

Jacek Wojciechowski

Marketing w bibliotece



NAUKA-DYDAKTYKA-PRAKTYKA

STOWARZYSZENIE BIBLIOTEKARZY POLSKICH
NAUKA-DYDAKTYKA-PRAKTYKA

Jacek Wojciechowski

MARKETING **W** bibliotece

WYDAWNICTWO

SBP



Warszawa 1993

**Komitet Redakcyjny serii wydawniczej
«NAUKA — DYDAKTYKA — PRAKTYKA»**

**Prof. dr hab. Marcin DRZEWIECKI (przewodniczący), dr Stanisław CZAJKA,
prof. dr hab. Zofia GACA-DĄBROWSKA, dr Danuta KONIECZNA, mgr Janusz
NOWICKI (sekretarz), dr Maria PRÓCHNICKA, prof. dr hab. Anna SITARSKA,
dr hab. Jacek WOJCIECHOWSKI, prof. dr hab. Zbigniew ŻMIGRODZKI**

**Recenzenci
prof. dr hab. Klemens BIAŁECKI
mgr Jan BURAKOWSKI**

**Projekt graficzny okładki i strony tytułowej
Dobrochna BADORA-ZAWADZKA**

**Redaktor Wydawnictwa
Edward JAKIMOWICZ**

**Redaktor tomu
Danuta BOCZKOWSKA**

**Redakcja techniczna i korekta
Jadwiga KRĘŻLEWICZ**

ISBN 83-85778-08-1

Copyright by Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich

CIP — Biblioteka Narodowa

Wojciechowski Jacek

**Marketing w bibliotece / Jacek Wojciechowski; Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich.
— Warszawa: Wydaw. SBP, 1993. — (Nauka, Dydaktyka, Praktyka = Science,
Didactics, Practice; 4)**

**Badania i publikacja dotowane ze środków Komitetu Badań Naukowych.
Projekt badawczy nr 1 0272 91 01**

POLISH LIBRARIANS SOCIETY
SCIENCE-DIDACTICS-PRACTICE

MARKETING in the library

by JACEK WOJCIECHOWSKI



Warszawa 1993

Spis treści

Contents	7
Inhaltsverzeichnis	9
1. WPROWADZENIE	11
2. ISTOTA MARKETINGU	12
2.1. Co to jest marketing?	12
2.2. Procesy i strategie w marketingu	16
2.3. Przesłanki segmentacji działań	20
2.4. Badania marketingowe	22
2.5. Kształtowanie popytu	26
2.6. Public Relations	36
3. RYNKOWE I NIERYNKOWE CECHY USŁUG BIBLIOTECZ- NYCH	39
3.1. Elementy rynku	39
3.2. Klient na rynku	46
3.3. Niekomercyjny marketing usługowy	52
3.4. Usługi biblioteczne	55
4. SPECYFIKA MARKETINGU W BIBLIOTEKARSTWIE	60
4.1. Marketing w działalności bibliotek	60
4.2. Biblioteczne badania marketingowe	65
4.3. Aktywizacja odbioru w bibliotekach	77
5. PROGRAM MARKETINGOWY	82
5.1. Założenia programowe	82
5.2. Charakter i struktura zmian	87
5.3. Innowacyjność w bibliotekach	89
6. PROMOCJA BIBLIOTECZNA	100
6.1. Rekomendacja, reklama i oddziaływanie bezpośrednie	100
6.2. Public Relations w bibliotekarstwie	108
7. ORGANIZACJA. PERSONEL	119
7.1. Organizacja działań	119
7.2. Zmiany organizacyjne	125

7.3. Kierowanie	127
7.4. Personel w instytucji marketingowej	129
7.5. Organizacyjna struktura bibliotek	132
7.6. Funkcjonowanie bibliotek	142
7.7. Personel biblioteczny	151
8. UWAGI KOŃCOWE	157
9. ZAŁĄCZNIKI	158
9.1. Kwestionariusz ankiety dla bibliotek naukowych	158
9.2. Kwestionariusz ankiety dla bibliotek publicznych	160
9.3. Liczbowe zestawienie ankietowanych bibliotek	162
9.4. Tabele — w liczbach bezwzględnych	163
10. SPIS TABEL W TEKŚCIE	173
11. PUBLIKACJE WYKORZYSTANE	174
12. SKOROWIDZ ZAGADNIENÍ	180
13. STRESZCZENIE (w jęz. ang.)	183

Contents

1. INTRODUCTION	11
2. THE ESSENCE OF MARKETING	12
2.1. What is marketing?	12
2.2. Processes and strategies in marketing	16
2.3. Reasons for activities segmentations	20
2.4. Marketing analysis	22
2.5. Creating of the demand	26
2.6. Public Relations	36
3. MARKET ORIENTED AND NON-MARKET ORIENTED CHARACTERISTICS OF LIBRARY SERVICES	39
3.1. Elements of the market	39
3.2. Customer in the market	46
3.3. Non-commercial service marketing	52
3.4. Library services	55
4. SPECIFIC CHARACTER OF MARKETING IN THE LIBRARY	60
4.1. Marketing in the library activities	60
4.2. Library marketing analysis	65
4.3. Activation of collection in the library	77
5. MARKETING PROGRAMME	82
5.1. Programme assumptions	82
5.2. Character and structure of changes	87
5.3. Innovations in libraries	89
6. LIBRARY PROMOTION	100
6.1. Recommendation, advertisement and direct influence	100
6.2. Public Relations in the library	108
7. ORGANIZATIONS. STAFF	119
7.1. Organization of activities	119
7.2. Organizational changes	125

7.3. Management	127
7.4. Staff in marketing institution	129
7.5. Organizational structure of libraries	132
7.6. Functioning of libraries	142
7.7. Library staff	151
8. FINAL REMARKS	157
9. ANNEX	158
9.1. Inquiry sheets for academic libraries	158
9.2. Inquiry sheets for public libraries	160
9.3. Numerical specification of the inquired libraries	162
9.4. Tables	163
10. INDEX OF TABLES PRESENTED IN THE TEXT . . .	173
11. PUBLICATIONS USED IN THE BOOK	174
12. INDEX OF PROBLEMS	180
13. SUMMARY	183

(Tł.: Katarzyna Szafrńska, Justyna Wojteczek)

Inhaltsverzeichnis

1. EINFÜHRUNG	11
2. DAS WESEN DES MARKETINGS	12
2.1. Was ist Marketing?	12
2.2. Prozesse und Strategie im Marketing	16
2.3. Prämissen der Handlungssegmentation	20
2.4. Marketingsuntersuchungen	22
2.5. Gestaltung der Nachfrage	26
2.6. Public Relations	36
3. MARKT- UND UNMARKTEIGENSCHAFTEN IN DEN BIBLIOTHEKARISCHEN DIENSTEN	39
3.1. Die Marktelemente	39
3.2. Der Kunde auf dem Markt	46
3.3. Unkommerzieller Dienstmarketing	52
3.4. Bibliothekarische Dienste	55
4. SPEZIFIK DES MARKETINGS IM BIBLIOTHEKWESEN	60
4.1. Marketing in der Bibliothekstätigkeit	60
4.2. Bibliothekarische Marketingsuntersuchungen	65
4.3. Aktivisierung des bibliothekarischen Empfanges	77
5. DAS MARKETINGSPROGRAMM	82
5.1. Programmvoraussetzungen	82
5.2. Charakter und Struktur der Verwandlungen	87
5.3. Innovationsgeist in den Bibliotheken	89
6. BIBLIOTHEKARISCHE PROMOTION	100
6.1. Rekomendation, Reklame und unmittelbare Einwirkung	100
6.2. Public Relations im Bibliothekswesen	108
7. ORGANISATION. DAS PERSONAL	119
7.1. Organisation der Tätigkeiten	119
7.2. Organisatorische Veränderungen	125
7.3. Leitung	127

7.4. Das Personal in der Marketingsinstitution	129
7.5. Die organisatorische Bibliotheksstruktur	132
7.6. Das Funktionieren der Bibliotheken	142
7.7. Das bibliothekarische Personal	151
8. DIE ENDSBEMERKUNGEN	157
9. BEILAGEN	158
9.1. Der Enquettfragebogen für die wissenschaftlichen Bibliotheken	158
9.2. Der Enquettfragebogen für die öffentlichen Bibliotheken	160
9.3. Zahlzusammenstellung der Bibliotheken, welche untersucht wurden	162
9.4. Tabellen — in absoluten Zahlen	163
10. TABELLENVERZEICHNIS IM TEXTE	173
11. DIE PUBLIKATIONEN, WELCHE BENUTZT WURDEN	174
12. VERZEICHNIS DER PROBLEME	180
13. ZUSAMMENFASSUNG	183

(Tł.: Władysław Leszczyński)

1. WPROWADZENIE

Pojęcie marketingu znajduje się w obiegu od dawna, nie jest więc nowe ani w Polsce, ani tym bardziej na świecie, o czym świadczy m.in. bogata literatura przedmiotu. Względna nowością jest natomiast poszerzone zastosowanie: obecnie o marketingu mówi się również w związku z takimi zjawiskami i procesami, których dawniej nie łączono z nim bezpośrednio. W rezultacie elementarna wiedza o marketingu, o jego istocie i założeniach, jest coraz częściej użyteczna także poza sferą handlu i usług.

Przesłanki myślenia i reguły postępowania marketingowego, początkowo identyfikowane z przepływem towarów, dosyć szybko znalazły zastosowanie również na rynku usług. Następnie zaś pojawiło się pojęcie marketingu niekomercyjnego, ponieważ nie wszystkie usługi (np. tzw. usługi społeczne) podlegają bezpośrednim opłatom i finansowym rozliczeniom. Otóż właśnie marketing niekomercyjny w sferze usług stał się modelem i układem odniesienia dla rozważań na temat marketingu bibliotecznego, już od kilku lat w piśmiennictwie zagranicznym stosunkowo licznych.

Łatwo można zauważyć, że niektóre składniki teorii marketingu — odnoszące się do bibliotekarstwa — są bibliotecznym profesjonalistom doskonale znane. Różnica często sprowadza się do innego nazewnictwa, odmiennego ujęcia lub zestawienia. Bo też w ogóle strategia marketingowa na tym właśnie polega, że wyodrębnia pewne (także: już istniejące) zjawiska, elementy, procesy, scala je i porządkuje w ten sposób, aby złożyły się razem na postępowanie, nazwane marketingiem.

Nowe ujęcie bardzo często przynosi nowe rozwiązania. Dlatego obserwacja i analiza procesów bibliotecznych z marketingowego punktu widzenia okazuje się pożyteczna. I to zarówno dla praktyki bibliotekarskiej, jak też dla rozważań teoretycznych.

Na marginesie rozważań o tzw. marketingu społecznym, pojawiły się nieoczekiwane opinie, utożsamiające marketing biblioteczny wyłącznie z komercją i bezpośrednim zyskiem. To nieporozumienie, wynikające zapewne z niedostatecznej znajomości zagadnień.

Bibliotekarstwo, jak wszystkie dziedziny kultury i oświaty, nie poddaje się wprost rynkowym mechanizmom. Pożytki, jakie przynosi, ujawniają się zwykle pośrednio i dopiero po dłuższym czasie, a stosunkowo wysokie koszty wykluczają bądź ograniczają regułę rozliczeń indywidualnych i zazwyczaj obciążają całe społeczeństwo, w formie finansowania lub dofinansowania centralnego, przez rząd, albo lokalnego — przez władze regionu [107, s. 5–6, 27, 48]. Dlatego rozpatrywanie zjawisk w kategoriach bezpośrednich zysków materialnych nie znajduje uzasadnienia — jakkolwiek niektóre

usługi biblioteczne można ewentualnie powiązać z bezpośrednią odpłatnością.

Dalsze rozważania zawarte w niniejszym tekście zostały poprzedzone (z końcem 1991 r.) ankietową analizą praktycznej działalności dużych bibliotek. Nadeszły odpowiedzi ze 113 bibliotek wyższych uczelni, instytutów naukowych i wojewódzkich bibliotek publicznych, co stanowi 80% wszystkich tego rodzaju bibliotek w Polsce. Dokładniej — odpowiedziało 72% bibliotek naukowych (ale poza siecią bibliotek PAN) oraz 90% wojewódzkich bibliotek publicznych, dostrzeżone prawidłowości można zatem uznać za ogólnie reprezentatywne. Kwestionariusze ankiety (dla bibliotek publicznych — wersja skrócona) przedstawiam w Załącznikach.

W swoich rozważaniach odwołuję się do różnych opracowań: ich spis zamieszczam na końcu książki. Odpowiednie odsyłacze (kolejny numer w końcowym spisie oraz numer strony) podaję w nawiasach kwadratowych. Poza przywołaniem wykorzystanych źródeł, określłam w ten sposób także materiał dowodowy. Poza tym jest to również forma rekomendacji dalszych lektur dla osób ewentualnie zainteresowanych.

2. ISTOTA MARKETINGU

Charakterystyki marketingu bibliotecznego nie można ograniczyć do opisu zjawisk oraz procesów wyłącznie bibliotecznych. W ten sposób bowiem nie dałoby się niczego wyjaśnić, a więc nie byłoby także szans na żadne użyteczne sugestie i wnioski. Najprzód trzeba w głównych zarysach wyjaśnić, czym marketing w ogóle jest i dopiero potem można odnieść objaśnienia do zagadnień bibliotecznych.

2.1. Co to jest marketing?

Termin „marketing” wywodzi się oczywiście od angielskiego słowa „market”, czyli rynek, targ, jarmark, ale także: handel, popyt, a nawet zysk. Zakres znaczeniowy okazuje się więc bardzo szeroki, toteż mimo oczywistej etymologii, sformułowanie jest trudne do przetłumaczenia — dlatego zachowało się w takiej właśnie postaci — a różnych objaśnień jest bardzo dużo [12, s. 1.].

W zasadzie najbliższe wobec marketingu są pojęcia rynku oraz handlu, ale przecież z nim nie tożsame. Przez marketing rozumie się bowiem nie tylko same zjawiska, występujące na rynku, lecz także aktywne ich kształtowanie we wszystkich kolejnych fazach, poczynając od fazy produkcji, kończąc zaś na

etapie konsumpcji. Według niektórych opinii uogólniających, jest to proces aktywnego kształtowania zjawisk w sferze: produkcji, wymiany oraz konsumpcji — w ich wzajemnym powiązaniu — a za czynnik centralny, nadrzędny, porządkujący całość, uchodzi odbiorca, klient, konsument, wraz ze swoimi potrzebami [88, s. 8, 18].

W podobnym i równie szerokim ujęciu — marketing bywa także określany jako zespół działań ukierunkowujących i usprawniających przepływ dóbr i usług z fazy produkcji do fazy konsumpcji, z nastawieniem na klienta, tzn. kształtowanych według jego rozpoznanych oczekiwań i zmierzających do zaspokajania jego potrzeb [81, s. 10, 13]. Przedstawiam akurat te sformułowania, ponieważ są najbliższe sposobowi pojmowania zjawisk marketingowych w niniejszym tekście, ale oczywiście można też powoływać się na inne charakterystyki, których jest sporo. Nawet wśród uniwersalnych, ogólnych definicji marketingu nie istnieje bowiem jakaś jedna obowiązująca, najlepsza, aczkolwiek zapewne są lepsze i gorsze. Każde objaśnienie ma własną specyfikę i różni się od innych pod jakimś względem. Wszystkie razem zaś mają jednak z pewnością jakieś miejsca wspólne, skoro definiują to samo zjawisko.

Przedstawienie tu wszystkich ogólnych, definicyjnych charakterystyk marketingu nie miałooby sensu i zresztą jest niemożliwe. Dla zorientowania tylko wybrałem więc jeszcze kilka objaśnień, jak sądzę — typowych.

Wśród uniwersalnych definicji marketingu można wyodrębnić trzy kategorie. Jedne, „pragmatyczne”, podkreślają strategiczny charakter działań, wymagających podjęcia. Inne, „czynnościowe”, uwypuklają procesy oraz czynności, występujące w ramach marketingu w uporządkowanej kolejności. Wreszcie niektóre definicje, „rzeczowe”, określają marketing jako zespół współistniejących elementów, czynników i zjawisk.

Szczególnie „pragmatyczna” charakterystyka marketingu zwraca uwagę, że jest to jednak coś więcej, aniżeli tylko „jakoś” uporządkowany lub ukierunkowany handel. Czy bowiem określa się marketing jako „kształtowanie wymiany pomiędzy produkcją a konsumpcją” [57, s. 14], czy ogólniej: „to wszystko, co umożliwia i ułatwia sprzedaż” [18, s. 2], bądź jako „stymulowanie relacji pomiędzy wytwórcami lub usługodawcami a potencjalną lub realną klientelą” [31, s. 80], następuje uwypuklenie tej samej, aktywnej postawy wobec zjawisk.

Marketing zatem to nie po prostu jakiś handel, ale „aktywna postawa wobec rynku” [35, s. 22], czyli zawsze planowanie i realizacja planu oraz „tworzenie długofalowej polityki wobec rynku” [12, s. 6]. Rzeczywiście więc strategię (politykę) marketingową wyróżnia aktywność, zawierająca się zarówno w planowaniu, jak i w wykonawstwie.

Również w bardziej szczegółowym ujęciu „czynnościowym” dominuje ten sam strategiczny (polityczny) aspekt aktywnościowy. Już to jako „działalności odnoszącej się do przepływu towarów od producentów i usługodawców do konsumentów i użytkowników, z klauzulą pożytku klientów” [12, s. 1], lub jako „zespołu procesów, związanych z ustalaniem, przewidywaniem i za-

spokajaniem potrzeb użytkowników, a obejmujących także badania rynku, promocję oraz reklamę oferty” [31, s. 80-81; 68, s. 237]. Jak łatwo zauważyć, zawsze mowa o pożytkach odbiorców oraz o „kierowaniu procesami obrotu towarowego, określaniu i tworzeniu popytu wraz z dostosowaniem oferty oraz — o fizycznym ruchu towarów” [12, s. 2]. Zatem bez wątpienia pobudzająca aktywność organizatorska (tak jak i klauzula korzyści klienteli) stanowi charakterystyczny wyróżnik procesów marketingowych.

Wreszcie w ujęciu przedmiotowym — marketing przedstawia się jako określony zespół czynników, elementów, zazwyczaj tych samych lub zbieżnych, chociaż w różnych opisach rozmaicie nazywanych. Z grubsza biorąc, są to „czynniki, które trzeba uwzględnić w praktyce działań sprzyjających sprzedaży, a więc: towary i rynki oraz sposoby zdobywania tych rynków” [11, s. 14]. Można je też spisać w formie serii pytań i spodziewanych odpowiedzi, mianowicie: „co — jak — ile — za jakim pośrednictwem — na jakich warunkach — produkować i sprzedawać” [12, s. 1].

Z tych wszystkich objaśnień wyłania się ogólny zamysł, najszersza koncepcja tego, co zwykło się nazywać marketingiem. Natomiast bliższe objaśnienia wymagają zawężenia perspektywy, uściślenia nastawień, często odmiennych, więc uwypuklenia tego czynnika, który jest w tej charakterystyce dominujący.

Jest takich ewentualnych czynników, wariantywnych punktów widzenia, sporo. Dość często mianowicie opisuje się marketing, eksponując kategorię popytu bądź zasadę aktywności na rynku, niekiedy za czynnik główny uchodzi kryterium zbytu, lub wreszcie bywa tym czynnikiem klient, odbiorca i wtedy w opisie dominuje nastawienie na klienta.

Charakterystyka marketingu właśnie poprzez zjawisko popytu, ma swoje uzasadnienie. To z popytu przecież może wynikać główny cel strategii marketingowej: należy bowiem ten popyt zaspokoić. Dlatego niektórzy sprowadzają marketing w ogóle do kreowania produkcji oraz dostawy do klientów według wymagań popytu, choć zarazem zgodnie z interesem przedsiębiorstwa, firmy [35, s. 7], lub — do kreacji programu działania najlepiej przystającego do popytu, który z kolei wynika z potrzeb [13, s. 249].

W takim ujęciu popyt narzuca sposób obserwacji oraz rozumienia marketingu. Określa cel oraz istotę kreowanych działań marketingowych, a pośrednio także: charakter występujących w marketingu procesów. Wiadomo, że wobec tego popyt musi być rozpoznany, ewentualnie poddany też stymulacji na miarę potrzeb i możliwości, a przede wszystkim powinien być zaspokajany w stosownym miejscu i czasie. Oto więc „popytowy” sposób opisu marketingu.

W innym, „aktywistycznym” ujęciu marketing kojarzy się przede wszystkim z — cytowaną już — aktywnością organizatora. Mianowicie po fazie analiz i studiów następuje (w tym ujęciu — najważniejsza) faza realizacji, czyli uruchomienia stosownych czynności [88, s. 19] kształtujących zjawiska w sferze produkcji, dystrybucji oraz konsumpcji, czyli odbioru. Z tego punktu

widzenia najważniejsze jest więc działanie, ingerencja organizatora w procesy i to ona odróżnia marketing od tradycyjnej podaży handlowej i usługowej. Niekiedy marketing bywa charakteryzowany głównie poprzez czynnik (proces) zbytu. To coś innego niż popyt, mimo że między popytem i zbytem istnieją ścisłe związki.

Z tego punktu widzenia na plan pierwszy wysuwa się wszystko, co umożliwia bądź ułatwia zbyt towarów i usług, a tym samym pomniejsza ryzyko producenta i dostawcy towarów lub oferenta i realizatora usług. Nie ma wątpliwości: zbyt decyduje o zysku, a zatem i o stopniu ryzyka wszystkich organizatorów procesów rynkowych; perspektywa zbytu ma więc charakter kompleksowy — obejmuje również elementy ryzyka i zysku.

Ta koncepcja marketingu opiera się zatem na idei podporządkowania wszystkich działań w sferze produkcji, obrotu oraz podaży — celowi, a tym celem jest właśnie zbyt, czyli zaspokajanie wszystkich istniejących oczekiwań odbiorców oraz pobudzanie intencji oczekiwań nowych [22, s. 16]. Ale to jest cel jawny, za nim zaś znajdują się jeszcze cele poniekąd ukryte, mianowicie zwiększenie zysków oraz zmniejszenie ryzyka. Tak tedy charakterystyka poprzez kategorię zbytu jest być może najbardziej „interesownym” sposobem ujmowania procesów marketingowych.

Wreszcie istnieje też sposób opisu zjawisk marketingowych, w którym dominuje ogólne nastawienie na klienta. Ogólne, więc wykraczające poza kategorie li tylko popytu i zbytu, a także — poza aktywne, celowe pobudzanie tego popytu. W tym ujęciu punkt widzenia klienta zostaje przejęty przez obserwatora jako nadrzędny wobec wszystkich zjawisk, jakie na rynku zachodzą, a więc wobec wszystkich procesów marketingowych. Z wielu powodów jest to punkt widzenia częsty. Zapewne głównie dlatego, że nadwyżka produkcji nad popytem uczyniła rynek rynkiem konsumenta; odtąd konsument stanowi podstawowy element tego rynku i marketingu [12, s. 3–4], zatem nastawienie nań jest naturalne. Zorientowanie na klienta stanowi nie tylko przesłankę obserwacji, ale także kształtowania zjawisk: określa formy inspiracji oraz weryfikacji działań, decyduje o rodzaju przedsięwzięć i o zasadach organizacji rynku [25, s. 21; 33, s. 6]. Przeważnie odbywa się to tak, że najpierw następuje identyfikacja docelowych grup (rodzajów) klientów, potem określa się ich potrzeby, a w końcu do tych potrzeb dostosowuje podaż [25, s. 24]. I przez cały czas przesłankę podstawową stanowi założenie, że w procesach marketingowych klient jest czynnikiem nadrzędnym.

Mimo tych wszystkich objaśnień i charakterystyk, być może nie w pełni konkretyzuje się odmiennosc strategii marketingowej wobec tradycyjnych reguł rynku i handlu. Bądź co bądź handel nigdy nie obywatł się bez klientów, reprezentujących popyt i zawsze zmierzał do zbytu. Otóż idea marketingu wprowadziła nową hierarchię i konfigurację wszystkich czynników, nowe uporządkowania i nastawienia, jak też nowe koncepcje działań.

Tradycyjnie nad rynkiem, handlem i podażą usług, dominowała reguła

maksymalnego zysku. W marketingu ta zasada została zakamuflowana, odsunięta na dalszy plan: zysk producenta oraz dostawcy przestał być celem ostentacyjnie głównym.

Wraz z nastawieniem na klienta, z podporządkowaniem oferty istniejącemu popytowi, jak też z sugestią ewentualnego kształtowania tego popytu — tradycyjna hierarchia ważności działań uległa istotnej zmianie. Odtąd najważniejsze stało się poznanie i poszanowanie klienta, zapewniające zresztą względną trwałość zbytu, a tym samym również trwałość zysku, jakkolwiek w doraźnym, jednostkowym wymiarze — być może niższego.

Klienci na rynku, ze swoimi oczekiwaniami i zamierzeniami, kształtują zbiorowy popyt. Otóż dostawcy muszą dążyć do zaspokojenia — a jeśli jest szansa, to również wzmożenia — tego popytu poprzez co najmniej dostateczną podaż oczekiwanych towarów i usług. Na tym polega główna zasada postępowania.

Popyt rzadko jednak i krótko bywa niezmienny; zwykle waha się, często maleje lub rośnie. W okresie biedy, materialnego niedostatku, popyt może być odłożony, a znów w przewidywaniu ograniczenia podaży albo wzrostu cen może pojawić się popyt wzmożony — na zapas [116, s. 34]. Konieczne jest zatem częste rozpoznawanie sytuacji i stosownie do tego, jaka jest — różnicowanie podejmowanych działań.

Urozmaicone działania mogą zresztą także występować równocześnie, we wzajemnym powiązaniu, wzmacniając tym samym skuteczność. Dla takiej zróżnicowanej, lecz zintegrowanej wiązki działań równoległych przyjęła się nazwa marketing-mix [22, s. 245; 33, s. 64: 111, s. 6].

2.2. Procesy i strategie w marketingu

W każdej wymianie towarów i usług powodzenie zależy od spójności pomiędzy podażą a oczekiwaniami klientów; idea marketingu zakłada aktywny wpływ na tę zgodność. Z jednej strony inspirowanie postępowania na rzecz wzmożenia i wzbogacenia oczekiwań, z drugiej zaś — cały zespół zintegrowanych działań nastawionych na zaspokojenie tych oczekiwań. Tym samym wszystkie czynności marketingowe mają charakter procesów celowo zorganizowanych, intencjonalnych.

Procesy te, działania, czynności, dają się uporządkować w sposób elementarny według ogólnego, prakseologicznego modelu działania sprawnego (przygotowanie — realizacja — analiza), z czego jednak pożytek praktyczny jest niewielki. Natomiast skonstruowanie szczegółowego i zarazem względnie kompletnego rejestru porządkującego okazuje się znacznie trudniejsze, rozmaite źródła bowiem sugerują bardzo zróżnicowane modele.

W co bardziej uogólnionych ujęciach proponuje się podział czynności

marketingowych na: badanie — organizowanie — decydowanie [22, s. 22], lub na: badanie — formułowanie polityki — kształtowanie rynku — oddziaływanie na rynek [12, s. 5], bądź jeszcze: zbieranie informacji — ocenę kosztów — oddziaływanie na rynek — praktyczne techniki marketingowe [35, s. 23]. Zaś w opisach bardzo szczegółowych sugeruje się, że mają miejsce kolejno następujące procesy: badanie rynku — fizyczny ruch towarów — oddziaływanie na rynek — czynności techniczno-handlowe — finansowanie obrotu — kształtowanie sieci handlowej — ustalanie cen — analiza kosztów [11, s. 18].

Takich charakterystyk, na różnych poziomach uogólnienia, jest o wiele więcej. Różnice między nimi wydają się znaczne, głównie za sprawą niejednolitej płaszczyzny uogólnień oraz odmiennych perspektyw. Ale istnieją też pewne cechy wspólne, pozwalające na uporządkowanie działań (czynności, procesów) marketingowych według wzajemnego następstwa i na konstrukcję uogólnionego modelu, który tu przedstawiam.

I. FAZA PRZYGOTOWANIA.

1. Badanie potrzeb klientów, odbiorców, użytkowników
2. Planowanie podaży

II. FAZA REALIZACJI

1. Organizowanie dystrybucji
2. Realizowanie dystrybucji, decyzje, nadzór
3. Pobudzanie potrzeb klientów

III. FAZA ANALIZY

1. Analiza, ocena
2. Wnioski

Pierwszą czynnością przygotowawczą w marketingu, procesem początkowym, powinno być zbadanie potrzeb klientów, tak rzeczywistych jak i potencjalnych. Wymaga to analizy zachowań odbiorców, oceny zmienności tych zachowań oraz identyfikacji popytu, aby na tej podstawie dało się określić, dla jakiej klienteli — i jaką — warto formułować ofertę [55, s. 24; 111, s. 5]. Analiza ta powinna zapewnić podstawy do ustalenia zakresu i wielkości dostawy aktualnej oraz przewidywanej w przyszłości, a także możliwości poszerzenia zasięgu dostaw i pomnożenia klienteli.

Znając charakterystyczne cechy popytu aktualnego oraz ogólne zarysy popytu możliwego w przyszłości, można z kolei określić założenia polityki własnej i przystąpić do zaplanowania podaży w jej optymalnym kształcie. Wymaga to oszacowania możliwości zaspokojenia tego popytu, następnie zaprogramowania asortymentu oraz wielkości dostawy, a także — opracowania planu innowacyjnego wprowadzenia na rynek nowych towarów i usług [111, s. 5, 9]. Program podaży wzbogaconej i zróżnicowanej, pozwala z kolei na konstrukcję ogólnego planu działań marketingowych [55, s. 24].

Plan stanowi podstawę modelu procesu dystrybucji — jego ogniw i segmentów. Model ten wynika z zaplanowanych zadań, ma służyć ich realizacji, acz zarazem (co nie jest sprzeczne) w niektórych jednostkach

pozostaje w bliskim związku z organizacyjną strukturą instytucji macierzystych [99, s. 131–132], np. w bibliotekach akademickich, publicznych lub szkolnych.

Zatem według programu oferty tworzy się plan sieci dystrybucyjnej, złożonej z wzajemnie powiązanych ogniw, segmentów, które w kooperacji mają zapewnić realizację zadań. Zmiana zadań lub zmiana okoliczności powoduje konieczność zmian również organizacyjnych, natomiast zła realizacja zadań może wymagać poprawy organizacji lub organizacyjnych innowacji.

W przygotowanej, według opracowanego programu, sieci dystrybucyjnej następuje realizacja dystrybucji, czyli fizyczny ruch towarów od producentów do konsumentów oraz wykonawstwo usług na rzecz klientów. Ale nie jest to proces samoistny ani niezmienny, przeciwnie: okoliczności zmieniają się nieustannie. Dlatego dystrybucja wymaga stałej kontroli, nadzoru i częstych decyzji koordynacyjnych, dostosowujących działania wzajemnie do siebie, a zwłaszcza do zmienionych okoliczności. Celem jest zapewnienie zbytu i pomniejszenie ryzyka, a to wymaga stałych lub w każdym razie częstych analiz informacyjno-weryfikacyjnych [111, s. 9]. Częsta lub stała informacja umożliwia szybkie i uzasadnione zmiany podaży: zwiększenie lub zmniejszenie dostaw, przemieszczenie towarów, weryfikację asortymentu i dostosowanie go do zmieniającego się popytu. Jednocześnie z bieżących analiz wynika ocena kosztów i zysków, ułatwiająca zmienną kalkulację cen w taki sposób, aby sprzyjały zwiększeniu skuteczności procesów marketingowych.

Jednak w myśl założeń marketingu — obok dostosowania podaży do popytu już istniejącego, tj. do stwierdzonych oczekiwań klienteli, ma jeszcze miejsce pobudzanie potencjalnych, możliwych potrzeb klientów poprzez oddziaływanie na rynek za pomocą dostawy oraz na klientów za pomocą cen, reklam itp. W ten sposób można zwiększyć zapotrzebowanie na asortyment już oferowany lub stymulować zainteresowanie ofertą częściowo nową [111, s. 5], dokonując następnie w dystrybucji odpowiednich zmian. Ale przed tymi zmianami nieodzowna jest obiektywna ocena skuteczności podjętych działań propopytowych.

Końcowy etap całego cyklu (zresztą permanentnego) stanowi ogólna analiza przebiegu działań oraz ich efektów — z ewentualną sugestią wprowadzenia istotniejszych korekt lub zmian organizacyjnych bądź asortymentowych. Ocenie podlegają też zachowania i oczekiwania klienteli, a także oferty własne: ich funkcje, istota, charakterystyczne cechy, w zestawieniu z ofertami innych [55, s. 23–24], ewentualnie konkurencyjnymi.

Wynikające z tych analiz wnioski decydują o zarysach planu działań następnych, poniekąd cyklicznych — na najbliższe dni, tygodnie, miesiące — jak też o korektach bądź przebudowie polityki długofalowej.

Generalnie rzecz ujmując, marketing narzuca określone rygory w zakresie pośrednictwa pomiędzy strefą podaży a strefą popytu. Nie bez racji zatem mówi się o strategii marketingowej, polegającej na wytyczeniu ogólnych reguł

postępowania, w tym zwłaszcza na wyborze celów oraz dostosowaniu do nich środków działania [111, s. 4, 8].

U podstaw tej strategii znajduje się swego rodzaju filozoficzna koncepcja procesów oraz zachowań rynkowych i quasi-rynkowych [4, s. 5]. Według tej koncepcji zamierzeniem nadrzędnym (tak wobec produkcji, jak wobec obrotu) powinno być zaspokojenie potrzeb konsumentów, odbiorców, użytkowników, czyli pożytek całej klienteli, jej długookresowe dobro [25, s. 25]. W tej sytuacji zysk nie jest już głównym ani bezpośrednim celem zabiegów, ale następstwem, samoczynnym rezultatem zamierzeń zrealizowanych.

Do tych zamierzeń trzeba dostosować ogólny sposób postępowania, czyli właśnie strategię marketingową. Wymaga to najprzód ustalenia oraz pobudzenia potrzeb klienteli, a następnie zaspokojenia tych potrzeb, w drodze stosownej organizacji podaży [33, s. 4] i konsekwentnej harmonizacji wszystkich podejmowanych działań — według reguły pożytku zainteresowanych stron.

Konieczne są analizy rynku i badania popytu, również potencjalnego, a powinny posłużyć do ustalenia, co i na jakich zasadach ma być przedmiotem mediacji marketingowej. Trzeba bowiem wybrać konkretny asortyment i sprecyzować ofertę również pod względem wielkości oraz określić dla kogo jest przygotowana, jakim odbiorcom będzie przedstawiona [111, s. 6].

W ten sposób konstituuje się ostateczna decyzja w sprawie wyboru segmentu rynku do dalszych działań i w sprawie sposobów tych działań, a więc ewentualnie kontynuacji dotychczasowych zasad postępowania, bądź wprowadzenia w nich zmian: redukcji, wzbogacenia, innowacji. Konkretnie zaś produkt (usługa) oraz jego cechy zarówno zalety, jak i słabości, w zestawieniu z opinią o rynku dają podstawy do obmyślenia optymalnego systemu dystrybucji, ustalenia cen i marż oraz do wyboru właściwych działań promocyjnych [111, s. 6].

Zatem dzięki dokładnej znajomości specyfiki produktów i równie starannemu rozpoznaniu klienteli — można opracować skuteczny plan działań marketingowych, w tym również: przygotować najwłaściwsze w tej sytuacji formy promocji. Wszystkie te procesy i czynności razem, powiązane i zintegrowane, składają się właśnie na strategię marketingową — w odróżnieniu od pojedynczych działań doraźnych lub przypadkowych.

Bez trudu można zauważyć znaczne podobieństwo pomiędzy koncepcją strategii marketingowej a ideami nowoczesnego bibliotekarstwa. Idee te bowiem — przyjmując za punkt wyjścia znajomość posiadanych i oferowanych zbiorów oraz znajomość publiczności — też zakładają podporządkowanie wszystkich procesów bibliotecznych nadrzędnym zadaniom skutecznego pośrednictwa między przekazami a społeczeństwem [90, s. 30]. Wygląda więc na to, że założenia strategii bibliotekarstwa aktywnego są w sposób naturalny zbieżne z założeniami strategii marketingowej.

2.3. Przesłanki segmentacji działań

Wypracowanie i wybór, a następnie realizacja określonej strategii marketingowej wymaga najprzód stosownych czynności przygotowawczych. Mowa przede wszystkim o segmentacji ogólnego pola działań oraz o starannym rozpoznaniu zjawisk w drodze badań marketingowych.

Segmentacja polega na rozczłonkowaniu całokształtu zjawisk na części (czynności lub elementy) według specjalnego klucza, wybranej podstawy podziału. Chodzi głównie o to, aby następnie wszystkie te części, segmenty, uporządkować inaczej niż poprzednio i na nowo zestawić razem, czyli zorganizować w sposób, który zapewniłby możliwie najlepszą funkcjonalność, tj. skuteczność podejmowanych działań. Wstępem do segmentacji jest więc wybór owej podstawy podziału — spośród kilku możliwych.

W opisach procesów marketingowych segmentację najczęściej utożsamia się z podziałem klienteli, odbiorców, konsumentów, na grupy według określonego kryterium [25, s. 270; 35, s. 38; 88, s. 108]. Punkt wyjścia stanowi założenie, że klienci są różni i że te różnice mają związek z oczekiwaniami oraz — że klientelę można pogrupować według zbieżności niektórych różnic [4, s. 108].

Istotnie: każdą ofertę można podzielić i przyporządkować grupom konsumentów, dostosowując następnie wszystkie procesy do takiego właśnie układu, jakkolwiek nie na zasadzie wyłączności. Podział rynku według klienteli jest bowiem tylko jedną (ewentualnie główną) z kilku możliwych formuł segmentacji marketingowej.

W rzeczywistości działania marketingowe poddają się podziałowi według trzech kryteriów, mianowicie:

- rozmaitych grup odbiorców, konsumentów, czyli właśnie klienteli,
- różnych rodzajów produktów lub usług,
- rozmaitych procesów oraz czynności (układ funkcjonalny).

Istnieje ponadto możliwość segmentacji łącznej, krzyżowej, według wszystkich tych kryteriów razem [22, s. 346–348; 88, s. 87] i tak często bywa.

Najczęściej jednak segmentacja marketingowa sfery handlu i usług następuje według podziałów klienteli. W tym celu całość zbiorowości konsumentskiej trzeba podzielić na grupy wzajemnie różniące się od siebie pod jakimś względem (podstawa podziału), a wewnętrznie powiązane jakąś wspólną cechą, jakimś wspólnym czynnikiem. W ten sposób segmentacja dokonuje się równocześnie według podobieństw oraz różnic [4, s. 110–111]. Np. przy podziale na grupy wg wieku, rówieśnictwo stanowi dla danej grupy czynnik wspólny, ale zarazem ten sam czynnik wieku odróżnia tę grupę od innych grup wieku. Podział klienteli pociąga za sobą segmentację podaży (inną dla każdej grupy), a także ewentualne zróżnicowanie agend i sieci dystrybucyjnych

(wydzielenie sieci sklepów, stoisk) lub nawet całego zaplecza organizacyjnego (podział biur, central, zaopatrzenia, produkcji itp.).

Podstawy podziału klientów na grupy są liczne i mogą współwystępować razem, nie wykluczając się wzajemnie. Bywają nimi cechy demograficzne lub osobowościowe, kategorie zawodowe bądź ekonomiczne, kryteria obyczajowe bądź sposoby zachowań na rynku; istnieją również terytorialne podstawy podziału [25, s. 274–276]. W praktyce użyteczne jest każde kryterium umożliwiające produktywne zróżnicowanie klienteli, tj. takie wyodrębnienie grup klientów, którym można przypisać określone rodzaje i zakresy popytu, a następnie odpowiednio do tego dostosować podaż.

W rezultacie można przedstawić stosowną ofertę — lub nawet zorganizować specjalną sieć dystrybucji — np. dla dzieci, dla pań, dla kierowców, dla rybaków, albo odmienną w jednej miejscowości aniżeli w innej. Przy takiej segmentacji adresuje się często kilka różnych ofert, do tego samego klienta, który na ogół jest członkiem wielu różnych grup konsumenckich równocześnie (niektóre panie bywają zarazem kierowcami, panowie — rybakami itd.).

Również w bibliotekarstwie można według podziału klienteli dokonać segmentacji oraz zróżnicować agendy i sieci dystrybucyjne. Oprócz całych sieci bibliotecznych (np. szkolnych, naukowych, pedagogicznych, specjalnych) nastawionych na różne grupy użytkowników, istnieją także wyspecjalizowane agendy, przeznaczone dla określonych grup użytkowników, np. oddziały dla dzieci w uniwersalnych bibliotekach publicznych. I zawsze ten podział, to nastawienie na „rodzaj” użytkownika, wiąże się ze stosownym zróżnicowaniem podaży.

Inną podstawą segmentacji bywa przedmiot obrotu, wymiany, transakcji, a więc rodzaj towaru albo usługi. Towary na rynku też można pogrupować i uporządkować według zbieżnych cech i elementów, połączyć we wspólne sekwencje, tak zresztą jak usługi, które grupuje się według wzajemnych związków oraz związków z towarami. Tak posegregowane towary i usługi można oferować razem, na jednym rynku, z niewielkim tylko wyspecjalizowaniem agend (np. w domach towarowych — stoiska), ale można także zróżnicować rynki [4, s. 108], tworząc odrębne sieci dystrybucji oraz wprowadzając stosowne zmiany w organizacji zaplecza.

W bibliotekach podział ze względu na „przedmiot transakcji” występuje również, acz w ograniczonym stopniu i raczej w segmentacji wewnętrznej. Istnieją agendy udostępniania tworzone według rodzaju nośnika komunikacyjnego, np. czytelnie prasy, bądź rzadziej: według zakresu zagadnieniowego, np. wypożyczalnie muzyczne. Niekiedy wyodrębnia się w taki sposób całe biblioteki, a także sieci biblioteczne, głównie naukowe lub specjalistyczne, np. biblioteki lekarskie lub biblioteki instytutów naukowych.

Poza tym istnieje (zwykle współistnieje z pozostałymi) jeszcze jeden sposób podziału i organizacji zjawisk oraz instytucji marketingowych, mianowicie według realizowanych procesów, czyli funkcjonalny. Podstawę tej segmen-

tacji stanowią z kolei zespoły procesów — np. organizacji i zarządzania, przygotowania i zaopatrzenia oraz dystrybucji, zbytu i promocji — którym zostaje przyporządkowana struktura instytucji i sieci marketingowych. Jest to ten rodzaj podziału, który klientom niekoniecznie rzuca się w oczy.

W bibliotekarstwie segmentacja funkcjonalna przesądza o wewnętrznej strukturze organizacyjnej bibliotek. Układ agend odpowiada bowiem przeważnie kolejnym fazom procesów wewnętrznych, od gromadzenia i opracowania poprzez przechowywanie aż po udostępnianie i udzielanie informacji. Niekiedy jest to także podział ponadjednostkowy, „sieciowy”, jeśli w ramach sieci następuje scalanie pewnych czynności zaplecza w jednej z centralnych agend.

Sposób segmentacji wynika z określonej sytuacji rzeczywistej i jest jednocześnie powiązany z wyborem ogólnej koncepcji postępowania marketingowego. Według możliwości posegregowania i podziału klienteli albo przedmiotów (towarów, usług) transakcji, można dobrać następnie określoną strategię funkcjonowania.

Można zdecydować się na nieodróżnicowaną, całościową ofertę uniwersalną dla wszystkich, poprzestając jedynie na funkcjonalnej segmentacji samej instytucji lub odwrotnie: można nastawić się wyłącznie na oferty zróżnicowane, wyspecjalizowane, dostosowane do różnych grup konsumenckich. Istnieje także rozwiązanie pośrednie, polegające na tym, że obok oferty uniwersalnej można przedstawić równocześnie ofertę selektywnie wyspecjalizowaną, przeznaczoną tylko dla niektórych grup odbiorców [88, s. 80, 92]. W bibliotekarstwie występują wszystkie trzy warianty rozwiązań.

2.4. Badania marketingowe

Obserwacja i ocena zjawisk, które składają się na całość procesów dystrybucji i konsumpcji towarów lub usług, należą do stałych czynności marketingowych. W pierwszej kolejności jest to rejestracja i analiza zdarzeń i faktów, które rzeczywiście mają miejsce. Ponadto, w drodze różnych badań specjalnych, dąży się do ustalenia potencjalnych nastawień i aspiracji społeczeństwa. Celem badań jest też ocena stanu zaspokojenia tych oczekiwań. A wszystkie te informacje razem składają się na rejestr wiadomości koniecznych do wytyczenia możliwie skutecznych sposobów postępowania marketingowego.

Badaniom marketingowym podlegają wszystkie fakty, które mają jakikolwiek związek z przepływem towarów i usług od oferentów do klientów [12, s. 7]. Z tych analiz powinien wykrystalizować się zobiektywizowany obraz sytuacji istniejącej oraz możliwej w przyszłości, a także przyczyn, które mają na nią wpływ.

Za główne przyczyny procesów marketingowych uważa się zwykle potrzeby społeczne zarówno uświadamiane, jak i potencjalne, które mogą przekształcić się w popyt, jeżeli podaż oraz ceny i możliwości finansowe nabywców uczynią intencję nabycia realną [78, s. 7]. Logiczne jest więc, że identyfikacja tych potrzeb i ustalenie stopnia ich wpływu na procesy marketingowe (w połączeniu z czynnikami ekonomicznymi) wyznaczają główny cel badań, ich pole oraz perspektywę [3, s. 34, 37].

Niemalą część badań marketingowych polega na rozpoznawaniu zjawisk bieżących. Ale pożyteczne jest tylko badanie zjawisk względnie trwałych, więc obserwowalnych przez pewien czas i w tym okresie możliwie niezmiennych [12, s. 7]. W ten sposób bowiem analizie zostaje poddany stan swoistej równowagi między popytem a podażą [3, s. 29]. Wnioski na czym ta równowaga polega, mają z kolei znaczenie dla wytyczenia reguł postępowania.

Oczywiście, część zjawisk musi podlegać zmianom, odchyleniom od stanu równowagi pod wpływem rozmaitych czynników, głównie nastawień klientów. Otóż prześledzenie tych zmian w dłuższym czasie, czyli koniunkturalna analiza zmienności, pozwala na ewentualne ustalenie prawidłowości, jakim te zmiany są podporządkowane, a więc na identyfikację trendów [3, s. 37; 12, s. 7]. Są to też badania konieczne, choć trudne.

Czemu to wszystko ma służyć? Otóż ogólny rezultat analiz wzbogaca wiedzę organizatora procesów marketingowych o zjawiskach, z którymi ma do czynienia; jest to więc ważna przesłanka dla podejmowania i uzasadniania albo zmian decyzji, dotyczących organizacji i regulacji tych zjawisk [25, s. 54-55]. W rezultacie redukuje się obszar nieświadomości: jest mniej czynników, faktów, sytuacji i prawidłowości, o których w ogóle nic nie wiadomo. Tym samym zmniejsza się ryzyko podjęcia decyzji nietrafnych, błędnych, niedostosowanych do sytuacji.

Używane w badaniach marketingowych narzędzia badawcze nie różnią się od metod i technik badawczych stosowanych w większości nauk społecznych i ekonomicznych, a także w bibliotekarstwie — jeżeli pominąć drobne modyfikacje. Bliższą ich charakterystykę przedstawiłem [113, s. 25-53] przy okazji opisu metod i technik badawczych przyjętych w nauce o czytelnictwie. Źródła informacji o tego rodzaju postępowaniu badawczym są zresztą w ogóle bardzo liczne i łatwo dostępne.

W dziedzinie badań marketingowych można wyróżnić dwa odrębne, szczegółowe zakresy dociekań. Istnieją mianowicie analizy zjawisk zewnętrznych w stosunku do procesów regulowanych przez organizatorów marketingu oraz istnieją analizy zjawisk wewnętrznych: a więc procesów i czynników, które kształtują sami organizatorzy [88, s. 27]. Natomiast wspólny jest cel tych wszystkich badań, sprowadza się bowiem do wypracowania najskuteczniejszych sposobów kształtowania właśnie wewnętrz-marketingowych procesów i czynników oraz możliwie najlepszych efektów finalnych.

W rejestrze analiz zjawisk zewnętrznych mieszczą się przeważnie: badania rynku, badania popytu oraz czynników propopytowych, badania otoczenia środowiskowego i jego ewentualnych nastawień wobec podaży, badania zachowań klientów w zetknięciu z podażą, wreszcie badania skuteczności postępowania promocyjnego i reklamowego. Natomiast w zakresie dociekań zjawisk wewnętrznych zazwyczaj dokonuje się analiz samej podaży (asortymentu), tak towarowej jak i usługowej (własnej i konkurencyjnej), a także analiz jakości oferowanego asortymentu, wysokości cen, dystrybucji i sprzedaży, stanu zasobów (aparatury, kadry), jak też kosztów oraz zysków [4, s. 180–181; 9, s. 7; 15, s. 20; 22, s. 161; 88, s. 27].

Analizy rynku mają charakter poniekąd modelowy, dociekają bowiem samej istoty wszystkich procesów oraz stanowią punkt wyjścia wszelkich badań. Taka wstępna ocena, co się oferuje, ile i jak to odpowiada oczekiwaniom, konieczna jest również w zakresie niekomercyjnej (więc i bibliotecznej) działalności usługowej.

Obserwacja rynku powinna ujawnić, jaka jest tego rynku aktualna struktura i wielkość oraz jakie są wobec rynku oczekiwania, a następnie — jakie możliwości dostosowania się do tych oczekiwań [33, s. 34]. Z kolei zaś analiza wielkości, intensywności oraz zakresu istniejącego popytu na usługi i towary służy ustaleniu koniecznego asortymentu tych towarów i usług, a także opracowaniu kryteriów organizacji podaży i reguł dystrybucji.

Obserwacja aktualnie istniejącego popytu na ogół nie nastrocza większych trudności, a i symptomy spadku tego popytu są stosunkowo łatwo wykrywalne. Już znacznie trudniej rozpoznać popyt niezaspokojony i zwykle w tym celu stosuje się rozległe badania ankietowe. Ale najtrudniejsze są analizy popytu dopiero niedawno rozbudzonego, w jego pierwszych fazach rozwoju; obserwację prowadzi się wówczas w specjalnych warunkach, np. w wybranych agendach i sklepach patronackich [78, s. 37, 40].

Równocześnie rozpoznaje się czynniki kształtujące ten popyt, zarówno środowiskowe (np. potrzeby, dążenia, ambicje) jak rynkowe (np. ceny, dystrybucję, organizację, podaż), i prowadzi się dokładną obserwację tych trendów społecznych, które pozwalają przewidzieć zmiany w popycie. W ten sposób tworzą się zręby przyszłej strategii postępowania.

Oczywiście popyt nie istnieje w zawieszeniu. Reprezentują go klienci, kupując towary albo zlecając usługi, toteż analizy popytu nie mogą obejść się bez różnorodnych badań nad klientelą.

Trzeba ustalić kim są klienci, aktualni i potencjalni, jaka jest ich liczebność i jakie rozmieszczenie oraz w jaki sposób można dotrzeć do nich z ofertą. Niezbędna jest orientacja, czego ci klienci oczekują, jakie są ich nastawienia i wymagania, w jakim stopniu te wymagania są lub nie są zaspokajane, a także: co może spowodować wzrost zleceń, zamówień, zakupów [33, s. 23; 81, s. 17; 82, s. 32].

Niemala część badań nad klientelą polega na prześledzeniu procesów podejmowania decyzji o kupnie, o zamówieniu usługi. Bada się mianowicie

kolejne etapy powstawania takich decyzji oraz ich zależność od różnych czynników sprawczych, więc od potrzeb klientów, od charakteru środowiskowej „presji”, a także od rodzaju samej oferty, od jakości promocji oraz jeszcze od kosztów (cen) [25, s. 10].

Niektóre analizy mają na celu wykrycie przyczyn, leżących u podstaw mechanizmu wyboru oferty. Chodzi o rozpoznanie, dlaczego, z jakiego powodu, klient wybiera (spośród podobnych) ten właśnie a nie inny towar, tego a nie innego wykonawcę usługi, dlaczego wybiera określoną formę lub określone warunki zakupu [3, s. 287; 81, s. 17]. Cokolwiek uda się w tym zakresie wyjaśnić, będzie stanowiło istotną pomoc przy opracowaniu planu skutecznej promocji.

Poza tym bada się również skutki dokonanych zakupów albo zrealizowanych usług. Przedmiotem obserwacji są zakupy i zlecenia pojedyncze oraz — odrębnie — zakupy i zlecenia powtarzalne, seryjne, kolejne [25, s. 10]. Na tej podstawie można wzbogacić wiedzę o konsumenckich motywacjach zarówno inicjujących decyzje pierwsze, jak też kolejne, częściowo (i dlaczego?) inspirowane decyzjami poprzednimi. Wreszcie badaniu podlegają też formy promocji (reklamy, akwizycji), a dokładniej — ich efektywność, którą określa zestawienie skutków końcowych ze współczynnikami stanów wyjściowych.

Takie i podobne analizy procesów i zjawisk, niezależnych od organizatorów marketingu, więc w tym sensie „zewnętrznych”, nieomal w całości mogą mieć zastosowanie w badaniach nad procesami bibliotecznymi. Należy pominąć tylko te formy analizy, które odnoszą się do zysku, określanego w kategoriach finansowych.

Równocześnie realizuje się analizy marketingowe „wewnętrzne”, polegające na rozpoznawaniu tych czynników i procedur, których ukształtowanie, dobór i kondycja zależy od samej instytucji handlowej bądź usługowej. Obejmują one: badanie asortymentu i jakości towarów lub usług, ocenę procedur sprzedaży i obsługi, badanie organizacji struktur dystrybucji oraz rozpoznanie ofert konkurencyjnych.

Badanie oferowanych towarów i usług należy do stałych procedur kontroli wewnętrznej. Obejmuje bieżące rozpoznawanie asortymentu oraz wielkości podaży, jakości i zasadności cen, a także oszacowanie stopnia korespondowania podaży z popytem: na ile mija się z nim i pod jakim względem. Trzeba też sukcesywnie sprawdzać, jaka jest jakość oferowanych towarów lub usług z punktu widzenia parametrów technicznych i eksploatacyjnych: jaka zatem jest trwałość i użytkowość oferowanych produktów oraz świadczonych usług [12, s. 8–9; 82, s. 167].

Do stałych czynności kontrolnych należy ponadto systematyczna obserwacja procedur sprzedaży oraz obsługi klientów. Analiza polega na ocenie skuteczności tych procedur oraz na ustaleniu popełnianych (powtarzalnych) błędów, aby je wyeliminować [82, s. 57].

W marketingu komercyjnym dość często przeprowadza się jeszcze rozpoznanie instytucji oraz sieci konkurencyjnych. Poddaje się mianowicie obser-

wacji konkurencyjne oferty — ich asortyment, jakość i zmienność — konkurencyjną organizację dystrybucji oraz poziom sprawności obsługi, a wszystko w zestawieniu z możliwie zobiektywizowaną samooceną [12, s. 8, 10; 82, s. 167]. Tylko w ten sposób można uniknąć przykrych niespodzianek ze strony konkurencji i eliminacji z rynku.

Również i te „wewnętrzne” analizy marketingowe, po niejakiach modyfikacjach, znajdują zastosowanie w badaniach nad funkcjonowaniem bibliotek. Można wprawdzie zastanawiać się czy i analiza konkurencyjności ma zastosowanie w bibliotekarstwie, nie istnieje bowiem rywalizacja ofert, ale być może jest to sytuacja i wątpliwości przejściowe. Istniejąca różnorodność sieci bibliotecznych powinna bowiem doprowadzić w końcu do rywalizacji odmiennych ofert i do starań o klientelę. Niektóre oferty częściowe już obecnie przecież mogą stykać się z ofertami konkurencyjnymi. Tak np. udostępnianie wideokaset w bibliotekach jest szczególnie utrudnione, zwłaszcza w Polsce, ze względu na konkurencję oferentów prywatnych, zabiegających o znaczne zyski z tego tytułu.

2.5. Kształtowanie popytu

Potrzebom, rozpoznanym w wyniku analiz, powinno odpowiadać przygotowanie dystrybucji oraz podaży towarów i usług na miarę tych zidentyfikowanych oczekiwań klienteli. Również sposób zorganizowania sieci dystrybucyjnej oraz kształt wewnętrznej struktury instytucji marketingowych powinien mieć odniesienia do wyników tych badań.

Jednakże łatwo można ustalić tylko te potrzeby, które publiczność uświadamia sobie i manifestuje, np. poprzez zamówienia i decyzje kupna. Tymczasem istnieją też potrzeby nieuświadamiane, znacznie trudniejsze do zidentyfikowania, a również mające wpływ na popyt, określające zwłaszcza możliwość wzmożenia lub pobudzenia popytu. Otóż pomimo trudności rozpoznanie ich jest nieodzowne, bo tylko na takiej podstawie można z kolei oddziaływać na popyt w pożądanym zakresie oraz kierunku — rozwijać, intensyfikować, zmieniać i oczywiście zaspokajać, odpowiednio kształtując dystrybucję i podaż.

W takim właśnie działaniu zawiera się główna reguła postępowania marketingowego. Oprócz ustalenia (i zaspokojenia) istniejącego zapotrzebowania na towary i usługi, trzeba prowokować intensyfikację popytu na ofertę dotychczasową, a ponadto należy przyczyniać się do zainicjowania popytu na ofertę nową [11, s. 16; 12, s. 1; 88, s. 226–227]. W efekcie łącznym rosną obrót i zbył.

Przeniesienie tej reguły do praktyki bibliotecznej nazwano bibliotekarstwem aktywnym („asertywnym”). Jakkolwiek bez tej nazwy i bez związku z marketingiem była to zasada w praktyce bibliotek znana od dawna.

Działaniem propopytowym, poniekąd „pierwszym”, jest prezentacja oferty czyli informacja — odpowiednio sformułowana, zaadresowana oraz we właściwej formie i w stosownym miejscu przedstawiona. W ten sposób klient uświadamia sobie ewentualną potrzebę i możliwość jej zaspokojenia, a więc nabycia towaru bądź skorzystania z usługi; tak tworzy się popyt. Zaś wzrostowi tego popytu sprzyja elastyczna manipulacja (dostosowana do popytu) podażą i ceną oraz wprowadzenie korzystnych warunków i okoliczności transakcji [116, s. 115–117], np. sprzedaży ratalnej lub dostawy towarów do domu.

Oddziaływanie na popyt (pobudzanie oraz intensyfikacja) może być dwukierunkowe. Można mianowicie na różne sposoby pobudzać motywację do skorzystania z podaży — ułatwiać nabycie, zachęcać — i można też ograniczać przeszkody, które wykorzystanie oferty utrudniają bądź uniemożliwiają [88, s. 285, 288]. W praktyce zatem nie wystarczy sama organizacja podaży ani atrakcyjność i użyteczność oferty, ale trzeba jeszcze ustalić, co przeszkadza w korzystaniu z niej, a potem te utrudnienia usunąć.

Działania pobudzające polegają na przypomnieniu klientom tych potrzeb, z których w zasadzie zdają sobie sprawę oraz na uświadomieniu im potrzeb dotychczas nie skonkretyzowanych, jak też na ukazaniu możliwości zaspokojenia wszystkich potrzeb łącznie. I temu właśnie służy możliwie szerokie powiadomienie o podaży oraz stosowna ekspozycja oferty: powinna zwracać na siebie uwagę klientów, uświadamiać związek pomiędzy podażą a oczekiwaniami, a w efekcie skutecznie zachęcać do kupna lub do zlecenia usług. Bez specjalnych zabiegów informacyjnych i prezentacyjnych na ogół nikt nie zdaje sobie sprawy z pełnej gamy oferowanych towarów i usług [52, s. 125; 82, s. 34].

Popyt oczywiście rośnie tym bardziej, kiedy klarowna i skuteczna informacja o usługach oraz towarach jest powiązana z właściwą ich dostępnością, z odpowiednią dystrybucją i podażą lansowanego asortymentu [88, s. 134]. Czynnikiem popytotwórczym jest użyteczność oferty oraz jej innowacyjność bądź konkurencyjność. Klient musi mieć z transakcji jakiś pożytek, jakąś korzyść, ewentualnie znaczniejszą niż z transakcji innej, albo też przyjemność z tego powodu, że dysponuje czymś, czego nie mają inni.

Nierzadko popyt kształtują też cudze opinie i połączone z nimi dążenia prestiżowe [81, s. 24], a czasami popyt rośnie w efekcie zaufania do firmy, która coś lansuje: stąd pojęcie firmy renomowanej. Na popyt może również wpływać korzystnie tzw. okazyjny charakter transakcji — pozorne nastawienie tylko na tego jednego klienta — a także ogólna obniżka ceny, np. przy wyprzedaży remanentów. Obniżenie ceny umożliwia nieraz transakcję, uprzednio przez klientów odrzucaną jako zbyt kosztowną, lub zwiększa asortyment oferty dostępnej [52, s. 52]. Jakkolwiek zdarza się i tak, że obniżka ceny zniechęca klienta, obawiającego się pogorszenia jakości [25, s. 84]; postępowanie musi zatem być ostrożne.

Konkretny sposób oddziaływania na popyt zależy również od stadium rozwoju tego popytu. Jeśli bowiem jest to dopiero faza wstępna, to główny wysiłek trzeba skupić na powiadamianiu oraz na uświadamianiu potrzeb i pożytków z transakcji. Kiedy natomiast popyt rośnie lub osiąga apogeum, to — obok (nadal) informowania — podstawowe działanie polega na zagwarantowaniu takich dostaw lub na takiej realizacji usług, żeby funkcjonowania i transakcji nic nie zakłócało. To zróżnicowanie występuje również w programie działań bibliotecznych; w początkowym stadium funkcjonowania oferty trzeba użytkownikom uświadomić możliwość skorzystania z proponowanych usług, natomiast w miarę wzrostu popytu najważniejsza staje się sprawna realizacja tych usług.

O wiele trudniej zdecydować się na sposób postępowania, kiedy popyt zaczyna maleć. Zwykle podejmuje się najprzód próby powstrzymania tego procesu. Proponuje się mianowicie częstsze używanie towaru bądź jego nowe zastosowanie, częstsze korzystanie z danych usług, obniża się ceny albo poszukuje się nowej klienteli [81, s. 58], ewentualnie w innym czasie lub miejscu. Ale niekiedy lepiej wycofać się w porę z tej części oferty, która właśnie traci wzięcie, zanim w ogóle przestanie kogokolwiek interesować [81, s. 67, 69]. Jednak zarówno dostrzeżenie takiej „stosownej” chwili, jak i diagnoza, czy popyt spada już nieodwracalnie, zawsze ma bardzo subiektywne przesłanki.

Obserwacja zachowań klientów na rynku pozwoliła wyjaśnić mechanizmy kształtowania popytu również w kategoriach indywidualnych. W ogólnych zarysach mianowicie wiadomo, w jaki sposób, dzięki czemu i komu klient zapoznaje się z ofertami towarów i usług. Można także odtworzyć ramowy, schematyczny przebieg podejmowania przez klienta decyzji w sprawie sfinalizowania (lub nie) transakcji bądź wykorzystania oferty. Znajomość tych procesów pozwala skutecznie w nie ingerować.

Klient poznaje cechy, zalety lub mankamenty oferowanego towaru oraz proponowanej usługi przede wszystkim w toku własnej obserwacji i własnego doświadczenia. Kształtuje na tej podstawie własną opinię, która oczywiście jest mu najbliższa. Trzeba więc, żeby miał możliwość takiej obserwacji i takich doświadczeń. Ale w ustalaniu poglądów zwykle kieruje się równocześnie wypowiedziami innych osób [25, s. 98] i zdarza się, że ktoś inny wzbudzi zainteresowanie ofertą, przekona, albo odwrotnie: odradzi [81, s. 21].

Oczywiście opinie oraz sugestie samych oferentów też kierują uwagę publiczności na ofertę i często czynią to skutecznie, jakkolwiek wiadomo, że nie są bezstronne; na ogół jednak wystarcza brak natręctwa i przesady. Poza tym znaczny wpływ na postępowanie klienteli mogą mieć poglądy ekspertów, uznanych przez publiczność autorytetów, zarówno znawców lansowanego asortymentu, jak i w ogóle osób „publicznych”, stąd częste w promocji odwoływanie się do gustów osób szeroko znanych.

Jednak szczególnie wpływowe bywają właśnie opinie, sugestie i użytkownicze zachowania innych klientów [18, s. 68]. Są one skuteczne zwłaszcza dlatego, że bezinteresowne. Każda firma marketingowa również i z tego

powodu świadczy klientom uprzejmości, że zachowania oraz opinie jednych klientów mają wpływ na zachowanie innych klientów.

Przebieg procesu kształtowania się decyzji klienta na rynku został rozpoznany w całości, tj. od fazy całkowitej nieświadomości i obojętności po fazę zakupu, zlecenia bądź skorzystania z usługi. Przeważa opinia, że w każdej z tych faz jest wskazane stosowne działanie aktywizujące [88, s. 289].

W pierwszej fazie następuje przeważnie uświadomienie przez klienta jakiejś potrzeby, skojarzenie z ofertą, zainteresowanie nią oraz ocena celowości i możliwości transakcji, a także ewentualne wypróbowanie towaru [25, s. 108; 35, s. 235]. Wobec tego każdy oferent stara się w tej fazie oddziaływać poprzez powiadomienie, dostępność agend, a także — umożliwienie próbnego wykorzystania oferty. W bibliotekach taką rolę spełnia wolny dostęp do półek.

Następnie spośród różnych ofert i sugestii klient dokonuje wyboru tej a nie innej propozycji; pojawiają się określone preferencje i chęci kupna, posiadania, zamówienia, spożytkowania [4, s. 47], na co — oprócz wspomnianych już czynników — w niemałym stopniu wpływa sprawna dystrybucja i właściwa podaż, a także dogodne okoliczności oraz warunki transakcji. Jeżeli zaś efekty transakcji są dla klientów korzystne, to następuje kontynuacja: co najmniej dalszego korzystania z usług tej samej instytucji, firmy, organizacji.

Wśród marketingowych interwencji propopytowych szczególną wagę przywiązuje się do wszystkich form bezpośredniego oddziaływania na klientelę. Istnieje sprawdzony repertuar sposobów postępowania, nastawionych wprawdzie na działania komercyjne, ale użytecznych także w funkcjonowaniu instytucji niezarobkowych.

Mowa o promocji, na którą składa się reklama, oraz tzw. popieranie podaży, a w tym: wielowariantowa sprzedaż bezpośrednia (np. patronacka), rekomendacja osobista (np. wizyty akwizytorów u klientów w domu), specjalna prezentacja oraz wyprzedaż [110, s. 248]. Według zgodnej opinii, reklama polega na takim oddziaływaniu na klientów, aby przybliżyć ich do oferty, podczas gdy istotę popierania podaży określa takie manipulowanie ofertą, które tę ofertę przybliża z kolei do klienteli [88, s. 272].

Istnieją ponadto inne formy oddziaływania na klientelę oraz na podaż, celem wzajemnego przybliżenia, ale funkcjonują pośrednio. W ten sposób oddziałują na obroty i transakcje: stopień dostępności sieci dystrybucyjnej, jej lokalizacja, pory otwarcia agend, asortyment oferty, jakość obsługi, standard wyposażenia firmy lub instytucji oferentkiej, postępowanie personelu oraz sposób reagowania na reklamacje, a także atmosfera funkcjonowania i ogólna opinia o instytucji [25, s. 139–141]. Nawiasem mówiąc, opinię tę psuje marna jakość oferowanych towarów i usług, nawet jeśli nie jest bezpośrednio od oferenta zależna, klienci bowiem z nim właśnie, a nie z producentem, utożsamiają przeważnie całą ofertę [44, s. 9].

Działania promocyjne, a zwłaszcza reklamowe, pozostają w dość bliskich relacjach z działaniami propagandowymi, które — bywa — wchodzi w ich skład, jakkolwiek nie są z nimi tożsame. Ze względu na liczne podobieństwa występujących prawidłowości, charakterystyka ogólnych zasad funkcjonowania propagandy wydaje się uzasadniona.

Najbliższe zamierzeniom promocji handlowej i usługowej, jest ujęcie propagandy jako metody pobudzania, wywołującej autosugestię, która skłania adresata do zajęcia sugerowanej postawy. W tym sensie propaganda występuje jako forma manipulowania zachowaniami publiczności, co zresztą jest możliwe tylko wówczas, kiedy istnieją do takich zachowań i postaw jakieś skłonności wstępne [60, s. 125, 182–183].

Działania propagandowe, czegokolwiek dotyczą, zawsze w jakiejś mierze mają charakter manipulatorski, takie bowiem jest w ogóle wszelkie przekonywanie. Komunikat propagandowy odwołuje się oczywiście do rzeczywistych faktów, ale specjalnie wybranych i w dodatku do ich potocznych, uproszczonych, stereotypowych wyobrażeń, zaś argumentacja też jest uproszczona i odnosi się głównie do reakcji emocjonalnych, a nie racjonalnych. O skuteczności przesądza też suplementacja, czyli równoległe działanie na kilka różnych sposobów, oraz właściwy dobór strategii propagandowej: postępowanie metodą małych kroków, sukcesywne i systematyczne lub jednorazowa, zdecydowana akcja globalna [60, s. 273–283]. W każdym jednak nakłanianiu kogokolwiek do czegokolwiek występują te same prawidłowości.

Istnieje co najmniej kilka warunków, jakie powinien spełniać komunikat propagandowy, jeżeli ma oddziaływać skutecznie. Oto najważniejsze zasady: prawdziwości — użyteczności — informacji pożądanej — zrozumiałości — niedopowiedzenia — specjalizacji — pobudzenia emocjonalnego.

Prawdziwość komunikatu propagandowego, jako warunek bezwzględnie konieczny, polega w istocie na zgodności opinii o faktach, o których się mówi, z ich stereotypami, a więc wyobrażeniami obiegowymi; propaganda nie powinna tych wyobrażeń zmieniać, ponieważ tylko je wykorzystuje. Natomiast warunek użyteczności oznacza, że zawarte w komunikacie propagandowym sugestie muszą być realne, dostępne, pozostawać w zasięgu ręki: namawianie do czegoś, czego akurat nie ma, to antypropaganda.

Tak zazwyczaj jest, że najlepiej przyjmuje się informacja pożądana i oczekiwana, gorzej — obojętna, najgorzej zaś informacja niepożądana. W związku z tym właśnie wiadomości spodziewane i pożyteczne powinny być w komunikacie szczególnie wyeksponowane. Poza tym dobrze przyjmuje się ten komunikat propagandowy, który jest przejrzysty, zrozumiały i możliwie lapidarny, lecz unikający objaśniania oczywistości. A w ogóle najlepiej, jeśli można komunikat skierować do określonej grupy adresatów, wówczas bowiem możliwość przystosowania formy i stylu do oczekiwań i przyzwyczajeń odbiorców jest najwyższa. Naczelną zaś dyrektywę postępowania propagandowego (jak już była mowa) stanowi odniesienie do przesłanek i skojarzeń emocjonalnych.

Zawsze natomiast w działaniach propagandowych i perswazyjnych zaleca się daleko posuniętą ostrożność w postępowaniu i argumentacji, ponieważ każda przesada wywołuje efekt bumerangowy — odwrotny od zamierzonego. Szczególnie zniechęcająco działa brak umiaru, więc przerost intencji, nadmierny (w stosunku do przyczyny) rozgłos i przesadna egzaltacja w działaniu propagandowym; w rezultacie następuje mobilizacja negatywna i utrwalenie się odporności audytorium na przekazywane w ten sposób sugestie i argumenty [60, s. 308–309, 311].

W działaniu perswazyjnym to nie intencje, nawet najlepsze, przesądzają o skutkach finalnych. Owszem, bezinteresowność autora wypowiedzi, jego prestiż i kompetencje — wszystko to ma pewien wpływ na adresata, zresztą głównie w bezpośredniej rozmowie [8, s. 280]. Przede wszystkim jednak decyduje w perswazji — werbalnej, pisemnej, wizualnej, medialnej — umiejętny sposób postępowania.

Nie jest prawdą, jakoby ktokolwiek odbierał w całości (poza procesami nauki lub studiów) przekazywane komunikaty, tj. wszystko, co powiedziano, napisano, przedstawiono. Odbiorca zawsze selekcjonuje informacje i przyjmuje do wiadomości oraz zapamiętuje przede wszystkim te części komunikatów, które najlepiej przystają do jego schematów poznawczych, a więc do tych elementów, cech, części rzeczywistości (zjawisk, osób, zachowań, sytuacji, rekwizytów), które ON uważa za reprezentatywne [104, s. 257, 265, 291], czyli do stereotypów rzeczywistości.

Stereotypy, będące przede wszystkim reakcją świadomości na słowa, na werbalny opis rzeczywistości (a nie na samą rzeczywistość) porządkują wstępnie komunikowane informacje o tej rzeczywistości, więc również kreują sposób myślenia o niej [89, s. 13, 29, 38–39]. A wniosek stąd taki, że komunikat perswazyjny nie powinien od stereotypów odstawać, często musi do nich wręcz nawiązywać, a czasami — sam kreuje stereotypy mniej znanych zdarzeń, sytuacji, faktów, do których następnie odwołuje się jak do oczywistości [87, s. 130]. Perswazyjność argumentacji zwiększa się wydatnie zwłaszcza przy odwoływaniu się do stereotypów środowiskowych — czyli do norm oraz przeświadczeń grupy, do której adresat należy — stanowiących swego rodzaju weryfikacyjny filtr opinii akceptowanych [8, s. 277]. Przekonywanie według zasady, że inni myślą tak samo lub podobnie, okazuje się skuteczne [87, s. 129].

Jeszcze lepiej, kiedy przekonując, można powołać się na liderów opinii grupowej, środowiskowej, na osoby szczególnie poważane, lub jeżeli komunikat perswazyjny jest skierowany właśnie do nich [4, s. 278]. Liderzy bowiem, przywódcy opinii, są do pewnego stopnia modelami postaw i zachowań, uwiarygadniają lansowany sposób postępowania, potwierdzają słuszność argumentacji oraz mają wpływ na dalsze rozprzestrzenianie się sugerowanych przeświadczeń [8, s. 278–279; 25, s. 161–163]. Po pierwsze skuteczność perswazji rośnie wskutek powołania się — jeżeli to możliwe — na wzór oraz opinię lidera, osoby szanowanej, niekiedy zaś człowieka sukcesu, a po

drugie — przekonanie samych liderów do czegoś, uruchamia samoczynnie łańcuchową reakcję perswazji, inspirującą środowiskowe opinie i zachowania.

Szczególnie skuteczną formę promocji marketingowej stanowi reklama. Jej istotę określa pośrednia, nieosobista (bez udziału oferenta, chociaż za jego pieniądze) forma rozpowszechniania płatnego komunikatu w różnych kanałach przekazu, z zadaniem nakłonienia odbiorców do nabycia lansowanych towarów, skorzystania z usług lub przejęcia idei. Reklama działa poprzez prezentację, a więc zwraca uwagę na ofertę i powiadamia o niej oraz popiera tę ofertę przez podkreślanie pożytków i korzyści wynikających z jej przyjęcia. W ten sposób, informacyjnie oraz perswazyjnie, zostaje pobudzona motywacja odbiorców, skłaniająca do wykorzystania oferty, zgodnie z intencją oferenta [3, s. 318; 4, s. 292; 11, s. 69; 22, s. 279; 33, s. 109; 58, s. 29; 111, s. 33].

Główne zadanie reklamy polega na tym, żeby informując i zachęcając, ułatwiła zbyty towarów oraz wykonanie usług. Jednocześnie zaś, niejako przy okazji, kształtuje też gusty klientów [111, s. 34–35].

Komunikat reklamowy powinien zwrócić uwagę publiczności na zakres podaży i wzbudzić ciekawość, chęć bliższego zapoznania się z tym, co jest lansowane [33, s. 112; 116, s. 239]. Chęć ta okaże się silniejsza, jeżeli reklama wyjaśni, do czego oferowany asortyment służy, jakie ma zastosowanie oraz pod jakim względem jest lepszy, pożyteczniejszy od innych asortymentów, lansowanych uprzednio lub równolegle przez konkurentów [12, s. 14; 51, s. 11].

W ten sposób, uwypuklając pożytki, można złagodzić też szok cenowy, jeżeli koszt jest wysoki. Czemu służy także wiadomość o ewentualnym serwisie gwarancyjnym i posprzedażnym; dzięki temu redukują się niepokoje, towarzyszące zwłaszcza zakupom drogich i skomplikowanych urządzeń. Ponadto zadaniem komunikatu reklamowego jest powiadomienie o miejscu, czasie i warunkach sugerowanej transakcji.

Charakterystyczną cechą reklamy jest zatem fakt, że zaprzęta uwagę ludzi i kieruje w zamierzoną przez oferenta stronę oraz używa emocjonalnych argumentów i skojarzeń, a przez to jest ekspresyjna i nierzadko nawet agresywna, zwłaszcza kiedy musi wyróżnić się wśród wielu innych reklam [22, s. 80; 58, s. 69; 110, s. 253]. Poza tym, jak wszystkie przekazy perswazyjne, reklama także odwołuje się do potocznych stereotypów, chętnie w dodatku stwarzając wrażenie, że inni podzielają sugerowane opinie, a najchętniej (jeśli to możliwe): że opinie te podzielają osoby znane, szanowane lub/ oraz podziwiane.

Skuteczność komunikatu reklamowego rośnie za sprawą powtórzeń w tych samych (a jeszcze lepiej — w różnych) przekazach [22, s. 280] lub w następstwie dłuższej obecności w widocznym, eksponowanym miejscu, jakkolwiek zawsze wskazany jest umiar, aby uniknąć efektu bumerangowego. Na efektywność komunikatu reklamowego wpływa też dostrzegalne znawstwo, merytoryczna fachowość w formułowaniu „mniemania”, a także pozorna bezinteresowność, no i oczywiście prestiż nadawcy.

Z reguły komunikat reklamowy — często przecież odbierany przełotnie — powinien być krótki, prosty i treściwy, zawierać to tylko, co dla

perswazji niezbędne, natomiast koniecznie ciekawy [43, s. 61]. Najlepiej ustalić, jakiego rodzaju informacji handlowo-usługowej środowisko potrzebuje najbardziej i przekazać ją w możliwie funkcjonalnej formie — według jakiegoś pomysłu, z jakąś elementarną ideą przewodnią [43, s. 66; 88, s. 318].

Można pokusić się o sformułowanie rejestru minimum elementów treściowej zawartości komunikatu reklamowego, w postaci odpowiedzi na (przynajmniej) następujące pytania: co — dla kogo — gdzie i kiedy — po co. Nie ulega wątpliwości, że obligatoryjna jest wiadomość o zakresie reklamowanej podaży: towarach, usługach, ideach i komu mogą być użyteczne, gdzie i kiedy osiągalne oraz ogólna sugestia pożytku z transakcji dla klienta [58, s. 68; 110, s. 254; 111, s. 40].

Na razie nie ma w Polsce specjalnych norm prawnych — poza ogólnym systemem prawa lub przepisami wewnętrznymi — odnoszących się do działalności reklamowej, natomiast istnieją pewne reguły, wypracowane w skali międzynarodowej. Tak więc w przekazach reklamowych obowiązuje przede wszystkim reguła prawdziwości [33, s. 118; 58, s. 102]. Tolerowana jest wprowadzenie metaforyka oraz przesada sugestii, natomiast sugerowanie informacji niezgodnych ze stanem faktycznym powoduje co najmniej zanik zaufania wobec oferentów i efekt bumerangowy, a w okolicznościach szczególnych może podlegać zaskarżeniu.

Nie tylko zwyczajowo, ale również prawnie obowiązuje w reklamie zasada (dosyć elastyczna) przyzwoitości oraz ochrony cudzej prywatności; nie wolno np. lansować, wobec innych, ulubionych lektur „Iksa”, bez wyraźnej tegoż „Iksa” zgody. A w warunkach konkurencyjności przyjął się również zakaz porównywania oferty własnej z innymi konkretnymi ofertami, w celu podkreślenia jej wyższości [33, s. 118].

Szczególne, dodatkowe reguły ostrożności zaleca się w postępowaniu reklamowym wobec dzieci. Dzieci bowiem niekoniecznie zdają sobie sprawę z istoty i charakteru komunikacji reklamowej, a często nie dostrzegają też różnic pomiędzy relacją faktograficzną a fikcyjną i artystyczną; nie oddzielają autentycznego obrazu rzeczywistości od jej metafory. Przy silnym złudzeniu, że zachwalany rodzaj oferty zapewnia jakiś niepowtarzalny rodzaj przyjemności, a nawet sukcesu [8, s. 295] i dosłownym pojmowaniu perswazji, powstaje głębokie poczucie krzywdy z powodu już to niezaspokojonej potrzeby, bądź z rozczarowania, kiedy obietnica przyjemności lub sukcesu okaże się fikcją. Tak więc impulsywny sposób reagowania dzieci na reklamy obliuguje do umiaru w zachwalaniu ofert.

Istnieje wiele różnych form i wariantów reklamy, od najprostszych, zwracających uwagę napisów informacyjnych, aż po wymyślne komunikaty perswazyjno-informacyjne. W oddziaływaniu na nieokreślonego adresata, za główne uważa się następujące warianty reklamy: prasową, medialną (tj. telewizyjną, radiową, kinową), uliczną oraz ekspozycyjną. Natomiast w odniesieniu do konkretnego odbiorcy, mowa jest o akwizycji osobistej (co jednak wszyscy uważają za reklamę) oraz o reklamie pocztowej czyli korespondencyj-

nej i telefonicznej [3, s. 318; 58, s. 95; 111, s. 35–37]. W praktyce często występują formy powiązane, kombinowane, rekomendujące te same oferty [35, s. 170].

Reklama prasowa jest rozpowszechnioną formą rekomendacji, ze względu na szeroki zasięg (teoretycznie: taki, jak określonych tytułów prasowych) oraz względnie niski koszt, aczkolwiek umiarkowana cena nie zawsze rekompensuje niedostatki efektywności. Prasowy komunikat reklamowy działa przez czas krótki, w zasadzie jednorazowo, za to z możliwością niezbyt kosztownych powtórzeń. Zasięg reklamy w gazetach i czasopiśmie ogólnokrajowych jest teoretycznie największy, ale kosztem konkretności; zachwalanie na przykład standardowych usług sklepu z miejscowości En w prasie ogólnokrajowej jest bezużyteczne.

Skuteczność reklamy prasowej jest wyższa, jeśli komunikat znajduje się poza blokiem reklamowym, na innej stronie i szpalcie, bo dopiero wtedy naprawdę zwraca na siebie uwagę, ale nie wszystkie redakcje godzą się na takie rozmieszczenie reklam, a koszty są naturalnie wielokrotnie wyższe. Adresat reklamy prasowej ukonkretnia się zdecydowanie — ale wtedy maleje jej potencjalny zasięg — jeśli komunikat reklamowy zostanie zamieszczony w prasie lokalnej: wówczas dla wielu odbiorców będzie on w „ich” gazecie i tym samym perswazyjność wzrośnie, a jeszcze bardziej — gdy znajdzie się w prasie specjalistycznej, branżowej, fachowej, wtedy bowiem rzeczywiście może być adresowany do osób zainteresowanych [58, s. 67, 77, 80].

Z kolei reklama w mass mediach stała się już na świecie swego rodzaju gałęzią przemysłu [27, s. 102]. Uważana za skuteczną, ze względu na prestiż oraz perswazyjność przekazów, ma jednak swoje słabości oraz jest kosztowna. Ze względu na synkretyczny język, oparty na ikoniczności (obrazowości) oraz z uwagi na ekspresyjność, za najskuteczniejszą uchodzi reklama telewizyjna. Radiowa, z tego powodu, że nie dysponuje obrazem, jest mniej perswazyjna. A w ogóle w reklamie medialnej najtrudniejsze do rekomendacji okazują się usługi [110, s. 250].

Skuteczność reklamy w mass mediach opiera się przede wszystkim na bliskości przekazu (w domu!) i na związanej z tym, wysokiej ekspresyjności [27, s. 58–59]. Natomiast z powodu ulotności, nietrwałości, wymaga szeregu powtórzeń, zanim naprawdę zapadnie w świadomość — zresztą powtórzeń modyfikowanych, żeby nie znudziły. Ponadto reklama medialna najskuteczniej działa poza sekwencją reklamową, pojedynczo, jeżeli potrafi skupić uwagę właśnie na sobie. Dlatego najbogatsi oferenci sponsorują całe programy, audycje, produkcję filmów, żeby choć przez chwilę mowa była wyłącznie o nich.

Powszechnie stosowaną formę rekomendacji stanowi reklama uliczna. Występuje w wielu wariantach: od szyldów, napisów, neonów, poprzez ulotki, hasła, wywieszki, aż po plakaty, afisze, wielkie malowidła ściennie. Ma zwrócić uwagę i powiadomić w sposób skrótowy, zwięzły, lapidarny. Co ważne, reklama uliczna powinna znaleźć się na trasie potencjalnych klientów, stąd

obok wymyślnych kompozycji neonowych i gigantycznych malowideł muralowych, różne ruchome reklamy obnośne, obwoźne oraz w postaci ulotek.

Istnieje poza tym reklama ekspozycyjna, polegająca na bezpośredniej prezentacji części oferowanego asortymentu. Zazwyczaj są to wyselekcjonowane nowości podaży, względnie jakieś jej wybrane segmenty. Bardzo wysoką skuteczność, zwłaszcza w ofercie handlowej, przypisuje się różnego rodzaju ekspozycjom „żywym”, mianowicie pokazom i rewiom, które na zasadzie „happeningu” lansują nie tylko towary lub usługi, ale także całą instytucję oferenczką.

Wśród konkretnie adresowanych form reklamy wymienia się m.in. akwizycję osobistą, polegającą na bezpośrednim namawianiu klientów do skorzystania z podaży [4, s. 277]. Ukonkretnienie odbiorcy umożliwia lepsze dostosowanie komunikatu do adresata, a formuła rozmowy i bezpośredni kontakt podwyższają perswazyjność, natomiast zasięg tej formy jest niewielki.

Poręczniejszym wariantem bezpośredniej akwizycji jest reklama telefoniczna, polegająca na telefonicznych rozmowach rekomendacyjnych z wytypowanymi abonentami. Wcześniejszy wybór i rozpoznanie potencjalnych rozmówców ułatwia przygotowanie właściwej argumentacji, a nawet tonacji rozmowy, zaś bezpośredni charakter i zwrotność relacji znacznie podwyższa perswazyjność przekazu. Natomiast nie wszędzie ta forma reklamy zdążyła już wejść w życie i zaskoczenie może niekiedy utrudnić kontakt. Z kolei tam, gdzie reklama telefoniczna stanowi akceptowaną praktykę, pojawiają się też reakcje niechętnie i efekty bumerangowe, ponieważ bywa tak, że do tych samych abonentów z nadmierną częstotliwością telefonują reprezentanci różnych oferentów [43, s. 119–121].

Mniej natrętna, tańsza, a stosunkowo łatwa do zrealizowania na względnie szeroką skalę jest reklama pocztowa [18, s. 51]. Polega na wystosowaniu możliwie zindywidualizowanych listów do wybranych adresatów, z załączeniem tekstu oferty, prospektu, karty zamówień, a czasem również próbek i drobnych upominków, możliwych do przesłania w liście [58, s. 104]. Umiar w doborze załączników i ograniczenie korespondencyjnej ekspresji, stanowią elementarne warunki powodzenia tej formy rekomendacji, która jednak wywołuje zniechęcenie, jeżeli adresat otrzyma zbyt dużo listownych ofert [43, s. 3, 21, 27, 29].

W innych działaniach, popierających podaż, dodatkowym czynnikiem stymulującym są zazwyczaj bodźce o charakterze ekonomicznym [52, s. 224, 229]. Rekomendację osobistą łączy się na przykład z uzupełniającą zachętą w postaci okazijnego obniżenia ceny lub z załączeniem próbek, reprezentujących podaż. Do typowych form należą wyprzedaże premiowane oraz możliwości ratalnego spłacania kosztów transakcji. Poza tym organizuje się specjalne imprezy promocyjne, a więc pokazy albo wystawy, połączone z tańszą sprzedażą okazijną, rozmaite „inauguracje” z podobnym uzupełnieniem oraz różne spotkania promujące nowe pomysły, inicjatywy, produkty [4, s. 354–356; 33, s. 109; 35, s. 147; 111, s. 29; 116, s. 244].

2.6. Public Relations

Istnieje w strategii marketingowej rejestr ważnych działań pośrednich, nie nastawionych wprost na rekomendację czegokolwiek, lecz zmierzających „okrężnie” do tego samego celu i to w sposób bardzo skuteczny. Dla tego zespołu działań przyjęła się oryginalna nazwa Public Relations i tak jest używana, trudno bowiem o trafny a zwięzły odpowiednik polski. Istota tych działań polega na stworzeniu wokół instytucji pozytywnego rozgłosu, korzystnej atmosfery społecznej, co podnosi zaufanie do firmy, zachęca klientów do korzystania i w sumie powoduje wzrost obrotów, mimo że na pozór nikt o to nie zabiegał.

W handlu już dawno zauważono zjawisko dokonywania zakupów w „swoim” sklepie (niekoniecznie najlepszym), gdzie wzajemna rozmowa staje się ważnym składnikiem transakcji. Klient przychodzi także w tym celu. Otóż dla potrzeb strategii marketingowej dokonano adaptacji elementarnych przesłanek tego zjawiska. Opracowano wytyczne i reguły postępowania, które po praktycznej weryfikacji, złożyły się na rejestr użytecznych dyrektyw. Taki jest mniej więcej rodowód marketingowej koncepcji Public Relations.

Koncepcja ta obejmuje stałą działalność instytucji marketingowych na rzecz kształtowania dobrych stosunków z otoczeniem, z publicznością, z rzeczywistą oraz potencjalną klientelą. Program działalności powinien mieć charakter systematyczny i strategiczny: z wypracowaną koncepcją sposobów i reguł postępowania oraz celów do osiągnięcia [22, s. 284; 52, s. 229; 88, s. 323; 116, s. 240].

Jest to różnorodna, wielozadaniowa praca nad „wyglądem” (używa się też określenia „image”) instytucji, nad przeświadczeniem publiczności, że ta instytucja jest właśnie taka, a nie inna [11, s. 72]. Ma więc — w trybie niekoniecznie sformalizowanym — przełamywać niewiedzę, a utrzymywać wiadomości, że instytucja w ogóle istnieje, jak również eksponować takie jej (rzeczywiste lub możliwe) cechy, które są dobrze widziane, ogólnie akceptowane.

Inaczej niż w typowym działaniu promocyjnym, kształtowanie obrazu instytucji oraz jej oferty ma w tym wypadku charakter pośredni. Istota postępowania polega na prowokowaniu w dowolny sposób do jakiegoś przedstawiania instytucji — mówienia o niej, pisania, pokazywania — przy każdej nadarzającej się okazji, natomiast kojarzenie z ofertą następuje osobno i ewentualnie w innym trybie. Podstawą takiego działania są dobre kontakty w ogóle z otoczeniem, prasą, mediami, bowiem w jakiejś chwili okazują się użyteczne. Dlatego czasem określa się Public Relations jako bezpłatny wariant reklamy [42, s. 617].

Wypracowanie korzystnego obrazu instytucji, pozytywnego do niej nastawienia, klimatu zainteresowania i być może sympatii, ma w sumie przyczynić się do zwiększenia obrotów [42, s. 618, 626; 39, s. 1; 58, s. 98]. Instytucja znana i lubiana dysponuje bowiem wzmoczoną siłą przyciągania oraz perswazji: jej promocja oraz podaż przyjmowana jest znacznie lepiej, niż mniej-

znanych konkurentów. Szanowana zaś instytucja niekomercyjna może poza tym liczyć na lepszą opiekę sponsorską.

Raz zdobyty autorytet, dobra opinia, porozumienie z otoczeniem — wszystko to wymaga następnie stałych zabiegów i troski o ich utrzymanie [52, s. 158; 58, s. 97]. Każdy, nawet pozornie błahy dysonans w korzystnym obrazie instytucji może spowodować zniechęcenie publiczności i utratę jej zaufania.

Istnieją różne sposoby kształtowania Public Relations. Instytucje największe i najbogatsze zabiegają o współpracę z telewizją oraz radiem. Ich wsparcie uchodzi za efektywne oraz efektowne, jakkolwiek pociąga za sobą koszty, mimo iż z pozoru (w tej postaci) jest nieodpłatne [11, s. 73; 33, s. 109; 42, s. 625]. Współpraca z telewizją i radiem opiera się na systematycznych kontaktach z redakcjami tych mediów, na organizowaniu spotkań i konferencji poświęconych sprawom „trzecim” oraz na sponsorowaniu audycji, spektakli, rozmaitych akcji, a nawet produkcji filmów — po to, żeby zasygnalizować swoją obecność [88, s. 326]. Media mogą tę obecność podkreślić i w odpowiednim czasie potraktować instytucję życzliwie. W tym celu jednak muszą być uprzednio nawiązane stosowne kontakty i trzeba w miarę możliwości wcześniej „istnieć” w medialnych przekazach.

Na podobnych zasadach kształtują się także kontakty instytucji z prasą. Współpraca z redakcjami oraz bezpośrednio z dziennikarzami przybiera najrozmaitsze formy, m.in. jest to sponsorowanie akcji prasowych, publikacji, fundowanie nagród lub premii [88, s. 326]. Niektóre instytucje po prostu wykupują tytuły prasowe lub stają się ich współwłaścicielami, inne inspirować cykle publikacji albo pojedyncze teksty, niekoniecznie zresztą formalnie. Oczywiście, przedmiotem zainteresowania są głównie najlepsze tytuły prasowe, o największym wzięciu, ale za granicą — wobec wyczerpywania się możliwości — niemało uwagi w ostatnim czasie poświęca się również kontaktom z prasą profesjonalną, specjalistyczną [18, s. 52; 22, s. 285].

O społecznym wyobrażeniu instytucji w pewnym stopniu decydują również wszelkiego rodzaju kontakty z publicznością, tak w trakcie transakcji, jak i poza nimi, zarówno oficjalne, jak przypadkowe i nieformalne [11, s. 73; 12, s. 14; 29, s. 107; 88, s. 325–326]. Przychylne albo niechętne nastawienie kształtuje sposób realizacji tych kontaktów, życzliwa bądź nieżyczliwa atmosfera. To właśnie owe przedmiotowe, nieformalne rozmowy z klientami — niejako obok transakcji — sprzyjają tworzeniu trwałej więzi z klientelą, według której powstaje stała publiczność.

Nie bez znaczenia jest również udział instytucji oraz pracowników instytucji w różnych — zwłaszcza lokalnych — formach życia zbiorowego, w wybieralnych kolegiach, w formalnych lub nieformalnych gremiach i spontanicznych akcjach. W ten sposób bowiem instytucja zaznacza oraz uwydatnia swoją obecność w środowisku, w którym funkcjonuje.

W związku z tym ważnym czynnikiem, który ma wpływ na środowiskowe oraz użytkownicze opinie o instytucji, jest zachowanie personelu, zwłaszcza

„stykowego” — świadomość tego wpływu i stosowne postępowanie. To w końcu sposób reagowania w kontaktach z klientami personelu stykowego właśnie (sprzedawców, akwizytorów, rejestratorów itd.) przesądza o tym, co klienci myślą o instytucji, którą kojarzą głównie z tymi osobami. A zatem wewnętrzny układ relacji, hierarchie zadań i powinności, wymagają stosownego ukierunkowania, nastawienia pracowników na świadome tworzenie korzystnego portretu tych instytucji w opiniach użytkowników. Jeśli zasada będzie przez pracowników akceptowana i uwzględniana w praktyce w sposób samodzielny, rezultaty mogą być pomyślne [42, s. 625; 111, s. 44].

Istnieją takie obszary działalności, zwłaszcza w sferze usług niekomercyjnych (np. edukacyjnych lub medycznych), o których wyobrażenia społeczne kształtują się w równym stopniu pod wpływem funkcjonowania instytucji oraz postępowania profesjonalistów. Opinia o całej tej sferze, zarówno korzystna jak niekorzystna, powstaje wówczas w oparciu o wszelkie, nawet prywatne kontakty z profesjonalistami (wg reguły: „oni tacy są”), a także na podstawie obserwacji i oceny działalności profesjonalnych stowarzyszeń albo zrzeszeń instytucji.

Praca nad społecznym wyobrażeniem instytucji powinna obejmować również wszystkie formy kontaktowania się i kooperacji z instytucjami, firmami, korporacjami, dla których oferta jest przeznaczona w całości albo częściowo. Wysoka jakość i terminowość realizowanych zobowiązań, a co za tym idzie — opinia o solidności oferenta, w stopniu nie mniejszym niż ewentualne ulgi ekonomiczne, skłania do wyboru jednej oferty spośród wielu konkurencyjnych, czyli do podjęcia i kontynuacji, a potem utrwalenia współpracy.

Szczególna sytuacja instytucji ekonomicznie niesamodzielnych — w tym bibliotecznych — bądź samodzielnych tylko częściowo powoduje, że adresatem poczynań konstruujących pozytywny ich obraz są również sponsorzy, od których zależą możliwości egzystencji oraz funkcjonowania tych instytucji. Trzeba, żeby sponsorowane instytucje były ciągle obecne w świadomości sponsorów i to jako instytucje sprawne, poważne, użyteczne oraz żeby sponsorzy zdali sobie sprawę z tego, że dobra marka jednostki sponsorowanej wpływa na dobrą opinię o instytucji sponsorującej [42, s. 625].

Dobra opinia u sponsora jest wynikiem stałej aktywności. Trzeba być ze sponsorem w stałym kontakcie, przypominać o swojej instytucji, brać udział w sponsorskich działaniach i ewentualnie wchodzić w skład powoływanych przez sponsora kolegiów. Tylko w ten sposób można stworzyć szansę, że instytucja rzeczywiście pozostanie w kręgu sponsorskiego widzenia i że będzie traktowana przychylnie.

Podejmowane w ramach Public Relations działania, jakkolwiek pośrednie i z pozoru spontaniczne, okazjonalne, w rzeczywistości są zamierzone i muszą być odpowiednio przygotowane. Przede wszystkim wymaga konkretyzacji ich cel, który zmienia się zależnie od okoliczności, sytuacji oraz możliwości.

Określenie zamierzenia głównego, nadrzędnego, ułatwia wybór sposobu postępowania w sytuacjach konkretnych — jeżeli są wątpliwości. Inicjując

i kontynuując kontakty trzeba o tym nadrzędnym zamierzeniu stale pamiętać, jeżeli podjęte działania mają odnieść skutek [51, s. 59]. Dbałość zaś o dobrą atmosferę wokół instytucji — z myślą o ewentualnych przyszłych pożytkach z nawiązanych obecnie kontaktów — stanowi główną dyrektywę.

W kontaktach z prasą oraz mediami trzeba zaś mieć świadomość, że są to komunikatory niezależne i konstruują obraz rzeczywistości według przesłanek własnych, a nie narzuconych [44, s. 41]. Właśnie dlatego postępowanie powinno być ostrożne, przemyślane i przygotowane, a powiadomienia (także pośrednie) ograniczone wyłącznie do tego, co konieczne. Praca dziennikarska polega na uzyskiwaniu wiadomości, w sposób formalny oraz nieformalny, toteż przekazywanie informacji z ewentualnymi zastrzeżeniami („nie do publikacji”) jest nieporozumieniem. Po fakcie zaś należy unikać wszelkich polemik oraz sprostowań, zawsze bowiem tworzą niekorzystny klimat [44, s. 44–45].

3. RYNKOWE I NIERYNKOWE CECHY USŁUG BIBLIOTECZNYCH

Opis funkcjonowania bibliotek według kryteriów marketingowych — zamierzony w tym tekście — oznacza częściowe przyrównanie bibliotecznych procesów i zjawisk do procesów i zjawisk rynkowych. Ogólny model rynkowych prawidłowości — niecałkowity oczywiście, a przede wszystkim bez kategorii bezpośredniego zysku, staje się tym samym swego rodzaju układem odniesienia (stosunkowo dobrze rozpoznany) dla niektórych zjawisk, występujących w praktyce bibliotecznej.

Jest to porównanie bardzo pożyteczne, umożliwia bowiem identyfikację i objaśnienie źródeł oraz mechanizmów szeregu procesów bibliotecznych, a także wypracowanie skutecznych reguł postępowania, czyli form wpływu na te procesy. Istnieje zatem konieczność ogólnej charakterystyki tych zjawisk oraz procesów rynkowych, które mają lub mogą mieć swoje odpowiedniki w sferze usług bibliotecznych.

3.1. Elementy rynku

Rynek jest terenem spotkania, zetknięcia się podaży z popytem, więc miejscem, gdzie następuje wymiana produktu, towaru, usługi między oferentem a klientem. Istnieje pogląd, że przez rynek należy rozumieć całokształt stosunków wymiennych pomiędzy producentami, sprzedawcami, usługodaw-

cami, pośrednikami, oferującymi towary oraz usługi, a nabywcami, którzy reprezentują potrzeby i dysponują funduszami nabywczymi [3, s. 9; 12, s. 12]. Biblioteka też jest miejscem wymiany, zetknięcia się podaży (jakkolwiek szczególnego typu) z popytem, ale bez czynnika komercyjnego, dlatego można mówić jedynie o podobieństwie do niektórych procesów rynkowych, a nie o tożsamości.

Na rynku procesom podaży i wymiany podlegają towary oraz usługi. W operacjach bibliotecznych również występują usługi, a w specyficznym znaczeniu można też mówić ewentualnie o „towarach”, jakkolwiek podlegających zwrotowi. W rezultacie ogólne reguły podaży bibliotecznej są bardzo zbliżone do zasad podaży rynkowej, natomiast różnice biorą się z niekomercyjnego charakteru usług bibliotecznych.

Odrębne ogniwo rynku to inicjatorzy, organizatorzy i realizatorzy wymiany, a więc dostawcy, sprzedawcy, usługodawcy, czyli ogólniej — oferenci, zorganizowani w sformalizowanych strukturach funkcjonalnych. Z tego punktu widzenia personel biblioteki stanowi segment bardzo podobny, bo to także inicjatorzy, organizatorzy i realizatorzy procesów wymiany, więc usługodawcy i oferenci. Ich role są takie same. Natomiast różnice sprowadzają się do odmiennych specjalności oraz — znowu — do braku czynnika komercji w bibliotekach.

Stosunkowo największe zróżnicowanie istnieje w sferze organizacji oraz instrumentacji wymiany, mediacji, dystrybucji. Na płaszczyźnie wymiany rynkowej głównym czynnikiem regulacyjnym jest zespół kosztów, cen i zysków, którego w takiej postaci w bibliotekarstwie nie ma. Poza tym procesy rynkowe reguluje także element konkurencyjności, który w bibliotekarstwie ma charakter śladowy, jakkolwiek czasami zdarza się autentyczna rywalizacja bibliotecznych programów i ofert.

Nie ma natomiast specjalnych różnic w formowaniu układu dystrybucyjnego. Kształt rynkowej sieci dystrybucyjnej, rozmieszczenie punktów wymiany, sprzedaży i usług, wynika bowiem nie tyle z prostego dążenia do zysku, co raczej z marketingowego nastawienia na możliwie trafne zapewnienie klientom dostawy w odpowiednim miejscu i czasie [35, s. 105; 55, s. 23]. Otóż te same dyrektywy rządzą obiegiem bibliotecznym; w założeniu sieć biblioteczna powinna spełniać identyczne zadania.

W założeniach marketingu w znacznym stopniu (choć nie wyłącznie) to klientela reguluje wszystkie ważniejsze procesy i stąd marketingowe nastawienie na klienta. Otóż z tego punktu widzenia prawidłowości funkcjonowania bibliotek są zbieżne. Biblioteczna publiczność decyduje bowiem (powinna decydować) o przebiegu wszystkich procesów bibliotecznych: biblioteka jest — lub powinna być — instytucją użytkowniczoścentryczną. Natomiast zachowania i reakcje publiczności bibliotecznej nie są w pełni tożsame z reakcjami oraz zachowaniami nabywców i usługobiorców, ponieważ nie podlegają regulacji przez ekonomiczny czynnik ceny.

Mimo wszystko, zbiorowość odbiorców nie sama i nie w pełni decyduje o przebiegu procesów rynkowych. Idea marketingu zakłada jeszcze kreatywną,

aktywną rolę na rynku także producenta, sprzedawcy, usługodawcy, który właśnie poprzez nastawienie na klienta kształtuje rynek i jego składniki [12, s. 12]. Dokładnie w tej samej roli „na rynku” usług bibliotecznych występuje bibliotekarz.

Formy oddziaływania na rynek są zróżnicowane. Można je uporządkować i pogrupować w sposób następujący:

1. Wybór asortymentu oferowanych towarów i usług,
2. Określenie modelu tychże towarów i tychże usług, a więc cech, jakości, parametrów oraz elastyczne ustalenie ceny.

3. Ustalenie struktury i wielkości podaży w danej chwili, a potem aktywna regulacja — niezwłoczne wdrożenie zmian lub innowacji organizacyjnych, jeżeli zachodzi potrzeba.

4. Konstrukcja sieci oraz kanałów dystrybucyjnych i regulacja dystrybucji według zachowań klienteli.

5. Działalność promocyjna, pobudzająca popyt i regulująca nastawienie społeczeństwa.

6. Inne formy oddziaływania, występujące w ściśle komercyjnej sferze funkcjonowania: m.in. organizacja giełd, wprowadzenie posprzedażnego serwisu wdrożeniowego i gwarancyjnego, programowanie opakowań oraz warianty aktywności, nastawione na przewyższenie podaży konkurentów.

Z wyjątkiem tej ostatniej grupy form i działań (pkt 6), ściśle związanych z ceną towarów lub usług, inne formy aktywności organizatorów podaży występują również w działalności bibliotecznej. Co więcej: ze względu na brak czynnika komercyjnego, wydaje się, że wpływ bibliotekarzy na usługi biblioteczne jest większy, aniżeli wpływ mediatorów rynkowych na przebieg procesów na rynku.

Przedmiotem wymiany rynkowej — a przez analogię: także nierynkowej — jest towar oraz usługa, traktowana jak towar, ponieważ w ujęciu rynkowym towarem jest wszystko, co klient może uzyskać za swoje pieniądze [4, s. 53]. W ujęciu szerszym natomiast należy zapewne mówić o „przedmiocie wymiany”, także niekomercyjnej, w której ów przedmiot zachowuje większość cech i funkcji towaru. Tym samym więc również zbiory biblioteczne, jako przedmioty wymiany, posiadają niektóre cechy towarów i spełniają funkcje częściowo podobne oraz podlegają zbieżnym regułom wymiany — z wyjątkiem aspektu komercji.

Towar pojawia się na rynku w określonych celach, z przypisanymi mu zadaniami, spełnia określone funkcje, zaspokajając różne potrzeby odbiorców: na tym polega wartość towaru. Główną wartość towaru wyznacza jego funkcja podstawowa, a więc użytkowa, czyli właśnie ta, dla której został wyprodukowany, natomiast nie jest to funkcja ani wartość jedyna [35, s. 56].

Istnieją bowiem funkcje uzupełniające, dodatkowe, które towar może spełniać równolegle. Jest nią zwłaszcza funkcja symboliczna, która polega na zaspokojeniu potrzeby prestiżu nabywcy towaru (odbiorcy usługi), na potwierdzeniu jego statusu, dostatku materialnego albo ambicji kulturalnych oraz intelektualnych. Jest nią także funkcja, nazwana sensoryczną albo estetyczną,

polegająca na wywoływaniu przez towar korzystnego wrażenia, czasem w zestawieniu z towarem innym [25, s. 102].

Poza tym niektóre towary, a jeszcze bardziej usługi, spełniają funkcje usprawniające, mianowicie ułatwiają bądź usprawniają różne czynności. Zdarza się niekiedy, że te lub inne funkcje uzupełniające przejmują prymat, usuwają na dalszy plan funkcje użytkowe i wtedy one stają się wyznacznikami wartości towarów bądź usług.

Praca każdej biblioteki pozostaje w ścisłym związku z funkcjami zbiorów tej biblioteki. Otóż obserwując, jak realizują się na rynku funkcje towarów i usług, można doszukać się wielu podobieństw i na tej podstawie wnioskować o prawidłowościach funkcjonowania zbiorów bibliotecznych.

Użytkowe funkcje towarów i usług na rynku nie zawsze konkretyzują się jednakowo. Także użytkowe funkcje zbiorów oraz usług bibliotecznych bywają inaczej identyfikowane przez społeczeństwo, inaczej przez sponsorów, a jeszcze inaczej — przez profesjonalistów. Społeczeństwo często przypisuje tym zbiorom funkcję głównie rozrywkową, niektórzy sponsorzy podobnie, a tylko profesjonaliści eksponują funkcje: informacyjną (poznawczą) oraz intelektualizującą. Ta rozbieżność stanowisk utrudnia porozumienie i realizację usług, a przede wszystkim ogranicza ewentualny sponsorat.

Poza tym najprawdopodobniej społeczeństwo nie uświadamia sobie dostatecznie uzupełniających funkcji zbiorów bibliotecznych, które przecież istnieją: np. funkcja prestiżowa, estetyczna oraz usprawniająca, czyli pragmatyczna. Najwidoczniej nie eksponują ich biblioteczne oferty, toteż pozostają poza świadomością społeczną i społecznym zainteresowaniem.

Występujące na rynku usługi oraz towary, a dokładniej: grupy towarów i usług, mają zróżnicowane zastosowanie. Część z nich, różniąc się od siebie niewiele lub wcale, zaspokaja te same potrzeby. Poza tym istnieją odmienne warianty identycznych usług i towarów, też służące zaspokajaniu tych samych potrzeb, ale w różnym stopniu, na różnych poziomach funkcjonalności oraz skuteczności, więc lepiej czy gorzej i z rozmaitym uaktywnieniem funkcji uzupełniających (np. kubek i filiżanka, rower i samochód). Są wreszcie usługi oraz towary, być może z pozoru nawet podobne, ale służące zaspokajaniu odmiennych potrzeb [4, s. 35–36]. Otóż wybór należy do klienta; wybiera on według tego, co wie o funkcjonalności danego towaru albo konkretnej usługi oraz według swoich finansowych możliwości.

Orientacja publiczności w zakresie funkcji bibliotecznych zbiorów i usług także ma istotny wpływ na rzeczywisty przebieg bibliotecznych procesów; tym istotniejszy, że inny, finansowy regulator nie występuje. Wiele wskazuje na to, że świadomość zróżnicowania tych funkcji jest tak wśród publiczności bibliotecznej, jak i w całym społeczeństwie, ograniczona.

Na rynku — zresztą nie tylko na rynku — znane jest zjawisko „tandety”, towaru kiepskiego (i kiepskiej usługi), słabo zaspokajającego potrzeby, które skłoniły do kupna, bądź nawet nie zaspokaja ich wcale. Wynika to z nikłej stosowalności, z niskich parametrów jakościowych towaru. Produkt kiepski

szybko ulega zniszczeniu i także nietrwale są skutki kiepskiej usługi. Dyrektywa marketingowa jest oczywista: należy unikać produktów kiepskich, nawet jeżeli z pozoru wydają się tańsze. W rzeczywistości bowiem produkty marne, nietrwale, wymagają napraw lub wymian reklamacyjnych, są więc kosztowne, bezproduktywnie angażują czas oraz robią złe wrażenie, bo zniechęcają i w końcu zrażają klienta; więcej z nich strat, aniżeli zysków.

Zjawisko kiepskiego towaru i miernej usługi występuje także w działalności bibliotecznej, ale jest stosunkowo trudne do identyfikacji oraz do jednoznacznej oceny. Usługa marna — to taka, która nie spełnia oczekiwań klienta albo nie spełnia zamierzeń bibliotekarza. Te zawiedzione nadzieje nie zawsze pokrywają się wzajemnie, toteż usługą kiepską jest ta, która nie spełnia żadnego z tych oczekiwań.

Jeszcze trudniej natomiast poddać ocenie z tego punktu widzenia jakość zbiorów. Inaczej aniżeli na rynku, nie określa jej bowiem cena. Wbrew pozorom, nie określa jej także poziom rotacji, stopień wykorzystania zbiorów. Nikła rotacja tej czy innej jednostki zbiorów lub nawet zerowy stopień wykorzystania często bywa wynikiem niesprawności usługowej, słabości oferty, braku promocji, nie zaś — kiepskiej jakości tych zbiorów. Nie są też automatycznie marnymi te zbiory, którym odmawia się wartości informacyjnych, intelektualnych lub artystycznych (oceny bywają bardzo relatywne), mogą bowiem mimo to skutecznie spełniać funkcję rozrywkową lub kompensacyjną.

Tak więc ocena jakości zbiorów wymaga umiaru i ostrożnego postępowania, możliwie niezależnego od jednostkowych, indywidualnych kryteriów. Główną miarą wartości powinien być natomiast stopień funkcjonalności, rzeczywistej lub potencjalnej. Dysfunkcjonalne są mianowicie tylko te zbiory, które ani obecnie, ani też w przyszłości nie mogą spełniać żadnej z podstawowych funkcji użytkowych (np. intelektualnej, informacyjnej, artystycznej lub rozrywkowej), ani żadnej funkcji uzupełniającej (np. kompensacyjnej).

Funkcjonowanie towarów na rynku, zarówno jednego rodzaju, jak całej grupy towarów podobnych (to samo dotyczy usług), nie ma charakteru stabilnego. Przeciwnie, w ich funkcjonowaniu można wyodrębnić poszczególne fazy i cykle, które mogą trwać dłużej lub krócej (na ogół grupy towarów utrzymują się na rynku dłużej niż pojedyncze rodzaje), lecz ogólny schemat przebiegu cyklu jest z reguły taki sam.

Przeważnie każdy cykl rozpoczyna się od fazy WPROWADZENIA, kiedy towar lub usługa pojawia się na rynku, a popyt (więc także podaż i zbyt) stopniowo wzrasta. Następnie, przy dobrej promocji oraz zainteresowaniu klienteli, następuje faza szybkiego WZROSTU popytu, podaży i zbytu, a potem STABILIZACJA oraz NASYCENIE rynku, kiedy popyt i zbyt osiągają apogeum. Jeśli nie ma przeciwdziałań, z czasem następuje stopniowy REGRES, a w końcu szybki SPADEK popytu i zbytu, który kończy cykl egzystencji towaru bądź usługi na rynku [22, s. 248; 33, s. 66; 35, s. 68; 52, s. 104; 88, s. 137; 111, s. 9–10].

Jest to prawidłowość wyraźnie występująca również w obiegu bibliotecznym, niezależnie od braku czynnika komercji. Z biegiem lat bowiem tylko część zbiorów zachowuje swoją użyteczność, podczas gdy reszta podlega kolejnym fazom cyklu (jak wyżej): od wprowadzenia aż po spadek funkcjonalności do poziomu zerowego.

Taki los spotyka konkretne przekazy, teksty, komunikaty, dzieła. Najprzód torują sobie drogę ku odbiorowi, następnie funkcjonują w węższym lub szerszym obiegu, niektóre stają się nawet rzeczywiście popularne, a potem recepcja zaczyna spadać i w końcu zanika zupełnie. Dzieje bibliotek obfitują w mnóstwo takich zdarzeń.

Identycznym regułem cykliczności podlegają także całe grupy przekazów. Istnieją gatunki tekstów, które chwilowo uważa się za bestsellery, ale potem ich czas mija. I również rodzaje nośników nie są od tych cyklicznych faz zapotrzebowania wolne. W polskich bibliotekach obieg np. niektórych materiałów nieksiążkowych pozostaje w fazie wzrostu (kasetowych nagrań magnetofonowych, wideokaset) albo nawet w fazie początkowej (materiałów komputerowych), podczas gdy inne (mikrofilmy, mikrofisz) przeżywają regres funkcjonalności.

W praktyce często ma miejsce skrócony cykl egzystencji towaru lub usługi, wymagający czujnej reakcji oraz przyspieszonych działań. Faz jest wtedy mniej, trwają znacznie krócej, natomiast ich przebieg bywa intensywny bądź nawet burzliwy. Jeżeli np. egzystencja ta opiera się na modzie, wówczas cykl ogranicza się do trzech faz, mianowicie gwałtownego WZROSTU popytu, krótkotrwałego APOGEUM oraz raptownego SPADKU tegoż popytu [22, s. 255].

W sferze usług bibliotecznych skrócony cykl zapotrzebowania zdarza się nagminnie. Istnieją bowiem spontaniczne mody czytelnicze (na konkretne teksty bądź na rodzaje tekstów), informacyjne i użytkownicze, które wybuchają nagle, żeby wkrótce bezpowrotnie zniknąć, ustępując miejsca innym. Istnieją też mody narzucone, wywołane celowo przez określone działania promocyjne, edukacyjne, a nawet polityczne.

Sugestie, jakoby biblioteki mogły ignorować tymczasowe (tj. zmienne) potrzeby użytkowników, są bezzasadne i wręcz szkodliwe. Biblioteki bowiem właśnie po to są, żeby zaspokajały wszystkie, zarówno trwałe, jak i krótkotrwałe (jeżeli masowe) oczekiwania użytkownicze oraz informacyjne. Skuteczniej dzięki temu budują swój autorytet jak też intensyfikują związki z publicznością. Sprostanie zmiennym nastawieniom klienteli, wymagające szczególnie starannego doboru nabytków i równie starannej selekcji materiałów zbędnych, jest zadaniem trudnym, zwłaszcza dla bibliotek dużych. Wymaga szybkich reakcji oraz elastycznego postępowania, ale jest możliwe.

Świadomość, że egzystencja towaru lub usługi na rynku ma strukturę fazową, ułatwia ewentualną ingerencję w jej przebieg. Niektórym towarom i usługom można bowiem tę obecność na rynku przedłużyć, można też wpłynąć na czas trwania poszczególnych faz, a można również — po pewnym czasie — powtórzyć cały cykl, odtworzyć raz jeszcze.

W obszarze usług bibliotecznych zamierzone przedłużenie zapotrzebowania użytkowników zdarza się dość często. Znane są również powroty zaciekawień tekstami lub innymi przekazami, na które moda już minęła (np. na niektóre powieści, także na niektóre nagrania muzyczne), spowodowane biblioteczną promocją lub inspiracją zewnętrzną. W bibliotekach publicznych znany jest np. pomysł „podrzucania” pomiędzy książki, zwracane przez czytelników po lekturze, również takich, które nie były udostępniane od dawna; przynajmniej część z nich utrzymuje się potem w obiegu przez pewien czas.

Działania zamierzone, takie jak reklama (w zakresie oferty rynkowej), stosowna manipulacja cenami, sprawna podaż i dobra dostępność oferowanych towarów lub usług, mogą przyspieszyć proces pobudzania popytu i zwiększyć liczbę reflektantów, mogą też przedłużyć okres apogeum tego popytu, a także opóźnić oraz wydłużyć etap spadku zainteresowania [22, s. 256; 88, s. 140, 142; 111, s. 10]. W fazie wzrostu popytu szczególnie skuteczna jest dobra promocja oferty oraz synchronizacja dostawy z oczekiwaniami klientów. Fazę nasycenia można podtrzymać i przedłużyć głównie za pomocą reklamy, a ponadto za sprawą łatwej dostępności oferowanych towarów i usług. Natomiast spadek zainteresowania powstrzymuje zarówno bardzo sprawna podaż, jak i zintensyfikowana reklama oraz jeszcze ewentualna obniżka cen. Z wyjątkiem tej ostatniej sugestii, wszystkie pozostałe mogą odnosić się również do działań i procesów bibliotecznych.

Celem tych działań i zabiegów na rynku jest wzmoczenie zbytu towarów i wzmoczenie realizacji usług. Jednak nigdy nie był to i nie jest cel osiągany za każdą cenę. Obowiązuje zachowanie rozsądnych proporcji pomiędzy poziomem wszystkich operacji, jakie są realizowane, a poziomem operacji finalnych. Te rozsądne proporcje zaś — to nic innego jak efektywność działań handlowych i usługowych, podlegająca ustalonym normom pomiaru.

Tradycyjnie na rynku towarów i usług, zwłaszcza wobec orientacji na produkt czyli przedmiot obrotu, miarę efektywności wyznaczał poziom zysku, to jest — w uproszczeniu: stosunek wpływów do kosztów ich uzyskania. Ale nawet w tym ujęciu musiało nastąpić rozróżnienie pomiędzy zyskiem jednorazowym i jednostkowym a globalnym oraz między zyskiem natychmiastowym a długofalowym. W tej sytuacji prymitywne miary zysku bezpośredniego — użyteczne ewentualnie przy reprodukcji prostej, która należy już do rzadkości — straciły wszelką wartość. Konieczne stały się precyzyjniejsze systemy miar, wymagające kalkulacji złożonej.

W rezultacie pomiar efektywności został połączony z oceną zaspokojenia potrzeb klienta. Przyjęto bowiem, że klient zadowolony odnawia kontakt z oferentem i sprzyja promocji, natomiast klient niezadowolony rezygnuje z dalszych ofert i psuje firmie opinię. Jakkolwiek więc starania o to zadowolenie mogą podwyższyć koszty i ograniczyć zysk jednorazowy, to jednak w konsekwencji zapewniają zysk długotrwały (więc w sumie większy) i refundują się w postaci bezpłatnej promocji firmy.

Wszystkie te doświadczenia i praktyki przeniesione w sferę usług bibliotecznych — nie przynoszą jednak satysfakcjonujących wyników. Efektywność

działań bibliotecznych okazuje się bowiem trudna do zmierzenia i nie ma bezdyskusyjnie trafnych sposobów pomiaru; wszystkie są relatywne, względne, ponieważ w bibliotekarstwie współczynniki ilościowe stanowią jedynie pośrednie symptomy zjawisk [70, s. 97].

Nawet skuteczność działania mierzona sumą zrealizowanych usług nie jest w bibliotekach łatwa do ustalenia. Kiedy człowiek chory zostaje wyleczony, fakt ten z pewnością finalizuje skuteczność niekomercyjnej lub komercyjnej usługi leczniczej. Natomiast biblioteczny proces udostępniania zbiorów lub informowania, jakkolwiek kończy postępowanie, sam z siebie oznacza niewiele. Nie wiadomo bowiem, czy spełnił wszystkie oczekiwania klienta, a tym bardziej nie wiadomo, czy zaspokoił potrzeby, z których sam klient nie zdawał sobie sprawy.

Ostateczna skuteczność bibliotecznych działań ujawnia się wyłącznie razem ze skutkami procesów kształcenia, samoedukacji oraz spontanicznej rozrywki intelektualnej — w postaci ogólnego stanu wiedzy w społeczeństwie, poziomu intelektualnego, a także standardu rozrywki. Nie da się jednak ustalić, co konkretnie wynika z samej działalności bibliotecznej, a co spoza niej. Nie ma też uniwersalnych narzędzi ani skal pomiaru. Stosowane wskaźniki i przeliczniki można jedynie zestawiać wzajemnie [70, s. 98], porównując jedne zbiorowości z innymi, ale same współczynniki jeszcze nie objaśniają niczego.

Zakresy pomiaru oraz wskaźniki, stosowane w bibliotekarstwie, mają zatem charakter porównawczy i posiłkowy. Miara zasięgu biblioteki (liczba użytkowników spośród 100 członków otaczającego bibliotekę środowiska), miara korzystania z usług bibliotecznych (liczba operacji usługowych na 1 użytkownika rocznie), współczynnik rotacji zbiorów (roczna liczba wypożyczeń w przeliczeniu na jednostkę zbiorów), lub wskaźnik obciążenia personelu (liczba operacji w przeliczeniu na 1 pracownika) — wszystkie te przeliczniki (jak również inne) służą głównie wzajemnym zestawieniom. Mają sens tylko w relacjach wobec siebie i to w kontekście opinii szerszych, każdy z nich natomiast sam nie oznacza właściwie nic.

Dlatego zrozumiałe są próby skonstruowania jednego, syntetycznego wskaźnika efektywności, który integrowałby wszystkie pozostałe — stwarzając lepsze możliwości relatywnych porównań. Jest sporo takich prób w różnych krajach, ale tej uniwersalnie użytecznej ciągle jeszcze nie widać. Polska propozycja współczynnika indeksacji, przedstawiona przez Jerzego Maja [70, s. 101–103], jest moim zdaniem lepsza od innych, chociaż też nie ogarnia całokształtu ważnych zjawisk i ma zastosowanie tylko w sieci bibliotek publicznych.

3.2. Klient na rynku

Klient jest na rynku adresatem, odbiorcą i użytkownikiem towarów i usług; w ujęciu marketingowym uwydatnia się jego rola jako adresata. To dla niego powstaje produkt i realizuje się usługę, na niego też jest nastawiony cały

system procesów marketingowych. To właśnie klient (już przez to, że istnieje) inspiruje i uruchamia te procesy; tylko w związku z nim mają one sens.

Klient jest na rynku czynnikiem aktywnym, ponieważ zmierza do pozyskania towarów lub korzystania z usług i w tym postępowaniu bywa częściowo niezależny. Jednocześnie może być czynnikiem reaktywnym, kiedy poddaje się różnym wpływom i oddziaływaniom. Klient decyduje więc o zakupie towarów i zlecaniu usług, przyjmuje oraz interpretuje informacje i sugestie prospośredające zarówno oferentów jak osób postronnych, a zarazem sam przekazuje informacje oraz wpływa na zachowania oferentów [25, s. 9–10].

Wszystko to odnosi się do zbiorowości użytkowników bibliotek. Użytkownik, już przez samo to, że jest, uzasadnia egzystencję biblioteki, określa hipotetycznie profil zbiorów i usług, inspiruje wszystkie procesy. Ale jednocześnie czyni to także w sposób aktywny, korzystając z tych a nie innych usług i ofert, formułując wnioski i werbalizując swoje oczekiwania. Z kolei zaś sam również przyjmuje sugestie: otoczenia, od instytucji edukacyjnych, z przekazów komunikacyjnych oraz od samych bibliotekarzy.

Te sugestie i działania lub zachowania oferentów właśnie (sprzedawców, usługodawców i konkretnie bibliotekarzy) mogą kształtować relacje oraz stosunki pozytywne albo negatywne. Klient, usługobiorca, użytkownik, jeżeli zadowolony, wraca do oferenta ponownie i zachęca innych, niezadowolony natomiast nabiera o oferencie złego mniemania, zniechęca się i zraża innych, toteż niezadowolnienie klienteli dowodzi co najmniej nieskutecznych działań marketingowych [18, s. 6, 25; 82, s. 9].

Zachowania klientów, nabywców, usługobiorców, użytkowników bibliotek są zawsze umotywowane, mają swoje przyczyny — niekoniecznie uświadamiane — które uaktywniają się w związku z dostrzeżeniem oferty i w związku z postępowaniem oferentów [52, s. 44]. Te przyczyny to uświadamiane lub nieuświadamiane potrzeby, albo samoistnie wykalkulowane autonakazy. Świadomość bądź przynajmniej odczucie tych przyczyn, razem z chęcią lub przekonaniem o konieczności postępowania zgodnie z ich inspiracją, po dostrzeżeniu propozycji podaży, skłania do podjęcia decyzji w sprawie zakupu, zlecenia usługi, zamówienia i odbioru przekazu [33, s. 19].

Bywa, że klient wie z góry, czego chce, i szuka sposobu na zaspokojenie uświadamianej potrzeby, na wywiązanie się z nakazów lub na realizację narzuconego samemu sobie zadania. Lecz może być również tak, że reakcja klienta stanowi dopiero efekt spostrzeżenia oferty oraz działań oferentów, co właśnie inspiruje decyzję zakupu, zamówienia usługi, użytkowania biblioteki [52, s. 59].

Procesy marketingowe mają te decyzje ułatwić, przyspieszyć bądź — zainspirować. Służy temu stosowna propozycja, prezentująca asortyment do wyboru, dobra dystrybucja i taka organizacja obsługi, która stwarza klientom wszelkie możliwe udogodnienia. Służy temu również promocja, reklama, każda forma namówienia klienta na decyzję kupna, zlecenia, odbioru [33, s. 179].

Postępowanie użytkowników bibliotek ma źródła identyczne. Wynika po pierwsze z tych potrzeb, które można zaspokoić w procesach lektury, informowania i szeroko rozumianego komunikowania. Często jest rezultatem nakazów (np. lektura obowiązkowa), bywa jednak także efektem narzuconych sobie samemu programów lektury, odbioru informacji, uczestnictwa w procesach komunikacji.

Sam przebieg zachowania się klienta na rynku był wielokrotnie opisywany i przedstawiany w postaci modelu. Opis ten ma oczywiście konkretny cel: ujawnia kiedy oraz jakie mogą być podjęte działania ingerencyjne, skłaniające do decyzji kupna lub zlecenia usługi. Dokonując koniecznych modyfikacji, można ten opis przystosować do scharakteryzowania zachowań użytkowników w bibliotece.

W rozmaitych modelach, opisach przebiegu procesu kształtowania się decyzji zakupu, poszczególne fazy (składniki) różnią się od siebie w szczegółach [4, s. 279; 25, s. 184–185; 52, s. 57], natomiast w ogólnych zarysach zachowują daleko posuniętą zbieżność. Sugeruje się następujący przebieg tego procesu.

1. W fazie wstępnej następuje uświadomienie potrzeby, przyjęcie nakazu bądź sformułowanie autonakazu — w powiązaniu z ogólnym przeświadczeniem o możliwości zaspokojenia każdej takiej motywacji przez kupno lub zlecenie usługi. Często jednak wytworzona potrzeba utrzymuje się poniżej progu świadomości.

2. W dalszej, konkretyzacyjnej fazie dochodzi do spostrzeżenia ofert, zrozumienia i zebrania o nich określonych informacji.

3. W fazie kolejnej, decyzyjnej, pojawiają się argumenty za ofertą oraz przeciw niej, następuje ocena różnych towarów lub usług i ustalenie własnych preferencji — z czego ostatecznie rodzi się zamiar zakupu (bądź rezygnacja).

4. W fazie realizacji następuje zakup towaru albo zlecenie usługi.

5. W fazie postsprzedażnej dokonuje się jeszcze oceny zakupu oraz jego następstw.

W pierwszej fazie procesy mentalne mają swoje psychospołeczne oraz kulturowe uwarunkowania, często wynikają także z konkretnych sytuacji życiowych, a poza tym bywają celowo inspirowane. Dokładnie tak samo rodzi się świadomość zapotrzebowania na biblioteczne usługi, przy czym ważnym stymulatorem są procesy kształcenia i samokształcenia. Powiązanie z nimi bibliotecznej oferty stanowi więc skuteczny sposób dostosowania usług do społecznych oczekiwań.

W fazie drugiej i trzeciej marketingowa ingerencja w decyzyjne procesy klienteli polega na demonstracji podaży, reklamie oraz właściwej organizacji handlu i usług; ostatnia z tych form odnosi się również do fazy czwartej. To samo dotyczy działalności bibliotek, z tym że w ich funkcjonowaniu szczególne znaczenie przypisuje się aktywności samych bibliotekarzy.

W piątej, końcowej fazie procesu instytucje handlowe starają się o zapewnienie klientom usług gwarancyjnych oraz postsprzedażnych. W obrębie oferty

bibliotecznej ważną rolę mogą spełnić w tej fazie różne formy postlekturowej (albo międzylekturowej) pracy z czytelnikiem — indywidualne, zbiorowe lub zespołowe — oraz oczywiście kolejne propozycje usług, następne oferty przekazów lub informacji.

Taki jest ogólny przebieg „fazowy” zachowań klientów i użytkowników, natomiast każdy oczywiście decyduje się na zakup różnych towarów, na zlecenie rozmaitych usług. Podobnie zróżnicowane są oczekiwania, nastawienia, zainteresowania użytkowników bibliotek. Wszystkie te różnice i odmienności nie całkiem i nie do końca są przypadkowe: przynajmniej częściowo podlegają określonym uwarunkowaniom przyczynowo-skutkowym, tj. prawidłowościom, możliwym do ustalenia.

Oczekiwania, nastawienia i zapotrzebowania na poszczególne rodzaje towarów lub usług na rynku razem wzięte — przyjęto nazywać popytem. Są to nastawienia, oczekiwania i zainteresowania w skali masowej, obserwowane przez pryzmat całych zbiorowości — też oczywiście zmienne, podlegające pobudzaniu bądź odnawianiu.

W ogólnych ramach popytu odróżnia się popyt efektywny, istniejący realnie, od ukrytego popytu potencjalnego, którego można się domyślać, lecz który trzeba dopiero sprowokować [4, s. 40]. Popyt efektywny razem z popytem potencjalnym łącznie, składa się na chłonność rynku [78, s. 35], która wyznacza granice zapotrzebowania na towar bądź usługę.

Pojęcia te i zjawiska są w praktyce bibliotecznej znane. Oprócz realnie występujących zapotrzebowań na biblioteczną ofertę, istnieją zainteresowania i zapotrzebowania potencjalne, wymagające najprzód wywołania, a następnie zaspokojenia. Takie jest „marketingowe” zadanie biblioteki aktywnej oraz jej programu pracy z czytelnikiem. Określenie zaś granic chłonności wobec oferty ułatwia biblioteczną politykę gromadzenia zbiorów.

Obserwatorzy zjawisk rynkowych odróżniają popyt stosunkowo trwały, tj. rzeczywisty, od tymczasowego popytu pozornego. Fakt, że popyt trwały utrzymuje się przez dłuższy czas, ułatwia zaplanowanie i organizację podaży oraz umożliwia zastosowanie właściwej strategii promocyjnej. Natomiast popyt krótkotrwały wynika z mody i zaciekawienia, jest często prowokowany sztucznie i trwa tak długo, jak długo oferta ma cechy nowości, zatem możliwość przystosowania technik marketingowych (z uwagi na krótki czas trwania) jest nikła.

Także działalność biblioteczna jest nastawiona głównie na zaspokojenie popytu rzeczywistego, który umożliwia właściwe przygotowanie podaży i sposobów postępowania oraz racjonalne gromadzenie zbiorów. Natomiast popyt krótkotrwały jest dla bibliotek kłopotliwy (chyba że został przez nie same celowo sprowokowany). Na ogół trwa zbyt krótko, żeby dosyć powolny przebieg procesów bibliotecznych umożliwił nadążenie z ofertą. Poza tym zakup koniecznych (z tego powodu) zbiorów zawsze uchodzi za kontrowersyjny, ponieważ kiedy już moda przeminie, zbiory te okazują się przeważnie zbędne.

Ale właśnie z powodu obojętności, z braku reakcji na popyt krótkotrwały, na modę, przylgnęła do bibliotek opinia instytucji mało atrakcyjnych i konserwatywnych. Są to przeświadczenia wysoce antypromocyjne. Dlatego zachodzi konieczność uelastycznienia reakcji, dostosowania działań i ofert bibliotecznych również do popytu krótkotrwałego, żeby zmienić stereotypowy obraz biblioteki w społecznych opiniach.

Jeżeli podaż towarów lub usług na rynku nie nadąża za popytem, następuje proces „ssania” i mówi się wówczas o rynku sprzedawcy, oferenta, który dyktuje warunki rynkowych transakcji. Natomiast o rynku nabywcy mówi się wtedy, kiedy istnieje sytuacja ciśnienia, podaż bowiem przewyższa popyt. Oferent musi więc postępować elastycznie, zabiegać o klienta, ułatwiać nabycie — zwłaszcza wobec oferty konkurencyjnej, na którą popyt reaguje zmiennie [4, s. 43; 116, s. 53].

W obiegu bibliotecznym zazwyczaj ogólna podaż przewyższa ogólny popyt: z ilościowego punktu widzenia znakomita większość bibliotek może zrealizować znacznie więcej usług, aniżeli realizuje. Istnieją natomiast okoliczności, w których popyt na konkretne biblioteczne materiały i usługi przewyższa możliwość podaży. Tak jest zwłaszcza wtedy (popyt chwilowy), kiedy w krótkim czasie liczna klientela oczekuje tych samych tekstów lub usług informacyjnych. Ma to miejsce np. podczas realizacji identycznych programów lekturowych w szkołach, w okresach przedegzaminacyjnych na uczelniach bądź w chwilach eksplozji mody na określone przekazy, teksty, publikacje, materiały informacyjne. Przewidywanie takich sytuacji i reagowanie w sposób elastyczny na ogół obniża nieco intensywność „ssania”, jednak nie eliminuje go całkowicie.

W ujęciu ogólnym popyt jest zawsze wprost proporcjonalny do wielkości otoczenia, natomiast odwrotnie proporcjonalny do kwadratu odległości od ośrodka zaopatrzenia [78, s. 10]. Im więc liczniejsze środowisko, w którym przedstawia się ofertę, tym łączna liczba reflektantów, więc i sumaryczna skala popytu, jest (co oczywiste) odpowiednio większa. Natomiast wystarczy ośrodek handlowy lub usługowy odsunąć od głównych środowiskowych skupisk i tras, żeby popyt dramatycznie zmaleł. Dlatego w każdej większej miejscowości istnieje handlowo-usługowe centrum lub handlowo-usługowy ciąg i dlatego lokale handlowe przy głównych ulicach są bardzo kosztowne.

Biblioteczna oferta podlega tym samym prawidłowościom. Im liczniejsze jest otaczające środowisko, tym więcej osób reflektuje na usługi biblioteczne i tym bardziej te usługi muszą być zróżnicowane. Dlatego biblioteki różnią się wielkością oraz strukturą: np. biblioteki uczelniane od szkolnych i wielkomiejskie od wiejskich. I dlatego w środowiskach małych może nie być tak wielu reflektantów, żeby funkcjonowanie biblioteki miało sens ekonomiczny, tzn. żeby koszt jednego wypożyczenia był niższy od ceny jednej książki w handlu.

Uzasadnia się również ważność lokalizacji bibliotek w centralnych rejonach miejscowości, ponieważ przemieszczenie nawet o kilkaset metrów od

głównych traktów, w zasadniczym stopniu redukuje poziom zapotrzebowania na usługi. Natomiast w środowiskach dużych, bardzo licznych, konieczne są filialne agendy bibliotek głównych, skracające odległość pomiędzy bibliotekami a klientelą.

Popyt ujawnia się poprzez całokształt zachowań klientów na rynku i oczywiście ma te same źródła, co owe zachowania, tyle że obserwowane w masowej skali. Popyt określa sumaryczny, bezwzględny poziom zapotrzebowania na towary i usługi, a masowa skala obserwacji umożliwia lepszą identyfikację przyczyn, niż ma to miejsce w obserwacjach jednostkowych.

Trzeba jednak wyraźnie odróżnić cechy (np. demograficzne), według których charakteryzuje się zbiorowość, żeby w ten sposób łatwiej uchwycić, zidentyfikować źródła popytu — od samych źródeł popytu. Np. ustalenie struktury danej zbiorowości wg wieku, ułatwia przewidywanie zapotrzebowania na niektóre towary lub usługi, ale to nie wiek kształtuje bezpośrednio ów popyt; powodem są potrzeby psychiczne, społeczne i materialne, w określonym wieku spotykane częściej. Tego koniecznego rozróżnienia z reguły nie ma w literaturze przedmiotu [22, s. 55; 116, s. 39], co może prowadzić do fałszywych wniosków.

Po stronie klienteli źródłami popytu są z całą pewnością (wspomniane już) potrzeby, nakazy i autonakazy. Poza tym istnieją czynniki mające wpływ na te źródła, katalizujące ich działanie, jak też istnieją pewne cechy, parametry „jakościowe” zbiorowości, ułatwiające identyfikację tych źródeł, opis i charakterystykę. Mowa o materialnym poziomie życia i dochodach rzeczywistej oraz potencjalnej klienteli, otaczającego środowiska, a także o jej strukturze społecznej, demograficznej, zawodowej i psychicznej. Poza tym o samej wielkości popytu decyduje także liczebność publiczności odbiorczej.

Natomiast po stronie podaży źródłami popytu są: zawartość propozycji handlowo-usługowej, jakość oferowanych towarów i usług, sprawność dystrybucji, polityka cen oraz strategia promocyjna. Analiza tych wszystkich źródeł, czynników i cech pozwala na ustalenie koniecznych działań propopytowych.

W głównych zarysach taki sam jest ogólny mechanizm tworzenia się popytu na usługi biblioteczne i zbieżne są sposoby identyfikacji. Różnice szczegółowe zawierają się natomiast w tym, że nie występuje czynnik komercji oraz że istotnym stymulatorem zapotrzebowania na biblioteczne usługi są ponadto wszystkie procesy kształcenia.

3.3. Niekomercyjny marketing usługowy

W pierwszej, automatycznej refleksji procesy marketingowe kojarzą się głównie lub nawet wyłącznie z rynkiem towarowym — z wymianą lub handlem towarami. Ale te same zjawiska i procesy marketingowe oraz (konkretnie) wymienne, występują także w obrocie usługami.

Istnieją liczne opinie sugerujące, że produktem jest wszystko, co podlega sprzedaży, zatem zarówno towary, jak i usługi [111, s. 12], stąd wiele zbieżności w procesach wymiany jednych i drugich oraz w marketingu. Niektórzy twierdzą nawet, że nie ma żadnych odmienności pomiędzy marketingiem towarowym a marketingiem usług, inni dostrzegają pewne różnice, lecz wszyscy są zgodni, że przynajmniej część zjawisk marketingowych jest taka sama [4, s. 450–451; 18, s. 2].

Towary uczestniczące w procesach obrotu i wymiany, oferowane klientom, są produktami materialnymi, natomiast usługi można scharakteryzować jako produkty niematerialne [52, s. 117]. Za usługę, czyli za taki właśnie „produkt niematerialny”, uważa się każdą czynność niewytwórczą, która pośrednio (np. przez przywrócenie lub poprawę funkcjonalności produktu) bądź bezpośrednio służy zaspokojeniu potrzeb innych ludzi [73, s. 13].

Każda usługa ma pewne cechy towaru i zależnie od rodzaju usługi — ma ich mniej albo więcej. Usługi są wytworami pracy, wymagają dystrybucji, podaży, promocji, mają swoją wartość, cenę i są przeznaczone do kupna. Na usługi istnieje popyt, który też poddaje się stymulacji, istnieje rynkowa podaż usług oraz sieć dystrybucyjna — czasami sprzężona z dystrybucją towarów, ale niekoniecznie [11, s. 23–24; 55, s. 22].

Usługi, tak jak towary, zaspokajają potrzeby klientów i spełniają różne funkcje. Pełnią mianowicie funkcje podstawowe, czyli te, dla których głównie są realizowane, ale także inne, dodatkowe, np. obniżają koszty i wydatki, ułatwiają egzystencję itp. [88, s. 127]. Np. dostarczona informacja, poza tym, że powiadamia i jest użyteczna, więc pełni funkcje podstawowe (poznawczą i pragmatyczną) — może też wzbudzić ciekawość, np. sprawić przyjemność, czyli dodatkowo spełnić funkcję rozrywkową. W sumie podobieństw pomiędzy towarami a usługami jest na rynku sporo.

Istnieją także różnice. Usługi nie mają charakteru „rzeczowego”, są nieuchwytnie materialnie, nie można ich dotknąć, zaś jako czynności występują w czasie, są chwilowe, nawet jeśli wielokrotnie powtarzane, natomiast ze względu na swoją specyfikę są przeznaczone do użytku, do wykorzystania, a nie do posiadania [6, s. 67; 19, s. 411, 414].

Przedmiotowe cechy usług ujawniają się pośrednio — przez poprawę lub odzyskanie funkcjonalności towaru oraz umożliwienie bądź ułatwienie egzystencji. To, co ewentualnie widać i czego można dotknąć, co trwa, istnieje materialnie, to efekty, skutki działań usługowych, a nie same usługi. Poza

tym usługi nie muszą być bezpośrednio konsumpcyjne, czasem bowiem służą produkcji [116, s. 33], zresztą w ogóle nie muszą być użytkowe ani materialne i wprawdzie zawsze przynoszą klientom jakiś pożytek, jednak niekoniecznie jest to pożytek skonkretyzowany bądź wymierny. A ponieważ finalne procesy biblioteczne mają dokładnie ten sam charakter — nazywanie ich usługami jest całkowicie uzasadnione.

Usługi są zwykle trudne do oddzielenia od oferentów oraz instytucji realizujących, co niewątpliwie ogranicza ich zasięg [6, s. 67; 19, s. 412], z reguły bowiem nie dają się przesyłać, przemieszczać w przestrzeni ani rozpowszechniać bez wykonawców [73, s. 28]. Stąd potrzeba sieci dystrybucyjnej i wykonawczej, zlokalizowanej możliwie blisko klientów. Oczywiście, również realizacja usług bibliotecznych wymaga stosownej sieci bibliotek, a zapewnienie pozabibliotecznych usług informacyjnych — także odpowiedniej sieci transmisyjnej. Z wielu zaś przyczyn zdarza się niekiedy, że w tym samym czasie udaje się zrealizować tylko jedną taką samą usługę [6, s. 67], np. udostępnić w bibliotece jedyny egzemplarz książki, kasety lub płyty.

Poza tym usługi trudniej niż towary poddają się miarom, ocenom i wycenom, ze względu na swój niematerialny charakter i nieuchwytność, toteż często jako podstawę oceny sugeruje się stopień zaspokojenia różnych potrzeb klientów [6, s. 67–68; 19, s. 414], co jednak też jest niełatwe. Natomiast na podobieństwo obrotu towarowego, w marketingu usług występuje również oferta — mix, polegająca na realizacji rozmaitych, ewentualnie powiązanych usług [18, s. 72]. Otóż oferta usług bibliotecznych, która zwykle jest bardzo różnorodna, urozmaicona, z tego punktu widzenia może być rozwiązaniem modelowym.

U podstaw marketingowej oferty usług i marketingowej realizacji usług, tak jak w marketingu towarowym, znajduje się ta sama zasada nastawienia na klienta i jego pożytek, według formuły: właściwa usługa dla właściwego odbiorcy, we właściwym czasie i miejscu, której zresztą wiele organizacji usługowych wcale nie przestrzega [82, s. 21, 28]. Wymaga to całej serii działań dokładnie takich, jak w marketingu towarowym, a więc analizy potrzeb, popytu i oczekiwań klientów, ustalenia zakresu i rodzaju oferty, zorganizowania sieci dystrybucyjnej czyli wykonawczej oraz działań promocyjnych.

W sferze usług o wiele silniejszy wpływ stymulacyjny, jak i redukcyjny, mają wszystkie wzajemne relacje personelu z klientami [73, s. 81, 120]. Ponieważ ocena jakości usług jest często znacznie trudniejsza aniżeli jakości towarów, wiele opinii o usługach ma charakter perswazyjny: zawarte są w nich nie tyle poglądy własne, ile przede wszystkim zdania zasłyszane i zasugerowane. Tak więc perswazja personelu, a nawet sposób zachowania się i reagowania, stanowi jeden z podstawowych czynników kształtujących opinie klientów.

Formę zachęty do transakcji stanowią też gwarancje posprzedażne i powykonawcze, a do korzystnego klimatu przyczynia się także życzliwy wobec klienta sposób reagowania na reklamacje i skargi [82, s. 22]. Poza tym zaufanie do usługodawców, zwłaszcza w sferze usług wysoko technicyzo-

wanych, wzrasta, jeśli wykonawstwo firmują renomowane, autoryzowane systemy serwisowe, zarówno autonomiczne, jak i powiązane np. ze sprzedażą produktów, urządzeń, aparatów (wymagających np. gwarancji na uruchomienie lub naprawy posprzedażne).

Istnieją usługi odpłatne, czyli rynkowe, komercyjne, które w całości podlegają prawidłowości procesów rynkowych — w tym zasadzie zysku. Ale istnieją także usługi nieodpłatne (ew. odpłatne częściowo), tj. usługi niekomercyjne, zwane usługami społecznymi [67, s. 1]. Ich istota polega na tym, że zaspokajają potrzeby szczególnie ważne dla rozwoju społeczeństwa, kraju lub wielu krajów i wobec tego odpłatność bezpośrednia (także częściowa) występuje rzadko [73, s. 34].

Mają zastosowanie wszystkie reguły działalności marketingowej. W szczególności w dystrybucji obowiązuje ogólnomarketingowe nastawienie na klientów, ponieważ tak jak wszystkie usługi, te również są realizowane według potrzeb klientów. Za to finansowanie ma charakter globalny, ze środków ogólnych (np. budżetowych), tym samym więc rozliczenie kosztów i pożytków jest możliwe tylko w skali makrospołecznej.

W różnych krajach zakres świadczonych usług społecznych kształtuje się rozmaicie. Przeważnie są to usługi w dziedzinach: kształcenia szkolnego (czasem — akademickiego), administracji ogólnej, pomocy charytatywnej i oferty kulturalnej. Wszędzie też, lub prawie wszędzie, niekomercyjny charakter mają usługi biblioteczne oraz informacyjne, jakkolwiek tu i ówdzie za niektóre z nich stosuje się częściową odpłatność. W związku z tym istnieje także niekomercyjny marketing usług, lub ogólniej: marketing niekomercyjny — ponieważ nie zawsze pojęcie „usługa” jest w tym wypadku trafne. Mowa o zastosowaniu działań marketingowych we wszystkich tych sferach życia, w których nie występuje komercyjny czynnik zysku, w znaczeniu bezpośrednich profitów finansowych [11, s. 24; 57, s. 15], jakkolwiek istnieje pożytek ogólnospołeczny, np. w postaci społeczeństwa zdrowszego, dysponującego większą wiedzą itd.

Do czego zatem odnoszą się niekomercyjne działania marketingowe? Co jest przedmiotem podaży? Mówiąc najogólniej, miejsce towarów oraz usług komercyjnych zajmują idee i usługi niematerialne o charakterze społecznym, politycznym lub profesjonalistycznym [33, s. 8; 11, s. 25; 51, s. 8; 55, s. 20]. Niekomercyjna podaż usług obejmuje m.in. lecznictwo oraz szkolnictwo, porady prawne i poradnictwo zawodowe, wybory i rekrutację na studia, niektóre badania naukowe i niektóre propozycje artystyczne; przedstawienie kompletnej listy jest zresztą trudne i mija się z celem. Trzeba tylko dodać, że oczywiście obejmuje również bibliotekarstwo i wszelkie usługi informacyjne.

Zbieżności marketingu komercyjnego i niekomercyjnego — narzucające podobne reguły postępowania — są liczne. Podobnie istnieją formy „wytwarzania”, istnieją zakresy tego „wytwarzania” oraz zakresy ofert i podaży (idee, usługi). Istnieje klientela ze swoimi potrzebami, reprezentująca popyt i wreszcie istnieją formy pobudzania tego popytu oraz istnieją podobieństwa organizacyjno-instytucjonalne.

Marketing niekomercyjny też wymaga zorganizowania. Jest więc także realizowany przez różne systemy instytucjonalne, zajmujące się dystrybucją idei oraz usług niekomercyjnych, ponieważ zaś instytucje te pożytkują środki materialne, mają swój budżet, można mówić o „cenie” tych usług, na którą składają się koszty wykonawcze [11, s. 25; 55, s. 21]. Główna różnica wobec marketingu komercyjnego polega na braku bezpośredniej redystrybucji kosztów przez klientelę i na braku bezpośredniego zysku finansowego.

3.4. Usługi biblioteczne

Usytuowanie bibliotek wśród niekomercyjnych instytucji usługowych nie oznacza, że finansowy aspekt ich funkcjonowania nie ma żadnego znaczenia. Biblioteki, przynosząc niezaprzeczalne zyski w skali makrospołecznej, nie gwarantują jednak bezpośrednich, łatwo wymiernych zysków ekonomicznych, natomiast kosztują.

Rynkowy sposób rozliczania kosztów w całej kulturze okazuje się zawodny. Ponoszenie kosztów przez samych użytkowników bibliotek stworzyłoby dla większości nieprzekraczalną barierę: byłyby to koszty zbyt wysokie. Dlatego na całym świecie zdecydowano się na utrzymywanie przez ogół społeczeństwa, z podatków, ewentualnie ze wsparciem ofiarodawców bądź fundacji [107, s. 27]. To szeroko pojęte otoczenie społeczne, a nie sama publiczność biblioteczna, zapewnia bibliotekom materialne warunki funkcjonowania [53, s. 78]. Odpłatność zaś bezpośrednia dotyczy tylko niektórych usług i ma znaczenie drugorzędne.

Korzystanie z bibliotek może być wynikiem potrzeb użytkowników lub efektem przymuszeń ze strony osób trzecich [53, s. 10], bądź też rezultatem autonakazów własnych. W żadnym z tych wypadków jednak zachowań publiczności bibliotecznej nie reguluje typowy popyt konsumpcyjny [9, s. 4], toteż intensywność motywacji bywa rozmaita, czasem niewysoka.

Usługi biblioteczne, tj. informowanie i udostępnianie, mogą być realizowane w dowolnym czasie i w dowolny sposób. Otóż ta dowolność, swoboda realizacji, może niekiedy osłabiać siłę motywacyjną: nie wymusza bowiem natychmiastowego wykonawstwa, a z biegiem czasu skłonność ku temu maleje. Natomiast to właśnie usługi, procesy finalne i wypełniane za ich pośrednictwem zadania, nadają bibliotecznej egzystencji sens. Biblioteki właśnie po to są, żeby świadczyć usługi i w ten sposób spełniać powierzono obowiązki. Niektórzy tę sferę usług oraz kontakty z użytkownikami uważają w całej bibliotecznej działalności za najważniejsze i najciekawsze [109, s. 24].

Zakres tych obowiązków można sprowadzić do transmisji: wiedzy — informacji — wartości intelektualnych — wartości artystycznych — treści rozrywkowych — oraz: treści umożliwiających przeciwfrustracyjne reakcje zastępcze. Niekiedy pojawiają się wprawdzie próby wyeliminowania rozrywki spośród bibliotecznych zadań głównych [67, s. 66], ale jest to zamysł niesłuszny. Biblioteka odcinająca się od zadań rozrywkowych, jeśli są oczekiwane, uchodzi za instytucję konserwatywną i szybko traci klientelę.

Świadczeniu usług i realizacji wytyczonych zadań powinno być podporządkowane wszystko, co istotne w sferze funkcjonowania, a więc wewnętrzna i zewnętrzna organizacja bibliotek, przesłanki zarządzania oraz program pracy. To właśnie według procesów finalnych, tj. realizacji usług, powinny kształtować się (pod względem przebiegu, charakteru, sposobu realizacji) wszystkie pozostałe procesy biblioteczne i decyzje organizacyjne.

Tak więc wymaga ustalenia konkretny zakres zadań i usług dla każdej biblioteki indywidualnie, według rozpoznanych potrzeb środowiska, w którym funkcjonuje. Na tej podstawie można z kolei określić priorytety i sposoby zaspokajania tych potrzeb, z zachowaniem zasady powszechnej i możliwie łatwej dostępności bibliotek dla wszystkich [37, s. 9, 13], czyli podjąć konieczne decyzje organizacyjne i programowe. Ponieważ jednak realizacja usług bibliotecznych podlega takim samym zmianom w cyklu fazowym, jak wszystkich innych usług [51, s. 83], potrzebne są stałe analizy działań i sukcesywne modyfikacje.

Na czym więc polega marketingowa oferta i dystrybucja usług bibliotecznych? Przede wszystkim na organizacji sieci bibliotek współpracujących ze sobą dla celów usługowych właśnie. W żadnej jednostkowej bibliotece nie można bowiem zgromadzić wszystkich koniecznych materiałów i zapewnić realizacji wszystkich niezbędnych usług [67, s. 105]. Ponadto na ustaleniu zakresów oraz kierunków działania (według potrzeb środowiskowych albo zleceń sponsorskich) i na doborze odpowiednich zasobów, jak też na stosownej organizacji wewnętrznej [51, s. 83; 53, s. 102]. Wreszcie — na opracowaniu programu działań oraz promocji usług.

Podstawową przesłankę marketingu stanowi nastawienie wszystkich działań i procesów na pożytek klientów, na ogólne dobro publiczności. Praktyka dowodzi, że nie zawsze tak jest. Tak jak w tradycyjnym obrocie towarów i usług komercyjnych, również w działalności bibliotecznej zdarzają się nastawienia na przedmiot oferty (na „produkt”) oraz na zadanie pozorne. Ma to miejsce wówczas, kiedy nadmierne, nieuzasadnione bariery prewencyjne ograniczają obrót zbiorów i rejestr usług, a także kiedy sama czynność czytania zostaje uznana za cel sam w sobie. Z takich fałszywych założeń biorą się także bezpodstawne opinie o rzekomej dysfunkcjonalizacji bibliotek oraz ich zbiorów [101, s. 7–9]. W rzeczywistości nie ma powodu do ogłaszania „końca” bibliotekarstwa, chyba że mylnie identyfikuje się zadania bibliotek.

Utrzymywane za społeczne pieniądze biblioteki oraz zbiory są przeznaczone do społecznego użytku [53, s. 7], toteż nastawienie ich działań na

klientelę i środowisko społeczne jest uzasadnione w sposób oczywisty i stanowi jedynie słuszną przesłankę funkcjonowania. Z tego punktu widzenia można określić biblioteki jako niekomercyjne instytucje usługowe, świadczące usługi na masową skalę i kierujące się w swojej działalności regułami strategii marketingowej.

W marketingowych strategiach rynkowych występują różne dyrektywy postępowania. Z jednej strony można przyjąć program możliwie uniwersalny i powszechny (commodity), oferując towary w szerokim asortymencie całej klienteli. Z drugiej strony sugeruje się różne zasady podziału podaży. Może to być zasada segmentacji (pewne towary w jednej części rynku, inne w innej), bądź specjalizacji (dostosowanie ofert według klienteli), lub wreszcie dyferencjacji tj. różnych ofert w różnych częściach rynku [52, s. 106].

W ofercie bibliotecznej, tam gdzie istnieje tylko jedna ogólnodostępna biblioteka, siłą rzeczy musi obowiązywać zasada uniwersalizacji. Jeśli jednak publiczność może korzystać z różnych bibliotek, to nie ma powodu, aby każda z nich świadczyła takie same usługi [67, s. 13]. Dokonuje się wówczas podziału ofert według — często równocześnie — kilku zasad, a mianowicie: segmentacji (podział zadań według sponsorów i sieci), specjalizacji (według rodzaju zbiorów) oraz dyferencjacji (według użytkowników).

Oczywistym przejawem segmentacji bibliotecznej oferty i dostosowania jej do zadań oraz do społecznych oczekiwań, jest wyodrębnienie się rozmaitych sieci bibliotecznych. Wśród nich sieć najbardziej uniwersalną tworzą ogólnodostępne biblioteki publiczne, utrzymywane przez państwo oraz przez samorządy lokalne i organizacyjnie odpowiadające administracyjnemu podziałowi kraju. To z bibliotekami publicznymi właśnie część publiczności utożsamia całe bibliotekarstwo, w dodatku nieraz redukując te wyobrażenia wyłącznie do pracy wypożyczalni [67, s. 64], co jest zasadniczym uproszczeniem.

Uniwersalny charakter bibliotek publicznych polega na przystosowaniu oferty do zróżnicowanych potrzeb środowiska, związanych z kształceniem, codzienną aktywnością oraz rozrywką [37, s. 9; 109, s. 19], zarówno umotywowanych spontanicznie, jak i narzuconych. Mówiąc dokładniej, profil ich zadań jest bardzo szeroki, obejmuje bowiem usługi informacyjne, usługi rozwijające intelekt oraz świadomość estetyczną, wspieranie procesów zdobywania wiedzy, a także oferty rozrywki oraz kompensacji. Lecz wobec tego tym bardziej nie można tych zadań zredukować wyłącznie do funkcjonowania uniwersalnych wypożyczalni. Zróżnicowanie zadań pociąga za sobą wewnętrzne podziały segmentacyjne i specjalistyczne bibliotek publicznych na różne agendy i filie, dla zoptymalizowania działalności usługowej.

Pozostałe sieci biblioteczne mają natomiast wyraźnie wyspecjalizowany charakter. Wyspecjalizowane, bo nastawione na szkołę i uczniów, są biblioteki szkolne. Chociaż prawie każdy korzysta (korzystał) z ich usług, to jednak nie stale, lecz w pewnym okresie życia: kiedy jest (był) uczniem. Segmentacja i specjalizacja tych bibliotek ma jednak miejsce nie tylko ze względu na

specyfikę obsługiwanej publiczności, lecz również z uwagi na instytucję finansującą działalność, a więc szkołę, oraz z uwagi na program, tj. zakres realizowanych usług i zadań.

Biblioteki szkolne są, a w każdym razie powinny być, bazą dla szkolnych procesów lekcyjno-dydaktycznych oraz dla własnej nauki uczniów, a to poprzez gromadzenie, udostępnianie i lansowanie stosownego piśmiennictwa (lektur), materiałów informacyjnych oraz przekazów medialnych (mediateka) [23, s. 43; 84, s. 32]. Dokładniej rzecz ujmując, biblioteki szkolne, jako wyspecjalizowane agendy szkół, mają obowiązek wspierać materiałami wszystkie lekcje oraz zapewnić inspirowane w procesie nauczania lektury, powinny także umożliwiać własną pracę uczniów, nastawioną na wzbogacanie wiedzy, poszerzanie zasobu informacji, na intelektualny rozwój oraz — choć nie wszyscy tę opinię podzielają — umożliwić lekturę oraz odbiór innych przekazów służących rozrywce. Obowiązki bibliotek szkolnych mają specjalny charakter i są szczególnie ważne także i z tego powodu, że dla przeważającej części społeczeństwa są to jedyne biblioteki, z jakich korzystają w życiu.

Odrębność głównych zasad funkcjonowania (charakter sponsoratu, rodzaj klienteli oraz zadań), stała się również podstawą wyodrębnienia specjalnego segmentu bibliotek akademickich. Są to biblioteczne agendy uczelni, utrzymywane przez te uczelnie i pod względem organizacyjnym oraz profilu zbiorów i usług dostosowane do charakteru, a także do struktury macierzystych uczelni. Przyjmując za układ odniesienia publiczność, są to biblioteki nastawione przede wszystkim na obsługę pracowników naukowych i dydaktycznych oraz zbiorowości studenckiej tychże macierzystych uczelni. Zwykle jednak obsługują również kadrę naukową oraz studentów innych uczelni, bezpośrednio bądź w trybie wypożyczeń międzybibliotecznych. Poza tym niemała część tych bibliotek ma charakter ogólnodostępny, ewentualnie z ograniczeniem do korzystania przez osoby obce z usług wyłącznie na miejscu [62, s. 85–87; 100, s. 13, 105; 109, s. 30].

Biblioteki akademickie powinny zapewnić dostęp do materiałów informacyjnych, umożliwiających realizację badań naukowych i uczelnianych procesów dydaktycznych oraz własną naukę studentów, inspirowaną programem studiów. Poza tym oczekuje się od tych bibliotek takich zbiorów i usług, które umożliwiłyby wszystkim użytkownikom samodzielny, spontaniczny rozwój wiedzy, postęp intelektualny oraz wzbogacanie zasobów informacji. Te zaś agendy bibliotek akademickich, które są zlokalizowane w domach studenckich, mają ponadto w rejestrze zadań także usługi służące szeroko pojętej rekreacji [100, s. 58]. Nie ulega więc wątpliwości, że również sieć bibliotek akademickich stanowi wyraźnie odrębny, wyspecjalizowany segment systemu bibliotecznego — z własnym rejestrem zadań i użytkowników.

Rejestr wyspecjalizowanych sieci, zespołów lub agend bibliotecznych jest oczywiście znacznie bogatszy. Istnieją mianowicie sieci bibliotek technicz-

nych oraz fachowych, istnieją biblioteki pedagogiczne dla nauczycieli, szpitalne dla chorych i kadry medycznej, wojskowe, więzienne itd.; samo wyliczanie nie daje zresztą żadnej gwarancji, że wykaz będzie kompletny. Dowodzi natomiast z całą pewnością, że marketingowe reguły segmentacji, specjalizacji oraz dyferencjacji ofert usługowych znajdują w sferze usług bibliotecznych pełne i naturalne zastosowanie.

Podobnie jak w rynkowym obrocie towarami oraz usługami — istniejący obecnie stan i zakres segmentacji oraz specjalizacji usług bibliotecznych, zatem także stopień zróżnicowania sieci, nie jest stały, niezmienny. Tak jak na wszystkie towary i usługi, również zapotrzebowanie na różne usługi biblioteczne podlega cyklicznym zmianom i przeobrażeniom: pojawia się, rośnie, osiąga apogeum, następnie przechodzi regres i ewentualnie zanika.

Oczywiście, w sferze rozmaitych rodzajów usług bibliotecznych cykl ten przebiega odmiennie, a poszczególne fazy trwają dłużej lub krócej. Są takie oferty, usługi, elementy bibliotecznego programu, które już w zasadzie pozanikały (np. formy konkursowe, głośne czytanie), inne dopiero wchodzi w stadium rozwoju (np. skomputeryzowany serwis informacyjny), większość natomiast nie ujawnia nadmiernych wahań w intensywności odbioru i wykorzystywania. Możliwe, że te ostatnie (przynajmniej w części) stanowią zespół usług względnie trwałych, tj. takich, które nie podlegają zmianom przez dłuższy czas.

Rejestrowane niewielkie zmiany w repertuarze świadczonych usług mogą powodować drobne przeobrażenia struktury organizacyjnej bibliotek — przebudowę niektórych jednostek lub agend, powstawanie nowych. Natomiast nie ma na razie powodów do radykalnej zmiany podstawowych zadań ani do dalszej, istotnej segmentacji klienteli, zatem nic nie wskazuje na rychłą konieczność przeobrażenia sieci bibliotecznych. Przeciwnie: zakres głównych powinności pozostaje w zasadzie ten sam, sankcjonuje się więc kontynuację dotychczasowego układu sieci. Jeśli zatem pojawiają się zmiany tego układu (np. zanik zakładowych bibliotek beletrystycznych), to głównie za sprawą przeobrażeń sponsoratu. Zresztą nie wszystkie te zmiany bądź próby zmian są dostatecznie uzasadnione, z reguły zaś są niekorzystne.

Oceny reguł postępowania w zakresie organizacji usług bibliotecznych powinny być permanentne, wymagają stałej weryfikacji ze względu na czynniki, które warunkują popyt i zapotrzebowanie na te usługi. Dostrzeżonym zmianom tych czynników powinny bowiem odpowiadać stosowne modyfikacje organizacyjne oferty usługowej.

W sferze usług bibliotecznych są to jednak czynniki trudno uchwytnie. Stosunkowo łatwiej określać te oczekiwania klienteli, które manifestują się przez wykorzystywanie propozycji: stosownych informacji mogą dostarczyć stałe pomiary natężenia usług. Natomiast ustalenie przyczyn popytu, zwłaszcza przyczyn potencjalnych, jest szczególnie trudne i wykonalne jedynie pośrednio — w trybie analiz ogólnoodrodowiskowych.

Różne wskaźniki usług bibliotecznych oraz stanu zasobów i bazy (o czym była już mowa), nie mogą oczywiście posłużyć do ustalenia rzeczywistej

wartości bibliotek dla środowiska. Pozwalają natomiast wzajemnie porównywać liczebność zbiorów, realizowanych operacji i usług [66, s. 14], co ujawnia ewentualny wzrost, regres lub niezmiennosc tych wielkości, a więc pozwala określić zarysowujące się tendencje.

Analizy zewnętrzne natomiast polegają na uchwyceniu tych zjawisk i trendów w życiu społecznym, które mogą w pewnym stopniu kształtować zapotrzebowanie na biblioteczne usługi oraz wpływać na zadania bibliotek, teraz i w przyszłości. Spotykane dotychczas, nieliczne analizy ogólne, określające społeczny zasięg książki oraz prawidłowości jego kształtowania się [1, s. 236; 112, s. 34–71; 118, s. 11–21], dostarczają wielu użytecznych wiadomości, lecz nie są kompletne: m.in. dlatego, że mówi się w nich o zapotrzebowaniu na książki, a nie — szerzej — na rozmaite usługi biblioteczne.

W praktyce zatem konieczna jest stała własna obserwacja przez kierownictwo oraz personel bibliotek tych wszystkich dziedzin życia społecznego, które mogą mieć bezpośredni lub pośredni wpływ na funkcjonowanie bibliotek. Jest tych dziedzin bardzo dużo.

4. SPECYFIKA MARKETINGU W BIBLIOTEKARSTWIE

W świetle dotychczasowych objaśnień, przeniesienie koncepcji marketingu w sferę procesów bibliotecznych — przy koniecznych dostosowaniach — nie powinno budzić wątpliwości. Wszyscy bowiem zgadzają się, że biblioteki są instytucjami usługowymi, jakkolwiek szczególnego rodzaju [39, s. 1; 98, s. 65; 100, s. 41]. Nie ulega też wątpliwości, że główne procesy biblioteczne są kształtowane oraz zmieniane pod wpływem użytkowników [91, s. 23].

4.1. Marketing w działalności bibliotek

Funkcjonowanie bibliotek jest, a w każdym razie powinno być w całości nastawione na skuteczną obsługę publiczności. Biblioteki oferują użytkownikom zbioru oraz informacje, umożliwiają i ułatwiają korzystanie z nich

a ponadto zachęcają do tego korzystania. Ogólniej: proponują i realizują usługi, a także wywołują i stymulują zapotrzebowanie na te usługi.

Schemat programu aktywizującego dowolnej biblioteki jest w ogólnych zarysach podobny do schematu programu marketingowego dowolnej instytucji usługowej. To dowodzi, że pomiędzy koncepcją marketingu a ideą bibliotekarstwa aktywnego istnieją wysokie zbieżności strukturalne. Jakkolwiek istnieją też różnice.

Przedmiotem bibliotecznej podaży są usługi informacyjne, intelektualne, estetyczne (artystyczne) oraz rozrywkowe — realizowane w oparciu o zgromadzone zbiory. Niemal we wszystkich krajach większość tych usług realizuje się nieodpłatnie — z uwagi na ich ogólnospołeczny pożytek przyjęto zasadę obciążenia kosztami całego społeczeństwa; na tym m.in. polega specyfika tych usług. Od lokalnych ustaleń zależy, za jakie usługi bibliteczne pobiera się opłaty, raczej częściowo aniżeli w całości pokrywające koszty realizacji. Natomiast wszystkim bibliotekom przypisano obowiązek aktywnej postawy wobec publiczności, czyli inspirowania zainteresowań podażą. I to jest założenie, charakterystyczne dla wszelkich programów marketingowych.

Popyt na usługi, wynikający z zapotrzebowania użytkowników, wyznacza zakres, kierunki oraz intensywność działań biblitecznych, te są bowiem nastawione na zaspokojenie potrzeb klientów. Jakkolwiek istnieje też drugi stymulator działań, mianowicie postulaty sponsorów — także jednak formułowane w imieniu publiczności. Zatem, jak w każdym działaniu marketingowym, nastawienie na użytkowników określa znamiona głównych procesów biblitecznych. Jednak świadomość tej zależności najprawdopodobniej nie jest w mentalności profesjonalistów powszechna.

Istnieją zresztą stosunkowo liczne zespoły procesów i czynności biblitecznych, dokładnie pokrywających się z odpowiednimi czynnościami i procesami w marketingu komercyjnym. Ponieważ jedno i drugie ukształtowały się o wiele wcześniej, zanim nastąpiło skojarzenie bibliotekarstwa z marketingiem, odpowiedniość ta nie mogła zostać narzucona celowo, ma zatem charakter naturalny. Najlepiej przedstawić je w takim porządku, jaki narzuca się z następstwa działań organizatorskich.

1. Analiza popytu

Podstawę działań biblioteki, jak każdej instytucji handlowej i usługowej, stanowi znajomość rzeczywistego i potencjalnego zapotrzebowania na zakres podaży. Stąd konieczność ustalenia oczekiwań i nastawień użytkowników, otaczającego środowiska (publiczności potencjalnej) oraz sponsorów.

2. Program

Jak w każdej organizacji marketingowej, także w bibliotece analiza służy do konstrukcji programu działań — w oczekiwanym i potencjalnie użytecznym zakresie. W tym samym trybie można określić ilościowe parametry niezbędnej oferty.

3. Dostosowanie organizacji

Każdy program narzuca określone wymagania organizacyjne. Dlatego sugestie układów strukturalnych i funkcjonalnych, wynikające z programu, stanowią podstawę egzystencji każdej instytucji marketingowej, również biblioteki.

4. Realizacja

Świadczenie usług bibliotecznych — naturalnie po uwzględnieniu ich specyfiki — odpowiada podobnym procesom we wszystkich usługowych organizacjach marketingowych.

5. Działania promocyjne

Biblioteka funkcjonuje dla zaspokajania istniejących potrzeb, ujawniając użytkownikom możliwości tego zaspokajania, a także rozbudza i ujawnia nowe potrzeby, oczekiwania i zainteresowania społeczeństwa. W rejestrze działań marketingowych odpowiedniość stanowią czynności reklamowe i akwizycyjne.

6. Ocena

Wszelka działalność zorganizowana — więc także biblioteczna i marketingowa — podlega ocenie z punktu widzenia skuteczności, trafności i ekonomiczności. Na tej podstawie można dokonać następnie zmian i korekt programowych.

Całość koncepcji marketingowych, przeniesionych do praktyki bibliotekarstwa, znajduje wiele wspólnego lub nawet pokrywa się z ideami bibliotekarstwa „asertywnego”, czyli poprawniej i po polsku: aktywnego. Są to mianowicie idee, zakładające w programach bibliotecznych dążenie do rozwiązań możliwie najlepszych, najskuteczniejszych w tym sensie, że najproduktywniejszych [17, s. 2].

Z tego założenia wynika — po pierwsze — postulat możliwie najlepszego dostosowania podaży do potrzeb już istniejących i już ujawnionych. Jest to reguła najkorzystniejszego doboru zbiorów według potrzeb lokalnych i optymalnej transmisji do użytkowników, dla zagwarantowania maksymalnej użyteczności tych zbiorów i równie maksymalnej korzyści użytkowników [90, s. 30]. W tym sensie oczekiwania każdego użytkownika wobec biblioteki powinny być zaspokojone.

To, co proponuje biblioteka, powinno być dla publiczności użyteczne — z różnych powodów. Dla wiedzy, dla celów informacyjnych, dla umiejętności praktycznych. Dla refleksji, bądź dla celów o charakterze estetycznym. Dla rozrywki lub dla psychokompensacji. Dla wszystkich tych celów łącznie, albo przynajmniej dla jednego z nich. Sam użytkownik nie zawsze musi mieć pełną świadomość tych celów, może bowiem zachowywać się rutynowo bądź intuicyjnie, natomiast powinien o nich wiedzieć każdy bibliotekarz.

Drugi postulat, zresztą także zgodny z zasadami postępowania marketingowego, dotyczy działań pobudzających. Z idei bibliotekarstwa aktywnego wynika mianowicie również zasada wywoływania, pobudzania tych potrzeb

użytkowników, które nie były uświadamiane, nie manifestowały się samorzutnie — oraz reguła oddziaływania na otoczenie (już poza ścisłym kręgiem użytkowników), celem przedłożenia oferty i nawiązania kontaktów, wywołania potrzeby takich kontaktów [64, s. 255; 96, s. 10]. Jest to nastawienie na wieloaspektową współpracę z publicznością biblioteczną oraz z klientelą potencjalną — czemu powinno służyć także dostosowanie zbiorów do potrzeb społecznych, nie tylko już ujawnionych, lecz również inspirowanych, celowo pobudzanych.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na pośrednie, „łańcuchowe”, wtórne skutki oddziaływania na publiczność i na otoczenie biblioteki. Osoby poddane zamierzonej inspiracji nie tylko zachowują się w oczekiwany (przez inspirującego) sposób, lecz również same mogą na innych oddziaływać inspirująco, niekiedy świadomie, a czasami nie. W ten sposób tworzą się np. mody czytelnicze, czyli zjawiska okresowo wzmożonego popytu na niektóre materiały biblieczne, pozostające akurat w obiegu lub „właśnie zwrócone”, bądź bezpośrednio rekomendowane przez inne osoby. Bezinteresowny i nieformalny charakter tych rekomendacji wzmacnia ich skuteczność.

Generalnie zaś efektywność wszelkich rekomendacji bezpośrednich i pośrednich, formalnych i nieformalnych, wzrasta zdecydowanie, jeżeli wysoki jest autorytet inspirującej promocji biblioteki. Szanowana instytucja biblioteczna wraz z lubianym personelem biblioteki, z reguły gwarantuje znaczne zainteresowanie otoczenia i dużą perswazyjność działań promocyjnych. Otóż wykorzystanie tych wszystkich prawidłowości stanowi istotny składnik programu marketingowego.

W stosunku do tradycyjnej praktyki, idea marketingu w handlu narzuca zmianę nastawień. Zamiast dążeń do maksymalizacji zysku bezpośredniego za wszelką cenę, sugeruje działanie na rzecz zwiększenia popytu oraz zadowolenia klientów — co w konsekwencji zysk i tak gwarantuje z pewnością. Identyczną zmianę nastawień implikuje koncepcja marketingowa również w sferze usług: optymalna realizacja usług oraz promocja oferty, podtrzymuje kontakt z klientelą i w rezultacie też zapewnia zysk.

Podobnie w bibliotekarstwie: założenia marketingowe, koncepcje biblioteki aktywnej, zmieniają nastawienia oraz formy działań. Nie wystarcza sama obsługa klientów według ich życzeń, jakkolwiek jest oczywiście konieczna. Program marketingowy obejmuje równorzędne zadanie nakłaniania społeczeństwa do korzystania z oferty, pobudzania potrzeb nowych oraz narzuca obowiązek kształtowania umiejętności pożytkowania bibliotecznego warstwu i bibliecznych materiałów.

Istotna różnica pomiędzy niematerialnymi usługami komercyjnymi a niematerialnymi usługami niekomercyjnymi, w tym bibliecznymi, zawiera się w obecności lub nieobecności czynnika zysku. Oczywiście, usługi niekomercyjne także mają swoją cenę, podlegają ogólnym regułom ekonomicznym i tylko usługi skuteczne uzasadniają istnienie tak kosztownych zasobów, jak personel oraz zbiory [39, s. 1]. Natomiast zysk w sferze usług niekomercyjnych,

ogólnospołeczny; bezpośrednia redystrybucja nakładów, w postaci opłat, występuje rzadko. W kręgu usług bibliotecznych, jak również szkolnych, przeważnie bywa tak, że tylko niektórzy korzystają, natomiast całe społeczeństwo płaci [6, s. 68].

Nie wszyscy rozumieją sens tej zasady. Dlatego czasem pojawiają się głosy, żądające pełnej odpłatności za biblioteczne usługi. Z kolei niektórzy powątpiewają w wartość usług bibliotecznych właśnie z tej przyczyny, że nie pobiera się za nie opłat. Dla porównania: w handlu również tak bywa, że nadmierne obniżenie ceny podważa zaufanie klientów do towaru — podejrzewa się zwykle pogorszenie jakości. Te nieporozumienia nie mogą jednak stanowić argumentu na rzecz komercjalizacji bibliotekarstwa.

Na wynik finalny bibliotecznych działań składa się ogólny stan wiedzy społeczeństwa i ogólny poziom intelektualny oraz ogólny stopień odprężenia, zrelaksowania, regeneracji sił; co niewątpliwie jest ważnym składnikiem poziomu życia i poziomu wytwórczości, natomiast nie bardzo poddaje się bezpośrednim obliczeniom kosztów. Ponieważ nie istnieją dokładne miary wartości, a także dlatego, że na ten poziom wiedzy, refleksji oraz relaksu pracują równolegle inne instytucje i nie da się precyzyjnie ustalić co wynika z czego.

Bezpośrednim opłatom poddaje się tylko niektóre usługi biblioteczne, natomiast podstawowe koszty utrzymania bibliotek ponosi całe społeczeństwo — w ogólnospołecznym interesie. Tam jednak, gdzie świadomość tych ogólnych pożytków jest nikła lub żadna, a ekonomiczna kondycja społeczeństwa zła, pojawiają się żądania pełnej odpłatności indywidualnej za wszystkie biblioteczne usługi, co z marketingiem nie ma nic wspólnego, a grozi cywilizacyjnym regresem.

Sposoby utrzymywania instytucji naukowych, oświatowych i kulturalnych, w tym także bibliotek, są na świecie różne. Istnieje sponsorat państwowy, lokalny, społeczny lub indywidualny (w formie fundacji), zdarza się zasada indywidualnej odpłatności a czasem: częściowo refundowanych bonów. Bywa też, że wszystkie te rozwiązania występują łącznie [107, s. 5–6].

W Polsce dominuje sponsorat państwowy, realizowany w ramach subwencji dla instytucji lub terytorialnych samorządów, z niewielkim wsparciem przez lokalnie wypracowane środki, natomiast dotacje fundacji lub sponsorów indywidualnych są żadne. Niektóre — raczej marginalne — usługi biblioteczne mają charakter odpłatny, lecz wpływy z tego tytułu, w stosunku do kosztów, są nikłe.

W ramach relacjonowanych w tej pracy badań duże biblioteki oceniły swoją sytuację finansową w 1991 r., tj. w pierwszym roku zasadniczych zmian całej polskiej gospodarki. Dla porównania zestawiono też opinie o sytuacji lokalowej, mające pośrednio charakter oceny sponsorowania bibliotek w latach poprzednich (tab. 1).

Tabela 1. Ocena sytuacji finansowej i lokalowej

Biblioteki	Ocena sytuacji (w procentach)									
	finansowej					lokalowej				
	dobra	dostateczna	wymusza pewne ograniczenia	wymusza radykalne ograniczenia i redukcje	uniemożliwia funkcjonowanie	dobra	znośna	dość trudna	trudna	fatalna
Razem	10,6	11,5	46,9	20,3	2,7	24,8	18,6	17,7	28,3	10,6
Naukowe	11,4	14,3	44,3	27,1	2,9					
Publiczne	9,7	7,0	51,2	30,2	2,3					

Samoocena sytuacji finansowej, minimalnie korzystniejsza w bibliotekach naukowych aniżeli publicznych, sugerowała szanse przetrwania w zasadzie wszystkich badanych bibliotek. Jednakże niezłe (dobre i dostateczne) wyposażenie finansowe potwierdziło niewiele więcej niż jedna piąta tych bibliotek.

Opinie te nie pokryły się z ocenami bazy lokalowej, które okazały się bardzo zróżnicowane. Mianowicie ponad 2/5 przebadanych bibliotek oceniło swoje warunki lokalowe jako znośne i dobre, ale też blisko 2/5 bibliotek uznało własną sytuację lokalową za trudną lub fatalną. Przy czym jasne jest, że finansowe przesłanki funkcjonowania bibliotek mogą poprawić się natychmiast wraz z poprawą ogólnej sytuacji ekonomicznej państwa, natomiast na poprawę bazy lokalowej trzeba wielu lat.

Oto syntetyczny „portret” sytuacji wyjściowej, w której dalsze analizy ujawniły stan poczynąń marketingowych, względnie ich brak. Nie były to warunki korzystne.

4.2. Biblioteczne badania marketingowe

Jak już była o tym mowa wcześniej (rozdz. 1.4), jedną z głównych dyrektyw postępowania marketingowego stanowi zalecenie starannej analizy zjawisk występujących na rynku — zwłaszcza rozpoznania oczekiwań publiczności — i opracowania programu dystrybucji według stwierdzonych prawidłowości oraz ujawnionych potrzeb klientów [73, s. 25]. Tak więc podstawą wyboru strategii marketingowej są analizy i badania wszystkich możliwych do ustalenia prawidłowości, związanych z procesami podaży i odbioru.

Tej zasadzie podlega również organizacja usług bibliotecznych: przed planowaniem i realizacją trzeba mianowicie dowiedzieć się, co komu oferować oraz w jaki sposób. Prawdą zaś jest, że badania mają w bibliotekarstwie już długą tradycję, toteż powyższa sugestia nie stanowi całkowitej nowości. Nie wszystkie jednak badania biblioteczne mają związek z marketingiem. A poza tym praktyka badawcza nie jest, mimo wszystko, w bibliotekach powszechna i często ocena zjawisk ma charakter intuicyjny. Już więc choćby z tego powodu odpowiednia reguła postępowania marketingowego wymaga przedstawienia i uwypuklenia, a doświadczenia i metodologia badań marketingowych niewątpliwie mogą wzbogacić repertuar i techniki badań, stosowane w bibliotekarstwie.

Za badania marketingowe można w bibliotekarstwie uznać te, które wprost lub pośrednio odnoszą się do sfery usług. Są to zewnętrzne analizy otoczenia biblioteki, jej środowiska oraz analizy wewnątrzbiblioteczne tych wszystkich czynników, które mają na realizację usług jakikolwiek wpływ. I nawet jeśli z badań tych nie zawsze wynikają wnioski rozstrzygające, to jednak redukuje się przecież jakiś zakres dotychczasowej nieświadomości [66, s. 143].

Badania zewnętrzne zmierzają do ustalenia oraz charakterystyki tych wszystkich czynników pozabibliotecznych, które mają lub mogą mieć wpływ na rodzaj, jakość i mnogość realizowanych przez biblioteki usług. Są to przede wszystkim analizy społecznego oraz instytucjonalnego otoczenia bibliotek oraz obserwacje zbiorowości użytkowników (ich nastawień i potrzeb), też wywodzących się z owego otoczenia [51, s. 74]. Dokładniej — są to badania nad opinią publiczną i przeświadczeniami, realizowane poprzez analizę zachowań, wypowiedzi, ujawniających zarówno postawy świadome, jak też mity, stereotypy, a nawet plotki [60, s. 63, 91].

W kontekście obserwacji zewnętrznych należy dokonać analizy zjawisk oraz procesów wewnętrznych, dla określenia stopnia wzajemnej odpowiedzialności bądź rozbieżności i ustalenia koniecznych zmian. Mowa tu zwłaszcza o wieloaspektowych badaniach organizacji oraz funkcjonowania bibliotek [122, s. 124], a także o badaniach kadry bibliotecznej i efektów jej działalności.

Do stosunkowo częstych badań należą analizy usług, wydolności agentów bibliotecznych i użyteczności zbiorów. Poza tym niekiedy poddaje się ocenie efektywność pracy z czytelnikiem, promocji oraz stopień powiązań z otoczeniem. Wszystkie badania co pewien czas wymagają powtórzeń, ponieważ zjawiska ulegają zmianom, tak samo zresztą, jak zmieniają się użytkownicy [67, s. 5] oraz jak zmienia się otoczenie.

Badania środowiskowe obejmują dwa różne rodzaje środowisk: otwarte, niczym oprócz przestrzeni nie ograniczone, oraz zamknięte, limitowane. Środowiskiem zamkniętym jest np. szkolne otoczenie biblioteki szkolnej (zbiorowość uczniowska i nauczycielska) lub uczelniane otoczenie biblioteki uczelnianej. Natomiast środowiskiem otwartym jest społeczność lokalna, dla której funkcjonują przede wszystkim biblioteki publiczne. Badania środowisk otwartych są relatywnie trudniejsze. Są one natomiast konieczne, ponieważ to z ogólnej populacji środowiskowej rekrutuje się każda publiczność biblio-

teczna, jako najaktywniejsza komunikacyjnie część tej populacji, środowisko zaś jako całość — wpływa na tryb i sposób funkcjonowania bibliotek [7, s. 56–57; 72, s. 74, 142]. Zatem rozpoznanie otoczenia i jego relacji wobec biblioteki umożliwia określenie bieżących celów działania, a także wytyczenie ich na przyszłość [14, s. 12; 32, s. 354–355; 76, s. 68].

Ta (przeważająca) część populacji, która z żadnych usług bibliotecznych nie korzysta, stanowi jednak zbiorowość użytkowników potencjalnych, zwłaszcza: użytkowników bibliotek publicznych. Dlatego pożyteczne jest zawsze rozpoznanie przyczyn, dla których ta zbiorowość z bibliotek nie korzysta; w związku z całkowitą lub częściową rezygnacją z jakiegokolwiek czytania w ogóle, z niedostatkami wolnego czasu itd. [2, s. 11; 16, s. 69; 38, s. 115, 132]. Bardzo użyteczne byłoby zwłaszcza zebranie opinii o bibliotekach oraz o czytaniu właśnie tych osób, które z bibliotek w ogóle nie korzystają, a także zbadanie okoliczności skłaniających do wykorzystania bibliotecznej podaży i programowej oferty. Są to analizy realizowane wyjątkowo rzadko.

Łatwiej realizuje się analizy (i wykorzystuje w praktyce ich wyniki) w zamkniętych otoczeniach bibliotek. W otoczeniu bibliotek szkolnych bada się głównie: zbiorowość nauczycieli, zbiorowość uczniów oraz politykę szkolną i programy (treści) nauczania. A w otoczeniu bibliotek akademickich: zbiorowość pracowników nauki, zbiorowość studencką i programy zadań uczelni. Badania polegają głównie na identyfikacji potrzeb i oczekiwań, dyktowanych przez otoczenie i wynikających z programu nauki, a następnie na zestawieniu ich z istniejącą ofertą i ocenie stopnia adekwatności oferty [6, s. 65].

Na szczególną specyfikę bibliotek akademickich składają się, poza wszystkim innym, rozmaite zmienności wymuszane przez programowe zmiany na uczelniach. Uczelnie często zmieniają reguły i formy studiów, a także zakresy kształcenia i badań, co pociąga za sobą konieczność — niekiedy dramatyczną — radykalnych zmian w funkcjonowaniu bibliotek; reorganizacja bywa jeszcze trudniejsza, jeżeli niektóre usługi są przeznaczone także dla społeczności nieakademickiej, czyli „otwartej” [65, s. 2, 4; 100, s. 11]. Trudno niezwłocznie stworzyć w bibliotekach bazę dla zupełnie nowych kierunków studiowania, a jeszcze trudniej zrezygnować nagle z gromadzonych od dawna zbiorów, jedynie dlatego, że nie mieszczą się już w profilu wykładanych dyscyplin nauki. Otóż wszystkie te środowiskowe przyczyny oraz ich biblioteczne skutki wymagają przeanalizowania i wzajemnego porównania.

W trakcie badań ankietowych, które stanowią podstawę niniejszych rozrządzeń, zostały odnotowane główne formy analiz otoczenia, stosowane przez duże biblioteki publiczne oraz naukowe (tab. 2).

Jak wynika z przedstawionego zestawienia, podstawą oceny tendencji środowiskowych zarówno przez biblioteki naukowe, jak i publiczne, jest (w podobnym stopniu) obserwacja bezpośrednia lub statystyczna; natomiast rzeczywiste, intencjonalne badania uwarunkowań mają w tych bibliotekach miejsce bardzo rzadko. Ze specyfiki bibliotek naukowych wynika stosunkowo częsta praktyka wywiadów z wykładowcami, o wiele rzadsza — w działalności

bibliotek publicznych, które z kolei znacznie częściej niż akademickie (acz w ogóle: nieczęsto) próbują zidentyfikować środowiskowe oczekiwania w kooperacji z innymi bibliotekami.

Tabela 2. Formy analiz otoczenia stosowane przez biblioteki

Formy analiz	Biblioteki prowadzące analizy (w procentach)		
	razem	naukowe	publiczne
Obserwacja	76,1	74,3	79,0
Wywiady z wykładowcami, nauczycielami	47,8	62,8	23,2
Sondaże w innych bibliotekach	23,9	15,7	37,2
Badania własne	7,1	7,1	7,0
Inne formy	2,6	4,3	0

Specyfika egzystencji bibliotek polega na całkowitej zależności od dotacji sponsorujących instytucji macierzystych, które jednocześnie wydają rozmaite zarządzenia i dyspozycje do realizacji oraz stosują różne systemy zachęt bądź nacisków [72, s. 74]. Kolejny wariant marketingowych analiz bibliotecznych polega więc na rozpoznaniu sponsorskich oczekiwań wobec bibliotek — z podziałem na możliwe do realizacji oraz na takie, którym należy przeciwdziałać, a wszystko: w zestawieniu z poziomem przyznanych dotacji.

Sponsorskie oczekiwania wobec bibliotek są jednak nie tylko wyrażane wprost, w sposób formalny, lecz bywają również sugerowane pośrednio; otóż rozpoznania wymagają wszystkie. Obok poleceń sformalizowanych, dyrektywy sygnalizują przedstawiciele sponsora w radach bibliotecznych oraz są przekazywane indywidualnie i okazjonalnie przez tych przedstawicieli sponsora, którzy sami korzystają z usług bibliotecznych.

Bieżące formy przekazywania zaleceń sponsorskich badanym bibliotekom (wyłączenie) naukowym sygnalizuje kolejna tabela (tab. 3).

Tabela 3. Formy przedstawiania sugestii bibliotekom naukowym przez uczelnie

Formy sugestii	Sugestie przyjęte przez biblioteki (w procentach)
Zalecenia rektora, senatu	84,3
Zalecenia dziekana, dyrektorów instytutów	71,4
Sugestie nieformalne	45,7
Wnioski samorządów studenckich	31,4
Inne (sugestie rad bibliotecznych)	11,4

Jak widać, zdecydowanie dominują sformalizowane zalecenia organów sponsorskich rozmaitego szczebla, natomiast sugestie nieformalne (także wnioski samorządów studenckich) są rejestrowane dwukrotnie rzadziej. A zupełnie marginalny okazuje się wpływ rad bibliotecznych na działalność biblioteczną.

W takiej sytuacji główne przesłanki programowania działalności mogą konkretyzować się jedynie w rezultacie badań rozpoznawczych. W programie analiz, niezbędnych w bibliotekach naukowych, powinny znaleźć się sukcesywne oceny stanu obsługi pracowników nauki oraz studentów, a także odpowiedniości zbiorów wobec programów kształcenia i uczelnianych programów badawczych oraz oceny jakości wspierania procesów dydaktycznych. Bibliotekom tym może okazać się również przydatne rozpoznanie ogólnej opinii organów sponsorskich o bibliotecznej działalności.

Biblioteki szkolne także nie mogą funkcjonować bez rozpoznania opinii grona pedagogicznego, czyli w istocie — sponsora, o tych bibliotekach i bez możliwie obiektywnej oceny stanu współpracy między tymi bibliotekami a nauczycielami. Zgodność zaś sponsorskich postulatów (bądź ich rozbieżność) z biblioteczną praktyką można ustalić określając, w jakim stopniu biblioteczne zbiory i usługi odpowiadają programom nauczania, wspomagają procesy dydaktyczne i umożliwiają uczniom edukację samodzielną.

Rozeznanie sponsorskich opinii o bibliotekach oraz życzeń pod ich adresem tym bardziej potrzebne jest do wytyczenia stosownej linii postępowania — bibliotekom publicznym. Czasem jest to trudne, ponieważ oceny i postulaty, wywodzące się ze środowisk otwartych, mogą mieć z rzeczywistością związek bardzo luźny.

Analiza życzeń oraz opinii sponsorskich jest jednak czymś innym, niż badanie potrzeb, oczekiwań, zachowań i ocen użytkowników — nawet jeżeli sponsorzy chcą reprezentować społeczne interesy i sami są częścią użytkowniczej zbiorowości. Sponsorzy bowiem jedynie fragmentarycznie mają legitymacje na reprezentatywność dyrektyw (ew. w zakresie postulatów programowo-dydaktycznych), natomiast niekoniecznie znają oczekiwania użytkowników i przedstawiają sugestie nie zawsze realne.

Odrębne badania nad użytkownikami stanowią w bibliotekarstwie i czytelnictwie szczególnie ważny nurt działań analitycznych, o szerokim zastosowaniu praktycznym. W kręgu tych analiz mieści się przede wszystkim rozpoznanie: przyczyn korzystania z bibliotek, zachowań użytkowników, przystawalności oferty bibliotecznej do oczekiwań oraz — efektów działania bibliotek.

Funkcjonowanie bibliotek jako instytucji usługowych nie może obejść się bez wiarygodnego rozpoznania klienteli — jej opinii, zachowań oraz oczekiwań, również potencjalnych: możliwych do wywołania i zaspokojenia — ani bez zestawienia zbieżności i rozbieżności między potrzebami tej klienteli a proponowaną ofertą [30, s. 26; 51, s. 37; 79, s. 120; 90, s. 31–32; 92, s. 23]. Konieczne są analizy bieżące oraz analizy prospektywne, wyprzedzające, realizowane systematycznie, co pewien czas, ponieważ zmieniają się i użytkownicy, i nastawienia [67, s. 5]. Co więcej: bibliotekarze mają własne opinie o użytkownikach oraz o ich potrzebach, oparte jednak na obserwacjach

wyrywkowych, przypadkowych, więc na ogół subiektywne, nie rozpoznane w sposób wiarygodny — bo też sami użytkownicy niekoniecznie mają pełną świadomość własnych oczekiwań [92, s. 62] — nietrudno więc o sugestie fałszywe i o błędne dyrektywy postępowania. Tym większa zatem potrzeba analiz rzetelnych.

Poza tym w praktyce badawczej odczuwa się brak analiz (zresztą w realizacji szczególnie trudnych), dociekających przyczyn rezygnacji znacznej części populacji z bibliotecznych usług. Takie oczekiwania „zerowe” są udziałem większości społeczeństwa [79, s. 131], ale źródła tych negatywnych postaw są rozpoznane słabo albo wcale.

Dominują analizy przyczyn korzystania z bibliotek oraz analizy samych zachowań użytkowników. Przyczyny utożsamiane są zwykle z rejestrem potrzeb, aspiracji, toteż rozpoznawane najczęściej pośrednio, w drodze strukturalnych analiz cech demograficznych środowiska — np. proporcji wieku, płci, wykształcenia. Dokładność takich pośrednich ustaleń bywa zawsze względna, natomiast bezpośrednio, psychologiczne analizy powodów użytkowniczych zachowań są realizowane rzadziej. Jakkolwiek więc potrzeba ustalenia przyczyn postępowania klienteli i oparcia na tej podstawie programów działania, jest bezdyskusyjna, to jednak wiedza o tych przyczynach nie wydaje się satysfakcjonująca [9, s. 13; 14, s. 9; 31, s. 81; 53, s. 19].

Oprócz analiz o charakterze psychologicznym, brakuje także bliższego rozpoznania wpływu czynników środowiskowych (uwarunkowań rodzinnych, towarzyskich) i tradycyjalnych na zachowania użytkownicze i czytelnicze, a nawet tak pozornie oczywistych zjawisk przyczynowych, jak czas wolny. Poza bowiem negacją obiegowego przypuszczenia, że przyrost wymiaru czasu wolnego sprzyjałby czytelniczej aktywizacji — w rzeczywistości wcale tak nie jest [2, s. 23] — niewiele o wzajemnych relacjach wiadomo.

Dominujące obecnie sposoby postępowania badawczego polegają na stałej obserwacji zachowań użytkowników podczas korzystania z bibliotek i z udostępnianych przekazów — w powiązaniu następnie z dociekaniami przyczyn oraz ewentualnym dostosowaniem podaży [109, s. 7]. Zastosowanie mają przede wszystkim najprostsze obserwacje i statystyczne zestawienia częstotliwości, sposobów oraz zakresów korzystania z bibliotecznych usług i zbiorów. Mają także zastosowanie bardziej skomplikowane sondaże, wywiady i badania ankietowe rozpoznające potrzeby informacyjne, intelektualne i rozrywkowe użytkowników oraz cele i sposoby korzystania ze zbiorów. W ten sposób można w ogólnych zarysach określić główne i stosunkowo trwałe tendencje w sferze oczekiwań, nastawień i potrzeb publiczności bibliotecznej, chociaż oczywiście nie wszystkie i niezbyt precyzyjnie [2, s. 47; 38, s. 132].

Pośród wielu możliwych kierunków badań nad użytkownikami, szczególnie ważne i pożyteczne wydaje się rozważenie powodów, dla których oferta biblioteczna nie pokrywa się z rejestrem nastawień potencjalnej publiczności.

Można to ewentualnie ustalić, badając bezpośrednie oraz pośrednie opinie użytkowników i społeczeństwa o bibliotekach.

Tabela 4. Formy uzyskiwania informacji na temat oczekiwań użytkowników

Formy uzyskiwania informacji	Biblioteki					
	Razem	według typów		wg wielkości zbiorów w tysiącach jednostek inwentarzowych		
		naukowe	publiczne	do 100	101-500	pow. 500
	w procentach			w procentach		
Analiza wypożyczeń	84,0	81,4	88,0	82,9	90,0	72,2
Analiza opinii personelu	82,3	81,4	83,7	74,3	88,3	72,2
Analiza natężenia odwiedzin	64,6	58,6	74,4	60,0	65,0	61,1
Analiza opinii formalnych	26,5	30,0	20,9	28,6	30,0	11,1
Wywiady, sondaże	23,9	24,3	23,2	25,7	21,7	27,8
Książki życzeń	20,3	18,6	23,2	5,7	25,0	33,3
Specjalne badania	8,8	5,7	13,9	5,7	16,7	11,1

Zestawione wypowiedzi ankietowe pozwalają na rekonstrukcję repertuaru form uzyskiwania informacji o nastawieniach i oczekiwaniach publiczności, stosowanych przez nasze duże biblioteki. Tabela 4 ujawnia umiarkowane, a nawet niktłe zainteresowanie profesjonalistów specjalnymi badaniami społecznych nastawień wobec bibliotek. W ogóle zróżnicowanie stosowanych form oceny jest niewielkie: formy inne niż odnotowane w tabeli występowały śladowo. W praktyce dominują głównie te, które można wprowadzić bez większych nakładów i przygotowań. Specjalne, szerokie badania opinii publicznej należą do rzadkości, a niewiele częściej realizuje się wrywkowe sondaże lub wywiady.

W większości bibliotek przeważają proste analizy danych statystycznych, rejestrowanych z obowiązku — a informujących głównie o liczbie i strukturze wypożyczeń oraz (w mniejszym stopniu) o natężeniu ruchu i jego zmianach. Poza tym częste są analizy opinii personelu biblioteki, te jednak nie mogą zastąpić badania poglądów klienteli.

Pod względem sposobów oceny opinii środowiskowej, badane biblioteki publiczne niewiele różnią się od bibliotek naukowych. Istotniejsze różnice polegają ewentualnie na tym, że w bibliotekach publicznych wyraźnie częściej analizuje się dane o natężeniu ruchu, rzadziej zaś — opinie sformalizowane. Wynika to najprawdopodobniej z niejkiej odmienności charakteru pracy oraz otwartego charakteru publiczności.

Nie ma też wyraźnego zróżnicowania stosowanych form oceny ze względu

na wielkość bibliotek. Jedynie w bibliotekach największych — zapewne z uwagi na ich rozmiary i wyższy stopień zorganizowania — rejestruje się istotny spadek zainteresowania strukturą wypożyczeń, a natomiast wzmoczoną uwagę wobec sformalizowanych, oficjalnych życzeń klienteli.

Możliwy jest jeszcze jeden zakres badań nad użytkownikami, stanowiący jednak w praktyce rzadkość, mianowicie sfera skutków funkcjonowania bibliotek. Skutków bezpośrednich, wyznaczonych stopniem zaspokojenia społecznych oczekiwań, przynajmniej w miarę własnych możliwości bibliotek [122, s. 11] oraz efektów finalnych w postaci wzbogacenia wiedzy klienteli, przysporzenia wartości intelektualnych, urozmaicenia repertuaru rozrywki oraz form zachowań kompensacyjnych. W świetle przedstawionych obserwacji unikalny charakter takich badań jest oczywisty, wymagają bowiem specjalnych nakładów, żmudnej realizacji oraz złożonych technik badawczych, do czego biblioteki nie muszą być przygotowane.

Analizy usług bibliotecznych — czasem trudne do oddzielenia od badań nad użytkownikami, ale przynajmniej częściowo wyznaczające odrębne pole badań — stanowią w praktyce bibliotecznej oczywistą konieczność [68, s. 240; 91, s. 27]. Pomiary konkretnych procedur, zdarzeń i procesów, po stosownym opracowaniu, stanowią podstawę do ustaleń ogólniejszych [79, s. 138], mianowicie: do określenia stopnia realizacji celów. Z informacji o stanie, liczbie i profilu usług można wywnioskować, jak dalece wykonywane są (lub nie) zadania obejmujące wspieranie procesów kształcenia i spontanicznego udziału w procesach komunikacyjnych — lansowania wiedzy, informacji, lektury intelektualnej, artystycznej oraz rozrywkowej [14, s. 13]. Nawiasem mówiąc, niektórzy podają w wątpliwość rekreacyjne obowiązki bibliotek [7, s. 62], ale nie są to zastrzeżenia uzasadnione.

Analiza liczebności oraz form realizowanych usług pozwala ponadto ustalić ich natężenie, fluktuację, z ewentualnym wskazaniem fazy popytu (wzrost, apogeum, spadek) na określone usługi, a także odtworzyć repertuar, określić zakres oferty i jej powodzenie. W przeprowadzonych badaniach znalazło się pytanie o rejestr usług — poza udostępnianiem zbiorów — realizowanych przez ankietowane biblioteki. Zestawienie odpowiedzi, zawarte w tabeli 5, wskazuje na oczywisty związek świadczonych usług z technicznym zapleczem bibliotek. Liczące się usługi, poza udostępnianiem, to właściwie tylko kserokopiowanie (wyraźnie częściej realizowane w bibliotekach publicznych) oraz informacyjna obsługa użytkowników (częstsza z kolei w bibliotekach naukowych) — jednak sygnalizowana mniej więcej w co drugiej bibliotece. Inne zakresy usług mają znaczenie całkowicie marginalne i występują wyłącznie w bibliotekach publicznych. Handel książkami, sygnalizowany przez niektóre (nieliczne) biblioteki publiczne, jest zresztą sprzeczny z istotą bibliotekarstwa.

Tabela 5. Repertuar usług — poza udostępnianiem

Zakres świadczonych usług	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
	w procentach		
Usługi kserograficzne	77,9	70,0	90,7
Usługi informacyjne	53,1	60,0	41,9
Usługi intrologatorskie	7,1	1,4	16,3
Handel książkami	7,1	—	18,6
Różne formy metodyczne	4,4	—	11,6
Nauka języków obcych	3,5	—	9,3
Możliwość nagrań muzycznych	2,7	—	7,0

W dotychczasowej praktyce badań bibliotecznych istnieje kilka głównych obszarów analitycznych, a wśród nich m.in. strefa rotacji zbiorów. Funkcjonują bowiem przeświadczenia, jakoby w obiegu pozostawało mniej więcej 50% zbiorów zgromadzonych w bibliotekach [41, s. 51]. Zatem chętnie i często bada się poziom rotacji zbiorów oraz stosunek rotacji do prewencji, jak również rejestr ograniczeń w udostępnianiu poza bibliotekę (do domu). Powstała nawet cała wiedza na temat tego rodzaju pomiarów, zwana bibliometrią [34, s. 41]. W toku relacjonowanych badań zostały przeanalizowane m.in. ograniczenia w wypożyczaniu do domu.

Tabela 6. Czego nie pożycza się do domu

Rodzaje zbiorów	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
	w procentach		
Czasopisma	70,8	77,1	60,5
Zbiory podręczne	53,1	28,6	93,0
Zbiory specjalne	48,7	57,1	34,9
Starodruki	21,2	22,8	18,6
Publikacje sprzed 1945 r.	18,6	24,3	9,3
Zbiory szczególnie cenne	16,8	22,8	7,0
Zbiory jednoegzemplarzowe	14,2	12,8	16,3
Wideoкасety	8,8	7,1	11,6

Tabela 6 sygnalizuje zakazy wypożyczania do domu (poza obręb biblioteki) jedynie tych zbiorów, które w ogóle znajdują się w danej bibliotece, trudno bowiem odnosić zakazy do czegoś, czego akurat nie ma. Dlatego nie wszystkie wskaźniki są ilustratywne bądź wzajemnie porównywalne.

Na pewno jednak liczne (w ogóle) są zakazy udostępniania gazet i czaso-

pism (abonowanych przez wszystkie badane biblioteki) poza obszar biblioteki. Także miarą rzeczywistych praktyk są współczynniki zakazów wypożyczania do domu składników zbiorów podręcznych. Ogólnie zaś: ograniczenia rotacji do obiegu na miejscu częściej występują w bibliotekach naukowych, aniżeli publicznych, co odpowiada specyfice tych bibliotek.

Wśród badań bibliotecznych stosunkowo często pojawiają się jeszcze analizy wskaźników użytkowniczej aktywności oraz analizy demograficznej struktury publiczności bibliotecznej w związku z usługami, a także ewentualnych relacji pomiędzy procesami kształcenia szkolnego i akademickiego a rejestrem bibliotecznych usług. Autonomicznym obszarem analiz bywa też od czasu do czasu kooperacja między różnymi bibliotekami, a zwłaszcza międzybiblioteczne wypożyczanie. Ponieważ jest to jedna z głównych przesłanek oceny stanu współpracy między bibliotekami — również w omawianym tu badaniu ankietowym wypożyczanie międzybiblioteczne było przedmiotem oceny.

Tabela 7. Wypożyczanie międzybiblioteczne

Praktyka wypożyczeń międzybibliotecznych	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
Przeciętna liczba wypożyczeń międzybibliotecznych rocznie w jednej bibliotece	234	330	78
Procent bibliotek nie uczestniczących w wypożyczaniu międzybibliotecznym	11,5	10,0	14,0

Przedstawione (w tab. 7) wskaźniki realizacji wypożyczeń międzybibliotecznych — zwłaszcza w bibliotekach publicznych — są niskie. Jakkolwiek w międzybibliotecznej kooperacji uczestniczy zdecydowana większość dużych bibliotek polskich, to jednak liczba realizowanych wypożyczeń międzybibliotecznych wskazuje na marginalny charakter tych usług.

We wszystkich badaniach marketingowych ważne pole obserwacji stanowi problematyka organizacyjna — struktura organizacyjna instytucji oraz jej kooperantów i organizacyjny układ procesów marketingowych. Także w odniesieniu do funkcjonowania bibliotek są to analizy konieczne, jakkolwiek (z różnych powodów) realizowane niezbyt często.

W sferze badań nad organizacją bibliotek można wyodrębnić kilka głównych zespołów problemowych. Tak więc niezbędne są analizy relacji pomiędzy układem sieci bibliotecznej a strukturą biblioteki oraz między rozmieszczeniem agend a przestrzenną strukturą środowiska — zarówno otwartego (np. rozlokowanie bibliotek w dużych miastach lub w rozproszonym osadnictwie wiejskim), jak też uczelnianego albo szkolnego. Przebadania wymaga też stopień odpowiedniości modelu organizacyjnego biblioteki i rejestru bibliotecznych agend wobec środowiskowego i użytkowniczego zapo-

trzebowania — z ewentualnym wskazaniem koniecznych zmian [93, s. 14]. Ponadto co pewien czas trzeba dokonywać ocen prawidłowości rozmieszczenia agend biblioteki, ponieważ okoliczności sprawcze podlegają zmianom — oraz określać stopień dostępności tych agend poprzez ustalenie rozmiarów i szybkości realizacji zamówień [79, s. 120].

Do kategorii badań stałych należą analizy personelu. Są konieczne, ponieważ to pracownicy realizują zadania, zapewniają funkcjonowanie całej instytucji bibliotecznej i jej poszczególnych agend: od nich zależy osiągnięcie (lub nie) celów.

Przeważnie stosuje się dwa podstawowe warianty badania kadr. Istnieją ogólne, rutynowe oceny liczebności, kwalifikacji oraz rozmieszczenia personelu — w zestawieniu z rejestrem potrzeb biblioteki. Poza tym jednak niezbędne są specjalne, szczegółowe analizy, polegające na ustaleniu cech i umiejętności koniecznych na każdym stanowisku pracy oraz na identyfikacji, które z nich i w jakim stopniu reprezentuje pracownik (kandydat), na tym stanowisku zatrudniony [54, s. 113; 83, s. 24]. W ten sposób można odpowiednio dobrać personel do wymagań procesu pracy.

Trudno jednak ustalić uniwersalny, ogólny rejestr cech i umiejętności niezbędnych w ogóle w bibliotekarstwie, bo wszystko zależy od tego, jakie konkretnie zadania trzeba będzie wykonywać. Jeżeli bowiem za cechy konieczne na przykład do pracy w wypożyczalni uzna się m.in. odpowiedni wygląd, warunki fizyczne, pogodne usposobienie oraz znajomość piśmiennictwa, to z kolei w oddziale bibliografii — szczególnie użyteczne okażą się m.in. dokładność, cierpliwość oraz znajomość metod bibliograficznych.

Na potrzeby procesów produkcji oraz komercyjnych procesów marketingowych proponuje się rozmaite modele i schematy analiz pracowniczych, zresztą bardzo wobec siebie zróżnicowane i niekoniecznie kompletne. Za modele uniwersalne i już dziś klasyczne uchodzą te, które proponowali kolejno Alec Rodger a potem T. Munro Fraser, ale właściwie prawie każda poważna rozprawa na temat organizacji pracy postuluje jakiś (ewentualnie fragmentaryczny) wariant takiej analizy. Wspólne elementy tych wszystkich schematów analitycznych można sprowadzić do opisu i porównania następujących koniecznych na stanowisku pracy i wymaganych od pracownika cech: fizycznych, intelektualnych, psychicznych, etycznych i społecznych oraz niezbędnej wiedzy [54, s. 113; 83, s. 17; 117, s. 344–345].

W bibliotekarstwie propozycje takich modeli analitycznych pojawiały się nieczęsto i bywały przeważnie fragmentaryczne. W piśmiennictwie polskim też proponowano w swoim czasie takie schematy, jednak niespójne wewnętrznie i niekompletne lub skonstruowane dla innych celów [36, s. 55–57; 80, s. 62].

Być może pożyteczna okaże się zatem zamieszczona tu, zmodyfikowana wersja uniwersalnego modelu analizy pracowniczej w bibliotece. Przedstawiam ogólny schemat takiej analizy, dający możliwość przystosowania (pominięcia, co zbędne, a uzupełnienia o to, co konieczne) do potrzeb każdego miejsca pracy i zakresu obowiązków. Istota sprowadza się (powtórzę) do

wyliczenia i konkretyzacji cech oraz umiejętności niezbędnych na określonym stanowisku pracy i do ustalenia, które z nich oraz w jakim stopniu reprezentuje pracownik lub kandydat do pracy.

Tabela 8. Schemat analizy pracowniczej: propozycja

Właściwości ogólne	Właściwości szczegółowe
Cechy ogólnointelektualne	Wiedza ogólna — inteligencja — uzdolnienia — pamięć — spostrzegawczość
Wiedza zawodowa	Ogólna wiedza zawodowa — szczegółowy zakres koniecznej wiedzy zawodowej — konieczna wiedza pozaprofesjonalna — czytanie — orientacja pozaprofesjonalna
Uspokojenie	Uprzejmość i kontaktowość — kompromisowość — staranność i dokładność — intensywność funkcjonowania — odpowiedzialność
Cechy fizyczne	Ogólne warunki fizyczne — prezencja — kondycja
Przymioty pracy	Sumienność i obowiązkowość — operatywność — logika i uporządkowanie — twórcza motywacja — umiejętność współdziałania

Wszędzie tam, gdzie oprócz podaży usług, biblioteki realizują ponadto różne formy pracy z czytelnikiem, zachodzi potrzeba oceny użyteczności oraz skuteczności tak poszerzonego programu, wzbogaconej w ten sposób oferty. Jak wszystkie instytucje realizujące strategię marketingową — biblioteki powinny również systematycznie badać społeczne o nich opinie oraz skuteczność stosowanych form promocji. W szczególności wymagają identyfikacji społeczne wyobrażenia, czym są biblioteki, jakie mają zadania i do jakich celów dają się wykorzystywać.

Trzeba dowiedzieć się, co ludzie myślą o bibliotekach, jak je oceniają, i musi to być informacja wiarygodna [29, s. 108–109]. Należy również ustalić, według jakich sygnałów społeczeństwo ewentualnie kieruje swoją uwagę na biblioteki, rozpoznaje i ocenia biblioteczną ofertę, biblioteczny repertuar usług oraz jakie symptomy stanowią sygnały poszukiwań określonych materiałów bibliotecznych — jeśli nie są to żądania (sygnały) wyrażane bezpośrednio [6, s. 66; 34, s. 62].

Generalnie: rozpoznanie opinii, społecznych poglądów na temat bibliotek, w znacznym stopniu określa użyteczność tych instytucji. Badania pozwalają ocenić stan funkcjonowania bibliotek oraz ustalić opinie użytkowników o tym funkcjonowaniu. Na tej podstawie można wypracować strategię działań praktycznych: określić realne cele, plan, program i rozwiązania organizacyjne [29, s. 81].

4.3. Aktywizacja odbioru w bibliotekach

Każda strategia marketingowa zakłada aktywne kształtowanie zjawisk na rynku. W bibliotekarstwie odpowiada jej koncepcja (trzeba powtórzyć: bynajmniej nie nowa) biblioteki aktywnej, tj. lansującej swoje usługi w środowisku i mającej wpływ na sposoby korzystania z tej oferty [48, s. 37; 103, s. 13]. W praktyce można zidentyfikować trzy kierunki tej aktywizacji.

Po pierwsze: oddziaływanie na klientelę, publiczność, użytkowników, w celu urozmaiczonego i wzmożonego wykorzystywania oferowanych przez bibliotekę usług. Po drugie: przedstawienie oferty tej części społeczeństwa, która stroni od bibliotek, z próbą zainteresowania jej korzystaniem z biblioteki [53, s. 37]; jest to sfera działań zdecydowanie najtrudniejsza. Po trzecie: istnieje specjalny kierunek aktywności wewnętrznej, polegającej na uświadamianiu personelowi głównych celów i podstawowych form działania biblioteki.

Ten aktywny program biblioteki, określane niesłusznie jako „nowe bibliotekarstwo”, jest w istocie znanym od dawna programem pracy z czytelnikiem, który przedstawiłem w innej publikacji [114]. Powtarzanie tu wszystkich opinii byłoby niestosowne, dlatego poprzestaję wyłącznie na charakterystyce ogólnej.

Sens działalności aktywnej polega na zaspokajaniu oczekiwań istniejących, ale też na przewidywaniu i pobudzaniu oczekiwań możliwych w przyszłości oraz na kreowaniu nastawień według prawdopodobnych potrzeb lub według założeń polityki społecznej. Oczywiście, punkt wyjścia stanowi realizacja usług, których potrzebę zgłaszają klienci, a zarazem zachęcanie do zgłaszania takich potrzeb oraz rozpoznawanie potrzeb w drodze analiz, a więc dobra oferta informacyjna, przedstawiana także poza kręgiem stałych użytkowników bibliotek.

Nie jako „ponad” obszarem realizowanych usług, trzeba opracować dla każdej biblioteki ogólny program działań aktywizujących klientelę, głównie — chociaż nie wyłącznie — repertuar pracy z czytelnikiem, tak w formach indywidualnych, jak również quasi-zbiorowych, zbiorowych i zespołowych [114, s. 113–149].

W ramach tego programu mogą istnieć różne strategie, zakresy i formy działań propopytowych, przyczyniające się do pobudzenia lub zmiany użytkowniczych nastawień. Jedną z ważniejszych jest koncepcja oddziaływania na decyzje rzeczywistych i potencjalnych użytkowników poprzez różne źródła motywacji oraz informacji, z których użytkownicy korzystają, skłaniające do posługiwania się bibliotekami.

W swojej praktyce odbiorczej użytkownik często kieruje się własnymi doświadczeniami i obserwacjami, według których następnie kształtuje dalsze zamówienia w bibliotece. Dlatego stworzenie dobrej atmosfery do korzystania z bibliotecznych usług, dogodnych warunków organizacyjnych oraz zapew-

nienie szerokiej informacji, składa się na rejestr względnie skutecznych form pobudzania użytkowniczego popytu.

Formy te mogą mieć również skutki pośrednie. Prawie każdy użytkownik biblioteki — jak w ogóle każdy usługobiorca [73, s. 99] — pozostaje bowiem pod stymulacyjnym wpływem innych klientów, którzy świadomie lub nie lansują różne teksty i materiały komunikacyjne oraz zachęcają bądź zniechęcają pozostałych do korzystania z bibliotek. Doświadczenia jednego użytkownika bywają bardzo często przenoszone na wielu użytkowników i skutki tych nieformalnych oddziaływań klientów na klientów mogą być znaczące. Dlatego zawsze trzeba zadbać o użytkownicze wsparcie programu bibliotecznego.

W praktyce bibliotecznej znane jest np. zjawisko wzmożonego popytu na zbiory, właśnie zwrócone przez innych klientów. Być może stwierdzenie faktu, że ktoś skorzystał z określonej książki bądź innego przekazu, ma charakter perswazyjny: sugeruje, że warto ewentualnie spróbować. Zwłaszcza, iż to właśnie książki lub inne przekazy niedawno zwrócone można zwykle przejrzeć dokładniej („wziąć do ręki”) przed wypożyczeniem, dokonać swego rodzaju próbnej weryfikacji — jak to zazwyczaj bywa przy wolnym dostępie do półek. Otóż wszystkie tego rodzaju procesy sprawcze, wywołane przez samych klientów najczęściej bezwiednie, trzeba koniecznie umożliwiać i wykorzystywać, są bowiem skuteczne.

Użytkownicy bibliotek częściej kierują się jednak w swojej praktyce sugestiami bibliotek i bibliotekarzy. Są to sugestie rzeczywiste, bezpośrednie, a więc porady, wskazówki, powiadomienia lub prezentacje. Ważna jest trafność tych zachęt, pojmowana jako zgodność ze wzrostowymi fazami popytu, bądź utożsamiana z takim zakresem objaśnień i powiadomień, które są dla publiczności nowe, a użyteczne.

Biblioteka, siłą rzeczy, oddziałuje również pośrednio, stosuje bowiem informację oraz prezentację wybiórczą. Powiadomienia i ekspozycje biblioteczne odnoszą się zwykle do części zbiorów, w ten sposób właśnie lansowanych, a wobec tego reszta zbiorów pozostaje poza zachętą — klienta jest od niej pośrednio separowana.

Analizy i sondaże powinny ułatwić ustalenie takiego zakresu promocji, który odpowiadałby popytowi ewentualnie rosnącemu lub możliwemu do wzmożenia. Tymczasem w bibliotecznej praktyce nierzadko występują próby lansowania materiałów i treści już przestarzałych, nieaktualnych. Z oporami dokonuje się zwłaszcza selekcji materiałów zbędnych, jakkolwiek ostrożność ma swoje uzasadnienie. Opinie bowiem o uznaniu zbiorów za przestarzałe (z odróżnieniem materiałów zbędnych od koniecznych archiwaliów) mają zwykle charakter względny; trudno zwłaszcza uchwycić moment, w którym zbiory tracą swoją aktualność. W dodatku w bibliotekach znane jest zjawisko powrotu do obiegu niektórych zbiorów — pozornie zapomnianych — wówczas, gdy rejestrują się w bibliotekach kolejne pokolenia użytkowników, albo

zbiory te występują w nowej roli: materiałów archiwalnych. Uniknięcie zatem ofert spóźnionych może być trudne, ale jest konieczne.

Przez trafność promocji trzeba zaś równolegle rozumieć korzystność — w szczególności dostarczanie publiczności takich informacji o bibliotecznych usługach, które wcześniej nie były znane a są użyteczne. Mowa o uświadomieniu publiczności nowych form i zakresów korzystania z bibliotek i wzbogaceniu zapotrzebowania na ich usługi.

Poza samymi bibliotekami, popyt na biblioteczne zbiory kształtują też wszystkie ośrodki kształcenia, bo nie tylko sugerują, ale także egzekwują realizację określonych procesów odbioru. Natomiast w niewielkim jedynie stopniu rejestruje się w tym zakresie wpływy wykonywanych zawodów i rodzajów pracy [59, s. 21, 46, 50; 97, s. 43–48; 115, s. 44].

Na zachowania publiczności mają też wpływ opinie ekspertów i osób cieszących się autorytetem. Ich sugestie, formułowane publicznie, ułatwiają przewidywanie użytkowniczych nastawień i ułatwiają wcześniejsze dostosowanie do nich bibliotecznej podaży. Dlatego w programie działań bibliotecznych warto odwoływać się do opinii znawców, aby wypracować lepszą i trafniejszą ofertę.

Ważnym składnikiem aktywnego programu biblioteki jest też przygotowanie użytkowników do korzystania z niej oraz z jej zbiorów. Bez tego przygotowania nikt nie byłby w stanie wykorzystać w pełni oferty bibliotecznej [28, s. 230], tak więc jest to jedno z głównych zadań każdej biblioteki.

Wstępną formą przygotowawczą jest przysposobienie biblioteczne, czyli nauka korzystania z biblioteki. Zakłada się, że ogólne przygotowanie elementarne umożliwia korzystanie z podstawowych usług każdej biblioteki; takie przygotowanie jest zadaniem obowiązkowym wszystkich bibliotek szkolnych oraz częściowo publicznych. Poza tym każda biblioteka jest zobowiązana do realizacji programu objaśniającego sposoby korzystania konkretnie z jej oferty.

W praktyce jednak ogólne, elementarne przysposobienie biblioteczne jest realizowane mało skutecznie. Dlatego całokształt zadań, związanych z nauczaniem klienteli studenckiej sposobów posługiwania się biblioteką jako zespołem informacji, zbiorów oraz urządzeń — obciąża przede wszystkim biblioteki uczelniane oraz inne duże biblioteki obsługujące studentów. Toteż programy przysposobienia bibliotecznego są tam zwykle rozbudowane.

Program objaśniający zasady posługiwania się biblioteką powinien być realizowany w bibliotekach szkolnych oraz uczelnianych na początku nauki, w pierwszych klasach szkół ponadpodstawowych i na pierwszych latach studiów, w formach grupowych. W bibliotekach publicznych dominują objaśnienia indywidualne podczas pierwszych odwiedzin, przy zapisie. Poza tym rozmowy i wskazówki indywidualne, a także rozmaite instrukcje pisemne, stanowią uzupełniającą formę wprowadzenia wstępnego — stosowaną w miarę potrzeby.

Istnieją liczne zastrzeżenia wobec skuteczności owych wstępnych form bibliotecznego przysposobienia; przeważa opinia, że są konieczne, ale niewystarczające. Dopiero kiedy użytkownik poszukuje konkretnych materiałów — indywidualne objaśnienia, adresowane właśnie do niego, połączone z praktycznym korzystaniem z określonych zbiorów i usług, umożliwiając przeprowadzenie nauki użytkownika biblioteki w sposób rzeczywiście produktywny [28, s. 11, 156].

Jak realizowano formy przysposobienia bibliotecznego nowych użytkowników w ankietowanych bibliotekach naukowych i publicznych, przedstawia tabela 9.

Tabela 9. Formy przysposobienia nowych użytkowników

Formy przysposobienia	Biblioteki realizujące przysposobienie		
	razem	naukowe	publiczne
	w procentach		
Indywidualne objaśnienia ustne	94,7	91,4	100,0
Wywieszki z regulaminami	87,6	80,0	100,0
Program przysposobienia grupowego	68,1	75,7	55,8
Instrukcja pisemna	19,5	17,1	23,3
Instrukcja na kasetach magnetofonowych, wideo	5,3	4,3	7,0

Łatwo zauważyć, że w rejestrze form zdecydowanie przeważa informacja o elementach regulaminu, przekazywana nowym użytkownikom ustnie lub pisemnie we wszystkich bibliotekach publicznych oraz w większości bibliotek naukowych. Informacja ta służy głównie objaśnieniu zasad zapisu i reguł korzystania z agend usługowych, natomiast nie kształtuje użytkowniczej świadomości klientów.

Rzeczywiste przysposobienie biblioteczne było realizowane przez trzy czwarte bibliotek naukowych oraz przez połowę dużych bibliotek publicznych w formach grupowych — zazwyczaj mało skutecznych. Zresztą w liczącej się części bibliotek nawet ta formuła nie była stosowana. Inne zaś sposoby przysposobienia bibliotecznego, przeznaczone do indywidualnego zastosowania, tym bardziej stanowiły rzadkość. Tak więc formy wprowadzania nowych użytkowników w tajniki posługiwania się biblioteką i jej warsztatem — jak można sądzić — nie wykraczają u nas poza tradycyjne i mało produktywne schematy.

Dla użytkowników już zarejestrowanych — niektóre biblioteki starały się zrealizować program mający na celu przyuczenie do korzystania lub ulepszenie umiejętności korzystania z różnych, rozpowszechnianych przez biblioteki, materiałów komunikacyjnych. Program taki, jeśli realizowany sku-

teczenie — z całą pewnością intensyfikuje obieg tych materiałów, a więc wzmacnia też popyt. Jest to jednak program charakterystyczny głównie dla mniejszych bibliotek publicznych oraz (w założeniu) szkolnych, mający nadrobić niedostatki przygotowania szkolnego [28, s. 124].

Jakkolwiek nie jest to zadanie wyłącznie bibliotek, to jednak w bibliotekach właśnie najlepiej realizuje się program, mający przygotować społeczeństwo do korzystania ze źródeł informacji, zarówno tradycyjnych, konwencjonalnych, jak i nowoczesnych, komputerowych. Program przysposobienia informacyjnego stał się ostatnimi czasy udziałem bibliotek głównie naukowych oraz po części publicznych — stosowany wszędzie tam, gdzie udało się wprowadzić skomputeryzowany system informacji bibliotecznej. Poważną przeszkodę w skutecznej realizacji stanowi jednak nikła w społeczeństwie umiejętność posługiwania się komputerami.

W ogólnych założeniach pracy z czytelnikiem, postulowanych wobec bibliotek publicznych i szkolnych, mieści się ponadto program nauki różnych (aktywnych i selektywnych) technik czytania piśmiennictwa nieliterackiego, jak również — zadanie doskonalenia oraz indywidualizacji odbioru literatury pięknej. Jednakże w praktyce realizacja tych zamierzeń jest utrudniona i zdarza się rzadko — głównie w małych bibliotekach publicznych.

Jeszcze rzadziej pojawiają się w bibliotekach programy przysposobienia użytkowników do korzystania z pozapiśmienniczych materiałów komunikacyjnych, których jest w bibliotekach coraz więcej, o czym wielu klientów nawet nie wie [30, s. 45]. Chociaż jednak istnieje taka potrzeba, to na ogół w bibliotekach nie ma jeszcze warunków na realizację takich programów przysposabiających.

Cały aktywny program biblioteczny, a zwłaszcza repertuar form pracy z czytelnikiem, stanowi wariant działań propagandowych: przyczynia się do wzrostu i wzbogacenia zainteresowań materiałami, które zgromadzono w bibliotekach, oraz do wzmożenia rotacji tych zbiorów. Im lepiej skonkretyzowane są oczekiwania klientów wobec bibliotek, tym łatwiej biblioteki mogą im zapewnić konkretną informację oraz pomoc w wyszukiwaniu określonych materiałów [2, s. 97]; taka też — ukonkretniona — jest na ogół specyfika programów w bibliotekach dużych. Niektóre składniki tych programów, realizowanych w badanych bibliotekach, przedstawia tabela 10.

Tabela 10. Z programów pracy bibliotek

Formy pracy z czytelnikiem	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
	w procentach		
Duże wystawy	65,5	55,7	81,4
Ekspozycje promocyjne	47,8	58,6	30,2
Odczyty, wykłady	39,8	27,1	60,5
Inne formy	14,2	0	37,2
Zespoły zainteresowań	9,7	5,7	16,3
Koła przyjaciół biblioteki i podobne	17,7	1,4	44,2

Jak wynika z tabeli — programy są znacznie częściej obecne w bibliotekach publicznych, aniżeli w bibliotekach naukowych, z których niemała część nie prowadzi w ogóle żadnych aktywnych form pracy z czytelnikiem. A poza tym, zgodnie z wcześniejszą supozycją, wyraźnie daje się zauważyć przewaga form informacyjnych nad inspiracyjnymi.

5. PROGRAM MARKETINGOWY

Pobudzające oddziaływanie na popyt, jakkolwiek ważne, stanowi jedynie wstępny etap działań, zmierzających do zwiększenia zbytu lub do pomnożenia realizowanych usług. Jest przygotowaniem zapotrzebowania na oferowane towary bądź usługi.

Zadanie najważniejsze, to wypracować ofertę i umożliwić klientom korzystanie z niej, a także — w miarę możliwości — jeszcze ją wylansować. Temu celowi powinien służyć spójny, kompleksowy, merytoryczny program marketingowy, niezbędny w każdej instytucji, zarówno handlowej jak i usługowej, tak komercyjnej, jak niekomercyjnej, również bibliotecznej. Podstawę przygotowania programu stanowi obserwacja i analiza dotychczasowej praktyki oraz prognoza na przyszłość.

5.1. Założenia programowe

Proces programowania wymaga informacji wstępnych, a na to składają się: identyfikacja potrzeb środowiskowych zarówno już dostrzeżonych, jak i możliwych w przyszłości, analiza innych uwarunkowań propopytowych, a także ustalenie różnych ograniczeń. Niezbędny jest zatem swego rodzaju bilans dotychczasowych nastawień, ocenianych według zakresu i pojemności odbioru oraz częstotliwości transakcji [88, s. 221–222], uzupełniony rejestrem potrzeb, wywołanych celowo przez własne działania propopytowe oraz przez działania innych instytucji.

Jest tych działań stosunkowo dużo, ale dla usług bibliotekarskich szczególne znaczenie inspirujące mają programy kształcenia szkół i uczelni, u schyłku XX wieku bardzo zmienne, coraz wyraźniej i częściej modyfikowane — a także spontaniczne zapotrzebowania społeczne na wiedzę oraz umiejętności. Biblioteki muszą dostosować się do wynikających stąd oczekiwań.

W przeszłości to dostosowanie było bardzo niedoskonałe, niepełne, z rozmaitych powodów. W swoim czasie polskie biblioteki nie zdążyły w porę (nie ze swojej winy) wprowadzić do obiegu bibliotecznego materiałów pozapiś-

mienniczych, szczególnie kaset wideo; wynikające stąd niekorzystne skutki można przewidywać na wiele lat. Natomiast z początkiem lat dziewięćdziesiątych, łatwe do przewidzenia, zapotrzebowanie na piśmiennictwo ekonomiczne, także nie zostało w porę przez biblioteki dostrzeżone. A rejestr przyczyn tego niedostosowania jest urozmaicony.

To niedostatek środków uniemożliwił uruchomienie w naszych bibliotekach obiegu wideo na dużą skalę, a także: zakup do wszystkich bibliotek takiego piśmiennictwa, jakie jest im potrzebne. To ograniczenie istnieje nadal; inne zniknęły, ale w ich miejsce pojawiły się nowe.

Z początkiem lat dziewięćdziesiątych ustały ograniczające ingerencje polityczne w działalność polskich bibliotek: to prawda. Jednakże w zamian pojawiły się symptomy społecznego zubożenia — wywołanego ogólnym kryzysem — oraz zubożenia sponsorów. Otóż trudno konstruować program marketingowy, na przekór nastawieniom społecznym i pozbawiony sponsor-skiego wsparcia. Zwłaszcza nie da się formułować programu bibliotecznego, ignorując niemożność finansowania bibliotek szkolnych przez szkoły oraz nikłą chęć sponsorowania bibliotek publicznych przez samorządy terytorialne.

Działaniem równoległym i równorzędnym jest ocena efektywności funkcjonowania — rzeczywistej w warunkach dotychczasowych oraz możliwej w przyszłości. Wskaźnikiem jest poziom osiąganych bądź możliwych do osiągnięcia celów oraz (w działalności komercyjnej) ekonomiczna wartość dokonań i wielkość osiąganych zysków — w zestawieniu z ponoszonymi kosztami. Nie jest to jednak zestawienie mechaniczne, wyłącznie bezpośrednie. Zwykle ocenia się dokonania oraz planuje następne przez pryzmat tzw. ścieżki krytycznej, a więc takiego postępowania ekonomicznego, które gwarantuje maksymalny efekt i długotrwały pożytek, czyli: nie zawsze najtańszego według kosztów bezpośrednich [81, s. 162]. W ten właśnie sposób ocenia się też efektywność przewidywanego programu marketingowego.

W sferze marketingu niekomercyjnego ocena efektywności jest trudniejsza; jakkolwiek bowiem znane są poniesione (lub przewidywane) koszty, na ogół trudno ustalić ekonomiczną wartość uzyskanych efektów. Układem odniesienia musi być teoretyczny model rezultatów przewidywanych, opracowany na czas bieżący i ewentualnie modyfikowany według przewidywanych uwarunkowań w przyszłości; ocenie podlega wynik rzeczywiście osiągnięty — w zestawieniu z zakładanym teoretycznie.

Miara osiągnięć jest przy tym nieuchronnie subiektywna, zależy bowiem również od niewymiernych warunków ograniczających. Im trudniejsze okoliczności funkcjonowania biblioteki, tym bardziej nawet niski efekt świadczy o podwyższonej skuteczności działań. W sytuacji szczególnej — za wyznacznik skuteczności można uznać bodaj samo przetrwanie instytucji bibliotecznej.

Jest to zabieg praktykowany niekiedy dla oceny zjawisk i procesów minionych, już zakończonych, ewentualnie wyjaśniający ich nikłą skuteczność. Natomiast na przyszłość, w marketingowym programie, nie można z góry

zakładać efektywności zerowej (samego istnienia), funkcjonowanie instytucji bowiem straciłoby wówczas sens. Nadwyżka efektów nad stanem wyjściowym, korzyść, powinna być zawsze możliwie znaczna.

Dlatego dla programu marketingowego trzeba poddać weryfikacji podstawowe dotychczas cele funkcjonowania oraz zakresy działań i zadań do realizacji — w zestawieniu z praktyką minioną [52, s. 82; 88, s. 70]. Należy wyjaśnić co, dlaczego i w jakim stopniu podlega kontynuacji, a co (dlaczego i w jakim stopniu) zmianie. W szczególności wymaga analiz:

- obszar pełnej zgodności podaży z popytem (tzw. rdzeń), oferty z odbiorem, przez pryzmat szans ewentualnego poszerzenia ale także skutków zmian (np. redukcji) w popycie; usługi biblioteczne, na które jest obecnie zapotrzebowanie, mogą w przyszłości spotkać się z popytem malejącym;

- obszar przystawalności częściowej (tzw. obrzeże) i optymalizacji oferty tamże: usługi realizowane rzadziej mogą zwiększyć zasięg i częstotliwość;

- możliwość przedstawienia programu tam, gdzie żadnego zainteresowania ofertą dotychczas nie było [81, s. 61–62].

Zmiana podstawowych celów funkcjonowania, zwłaszcza takich instytucji z tradycją, jak biblioteki, stanowi rzadkość, oznacza bowiem również zmianę profilu instytucji; czasem jednak bywa wymuszona. Częściej zdarzają się zmiany i modyfikacje zadań oraz zakresów działania, podyktowane zmianami kontekstu, okoliczności towarzyszących.

Z biegiem lat zmienia się przecież klientela biblioteczna oraz jej oczekiwania, a to wymaga opracowania nowego programu usług, różnych zmian w ofercie i w sposobach postępowania, inaczej bowiem obsługuje się przypadkowych laików, a inaczej publiczność zorientowaną [82, s. 77]. Potrzeba zmian wynika też z częściowej nieprzystawalności podaży do społecznych nastawień i ze znacznej absencji społeczeństwa w sferze bibliotecznego oddziaływania, a zmianę zadań oraz zakresu działania może poza tym narzucić sponsor. Otóż wszystkie zakładane zmiany i modyfikacje składają się na treść programu marketingowego.

Częściej aniżeli cele główne, mogą natomiast zmieniać się priorytety w działaniu, a więc zadania, uznane w danym okresie za główne. W programie marketingowym należy te priorytety określić. Trzeba ustalić, co w ramach przewidywanych zamierzeń jest najistotniejsze oraz — jakie ewentualnie inne zadania można uznać za alternatywnie ważne [88, s. 70], jeżeli pierwotnie zakładane priorytety okażą się nieosiągalne.

W każdym działaniu, uzależnionym od społecznych potrzeb, nastawień, opinii oraz od społecznej kondycji — trzeba liczyć się z koniecznością doraźnej zmiany zadań priorytetowych i z potrzebą skupienia się na zadaniach wariantywnych, zastępczych. W bibliotekarstwie im gorsza kondycja społeczna, im bardziej społeczeństwo nastawia się na przetrwanie (zamiast na rozwój), tym częściej trzeba redukować biblioteczne priorytety do zadań doraźnych i do przetrzymania trudnego okresu.

Stosownie do uwarunkowań i potrzeb, na miarę zadań i priorytetów, konieczne są w programie marketingowym postanowienia, dotyczące organizacji funkcjonowania, procesów i dystrybucji. Trzeba zdecydować, które z form dotychczasowych zostaną zachowane, jakie należy wprowadzić organizacyjne zmiany częściowe, a jakie zaś innowacje zasadnicze. Potrzebne są poza tym ustalenia co do kontynuacji lub zmian (jakich?) zakresu oferty oraz jej lokalizacji, a także wynikających stąd konsekwencji organizacyjnych [88, s. 152, 200] i jeszcze: przewidywanych unowocześnień technologicznych, więc mechanizacyjnych i automatyzacyjnych. W bibliotekarstwie, wobec częściowej modyfikacji zamierzeń, przemian świadomości klienteli oraz niestabilnych przeświadczeń sponsorów, założenia zmian organizacyjnych mogą być nieoczekiwane liczne.

Tak w komercyjnym, jak i w niekomercyjnym programie marketingowym zachodzi ważna konieczność wyboru określonego wariantu dystrybucji. Istnieją dwie podstawowe koncepcje strategiczne, mianowicie dystrybucji ekstensywnej, opartej na możliwie rozległej ofercie uniwersalnej oraz dystrybucji intensywnej, ograniczonej w zasięgu — natomiast wyspecjalizowanej, lepiej przystosowanej do oczekiwań wybranej publiczności [116, s. 220–221]. Każda z tych formuł ogólnych występuje w postaci alternatywnej, w rezultacie więc istnieją cztery możliwe, ogólne warianty form dystrybucji:

- podstawowa oferta uniwersalna („commodity”), stosunkowo jednolita dla całej publiczności;
- oferta uniwersalna lecz zsegmentowana, przeznaczona dla wytypowanej części publiczności;
- oferta zróżnicowana (dyferencjacja) dla rozmaitych grup publiczności;
- oferta wyspecjalizowana dla wybranej części publiczności [52, s. 106].

System dystrybucji usług bibliotecznych został w praktyce rozstrzygnięty arbitralnie, przez podział na sieci oraz na rodzaje bibliotek, natomiast nie wiadomo, czy ostatecznie i nieodwracalnie. Wymaga zatem odpowiedniego uzasadnienia i co jakiś czas — weryfikacji.

W bibliotekarstwie występują wszystkie cztery warianty rozwiązań dystrybucyjnych. Ofertę uniwersalną dla wszystkich (commodity) proponują biblioteki publiczne, a dla poszczególnych grup użytkowników (segmentacja) — biblioteki szkolne, pedagogiczne, Polskiej Akademii Nauk i główne biblioteki uczelniane. Wyspecjalizowane oferty dla różnych grup publiczności ogólnej (dyferencjacja) przygotowują specjalistyczne biblioteki (filie) publiczne oraz inne specjalne biblioteki ogólnodostępne, natomiast dla poszczególnych, wybranych środowisk (specjalizacja) — biblioteki instytutów uczelnianych i samodzielnych instytutów naukowych. Wybór rozwiązania w programie marketingowym wynika z konkretnych uwarunkowań środowiskowych.

Na program marketingowy składają się ponadto wytyczne sposobów, reguł, metod postępowania — w tym także sygnalizowanych już działań propopytowych — modyfikowanych, jeżeli działania dotychczasowe nie były

wystarczająco skuteczne lub jeśli zmieniły się okoliczności. Niezmienne jest natomiast założenie główne: należy postępować w taki sposób, żeby instytucję oraz jej ofertę przybliżyć do rzeczywistych i potencjalnych klientów, a także wyeliminować lub ograniczyć przeszkody i czynniki zniechęcające publiczność do korzystania z usług tej instytucji [82, s. 69]. Szczegółowe dyspozycje wynikają z konkretnych uwarunkowań.

W marketingu niekomercyjnym stymulatorem stosownych metod postępowania może być społeczny charakter sponsorowania działalności. Klienci, którzy w takiej sytuacji są jednocześnie sponsorami (np. płacąc podatki), mogą formułować pod adresem instytucji określone wymagania, dotyczące sposobów funkcjonowania, programów oraz zakresu podaży — nie tylko jako użytkownicy, lecz również (i właśnie) jako fundatorzy. Jest to okoliczność, której nie można przeoczyć.

Wszystkie wymienione tu czynniki, procesy oraz zjawiska składają się razem na syntetyczny model programu marketingowego. Natomiast program rzeczywisty powstaje przez wypełnienie tego modelu konkretnymi treściami.

SCHEMAT PROGRAMU MARKETINGOWEGO

1. Potrzeby, uwarunkowania, ograniczenia
2. Efektywność
 - 2.1. Cele do osiągnięcia
 - 2.2. Priorytety i warianty alternatywne
 - 2.3. Koszty
3. Zadania
 - 3.1. Zakres oferty
 - 3.2. Formy dystrybucji, lokalizacja
 - 3.3. Kontrakty, kooperacja zewnętrzna
4. Organizacja
 - 4.1. Sieć
 - 4.2. Struktura wewnętrzna
5. Działania
 - 5.1. Sposoby postępowania
 - 5.2. Formy promocji

Opracowanie programu marketingowego, również bibliotecznego, czyli koncepcji działań w przyszłości, powinno dokonywać się zgodnie z ogólnymi zasadami postępowania w takich sytuacjach. Otóż przyjęto trzy sposoby ustalania zamierzeń i dyspozycji na przyszłość, a to: projekcję, predykcję i prognozowanie [88, s. 114].

Projekcja polega (w uproszczeniu) na przymierzeniu do przewidywanych przyszłych zjawisk — prawidłowości dostrzeżonych w sferze zjawisk minionych i aktualnych. Natomiast istotą predykcji jest wnioskowanie o przyszłych procesach na podstawie zbadanych prawidłowości i zależności, odniesionych do przyszłości. Prognoza łączy obydwa sposoby, uzupełnione o prawdopodobne, logiczne wnioski, dotyczące zjawisk niemierzalnych.

Istnieje tzw. prognoza subiektywna, opracowana według opinii ekspertów i doświadczonych praktyków oraz prognoza obiektywna, oparta na różnych technikach ekonometrycznych i na badaniach tendencji rozwojowych, np. metodą ekstrapolacji trendów [88, s. 118–120]. Wszystkie te sposoby razem pozwalają na względnie wiarygodną wizję przyszłych procesów i zjawisk, jakkolwiek nie można całkowicie wykluczyć niespodzianek i niedokładności.

5.2. Charakter i struktura zmian

Na pozór można zakładać, że funkcjonowanie marketingu w przyszłości będzie takie samo, jak funkcjonowanie w przeszłości i w teraźniejszości. Codziennosc handlowa bowiem i usługowa, w tym również niekomercyjna, a więc i biblioteczna, w perspektywie krótkiego czasu sprawia wrażenie powtarzalnej, niezmiennej. Z pewnością jednak byłoby to założenie fałszywe. Przeobrażenia warunków i okoliczności zewnętrznych nie ujawniają się z dnia na dzień, często w ogóle nie są dostrzegalne — dopiero po czasie widać ich skutki.

W istocie bowiem nieustannie, jakkolwiek stopniowo, sukcesywnie, następują zmiany okoliczności i potrzeb, a w miarę tych zmian w działalności marketingowej niezbędne są innowacje. Na miarę tych potrzeb i okoliczności: ani radykalniejsze, ani też zredukowane; trzeba wystrzegać się zarówno nadinnowacyjności, jak petryfikacji. W stosunku do już zweryfikowanych i wdrożonych form działania programy innowacyjne stanowią wprawdzie niejaki ryzyko, ale brak innowacji jest bez wątpienia ryzykiem większym [111, s. 14].

Oczywiście — każda innowacja wymaga kalkulacji. Obok postulowanych korzyści, trzeba uświadomić sobie nieuchronne straty, przewidzieć trudności i skutki uboczne, a także określić czas wdrażania zmian, nie warto bowiem decydować się na innowacje, których nie można w rozsądnych terminach doprowadzić do końca [29, s. 86]. Jednakże w ogóle bez jakichkolwiek zmian — funkcjonować nie można.

Zmiany, których publiczność już to nie dostrzega wcale, bądź zauważa tylko fragmentarycznie, a odczuwa głównie ich skutki, to innowacje wewnętrzne, dotyczące zaplecza instytucji handlowych, usługowych, bibliotecznych. Zmiany te muszą natomiast pozostawać stale w polu widzenia profesjonalistów, ponieważ mają zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania instytucji. Mowa tu o rozmaitych innowacjach w zakresie organizacji, dystrybucji, lokalizacji, struktury kadrowej oraz strategicznych założeń postępowania. Zmiany te, jeżeli wdrażane w porę i sukcesywnie, mają przeważnie charakter cząstkowy, kontynuacyjno-modyfikacyjny [4, s. 211–213]. Radykalne przeobrażenia zdarzają się bardzo rzadko i tylko w okolicznościach szczególnych,

nadzwyczajnych. Nawet stosowane w marketingu kompleksowe strategie działań zmasowanych, określane jako „marketing-mix” [21, s. 34–35; 52, s. 101], w zasadzie nie rujną istniejących struktur, lecz je usprawniają.

Bardziej widoczne i odczuwalne dla klientów są innowacje zewnętrzne, na przykład zadań lub asortymentu towarów lub usług. Również i te zmiany rzadko polegają na całkowitej reorientacji, tym niemniej publiczność może je niekiedy uznać za radykalne, jeżeli w ofercie pojawia się sporo tzw. nowości. Klienci nie zawsze chętnie przyjmują innowacje, które zbyt odstają od przyzwyczajzeń, toteż zmodyfikowana oferta niekoniecznie zapewnia sukces.

Nową jest taka oferta, która pozwala zaspokajać oczekiwania dotychczas niezaspokajane, bądź zaspokajane w inny sposób niż dotychczas, ale również taka, która sama kreuje (i zaspokaja) potrzeby całkowicie nowe [111, s. 12]. W praktyce istnieją cztery rodzaje oferowanych nowości. Nowość oczekiwana odwołuje się do istniejących nastawień, dla których stosownej oferty nie było. Nowość substytucyjna inaczej do tych istniejących nastawień przystaje. Nowość komplementarna — przez uzupełnienie — umożliwia nowe zastosowanie oferty już istniejącej. Natomiast tzw. supernowość wyzwała nowe potrzeby [111, s. 15–16]. Jak zatem nietrudno zauważyć, pojęcie nowości częściej miewa charakter relatywny niż uniwersalny: pozostaje w ścisłym związku ze stanem oczekiwań publiczności. W praktyce bibliotecznej mogą występować wszystkie wymienione kategorie nowości, a są nimi zarówno rodzaje nośników lub rodzaje usług, jak i konkretne materiały: określone książki, publikacje, czasopisma, audiokasy itp.

Podstawową przyczyną wszelkich zmian i innowacji, również asortymentowych, jest obrona przed zastojem, regresem, kryzysem i rozpadem instytucji oraz równoczesne dążenie do zwiększenia zbytu, usług, efektywności, czyli do postępu [19, s. 404; 81, s. 55; 111, s. 13]. To przesądza o dalszej egzystencji oraz o rozwoju każdej instytucji — czymkolwiek się zajmuje. Również biblioteki zachowując główne cele swojej działalności, z upływem czasu muszą jednak modyfikować częściowo zakres oferty, takie bowiem wymagania wynikają zwykle z nowej sytuacji społecznej.

Innowacje, jeżeli akceptowane przez klientelę, podtrzymują dobrą opinię o instytucji, a więc i w ten sposób działają na jej korzyść [19, s. 404; 111, s. 13–14]. Natomiast zawsze w jakimś stopniu zakłócają tok dotychczasowego funkcjonowania, dlatego nie powinny być wprowadzane do praktyki bez uprzedniego przygotowania, więc bez analizy wszystkich, możliwych do przewidzenia skutków, ani — jeżeli jest możliwość — bez praktycznej próby. Niezależnie od drobnych rozbieżności szczegółowych, podstawowe poglądy na sposób wdrażania innowacji organizacyjnych, dystrybucyjnych i technologicznych oraz nowych składników oferty, są w zasadzie podobne [35, s. 74; 81, s. 59; 111, s. 14–15].

Sugeruje się przeważnie, że podstawę działań powinny stanowić sukcesywne (okresowe, cykliczne) analizy bieżących potrzeb klienteli oraz rozpoznanie potencjalnych potrzeb pozostałej części środowiska. Według tych analiz

można z kolei opracować repertuar i zakres zadań, zarówno kontynuowanych, jak też modyfikowanych lub nowych — oczekiwanych przez publiczność oraz inspirowanych (np. substytucyjnych lub komplementarnych) przez oferenta; zachowanie koniecznej równowagi pomiędzy kontynuacją a innowacjami ma przy tym znaczenie szczególne. Ustalony w ten sposób ogólny program niezbędnych innowacji (dla instytucji usługowej) można przedstawić w postaci poniższego schematu.

INNOWACYJNY PROGRAM INSTYTUCJI USŁUGOWEJ

- 1. Innowacje zewnętrzne**
 1. Asortymentu usług
 2. Repertuaru i sposobów działania
 3. Organizacji i lokalizacji sieci
 4. Struktury agend usługowych
 5. Programu promocyjnego
- 2. Innowacje wewnętrzne**
 1. Kadrowe
 2. Technologiczne
 3. Struktury agend zaplecza

5.3. Innowacyjność w bibliotekach

Funkcjonowanie bibliotek opiera się — być może w większym stopniu niż innych instytucji niekomercyjnych — na ciągłości, kontynuacji i systematyczności działań, bo główne cele funkcjonowania są względnie trwałe. Stopniowym zmianom ulegają natomiast konkretne zadania, określone zamierzenia, ale też nie z dnia na dzień, lecz w dłuższym okresie, stąd możliwe złudzenie niezmienności. Przyszłościowe marketingowe programy bibliotek — często — z potrzeby kontynuacji — odwołują się do przeszłości, do minionych dokonań, co zapewne stanowi główne źródło zarzutu konserwatyzmu [49, s. 156], formułowanego nie zawsze słusznie.

Dla każdej (nie tylko bibliotecznej) instytucji równie zawodna jest strategia całkowitej petryfikacji, jak i nieustających innowacji. Zmiana okoliczności, w których funkcjonują biblioteki, powinna odpowiednio inspirować zmiany zamierzeń — przynajmniej według kilku (wymienionych niżej) wariantów. A przedstawione w tekście wyniki badań ankietowych mogą dać ogólne pojęcie, w jakiej mierze tak właśnie jest.

Biblioteki zmieniają lub raczej modyfikują swoje zamierzenia, tak w zakresie oferty i repertuaru usług, jak również w zakresie organizacji i funkcjonowania, żeby lepiej dostosować się do spontanicznych i sprowokowanych oczekiwań użytkowników, a także ewentualnie klientów potencjalnych [9,

s. 13; 68, s. 239]. Z biegiem czasu zmieniają się bowiem potrzeby publiczności, a także sama publiczność podlega przemianom; po latach to są wprowadzić ci sami lecz nie tacy sami użytkownicy. Z długiego rejestru inspirowanych w ten sposób zmian przypomnę wprowadzenie (tu i ówdzie) do bibliotecznego obiegu materiałów wideo, albo — znacznie wcześniej — zlikwidowanie w bibliotekach publicznych oddziałów dla młodzieży, które po prostu straciły klientów na rzecz agend dla dorosłych.

Zamierzeniem oczywistym, nie tylko w bibliotekach uczelnianych i szkolnych, lecz także publicznych i pedagogicznych, jest ponadto dążność do przystosowania się do modyfikowanych programów studiów, kształcenia szkolnego oraz wszelkich form doskonalenia. Zresztą zjawisko ma szerszy wymiar: w skali makrospołecznej zmieniają się dążenia edukacyjne, informacyjne, intelektualne oraz rozrywkowe, którym biblioteki muszą sprostać — pod rygiem redukcji społecznego zapotrzebowania. Wszechstronne przemiany, występujące u schyłku XX stulecia, stanowią zapowiedź gwałtownego wzrostu zapotrzebowania na wiedzę i umiejętności; w związku z tym zainteresowanie profesjonalistów rozwojem i komputeryzacją usług informacyjnych jest w sposób oczywisty uzasadnione i słuszne.

Swoje zamierzenia modyfikują też różni kooperanci bibliotek, zwłaszcza instytucje społecznego komunikowania oraz instytucje edukacyjne; modyfikacji dokonują także inne, współpracujące biblioteki. Otóż nie może być mowy o współdziałaniu skutecznym, jeżeli zmian programowych nie wprowadzą — we wzajemnym porozumieniu — równolegle wszyscy kooperanci. Przejawem takiej skoordynowanej kooperacji międzybibliotecznej jest próba współpracy centralnych bibliotek branżowych lub niektórych bibliotek naukowych w zakresie narodowego zasobu bibliotecznego.

Bardzo ważnym, chociaż trudnym zamierzeniem innowacyjnym jest dostosowanie do potrzeb klienteli zarówno struktury biblioteki, jak i jej zbiorów. To z tego powodu trzeba ustalić na przyszłość (zmienione lub nie) reguły doboru i gromadzenia zbiorów oraz zasady selekcji i usuwania materiałów bibliotecznych. Trzeba też skonkretyzować zamierzenia co do tworzenia nowych lub modyfikacji bądź likwidacji niektórych z dotychczas istniejących agend usługowych i jednostek zaplecza. Wreszcie — należy dokonać wyboru na czas określony jednego z alternatywnych priorytetów strategii funkcjonowania; albo uznać pierwszeństwo prewencji, ochrony zbiorów, albo ich udostępniania, rotacji, obiegu [26, s. 31]. Jest to w bibliotekarstwie dylemat stały, rozmaicie rozstrzygany i każda decyzja pociąga za sobą konsekwencje organizacyjne oraz funkcjonalne.

Zawsze zaś zamierzenia bibliotek muszą być dostosowane do rzeczywistych możliwości, a więc do potencjału kadrowego, posiadanych zasobów, stanu automatyzacji oraz środków finansowych [68, s. 239]. Jeśli któraś z tych możliwości zostanie pominięta, może to spowodować zredukowanie realizacji zamierzeń, czego autorzy programu mogą sobie nawet nie uświadamiać. Niekiedy wśród czynników ograniczających pojawiają się jeszcze niekorzystne dla bibliotek opinie sponsorów, których to opinii też nie można ignorować.

Poza oczywistą odmiennością merytoryczną — w bibliotecznych programach innowacyjnych, a także w sposobach ich wdrażania, trudno doszukać się jakiejś odrębnej, autonomicznej specyfiki. Jest w zasadzie tak, jak w praktyce wszystkich innych niekomercyjnych instytucji usługowych. Jak wszędzie, biblioteczne innowacje zmierzają do poprawy funkcjonowania oraz lepszego dostosowania oferty do społecznych potrzeb i polegają przeważnie na kontynuacyjnym stopniowaniu nowych rozwiązań. Również jak wszędzie: są warunkowane stanem środków, poziomem technicyzowania oraz postawą personelu. Nawet przypisywany bibliotekarstwu konserwatyzm nie jest żadnym wskaźnikiem odrębności. Ani bowiem w sferze kształcenia szkolnego lub akademickiego, ani w zakresie opieki medycznej, ani jakichkolwiek innych usług socjalnych, też na ogół nie ma radykalnych rozwiązań innowacyjnych.

W ogólnym planie bibliotecznych innowacji można wyodrębnić trzy główne obszary zmian. Po pierwsze — korekta lub przebudowa sieci bibliotecznej. Po wtóre — wewnętrzne modyfikacje struktur, procesów i technologii oraz zasobów. Po trzecie — zmiany zadań i priorytetów. Przed dokładniejszą ich charakterystyką przedstawię jeszcze rejestr zmian innowacyjnych, jakie miały miejsce w ankietowanych bibliotekach w okresie ostatnich dwóch lat poprzedzających badania (tabl. 11).

Tabela 11. Innowacje w latach 1990—1991

Zakres innowacji	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
	w procentach		
Nowe formy usług ogółem — w tym:	22,1	21,4	23,2
komputeryzacja informacji	19,5	17,1	23,2
Nowe zakresy usług ogółem — w tym:	39,8	30,0	55,8
kserografia	32,7	22,8	48,8
handel skryptami	1,8	2,9	—
udostępnianie wideokaset	3,5	1,4	7,0
intrologatorska oprawa książek	6,2	—	16,3
Nowe agendy usługowe	25,7	11,4	48,8
Wpływ na innowacje: użytkowników	19,5	12,9	30,2
innych studentów i pracowników nauki	0,9	1,4	—
innych osób	4,4	4,3	4,7

Opisaną w tabeli praktykę innowacyjną można określić jako umiarkowaną. Trzeba uwzględnić fakt, że miała miejsce w warunkach ekonomicznego i społecznego przesilenia (l. 1990—1991), co nie mogło pozostać bez wpływu na dokonywanie zmian. Wszak większość sygnalizowanych przeja-

wów modernizacji ma prosty związek z nową aparaturą i nową technologią, a więc i z kosztami. Wymowna jest zwłaszcza dominacja wśród nowych ofert — usług kserograficznych oraz skomputeryzowanej obsługi informacyjnej użytkowników; inne nowości mają charakter marginalny.

Stosunkowo znaczny odsetek dużych bibliotek publicznych odnotował zmiany organizacyjne: prawie połowa z nich zorganizowała nowe agendy usługowe. W sumie, chociaż trudno mówić o eksplozji innowacyjności, nie jest to jednak obraz kompleksu spetryfikowanego.

Charakterystyczna wydaje się natomiast opinia o inspirującej innowacyjność roli środowiska: jest to, jak wynika z tabeli, rola niewielka. Mniej więcej jedna piąta bibliotek (bibliotek publicznych: jedna trzecia) przypisuje pomysły innowacyjne użytkownikom, zaś osobom spoza klienteli — nie przypisuje praktycznie żadnych. Wynika stąd wniosek, że zdecydowanie dominującą rolę w inspirowaniu zmian w bibliotekarstwie profesjonalści w tym zawodzie przypisują sobie. I nie jest to, być może, opinia bezpodstawna.

Pierwszy z wymienionych trzech głównych zakresów innowacji w bibliotekach polega, ściślej — powinien polegać — na optymalizacji sieci, czyli na dostosowaniu układu bibliotecznego do określonej przestrzeni społecznej. Obowiązuje, przynajmniej w sferze teorii oraz postulatów, zasada łatwej dostępności bibliotek, i to bibliotek różnego rodzaju. Tylko niektóre biblioteki obsługują publiczność ściśle określoną, wytypowaną [26, s. 31; 51, s. 49], pozostałe nie są przez klientów na ogół rozróżniane, nie są identyfikowane ze względu na rodzaj: klient przeważnie korzysta z jednej, „swojej” biblioteki, nie zastanawiając się nad jej specyfiką [2, s. 82], dlatego nawet różne biblioteki można traktować jako ogniwa wspólnej sieci.

Z tego powodu często zachodzi potrzeba wzajemnej koordynacji oraz komplementarności podaży i programu usług, co jednak między bibliotekami z różnych sieci jest w zasadzie możliwe tylko na mocy umowy. Poza wprowadzeniem w życie założeń tzw. bibliotek centralnych, nie istnieją bowiem inne formalne podstawy ewentualnej koordynacji zamierzeń rozmaitych sieci bibliotecznych. Tymczasem dla nakreślenia planu optymalnej „nadsieci” — złożonej z różnych sieci — bibliotek w środowisku, trzeba najprzód ustalić, ile i gdzie potrzeba bibliotek, jakich, oraz jak dużych. Tak więc wzajemna kooperacja konieczna jest już na etapie wstępnych analiz. Tymczasem kompleksowych i skoordynowanych analiz bibliotecznych nie opracowuje się — poza nielicznymi wyjątkami — już od lat. Z jednej strony, na przeszkodzie stoi słabo skoordynowana wielosieczność polskiego bibliotekarstwa, a z drugiej — brak materialnych i ekonomicznych przesłanek rozwoju. W ostatnim ćwierćwieczu bieżącego stulecia cały wysiłek organizacyjny jest skierowany na utrzymanie dotychczasowego stanu posiadania, z dominującym przeświadczeniem, że możliwa jest właściwie tylko redukcja (co praktyka potwierdza), natomiast szanse restrukturyzacji lub rozbudowy sieci bibliotecznych zdarzają się okazjonalnie. Wszystko to jednak nie zwalnia od obowiązku przemyślenia sytuacji obecnej i opracowania — przynajmniej w zarysach wstępnych — ulepszonej koncepcji perspektywicznej.

Istniejący w polskim bibliotekarstwie od dawna stan organizacyjno-prawny, nie profesjonalistom, ale sponsorom (bez obowiązku konsultacji) przyznaje prawo decyzji w sprawie zmian i modyfikacji sieci bibliotecznych, a w praktyce: cząstek, segmentów tych sieci. Każdy samorząd terytorialny określa warunki funkcjonowania bibliotek publicznych (w przyszłości także bibliotek w szkołach podstawowych) na własnym terenie, władze uczelni decydują o losach sieci bibliotecznej w swojej uczelni itd. W tych warunkach wypracowanie programu międzysieciowej kooperacji bibliotecznej może być przedsięwzięciem co najmniej trudnym, jeżeli w ogóle realnym. Zwłaszcza, że decyzje sponsorskie zmierzają często do drastycznego obniżenia kosztów utrzymania bibliotek bez względu na skutki merytoryczne.

Produktywne plany na przyszłość wymagają rzetelnych, profesjonalnych analiz stanu usług bibliotecznych, potrzeb w tym zakresie i możliwości, żeby dopiero na tej podstawie wypracować konieczne decyzje — zamiast iżby rozwiązywania dostosowywać do decyzji. Analizy te zresztą mogą być najpierw przeprowadzane segmentowo, odrębnie dla każdej sieci, a dopiero następnie wzajemnie uzgadniane i korygowane.

Za punkt wyjścia zawsze trzeba przyjąć realnie istniejący oraz realnie możliwy, ulepszony stan usług i zadań każdej sieci bibliotecznej. Biblioteki szkolne, których zasięg ograniczony jest do uczniów, mają wspierać multimedialnie procesy dydaktyczne oraz pełnić zadania informacyjne, edukacyjne, intelektualne i rekreacyjne [23, s. 11, 42, 84, 90]. Biblioteki naukowe, obsługujące przede wszystkim pracowników nauki oraz studentów — ale przecież dostępne także dla uczniów i ogółu społeczeństwa — pełnią głównie zadania edukacyjne, informacyjne oraz intelektualne [64, s. 256]. Natomiast biblioteki publiczne, nastawione na obsługę publiczności otwartej, mają obowiązki uniwersalne, spełniają wszystkie zadania biblioteczne: zarówno informacyjne i edukacyjne, jak intelektualne i estetyczne, a także praktyczne, rozrywkowe i kompensacyjne [49, s. 153–154; 75, s. 13, 43]. Zakres zadań innych bibliotek — np. pedagogicznych, fachowych, specjalnych — częściowo autonomiczny, jest jednak również po części zbieżny z zadaniami pozostałych bibliotek i nierzadko klientami są ci sami użytkownicy.

Otóż w zakresie wzajemnie pokrywających się i krzyżujących zamierzeń, stosowne uzgodnienia mogą być wysoce produktywne. Odrębność sieci nie jest i nie powinna być nieprzekraczalną barierą graniczną, tam zwłaszcza, gdzie klientela jest ta sama. Koordynując bowiem plany gromadzenia zbiorów oraz programy usług, można zarówno obniżyć koszty funkcjonowania, jak też lepiej dostosować podaż do użytkowniczych potrzeb.

Profesjonalne kierownictwa bibliotek mają nieco większy wpływ na decyzje w sprawach kontynuacji lub zmian wewnętrznej struktury sieci bibliotecznej, to jest zespołu sprzężonych z biblioteką główną — bibliotek filialnych (biblioteki publiczne, pedagogiczne), bądź wydziałowych oraz instytucyjnych (biblioteki uczelniane). Ale oczywiście opinie sponsorów zawsze mają swoją wagę, tak jak i możliwości finansowe, lokalowe, kadrowe

i wyposażeniowe, według których trzeba funkcjonować. W każdym razie można w sposób profesjonalny ustalić potrzeby i program sieci wewnętrznej — stosownie do okoliczności zewnętrznych, takich jak strukturalne i lokalizacyjne zmiany uczelni, modyfikacje kierunków kształcenia i badań lub (w przypadku bibliotek publicznych) osadnicza rozbudowa miejscowości. Realizacja tak opracowanego programu stanowi kolejny etap postępowania.

Na wstępie zawsze potrzebna jest analiza, określająca dotychczasowy i przyszły układ relacji między zadaniami usługowymi w ramach sieci, a więc biblioteki głównej oraz bibliotek sprzężonych. Można bowiem przypisać bibliotece głównej realizację przede wszystkim usług wyspecjalizowanych i pogłębionych, przy raczej uniwersalnym profilu usług w bibliotekach sprzężonych; taki wariant przeważa w bibliotekach publicznych i pedagogicznych. Może też — na odwrót — biblioteka główna realizować przede wszystkim usługi uniwersalne, powierzając usługi specjalistyczne bibliotekom sprzężonym i tak jest przeważnie w bibliotekach uczelnianych [67, s. 38, 41]. Pomiędzy tymi skrajnościami istnieje wiele rozwiązań pośrednich, mieszanych, częściowych. W sytuacji konkretnej trzeba więc dokonać analizy i na tej podstawie wybrać jedno, określone rozwiązanie.

Od takich decyzji zależy następnie układ sieci wewnętrznej i ewentualny program modyfikacyjny. Według wstępnego rozpoznania można określić, ile potrzeba sprzężonych bibliotek, gdzie zlokalizowanych, o jakim profilu usług i jakiej wielkości, uwzględniając wzajemne powiązania zadań i repertuaru usług między tymi bibliotekami. Taki merytorycznie uzasadniony model wymaga z kolei porównania z siecią już istniejącą i wyspecyfikowania zmian, których realizacja będzie następowała w miarę ekonomicznych możliwości.

Kolejny zakres innowacji bibliotecznych — wyodrębniony zresztą umownie, dla lepszej egzemplifikacji — obejmuje modyfikacje i zmiany wewnętrzne w samej bibliotece. Także i w tym zakresie istnieją określone wymagania oraz bariery ekonomiczne, ale decyzje należą w zasadzie do profesjonalnych kierownictw bibliotek. Dlatego są to zmiany stosunkowo najrealniejsze i tym bardziej wymagają odpowiedniego przygotowania.

Konieczna jest w szczególności analiza dotychczasowej i ewentualnie przyszłej wewnętrznej struktury organizacyjnej biblioteki — szczególnie sfery „stykowej”, „wyjściowej”, a więc agend usługowych — w związku z przewidywanym repertuarem usług, czyli asortymentem oferty i preferowanymi sposobami jej realizacji. Trzeba dopasować układ struktury wewnętrznej (najprzód model tego układu) do konkretnych potrzeb i zamierzeń merytorycznych, ustalając, czy zachowa się dotychczasowa struktura, czy też nastąpi scalenie bądź rozdrobnienie albo zmiana charakteru agend usługowych oraz zaplecza [96, s. 60].

Do ustalenia pozostaje też podstawa podziału strukturalnego agend, ewentualnie modyfikowana lub nie, mianowicie; czy ma to być rodzaj klienteli, rodzaj nośników, przedmiot (temat) zbiorów czy też koegzystencja (w jakiej konfiguracji?) tych wszystkich podstaw podziału razem. Konsekwen-

cją tych decyzji powinien być program ewentualnej kontynuacji bądź zmian i modernizacji zasad oraz profilu uzupełniania zasobów, a więc polityki w zakresie doboru i gromadzenia zbiorów [92, s. 13, 15; 122, s. 107].

Ostatecznym celem innowacji bibliotecznych jest optymalizacja funkcjonowania i usług, dostosowanie ich do środowiskowych potrzeb oraz zapewnienie wysokiej jakości, sprawności i szybkości obsługi klienteli [96, s. 61, 67; 122, s. 108]. Żeby to osiągnąć, trzeba usprawniać wszystkie procesy składowe; nie tylko bezpośrednio „wyjściowe”, ale również pozostałe, od których usługi mniej lub bardziej zależą. Zmiany strukturalne są konieczne również w agendach zaplecza: decyduje ogólny pożytek sfery usługowej. Ponadto funkcjonowanie bibliotek na rzecz klienteli jest również uwarunkowane stanem umiejętności i jakości pracy personelu oraz poziomem technicyzacji, a więc i w tym zakresie potrzebny jest program usprawnień i zmian optymalizacyjnych.

Trzeci, być może najważniejszy zakres bibliotecznych innowacji, obejmuje ewentualne zmiany zadań oraz priorytetów. W niektórych bibliotekach zmiany te mogą być dość liczne, jednak w ogólnej panoramie bibliotekarstwa wydają się umiarkowane. Dopóki bowiem istniejące rozwiązania odpowiadają istniejącym potrzebom, tak długo zmiany i modyfikacje nie są przez okoliczności towarzyszące wymuszane. Obowiązuje zasada innowacyjności uzasadnionej, racjonalnej. Dlatego w piśmiennictwie profesjonalnym nawet skrajni zwolennicy innowacji i nowatorstwa nie negują podstawowych, tradycyjnych zadań ani priorytetów bibliotek [101, s. 111]. A np. wśród postulatów, od dawna zgłaszanych wobec bibliotek, niezmiennie dominuje sugestia zagwarantowania pełnej demokratyzacji bibliotek, czyli zapewnienia społeczeństwu swobodnego dostępu do bibliotek [17, s. 29; 74, s. 35], co oczywiście jest słuszne, ale w żadnym wypadku nie nowe.

W trakcie realizowanych badań uzyskałem opinie kierownictw ankietowanych bibliotek na temat priorytetowych zadań bibliotecznych (tab. 12).

Tabela 12. Priorytetowe zadania bibliotek w opiniach kierownictw bibliotek

Co biblioteki powinny wspierać	Opinie kierownictw bibliotek		
	razem	naukowych	publicznych
	w procentach		
Naukę, studia	94,7	95,7	93,0
Rozwój intelektualny	81,4	74,3	93,0
Informację doraźną	54,0	41,4	74,4
Rozwój własnych zainteresowań użytkowników	46,9	28,6	76,7
Rozrywkę	26,5	4,3	62,8

Tabela ujawnia znaczne zróżnicowanie opinii organizatorów bibliotek naukowych i publicznych na temat zadań bibliotek. Wśród opinii tych pierwszych zdecydowanie przeważa wizja biblioteki jako instytucji wspierającej procesy naukowe i edukacyjne, z uznaniem ponadto potrzeby wsparcia procesów rozwoju intelektualnego. Natomiast organizatorzy bibliotek publicznych, uznając wyraźne preferencje dla obu tych zadań, sugerują również potrzebę wspierania przez biblioteki różnych innych procesów informacyjnych i samokształceniowych.

Charakterystyczne jest wyraźnie rzadsze przeświadczenie o potrzebie i zasadności rozrywkowych powinności bibliotek, w sumie jednak dostrzegane przez większość kierownictw dużych bibliotek publicznych. Nie wiadomo, dlaczego funkcjonują wśród profesjonalistów opinie o rzekomej drugorzędności, banalności, albo nawet „wstydlivości” tej funkcji. W rzeczywistości nie ma po temu żadnych podstaw ani w teorii bibliotekarstwa, ani w praktyce, ani w zdrowym rozsądku.

W ogólności, tabela ujawnia dosyć tradycyjny sposób postrzegania bibliotecznych obowiązków. Ale zarazem nie ma też żadnych argumentów dowodzących, że jest to obraz fałszywy lub niezgodny z rejestrem potrzeb. Jeśli więc mowa o tradycjonalizmie, to jednak w znacznym stopniu umotywowanym, uzasadnionym przez istniejące wymagania.

Rejestr względnie nowych bibliotecznych zamierzeń priorytetowych — o zasięgu ponadjednostkowym — nie jest zbyt bogaty. Postuluje się mianowicie upowszechnienie zasady gromadzenia i udostępniania w bibliotekach także nowych materiałów komunikacyjnych, w miarę wprowadzania ich do obiegu społecznego. Nowy jest nie tyle sam postulat, ile ewentualny rejestr pojawiających się w użyciu nośników. Wraz z rozwojem opieki socjalnej, nie tylko w krajach ekonomicznego dostatku, o wiele wyraźniej formułuje się pod adresem bibliotek zadanie specjalnej obsługi ludzi starych, niepełnosprawnych i chorych. Na miarę możliwości materialnych — tu i ówdzie rzeczywiście pojawiają się w tej mierze programy nowe i oryginalne. Ponadto postęp w sferze nauki, techniki i wiedzy spowodował potrzebę obsługi bibliotecznej specjalistów z zakresu takich dyscyplin, o których dotychczas mało kto słyszał; stąd pojawiła się konieczność opracowania specjalnych programów szczegółowych.

Natomiast nowe priorytety, sugerowane wobec całych sieci bibliotecznych, wyglądają raczej jak nowe sformułowania postulatów znanych już od dawna. W stosunku do bibliotek publicznych postuluje się mianowicie zróżnicowanie gromadzonych i udostępnianych nośników komunikacyjnych oraz aktywizację programów pracy z czytelnikiem — co trudno uznać za całkowitą nowość. Z kolei bibliotekom szkolnym przypisano obowiązek tworzenia mediatek, ale przecież już wcześniej sugestia taka była niekiedy zgłaszana. Pod adresem bibliotek akademickich natomiast, być może wyraźniej niż przedtem, formułuje się postulat wspierania uczelnianych procesów dydaktycznych i naukowych. Są to więc raczej nowelizacje zamierzeń, niż pomysły rozwiązań zupełnie nowych.

Głównym, rzeczywiście nowym zadaniem priorytetowym w bibliotekach powszechnych w skali półwiecza — jest program informacyjnej obsługi społeczeństwa w sposób nowoczesny [14, s. 68]. I wprowadzie ogólne założenia nowych rozwiązań bibliotecznej służby informacyjnej zostały opracowane już dawno [61, s. 51-52, 57], to jednak rozwiązania szczegółowe muszą być wdrażane stopniowo, indywidualnie, w ciągu wielu lat.

W ankietowanych bibliotekach potwierdziła się realizacja informacyjnej obsługi klientów we wszystkich możliwych obecnie formach (tab. 13). Różnice w zastosowaniu tych form tłumaczą się w sposób logiczny użytecznością praktyczną, natomiast w zasadzie nie widać różnic pomiędzy stosującymi je bibliotekami.

Tabela 13. Informacyjna obsługa biblioteczna

Formy udzielania informacji	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
	w procentach		
Bezpośrednie	97,3	95,7	100,0
Telefoniczne	95,6	94,3	97,7
Pisemne	84,1	85,7	81,4

Powstaje natomiast pytanie, jak „głęboki” jest biblioteczny system usług informacyjnych? Za swego rodzaju próbę analizy niech posłuży ocena zróżnicowania, a więc wielostronności (mnogości „wejść”), informacji o zbiorach w ankietowanych bibliotekach, symbolizowanego przez różnorodność prowadzonych przez te biblioteki katalogów (tab. 14).

Tabela 14. Rodzaje katalogów w bibliotekach głównych

Rodzaj katalogu	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
	w procentach		
Autorski	100,0	100,0	100,0
Systematyczny	77,9	70,0	77,9
Tytułowy	30,1	21,4	44,2
Przedmiotowy	27,4	30,0	23,3
Zagadnieniowy	25,7	27,7	23,3

Otóż bardzo wyraźnie wynika z tabeli ograniczenie informacji o zbiorach głównie do dwóch rodzajów katalogów, mianowicie autorskiego i systematycznego — uzupełnianych w pewnej części bibliotek, zwłaszcza publicznych, o katalogi tytułowe. Oczywiście, przed komputeryzacją trudno mnożyć podobne rodzaje katalogów, w tradycyjnej realizacji bardzo pracochłonne,

natomiast nie zawsze wystarczająco produktywne. Ale sens tej obserwacji jest inny: taki mianowicie, że mimo wieloletniego wdrażania w bibliotekach różnych innowacyjnych programów informacyjnych, nadal jeszcze nie wszystkie tradycyjne formy bibliotecznej informacji zostały do końca wykorzystane i wyeksploatowane.

Być może jest tak dlatego, że sama publiczność nieczęsto zabiega o wzbogaconą podaż informacji. Użytkownicy nie są bowiem w stanie dokładnie skonkretyzować możliwości bibliotecznych w zakresie tej podaży i dostosowują swoje oczekiwania do istniejącego systemu informacji — nawet jeżeli nie zawsze otrzymują informacje żądane i użyteczne.

Problem ten ma jeszcze szerszy wymiar. Społeczeństwo mianowicie nie uświadamia sobie pełnego repertuaru usług bibliotecznych, kojarząc je tradycyjnie z udostępnianiem piśmiennictwa. Pozapiśmiennicza oferta jest uświadamiana o wiele słabiej, a z możliwości obsługi informacyjnej zdaje sobie sprawę tylko niewielka część bibliotecznej klienteli. Z tego powodu inspirujące działania klientów są rzadkie i mało skuteczne.

Drugi, równie szeroki zakres bibliotecznych zamierzeń innowacyjnych, obecny w bieżącym półwieczu we wszystkich ważniejszych programach działań, dotyczy wyspecjalizowanej obsługi użytkowników. Mnogość wyspecjalizowanych dziedzin wiedzy, których liczba stale rośnie, a tym samym rozmiary wyspecjalizowanej publiczności bibliotecznej — wszystko to w sposób bezdyskusyjny stwarza określone zapotrzebowanie na wyspecjalizowaną obsługę w bibliotekach [48, s. 35; 51, s. 45-46], natomiast biblioteki nie wypracowały jeszcze odpowiednich rozwiązań.

Na razie wariantem, który w praktyce przeważa, jest przedmiotowa specjalizacja sieci bibliotecznych, skooperowanych poprzez zespół bibliotek centralnych — w skali ogólnokrajowej, regionalnej oraz branżowej. Uzupełniająca (na jak długo?) forma specjalizacji polega na wyspecjalizowaniu — według zakresu zbiorów, bądź rodzaju nośników, względnie rodzaju użytkowników — poszczególnych bibliotek, agend, zbiorów oraz personelu. Rozwiązaniem przeciwnym jest koncepcja bibliotek uniwersalnych, nawet bez specjalistycznych agend, natomiast z wyspecjalizowanymi zbiorami i specjalistycznym personelem. W praktyce trudno zresztą obie te koncepcje uznać za rzeczywiście wobec siebie sprzeczne; być może mogą wzajemnie współistnieć, także w postaci rozwiązań częściowych. Na razie nie można żadnej znanej formuły specjalizacyjnej uznać za ostatecznie przesądzoną i najlepszą.

Uogólniając: jak w każdej dziedzinie usług, również w bibliotekarstwie innowacyjność stanowi jeden z podstawowych warunków działania skutecznego — koniecznie jednak powiązana ze staranną analizą potrzeb i poprzedzona ustaleniem zakresu niezbędnych kontynuacji. Program innowacyjny nie może przeszkadzać w zachowaniu koniecznej ciągłości określonych działań oraz wymaga rytmiczności wprowadzanych zmian.

W każdej bibliotece co pewien czas, sukcesywnie, powinien być dokonywany przegląd potrzeb oraz możliwości innowacyjnych, z wytyczeniem zmian

niezbędnych, a jednocześnie realnych. Proponuję następujący, ramowy schemat takiego przeglądu — do wybiórczego przeanalizowania tych tylko procesów lub zjawisk, które w określonych warunkach (w konkretnej bibliotece) mogą i powinny podlegać przekształceniom ulepszającym.

Tabela 15. Przegląd możliwości innowacyjnych w bibliotece

1. Sprawdzenie i nowelizacja zamierzeń głównych 1.1. Przyspieszenie rozwoju systemu informacyjnego 1.2. Weryfikacja funkcji priorytetowych 1.3. Nastawienie na wspieranie edukacji 1.4. Intensyfikacja działań aktywnych
2. Zmiany programu 2.1. Nowe formy i zakresy usług 2.2. Intensyfikacja usług informacyjnych 2.3. Optymalizacja repertuaru pracy z czytelnikiem 2.4. Rozwój działań promocyjnych 2.5. Dostosowanie oferty do programu społecznej edukacji
3. Usprawnienie funkcjonowania 3.1. Przystosowanie organizacji usług (lokalizacji, czasu świadczenia) do wymagań środowiska 3.2. Wdrożenie programu obsługi klientów niesprawnych i chorych 3.3. Doskonalenie współpracy międzybibliotecznej
4. Modernizacja sieci 4.1. Weryfikacja układu oraz liczebność sieci 4.2. Modyfikacja zasad sprzężenia biblioteki głównej z bibliotekami przyporządkowanymi 4.3. Nowelizacja zasad segmentacji i specjalizacji
5. Analiza struktury wewnętrznej 5.1. Zachowanie lub zmiana podstaw podziału strukturalnego 5.2. Ewentualne zorganizowanie nowych agend usługowych i zaplecza 5.3. Weryfikacja obsady, zmiany osobowe
6. Nowelizacja zasobów 6.1. Wzbogacenie repertuaru nośników 6.2. Dobór i gromadzenie zbiorów według potrzeb perspektywicznych
7. Unowocześnienie technologii 7.1. Analiza możliwości mechanizacji i automatyzacji procesów 7.2. Program komputeryzacyjny

6. PROMOCJA BIBLIOTECZNA

Nie brak w środowiskach bibliotekarskich przeświadczeń, że biblioteki nie powinny namawiać do korzystania z usług [51, s. 4], ponieważ ich społeczny pożytek jest oczywisty. Trudno jednak tego rodzaju koncepcje biblioteki wyczekującej, pasywnej, uznać za uzasadnioną: obecnie każda podaż łączy się z oddziaływaniem perswazyjnym. Postulat promocji stanowi ważny składnik strategii marketingowej, skoro więc idee marketingu przenosi się na obszar usług niekomercyjnych, to nie można z tej adaptacji arbitralnie i wybiórczo wyeliminować programu promocyjnego.

6.1. Rekomendacja, reklama i oddziaływanie bezpośrednie

Jak każda działalność usługowa, również funkcjonowanie bibliotek wymaga rekomendacji: co najmniej promocji usług i zbiorów oraz treści i funkcji tych zbiorów. Biblioteka powinna przede wszystkim zarekomendować samą siebie, a dokładniej: swój program, repertuar — powiadomić o nim, przypomnieć, przedstawić w szczegółach i jeszcze zachęcić do korzystania. Trzeba przy tym zadbać, żeby ta rekomendacja dotarła nie tylko do publiczności bibliotecznej, ale także do tej części populacji, która aktualnie z bibliotek nie korzysta [28, s. 115; 46, s. 66-67; 47, s. 131].

Mówiąc najogólniej, biblioteczna promocja polega, po pierwsze, na powiadomieniu rzeczywistych i potencjalnych klientów o repertuarze i lokalizacji oferowanych usług. Ale jednocześnie — na przekonaniu ich do pożytków z tych usług wynikających oraz na takim zorganizowaniu podaży i dystrybucji, żeby korzystanie z usług było możliwe i łatwe.

Biblioteczna rekomendacja obejmuje również potrzebę prezentacji różnorodności nośników oraz wielozakresowości zbiorów, a także ewentualnego przypominania tych usług, które są przez użytkowników zauważane marginalnie bądź wcale [51, s. 169]. W szczególności częstego uświadamiania wymaga komunikacyjna różnorodność zgromadzonych materiałów, wobec powszechnego utożsamiania bibliotek ze zbiorami wyłącznie piśmienniczymi. Ponadto rekomendacja biblioteczna powinna zająć się lansowaniem treści, a zwłaszcza funkcji zbiorów, którymi biblioteki dysponują. Dokładniej: wymaga powiadomienia lub przypomnienia — w możliwie przejrzystej formie — że biblioteczne zbiory mogą służyć wiedzy i edukacji oraz informacji i poradnictwu, a także celom intelektualnym i artystycznym, jak również zamierzeniom rozrywkowym i kompensacyjnym.

Teoretyczny rejestr wariantów bibliotecznej promocji nie różni się zasadniczo od ogólnego repertuaru możliwych sposobów promowania usług. Ale specyfika funkcjonowania bibliotek powoduje, że niektóre z tych form mają (lub mogą mieć) szersze zastosowanie praktyczne, inne zaś jedynie marginalne. W praktyce występują przede wszystkim następujące formy:

- rekomendacyjne powiadomienia wewnętrzne (w bibliotekach) oraz zewnętrzne,
- reklama prasowa i medialna,
- ekspozycje i spotkania promocyjne,
- programy pracy,
- informatory i przewodniki biblioteczne,
- działania bezpośrednie.

Oczywiście, reguły powiadamiania, z intencją zachęty oraz sugestii, stosowane w rekomendacjach bibliotecznych, są dokładnie takie same, jak we wszystkich innych komunikatach rekomendacyjnych. Obowiązują więc te same zasady czytelności, zwięzłości oraz użyteczności. Komunikaty powinny jednoznacznie powiadamiać adresatów, co im oferują, do czego namawiają, w jakim celu oraz gdzie, kiedy i na jakich warunkach można z oferty skorzystać — a każda niedokładność powiadomienia, każde przekłamanie, automatycznie zniechęca do oferenta w ogóle [20, s. 77]. Wskazana jest przy tym taka zewnętrzna forma komunikatu, która sama zwróci na siebie uwagę odbiorców.

Informacje rekomendacyjne, odpowiednio opracowane i przystosowane do potencjalnych adresatów, powinny być lokalizowane na trasie rzeczywistych oraz możliwych klientów, tam gdzie mogą być zauważone i spożytkowane [96, s. 89]. Jest to stosunkowo łatwe w obrębie pomieszczeń bibliotecznych, znacznie trudniej natomiast lokalizuje się wszelkie powiadomienia poza bibliotekami.

Biblioteki, które ograniczają swoją dostępność do konkretnej klienteli, powinny sytuować powiadomienia przede wszystkim na terenie instytucji sprzężonych lub sponsorujących. Zatem biblioteki pedagogiczne i szkolne — w szkołach, a biblioteki naukowe — na terenie uczelni lub macierzystych instytutów. Przy czym nie wystarczy jedna wywieszka „gdziekolwiek”, np. przy wejściu, lecz potrzebne są powiadomienia (stałe aktualizowane!) we wszystkich centralnych i ważnych miejscach tych instytucji [10, s. 8].

Natomiast biblioteki ogólnodostępne powinny rekomendować swoje usługi przede wszystkim tam, gdzie najczęściej podążają lub przechodzą mieszkańcy miejscowości, a więc w ośrodkach handlowych, w instytucjach usługowych, w urzędach, a także we wszystkich instytucjach edukacyjnych, naukowych i kulturalnych. Za oczywistość należy poczytać postulat wzajemnej rekomendacji usług przez funkcjonujące w tej samej miejscowości biblioteki, jakkolwiek na razie taka wymiana rekomendacji istnieje bardzo rzadko.

Formy informacji rekomendacyjnej, deklarowane przez ankietowane biblioteki, przedstawione zostały w tabeli 16.

Tabela 16. Informacje rekomendacyjne w bibliotekach

Formy informacji	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
	w procentach		
Wywieszki	69,9	71,4	67,4
Tablice informacyjne	69,9	60,0	86,0
Tablice ogłoszeń	40,7	38,6	44,2
Afisze	25,7	11,4	48,8
Ulotki	21,2	15,7	30,2
Zakresy informacji			
Czas otwarcia	93,8	92,8	95,3
Repertuar usług	49,6	44,3	58,1
Rozmieszczenie agend	43,4	37,1	53,5
Repertuar zbiorów	38,9	32,9	48,8
Imprezy	31,0	14,3	58,1
Spisy rekomendacyjne książek	7,1	10,0	2,3

Jak z zestawienia wynika, form tych jest niewiele i nawet elementarne wywieszki lub tablice informacyjne nie znajdują się we wszystkich bibliotekach. Istniejące zaś wywieszki, szyldy, tablice, zamiast zwięzłego powiadomienia (np. „biblioteka”) zawierają przeważnie wieloczlónowe nazwy, z których pożytek informacyjny jest dla klientów nikły. Również zakres rekomendowanych informacji, poza rejestrem pór otwarcia, jest bardzo ograniczony: odsetki (nieco wyższe w bibliotekach publicznych) wskazują, że żaden z pozostałych rodzajów informacji i rekomendacji nie występuje nawet w połowie dużych bibliotek. Mniej niż połowa powiadamia o repertuarze usług, zakresie zbiorów, a nawet o rozmieszczeniu agend. Zaskakująco niski jest poza tym współczynnik występowania rekomendacyjnych spisów piśmiennictwa — w bibliotekach publicznych nie stosowanych prawie w ogóle.

Równie skromnie przedstawia się rejestr informacji bibliotecznych umieszczanych poza bibliotekami.

Tabela 17. Informacje o bibliotekach — poza bibliotekami

Zakres informacji	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
	w procentach		
Pory otwarcia	30,1	28,6	32,6
Nowe nabytki	28,3	37,1	13,9
Agendy — usługi — zbiory	27,4	18,6	41,7
Imprezy	24,8	11,4	46,5
Lokalizacja biblioteki	23,9	21,4	27,9

Z tabeli 17 wynika wyraźnie, że zdecydowana większość ankietowanych bibliotek w ogóle nie reklamuje się poza obszarem własnych lokali: relatywnie, czynią to nieco częściej biblioteki publiczne. Jest rzeczą charakterystyczną natomiast, że jeżeli już biblioteka decyduje się na zewnętrzną formę informacji rekomendacyjnej, to na ogół zawiera w niej wszystkie podstawowe wiadomości o swojej ofercie i swoim funkcjonowaniu.

(W sposób bardziej złożony kształtują się założenia i rozwiązania praktyczne prasowej oraz medialnej reklamy bibliotecznej. Wysokie są przede wszystkim koszty, zwłaszcza form medialnych, które zresztą w odniesieniu do prezentacji bibliotek oraz piśmiennictwa zachęcają niezbyt skutecznie, ze względu na ulotny charakter komunikatów) [51, s. 125; 106, s. 47, 51].

Kłopotliwy okazuje się poza tym elementarny zakres takiej rekomendacji. Promujący komunikat prasowy albo medialny oprócz zachęty do skorzystania z propozycji, powinien zawierać powiadomienie o lokalizacji biblioteki, porach otwarcia i warunkach korzystania, o repertuarze zbiorów i usług oraz ewentualnie o realizowanych imprezach [51, s. 111]. Jak nietrudno zauważyć, ten rodzaj informacji jest wykluczony w prasie ogólnokrajowej i w mediach centralnych — a właśnie taki jest przecież (wciąż jeszcze: centralny) zasadniczo charakter polskiej telewizji.

W centralnej prasie i w centralnych mediach możliwe są tylko opinie ogólne: powiadomienie o problemach albo o kondycji wszystkich bibliotek jako takich. Ale nie jest to skuteczna formuła promocji. W ogóle reklama usług — których nie można oddzielić od usługodawcy — zawsze ma charakter ograniczony [73, s. 171-176].

(W mediach lokalnych, więc w radiu i regionalnych programach telewizyjnych, skuteczność prostych powiadomień o bibliotecznej ofercie — może z wyjątkiem informacji o imprezach — jest również nikła, właśnie ze względu na ulotność komunikatów. Tylko dłuższa, sukcesywna współpraca bibliotek z lokalnymi ośrodkami medialnymi, finalizowana serią powiadomień powtarzalnych lub audycji tematycznych miałyby wartość promocyjną [28, s. 117], ale na to brakuje środków. Zaś obowiązkowe świadczenia reklamowe telewizyjnych i radiowych korporacji na rzecz usług socjalnych i kulturalnych — nie są na razie w Polsce praktykowane.

Nieco dogodniejsze warunki dla bibliotecznej reklamy istnieją natomiast w prasie lokalnej, która ostatnimi czasy funkcjonuje w Polsce według nowych zasad: jest rzeczywiście autonomiczna i oprócz tradycyjnych, wysokonakładowych dzienników wydawanych w dużych aglomeracjach, pojawiły się również gazety małomiejskie i gminne. Tam też informacje o bibliotekach są zamieszczane stosunkowo najczęściej, lecz wciąż jeszcze nieczęsto i nie zawsze są to teksty rekomendacyjne.

Wszystkie większe dzienniki lokalne publikują serwis informacyjny o usługach: medycznych, handlowych, kulturalnych (repertuar teatrów, kin), także o czasie pracy muzeów, natomiast nie ma tam informacji o bibliotekach;

nawet o bibliotece, w danym mieście, głównej. Powodem jest nie tylko brak stosownej bibliotecznej inicjatywy. Na przeszkodzie staje też zmienność pór otwarcia: każda agenda często funkcjonuje inaczej, godziny otwarcia bywają różne w różnych dniach i jeszcze niekiedy z przerwami. Informacje o tym zajmowałyby w gazetach zbyt wiele miejsca i byłyby bardzo kosztowne.

Istnieją poza tym czasopisma profesjonalne, specjalistyczne, studenckie, rozmaite jednodniówki, niskonakładowe albo konsekwentnie adresowane, toteż zamieszczanie w nich powiadomień o bibliotekach oraz ich ofercie miałyby uzasadnienie. Jednak tych powiadomień na ogół tam nie ma: zapewne z braku środków, ale także z braku stosownych kontaktów oraz przeświadczeń, że miałyby to sens.

Ankietowane biblioteki zasygnalizowały pojawienie się wzmianek o nich w prasie, radiu lub telewizji w okresie dwóch lat (1990-1991). Zestawienie w tabeli 18 potwierdza przypuszczenia: wzmianki pozaprasowe stanowią rzadkość. Poza tym zdecydowanie częściej pisze się w gazetach lub mówi w radiu oraz w programach telewizyjnych o bibliotekach publicznych niż o naukowych — być może ze względu na ich ogólnodostępny charakter.

Tabela 18. Wzmianki w prasie i w mediach w latach 1990-1991

Lokalizacja	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
	w procentach		
W prasie	69,9	45,7	95,3
W radiu	34,5	21,4	55,8
W telewizji	31,0	21,4	46,5

Formami rekomendacyjnymi w całości realizowanymi przez biblioteki są ekspozycje biblioteczne, zazwyczaj lansujące wybrane segmenty zbiorów. Zasięg ekspozycji jest ograniczony w zasadzie do kręgu rzeczywistych i najaktywniejszych użytkowników bibliotek, natomiast adresaci mogą być bardzo dokładnie skonkretyzowani, co skuteczność perswazyjną wystaw podwyższa.

O wykonawstwie ekspozycji napisałem w innych publikacjach [112, s. 160-162; 113, s. 122-125], tu natomiast warto zwrócić uwagę na konieczność promocyjnej inauguracji (z udziałem osób specjalnie zaproszonych) każdej większej ekspozycji, w ten sposób bowiem następuje powiadomienie o całej bibliotece i o jej ofercie. Według tej samej zasady promocyjne inauguracje nowych bibliotek lub nowych agend bibliotecznych służą także lansowaniu oferowanych usług.

W ograniczonym, ale często ważnym środowisku funkcje promocyjne mogą pełnić programy pracy bibliotek, jeżeli są referowane zrozumiale, ciekawie i zwięźle; optymalna informacja o programie nie powinna przekraczać jednej strony. Prezentacja programu może zainteresować specjalistów, zaś sponsorom uświadamia szeroki rejestr bibliotecznych zamierzeń, z któ-

rych zazwyczaj nie zdają sobie sprawy. Wzorem coraz powszechniejszych form promocji handlowej — można by listownie przysyłać biblioteczne programy wytypowanym adresatom.

Charakterystyczną odmianę bibliotecznych form promocyjnych stanowią informatory o bibliotekach oraz przewodniki po bibliotekach, często zresztą połączone razem. Zwykle są to materiały drukowane i wydawane jako odrębne całości (dobry standard edytorski jest dziś łatwo osiągalny), rzadko zaś są to materiały w formie fonicznej lub przedstawione w technice wideo. Na standardową zawartość informatorów składają się wiadomości o strukturze bibliotek, usług i zbiorów bibliotecznych oraz o lokalizacji, porach otwarcia i zasadach korzystania — dopełnione charakterystyką katalogów, wskazaniem specjalistów wśród bibliotecznego personelu oraz wyborem najważniejszych postanowień regulaminowych [100, s. 118]. Przy dobrym poziomie edycji, w tym opracowania graficznego, informatory mogą skutecznie rekomendować ofertę biblioteki [51, s. 156], zwłaszcza że nadają się do swobodnej dystrybucji i do przesyłki drogą pocztową dowolnym adresatom. Natomiast tylko do rzeczywistych klientów są adresowane przewodniki po bibliotekach, objaśniające sposoby korzystania z konkretnych agend, urządzeń i materiałów oraz zasady zlecenia określonych usług [51, s. 113]. Istnieją przewodniki charakteryzujące ogólne reguły korzystania z biblioteki, a następnie przedstawiające kolejno wszystkie ważniejsze agendy i kolekcje. Są też przewodniki dla specjalistów, zawierające wskazówki, a także rekomendacyjne spisy materiałów dla określonych grup użytkowników.

Ostatnio powstał pomysł przewodników synkretycznych, zarazem ogólnych i specjalistycznych, ułożonych według alfabetycznego porządku haseł A-Z lub opatrzonych takimi właśnie indeksami przedmiotowymi, które ułatwiają korzystanie [28, s. 158]. Przewodniki, poprawiając sposoby użytkowania bibliotek, ich urządzeń i zbiorów, lansują zarazem cały repertuar bibliotecznej oferty.

Z ankietowanych bibliotek tylko niektóre dysponowały drukowanymi przewodnikami (tab. 19).

Tabela 19. Drukowane przewodniki po bibliotece

Rodzaje bibliotek	Procent bibliotek posiadających przewodniki
Razem	41,6
Publiczne	39,5
Naukowe ogółem, w tym:	42,9
uniwersyteckie i WSP	62,5
uczelni technicznych	61,5
uczelni artystycznych	16,7
innych uczelni	37,5
pozauczelniane	20,0

Przed wszystkim były to (w okresie badania) biblioteki dużych uczelni, zarówno humanistycznych, jak i technicznych. W innych bibliotekach natomiast — również w bibliotekach publicznych — przewodnikami dysponowano rzadziej.

Wariantem szczególnym bezpośredniej promocji bibliotecznych usług są formy wprowadzające nowych klientów do biblioteki oraz — indywidualne formy pomocy użytkownikom w korzystaniu z biblioteki. Wprowadzenie, mające na celu praktyczną prezentację sposobów posługiwania się biblioteką, jej agendami, zbiorami oraz urządzeniami, następuje zwykle w postaci zbiorowych omówień, pokazów, wycieczek, połączonych czasem z zajęciami typu seminaryjnego [100, s. 119]. Organizują je biblioteki akademickie dla studentów oraz biblioteki szkolne i publiczne dla uczniów; zresztą wprowadzenie wstępne, na samym początku procesów kształcenia, z reguły jest niewystarczające i wymaga później uzupełnień [20, s. 77; 100, s. 121]. Czasami takie wprowadzenia są również możliwe i użyteczne w stosunku do innych zbiorowości, aniżeli tylko uczniowskie i studenckie.)

Skuteczność wprowadzającego przysposobienia bibliotecznego, jak wszystkich działań ogólnych i wstępnych, jest ograniczona: nie zawsze wystarcza. Z biegiem czasu powstaje więc potrzeba dalszych działań objaśniających, zindywidualizowanej pomocy, przynajmniej wobec niektórych użytkowników — zwłaszcza tych uczniów oraz tych studentów, którzy problematykę wynikającą z programu kształcenia i studiów analizują samodzielnie, w trybie indywidualnym.

Właściwie dopiero w trakcie poszukiwania konkretnych materiałów informacyjnych, często bardzo specjalistycznych, ujawnia się pełny rejestr możliwości spożytkowania oferty bibliotecznej i utrwala się umiejętność urozmaiconego korzystania z jej usług [10, s. 5, 11-12; 20, s. 77]. Zmierzająca do tego celu indywidualna pomoc bibliotekarzy dla użytkowników, ma również — rzecz jasna — charakter promocyjny.

Promocyjna działalność bibliotek wymaga odpowiedniej strategii, opracowanej tym staranniej, im mniej środków pozostaje na ten cel. Oprócz sposobów postępowania właśnie scharakteryzowanych, istnieje sporo innych form promowania bibliotek oraz rekomendacji ich usług. Oto kilka charakterystycznych wariantów przykładowych.

W działalności usługowej zwraca się uwagę na wysoką skuteczność perswazyjną pośredniej reklamy werbalnej, tj. opinii o tych usługach, formułowanych przez jednych klientów wobec klientów innych. Główną przesłankę tej skuteczności stanowi domniemana bezinteresowność takich rekomendacji.

Działania usługodawców mogą więc i powinny być nastawione również na poparcie tego rodzaju pośrednich form promocyjnych. W bibliotekarstwie repertuar możliwości wydaje się rozległy, natomiast najczęściej dostrzeganymi w praktyce przejawami bywają zjawiska wzmożonego obrotu tych zbiorów, które są zwracane przez innych użytkowników. Czynnikiem rekomendacji jest fakt spożytkowania zbiorów przez inne osoby.

Niekiedy w programie promocji można pokusić się o kreowanie stereotypów lub o wykorzystanie stereotypowych wizerunków. Wylansowanie mianowicie (za sprawą praktyki oraz perswazji) wśród publiczności wyobrażenia biblioteki jako instytucji sprawnej, pożytecznej i ciekawej, pozwala następnie posłużyć się takim stereotypem w komunikatach reklamowych. Jeżeli natomiast w wizerunku postaci szeroko znanych i szanowanych lub podziwianych uda się zasygnalizować związki z użytkowaniem bibliotek oraz ich zbiorów, to już samo takie stwierdzenie stanowi skuteczną formę reklamy.

W repertuarze bibliotecznej rekomendacji można również lansować dorobek osób bardzo znanych oraz znanych nieco mniej — za pośrednictwem tych właśnie osób. Takiemu celowi służą spotkania autorskie, akcje odczytowe, zespołowe dyskusje [113, s. 166-168, 172-175; 114, s. 127-129, 143-146] oraz wszelkie inne formy promocji osobistej. Tylko pozornie jest to rekomendacja określonych ludzi lub samych bibliotek, w rzeczywistości bowiem — jakkolwiek pośrednio — dokonuje się w ten sposób lansowanie treści, a to właśnie stanowi o istocie programu biblioteki aktywnej.

Pośrednią formą rekomendacji, zarówno usług jak i treści zbiorów, jest każdy przejaw aktywności zwracający uwagę otoczenia na biblioteki oraz na ich stan posiadania — także kiedy nie jest to jawny cel tej aktywności. Wszystkie działania, zdarzenia, imprezy, zlokalizowane w bibliotekach, siłą rzeczy powiadamiają publiczność również o tych bibliotekach. Dlatego biblioteki, które dysponują odpowiednią bazą lokalową, nie powinny wzbraniać się przed lokalizacją tamże różnych imprez obcych — od giełdy np. antyków po sympozja i konferencje.

Czasem, jeśli są warunki, właśnie w bibliotekach lokalizuje się aukcje bukinistyczne. W niektórych krajach biblioteki same decydują się na własne aukcje autonomiczne, organizując np. raz w roku tanią wyprzedaż swoich zbiorów zbędnych. Jest to forma przeniesiona z praktyki handlowej, gdzie jednak służy nie tyle zyskom, co głównie zwróceniu uwagi na oferenta oraz zwolnieniu powierzchni magazynowej. Trwałość tego sposobu postępowania w marketingu komercyjnym wskazuje na skuteczność — inaczej byłby zarzucony.

Działalność promocyjna polega również na unikaniu tych wszystkich okoliczności, zjawisk, sytuacji oraz sposobów postępowania, które utrudniają korzystanie z oferowanych usług, zniechęcają do oferenta lub choćby sprawiają niekorzystne wrażenie. Według intuicyjnej oceny — lista tego rodzaju utrudnień oraz czynników zniechęcających może być w bibliotekarstwie zaskakująco długa. Przyczyny są różne, częściowo zapewne zewnętrzne, pozabiblioteczne, ale dla klienteli вина zawsze leży po stronie instytucji usługowej, a więc biblioteki i to do niej, a nie do rzeczywistego sprawcy, odnosi się ewentualne niekorzystne wrażenie.

Źródłami reakcji awertywnych mogą być złe rozwiązania organizacyjne, niespójność podaży wobec oczekiwań, niedogodne warunki i okoliczności realizacji usług, ale także niekompetencja obsługi oraz marny standard

wyposażenia. Jak do każdej instytucji, także do biblioteki zniechęca bałagan, atmosfera apatii oraz syndrom nędzy. Zniszczony sprzęt, przepalone żarówki, nieaktualne informacje — oto szczególnie powszechne w bibliotekach drobne zdarzenia i rekwizyty, wywołujące niechęć klientów do bibliotek, jako do instytucji zaniedbanych.

Zaufanie publiczności do bibliotek redukuje się też znacznie w wyniku niestosownego postępowania tych instytucji. Bardzo niekorzystnie oddziałuje zwłaszcza praktyka rekomendowania usług i materiałów nieosiągalnych lub lansowanie przekazów tandetnych jako wartościowych, a także — udzielanie informacji fałszywych, niesprawdzonych i niekompetentnych. A ponadto negatywnie na opinii o bibliotekach wpływa pobieranie opłat za usługi, z mocy ustaw — bezpłatne; klienci bowiem, stwierdziwszy prędzej czy później rzeczywisty stan prawny, uważają owe żądania opłat za oszustwo.

Skutki przeciwne do zamierzonych wywołuje poza tym praktyka eksponowania zalet własnej oferty przez podkreślanie słabości innych propozycji. Ta praktyka, nie dość, że niedozwolona, to w dodatku przez publiczność traktowana jest niechętnie. W reklamie obowiązuje zasada, że można lansować własne usługi jako najlepsze z najlepszych, natomiast nie wolno wskazywać instytucji, których usługi uważa się za gorsze.

6.2. Public Relations w bibliotekarstwie

Ze względu na niekomercyjny charakter oraz społeczne zadania, biblioteki należą do grona tych instytucji, które nie powinny lekceważyć wyobrażeń, jakie ma o nich publiczność. Z tych wyobrażeń, przeświadczeń i obiegowych stereotypów wynikają bowiem warunki i możliwości funkcjonowania, a następnie — rezultaty. Wyobrażenia te, o każdej bibliotece odrębnie i o całym bibliotekarstwie, tworzą się sukcesywnie i komplementarnie z kolejnych kontaktów oraz z przekazywanych sobie wzajemnie przez klientów informacji [13, s. 251].

Zamierzenie główne sprowadza się do tego, żeby publiczność uznała biblioteki za instytucje potrzebne, produktywne, sprawne, nowoczesne i lubiane, w szczególności, żeby środowiska lokalne akceptowały taki właśnie obraz bibliotek sobie najbliższych oraz żeby powstała w społeczeństwie korzystna dla bibliotek atmosfera, wolna od nieprzyjaznych stereotypów [13, s. 250; 85, s. 274]. Zadanie równorzędne polega na uświadomieniu roli bibliotek ich sponsorom, z konkretyzacją najważniejszych, rzeczywistych potrzeb, a także na stworzeniu przychylnego dla bibliotek klimatu w środowiskach sponsorujących [96, s. 95]. Ponadto konieczne są takie działania wewnątrz-biblioteczne i wewnątrz-zawodowe, które wszystkim bibliotekarzom uświado-

nią dokładnie zadania i obowiązki bibliotek, stan społecznego zapotrzebowania na usługi biblioteczne oraz stosunek publiczności do bibliotek. Wszystkie te działania razem składają się na repertuar powinności bibliotecznych w zakresie Public Relations [13, s. 250].

Adresatami starań o przychylność i zrozumienie są właściwie wszyscy. Trzeba bowiem zabiegać o korzystny wizerunek bibliotek w przeświadczeniu całego społeczeństwa i całego środowiska, w którym każda biblioteka funkcjonuje. Użytkowników zaś należy przekonać, że biblioteki są wobec nich nastawione przyjaźnie oraz — że oferują im również takie pożyteczne usługi, jakich wcześniej nie oczekiwali.

Istnieje także konieczność nawiązania dobrych kontaktów z prasą i mediami oraz — w miarę możliwości — z liderami opinii środowiskowej, aby o bibliotekach mówiono w kategoriach zwyczajności, pożytków i stałej obecności. Również sponsorów należy pozyskiwać dla wspierania inicjatyw bibliotecznych, a poniechania pomysłów nietrafnych. Wreszcie sami bibliotekarze wymagają skutecznego umotywowania, żeby usługową działalność bibliotek traktowali również jako własne, ponieważ osobiste zadanie główne. Nie tak łatwo wywiązać się z tych powinności.

Przede wszystkim trzeba ustalić, skąd biorą się społeczne opinie o bibliotekach, co je konkretnie kształtuje; sfera przyczyn stanowi bowiem główny rejon oddziaływania w ramach PP. Oczywiście, publiczność tworzy sobie obraz biblioteki według zasobności i różnorodności bądź specjalizacji zbiorów, według repertuaru jej usług oraz programu pracy z czytelnikiem [2, s. 79; 14, s. 17; 20, s. 77]; dokładniej mówiąc — według stopnia doinformowania o tej ofercie. Klarowne i przejrzyste oznakowanie agend, zbiorów oraz urządzeń stanowi zatem elementarny obowiązek informacyjny, ale poza informacją sformalizowaną potrzebne są jeszcze wielokierunkowe i wielorakie powiadomienia nieformalne, m.in. za pośrednictwem samych klientów.

Jak już była mowa — obraz biblioteki użytkownicy konstruują także na podstawie jej wyglądu oraz standardu wyposażenia. Minimum wymagań to czystość, porządek i funkcjonalność (więc także eliminacja zewnętrznych oznak niedbalstwa i ubóstwa). Natomiast im lepsze warunki lokalowe biblioteki, im nowocześniejsze wyposażenie i lepsze urządzenie wnętrza, tym jej autorytet wyższy.

Na opinie o bibliotekach wpływają również sprzyjające okoliczności towarzyszące korzystaniu z nich: bliska lokalizacja, dogodne rozwiązania wewnętrzne (np. wolny dostęp do półek) i trafnie wybrane, a łatwe do zapamiętania, godziny otwarcia biblioteki [20, s. 77]. Mało co tak zniechęca do korzystania z instytucji usługowych, jak zamykanie ich w porach, kiedy klienci właśnie mogliby z nich skorzystać oraz — jak zmienne godziny, w których są czynne: niemożliwe do zachowania w pamięci. Sprawność biblioteki — cechę szczególnie pożądaną — określa się także według stopnia i czasu realizacji zamówień: im więcej zleceń niezrealizowanych oraz im dłużej trzeba czekać na

realizację, tym bardziej negatywne opinie o bibliotece — niezależnie od obiektywnych przyczyn takiej sytuacji.

Zawsze też, zwłaszcza w bibliotekach małych i średnich opinia o tych instytucjach w istotnej, a może nawet decydującej mierze kształtuje się pod wpływem zachowań i postępowania personelu. Grzeczność i sprawność obsługi, równe i życzliwe traktowanie wszystkich klientów (także najmłodszych), dostrzegalne dążenie do spełnienia oczekiwań — oto co nastroja publiczność do biblioteki szczególnie życzliwie [2, s. 79; 20, s. 77]. W ten sposób tworzy się wokół biblioteki korzystna atmosfera, sprzyjająca produktywnemu funkcjonowaniu. Dlatego osoby z natury nadpobudliwe, opryskliwe, niecierpliwe i mało komunikatywne w żadnym wypadku nie powinny być kierowane do pracy na stanowiskach usługowych.

Ogólnie rzecz biorąc, kształtowanie PR przez biblioteki następuje w postaci rozmaitych pośrednich sposobów powiadamiania społeczeństwa o zadaniach i ofercie bibliotek oraz za sprawą tworzenia wokół nich korzystnej atmosfery — w każdej dostępnej formie. Następuje to podczas wszelkich formalnych i nieformalnych kontaktów instytucji bibliotecznych oraz bibliotekarzy z kimkolwiek, nawiązywanych z ich inicjatywy [96, s. 72; 110, s. 255], przy czym dążenie do pozyskania przychylności rozmówcy lub kontrahenta niekoniecznie musi być ujawniane.

We wszystkich działaniach na rzecz wykreowania pozytywnego wizerunku instytucji marketingowej szczególnie ceni się pośrednictwo prasy oraz medialnych środków przekazu. Informacje i wzmianki prasowe, radiowe lub telewizyjne mogą również przyczynić się do ukształtowania lepszej atmosfery wokół bibliotek i bibliotekarstwa [84, s. 255]. Mowa zaś tym razem nie o płatnych i kosztownych przekazach reklamowych, lecz o promocji oraz informacji bezpłatnej, częstokroć pośredniej.

Stwarza po temu lepsze możliwości postępująca decentralizacja prasy oraz programów radiowych i (w dalszej kolejności) telewizyjnych, co oznacza ograniczenie zasięgu, ale i konkretyzację adresata — a to sprzyja promocji usług. Znaczna liczba gazet lokalnych, szczególnie małomiejskich i gminnych, ukazuje się dzięki wsparciu (także) bibliotek oraz bibliotekarzy, zatem zamieszczanie w nich co najmniej powiadomień o usługach i porach otwarcia bibliotek oraz o zawartości zbiorów wydaje się przedsięwzięciem realnym, nawet jeżeli na razie praktykowanym nieczęsto. Także regionalizacja niektórych programów radiowych i telewizyjnych mogłaby sprzyjać pośredniej promocji usług lokalnych bibliotek, jakkolwiek nadal jest to jeszcze przede wszystkim sugestia na przyszłość.

Tworzeniu korzystnego wizerunku bibliotek w społeczeństwie mogłyby pośrednio sprzyjać częste kontakty z dziennikarzami, którzy z racji wykonywanego zawodu muszą stale korzystać z usług bibliotek — w szczególności z usług informacyjnych. Instytucja w środowisku dziennikarskim znana i wykorzystywana może spodziewać się promocyjnego wsparcia, lub przynaj-

mniej powiadomienia publiczności o ewentualnych zagrożeniach, jakie tej instytucji grożą.

Biblioteki posiadające dobrą bazę lokalową bywają miejscem lokalizacji imprez o charakterze polityczno-społecznym lub społeczno-ekonomicznym. W takich wypadkach trzeba zadbać o skojarzenia tych imprez z biblioteką. Żadna informacja o takim wydarzeniu, dokumentacja fotograficzna lub filmowa nie powinna pominąć nazwy biblioteki, o co jednak trzeba specjalnie zabiegać. A nawiasem mówiąc, ewentualnie zrekonstruowane przy takich okazjach portrety bibliotek, nawet jeżeli na trzecim planie, powinny eksponować nie tyle (stereotypowe) księgozbiory, co raczej (w miarę możliwości) nowoczesną aparaturę i urządzenia.

Kontakty z prasą i z mass mediami, jakkolwiek ważne i potencjalnie skuteczne, są jednak raczej okazjonalne i w konsekwencji stanowią ledwie margines programu w ramach Public Relations. Biblioteki nie mają po temu stosownych możliwości lub nie są w stanie takich możliwości wykorzystać. Dlatego w znacznie większym stopniu do kreacji publicznego obrazu bibliotek przyczyniają się wszelkie indywidualne i zbiorowe kontakty z użytkownikami, rozmowy i wspólne działania, bezpośrednie wystąpienia wobec większych audytoriów oraz udział bibliotek i bibliotekarzy w rozmaitych inicjatywach lokalnych i środowiskowych.

W pewnym stopniu opinie o bibliotekach i bibliotekarstwie współtworzy także kooperacja z instytucjami o podobnym lub częściowo wspólnym zakresie powinności — korzystna, jeżeli współpraca przebiega sprawnie, w sposób produktywny. Jest to ważne zwłaszcza wówczas, gdy instytucje kooperujące są jednocześnie sponsorami bibliotek, ponieważ przychylna opinia sponsorów pozostaje w oczywistym związku z wielkością przyznawanych bibliotekom środków.

A poza tym jest jeszcze taka forma kontaktów bibliotek z użytkownikami (niekoniecznie masowa, ale ważna), która radykalnie wzbogaca sposób pojmowania instytucji bibliotecznych. Mam na myśli rozmaite rady biblioteczne i kolegia doradcze z udziałem klientów i reprezentantów instytucji (ewentualnie sponsorskich), wszelkie zespoły biblioteczne, czytelnicze i koła przyjaciół bibliotek [51, s. 126; 96, s. 77]. Stały, pozausługowy kontakt z tymi osobami pozwala na szczegółowe wprowadzenie w problemy funkcjonowania bibliotek, a tym samym na lepsze ich zrozumienie — co np. w sytuacjach krytycznych może okazać się pomocne.

Szczegółowe formy postępowania zależą od okoliczności, inwencji oraz od rodzaju biblioteki. Oto kilka możliwych wariantów w trzech głównych rodzajach bibliotek.

W bibliotekach uczelnianych główną platformę działań na rzecz dobrego klimatu wokół biblioteki wyznacza zespół relacji ze społecznością akademicką (pracownikami oraz studentami) i z gremiami zarządzającymi wszystkich szczebli, od rektorów i senatu przez rady wydziałów i dziekanów, rady i dyrektorów instytutów aż po kierownictwa katedr i zakładów.

Trzeba te kontakty nawiązywać i utrzymywać niezależnie od postanowień statutowych, aby móc zorientować wszystkie władze w problematyce funkcjonowania i utrzymywania bibliotek, zwłaszcza że częściowo są to jednocześnie władze sponsorskie.

Za profesjonalny obowiązek trzeba uznać uczestnictwo dyrektorów, kierowników i starszego personelu bibliotecznego w różnych uczelnianych gremiach, radach, organizacjach i wszelkich kolegialnych strukturach [95, s. 3; 108, s. 32]. Stały udział w pracach tego rodzaju grup stanowi bardzo pożyteczną — zwłaszcza że pośrednią — formę przypominania o egzystencji oraz o funkcjonowaniu bibliotek i jest także okazją do nawiązywania kontaktów. Wobec istniejącej praktyki zachodzi zapewne potrzeba poszerzenia tego udziału, przede wszystkim o kierownictwa bibliotek wydziałowych oraz instytutowych na ich obszarze działania. Chodzi również o uczestnictwo przedstawicieli bibliotek w tych formach życia zbiorowego uczelni, w odniesieniu do których nie ma stosownych postanowień regulaminowych, żadnych zaleceń z urzędu. Trzeba o to zadbać z własnej inicjatywy.

Podobne zadanie, obok celów podstawowych, spełniają rady bibliotek naukowych oraz komisje doradcze, złożone z pracowników nauki i studentów [76, s. 70]. Ich systematyczne funkcjonowanie przybliża uczestnikom spotkań problemy działalności bibliotek w najdrobniejszych niekiedy detalach. Charakter obligatoryjny mają w zasadzie tylko rady naukowe bibliotek głównych, natomiast inne kolegia wspomagające (np. d/s doboru i selekcji zbiorów), żeby mogły powstać — wymagają zabiegów ze strony bibliotekarzy. Potrzeba zaś jest oczywista.

Funkcjonowanie rad bibliotecznych oraz udział pracowników nauki w doborze materiałów — w ankietowanych głównych bibliotekach naukowych — ilustruje zamieszczone zestawienie.

Tabela 20. Rady bibliotek naukowych (głównych)

	Proc. bibliotek
Biblioteki z radami naukowymi	80,0
Rady z członkami spoza uczelni	7,1
Członkowie rad spoza uczelni — wobec ogółu członków rad	4,3
Przeciętna liczba członków rady	12 osób

W okresie przeprowadzania sondażu, w większości głównych bibliotek naukowych rady biblioteczne funkcjonowały — chociaż nie we wszystkich. Z reguły były to rady niewielkie a udział w nich osób spoza uczelni był jedynie symboliczny. Z punktu widzenia potrzeb PR, rola tych rad wydaje się skromna.

Udział pracowników nauki w procesach doboru i selekcji zbiorów w bibliotekach naukowych przybierał rozmaite formy.

Tabela 21. Pomoc pracowników nauki w doborze zbiorów dla bibliotek naukowych

	Proc. bibliotek
Udział w komisjach formalnych	15,7
Pomoc nieformalna:	
— na prośbę biblioteki	74,3
— samoistna — częsta	30,0
— samoistna — okazjonalna	21,4

Można przypuszczać, że dla potrzeb samego doboru oraz selekcji zbiorów bibliotecznych taki właśnie rodzaj współpracy — „w razie potrzeby” — jest odpowiedni, dostateczny. Natomiast poprzez doraźne i przypadkowe kontakty bibliotek z pracownikami nauki nie wytwarza się żadna więź ani zainteresowanie, zatem wsparcie idei PR jest w tej formie nikle lub żadne.

Inną formą kontaktowania się bibliotekarzy z pracownikami nauki oraz ze studentami jest prowadzenie przez bibliotekarzy zajęć dydaktycznych. W takich sytuacjach bibliotekarze sami występują w roli pracowników nauki i wzajemna współpraca przy dydaktycznym warsztacie przynosi poznawcze pożytki wszystkim trzem stronom, tj. pracownikom nauki, bibliotekarzom oraz studentom. Z całą pewnością ma to pewien wpływ na kształtowanie się w środowiskach uczelnianych wyobrażeń o bibliotekach i bibliotekarzach, ale również na lepsze zrozumienie potrzeb dydaktycznych przez bibliotekarzy.

W ankietowanych bibliotekach naukowych udział bibliotekarzy w realizacji dydaktycznych zajęć na uczelniach kształtował się tak, jak to zostało przedstawione w tabeli 22.

Tabela 22. Udział pracowników bibliotek naukowych w uczelnianych zajęciach dydaktycznych

Biblioteki, w których pracownicy prowadzą zajęcia dydaktyczne	Proc. bibliotek	Przeciętna liczba osób z 1 biblioteki
Razem	50,0	4
Uniwersyteckie i WSP	68,7	6
Uczelni technicznych	23,1	2
Uczelni artystycznych	33,3	1
Innych uczelni	66,7	4
Pozauczelniane	20,0	1

Realizacja zajęć dydaktycznych na uczelniach zależy oczywiście od obecności w składzie personelu bibliotek (przeważnie kierownictw) odpowiednich specjalistów z kierunkowym (wg dydaktyki) przygotowaniem. Dlatego wyrażenie częściej zdarza się na uczelniach humanistycznych oraz humanistyczno-ekonomicznych. Z ogólnego zestawienia wynika, że zajęcia dydaktyczne

prowadzą pracownicy połowy bibliotek naukowych, co wygląda na rezultat przyzwyczajenia. W rzeczywistości jednak liczba bibliotekarzy prowadzących takie zajęcia jest tak nikła, że nadzieje na kształtowanie wyobrażeń o bibliotekach również w ten sposób są (na razie) iluzoryczne.

W przedstawionej tabeli pominięto formy wstępnego przysposobienia bibliotecznego, realizowane wszędzie dla studentów pierwszego roku studiów wraz z rozpoczęciem zajęć. W istocie bowiem nikt nie traktuje tych wprowadzeń jako zwyczajnych zajęć dydaktycznych. Natomiast niewątpliwie mają one znaczny wpływ na opinie studentów o bibliotekach uczelnianych, jak można przypuszczać — często zastanawiająco trwałe.

Pełniejszy i korzystniejszy pogląd studentów na funkcjonowanie bibliotek byłby zapewne do osiągnięcia również za sprawą kooperacji bibliotek z organizacjami studenckimi, studencką prasą i radiowęzłami, co jednak nie zdarza się często. W ogóle biblioteki akademickie nie tylko w Polsce — nie traktują studenckich użytkowników z należytą uwagą, co musi mieć niekorzystny wpływ na studenckie opinie o bibliotekach.

Na dobrą markę biblioteki mogą w pewnym stopniu zapracować również dokonania wydawnicze: książki, czasopisma bądź zeszyty naukowe, wydawane przez biblioteki samodzielnie lub wspólnie z innymi instytucjami bądź bibliotekami albo w ogóle przez inne instytucje, ale z udziałem pracowników biblioteki. Najlepiej, jeśli nie są to edycje wąskotematyczne, wyłącznie z zakresu bibliotekarstwa. Zresztą pozauczelniane, międzybiblioteczne i międzyinstytucjonalne kontakty biblioteki oparte na współpracy, są w każdym wypadku korzystne i sprzyjają zdobywaniu dobrej opinii i autorytetu biblioteki, także w uczelni macierzystej.

Również biblioteki szkolne dysponują własnym repertuarem sposobów kształtowania wyobrażeń, czym biblioteka właściwie jest oraz — jaka jest. Repertuarem o tyle ważnym, że biblioteki szkolne (razem z publicznymi dla dzieci) są instytucjami pierwszego kontaktu bibliotecznego. Od sposobu potraktowania uczniowskiej publiczności zależy więc ogólny stosunek młodych ludzi do wszystkich bibliotek. Fakt, że w okresie postszkolnym większość społeczeństwa w ogóle nie korzysta z usług żadnych bibliotek, że biblioteki szkolne były w ich życiu bibliotekami jedynymi — może o tym traktowaniu świadczyć niekorzystnie.

Biblioteki szkolne kształtują obraz bibliotek głównie w świadomości uczniów. Ma to miejsce podczas normalnej działalności usługowej: im gorzej realizowana, im bardziej apodyktyczny stosunek do użytkowników, tym ich przeświadczenia mniej przychylne.

Swój wpływ ma wstępne przysposobienie biblioteczne oraz program pracy z czytelnikiem — nie tylko poprzez sam zakres, repertuar, ale jeszcze bardziej za sprawą charakteru wzajemnych kontaktów z uczniami, życzliwego traktowania. To wynika również z własnej, ewentualnej pracy dydaktycznej, mianowicie sposobu prowadzenia lekcji; jeśli bibliotekarz będzie nauczycielem lubianym, to lubiana będzie również prowadzona przez niego biblioteka.

Natomiast trudno liczyć na autorytet temu bibliotekarzowi, który w świadomości uczniów pozostanie wyłącznie realizatorem lekcji zastępczych.

Inne są natomiast przesłanki kształtowania się opinii nauczycieli o bibliotekach szkolnych, które przesądza o randze bibliotek w wewnętrznej hierarchii szkolnej, a więc o możliwościach funkcjonowania. O stosunku nauczycieli do bibliotek szkolnych decyduje ich użyteczność w procesach dydaktycznych, na razie utożsamiana z zapewnieniem lektur do lekcji i nie zawsze doceniana.

W najbliższej przyszłości jednak biblioteki te powinny stać się też mediatekami, zapewniając różnorodność materiałów komunikacyjnych do prowadzenia konkretnych lekcji, co zresztą w niektórych krajach jest już normalną praktyką [23, s. 41, 50, 84]. Wówczas staną się niezbędnymi ośrodkami pomocy dydaktycznej — bez nich nauczyciel nie da sobie rady — i oczywiście poczucie ich użyteczności wzrośnie radykalnie, jakkolwiek wcześniej trzeba spełnić szereg postulatów organizacyjnych i merytorycznych.

W normalnej praktyce o nauczycielskich przeświadczeniach na temat szkolnych bibliotekarzy (więc tym samym bibliotek szkolnych) przesądza stała obecność tych bibliotekarzy i stałe miejsce w gronie nauczycielskim, udział w życiu szkoły, a zwłaszcza członkostwo w radzie pedagogicznej [10, s. 20]. Wszystko to wymaga zachodu, inwencji, aktywności, starań. Ale nie ma innego sposobu, żeby nauczyciele uznali funkcjonowanie biblioteki szkolnej za jeden z ważniejszych składników funkcjonowania szkoły.

Jest jeszcze jedna zbiorowość, której wyobrażenia o bibliotece szkolnej należy świadomie kształtować i wpływać na jej opinie — zbiorowość rodzicielska. Trzeba znaleźć sposób na wprowadzenie rodziców w krąg problemów funkcjonowania biblioteki szkolnej [10, s. 19], co jest niełatwe i praktykowane rzadko, spotkania rodziców mają bowiem miejsce w zespołach klasowych. Nawet jednak wobec takich audytoriów możliwe są krótkie, sukcesywne relacje o pracy bibliotek szkolnych; tym bardziej wskazane wobec formalnych komitetów rodzicielskich. Oczywiście, jeszcze bardziej przybliży problematykę pracy bibliotek szkolnych udział rodziców w doradczych komitetach lub komisjach tych bibliotek. W sytuacjach trudnych wsparcie lepiej zorientowanych grup rodzicielskich może okazać się dla bibliotek szkolnych szczególnie produktywnie i pożyteczne.

W inny, specyficzny dla siebie sposób powinny zadbać o swoją reputację biblioteki publiczne, zarówno państwowe, jak i samorządowe. Z uwagi na otwarty charakter publiczności oraz spontaniczną motywację użytkownika, wskazane są działania urozmaicone.

Niewątpliwie czynnikiem, który silnie wpływa na opinie co najmniej użytkowników tych bibliotek, jest sfera bezpośrednich kontaktów klientów z bibliotekarzami, nie ograniczająca się do poprawnych kontaktów formalnych, lecz obejmująca także szerszą wymianę opinii na różne tematy. Szerzej: na środowiskową świadomość zadań oraz użyteczności bibliotek publicznych, wpływa udział tych bibliotek oraz bibliotekarzy w życiu środowiska, współ-

praca z lokalnymi instytucjami, członkostwo w społecznych gremiach, słowem — wysoka aktywność środowiskowa, również niesformalizowana. Taka jest właściwie jedna z głównych powinności kierownictw bibliotek publicznych oraz co bardziej doświadczonych pracowników tych bibliotek [86, s. 31]. W rezultacie biblioteki stają się wówczas instytucjami stale obecnymi w życiu środowiska i w myśleniu o tym środowisku. Jeżeli kojarzą się dobrze, ich możliwości funkcjonowania rosną.

Szczególnych starań i pomysłów, zwłaszcza ze strony kierownictw bibliotek publicznych, wymagają kontakty z władzami sponsorującymi [86, s. 30], tak samorządowymi jak i rządowymi, inicjowane właśnie przez bibliotekarzy. W takiej skali, w jakiej to tylko możliwe, konieczny jest udział bibliotekarzy we wszystkich organach samorządowych, radach, komisjach i komitetach opiniotwórczych lub przynajmniej stałe informowanie o sprawach bibliotek. Wszystkim tym działaniom powinna towarzyszyć świadomość celu nadrzędnego: mianowicie dopracowania się możliwie najlepszych, życzliwszych (niż dotychczas) wyobrażeń sponsorów o bibliotekarstwie i bibliotekarzach.

Biblioteki publiczne, jako instytucje środowiskowe powiązane z lokalną społecznością i z jej funkcjonowaniem, mają poza tym większe niż inne biblioteki szanse nawiązania kontaktów z mediami oraz prasą, szczególnie lokalną. W ramach tej ewentualnej współpracy trzeba jednak zabiegać o modyfikację obiegowego stereotypu bibliotekarstwa w ogóle, który potocznie wciąż kojarzy się z konserwatyzmem, pasywnością i tradycyjnym kanonem reguł funkcjonowania.

Środowiskowe opinie o bibliotekach publicznych kształtują się poza tym na podstawie ocen dostępności, repertuaru pracy z czytelnikiem oraz urozmaiconej oferty usługowej. Ważnym czynnikiem opiniotwórczym są nie tyle rezultaty działań, co głównie ich przebieg i świadomość klientów, że są podejmowane. Zawsze więc ważną rolę odgrywa powiadomienie.

W ogólnym profilu działalności bibliotek publicznych szczególne miejsce należy się obsłudze dzieci. Po pierwsze dlatego, że obecne wyobrażenia dzieci o bibliotece będą w przyszłości wyobrażeniami osób już dorosłych. Lecz również z tego powodu, że dzieci są bardzo często łącznikami pomiędzy bibliotekami a całymi rodzinami, toteż najczęściej ich opinie o bibliotekach stają się opiniami rodzin. Poza tym biblioteki publiczne pełnią wobec dzieci podobne zadania, jak biblioteki szkolne, ale zapewniają większą elastyczność użytkowania, łatwiej więc w nich o nawiązanie swobodnych kontaktów, zatem i o ukształtowanie obrazu biblioteki jako instytucji przyjaznej [96, s. 81].

Biblioteki publiczne realizują ponadto w swoich środowiskach szereg specyficznych usług, zadań, które mogłyby w istotny sposób wpłynąć na potoczne wyobrażenia o bibliotekach, pod warunkiem, że środowisko będzie o tym we właściwy i dostatecznie szeroki sposób powiadamiane. Mam na myśli gromadzenie i udostępnianie zbiorów regionalnych oraz dokumentów życia społecznego (szczególnie użytecznych dla lokalnych studiów, ekspertyz,

decyzji), jak również obsługę przez biblioteki tych wszystkich osób, niesprawnych lub chorych, które same bibliotek odwiedzać nie mogą. Należy podkreślić, że dla ukształtowania opinii o bibliotekach nie wystarczy sama realizacja zamierzeń; w równym stopniu jest bowiem konieczna jeszcze informacja o zakresie oferowanych usług i spełnianych zadań.

Wszystkie działania opiniotwórcze wymagają przemyślenia i elementarnego zaprogramowania, nawet jeżeli wydają się drobne i oczywiste. Istota Public Relations zazwyczaj opiera się bowiem na procesach oraz związkach nieskomplikowanych, prostych, ale za to licznych, wzajemnie powiązanych i delikatnych. Dlatego tak trudno kształtować je według woli.

Najlepiej zacząć od ustalenia istniejących już społecznych przeświadczeń na temat własnej biblioteki (lub w ogóle bibliotekarstwa) oraz określenia jej zewnętrznych powiązań środowiskowych. Żeby odtworzyć względnie obiektywny obraz opinii publicznej o bibliotece, trzeba co najmniej uciec się do analizy wypowiedzi prasowych oraz medialnych, do przebadania skarg i wniosków oraz wysłuchania uwag personelu stykającego się bezpośrednio z użytkownikami, a także — niektórych użytkowników. Jeżeli to nie wystarczy, najlepiej posłużyć się specjalnym badaniem sondażowym. A w każdym wypadku konieczne jest porównanie funkcjonowania danej biblioteki z działalnością innych bibliotek oraz własna krytyczna analiza zaobserwowanych środowiskowych zachowań.

Starannego przestudiowania wymagają istniejące kontakty i zewnętrzne relacje biblioteki (pod względem zakresu, intensywności, charakteru) z klientelą oraz współpracującymi instytucjami. Jeśli wymagają intensyfikacji lub zmian, to niezbędny jest jeszcze konkretny program postępowania, tak jak i plan skupienia przy bibliotece różnych zbiorowości, zespołów i grup. W każdej sytuacji trzeba poddać rzetelnej ocenie stan współpracy ze sponsorami i określić sposoby optymalizacji, inaczej trudno będzie liczyć na poprawę warunków funkcjonowania biblioteki.

Znaczna część powinności w sferze PR obciąża bezpośrednio personel biblioteczny, toteż konieczne są podstawowe ustalenia wewnętrzne. Pracownicy muszą znać strategię i cele postępowania w tym zakresie, skoro w nim uczestniczą, zresztą bez ich udziału nie da się takiej strategii wypracować. Strategii, która rzeczywiście przyczyniłaby się do racjonalizacji społecznych opinii o bibliotekach, a przynajmniej przeszkodziłaby rozszerzaniu się i utrwalaniu niekorzystnych dla bibliotek stereotypów.

Działania kształtujące publiczny wizerunek biblioteki wymagają przemyśleń i koordynacji. W bibliotekach małych i średnich sprawa jest na ogół przesądzona z góry: problematyką PR musi tam zajmować się kierownik biblioteki. Natomiast w bibliotekach dużych, z licznym personelem fachowym, gdzie zakres stosownych działań jest (i powinien być) rozległy, zachodzi potrzeba powołania specjalisty do spraw PR.

Istnieje opinia, że można obowiązki w tym zakresie powierzyć doświadczonemu pracownikowi biblioteki, jako część zadań na jego stanowisku pracy,

przy bardzo poważnej redukcji obowiązków innych. Sugeruje się, aby to był jeden z członków dyrekcji, ze względu na stopień zorientowania w problematyce oraz świadomość strategii [13, s. 250]. Za lepszy, choć mało realny wariant rozwiązania uchodzi powołanie pełnoetatowego specjalisty do spraw PR [85, s. 273], a więc kogoś w rodzaju rzecznika prasowego, ale o znacznie szerszym zakresie powinności. Także i w tym wypadku lepiej, aby była to osoba z przygotowaniem bibliotekarskim i zawodową praktyką.

W ankietowanych bibliotekach ilustracją tendencji w tym zakresie (specjalistów do spraw PR na razie tam nie ma) było desygnowanie określonych osób do kontaktów z prasą i mediami (tab. 23).

Tabela 23. Osoby delegowane do kontaktów z prasą i mediami

Osoby delegowane	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
	w procentach		
Członkowie dyrekcji	84,1	80,0	90,7
Kierownicy działów	24,8	12,9	44,2
Osoby wyznaczane doraźnie	19,5	14,3	27,9
Stały pracownik	8,8	1,4	20,9
Ktokolwiek	5,3	2,9	9,3
Sponsor	0,9	1,4	—

W sposób oczywisty dominuje zwyczaj desygnowania do tych kontaktów pracowników doświadczonych, przede wszystkim członków dyrekcji, a także niekiedy — zwłaszcza w bibliotekach publicznych — kierowników działów. Rzadko jest to jedna i ta sama osoba, a poza tym w większości bibliotek (szczególnie publicznych) stosuje się równocześnie rozmaite rozwiązania.

Zarazem w blisko jednej piątej bibliotek wyznacza się do tych kontaktów również osoby przypadkowe, co nie wróży niczego dobrego, ponieważ w sferze PR amatorszczyzna jest szczególnie niekorzystna. Wyznaczanie stałego delegata do kontaktów z prasą i mediami zdarza się nieczęsto — właściwie tylko w bibliotekach publicznych, a i tam nie jest to jedyna osoba kontaktująca się ze środkami przekazu.

Tak więc powoływanie w bibliotekach specjalistów do spraw PR (pełnoetatowych lub współpracujących obowiązkowo) to na razie sprawa przyszłości. Powinny być to osoby organizujące i koordynujące zewnętrzne kontakty formalne biblioteki oraz gromadzące pomysły i plany, odnoszące się do pracy nad zewnętrznym wizerunkiem biblioteki [85, s. 276, 284], jakkolwiek projektowanie i realizacja stanowi zadanie wszystkich pracowników. Ktoś jednak powinien nad tym panować i weryfikować założenia główne. W tym celu niezbędne są jeszcze analizy praktyki oraz efektów podejmowanych działań. Potrzeba tego rodzaju opracowań, programów i koordynacji oraz takich specjalistów, jest już dziś oczywista.

7. ORGANIZACJA. PERSONEL

Żadna ze współczesnych instytucji, żaden zespół ludzi nie może funkcjonować skutecznie na mocy przypadku, bez koniecznego uporządkowania i niezbędnej koordynacji. Zatem, żeby osiągnąć zamierzony cel, zawsze i wszędzie nieodzowna jest organizacja. Pojmowana jako struktura w taki sposób uporządkowana, aby możliwie najlepiej odpowiadała zamierzeniom. Rozumiana także jako skoordynowany, funkcjonalny związek czynności, którego procesy cząstkowe współprzyczyniają się do osiągnięcia celu.

Każda instytucja, każde przedsiębiorstwo, biuro, to jednak nie tylko zorganizowany zespół agend, obiektów, urzędów, procesów, ale przede wszystkim ludzi. Personel w działaniu zawsze odgrywa rolę podstawową, zatem dla poprawnego i skutecznego funkcjonowania instytucji nie wystarczy odpowiednia struktura organizacyjna ani koordynacja przebiegu procesów, ale konieczne jest także sprawne kierowanie personelem i właściwe motywowanie pracowników.

Takie są ogólne prawidłowości funkcjonowania wszelkich instytucji. Powstaje natomiast pytanie, czym różnią się od nich reguły funkcjonowania instytucji marketingowych: na czym polega ich odrębna specyfika.

Otóż niewątpliwie na podporządkowaniu organizacji całości oraz zasad pracy personelu celom funkcjonowania instytucji marketingowych, a więc wymianie i pośrednictwie między produkcją a konsumpcją oraz obsłudze klienteli. Przy tym skoro cechą marketingu jest nastawienie na publiczność i na jej pożytek, to rola personelu (zwłaszcza usługowego) w instytucjach marketingowych jest o wiele większa, aniżeli w instytucjach innych.

Z całą pewnością nie można charakteryzować zjawisk i procesów marketingowych w oderwaniu od (lub z pominięciem) problemów organizacji, zarządzania i funkcjonowania personelu. Chociaż oczywiście nie są to zagadnienia występujące wyłącznie w dziedzinie marketingu.

7.1. Organizacja działań

Stosownie do celów oraz przyjętych (ze względu na cele) formuł segmentacji działań — a równolegle może być ich kilka — konstytuują się z kolei reguły porządkowania czyli organizowania tych działań oraz podstawy instytucjonalnych struktur organizacyjnych [50, s. 329; 99, s. 135]. Określone konsekwencje organizacyjne narzuca więc segmentacja działań według grup

klientów oraz rodzajów towarów lub usług, a także — częściowo — podział terytorialny.

Pewna część oferty, tj. określony asortyment towarów i usług, ma za adresata wszystkich klientów, całą rzeczywistość i potencjalną publiczność. W tym wypadku zabieg segmentacji omija klientelę, natomiast odnosi się do oferty: polega na wyodrębnieniu w niej tego, co dla wszystkich. Wynikiem takiego rozwiązania w strukturze organizacyjnej jest uniwersalna strefa zbytu, więc sieć ogólnoasortymentowych sklepów, domów towarowych, zespół wieloasortymentowych punktów usługowych. W bibliotekarstwie zasadzie uniwersalizmu odpowiadają ogólne czytelnie i wypożyczalnie oraz — w szerszej skali — sieć bibliotek publicznych.

Inna część tejże oferty może być przeznaczona dla określonych, wyodrębnionych grup adresatów. Następuje wtedy segmentacja tak klienteli według jakiejś cechy (cech), jak też częściowa segmentacja towarów i usług, często nie mających ze sobą nic wspólnego, ale przeznaczonych dla tej samej publiczności. Tak „skoncentrowaną” formę podaży stanowi np. oferta handlowa i usługowa dla pań, dla dzieci, dla osób z nadwagą itd. W bibliotekarstwie temu podziałowi odpowiadają biblioteczne agendy dla dzieci lub całe sieci bibliotek: naukowych, szkolnych, pedagogicznych.

A poza tym istnieje jeszcze możliwość wyspecjalizowania oferty, usług i towarów, z dostosowaniem do oczekiwań określonych grup adresatów. Podstawą jest wtedy segmentacja równoczesna, zarówno klienteli, jak oferty. Efektem tego rodzaju podziałów mogą być np. sklepy konfekcyjne dla pań lub sklepy ze sprzętem myśliwskim. W bibliotekarstwie ten sposób segmentowania publiczności oraz zbiorów (równoległe) jest podstawą wyodrębnienia specjalistycznych agend usługowych, np. wąskoprofilowych czytelń lub wypożyczalni, dajmy na to: zbiorów muzycznych bądź obcojęzycznych itp., ale także — wyspecjalizowania bibliotek, zwłaszcza naukowych, np. prawniczych albo lekarskich.

Przyjęta forma segmentacji działań oraz rozwiązań organizacyjnych ma określony wpływ na przebieg procesów, a zwłaszcza na sposób realizacji oferty. Istnieje mianowicie wpływ korzystny, ale równoległe może istnieć też wpływ niekorzystny i sztuka wyboru polega na zminimalizowaniu niedogodności a maksymalizacji pożytków.

Uniwersalizm, a więc tworzenie agend i sieci ogólnoasortymentowych, stanowi formułę pozornie dla klienteli korzystną, bo gwarantuje dostępność podaży bez przeszkód i straty czasu oraz niby łatwą dla organizatorów, wymaga bowiem głównie przestrzeni. Jednakże w istocie nie można zaoferować wszystkiego razem; pojęcie „wszystko” jest umowne, zawsze istnieje jakaś preselekcja, toteż taka oferta ma raczej charakter standardowy, a jeśli do tego jest rozległa, to wymaga jeszcze wewnętrznej segmentacji. Natomiast wyklucza fachowe doradztwo, kompetentne pośrednictwo i w ogóle obsługę ze znajomością rzeczy.

Skoncentrowanie oferty, nastawienie jej na określoną klientelę zakłada segmentację publiczności odbiorczej i częściowy wybór towarów lub usług w całości, z przeznaczeniem dla wybranych grup konsumentów. W rezultacie następuje znaczne skonkretyzowanie typu odbiorcy oraz niejako zawężenie oferty, ale nadal jest ona rozległa i niejednorodna, trudno więc o fachowość obsługi.

Koncentracja zapewnia dodatkowe informacje dla klienteli i nieco lepsze dostosowanie oferty do oczekiwań. Klient wie, że w wytypowanych agendach i w wybranej sieci podaż jest przygotowana z myślą o jego oczekiwaniach. Ale nastawienie to jest niedokładne oraz niekompletne: zgromadzony w jednym miejscu asortyment, chociaż urozmaicony, nie zaspokaja wszystkich oczekiwań klienteli. Tak więc przy tym rozwiązaniu — słabościom rozwiązań uniwersalnych towarzyszy jeszcze niekompletność oferty.

Rzeczywiście odmienna od uniwersalnej jest natomiast oferta wyspecjalizowana, która powoduje organizacyjny podział agend i sieci według jednorodnych grup towarów bądź usług, przeznaczonych dla ściśle określonych grup odbiorców. W ramach tej formuły jest możliwa fachowość obsługi, ale w stosunkowo wąskim zakresie, a z kolei liczba wprowadzanych specjalności też jest ograniczona.

Łatwo zauważyć, że wąska specjalizacja branżowa niektórych sieci handlowych lub usługowych, współistniejących z siecią uniwersalną, stanowi zjawisko trwałe, sprawdza się więc w praktyce. Jakkolwiek organizacyjny podział agend handlowo-usługowych (w jednej instytucji) na wiele wyspecjalizowanych sektorów może być dla klienta skomplikowany, mało przejrzysty, więc niewygodny w korzystaniu.

Również podział oferty według układu terytorialnego narzuca określone ramy rozwiązań organizacyjnych. Przesłankę tego podziału stanowi fakt terytorialnego ograniczenia zasięgu oferty — poza tym zasięgiem trzeba ją powtórzyć. Propozycja sprzedaży lub usługi w jednej miejscowości ma charakter lokalny i w drugiej miejscowości tak długo jest bez znaczenia, dopóki nie zostanie tam powtórzona. Zatem sklep, zakład usługowy, biblioteka, filia biblioteczna w danym mieście, osiedlu, w określonej wsi lub osadzie służy tylko społeczności lokalnej: w innym mieście, osiedlu, w innej wsi bądź osadzie, musi funkcjonować inny sklep, inny zakład usługowy, inna biblioteka bądź filia.

O utworzeniu kolejnego sklepu, zakładu usługowego, biblioteki, agendy przesądza popyt, gwarantujący opłacalność, a w układzie niekomercyjnym: pożytek przedsięwzięcia. Rozwiązania organizacyjne występują zaś w dwóch podstawowych formułach.

Można mianowicie w różnych miejscowościach, rejonach, środowiskach zorganizować autonomiczne agendy instytucji, z ofertą uniwersalną, wzajemnie od siebie niezależne a podporządkowane jedynie instytucjonalnemu centrum. Ale można też w ramach takiej sieci stworzyć dodatkowo agendy wyspecjalizowane, już to w instytucji centralnej, już to przy niektórych

(większych) agendach uniwersalnych, lub utworzyć jakąś odrębną, sprzężoną sieć agend wyspecjalizowanych. Tym samym bardziej zróżnicowane oczekiwania mogą być zaspokajane w sposób profesjonalny, jakkolwiek z pewnymi utrudnieniami (dojazd) i zapewne z ograniczoną częstotliwością; to jednak może być lepsze, niż całkowity brak oferty.

Utworzenie terytorialnej sieci, złożonej z większej liczby agend uniwersalnych, rozlokowanych na jakimś obszarze oraz mniejszej liczby agend specjalistycznych, powoduje kolejne problemy organizacyjne. Powstaje mianowicie pytanie, jak dalece zespół procesów zarządzania i zespół procesów zaplecza powinien być w takich sytuacjach zlokalizowany centralnie, a w jakim stopniu zdecentralizowany. Zważywszy, że przy ogólnej skłonności ku decentralizacji — każdy z tych wariantów ma swoje korzyści, lecz także słabości.

Na ogół korzystna jest centralizacja tych czynności pomocniczych, przygotowawczych, technicznych i administracyjnych, które służą całej sieci. Zmasowana, centralna realizacja oszczędza czas i środki, zapewnia lepszą fachowość — więc podnosi standard oraz ułatwia automatyzację, przez co obniżają się koszty. Tylko te czynności pomocnicze, których scalać nie warto ze względu na koszt lub dlatego, że są na to zbyt indywidualne, mogą być lokalizowane przy realizacji usług, a więc w postaci zdecentralizowanej.

W dużej bibliotece oraz w bibliotecznej sieci najlepiej scentralizować wszystkie czynności techniczne i administracyjne, a w szczególności opracowanie, przygotowanie informacji oraz wszelkie operacje rejestracyjne. Im mniej pozausługowych procesów w agendach usługowych, tym lepiej i taniej.

Także centralizacja decyzji na szczeblu kierownictwa instytucji, zazwyczaj częściowa, może być korzystna. W całościowym ujęciu eliminuje się bowiem czynności powtarzalne, zbędne i lepiej panuje nad całym wykonawstwem, a to z kolei gwarantuje wyższą zgodność z założeniami, z modelem. Centralizacja decyzji ułatwia koordynację całokształtu działań i lepsze wykorzystanie opinii specjalistów, a szczególnie pożyteczna okazuje się w sytuacjach krytycznych, kiedy konieczne są rozwiązania i środki nadzwyczajne [50, s. 336-337].

Główna słabość scentralizowania decyzji polega natomiast na oddaleniu ich od wykonawstwa. W ten sposób wyklucza się prawidłowe reakcje na sytuacje nagłe i niespodziewane, jednocześnie zaś wzrasta liczba i znaczenie ogniw pośrednich, biurokratycznych. Centralizacja zaciera finalny cel funkcjonowania całości, eksponując cele częściowe, utrudnia lub uniemożliwia rozwiązania indywidualne, jednostkowe, odstające od schematu i w zasadniczym stopniu redukuje motywację pracowników. Dlatego uchodzi za rozwiązanie mało efektywne.

Decentralizacja decyzji, lokalizacja ich przy wykonawstwie, gwarantuje szybkość niezbędnych ustaleń, lepszą reakcję na rzeczywistość, elastyczność postępowania, w sumie zatem znacznie wyższą sprawność. Przy rozłożeniu uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble kierowania, wyraźnie wzrasta motywacja pracownicza i znacznie lepszy jest podział pracy. Natomiast o wiele

trudniej sprawować wtedy nadzór nad całością oraz są kłopoty koordynacyjne [50, s. 337-338]. Dlatego decentralizacja decyzji nakłada na personel kierowniczy wszystkich szczebli obowiązek posiadania kwalifikacji zawodowych. Ustalenie uprawnień decyzyjnych musi zaś następować dokładnie na miarę zadań. Kompetencje kierowników nie mogą wykraczać poza funkcjonowanie powierzonych im agend.

Podobnie ma się sprawa z cesją uprawnień decyzyjnych w bibliotekach: powinna precyzyjnie odpowiadać zakresom procesów, występujących w agendach i filiach współtworzących sieć. Ta przystawalność stanowi warunek sprawnego kierowania na każdym szczeblu — kompetencje nie mogą wykraczać poza i ponad te procesy.

Oczywiście łatwo zauważyć, że dział udostępniania oferuje tylko to, co wprowadzi do obiegu i opracuje dział gromadzenia, zatem skutki decyzji podjętych w jednej agendzie, ponosi inna agenda równorzędna. Otóż w takiej sytuacji i w takim zakresie konieczne są wzajemne uzgodnienia oraz koordynacja na wyższym, np. dyrekcyjnym, szczeblu zarządzania. I na tym generalnie polega koordynacja działań w całej instytucji oraz w całej sieci, przy wieloszczeblowej decentralizacji procesów decydowania.

Wszystkie działania organizacyjne powinny porządkować procesy według następstwa w taki sposób, aby prowadziły do osiągnięcia zamierzonego celu. Taka jest istota działania sprawnego.

Istnieją kryteria oceny sprawności działań. Są to przede wszystkim: skuteczność, korzystność i ekonomiczność. Przez skuteczność należy rozumieć stopień osiągnięcia zamierzonych celów, korzystność opiera się na wyższym pożytku wyniku niż działań składowych i docelowych, a miarą ekonomiczności jest możliwie duże przewyższenie wartości efektów nad wartością poniesionych kosztów [119, s. 22-23].

W bibliotekarstwie, tak jak w całej sferze usług niekomercyjnych, zastosowanie dokładnych pomiarów sprawności działań jest trudne lub wręcz niemożliwe. Zwłaszcza korzystność ocenia się tylko w skali ogólnej — poziomem wiedzy oraz stanem intelektu społeczeństwa. Trudno też zmierzyć stan ekonomiczności funkcjonowania bibliotek; można tylko przyjąć, że granicę minimum wyznacza sytuacja, w której koszt jednego wypożyczenia jest wciąż jeszcze niższy od statystycznej ceny jednej książki. Nie da się również bezpośrednio wycenić skuteczności, bowiem zakładane cele są ogólnikowe, nie wiadomo zatem jak należałoby ustalać, czy są osiąmane, czy nie. Dlatego w praktyce stosuje się miary i oceny cząstkowe, fragmentaryczne oraz — użytkowe.

Wszystkie procedury i cała organizacja instytucji marketingowej weryfikuje się poprzez sposób i jakość realizacji oferty handlowej bądź usługowej. I tak też ocenia się sprawność. Podstawą tej oceny jest łatwość korzystania z oferty, jej dostępność. Decyduje o tym możliwie niewielka odległość pomiędzy oferentem usługi a klientelą i dogodny czas korzystania. Nie bez znaczenia jest również logika strukturalnego układu instytucji oferencyjnej, jasna oraz czytelna dla wszystkich i właściwe oznakowanie strukturalnych ogniw.

Sprawność mierzy się też oszczędnością czasu klienteli. Osiąga się ją przez eliminację operacji i czynności zbędnych, przez skrócenie wyczekiwania na realizację zleceń, a także dzięki wcześniejszemu przygotowaniu procedur być może mało typowych, lecz stosunkowo częstych — żeby w razie konieczności nie marnować czasu na poszukiwanie rozwiązań. Również dogodne dla publiczności pory otwarcia redukują zakres czasu marnowanego, a jeszcze bardziej decyduje o tym zaradność personelu. Sprawność jest bowiem pochodną dokładności procedur, także — realizacji działań według modelu. Otóż niemożliwa byłaby dokładność bez profesjonalnej, fachowej kadry pracowników, a także jeszcze bez właściwego systemu kontroli.

Ważne znaczenie ma ponadto przeświadczenie o sprawności: opinia klientów, że instytucja jest sprawna lub niesprawna, na co pozytywny wpływ ma dobra atmosfera obsługi. Klient dobrze poinformowany, który wie, gdzie iść i co ma robić, zadowolony z wykonawstwa usług, jest do instytucji nastawiony przychylnie. Przychylność zwiększa się jeszcze wskutek odformalizowanej obsługi, dobrych i przyjaznych kontaktów z personelem. Natomiast odpersonalizowanie tej obsługi, nadmierna mechanizacja i biurokratyzacja, wprowadzenie ład, biurek, rozmaitych zagrożeń, wyraźnie tą atmosferę pogarsza.

Ani organizacyjna struktura instytucji, ani organizacja procesów i działań nie może i nie powinna być niezmienna. Ustalona raz, w konkretnych okolicznościach, według określonych założeń — wymaga modyfikacji, kiedy zmieniają się okoliczności lub założenia. Żeby zaś zmiany miały uzasadnienie i sens, konieczne są okresowe analizy organizacji, ujawniające zakres i kierunki nieodzownych innowacji. Przesłanki takich analiz mogą być różne, tu wymieniam jedynie najistotniejsze.

Podstawę wszelkich rozpoznań stanowi analiza celów funkcjonowania i wynikających stąd bieżących zadań instytucji marketingowych. Z biegiem czasu zmieniają się cele, zmieniają zadania, narzucając tym samym potrzebę zmian organizacyjnych. Dla jasności: w bibliotekarstwie zadania są tożsame z usługami, z udostępnianiem, podczas gdy cele — to finalne, intelektualne rezultaty tych procesów. Wbrew pozorom, jedno i drugie nie są niezmiennie.

Na miarę zadań i celów (ewentualnie zmodyfikowanych) określa się modelowe rozwiązania sfery usług: asortymentu, rozmiarów i czasu, w którym oferta ma być lansowana. Istotą kolejnej analizy jest zatem zestawienie takiego modelu z praktyką. Chodzi mianowicie o ustalenie, w jakim stopniu dotychczasowa struktura organizacyjna oraz dotychczasowy układ procesów służą lub przeszkadzają realizacji usług.

Analizy wymagają też ogólne relacje strukturalne pomiędzy sferą administracji i sferą zaplecza a sferą obsługi. Trzeba określić, jak mają się wszystkie te sfery wobec siebie pod względem wielkości, liczebności personelu, poziomu wyposażenia, miejsca w ogólnej hierarchii — oraz w jakim stopniu ta sytuacja wpływa na procesy finalne. Na podstawie zaś tych wszystkich analiz konkretyzują się wnioski organizacyjne.

7.2. Zmiany organizacyjne

Zastane struktury oraz układy organizacyjne mają tę wyższość nad planowanymi, że już istnieją, że stanowią całość i że zapewniają aktualnie funkcjonowanie: dysfunkcjonalizacja rzadko bowiem dokonuje się nagle i radykalnie. Od sprawności instytucji, sieci, systemu, do całkowitej niesprawności droga jest daleka i długa; to proces stopniowy, niekoniecznie dostrzegalny z dnia na dzień. Tymczasem plany innowacyjne zawierają jedynie zapowiedź, obietnicę poprawy funkcjonowania. Dlatego tak długo, dopóki układ dotychczasowy zapewnia skuteczność przynajmniej częściową, propozycje zmian są traktowane z rezerwą.

Zawsze istnieje pewna forma opozycji pomiędzy dążeniem do zmian, więc innowacyjnością, a zachowaniem dotychczasowych, spetryfikowanych struktur i układów. Dyrektywę postępowania narzuca umiar: każde rozwiązanie skrajne, a niedostatecznie uzasadnione, stanowi błąd. Błędem są zarówno zmiany dla zmian, swego rodzaju obsesja innowacyjności, jak i brak reakcji na nowe okoliczności, więc całkowita petryfikacja.

Biblioteki są instytucjami raczej konserwatywnymi, słabo podatnymi na innowacje, ale konserwatyzm (lub raczej tradycjonalizm) ma też swoje częściowe uzasadnienie. Dlatego słuszną strategią jest ostrożność, umiarkowane i zweryfikowane nowatorstwo — zawsze jednak z wykorzystaniem dobrych rozwiązań tradycyjnych. O wszystkim, jak zwykle w marketingu, przesądzają potrzeby i oczekiwania klientów — to do nich należy dostosować rozwiązania organizacyjne [82, s. 143].

Także z punktu widzenia pożytków i potrzeb klienteli pojawiają się liczne powody, ponad wszelką wątpliwość uzasadnione, inspirujące konieczność rozmaitych zmian organizacyjnych. Najbardziej oczywistą przyczyną bywa zazwyczaj niesprawność, niska skuteczność dotychczasowych form działania, kiedy trzeba szukać innych, efektywniejszych sposobów postępowania, a więc nowych reguł i rozwiązań organizacyjnych.

Czasem źródło innowacji stanowi narzucona zmiana celów, zadań i programów, którym dotychczasowe struktury organizacyjne nie mogą już sprostać. W bibliotekarstwie zdarza się to np. w następstwie radykalnych przeistoczeń uczelni, sponsorujących biblioteki. Częściej przyczyną są ogólne zmiany w otoczeniu, w środowisku, na rynku oraz wynikające stąd modyfikacje repertuaru, asortymentu, oferty. Zmiany organizacyjne powoduje również wzbogacenie zakresu udostępniania i pracy o nowe materiały i formy, w przyszłości zaś można spodziewać się daleko posuniętych implikacji organizacyjnych wobec prawdopodobnych przeobrażeń społecznych nastawień w stosunku do kształcenia i wiedzy. Organizacyjne innowacje mogą też być prostą konsekwencją zmian osobowych (np. redukcji zatrudnienia),

wprowadzenia nowych technologii (np. komputeryzacji) albo rozrostu instytucji, sieci, systemu [119, s. 108].

Nawet najlepiej uzasadnione, profesjonalnie zweryfikowane programy zmian, budzą nieraz sprzeciwy personelu, a niekiedy również użytkowników. Wskazuje się na przyzwyczajenie jako na przyczynę, ale to jest wytłumaczenie ogólnikowe.

Z całą pewnością pracownicy przywiązują się do znanych sobie zasad pracy oraz do sprawdzonych norm i wobec tego towarzyszy im obawa, że zmiany spowodują zwiększenie wysiłku bez większego zysku. Mogą również nastąpić zmiany kadrowe, a więc przemieszczenia do innych agend, zespołów pracowniczych, bez oglądania się na dotychczasowe związki oraz integracje, a czasem ryzyko jest jeszcze większe: można stracić stanowisko, funkcję lub nawet w ogóle stracić pracę. Im bardziej radykalne są przewidywane zmiany, tym większa bywa obawa, że dotychczasowe umiejętności przestaną wystarczać i trzeba będzie opanować nowe, co nie zawsze jest możliwe, a zawsze jest trudne [50, s. 253]. Stąd postawy zachowawcze.

Sygnalizowany już, ewentualny konserwatyzm personelu bibliotecznego także ma swoje przyczyny. Nowe technologie (np. komputeryzacja), nowe rodzaje zbiorów i nowe reguły obsługi użytkowników z całą pewnością stanowią wyzwanie albo nawet zagrożenie dla personelu gorzej przygotowanego i mało elastycznego. A znów zmiany organizacyjne w bibliotekach — w instytucjach średniej przeciw wielkości — mogą rzeczywiście grozić redukcjami stanowisk funkcyjnych, w hierarchii sytuowanych akurat dość wysoko. Zmiany najbardziej dokuczliwe i niekorzystne to z reguły te, które wynikają z inspiracji sponsorów, a nie z inspiracji bibliotekarzy lub kierowniczych gremiów bibliecznych.

Niechęć pracowników wobec uzasadnionych innowacji obniża się znacznie, jeżeli decyzje i plany zmian są z nimi uzgadniane: w trakcie dyskusji oraz negocjacji stanowiska zazwyczaj ulegają zbliżeniu i wtedy łatwiej o ewentualne rozwiązania kompromisowe. Jest tak jednak pod warunkiem, że personel ma odpowiednie kompetencje zawodowe i kwalifikacje profesjonalne.

Dobrzy fachowcy na ogół bez trudu pojmują konieczność innowacji, racjonalizacji działań i reorganizacji, godząc się na nie mimo ewentualnego wzrostu obciążeń oraz innych niedogodności. Poza tym opory wobec innowacji skutecznie łagodzi dobra atmosfera pracy, identyfikacja z instytucją; korzyści z innowacji są wówczas traktowane przez pracowników jak własne.

Natomiast nie każdy, jakkolwiek pomysł jest istotnie nowy, a także nie każdy pomysł nowy jest automatycznie innowacyjny, użyteczny i potrzebny. Istnieją również pomysły nietrafne.

7.3. Kierowanie

Przebieg procesów i funkcjonowanie instytucji marketingowych w znacznym stopniu zależy także od sprawności kierowania. Wprawdzie szersze na ten temat rozważania wykraczają poza ramy niniejszego tekstu, to jednak celowe wydaje się przynajmniej ogólne wyjaśnienie, na czym polega kierowanie.

Kierowanie polega na osiąganiu celów za pośrednictwem ludzi zorganizowanych w sposób formalny, jest zatem działaniem odmiennym aniżeli wykonawstwo, a przy tym — działaniem złożonym. Na kierowanie składa się: planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie i kontrolowanie [94, s. 4], chociaż na ogół szczególnie akcentuje się właśnie motywowanie. Istotą kierowania jest bowiem powodowanie, aby inni realizowali zadania w sposób możliwie perfekcyjny i twórczy [17, s. 198].

Nie ma żadnego powodu, aby inaczej charakteryzować kierowanie w procesach oraz w instytucjach marketingowych. Istotę zawsze stanowi rozpoznanie zjawisk i zaplanowanie zadań, a następnie zorganizowanie procesów i funkcjonowania instytucji, podejmowanie decyzji i motywowanie pracowników oraz kontrola. O różnicach pomiędzy instytucjami decyduje głównie merytoryczny charakter wykonawstwa [4, s. 129-130; 81, s. 12; 119, s. 124].

Już dawno zwrócono uwagę na specjalną rolę motywowania wśród czynności kierowniczych, zwłaszcza w ramach tych procesów, w których stopień technicyzacji jest mniejszy, a więc dominuje czynnik ludzki. Punkt wyjścia stanowi założenie, że ludzie chcą, mogą i potrafią funkcjonować w procesie pracy dobrze, ale trzeba tę pracę odpowiednio zorganizować i każdego zachęcić do twórczego w niej udziału. Każdego — indywidualnie, odmiennie, inaczej [50, s. 17; 94, s. 48].

Motywowanie to forma przekonywania, powodowania, „namawiania” współpracowników do zwiększonego wysiłku, wyższej efektywności i do działań twórczych; przez właściwą atmosferę, umiejętną perswazję oraz przez zespół innych zachęt. Sprzyjają temu częste spotkania kierowników z pracownikami i wymiany poglądów, z czego powinno wynikać coś konkretnego. Czynnikiem motywującym są też oczywiście dobre wynagrodzenia, odpowiednie warunki pracy oraz wysoki standard techniczny procesu pracy, ale także dobra opinia kierownictwa o pracy personelu i możliwości utożsamiania się pracowników z instytucją [29, s. 121; 33, s. 214; 94, s. 48, 53]. Zasób możliwości stymulowania pracowników w procesie pracy jest więc bogaty i urozmaicony.

We wszystkich instytucjach dużych i średnich — również marketingowych: handlowych, usługowych, niekomercyjnych, bibliotecznych — gdzie istnieją struktury złożone, wieloszczeblowe, a liczebność personelu jest znaczna, możliwość bezpośredniego kierowania wszystkimi agendami, stanowiskami pracy, pracownikami oraz bezpośredniego nadzoru nad każdym proce-

sem jest ograniczona, przeważnie wykluczona. Znakomita większość obowiązków w zakresie zarządzania i kierowania całą instytucją realizuje się zatem pośrednio, poprzez kierowników niższych szczebli. Jest to kierowanie ze-
społem kierowników, którzy z kolei bezpośrednio lub pośrednio (przy większej liczbie szczebli) kierują wykonawstwem.

Taka sytuacja wymaga rozdzielenia zadań, obowiązków i kompetencji w zakresie kierowania na poszczególne szczeble zarządzania i kierowania, z ewentualnym przypisaniem niektórych decyzji wprost do wykonawstwa, jeżeli to tylko możliwe. Ten podział musi jednak następować w określonym porządku i według ustalonych zasad, żeby instytucja mogła nadal funkcjonować jako całość i zmierzała do realizacji wspólnych dla tej całości zadań głównych.

W wielu instytucjach, zwłaszcza niekomercyjnych, więc i bibliotecznych, ujawnia się niewątpliwy pożytek z łącznego zastosowania kilku sposobów zdecentralizowanego kierowania i zarządzania. Jest to połączenie reguł zarządzania i kierowania przez określanie celów, z zarządzaniem przez wyniki oraz kierowaniem przez delegowanie uprawnień.

Zarządzanie i kierowanie przez określanie celów polega na ustaleniu ogólnych zamierzeń instytucji z uwzględnieniem warunków ograniczających oraz na wytyczeniu w tych ramach konkretnych zadań i środków (na miarę zadań) dla wszystkich segmentów struktury, dla wszystkich agend (ich kierowników), jak też dla poszczególnych stanowisk pracy. Z kolei zarządzanie i kierowanie przez wyniki opiera się na zbieżnej (stąd możliwość połączenia) zasadzie wytyczania wycinkowych zadań i środków oraz na okresowej analizie wyników i wytyczaniu zadań następnych [56, s. 119]. W instytucjach usługowych struktura tych zadań, wyników i celów powinna być ukonstytuowana w taki sposób, żeby razem służyły optymalnej realizacji zamierzeń finalnych, czyli usług właśnie.

Delegacja uprawnień natomiast (która może być połączona z regułami poprzednimi) polega na udzielaniu kierownikom niższych szczebli pełnomocnictw w podejmowaniu decyzji oraz dysponowaniu środkami i personelem — odpowiednio do wytyczonych celów, zadań i ustalonych wyników [40, s. 170]. W ten sposób możliwy jest harmonijny rozdział zadań, obowiązków i uprawnień razem z podporządkowaniem ich realizacji celów finalnych, np. usługowych. Kierownictwu najwyższego w instytucji szczebla przypada w tych warunkach ogólne planowanie i nadzór nad całością, koordynacja i decydowanie w sprawach ponadjednostkowych, przekraczających kompetencje kierowników niższych szczebli oraz interwencje w sytuacjach koniecznych.

Skuteczność działań kierowniczych zależy od posiadanych informacji o funkcjonowaniu instytucji oraz o procesach i zjawiskach w to funkcjonowanie wprzężonych [15, s. 21]. Źródła tych informacji mogą być w stosunku do instytucji zewnętrzne — szczególnie ważne w instytucjach marketingowych — oraz wewnętrzne.

Zewnętrzne źródła informacji to społeczeństwo, klientela, sponsorzy i kooperanci. Dostarczają informacji niezależnych od intencji instytucji, więc tym

wiarygodniejszych i dlatego ważnych, że instytucje marketingowe właśnie dla społeczeństwa i klienteli funkcjonują. Trzeba te informacje gromadzić, ewentualnie wywoływać, inspirować zbieranie i wykorzystywać.

Wewnętrznymi źródłami informacji są natomiast przełożeni, współpracownicy i pracownicy podlegli. Informacje wewnętrzne przebiegają dwukierunkowo, od bezpośredniego wykonawstwa do głównego kierownictwa, a także odwrotnie i wymagają zorganizowania w sprawny system informacyjny, a także weryfikacji z informacjami zewnętrznymi.

Im bardziej złożona struktura instytucji, tym dłuższa droga przebiegu informacji, tym też więcej możliwych zakłóceń, zatem trzeba tak skonstruować system informacyjny, żeby ewentualne zatory skutecznie eliminować. To warunek bardzo ważny. Gwarancja sprawnego obiegu informacji stanowi bowiem istotny czynnik skutecznego funkcjonowania każdej instytucji, a szczególnie marketingowej instytucji usługowej; może ona egzystować tylko wtedy, kiedy decyzje są nastawione na realizację procesów wyjściowych, finalnych, którym podporządkowane są wszystkie inne wewnętrzne procesy w instytucji. Tego nie można osiągnąć bez drożnego systemu informacji wewnętrznej.

Sprawność tego systemu można ocenić według kilku elementarnych symptomów. Otóż informacje dla kierownictwa różnych szczebli powinny być przekazywane regularnie i w odpowiednim czasie, ze stosownym wyprzedzeniem, przy tym w możliwie zwartej formie i właściwe w treści, tzn. wolne od ogólników i nadmiaru szczegółów. Każdy kierownik musi poza tym zapewnić sobie rzetelność, więc kontrolowalność informacji, a także dopracować się zasady przekazywania przede wszystkim powiadomień o faktach — z komentarzem jedynie jako dodatkiem. System, który zapewnia takie właśnie informacje, stanowi podstawę sprawnego kierowania, a tym samym również realizacji zadań.

7.4. Personel w instytucji marketingowej

Podjęmowane, na podstawie właściwych informacji, działania organizacyjne oraz procesy zarządzania i kierowania, służą we wszystkich instytucjach optymalnej realizacji zadań, osiągnięciu celów, dla których te instytucje powstały. W instytucjach marketingowych zadania polegają na zaspokajaniu potrzeb klientów poprzez finalne procesy wymiany, sprzedaży, lub — komercyjnej bądź niekomercyjnej realizacji usług.

Skuteczność działań zawsze i wszędzie, we wszystkich instytucjach, w poważnym stopniu zależy również od pracy personelu, dlatego w zakresie kierowania szczególnie eksponuje się procesy motywacyjne. Ale w instytucjach usługowych (również w bibliotekach), ze względu na ich specyfikę, postawa

i umiejętności zespołów pracowniczych w ogóle przesądzają o powodzeniu lub niepowodzeniu całości przedsięwzięć [57, s. 62; 73, s. 39].

Każda instytucja usługowa jest nastawiona w całości na użytkowników, na publiczność, na klientelę: po to i wyłącznie dlatego istnieje. Wszystko zatem, co się w jej obrębie dzieje, musi być z tym nastawieniem zgodne. Z tego zaś wniosek, że cały personel instytucji marketingowej, od naczelnego dyrektora po sprzątaczkę, powinien pracować na rzecz usatysfakcjonowania klienteli [57, s. 51].

Wymaga to odpowiedniej świadomości personelu — stosownej orientacji. A na tę orientację — oprócz znajomości całej instytucji własnej oraz procesów na przydzielonym stanowisku pracy — powinny składać się aktualne informacje o procesach finalnych, o przedmiocie wymiany (towarach, usługach) oraz o popycie i klienteli [102, s. 640]. Odnosi się to do wszystkich pracowników, niezależnie od stanowisk i funkcji; bez takiej orientacji nie ma racjonalnego i twórczego współdziałania całego personelu.

Rzecz w tym, że w instytucji marketingowej personel nigdy i nigdzie nie jest neutralny. Pracownik albo pracuje dobrze, albo przynosi instytucji szkodę [18, s. 14], przyczyniając się do jej dysfunkcjonalizacji. Stan pośredni nie jest możliwy.

Owa postulowana orientacja stanowi oczywiście szczególny wariant ogólnej wiedzy zawodowej, profesjonalnych przeświadczeń, zweryfikowanych w doświadczeniu praktycznym. Głównym weryfikatorem jest zaś świadomość celów i zadań instytucji macierzystej. Umiejętność połączenia ogólnych przesłanek teoretycznych zawodu i konkretnych obowiązków w realnych warunkach, stanowi wyznacznik rzeczywistego profesjonalizmu.

Profesjonalizm personelu jest niezbędny dlatego, że tylko autentyczni zawodowcy funkcjonują w sposób rzeczywiście twórczy, w przeciwieństwie do półzawodowców i „administratorów”, wykonujących polecenia wprawdzie literalnie [50, s. 257], ale bez niezbędnej w marketingu samodzielności. Tak więc w marketingowym pojęciu dobrego personelu zawiera się wymaganie wysokich, jakkolwiek po części uniwersalnych kwalifikacji zawodowych — rozległej wiedzy profesjonalnej, rozmaitych umiejętności oraz doświadczenia.

Społeczeństwo ma, być może, inne zdanie. Według potocznych opinii po personelu handlowym, usługowym oraz bibliotecznym nie należy spodziewać się szczególnych kwalifikacji. Dlatego np. wśród kandydatów na bibliotekarzy wiele osób w ogóle nie orientuje się w specyfice tego zawodu. Z kolei potoczna opinia zawodowa na ogół wysoko ceni kwalifikacje specjalistyczne pracowników, podczas gdy w instytucjach marketingowych szczególnie wysoko należy cenić profesjonalny uniwersalizm właśnie, zawodową wszechstronność.

Na sukces instytucji marketingowej pracuje cały personel, ale bezpośredni wpływ na finalne procesy wymiany, sprzedaży i usług, a w bibliotekach na udostępnianie oraz informowanie — mają przede wszystkim ci pracownicy, którzy kontaktują się z klientelą i publicznością: sprzedawcy, usługodawcy,

pracownicy sfery udostępniania oraz informowania. To oni bowiem mogą skłaniać klientów do transakcji lub zniechęcać i to według ich postępowania klienci oceniają całą instytucję. Dlatego stykowe stanowiska pracy powinny w służbowej hierarchii plasować się bardzo wysoko [82, s. 45, 53]. Pracowników na nie trzeba dobierać ze szczególną starannością [82, s. 52], żądając wysokich kwalifikacji ogólnoprofesjonalnych, łącząc jednakże te wymagania z odpowiednim systemem gratyfikacji. Bo to ci pracownicy właśnie finalizują wszystkie procesy instytucjonalne i reprezentują instytucję wobec społeczeństwa.

W rzeczywistości praca na stanowiskach stykowych w ogólnej hierarchii profesjonalnej, instytucjonalnej, także bibliotecznej, przez zawodowców jest umieszczana dość nisko, tak też oceniana, traktowana i gratyfikowana. Profesjonaliści o wysokich kwalifikacjach zawodowych na ogół omijają te stanowiska, tak ze względu na ich uciążliwość, jak również z uwagi na charakter potrzebnej wiedzy — akurat uniwersalnej. Tymczasem we wszystkich dziedzinach wyznacznikiem wysokich kwalifikacji są nie umiejętności uniwersalne, lecz właśnie wąsko wyspecjalizowane. Dlatego rozwój zawodowy, wsparty dłuższym stażem pracy, nieuchronnie kieruje pracowników ku stanowiskom z kręgu zaplecza. I tak też kształtuje się zawodowa hierarchia wynagrodzeń.

Od personelu pracującego w stałym kontakcie z klientami oczekuje się nie tylko szczególnych kwalifikacji, lecz jeszcze ponadto określonych cech, zróżnicowanych, a licznych [102, s. 639], tak więc repertuar wymagań jest ponad miarę obszerny. Do aktywnej realizacji finalnych procesów usługowych i promocyjnych oczekuje się od pracowników ekstrawertywnych cech charakteru, zwłaszcza ruchliwości, energii, progresywności, wytrwałości oraz umiejętności produktywnego połączenia własnej inicjatywy z pożytkiem instytucji [24, s. 144, 149; 102, s. 654]. Jednocześnie zaś pożądane jest takie usposobienie, które zjednuje klientelę, a więc pogodny nastrój, perswazyjność i kontaktowość, a także zdolność do szybkich reakcji. Nic więc dziwnego, że o stosowny personel na stanowiska stykowe jest z reguły trudno — zwłaszcza wobec niedostatku skutecznych środków motywacyjnych.

Praca w bezpośrednim kontakcie z klientami ma najrozmaitsze niedogodności. Funkcjonuje się bowiem na ogół samotnie i w nieustannym napięciu, znużenie psychiczne jest więc znaczne, frustracja wysoka, a i czas pracy bywa niezwykle nieregularny, w zmiennych i niekoniecznie dogodnych porach [33, s. 214; 102, s. 651]. Pracownicy sfery handlu oraz usług komercyjnych i niekomercyjnych pracują bowiem wówczas, kiedy potencjalni klienci mają wolny czas. Są przy tym często narażeni na przejawy niezadowolenia klientów albo nawet arogancji. Wobec niedostatecznej zatem gratyfikacji, stykowe stanowiska pracy nie wszystkim wydają się atrakcyjne.

Z drugiej strony: to właśnie pracę na tych stanowiskach charakteryzuje znaczna swoboda i samodzielność. W związku z licznymi zmianami sytuacji i okoliczności, jak też wobec wielu zdarzeń niepowtarzalnych, często występuje potrzeba szukania rozwiązań oryginalnych, całkowicie nowych, co stwarza

pracownikom możliwość rozwinięcia własnej inwencji i inicjatywy. Poza tym praca z klientami, finalizująca efekty wszystkich procesów w instytucji i ogniskująca ich sens, może uchodzić za ciekawszą, aniżeli praca administracyjna, organizacyjna bądź w strefie instytucjonalnego zaplecza [102, s. 643-644, 651]. To może niekiedy rekompensować — przynajmniej częściowo — jej niedogodności.

Z punktu widzenia interesów firmy marketingowej, instytucji usługowej, również bibliotecznej, pracownik stykający się bezpośrednio z klientami jest ogniwem szczególnie ważnym w całokształcie procesów instytucjonalnych. Decydując o przebiegu procesów obsługi, ma istotny wpływ na pozyskanie i utrzymanie klienteli lub na jej zniechęcenie, czyli na decyzje, w niemałym stopniu uczestniczy w kształtowaniu (to więcej, niż realizacja) finalnych procesów i zjawisk wymiany, sprzedaży, usług, udostępniania — ich jakości i wielkości, a w instytucjach komercyjnych: także obrotów [57, s. 112]. Mierna gratyfikacja i niski szczebel w hierarchii ważności tej grupy pracowniczej wskazuje, że rola tych pracowników nie dla wszystkich kierownictw instytucji jest oczywista.

Kontakty personelu z klientami oraz ewentualnie z publicznością spoza tego kręgu zawsze mają charakter promocyjny, jakkolwiek mogą być mało skuteczne, jeśli realizowane nieprofesjonalnie, a nierzadko również poradniczy (zwłaszcza w bibliotekach), co przyczynia się do utrwalenia związków z odbiorcami, użytkownikami oraz do wzrostu zaufania wobec instytucji. Jednocześnie to właśnie pracownicy stykowi są dla kierownictwa oraz pozostałych pracowników ważnym źródłem informacji o klientach, o ich zachowaniach, nastawieniach, opiniach i o poziomie popytu na zgłaszaną ofertę. Wreszcie: to właśnie od pracowników kontaktujących się z odbiorcami mogą i powinny napływać szczególnie pożyteczne sugestie zmian i nowych rozwiązań, zwiększających skuteczność funkcjonowania instytucji [33, s. 240]. Tak więc rolę tej kategorii personelu w ogólnym kompleksie instytucjonalnych procesów trudno byłoby przecenić.

7.5. Organizacyjna struktura bibliotek

Zgodnie z dotychczasowymi ustaleniami skuteczność funkcjonowania każdej instytucji w dużym stopniu zależy od tego, w jaki sposób to funkcjonowanie jest zorganizowane i jak kształtuje się struktura instytucji. Jednak przy podobieństwie ogólnych reguł organizowania, istnieją też odmienności szczegółowe, konkretne różnice, wynikające ze specyfiki każdej instytucji. Naturalnie również biblioteki mają swoje odrębności, własną specyfikę, wynikającą z określonych celów i zadań, określonego repertuaru usług i szczególnej technologii ich realizacji. Są to mianowicie instytucje oferujące usługi intelektualne, informacyjne, artystyczne, rozrywkowe i kompensacyjne; nikt inny nie realizuje ich w takiej konfiguracji ani w taki sposób.

Żadna organizacja nie istnieje sama dla siebie — tylko wtedy mogłaby wszędzie być jednakowa — lecz dla realizacji celów. Dlatego każdy projekt organizacji, każdy program organizacyjnych zmian, tak w bibliotece jak i poza nią, wymaga podporządkowania zadaniom i celom, dla których instytucje (biblioteki) funkcjonują [53, s. 78; 122, s. 22].

Naturalnie, model organizacyjny obejmuje wszystkie wewnętrzne oraz zewnętrzne relacje, związane z funkcjonowaniem i od ich drożności zależy efektywność całej instytucji. W instytucji bibliotecznej to usługi, ich realizacja, rejestr i funkcjonowanie agend usługowych powinny narzucać określone rozwiązania organizacyjne [40, s. 166; 72, s. 7; 96, s. 46]. Nie wszyscy to zresztą akceptują, zarzucając tradycyjalizm modelowi biblioteki, nastawionej na szeroką dostępność i rotacyjność [47, s. 123], ale nikt nie wyjaśnia, jak miałyby być inaczej. Zwłaszcza, że właśnie poprzez usługi, udostępnianie i rotację zbiorów, finalizują się biblioteczne zadania.

Bardzo możliwe, że to wskutek niedoceniania sfery usług, biblioteki zasłużyły sobie na opinię instytucji biurokratyzowanych i konserwatywnych. Jeśli bowiem nie usługi decydują o funkcjonowaniu i organizacji, to muszą pojawić się inne czynniki, w bibliotekarstwie trudne do skonkretyzowania i w rezultacie nierzadko przesądza o wszystkim przypadek. Przesunięcie usług na dalszy plan w analizach funkcjonowania bibliotek, ogranicza w konsekwencji zmiany organizacyjne, ponieważ tym samym nie wymusza ich ani środowisko, ani publiczność [48, s. 8, 14, 29-31, 212-213].

Organizacyjna struktura bibliotek, tak jak wszystkich instytucji, ma kształt piramidy [105, s. 8]: składa się ze szczebli pionowych i agend poziomych czyli „departamentów”, podzielonych według określonych reguł, w celu osiągnięcia najlepszej efektywności. Dominuje podział funkcjonalny (według przebiegu procesów) oraz terytorialny, natomiast charakter uzupełniający, dodatkowy, mają podziały ze względu na rodzaj materiałów (nośników), rodzaj użytkowników oraz przedmiot, czyli tematykę zbiorów. Występowanie tych dodatkowych podziałów w przebadanych bibliotekach przedstawia tabela 24.

Tabela 24. Organizacyjny podział bibliotek — poza funkcjonalnym *

Podział agend według	Biblioteki					
	razem	naukowe	publiczne	według wielkości zbiorów (w tys. jedn. inw.)		
				do 100	101—500	pow. 500
	w procentach			w procentach		
Użytkowników	35,4	17,1	65,1	25,7	45,0	27,7
Nośników	64,6	55,7	79,1	48,6	65,0	94,4
Tematyki	20,4	14,3	30,2	5,7	13,3	16,7

* Wobec możliwości występowania kilku różnych podziałów w jednej bibliotece, odsetki nie sumują się do 100%.

Zestawienie potwierdza zdecydowaną dominację funkcjonalnego układu struktury organizacyjnej, wobec którego inne formy rzeczywiście są tylko uzupełnieniem (niskie odsetki). Zresztą liczącym się uzupełnieniem jest jedynie podział agend według rodzajów nośników (książki, czasopisma itp.), wprowadzony w większości bibliotek. Inne podstawy podziału zdarzają się rzadziej, jakkolwiek organizacja agend według zróżnicowania użytkowników, stosunkowo często występuje w bibliotekach publicznych.

W ogóle w bibliotekach publicznych znacznie częściej aniżeli w naukowych, pojawiają się owe uzupełniające podstawy podziału agend, co być może wskazuje na wzmożoną elastyczność funkcjonowania. W bibliotekach naukowych właściwie tylko rodzaj nośnika stanowi dostrzegalną, dodatkową formę układu organizacyjnego, która poza tym o wiele częściej występuje w bibliotekach dużych, a w największych — prawie zawsze. Również tematyczny, zagadnieniowy podział agend, mimo że w ogóle nieczęsty, znacznie częściej pojawia się w bibliotekach większych.

Przywiązanie do funkcjonalnego układu struktury bibliotek niektórzy traktują jako przejaw konserwatyzmu, ale tak nie musi być. W istocie żadnej z podstaw podziału organizacyjnego nie można z góry określić jako progresywnej lub zachowawczej. Wszystko zależy od zamierzeń, a przy tym np. całkowita rezygnacja z funkcjonalnego układu jakiejkolwiek instytucji jest na razie nierealna.

Wykładnię funkcjonalnego podziału organizacyjnego narzucają szczegółowe procesy biblioteczne, występujące po sobie bądź równolegle, mianowicie gromadzenie, opracowanie, przechowywanie, udostępnianie, informowanie oraz czynności organizacyjno-administracyjne i pomocnicze [72, s. 176]. Procesy te występują rzeczywiście w określonym następstwie oraz stanowią pewne całości, zatem układ funkcjonalny jest naturalny, logicznie i merytorycznie uzasadniony oraz bardzo przejrzysty. Ma jednak istotną wadę, rozdziela bowiem całą instytucję na część usługową i zaplecze. W konsekwencji finalny cel działań całej instytucji pozostaje tylko w polu widzenia usługowych agend udostępniania oraz informacji, podczas gdy w innych agendach dostrzega się głównie własne cele działań, a więc cząstkowe, odcinkowe, natomiast świadomość zadań ogólnych ulega zatarciu [40, s. 167; 2, s. 178].

W ten sposób powstaje niebezpieczeństwo biurokratyzacji struktur. Cele poszczególnych agend muszą bowiem ulegać autonomizacji, a wtedy to one będą narzucały rytm wewnętrznym procesom w agendach, przesłaniając zarazem ogólne cele całej instytucji. W konsekwencji może nastąpić dezorganizacja „pozioma” kolejności działań: jeżeli agendy, usytuowane kolejno według następstwa procesów, wyłamią się ze wspólnego rytmu pracy i wspólnoty zadań, utrudnią wówczas funkcjonowanie agendom następnym w kolejności. W ten sposób np. dział opracowania lub przechowywania narzuci warunki działowi udostępniania, podczas gdy w bibliotece funkcjonującej poprawnie hierarchia czynności i procesów powinna być ustalana w porządku akurata odwrotnym.

To jest zresztą typowe zagrożenie funkcjonalnego układu organizacyjnego. W związku z tym na szczeblu zarządzania całą instytucją, całą biblioteką, powstaje zadanie rytmicznej synchronizacji wszystkich prac w agendach, stosownej koordynacji, nawet z ewentualnym ograniczeniem decentralizacji niektórych obszarów decyzyjnych. Odbywa się to niekiedy kosztem zmniejszenia uwagi dla problemów produktywności oraz kosztem dokładności ocen realizacji usług. Tymczasem o użytkowniczej ocenie bibliotek decydują właśnie usługi: klienci są zainteresowani usługami, na zaplecze natomiast nie zwracają uwagi i dlatego układ funkcjonalny pozostaje w znacznym stopniu poza kręgiem ich świadomości. Mimo to uzupełnianie układu funkcjonalnego w bibliotekach o inne formy podziału organizacyjnego rozpoczęło się nie pod naciskiem potrzeb użytkowników, lecz potrzeb technologicznych. Zdecydowały warunki gromadzenia i przechowywania.

Z chwilą wprowadzenia do bibliotecznego obiegu zwiększonych ilości materiałów nieksiążkowych, niektóre z nich zaczęto lokalizować w agendach specjalnie wyodrębnionych. Nastąpił zatem podział agend — głównie zresztą w strefie przechowywania i udostępniania — według rodzaju materiału, czyli nośnika. W ten sposób z ogólnych, uniwersalnych agend udostępniania, wyodrębniły się czytelnie czasopism (zwłaszcza bieżących), następnie wypożyczalnie płyt i kaset fonicznych, później niekiedy wypożyczalnie wideokaset itd.

Ten podział ma uzasadnienie czysto wewnętrzne: ułatwia gromadzenie różnorodnych materiałów i nośników. Natomiast z punktu widzenia użytkowników jest to podział mało przejrzysty i niewygodny, bo zaciera tematyczne, przedmiotowe zakresy zbiorów i utrudnia korzystanie [30, s. 47]. Nie można bowiem równocześnie skorzystać z czytelni naukowej oraz z czytelni czasopism, mimo jednego zakresu poszukiwań. Z kolei czytelnik, który chce wypożyczyć kilka różnych materiałów, jest skazany na czasochłonne wizyty w wielu rozmaitych agendach, o których w dodatku nie zawsze wie. To ogranicza rotację. Dlatego w wielu krajach biblioteki publiczne i szkolne udostępniają w jednej, tej samej agendzie, książki, czasopisma, materiały foniczne i wideokasety.

Podział biblioteki według nośnika, nie dość że dla użytkownika niejasny, powoduje także dublowanie agend (tworzą się liczne równorzędne wypożyczalnie i odrębne magazyny), jest więc kłopotliwy oraz kosztowny [72, s. 179]. Może w dodatku zachęcać do wyodrębnienia i autonomizacji oraz zdublowania całych pionów, czyli do stworzenia pełnych segmentów — od gromadzenia przez opracowanie i przechowywanie aż po udostępnianie — odrębnych dla każdego nośnika. Koszty utrzymania wzrosłyby wówczas wielokrotnie, jednak bez poprawy funkcjonowania.

Wzmoczone zainteresowanie publicznością biblioteczną, czyli wg dzisiejszych pojęć: nastawienie marketingowe, spowodowało natomiast w swoim czasie wprowadzenie dodatkowego podziału usługowych agend biblioteki — wraz z magazynami oraz zapleczem — według grup, czyli rodzajów użytkowników i odtąd jest to jeden z kilku równoległych sposobów podziału

instytucji bibliotecznych [14, s. 65; 40, s. 168]. Przewidywana wygoda użytkowników okazała się w praktyce cząstkowa: ułatwienia dotyczyły tylko tych grup klientów, dla których takie agendy wyodrębniono, a nie udało się tego zrobić dla wszystkich.

Okazało się bowiem, że nie można podzielić w sposób rozsądny i użyteczny całej publiczności bibliotecznej. Poza tym w podziałach już wprowadzonych nie zawsze są możliwe rozgraniczenia categoryczne i wobec tego niektórzy użytkownicy są zmuszeni (przypisani) do korzystania równolegle z wielu agend. W efekcie również ten podział okazał się kosztowny i kłopotliwy [72, s. 179]. Nie jest możliwy taki arbitralny podział klienteli bibliotecznej, aby każdego użytkownika dało się przydzielić do jakiejś jednej i tylko jednej kategorii użytkowniczej. Z tych samych powodów niemożliwe jest radykalne rozdzielenie zbiorów, przeznaczonych dla różnych grup publiczności. Dlatego nadal muszą istnieć agendy o charakterze uniwersalnym, dla wszystkich klientów, zaś agendy specjalne wyodrębnia się jedynie dla niektórych grup użytkowników. Spowodowało to konieczność użytkowania kilku agend równolegle przez część użytkowników, a dezorientacja klienteli zwiększyła się znacznie.

W następstwie podziału agend według grup użytkowniczych, pojawiła się konieczność równoległego gromadzenia tych samych materiałów w różnych agendach, co znacznie podniosło koszty utrzymania. Nie można jednak np. organizować agendy dla dzieci bez części literatury pięknej „dla dorosłych”, jak również istnieje piśmiennictwo, adresowane wprawdzie do odbiorców młodocianych, ale czytowane również przez dorosłych, więc niezbędne także w agendach dla nich przeznaczonych. Jeszcze trudniej zaś o taką cezurę w kręgu nagrań muzycznych lub wideokaset.

Jednocześnie podział agend według typologii użytkowników nie zastąpił, ale został wprowadzony obok podziału według rodzaju nośnika, komplikując całą strukturę i czyniąc ją dla użytkowników tym mniej czytelną i niezbyt logiczną. Chociaż więc dokonał się w imię interesów klienteli, to jednak w rzeczywistości nie zawsze zgodnie z jej potrzebami. W dodatku ta następna przesłanka podziału biblioteki wg użytkowników stała się również kolejną możliwą przyczyną autonomizacji całych pionów bibliotecznych. Dlatego podział ten został wprowadzony w ograniczonym zakresie. Zaczęło się od wyodrębnienia w bibliotekach publicznych usługowych agend dla dzieci oraz dla młodzieży, nie bez licznych trudności właśnie z tej przyczyny, że istnieje ogromny obszar piśmiennictwa wspólny dla tych grup użytkowników oraz dla dorosłych [30, s. 48]. Ostatecznie przetrwały agendy dla dzieci, mające klarowniejszy profil, niż dla młodzieży — nieuchronnie dublujące niektóre zbiory w agendach uniwersalnych.

Wyodrębniono poza tym, z przeznaczeniem dla niektórych grup użytkowników, np. czytelnie asystenckie i profesorskie w wielu bibliotekach akademickich oraz filie dla niewidomych w bibliotekach publicznych. Liczniej powstały całe sieci biblioteczne nastawione na określone grupy użytkowników — bib-

lioteki szkolne, fachowe, pedagogiczne, wojskowe, szpitalne, więzienne. Ale podział sieci jest czymś zupełnie innym, niż wewnętrzna organizacja bibliotek. W tej zaś podział według grup użytkowników — poza wyodrębnieniem agend dla dzieci — okazał się podziałem stosunkowo mniej ważnym.

Równolegle do przedstawionych tu form podziału organizacyjnego bibliotek według użytkowników i nośników, już wiele lat temu pojawił się pomysł podziału agend usługowych według dziedzin, bądź specjalizacji według dziedzin całych bibliotek. Inspiracją była samorządna specjalizacja dziedzinowa bibliotek wydziałowych lub instytutowych w ramach ogólnego kompleksu bibliotek akademickich [14, s. 66; 45, s. 9, 11; 67, s. 14]. To jeszcze jedna próba rezygnacji z modelu ogólnych, uniwersalnych i niedoskonałych agend udostępniania, na rzecz agend wyspecjalizowanych, a za podstawę specjalizacji posłużyły w sposób naturalny poszczególne dziedziny lub zakresy wiedzy [49, s. 166].

Jednakże i ta formuła podziału została z czasem przez niektóre — acz nie wszystkie — biblioteki zarzucona, jako dodana do wszystkich poprzednich, a więc dodatkowo gmatwjąca strukturalny układ biblioteki i kłopotliwa dla klienteli, ponieważ niezrozumiała. Pojawił się także zarzut, że sprzyja tworzeniu „bibliotek w bibliotece”, a wskazywano też na duże koszty, bowiem i tym razem powstała konieczność częściowego dublowania tych samych zbiorów w kilku agendach bibliotecznych [45, s. 23, 24; 72, s. 179; 105, s. 27-28].

Ponieważ nie wiem, czy istota tego podziału jest dostatecznie klarowna, podam krótkie objaśnienie. Podział według dziedzin, zwany też przedmiotowym lub zagadnieniowym, polega na wyodrębnieniu agend i zbiorów ze względu na treść, zakres przedmiotowy, natomiast bez względu na rodzaj nośnika. Np. wyodrębniając z uwagi na nośnik wypożyczalnię zbiorów muzycznych, z reguły lokalizuje się w niej płytowe i kasetowe nagrania muzyczne. Natomiast w wypożyczalni muzycznej, wyodrębnionej z uwagi na zakres przedmiotowy, muzykę właśnie, obok tychże nagrań płytowych i kasetowych, znajdują się jeszcze wideokasety muzyczne, piśmiennictwo dotyczące muzyki (książki oraz czasopisma), nuty, akcydensy, a nawet ewentualnie ikonografia. Różnica jest zasadnicza.

Przedmiotowy, dziedzinowy podział agend udostępniania i przechowywania — możliwy w skali różnych dyscyplin, ale zapewne nie wszystkich — jest mimo wad wygodny dla specjalistów. Zapewnia im bowiem kompetentną informację, fachową obsługę i dostawę wszystkich materiałów w jednym miejscu [95, s. 8; 100, s. 113]. Nie zawsze natomiast umożliwia klarowny, radykalny rozdział zakresów i zbiorów (stąd dublowanie), zaś dla osób jedynie okazjonalnie zainteresowanych wyodrębnionymi dziedzinami stanowi z całą pewnością utrudnienie. Jak każdy podział — zmusza takich użytkowników do korzystania z kilku agend usługowych równocześnie [100, s. 116]. Z punktu widzenia sprawności obsługi klienteli jest to uciążliwość znacząca.

Wszystkie tego rodzaju podziały, na co zwraca się uwagę, zagrażają dezintegracją bibliotek jako całości — atomizują je i autonomizują poszczególne agendy. Poza tym układ według dziedzin wymaga wyspecjalizowane-

go — odpowiednio do dziedzin — personelu; potrzeby w tym zakresie przeważnie przerastają możliwości zatrudnienia. Istnieje też problem główny: dziedziny, przyjęte jako podstawa podziału, jeżeli zbyt wąskie lub wylansowane tylko doraźnie, mogą z czasem stracić rację autonomicznego bytu. Wówczas wyodrębnione dotychczas agendy będą wymagały włączenia z powrotem w ogólną, uniwersalną strukturę całości i będzie to dla biblioteki zadanie bardzo trudne do zrealizowania.

Skoro jednak układ agend wydzielonych według grup użytkowników albo według przedmiotowego zakresu zbiorów nie gwarantuje sprawnego funkcjonowania, powstaje wątpliwość, czy w ogóle istnieje jakiś optymalny model organizacyjny struktury biblioteki. Otóż ewentualna odpowiedź na tak sformułowane pytanie wykracza poza ramy niniejszych rozważań.

Można jedynie przypomnieć, że istota wszelkich usprawnień organizacyjnych polega przeważnie na poszukiwaniu tzw. ścieżki krytycznej, złotego środka, a więc na przyjęciu wariantu pośredniego, który minimalizuje niedostatki, zwiększa zaś pożytki rozwiązania. Optymalne rozwiązanie ogólne, przynoszące same korzyści (bez wad) — po prostu nie istnieje. Warto też zwrócić uwagę na stosunkowo nowe rozwiązania organizacyjne w bibliotekach, które polegają na tworzeniu uniwersalnych agend usługowych, lecz z wyspecjalizowanym w poszczególnych dziedzinach personelem i wyspecjalizowanymi zasobami informacji [72, s. 185]. Być może taka jest perspektywa na przyszłość.

Obserwacje poczynione w badanych bibliotekach głównych, a przeanalizowane z tego właśnie punktu widzenia, potwierdzają sygnalizowane wnioski. Mianowicie wyodrębnionych z uniwersalnej (i funkcjonalnej) całości, wyspecjalizowanych agend usługowych, jest w tych bibliotekach stosunkowo niewiele. Jeżeli zaś już do podziału dochodzi, najczęściej następuje segmentacja czytelników: według grup użytkowników (np. dla pracowników nauki) lub — częściej — według rodzaju nośników (przeważnie wyodrębnia się czytelnicy czasopism). Zarys prawidłowości w tej mierze przedstawia tabela 25.

Tabela 25. Niektóre agendy w badanych bibliotekach głównych

Agendy	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
Przeciętna liczba czytelników w jednej bibliotece	2	3	2
	w procentach		
Biblioteki z wypożyczalnią międzybiblioteczną	28,8	48,4	14,3
Biblioteki z wypożyczalnią zbiorów audiowizualnych	16,4	3,2	26,2
Biblioteki z wypożyczalnią „książek mówionych”	8,2	—	14,3

Być może zanosi się na poważniejszą segmentację agend usługowych w tych bibliotekach w dalszej perspektywie? Trudno wykluczyć taką możliwość, zwłaszcza w bibliotekach dużych. A właśnie wszystkie badane biblioteki są duże lub co najmniej średnie — jak o tym świadczą poniższe wskaźniki wielkości (tab. 26), zebrane zresztą tylko w niektórych bibliotekach (ponieważ nie wszyscy respondenci przedstawili stosowne dane).

Tabela 26. Wskaźniki wielkości badanych bibliotek głównych

Rodzaj wskaźnika	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
Średnia liczba klientów wypożyczalni w skali roku	4.600	3.900	6.000
Wielkość zbiorów: przeciętna liczba jednostek inw. (w tys.)	300	360	200
Procent bibliotek ze zbiorami powyżej 500 tys. jednostek inw.	16,8	21,4	9,3

Poza omówionym już rejestrem sposobów podziału bibliotecznych agend usługowych pozostała jeszcze terytorialna formuła podziału, narzucona przez warunki naturalne, a nie kolidująca z układem funkcjonalnym ani z żadnym innym sposobem segmentacji. Podział terytorialny jest wymuszony odległością, a dokładniej — niemożnością obsłużenia wszystkich użytkowników w całym rejonie obsługi przez jedną bibliotekę. W takiej sytuacji poza siedzibą biblioteki głównej powstają agendy o charakterze filialnym, tworzące wraz z biblioteką główną wspólną sieć. Ta forma segmentacji występuje przede wszystkim w bibliotekach naukowych (biblioteka główna i biblioteki wydziałowe, instytutowe, zakładowe) oraz w bibliotekach publicznych (biblioteki miejskie lub gminne oraz ich filie), a także w bibliotekach pedagogicznych (pedagogiczne biblioteki wojewódzkie i filie).

Czysty podział terytorialny, kiedy to bibliotekę filialną lokalizuje się tam, gdzie korzystanie z biblioteki głównej ze względu na odległość jest w zasadzie niemożliwe — ma charakter klarowny. Filia stanowi wtedy miniaturę uniwersalnej biblioteki głównej i wobec klienteli funkcjonuje autonomicznie. Powiązania z biblioteką główną polegają na ogół na tym, że koncentrują się w niej procesy zaplecza oraz że uzupełnia ona ofertę o takie usługi, których filia zrealizować nie może. Taka sytuacja ma miejsce w relacjach między biblioteką gminną lub miejsko-gminną a filiami na wsi.

Sytuacja bardziej złożona tworzy się wówczas, kiedy odległości pomiędzy rozdzielonymi terytorialnie — a więc rozlokowanymi w różnych miejscach — agendami biblioteki nie wykluczają korzystania przez tych samych klientów z kilku różnych agend filialnych i ponadto jeszcze z biblioteki głównej. W tych okolicznościach powstaje układ mieszany: terytorialny i zarazem

według dziedzin lub terytorialny i zarazem według użytkowników. Tak jak to dzieje się przy segmentacji dużej biblioteki, poszczególne agendy filialne mogą bowiem wyspecjalizować swoje zbiory i usługi według użytkowników (np. filie dla dzieci) lub według zakresu zbiorów (np. filie zbiorów obcojęzycznych) i specjalizacja ta ma określone konsekwencje dla biblioteki głównej. Na przykład zwalnia ją od konieczności dublowania zbiorów i usług z tej samej specjalności.

Jeden z modeli organizacyjnych zakłada, że wszystkie biblioteki filialne gromadzą zbiory uniwersalne i także realizują usługi, zaś biblioteka główna stanowi wówczas kompleks agend, wyspecjalizowanych ze względu na zakresy zbiorów, na grupy użytkowników bądź na rodzaje nośników. Takie rozwiązania mają często miejsce w sieci bibliotek publicznych w dużych miastach. Uniwersalne biblioteki filialne są lokalizowane możliwie blisko miejsc zamieszkania klientów (w osiedlach) lub obok ośrodków handlowo-usługowych, natomiast biblioteka główna, posegmentowana na specjalistyczne agendy usługowe, najlepiej jeśli jest zlokalizowana w centralnym rejonie miasta.

Za takim rozwiązaniem przemawia przeświadczenie, że uniwersalne usługi biblioteczne mają charakter poniekąd codzienny. Natomiast usługi pozostałe są realizowane okresowo lub sporadycznie, toteż mogą być ewentualnie usytuowane w miejscach dla klienteli nieco odleglejszych [73, s. 131-134].

Przeciwny model polega na tym, że biblioteka główna koncentruje się na usługach uniwersalnych, specjalizacji zaś podlegają usługi agend „filialnych”. Takie są zwykle relacje pomiędzy główną biblioteką uczelni a bibliotekami uczelnianych wydziałów, instytutów, zakładów — zlokalizowanymi w pobliżu tychże wydziałów, instytutów i zakładów.

Terytorialny podział dużych bibliotek na swego rodzaju sieć jest powszechny i przemawia za nim pożytek publiczności. Również w ankietowanych bibliotekach rzadko zdarzył się całkowity brak filialnych agend (tab. 27).

Tabela 27. Liczebność agend filialnych

Rodzaje bibliotek	Przeciętna liczba filii przypadających na 1 bibliotekę	Procent bibliotek bez filii
Razem	15	17,7
Publiczne	16	14,0
Naukowe ogółem	15	20,0
uniwersyteckie i WSP	14	6,2
uczelni technicznych	17	15,4
uczelni artystycznych	1	41,7
innych uczelni	23	8,3
pozauczelniane	0,4	80,0

W zasadzie tylko małe i pod względem zakresu jednorodne biblioteki uczelni artystycznych oraz nieakademickie biblioteki naukowe obywają się skromną siecią agend filialnych lub bez nich — w pozostałych jest tych agend niemało. Stwarza to konieczność ustalenia podziału zadań i kompetencji, zwłaszcza w zakresie rozwiązań organizacyjnych oraz koordynacji procesów zaplecza, a więc wyboru pomiędzy centralizacją a decentralizacją.

W tym miejscu konieczne jest wyjaśnienie. Otóż w teorii oraz w praktyce organizacji i zarządzania przeciwstawność centralizacji i decentralizacji dotyczy przede wszystkim sfery decyzji oraz uprawnień kompetencyjnych, co akurat w sieci bibliotecznej nie jest problemem pierwszoplanowym. Sieć biblioteczna jest bowiem z natury rzeczy pod względem decyzyjnym raczej scentralizowana [72, s. 56], agendy filialne pozostają wobec biblioteki głównej w określonej zależności, jakkolwiek w jej ramach swoboda decyzji może być większa lub mniejsza. Natomiast centralizacji lub decentralizacji mogą przede wszystkim podlegać poszczególne zadania, a zwłaszcza czynności pomocnicze, organizacyjne i techniczne.

Najczęściej w bibliotekach głównych skupiają się wszystkie czynności administracyjne oraz finansowe dla całej sprzężonej sieci. Zwykle też biblioteki główne uczestniczą w kooperacji międzybibliotecznej, realizują ogólne (interdyscyplinarne) usługi informacyjne oraz gromadzą zbiory rezerwowe i uzupełniające [62, s. 77]. Pozostaje natomiast do rozstrzygnięcia dylemat centralizacji (w bibliotece głównej) lub decentralizacji (w agendach filialnych) czynności gromadzenia (doboru, kupna, akcesji) i opracowania zbiorów oraz podziału zadań w zakresie usług. Jak bowiem była już o tym mowa — można w bibliotece głównej scentralizować usługi o profilu uniwersalnym, a pozostawić specjalizację filiom (np. w bibliotekach uczelnianych), lub można przyjąć rozwiązanie przeciwne (np. w bibliotekach publicznych), bądź zdecydować się na wariant pośredni. Decydują warunki lokalne i ogólne pozytywne oraz niedogodności zarówno centralizacji, jak też decentralizacji.

Centralizacja petryfikuje struktury, usztywnia i unifikuje reguły postępowania, zapewnia jednolitość działań i realizację zadań głównych, ogólnych, natomiast szczegółowych — niekoniecznie i zdecydowanie utrudnia wszelką specjalizację oraz rozwiązania jednostkowe. Za to jest bez wątpienia tańsza i dlatego zabiegają o nią sponsorzy, czasem nawet wbrew pożytkom publiczności. Oczywiście, czynnik ekonomiczny ma swoją wagę, ale strategia marketingowa preferuje korzyści klientów, a dla nich korzystniejsza jest na ogół decentralizacja sfery usługowej [53, s. 57; 72, s. 52; 76, s. 73; 108, s. 10, 18].

Decentralizacja zapewnia realizatorom znaczny stopień swobody i autonomii, poprawia dostępność oferty i ułatwia elastyczność, indywidualizację poszczególnych rozwiązań [74, s. 55; 76, s. 72; 108, s. 16]. Natomiast przy nadmiernej autonomizacji może zagrażać partykularyzmem — zastąpieniem celów ogólnych przez cele cząstkowe. Koszty zaś są przeważnie wyższe.

Wszystkie te uwagi i opinie odnoszą się do całokształtu problematyki centralizacji i decentralizacji zadań i decyzji, do ogólnych prawidłowości

funkcjonowania instytucji, natomiast nie zawsze i nie w pełni mają odniesienie do sfery usług bibliotecznych. Organizacja i realizacja tych usług w ramach sieci wymaga często rozwiązań pośrednich.

7.6. Funkcjonowanie bibliotek

Efektywność, skuteczność działania każdej biblioteki oraz każdej bibliotecznej sieci — określana według satysfakcji klienteli oraz pożytków społecznych — stanowi wypadkową wielu rozmaitych czynników. Jest w znacznym stopniu pochodną struktury organizacyjnej i sposobu organizacji procesów bibliotecznych, ale także aktywności oraz fachowości personelu. Oczywiście, zależy również od zawartości i liczebności zbiorów bibliotecznych i od skutecznej informacji o stanie posiadania.

Poza tym na efektywność w istotnej mierze wpływa bezpośrednio organizacja i przebieg procesów wyjściowych (udostępniania), czyli — funkcjonowanie bibliotecznych agend usługowych. O tym funkcjonowaniu przesądzają zaś finansowe i materialne warunki pracy, dostępność, normy i pory otwarcia, sposoby obsługi, rozmieszczenie agend i kooperacja zewnętrzna. Jak zawsze, wiele zależy też od ogólnej jakości pracy personelu „stykowego”.

Warunki finansowe przesądzają o egzystencji bibliotek. W piśmiennictwie fachowym nie wspomniano nigdy o przypadku nadmiaru środków oddanych bibliotekom do dyspozycji, natomiast wobec środków niedostatecznych biblioteki przestają istnieć i takie zdarzenia są znane. Ale nie skrajności wyznaczają faktyczny stan: na ogół finansową sytuację bibliotek określa się jako kiepską lub trudną.

W dużych bibliotekach polskich (tab. 1) przeważają bardzo trudne warunki finansowe, umożliwiające tylko elementarne funkcjonowanie. Prawie 80% dużych bibliotek określiło swoją kondycję finansową jako marną lub złą, a od czasu dokonania analizy musi upłynąć chyba wiele lat, żeby poprawa nastąpiła. W sumie wieloletnie niedoinwestowanie polskich bibliotek w zasadniczym stopniu ograniczyło ich efektywność z początkiem lat dziewięćdziesiątych oraz perspektywy rozwojowe.

Znacznie korzystniej zostały ocenione lokalowe warunki funkcjonowania bibliotek, jakkolwiek opinie te mają charakter doraźny, relatywny, odnoszą się bowiem do aktualnych, a nie przyszłych potrzeb. Korzystniej — to jednak nie znaczy optymistycznie, ponieważ więcej niż połowa dużych polskich bibliotek funkcjonuje w trudnych lub fatalnych warunkach lokalowych, bez realnych szans na poprawę. Bardziej drobiazgowa analiza danych, sygnalizowanych w tab. 1 ujawnia charakterystyczne prawidłowości (tab. 28).

Tabela 28. Ocena warunków lokalowych bibliotek głównych

Warunki lokalowe	Biblioteki					
	razem	naukowe	publiczne	według wielkości zbiorów (w tys. jedn. inw.)		
				do 100	101-500	pow. 500
	w procentach			w procentach		
Dobre i znośne	43,3	41,4	46,5	51,4	41,7	33,3
Dość trudne, trudne, fatalne	56,6	58,6	53,5	48,6	58,3	66,7

Otóż im większe są zbiory ankietowanych bibliotek, tym gorzej oceniono ich warunki lokalowe. Trzeba wobec tego przewidywać, że w miarę — nieuchronnego przecież — wzrostu liczebności zbiorów, warunki funkcjonowania bibliotek ulegną dalszemu pogorszeniu. To poważne utrudnienie pracy.

Ciasnota i dysfunkcjonalne lokale bibliotek ograniczają dostępność i przejrzystość zbiorów, utrudniają więc korzystanie, a warunki pracy klientów na miejscu, w czytelniach — bo to przecież wielogodzinna praca — odbiegają od elementarnego komfortu [26, s. 16; 96, s. 35, 44]. Bez istotnej pomocy sponsorów tej przeszkody ominąć nie można.

Ważnym przejawem funkcjonalności jest dostępność biblioteki, zależna od miejsca lokalizacji. Po pierwsze — decyduje odległość pomiędzy lokalizacją biblioteki a użytkownikiem [108, s. 22], to znaczy miejscem jego zamieszkania bądź miejscem pracy, studiów lub nauki. Jest to czynnik szczególnie istotny dla funkcjonowania bibliotek publicznych.

Według polskich badań — teoretycznie optymalny zasięg biblioteki publicznej ocenia się w rejonie wiejskim na 3 km., a w dużych miastach na 0,75 km [69, s. 205-206; 71, s. 60]. Znaczący to, że osoby mieszkające lub pracujące w promieniu takiej odległości od siedziby biblioteki korzystają z niej bez oporów, natomiast pokonywanie większych odległości tylko po to, żeby dotrzeć do biblioteki, dla wielu potencjalnych klientów stanowi okoliczność zniechęcającą. W bibliotekach naukowych i szkolnych ten sam czynnik — jeśli występuje — wywołuje irytację, ale korzystania z bibliotek nie udaremnia, bo jest ono wymuszone przez procesy pracy naukowej, studiów lub nauki szkolnej.

Z drugiej strony, stopień dostępności określa też miejsce zlokalizowania biblioteki [73, s. 140]. Mówiąc ogólnie, najlepiej jeżeli biblioteka znajduje się „na trasie” użytkownika, to znaczy — kiedy pojawia się on obok niej z innych powodów i nie musi wybierać się specjalnie. Również ten warunek jest szczególnie ważny dla bibliotek publicznych.

Dobrym miejscem lokalizacji biblioteki publicznej jest centrum usługowo-handlowe albo centrum administracyjne lub zespół jakichkolwiek innych

instytucji, które powodują częstą bytność klienteli w pobliżu biblioteki. Dla bibliotek uczelnianych i szkolnych najlepszym miejscem lokalizacji jest sąsiedztwo ośrodka, w którym odbywają się zajęcia. Biblioteki lokalizowane natomiast w pobliżu osiedli studenckich lub uczniowskich internatów są dogodnie usytuowane dla mieszkańców tych osiedli bądź tych internatów — ci jednak stanowią zdecydowaną mniejszość publiczności bibliotecznej. W ogóle zaś nawet kilkusetmetrowe oddalenie od naturalnych, zwyczajowych tras przemieszczania się potencjalnych klientów, powoduje znaczne obniżenie frekwencji w bibliotekach [96, s. 33].

W toku relacjonowanych badań określono również miejsce usytuowania bibliotek głównych uczelni oraz instytucji naukowych, objętych ankietą. Oprócz lokalizacji centralnej tych bibliotek (przy rozproszeniu wielu uczelni jest to zresztą lokalizacja zapewne nadal najlepsza, jednakże nie zawsze dobra), czasem sytuowano je w sąsiedztwie innych, niekoniecznie centralnych agend uczelni, a nawet przypadkowo, natomiast w pobliżu Domów Studenckich właściwie nie. Sytuację przedstawia tabela 29, z której wynika poza tym, że stosunkowo najłatwiej zlokalizować centralnie biblioteki mniejsze, podczas gdy z większymi kłopotów jest więcej.

Tabela 29. Lokalizacja naukowych bibliotek głównych

Lokalizacja	Biblioteki według wielkości zbiorów (w tys. jedn. inw.)			
	razem	do 100	101-500	pow. 500
	w procentach			
Centrum uczelni, instytucji	75,7	95,2	66,2	69,2
Inna agenda uczelni	14,3	—	22,2	15,4
Przypadkowe miejsce	8,6	4,8	8,4	15,4
W sąsiedztwie DS	1,4	—	2,8	—

Wydaje się, że przedstawiony obraz nie wywołuje szczególnych zastrzeżeń. Przy bardzo ograniczonych możliwościach manewru, istniejąca lokalizacja naukowych bibliotek głównych jest co najmniej poprawna.

Dla użytkowników ważną miarą dostępności bibliotek jest wymiar czasu otwarcia, a jeszcze bardziej — rozkład tego czasu w ciągu dnia oraz tygodnia. Oczywiście, wszyscy domagają się dogodnych dla siebie pór otwarcia bibliotek, określając tę dogodność indywidualnie, według lokalnych warunków [68, s. 240; 73, s. 140; 96, s. 28, 36]. Ale istnieją też uniwersalne wyznaczniki dogodnego lub niedogodnego dla klienta czasu, w jakim biblioteki są czynne.

Jak to przewrotnie określił U. Eco, czas otwarcia bibliotek powinien pokrywać się z czasem pracy użytkowników [26, s. 15]. Im bardziej czas otwarcia bibliotek naukowych pokrywa się z czasem zajęć na uczelni, bibliotek

szkolnych — z czasem lekcyjnym, a bibliotek publicznych — z typowym czasem pracy mieszkańców, im wcześniej (np. o 7⁰⁰) biblioteki są otwierane i zamykane (np. o 14⁰⁰), tym niższa jest ich dostępność.

Ograniczenia wynikają także z niezmiennych, sztywnych ram funkcjonowania, które nie uwzględniają falowania, czyli okresowego wzrostu natężenia usług bibliotecznych [98, s. 68]: np. w tygodniach poprzedzających sesje egzaminacyjne. Wszelkie zaś rozważania nad czasem i porami otwarcia bibliotek spotykają się z niechętną reakcją personelu bibliotecznego, ponieważ jest już regułą, że próbom zmian i wydłużenia czasu otwarcia nie towarzyszy wzrost liczebności personelu usługowego.

W ciągu tygodnia, od poniedziałku do piątku, na ogół nie ma trudności z ustalaniem czasu otwarcia bibliotecznych agend usługowych. Jakkolwiek siłą tradycji nadal istnieją jeszcze biblioteki przeznaczające jeden dzień w tygodniu na pracę wewnętrzną, są więc wtedy zamknięte dla publiczności, a liczba powszednich dni otwarcia jest wówczas ograniczona do czterech tygodniowo. Poważne trudności towarzyszą natomiast próbom realizacji usług — zwłaszcza czytelnianych — w niedziele i w sobotnie popołudnia. Niemало mniejszych bibliotek w soboty w ogóle nie funkcjonuje (w niedziele tym bardziej) lub świadczy usługi sobotnie wyłącznie w tzw. soboty robocze, co nie ma praktycznego znaczenia, ponieważ klienci nie pamiętają, która sobota jest robocza, a która nie. Niektóre biblioteki, zamknięte w soboty, zamknięte w niedziele i jeszcze w jednym dniu „pracy wewnętrznej” tygodniowo, funkcjonują w sumie przez cztery dni w tygodniu. Bardzo to kosztowne funkcjonowanie i trudne do uzasadnienia.

Czas otwarcia bibliotek w ciągu dnia oraz tygodnia daje się oceniać z punktu widzenia jego rozpiętości, czyli sumarycznej liczby godzin otwarcia, oraz rozkładu — usytuowania czasu otwarcia w ciągu dnia. Dla klientów ważniejsze, niż ogólny wymiar czasu funkcjonowania, jest właśnie możliwe dogodnie usytuowanie tego czasu w porach dnia. Teoretycznie postuluje się również możliwie długi czas otwarcia, zwłaszcza w bibliotekach publicznych.

W skali międzynarodowej zaleca się, aby czas otwarcia najmniejszych publicznych bibliotek filialnych, z obsadą półetatową, wynosił przynajmniej 18 godzin tygodniowo (im większe tym dłużej), a dużych bibliotek wielkomiejskich — 60 godzin [37, s. 61]. Jest to jednak postulat zapewne wygórowany, skoro nawet w sprawnej sieci publicznych bibliotek angielskich otwierano te biblioteki przeważnie krócej — jak o tym świadczą dane z połowy lat osiemdziesiątych [5, s. 99]. Według tych danych czas otwarcia wielkomiejskich bibliotek w Anglii wynosił tygodniowo:

liczba godzin	proc. bibliotek
60	1,8
45—59	33,2
10—44	59,1
poniżej 10	5,9

Dla Europy jest to zapewne stan typowy.

Dla użytkownika ważniejsza także od sumarycznego czasu otwarcia jest dostępność biblioteki wówczas, kiedy on ma czas i potrzebę skorzystania z usług. Stąd postulat, aby agendy usługowe bibliotek, zwłaszcza zaś czytelnie, były czynne w dni powszednie popołudniami oraz wieczorami aż do godziny 22⁰⁰, a w soboty i w niedziele przynajmniej popołudniami [100, s. 125].

Wśród rozważań bardzo szczegółowych, może pojawić się pytanie o ewentualną potrzebę uruchomienia czytelń całonocnych — z zapewnieniem koniecznej ochrony — w tych bibliotekach, do których na kilka dni przyjeżdżają użytkownicy z całego kraju. Wszelkie jednak sugestie zmian i wydłużenia czasu otwarcia bibliotecznych agend muszą być ściśle połączone z odpowiednim zwiększeniem osobowej obsady.

Dla użytkownika równie ważnym usprawnieniem obsługi jest też ujednolicenie godzin otwarcia biblioteki w ciągu tygodnia i eliminacja przerw, czyli — zapewnienie obsługi „ciągłej” w ustalonym przedziale czasu. Informacje bowiem o godzinnych albo dwugodzinnych przerwach w ciągu dnia zazwyczaj zacierają się w pamięci, podobnie jak wiadomości o zmiennych porach otwarcia w różne dni. Nikt nie zapamięta „szachownicy” pór otwarcia biblioteki, nikt też nie zechce skorzystać z różnych (niewygodnych) na ten temat zapisków. Łatwo zauważyć, że przy zmiennych porach otwarcia biblioteki w różne dni, najwyższa frekwencja jest zwykle w tych godzinach otwarcia, które są wspólne we wszystkie dni.

Niektóre prawidłowości, dotyczące pór otwarcia bibliotek, w których zrealizowano omawiane badania ankietowe, przedstawiają kolejne tabele 30 i 31.

Ujawniony, przeciętny tygodniowy czas otwarcia czytelń dużych bibliotek jest długi, mimo pewnych różnic między bibliotekami. Najkrócej funkcjonują biblioteki uczelni artystycznych — ze względu na swoją specyfikę zapewne oraz dlatego, że małe.

W niedziele otwarte są czytelnie co szóstej dużej biblioteki publicznej i co trzeciej — naukowej. W istocie są to biblioteki uczelni humanistycznych oraz nietechnicznych, z których w niedziele funkcjonuje co druga. Są to przeważnie biblioteki największe i pracujące w lepszych warunkach lokalowych.

Tabela 30a. Czas otwarcia czytelń

Rodzaje bibliotek	Proc. czyteln					Łączny tygodniowy czas otwarcia czyteln (w godz.)
	czynnych w:			nieczynnych w:		
	niedziele	soboty	sobotnie popo- łudnia	dni po- wszednie od godz. 18 ⁰⁰	dni po- wszednie pracy wewn.	
1	2	3	4	5	6	7
Razem	w procentach			w procentach		
	24,8	88,5	10,6	12,4	15,9	57
Publiczne	16,3	100,0	16,3	2,3	25,6	60

1	2	3	4	5	6	7
Naukowe ogółem	30,0	81,4	7,1	18,6	10,0	56
uniwersyteckie i WSP	62,5	93,7	18,7	—	12,5	63
uczelnia technicznych	—	84,6	—	23,1	—	54
uczelnia artystycznych	—	50,0	—	75,0	25,0	41
innych uczelni	45,8	87,5	8,3	4,2	8,3	59
pozauczelniane	—	80,0	—	—	—	—

Tabela 30b. Czas otwarcia czytelń

Biblioteki	Proc. czytelń				
	czynnych w:			nieczynnych w:	
	niedziele	soboty	sobotnie popołudnia	dni powszednie od godz. 18 ⁰⁰	dni powszednie pracy wewn.
Według wielkości zbiorów (w tys. jedn. inw.):	w procentach			w procentach	
do 100	5,7	77,1	5,7	37,1	17,1
101-500	21,6	96,6	15,0	5,0	10,0
pow. 500	44,4	94,4	22,2	—	5,5
Według warunków lokalowych:					
dobrze	28,6	92,9	14,3	17,9	7,1
znośnie	14,3	95,2	4,8	9,5	23,8
dość trudne	15,0	90,0	5,0	25,0	5,0
trudne	21,9	78,1	21,9	18,7	9,4
fatalne	16,7	91,7	16,7	41,7	25,0

W soboty funkcjonują wszystkie czytelnie bibliotek publicznych oraz w znakomitej większości — bibliotek naukowych, z wyjątkiem bibliotek uczelni artystycznych. Ale sobotnie udostępnianie ma miejsce jedynie w porach przedpołudniowych, popołudniami natomiast czynne są tylko nieliczne czytelnie i to przeważnie bibliotek największych (też zresztą jednej na pięć).

W dni powszednie przed godziną 18.00 zamykają czytelnie tylko nieliczne biblioteki. Spośród bibliotek publicznych prawie żadna, zaś wśród bibliotek naukowych — głównie biblioteki uczelni artystycznych. Istnieje też wyraźna prawidłowość: im większa jest biblioteka oraz im lepsze warunki lokalowe, w których funkcjonuje, tym częściej otwiera swoje czytelnie do wieczora.

Ponadto co czwarta biblioteka publiczna oraz co czwarta biblioteka uczelni artystycznych przeznaczają na pracę wewnętrzną jeden dzień powszedni w tygodniu — tym częściej, im mniejsza to biblioteka. Takie zjawisko nie jest znane w marketingu komercyjnym.

Tak więc wymiar tygodniowy czasu otwarcia czytelni w największych polskich bibliotekach jest stosunkowo długi, zaś rozkład tego czasu w dni powszednie wydaje się przeważnie dla klienteli korzystny. Natomiast ogromna większość czytelni bibliotecznych nie funkcjonuje w niedziele i w sobotnie popołudnia. Ogólnie: o regułach otwarcia czytelni przesądza wyraźnie charakter biblioteki lub macierzystej uczelni oraz wielkość bibliotecznych zbiorów.

Liczba godzin otwarcia oraz pory otwarcia składają się razem na kryterium oceny dostępności czytelni bibliotecznych. Natomiast dla oceny dostępności wypożyczalni ważny jest przede wszystkim rozkład pór otwarcia, a z drugiej strony — czas realizacji zamówienia [108, s. 22], szczególnie istotny w systemie wypożyczania tradycyjnego (rewers, łada). Jak ironicznie podpowiada U. Eco: czas ten powinien być szczególnie długi [26, s. 14].

Uciążliwe jest już samo czekanie na dostarczenie zamówionych materiałów. Kiedy jednak czas realizacji zamówienia jest tak długi, że wymaga ponownego przyścia po te materiały — to już jest duża niedogodność. Oczywiście ideałem jest wypożyczanie natychmiastowe, zaraz po złożeniu zamówienia.

Realizację zamówień w ankietowanych bibliotekach przedstawia tab. 31.

Tabela 31. Czas realizacji zamówień w wypożyczalniach

Czas realizacji	Biblioteki						
	naukowe				Według wielkości zbiorów (w tys. jedn. inw.)		
	razem	publicz.	ogółem	uniwersyteckie i WSP	do 100	101-500	pow. 500
	w procentach		w procentach		w procentach		
Natychmiast	65,5	88,4	51,4	18,7	74,3	61,7	38,8
Tego samego dnia	26,5	7,0	38,6	81,3	17,1	28,3	61,2
Następnego dnia	6,2	2,3	8,6	—	2,9	8,3	—
Później	1,8	2,3	1,4	—	5,7	1,7	—

W ogólnej perspektywie większość bibliotek deklaruje (możliwe są pewne rozbieżności z praktyką) natychmiastową realizację zamówień. Bardzo rzadkie są zaś przypadki przesuwania tej realizacji na następne dni, podyktowane zresztą zazwyczaj lokalizacją niektórych magazynów w różnych rejonach miast.

Jednakże tylko połowa bibliotek naukowych realizuje zamówienia natychmiast — tym rzadziej, im biblioteka jest większa. I co najbardziej charakterystyczne: w grupie bibliotek uniwersyteckich i WSP tylko co piąta reaguje na zamówienie tak szybko. Przyczyny są złożone. Należy do nich archaiczny system udostępniania i manufakturalny charakter pracy magazynów, ale także brak możliwości wyszukiwania materiałów i zamawiania ich na odległość.

Pewne przyspieszenie realizacji zamówień, ale przede wszystkim nieporównanie lepszy przegląd zasobów bibliotecznych oraz znacznie wyższą dostępność zbiorów, zapewnia wolny dostęp do półek. Postulowany zarówno przez organizatorów bibliotekarstwa jak i przez użytkowników, jest na świecie szeroko stosowany we wszystkich typach bibliotek, zazwyczaj zresztą wobec części zbiorów, bowiem całości są zwykle zbyt liczne [26, s. 20; 37, s. 26; 45, s. 10; 64, s. 257; 100, s. 109]. Nie jest to forma wcale nowa, ponieważ w Europie była już rozpowszechniona w latach trzydziestych.

Przez tak długi czas dowiodła ponad wszelką wątpliwość, że jest wyjątkowo korzystna, nie tylko w bibliotekach uniwersalnych, publicznych, ale także w bibliotekach specjalistycznych, naukowych. Aktywizuje klientów i poprawia użyteczność zbiorów dzięki temu, że umożliwia bezpośredni wstępny kontakt z wieloma materiałami od razu, jednocześnie wzbogaca oraz ukonkretnia i ożywia informację o zbiorach. Oczywiście, wymaga natomiast znacznie większej powierzchni użytkowej i wzmożonego nadzoru [100, s. 109-110]. Jest to jednak zupełnie inna forma obsługi, niż obcowanie li tylko z katalogiem, ładą biblioteczną i technicznym pracownikiem wypożyczalni.

Prawdą jest, że w dużych bibliotekach niemożliwy byłby wolny dostęp do wszystkich zbiorów, zbyt licznych dla klienta, dlatego zazwyczaj wydzielą się pewną część zbiorów do bezpośredniego dostępu i ona stanowi podstawę udostępniania. Jak to jednak stwierdził jeden z rosyjskich badaczy, klienci są zaskoczeni wiadomością, że nie do wszystkich zbiorów mają dostęp i reagują z irytacją, żądając zniesienia wszelkich ograniczeń [2, s. 88-89], nikt bowiem nie zdaje sobie sprawy, że użytkownik zgubiłby się wśród ogółu zbiorów.

Oprócz zwiększonej powierzchni agend usługowych, wolny dostęp do półek wymusza też czytelne oznakowanie zbiorów, dobrą o nich informację, fachową opiekę i pomoc dyżurnych bibliotekarzy, a przede wszystkim — logiczną segmentację zbiorów oraz ich klarowny układ na półkach, co zwykle przysparza najwięcej trudności [64, s. 257; 100, s. 116]. Stosowane w bibliotekach tradycyjne reguły podziału i lokalizacji zbiorów, nie są dla użytkowników czytelne. Mimo to bibliotekarze próbują raczej nauczyć klientów tych reguł, aniżeli zmienić je i dostosować do nastawień publiczności [101, s. 11]. W każdym razie nie wymyślono jeszcze systemu układu zbiorów, powszechnie akceptowanego tak przez klientów, jak i przez bibliotekarzy.

Wobec korzyści wynikających z wolnego dostępu do półek, wspomniane trudności mają charakter drugorzędny. Tymczasem w naszych bibliotekach wyolbrzymia się je i nadmiernie eksponuje, dlatego zapewne ta forma stanowi u nas rzadkość, zarówno w bibliotekach dużych, jak i małych. Zwłaszcza

w latach osiemdziesiątych wycofywano się z wolnego dostępu do półek pod pretekstem (nie zawsze dającym się stwierdzić) ciasnoty pomieszczeń i utrudnionej ochrony zbiorów. Jest to jednak tłumaczenie, a nie — uzasadnienie.

W ankietowanych bibliotekach wolny dostęp do półek, ewentualnie częściowy, kształtował się w proporcjach uwidoczniionych w tabeli 32.

Tabela 32. Dostęp do półek bibliotecznych (częściowy lub całkowity)

Dostępność do półek	Proc. bibliotek							
	razem	nauko- wych	pub- licz- nych	według warunków lokalowych		według wielkości zbiorów (w tys. jedn. inw.)		
				znośnych	kiepskich	do 100	101-500	pow. 500
Biblioteki stosujące wolny dostęp do półek	23,9	10,0	46,5	28,5	17,2	28,6	28,3	11,1
Biblioteki nie stosujące wolnego dostępu do półek	76,1	90,0	53,5	71,5	82,8	71,4	71,7	88,9

Ankieta potwierdza przeświadczenia intuicyjne: z każdych czterech dużych bibliotek w Polsce, w trzech nie ma wolnego dostępu do półek i nawet spośród dużych bibliotek publicznych decyduje się na tę formę mniej niż połowa. Wyraźnie unikają wolnego dostępu do półek biblioteki naukowe oraz biblioteki bardzo duże. Również złe warunki lokalowe stanowią wobec tej formy udostępniania czynnik zniechęcający, ale w mniejszym stopniu, niż należałoby tego oczekiwać. Wszystko jednak wskazuje na to, że nasze biblioteki (niekoniecznie tylko duże) odżegnują się od wolnego dostępu do półek jako zasady.

Czynnikiem, który w istotny sposób poprawia dostępność do bibliotek dużych i średnich, jest przejrzystość i logika w rozmieszczeniu agend usługowych. Logiczne wydaje się usytuowanie możliwie blisko wejścia agend najliczniej i najczęściej odwiedzanych, a więc przede wszystkim wypożyczalni, oraz takie wzajemne sąsiedztwo agend usługowych, jakie wynika z naturalnej kolejności odwiedzin klientów, korzystających z kilku agend. Tam zaś, gdzie swobodny wybór lokalizacji agend nie jest z różnych powodów możliwy, przynajmniej oznaczenie tych agend powinno być dla użytkowników przejrzyste i zrozumiałe [26, s. 9].

Co można określić jako postulat klarownej informacji wstępnej, jasnego wytłumaczenia, gdzie co jest, a tym samym prawidłowego rozrządu [96, s. 45]. Standardowy sposób sprowadza się do tablic informacyjnych przy wej-

ściu — tym mniej czytelnym im bardziej złożona jest struktura biblioteki lub im słabsza orientacja klienta. Inne formy informacji, np. tablice świetlne, nagrania objaśnień na kasetach magnetofonowych lub video, względnie dyskietkach, stanowią na razie w bibliotekach rzadkość.

W polskich dużych bibliotekach, tak ze względu na oszczędności, jak też brak tradycji, z reguły nie ma profesjonalnego „rozrządu” wstępnego, który powinien polegać na kompetentnym powiadomieniu klientów przez zawodowego „dyspeczera” o możliwościach posłużenia się agendami biblioteki, stosownie do potrzeb. Tej roli nie może pełnić szatniarka.

Ciąg dalszy objaśnień wstępnych (lub jeśli ich nie ma: początek) powinien mieć miejsce w każdej z usługowych agend — w stosunku do tych użytkowników, którzy tych objaśnień i pomocy potrzebują. Chodzi o skonfrontowanie oczekiwań publiczności z możliwościami oferty danej agendy, a jeżeli jest bezpośredni dostęp do półek — o wytłumaczenie sposobów posługiwania się zbiorami jak również aparaturą, czego wielu klientów nie potrafi [30, s. 279-280] i z tego powodu funkcjonalność i użyteczność biblioteki okazuje się dla nich zredukowana.

A poza tym użytkownicza ocena funkcjonalności biblioteki pozostaje jeszcze w związku z zakresem i charakterem jej kooperacji zewnętrznej, zarówno międzybibliotecznej, jak i pozabibliotecznej. Mianowicie znakomita większość klientów, zwłaszcza bibliotek publicznych, zadowala się korzystaniem z usług tylko jednej biblioteki, o innych mając pojęcie niewielkie lub żadne. W takiej sytuacji, kiedy zakres oczekiwań publiczności wykracza poza możliwości tej jednej biblioteki, wieloraka kooperacja owej biblioteki z innymi bibliotekami umożliwia zaspokojenie tych żądań i wówczas współczynnik funkcjonalności wyraźnie wzrasta [41, s. 76, 83]. Tak jak i ewentualnie za sprawą współpracy bibliotek z rozmaitymi innymi instytucjami, polegającej na dostosowaniu zbiorów i usług do oczekiwań tych instytucji, ich personelu oraz klienteli.

7.7. Personel biblioteczny

Jak w każdej instytucji, zwłaszcza w instytucji marketingowej, również w bibliotece powodzenie zamierzeń w zasadniczym stopniu zależy od personelu. Przygotowanie zawodowe pracowników, ich inwencja oraz chęć do pracy decydują w końcu o tym, czy i w jaki sposób biblioteka obsługuje swoich klientów.

Podstawę dobrej pracy personelu stanowi świadomość powinności zawodu i bibliotekarstwa w ogóle oraz celów funkcjonowania (całej) własnej biblioteki, połączona z dokładną znajomością zadań własnej agendy i obowiązków na swoim stanowisku pracy [37, s. 39; 51, s. 68]. Inaczej mówiąc, żeby funkcjonować skutecznie, trzeba znać ogólne obowiązki biblioteki oraz jej aktualne zadania, dostrzegając związek pomiędzy nimi a zadaniami własnej

agendy i własną pracą. Wówczas wykonywana praca może mieć charakter samodzielny, innowacyjny i łatwo poddawać się autokorektom, ponieważ wykonawca wie, w jakim celu ją wykonuje.

Oprócz profesjonalnej wiedzy konieczna jest również sprawna i klarowna informacja wewnętrzna, zapewniająca pracownikom powiadomienie na czas o bieżących zadaniach i pracach ogólnych oraz o ewentualnych wytycznych szczegółowych. Trzeba zagwarantować sprawny przepływ takiej informacji w specyficznych warunkach funkcjonowania biblioteki.

Przykłady rozwiązań, stosowanych w obserwowanych bibliotekach, przedstawia tabela 33.

Tabela 33. Główne formy powiadamiania pracowników

Formy powiadamiania	Biblioteki					
	razem	naukowe	publiczne	według wielkości zbioru (w tys. jedn. inw.)		
				do 100	101-500	pow. 500
	w procentach			w procentach		
Przez kierowników	77,0	67,1	93,0	60,0	85,0	83,3
Na zebraniach	58,4	55,7	62,8	48,5	63,3	61,1
Tablica ogłoszeń	50,4	41,4	65,1	34,3	50,0	83,3
Pisma okólne	40,7	37,1	46,5	20,0	43,3	72,2
Przez przypadkowych rozmówców	19,5	14,3	27,9	17,2	25,0	5,5

Jak z niej wynika, pośród sposobów powiadamiania pracowników w bibliotekach przeważają formy zwerbalizowane (lecz oficjalne) — realizowane w dodatku przez tzw. drogę służbową — ale w bibliotekach największych równie często (co zrozumiałe) występują komunikaty pisemne. Im większa jest biblioteka, tym wyższa różnorodność form tego powiadomienia, wyższa też w bibliotekach publicznych, aniżeli w naukowych. Wszystko to wskazuje na niewątpliwą dbałość o zapewnienie personelowi bibliotek koniecznej informacji służbowej.

Dobra informacja wewnętrzna, oparta właśnie na przekazach werbalnych, zatem umożliwiającą wymianę opinii, dyskusję, uściślenie, służy nie tylko właściwej realizacji zadań oraz eksplikacji powinności, lecz jest również czynnikiem motywacyjnym. Umożliwia bowiem pewną samodzielność funkcjonowania, autonomię oraz innowacyjność, a także sprzyja odformalizowaniu procesu pracy.

W zawodzie, w którym — według zgodnych opinii zagranicznych znawców [32, s. 53; 51, s. 167-168; 72, s. 209] — żadnej funkcji motywacyjnej nie pełnią marne zarobki ani też niski status społeczny tej profesji — zespół motywacji niematerialnej ma szczególnie duże znaczenie. Właśnie czynnik samodzielności, na równi z dobrą atmosferą, wydatnie obniża stresogenne skutki procesu pracy, z reguły wynikające z trudnych lub nieciekawych obowiązków zawodowych [120, s. 83].

Pozytywne nastawienie do instytucji, do zadań i do publiczności wytwarza się zaś (lub nie) już z chwilą przyjęcia do pracy. Sposób wprowadzenia w krąg obowiązków zawodowych, forma przyjęcia do pracy, pierwszy ogólny nastrój — wszystko to na długie lata przesądza o stosunku pracownika do zatrudniającej go instytucji bibliotecznej i jej powinności. Dlatego w kręgu obserwacji, dokonanych w analizowanych bibliotekach, znalazły się również formy wprowadzania nowych pracowników do pracy — zestawione w tabeli 34.

Tabela 34. Główne formy wprowadzania do pracy nowych osób

Formy wprowadzania nowych pracowników	Biblioteki					
	razem	naukowe	publiczne	według wielkości zbiorów (w tys. jedn. inw.)		
				do 100	101-500	pow. 500
	w procentach			w procentach		
Rozmowy w dyrekcji	72,6	74,3	69,8	65,7	76,6	72,2
Praktyka na własnym stanowisku pracy	71,7	79,0	74,4	57,1	78,3	77,7
Praktyka w różnych agendach	66,4	42,8	69,8	51,4	68,3	88,8
Specjalna praktyka w udostępnianiu	7,1	4,3	11,6	5,7	10,0	—
Instrukcje pisemne	1,8	1,4	2,3	2,9	—	5,5

W ogólnym rejestrze form wprowadzających, przeważają dwie tradycyjne formy, mianowicie wstępna, ogólna rozmowa w gronie dyrekcyjnym oraz konkretne wprowadzenie na przydzielonym stanowisku pracy. Uzupełniają je — stosowane jednak nieco rzadziej — ogólne praktyki wstępne w różnych agendach biblioteki. Formy te są nieco bardziej urozmaicone (stosowane równolegle wobec tego samego kandydata) w bibliotekach dużych oraz w bibliotekach publicznych. Natomiast bardzo rzadko zdarzają się specjalne praktyki w agendach udostępniania oraz (jeszcze rzadziej) pisemne instrukcje lub informacje dla kandydatów do pracy.

Na ogół więc nie jest to wprowadzenie ściśle marketingowe, nawet jeżeli uwzględni się uniwersalizującą, ogólną praktykę w różnych agendach biblioteki. Konieczne jest bowiem od samego początku zdecydowane nastawienie działań na klientelę oraz uświadomienie specjalnej roli agend usługowych. Tego zaś nie można osiągnąć bez odrębnej praktyki w tych agendach.

Wbrew przypuszczeniom, mimo bezrobocia i niedostatku miejsc pracy, nie nastąpiło żadne dostrzegalne ułatwienie doboru kandydatów do zawodu bibliotekarskiego, z uwagi na niskie pensje. Nic też nie wskazuje na lepsze niż dotychczas kwalifikacje tych kandydatów. W tej sytuacji spora część nowych pracowników wymaga przygotowania i profesjonalizacji już w procesie pracy, co stanowi obciążającą powinność kierownictw bibliotek. Mimo wszystko

jednak jakiś wybór spośród zgłaszających się do pracy osób jest możliwy i konieczny.

A swoją drogą istnieją sponsorzy bibliotek, zwłaszcza małych, którzy wręcz zabiegają o przyjmowanie do pracy w tych bibliotekach osób bez kwalifikacji, gdyż ich niższe zarobki obniżają koszty utrzymania personelu. Jest to całkowicie chybiony sposób prowadzenia polityki kadrowej.

Do obowiązków kierownictw bibliotek należy, ponad wszelką wątpliwość, dbałość o zawodowe doskonalenie personelu, polegająca na tworzeniu ku temu warunków i systemu zachęt. Istotą doskonalenia jest systematyczna aktualizacja wiedzy zawodowej i dostosowanie jej do konkretnych potrzeb danej biblioteki, czego nie można osiągnąć poza własną instytucją biblioteczną. Różne kursy, organizowane przez inne instytucje, mogą ułatwić realizację programu doskonalenia, ale nie zwalniają pracodawcy od troski o wypracowanie własnego, ramowego systemu doskonalenia.

Bez odpowiednio przygotowanego personelu żadna strategia marketingowa nie jest możliwa. Zaś jednym z celów doskonalenia praktycznego powinna być częściowa uniwersalizacja profesjonalnych umiejętności, umożliwiająca w razie konieczności sprawne funkcjonowanie pracowników na różnych stanowiskach — w tym również na stanowiskach usługowych.

Postulat uniwersalizacji personelu bibliotecznego, nawet częściowej, fragmentarycznej, wywołuje wszakże kontrowersje i jest przez wielu profesjonalistów odrzucany. Jako przeciwieństwo lansuje się ideę specjalizacji, czyli skupienia się na problemach wycinkowych, za to z dogłębnym ich rozpoznaniem. Przytaczane są argumenty, że tylko specjalizacja gwarantuje naprawdę wysokie kompetencje oraz umożliwia podział zadań według procesów i zjawisk.

To przeciwstawienie ma jednak charakter sztuczny. Specjalistyczne kwalifikacje nie wykluczają pewnej uniwersalizacji zawodowych umiejętności i postulat kształcenia bibliotekarzy w sposób uniwersalistyczny oraz specjalistyczny razem powtarza się od lat [90, s. 145]. Jakkolwiek więc postępująca specjalizacja przedmiotowa bibliecznych zbiorów i bibliecznych procesów wymaga obecnie zatrudniania w bibliotekach specjalistów z różnych dziedzin, to jednak na ogół z przygotowaniem także bibliotekarskim [20, s. 72], a więc w obrębie zawodu — uniwersalnym.

Sztywna specjalizacja zadań, obowiązków i umiejętności ma wiele niekorzystnych konsekwencji. Lansując bowiem skupienie się wyłącznie na wycinkowych zadaniach własnych, sankcjonuje się dezintegrację zespołów pracowniczych oraz zatarcie świadomości głównego celu procesów ogólnobibliecznych. W rezultacie klient (i jego oczekiwania) znika z pola widzenia większości personelu, pozostawiony trosce agend wyłącznie usługowych, a w strukturze wewnętrznej bibliotek tworzą się hierarchie, wyraźnie eksponujące agendy oraz procesy zaplecza.

Opozycja pomiędzy uniwersalizacją a specjalizacją personelu jest pochodną rodzaju kwalifikacji oraz umiejętności pracowników, a także sposobu

identyfikacji przez nich celów i zadań własnych oraz całej instytucji. Kierownictwa bibliotek mają na rodzaj kwalifikacji personelu wpływ tylko pośredni, mianowicie angażując do pracy osoby z takimi lub innymi kwalifikacjami. Mogą natomiast przyczyniać się do uniwersalizacji lub specjalizacji umiejętności pracowników — poprzez odpowiednie programy praktyk wewnętrznych oraz doskonalenia zawodowego. Jednakże największy wpływ mają na uświadomienie zadań przez personel — za sprawą drożnego systemu informacji oraz dobrej orientacji o czym i jak należy pracowników powiadamiać.

Dlatego ważne są wyobrażenia kierownictw bibliotek co do tego, jak i według jakich źródeł kształtuje się świadomość zadań personelu. Zadane w omawianej ankiecie pytanie na ten temat wywołało — siłą rzeczy — odpowiedź osoby wypełniającej ankietę, a więc członka kierownictwa biblioteki. Zatem zawarte w tabeli 35 opinie są opiniami kierownictw bibliotek.

Tabela 35. Wyobrażenia kierownictw co do źródeł pojmowania zadań biblioteki przez personel

Identyfikacja źródeł	Opinie kierownictw bibliotek		
	razem	naukowych	publicznych
	w procentach		
Program biblioteki	54,9	55,7	53,5
Własna agenda	52,2	45,7	62,8
Użytkownicy	41,6	37,1	48,8
Uczelnia	34,3	34,3	nie dotyczy
Własne stanowisko pracy	25,7	21,4	32,6
Otoczenie, środowisko	18,6	11,4	30,2
Filozofia zawodu	14,2	14,3	13,9

Ujęte w tabeli, dość niskie odsetki, sugerują niepewność opinii, brak zdecydowanych przeświadczeń na ten temat, zwłaszcza wśród kierownictw bibliotek naukowych. Generalnie przeważa opinia, że bibliotekarze kojarzą zadania własne oraz instytucji głównie z programem swojej biblioteki i własnej agendy (natomiast rzadziej: z własnym stanowiskiem pracy) — co jest pochodną przekonania o sprawności wewnętrznego systemu informacji. Zwłaszcza w bibliotekach naukowych przeważa nadzieja na identyfikację zadań z formalnym programem biblioteki, natomiast w bibliotekach publicznych oczekuje się raczej takiej identyfikacji z własną agendą i niekiedy z własnym stanowiskiem pracy.

Wyobrażenia, że bibliotekarze upatrują źródeł zadań w otoczeniu biblioteki oraz w nastawieniach zbiorowości użytkowniczej, są zdecydowanie rzadsze, zwłaszcza w bibliotekach naukowych. A mało kto wierzy, że na funkcjonowanie bibliotek ma jakikolwiek wpływ ogólna filozofia zawodu i ogólny stan profesjonalnych kwalifikacji. Raczej przypisuje się ten wpływ oddziaływaniom wewnętrznym.

Przy całej ewentualnej elastyczności oraz wszechstronności, każdy pracownik ma oczywiście swoje główne stanowisko pracy w konkretnej agendzie, z czym wiąże się wyspecjalizowana część jego obowiązków i umiejętności. Z marketingowego punktu widzenia szczególnie ważne są stanowiska „stykowe” — w agendach usługowych. To właśnie tam zatrudnieni pracownicy kształtują finalne procesy biblioteczne i według ich zachowań publiczność ocenia biblioteki [39, s. 1]. Jest to zatem grupa pracowników, od której szczególnie oczekuje się nastawienia na pożytek klienteli i specjalnej dla niej przychylności [26, s. 14; 64, s. 257; 121, s. 17, 80]. Do powinności przypisano zaś zadanie nawiązania porozumienia i dobrych kontaktów z użytkownikami, dla optymalnego wylansowania oferty i zredukowania przeszkód w korzystaniu z bibliotek [28, s. 9; 75, s. 10]. Nie jest to więc praca łatwa i tylko nieliczni sądzą, że może być ciekawa i atrakcyjna [39, s. 1].

W stosunku do istniejącej praktyki bibliotecznej, konieczna jest wobec tego zasadnicza zmiana przeświadczeń. Na razie bowiem, według profesjonalnych opinii, praca w agendach usługowych jest w hierarchii zawodowej oceniana nisko i awans polega na przenoszeniu się do agend zaplecza. Jest to dla strategii marketingowej reguła wysoce niekorzystna, powoduje bowiem odchodzenie od stanowisk „stykowych” pracowników najlepszych. Zmiana wymagałaby od kierownictw bibliotek wylansowania innych hierarchii, z wprowadzeniem odpowiedniego zespołu zachęt, a przede wszystkim takiej motywacji płacowej (premiowania), która skłoniłaby do pozostania w agendach usługowych pracowników najlepszych, dobrze wykształconych i doświadczonych.

Nie ulega wątpliwości, że praca z publicznością wymaga specjalnych umiejętności i kwalifikacji, jednak w obecnych warunkach opiera się przede wszystkim na doświadczeniach praktycznych, ewentualnie sprzyja jej zawodowe doskonalenie. Natomiast w kształceniu bibliotekarzy niewiele miejsca poświęca się opanowaniu wiedzy o usługowej pracy w bibliotece — być może z uwagi na jej praktyczny charakter, utrudniający poznanie w toku nauki. Skromne też jest piśmiennictwo na ten temat. Zatem w samych bibliotekach trzeba stworzyć taki program doskonalenia (oparty na wymianie doświadczeń) i wesprzeć taki program samokształcenia zawodowego, który — w połączeniu ze stosowną praktyką — umożliwi opanowanie koniecznej wiedzy i niezbędnych umiejętności.

Głównym (obok przygotowania profesjonalnego) warunkiem zapewnienia w agendach usługowych możliwie najlepszej obsady personalnej, jest szczególnie staranny dobór pracowników. Są tam bowiem potrzebne osoby o specjalnych predyspozycjach i cechach — żeby następnie, w połączeniu z uzyskanym doświadczeniem i nabytymi umiejętnościami, funkcjonowanie personelu „na styku” z publicznością rzeczywiście mogło być sprawne.

W agendach usługowych powinny pracować osoby o dobrej prezencji oraz właściwych warunkach fizycznych [26, s. 14]. Z uwagi na predyspozycje psychiczne oraz intelektualne, najlepiej szukać pracowników o szerokich

zainteresowaniach, myślowo sprawnych i błyskotliwych, obdarzonych też dobrą pamięcią [96, s. 15]. A najlepsi są ci spośród kandydatów do pracy, którzy łatwo nawiązują kontakty z innymi, potrafią słuchać cudzych wypowiedzi oraz w pracy cenią sobie urozmaicenie.

Oczekiwania są więc wyraźnie skonkretyzowane i wysokie. Żeby dało się im sprostać, praca w agendach usługowych powinna być w hierarchii zawodu ceniona wysoko i możliwie dobrze wynagradzana.

8. UWAGI KOŃCOWE

Odkąd w sferze handlu oraz usług komercyjnych ostatecznie przestał istnieć rynek dostawcy, musiała przyjąć się w codziennej praktyce zasada aktywnego i kreatywnego oddziaływania na publiczność, na konsumentów rzeczywistych oraz potencjalnych, celem pobudzenia i ukierunkowania popytu, a także stworzenia propopytowej atmosfery i korzystnego wizerunku pośrednika: sprzedawcy bądź usługodawcy. Temu celowi, jak okazało się rychło, najlepiej służy nastawienie wszystkich działań nie bezpośrednio na zysk, ale głównie na pożytek klienta, który dzięki temu ponawia transakcje i staje się klientem stałym. Zarówno idea takiego nastawienia, jak również strategia stosownych, aktywnych i koniecznie zintegrowanych, zespolonych działań na rynku (szczególnie w warunkach konkurencji), stała się przewodnią myślą koncepcji marketingu, na którą współcześnie składa się już znaczny zasób pomysłów teoretycznych oraz zweryfikowanych rozwiązań praktycznych.

Przeważającą część idei oraz doświadczeń marketingowych z czasem przeniesiono również w sferę usług niekomercyjnych. Poza bowiem czynnikiem zysku, a także po części zjawiskiem konkurencji, inne założenia oraz rozwiązania marketingowe mają w tej sferze pełne zastosowanie — również w obszarze funkcjonowania bibliotek. Co więcej: zasada funkcjonowania aktywnego oraz nastawienia na użytkowników i bezpośrednio przyporządkowane środowisko, znana jest w bibliotekarstwie i lansowana od dawna. Jednak nie wszędzie i nie wszyscy ją sobie uświadamiają oraz nie wszyscy akceptują.

Tak więc przeniesienie i wykorzystanie koncepcji marketingowych może być w bibliotekarstwie produktywne. Może mianowicie okazać się inspirujące dla wprowadzenia nowych pomysłów i rozwiązań, dla innowacji organizacyjnych oraz optymalizacji sposobów postępowania. Co najmniej zaś przyczyni się do uporządkowania i wzbogacenia refleksji nad bibliotekarstwem aktywnym. I takie są intencje niniejszego tekstu.

9. ZAŁĄCZNIKI

9.1. Kwestionariusz ankiety dla bibliotek naukowych

1. Stosowane formy oceny oczekiwań UŻYTKOWNIKÓW oraz ich opinii o bibliotece: 1.1. Analiza wypożyczeń 1.2. Analiza natężenia odwiedzin 1.3. Analiza książki życzeń 1.4. Skrzynka listów — wnioski 1.5. Ocena opinii przekazanych przez personel biblioteki 1.6. Analiza opinii zgłoszonych formalnie, ew. przez sponsorów 1.7. Wywiady, sondaże opinii 1.8. Większe badania (kiedy ostatnio:) 1.9. Inne formy (jakie:)

2. Formy oceny oczekiwań i opinii o bibliotece środowisk uczelnianych i pozauczelnianych: 2.1. Obserwacje 2.2. Wywiady z wykładowcami 2.3. Sondaż wśród innych bibliotek 2.4. Badania w różnych zbiorowościach (kiedy ostatnio:) 2.5. Skrzynka listów poza biblioteką 2.6. Inne formy (jakie:)

3. Formy przekazywania poleceń i sugestii przez macierzystą uczelnię: 3.1. Zalecenia rektora, senatu 3.2. Sugestie dziekanów, dyrektorów instytutów 3.3. Wnioski samorządu i organizacji studenckich 3.4. Propozycje nieformalne 3.5. Inne (jakie:)

4. Czy w ciągu ostatnich DWÓCH lat wprowadzono: 4.1. Nowe formy usług (jakie:) 4.2. Nowe zakresy usług (jakie:) 4.3. Nowe agendy usługowe (jakie:) w wyniku analiz opinii: 4.4. Użytkowników 4.5. Studentów i prac. nauki nie korzystających z biblioteki 4.6. Innych osób, nie korzystających z biblioteki.

5. Liczba członków rady bibliotecznej: w tym osoby spoza środowiska akademickiego (ilość:)

6. Charakter udziału pracowników naukowych w opiniowaniu zakupów i selekcji: 6.1. Stały — w formalnie powołanych komisjach 6.2. Częsty, acz nieformalny 6.3. W razie potrzeby: na prośbę bibliotek 6.4. Okazjonalny 6.5. Brak takiego udziału

7. Liczba bibliotek wydziałowych oraz instytutowych:

8. Zbiory biblioteki głównej — liczba jednostek w przybliżeniu:

9. Czy w bibliotece głównej, oprócz podziału agend wg procesów (gromadzenie, opracowanie itd.), istnieją agendy, wyodrębnione wg innej podstawy:

9.1. Rodzaju użytkowników (dla studentów, prac. nauki itp.) — jakie:

9.2. Rodzaju zbiorów (osobno: książki, czasopisma, kasety itp.) — jakie:

9.3. Tematów (zb. prawnicze, muzyczne itp. w osobnych agendach) — jakie:

10. Lokalizacja biblioteki głównej: 10.1. W centralnym segmencie uczelni

10.2. Obok domów studenckich 10.3. Obok jednej z agend uczelni

10.4. Przypadkowa

11. Ocena warunków lokalowych biblioteki głównej: 11.1. Dobre 11.2. Znośne 11.3. Dość trudne 11.4. Trudne 11.5. Fatalne

12. Ocena bieżącej sytuacji finansowej: 12.1. Dobra 12.2. Dostateczna 12.3. Wymusza pewne ograniczenia 12.4. Wymusza radykalne ograniczenia i redukcje 12.5. Uniemożliwia funkcjonowanie

13. Zadania biblioteki bibliotekarze kojarzą głównie z zadaniami: 13.1. Swojego stanowiska 13.2. Własnego działu, oddziału 13.3. Ustalonymi w programie biblioteki 13.4. Sugerowanymi przez użytkowników 13.5. Wyznaczonymi przez uczelnię 13.6. Sugerowanymi przez środowisko 13.7. Wynikającymi z filozofii zawodu

14. Formy powiadamiania pracowników o sprawach ważnych: 14.1. Pisma okólne 14.2. Wywieszane komunikaty pisemne 14.3. Na zebraniach ogólnych 14.4. Przez kierowników kolejnych szczebli 14.5. Przez aktualnych rozmówców 14.6. Jeszcze inaczej (jak:)

15. Czy pracownicy biblioteki prowadzą zajęcia dydaktyczne na uczelni: 15.1. Tak (liczba osób prowadzących:) 15.2. Nie

16. Główne formy wprowadzania nowych pracowników do pracy: 16.1. Rozmowa w dyrekcji 16.2. Informacja pisemna 16.3. Praktyka w różnych agendach 16.4. Praktyka pod nadzorem na swoim stanowisku 16.5. Dłuższa praktyka w czytelnii, wypożyczalni

17. Zbiory biblioteki powinny zaspokoić oczekiwania, wynikające z potrzeb: 17.1. Studiów, nauki szkolnej 17.2. Ogólnego rozwoju intelektualnego 17.3. Własnych zainteresowań 17.4. Doraźnej informacji praktycznej 17.5. Rozrywki 17.6. Innych (jakich:)

18. Jakie agendy udostępniania (czytelnie, wypożyczalnie) istnieją w bibliotece głównej:

19. Jakich rodzajów zbiorów nie wypożycza się do domu:

20. Jakie USŁUGI poza udostępnianiem świadczy biblioteka:

21. Liczba tomów, wypożyczonych z INNYCH bibliotek w ub. roku:

22. Czy w głównej wypożyczalni jest wolny dostęp do półek: 22.1. Nie 22.2. Tak — jeśli tak, to jaka jest zasada układu książek na półkach:

23. Przeciętny czas od złożenia zamówienia do otrzymania książki: 23.1. Natychmiast 23.2. W tym samym dniu 23.3. Następnego dnia 23.4. Później

24. Ogólna liczba użytkowników w roku

25. Typowe pory otwarcia agend usługowych (godziny od — do): PON. WT. ŚR. CZW. PIĄT. SOB. NIEDZ.

26. Formy realizacji usług informacyjnych: 26.1. Bezpośrednie 26.2. Telefoniczne 26.3. Pisemne 26.4. Inne (jakie:)

27. Rodzaje katalogów głównych: 27.1. Autorskie 27.2. Tytułowe 27.3. Systematyczne 27.4. Zagadnieniowe 27.5. Inne (jakie:)

28. Czy istnieje aktualny, drukowany (powielony) przewodnik po bibliotece, dostępny dla użytkowników: 28.1. Tak 28.2. Nie

29. Informacje o bibliotece na terenie biblioteki: 29.1. FORMY: wywie-
szki — tablice informacyjne — tablice ogłoszeń — afisze — ulotki — inne
(jakie:) 29.2. ZAKRES: czas otwarcia — zakresy zbiorów — rodzaje usług —
rozmieszczenie agend — imprezy — spisy rekomendacyjne

30. Ewentualne informacje o bibliotece poza biblioteką (na terenie miasta,
uczelni itp.) o: 30.1. Lokalizacji biblioteki 30.2. Nabytkach 30.3. Porach
otwarcia 30.4. Agendach, usługach, zbiorach 30.5. Imprezach

31. Z programu pracy: 31.1. Duże wystawy 31.2. Ekspozycje promocyjne
31.3. Wykłady, odczyty 31.4. Inne imprezy (jakie:)

32. Czy przy bibliotece istnieją: 32.1. Stałe zespoły zainteresowań
32.2. Koła przyjaciół biblioteki lub podobne grupy

33. Stosowne formy wprowadzania nowych użytkowników: 33.1. Objaś-
nienie ustne bibliotekarzy 33.2. Wywieszane regulaminy 33.3. Pisemne instruk-
cje w formie ulotek 33.4. Nagrania kasetowe 33.5. Program przysposobienia
grupowego 33.6. Inne (jakie:)

34. Czy w ostatnich dwóch latach informacje o bibliotece głównej znalazły
się w (ew. proszę podać liczbę — ile razy): 34.1. Prasie 34.2. Radiu
34.3. Telewizji

35. W razie potrzeby — z prasą i mediami kontaktuje się: 35.1. Sponsor
35.2. Ktoś z dyrekcji b-ki 35.3. Jeden z kierowników działów 35.4. Stały
wyznaczony pracownik 35.5. Doraźnie wyznaczony pracownik 35.6. Dowolnie
wyznaczony pracownik.

9.2. Kwestionariusz ankiety dla bibliotek publicznych

1. Stosowane formy oceny oczekiwań UŻYTKOWNIKÓW oraz ich
opinii o bibliotece: 1.1. Analiza wypożyczeń 1.2. Analiza natężenia odwiedzin
1.3. Analiza książki życzeń 1.4. Skrzynka listów — wnioski 1.5. Ocena opinii
przekazanych przez personel biblioteki 1.6. Analiza opinii zgłoszonych formal-
nie — ew. przez sponsorów 1.7. Wywiady, sondaże opinii 1.8. Większe
badania (kiedy ostatnie:) 1.9. Inne formy (jakie:)

2. Formy oceny oczekiwań i opinii środowiska o bibliotece — poza
użytkownikami biblioteki: 2.1. Obserwacja 2.2. Sondaż wśród innych bibliotek
2.3. Wywiady w środowiskach nauczycielskich 2.4. Badania na różnych
zbiorowościach (kiedy ost.:) 2.5. Skrzynka listów poza biblioteką 2.6. Inne
formy (jakie:)

3. Czy w ciągu ostatnich DWÓCH lat wprowadzono: 3.1. Nowe formy
usług (jakie:) 3.2. Nowe zakresy usług (jakie:) 3.3. Nowe agendy usługowe
(jakie:) — w wyniku analizy opinii: 3.4. Użytkowników 3.5. Osób nie korzys-
tających z biblioteki.

4. Liczba filii, utrzymywanych z WŁASNEGO budżetu:
5. Zbiory biblioteki głównej — liczba jednostek w przybliżeniu:
6. Czy w bibliotece głównej, oprócz podziału agend wg procesów (gromadzenie, opracowanie itd.), istnieją agendy, wyodrębnione wg innej podstawy:
 - 6.1. Rodzaju użytkowników (dla dzieci, studentów itp.) — jakie:
 - 6.2. Rodzaju zbiorów (osobno: książki, czasopisma, kasety itp.) — jakie:
 - 6.3. Tematów (zb. muzyczne, prawnicze itp. w osobnych agendach) — jakie:
7. Ocena warunków lokalowych biblioteki głównej:
 - 7.1. Dobre
 - 7.2. Znośne
 - 7.3. Dość trudne
 - 7.4. Trudne
 - 7.5. Fatalne
8. Ocena bieżącej sytuacji finansowej:
 - 8.1. Dobra
 - 8.2. Dostateczna
 - 8.3. Wymusza pewne ograniczenia
 - 8.4. Wymusza radykalne ograniczenia i redukcje
 - 8.5. Uniemożliwia funkcjonowanie
9. Zadania biblioteki bibliotekarze kojarzą głównie z zadaniami:
 - 9.1. Swojego stanowiska
 - 9.2. Własnego działu, oddziału
 - 9.3. Ustalonymi w programie biblioteki
 - 9.4. Sugerowanymi przez użytkowników
 - 9.5. Sugerowanymi przez środowisko (otoczenie biblioteki)
 - 9.6. Wynikającymi z filozofii zawodu
10. Formy powiadamiania pracowników o sprawach ważnych:
 - 10.1. Pisma okólne
 - 10.2. Wywieszane komunikaty pisemne
 - 10.3. Na zebraniach ogólnych
 - 10.4. Przez kierowników kolejnych szczebli
 - 10.5. Przez aktualnych rozmówców
 - 10.6. Jeszcze inaczej (jak:)
11. Główne formy wprowadzania nowych pracowników do pracy:
 - 11.1. Rozmowa w dyrekcji
 - 11.2. Informacja pisemna
 - 11.3. Praktyka w różnych agendach
 - 11.4. Praktyka pod nadzorem na swoim stanowisku
 - 11.5. Dłuższa praktyka w czytelnii, wypożyczalni
12. Zbiory biblioteki powinny zaspokoić oczekiwania, wynikające z potrzeb:
 - 12.1. Nauki szkolnej, studiów
 - 12.2. Ogólnego rozwoju intelektualnego
 - 12.3. Własnych zainteresowań
 - 12.4. Doraźnej informacji praktycznej
 - 12.5. Rozrywki
 - 12.6. Innych (jakich:)
13. Jakie agendy udostępniania (czytelnie, wypożyczalnie) istnieją w bibliotece głównej:
14. Jakich rodzajów zbiorów NIE wypożycza się do domu:
15. Jakie USŁUGI — poza udostępnianiem — świadczy biblioteka:
16. Liczba tomów, wypożyczonych z INNYCH bibliotek w ub. roku:
17. Czy w głównej wypożyczalni jest wolny dostęp do półek:
 - 17.1. Nie
 - 17.2. Tak — jeśli tak, to jaka jest zasada układu książek na półkach:
18. Przeciętny czas od złożenia zamówienia do otrzymania książki:
 - 18.1. Natychmiast
 - 18.2. W tym samym dniu
 - 18.3. Następnego dnia
 - 18.4. Później
19. Ogólna liczba użytkowników w roku:
20. Typowe pory otwarcia agend usługowych (godziny od — do): PON. WT. ŚR. CZW. PIĄT. SOB. NIEDZ.
21. Formy realizacji usług informacyjnych:
 - 21.1. Bezpośrednie
 - 21.2. Telefoniczne
 - 21.3. Pisemne
 - 21.4. Inne (jakie:)

22. Rodzaje katalogów głównych: 22.1. Autorskie 22.2. Tytułowe 22.3. Systematyczne 22.4. Zagadnieniowe 22.5. Inne (jakie:)
23. Czy istnieje aktualny, drukowany (powielony) przewodnik po bibliotece dostępny dla użytkowników: 23.1. Tak 23.2. Nie
24. Informacja o bibliotece na terenie biblioteki: 24.1. FORMY: wydruki — tablice informacyjne — tablice ogłoszeń — afisze — ulotki — inne (jakie:) 24.2. ZAKRES: czas otwarcia — zakresy zbiorów — rodzaje usług — rozmieszczenie agend — imprezy — spisy rekomendacyjne
25. Ewentualne informacje o bibliotece poza biblioteką (na terenie miasta, szkół, uczelni itp.) o: 25.1. Lokalizacji biblioteki 25.2. Nabytkach 25.3. Porach otwarcia 25.4. Agendach, usługach, zbiorach 25.5. Imprezach
26. Z programu pracy: 26.1. Duże wystawy 26.2. Ekspozycje promocyjne 26.3. Wykłady, odczyty 26.4. Inne imprezy (jakie:)
27. Czy przy bibliotece istnieją: 27.1. Stałe zespoły zainteresowań 27.2. Koła przyjaciół biblioteki lub podobne grupy
28. Stosowane formy wprowadzania nowych użytkowników: 28.1. Objasnienia ustne bibliotekarzy 28.2. Wywieszane regulaminy 28.3. Pisemne instrukcje w formie ulotek 28.4. Nagrania kasetowe 28.5. Program przysposobienia grupowego 28.6. Inne (jakie:)
29. Czy w ostatnich dwóch latach informacje o bibliotece głównej znalazły się (ew. proszę podać liczbę — ile razy) w: 29.1. Prasie 29.2. Radiu 29.3. Telewizji
30. W razie potrzeby — z prasą i mediami kontaktuje się: 30.1. Sponsor 30.2. Ktoś z dyrekcji b-ki 30.3. Jeden z kierowników działów 30.4. Stały wyznaczony pracownik 30.5. Doraźnie wyznaczony pracownik 30.6. Dowolnie wyznaczony pracownik.

9.3. Liczbowe zestawienie ankietowanych bibliotek

Liczba bibliotek ankietowanych:

Ogółem	113
w tym: uniwersytetów i WSP	16
uczelni technicznych	13
uczelni artystycznych	12
innych uczelni	24
w tym: medycznych	9
rolniczych	5
ekonomicznych	4
wf	4
morskich	2

naukowe pozauczelniane	5
duże b-ki publiczne	43
Biblioteki ankietowane według wielkości zbiorów:	
Do 100.000 jednostek	35 b-k
101-500.000 jednostek	60 b-k
powyżej 500.000 jednostek	18 b-k

9.4. Tabele — w liczbach bezwzględnych

Tabela 1. Ocena sytuacji finansowej i lokalowej

Sytuacja finansowa	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
Dobra	12	8	4
Dostateczna	13	10	3
Wymusza pewne ograniczenia	53	31	22
Wymusza radykalne ograniczenia i redukcje	32	19	13
Uniemożliwia funkcjonowanie	2	2	1
Sytuacja lokalowa			
Dobra	28		
Znośna	21		
Dość trudna	20		
Trudna	32		
Fatalna	12		

Tabela 2. Formy analiz otoczenia stosowane przez biblioteki

Forma	Biblioteki prowadzące analizy		
	razem	naukowe	publiczne
Obserwacja	86	52	34
Wywiady z wykładowcami, nauczycielami	54	44	10
Sondaże w innych bibliotekach	27	11	16
Badania własne	8	5	3
Inne formy	3	3	0

Tabela 3. Formy przedstawiania sugestii bibliotekom naukowym przez uczelnie

Formy sugestii	Ilość bibliotek
Zalecenia rektora, senatu	59
Zalecenia dziekana, dyrektorów instytutów	50
Sugestie nieformalne	32
Sugestie samorządów studenckich	22
Inne (sugestie rad bibliotecznych)	8

Tabela 4. Formy uzyskiwania informacji na temat oczekiwań użytkowników

Formy uzyskiwania informacji	Biblioteki wg typów			wg wielkości zbiorów (w tys. jedn. inw.)		
	razem	naukowe	publiczne	do 100	101-500	pow. 500
Analiza wypożyczeń	95	57	38	29	54	13
Analiza opinii personelu	93	57	36	26	53	13
Analiza natężenia odwiedzin	73	41	32	21	39	11
Analiza opinii formalnych	30	21	9	10	18	2
Wywiady, sondaże,	27	17	10	9	13	5
Książki życzeń	23	13	10	2	15	6
Specjalne badania	10	4	6	2	10	2

Tabela 5. Repertuar usług — poza udostępnianiem

Zakres	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
Usługi kserograficzne	88	49	39
Usługi informacyjne	60	42	18
Usługi introligatorskie	8	1	7
Handel książkami	8	—	8
Różne formy metodyczne	5	—	5
Nauka języków obcych	4	—	4
Możliwość nagrań muzycznych	3	—	3

Tabela 6. Czego nie pożycza się do domu

Rodzaje zbiorów	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
Czasopisma	80	54	26
Zbiory podręczne	60	20	40
Zbiory specjalne	55	40	15
Starodruki	24	16	8
Publikacje sprzed 1945 r.	21	17	4
Zbiory szczególnie cenne	19	16	3
Publikacje jednoegzemplarzowe	16	9	7
Wideokasety	10	5	5

Tabela 7. Wypożyczanie międzybiblioteczne

Wypożyczenia międzybiblioteczne	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
Liczba — rocznie	26.445	23.107	3.338
Ilość bibliotek nie uczestniczących w wypożyczaniu międzybibliotecznym	13	7	6

Tabela 9. Formy przysposobienia nowych użytkowników

Formy przysposobienia	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
Indywidualne objaśnienia ustne	107	64	43
Wywieszki z regulaminami	99	56	43
Program przysposobienia grupowego	77	53	24
Instrukcja pisemna	22	12	10
Instrukcja na kasetach magnetofonowych, video	6	3	3

Tabela 10. Z programów pracy bibliotek

Formy pracy z czytelnikiem	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
Duże wystawy	74	39	35
Ekspozycje promocyjne	54	41	13
Odczyty, wykłady	45	19	26
Inne	16	—	16
Zespoły zainteresowań	11	4	7
Koła przyjaciół b-ki i podobne	20	1	19

Tabela 11. Innowacje w latach 1990—1991

Zakres innowacji	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
Nowe formy usług —	25	15	10
w tym: komputeryzacja informacji	22	12	10
Nowe zakresy usług —	45	21	24
w tym: kserografia	37	16	21
handel skryptami	2	2	—
udostępnianie wideokaset	4	1	3
introligatorska oprawa książek	7	—	7
Nowe agendy usługowe	29	8	21
Zmiany pod wpływem: użytkowników	22	9	13
innych studentów i prac. nauki	1	1	—
innych osób	5	3	2

Tabela 12. Priorytetowe zadania bibliotek w opiniach kierownictw bibliotek

Co biblioteki powinny wspierać	Opinie kierownictw bibliotek		
	razem	naukowych	publicznych
Naukę, studia	107	67	40
Rozwój intelektualny	92	52	40
Informację doraźną	61	29	32
Rozwój własnych zainteresowań użytkowników	53	20	33
Rozrywkę	30	3	27

Tabela 13. Informacyjna obsługa biblioteczna

Formy udzielania informacji	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
Bezpośrednie	110	67	43
Telefoniczne	108	66	42
Pisemne	95	60	35

Tabela 14. Rodzaje katalogów w bibliotekach głównych

Rodzaj katalogu	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
Autorski	113	70	43
Systematyczny	88	49	39
Tytułowy	34	15	19
Przedmiotowy	31	21	10
Zagadnieniowy	29	19	10

Tabela 16. Informacje rekomendacyjne w bibliotekach

Formy informacji	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
Wywieszki	79	50	29
Tablice informacyjne	79	42	37
Tablice ogłoszeń	46	27	19
Afisze	29	8	21
Ulotki	24	11	13
Zakresy			
Czas otwarcia	106	65	41
Repertuar usług	56	31	25
Rozmieszczenie agend	49	26	23
Repertuar zbiorów	44	23	21
Imprezy	35	10	25
Spisy rekomendacyjne książek	8	7	1

Tabela 17. Informacje o bibliotekach — poza bibliotekami

Zakres informacji	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
Pory otwarcia	34	20	14
Nowe nabytki	32	26	6
Agendy — usługi — zbiory	31	13	18
Imprezy	28	8	20
Lokalizacja biblioteki	27	15	12

Tabela 18. Wzmianki w prasie i w mediach w latach 1990-1991

Lokalizacja	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
W prasie	73	32	41
W radiu	39	15	24
W telewizji	35	15	20

Tabela 19. Drukowane przewodniki po bibliotece

Rodzaje bibliotek	Biblioteki ogółem posiadające przewodniki
Razem	47
Publiczne	17
Naukowe ogółem,	30
w tym: uniwersyteckie i WSP	10
uczelni technicznych	8
uczelni artystycznych	2
innych uczelni	9
pozauczelniane	1

Tabela 20. Rady bibliotek naukowych (głównych)

Biblioteki z radami naukowymi	56
Ilość członków rad	700
Rady z członkami spoza uczelni	4
Liczba członków rad spoza uczelni	30

Tabela 21. Pomoc pracowników nauki w doborze zbiorów dla bibliotek naukowych

Udział w komisji doboru	11 b-k
Pomoc nieformalna	
— na prośbę biblioteki	52 b-ki
— samoistna — częsta	21 b-k
— samoistna — okazjonalna	15 b-k

Tabela 22. Udział pracowników bibliotek naukowych w uczelnianych zajęciach dydaktycznych

Biblioteki, w których pracownicy prowadzą zajęcia dydaktyczne	Liczba bibliotek	Liczba pracowników
Razem	35	136
Uniwersyteckie i WSP	11	66
Uczelni technicznych	3	5
Uczelni artystycznych	4	6
Innych uczelni	16	58
Pozauczelniane	1	1

Tabela 23. Osoby delegowane do kontaktów z prasą i mediami

Osoby delegowane	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
Członkowie dyrekcji	95	56	39
Kierownicy działów	28	9	19
Osoby wyznaczane doraźnie	22	10	12
Stały pracownik	10	1	9
Ktokolwiek	6	2	4
Sponsor	1	1	—

Tabela 24. Organizacyjny podział bibliotek — poza funkcjonalnym

Podział agend według	Biblioteki wg typów			wg liczby jednostek (w tys.)		
	razem	naukowe	publiczne	do 100	101-500	pow. 500
Użytkowników	40	12	28	9	27	5
Nośników	73	39	34	17	39	17
Tematyki	23	10	13	2	8	3
N:	113	70	43	35	60	18

Tabela 25. Niektóre agendy w badanych bibliotekach głównych

Agendy	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
N:	73	31	42
Liczba czyteln	182	89	93
Biblioteki z wypożyczalnią międzybibliotecznymi	21	15	6
Biblioteki z wypożyczalnią zbiorów audiowizualnych	12	1	11
Biblioteki z wypożyczalnią „książek mówionych”	6	—	6

Tabela 26. Wskaźniki wielkości badanych bibliotek głównych

Rodzaj wskaźnika	Biblioteki		
	razem	naukowe	publiczne
Zbiory: liczba jednostek	34,2 mln	25,3 mln	8,9 mln
Biblioteki ze zbiorami powyżej 500 tys. jednostek inw.	19	15	4
Roczna liczba użytkowników w bibliotece głównej	353.600	192.100	161.500
N:	76	49	27

Tabela 27. Liczebność agend filialnych

Rodzaje bibliotek	N	Liczba	
		agend filialn.	b-k bez agend filialn.
Razem	113	1696	20
Publiczne	43	680	6
Naukowe ogółem	70	1016	14
uniwersyteckie i WSP	16	233	1
uczelni technicznych	13	220	2
uczelni artystycznych	12	12	5
innych uczelni	24	549	2
pozauczelniane	5	2	4

Tabela 28. Ocena warunków lokalowych bibliotek głównych

Biblioteki	N	Warunki lokalowe	
		dobrze i znośne	dość trudne, trudne, fatalne
Razem	113	49	64
Naukowe	70	29	41
Publiczne	43	20	23
Do 100 tys. jedn. inw.	35	18	17
101-500 tys. jedn. inw.	60	25	35
Pow. 500 tys. jedn. inw.	18	6	12

Tabela 29. Lokalizacja naukowych bibliotek głównych

Miejsce lokalizacji	Biblioteki według wielkości zbiorów (w tys. jedn. inw.)			
	razem	do 100	101-500	pow. 500
Centrum uczelni, instytucji	53	20	24	9
Inna agenda uczelni	10	—	8	2
Przypadkowe miejsce	6	1	3	2
W sąsiedztwie DS	1	—	1	—

Tabela 30. Czas otwarcia czytelń

Biblioteki	N	Otwarte w:			Zamyka- ne do 18-ej w dni pow- szednie	Dni po- wszednie pracy wewn.	Tygod- niowy czas otwarcia
		niedziele	soboty	sobotnie popołud- nia			
Razem	113	28	100	12	14	18	6.501
Publiczne	43	7	43	7	1	11	2.568
Naukowe	70	21	57	5	13	7	3.915
ogółem							
uniwersytec- kie i WSP	16	10	15	3	—	2	1.010
uczelnia technicz- nych	13	—	11	—	3	—	700
uczelnia artysty- cznych	12	—	6	—	9	3	487
innych uczelni	24	11	21	2	1	2	1.419
pozauczelniane	5	—	4	—	—	—	299
Wg wielkości zbiorów w tys. jedn. inw.)							
do 100	35	2	27	2	13	6	
101-500	60	13	58	9	3	6	
pow. 500	18	8	17	4	—	1	
Wg warunków lokal.							
Dobre	28	8	26	4	5	2	
Znośne	21	3	20	1	2	5	
Dość trudne	20	3	18	1	5	1	
Trudne	32	7	25	7	6	3	
Fatalne	12	2	11	2	5	3	

Tabela 31. Czas realizacji zamówień w wypożyczalniach

Biblioteki	N	Natychmiast	Tego samego dnia	Następnego dnia	Później
Razem	113	74	30	7	2
Publiczne	43	38	3	1	1
Naukowe ogółem	70	36	27	6	1
uniwersyteckie i WSP	16	3	13	—	—
Wg wielkości zbiorów (w tys. jedn. inw.)					
do 100	35	26	6	1	2
101-500	60	37	17	5	1
pow. 500	18	11	7	—	—

Tabela 32. Wolny dostęp do pólek bibliotecznych (częściowy lub całkowity)

Biblioteki	Z wolnym dostępem	Bez wolnego dostępu
Razem	27	86
Publiczne	20	23
Naukowe	7	63
W znośnych lokalach (N:49)	14	35
W kiepskich lokalach (N:64)	11	53
Wg wielkości zbiorów (w tys. jedn. inw.)		
do 100 (N:35)	10	25
101-500 (N:60)	17	43
pow. 500 (N:18)	2	16

Tabela 33. Główne formy powiadamiania pracowników

Formy powiadamiania	Biblioteki			wg wielkości zbiorów (w tys. jedn. inw.)		
	razem	naukowe	publiczne	do 100	101-500	pow. 500
Przez kierowników	87	47	40	21	51	15
Na zebraniach	66	39	27	17	38	11
Tablica ogłoszeń	57	29	28	12	30	15
Pisma okólne	46	26	20	7	26	13
Przez przypadkowych rozmówców	22	10	12	6	15	1

Tabela 34. Główne formy wprowadzania do pracy nowych osób

Formy wprowadzania nowych pracowników	Biblioteki			wg wielkości zbiorów (w tys. jedn. inw.)		
	razem	naukowe	publiczne	do 100	101-500	pow. 500
	w procentach			w procentach		
Rozmowy w dyrekcji	82	52	30	23	46	13
Praktyka na własnym stanowisku pracy	81	49	32	20	47	14
Praktyka w różnych agendach	75	45	30	18	41	16
Specjalna praktyka w udostępnianiu	8	3	5	2	6	—
Instrukcje pisemne	2	1	1	1	—	1

Tabela 35. Wyobrażenia kierownictw co do źródeł pojmowania zadań biblioteki przez personel

Identyfikacja źródeł	Opinie kierownictw bibliotek		
	razem	naukowych	publicznych
Program biblioteki	62	39	23
Własna agenda	59	32	27
Użytkownicy	47	26	21
Uczelnia	24	24	nie dotyczy
Własne stanowisko pracy	59	32	27
Otoczenie, środowisko	21	8	13
Filozofia zawodu	16	10	6

10. SPIS TABEL W TEKŚCIE

Tabela 1.	Ocena sytuacji finansowej i lokalowej	65 i 163
Tabela 2.	Formy analiz otoczenia stosowane przez biblioteki	68 i 163
Tabela 3.	Formy przedstawiania sugestii bibliotekom naukowym przez uczelnie	68 i 164
Tabela 4.	Formy uzyskiwania informacji na temat oczekiwań użytkowników	71 i 164
Tabela 5.	Repertuar usług — poza udostępnianiem	73 i 164
Tabela 6.	Czego nie pożycza się do domu	73 i 165
Tabela 7.	Wypożyczanie międzybiblioteczne	74 i 165

Tabela 8. Schemat analizy pracowniczej: propozycja . . .	76
Tabela 9. Formy przysposobienia nowych użytkowników . . .	80 i 165
Tabela 10. Z programów pracy bibliotek	81 i 165
Tabela 11. Innowacje w latach 1990—1991	91 i 166
Tabela 12. Priorytetowe zadania bibliotek w opiniach kierownictw bibliotek	95 i 166
Tabela 13. Informacyjna obsługa biblioteczna	97 i 166
Tabela 14. Rodzaje katalogów w bibliotekach głównych . .	97 i 167
Tabela 15. Przegląd możliwości innowacyjnych w bibliotece	99
Tabela 16. Informacje rekomendacyjne w bibliotekach . . .	102 i 167
Tabela 17. Informacje o bibliotekach — poza bibliotekami	102 i 167
Tabela 18. Wzmianki w prasie i w mediach w latach 1990—1991	104 i 167
Tabela 19. Drukowane przewodniki po bibliotece	105 i 168
Tabela 20. Rady bibliotek naukowych (głównych)	112 i 168
Tabela 21. Pomoc pracowników nauki w doborze zbiorów dla bibliotek naukowych	113 i 168
Tabela 22. Udział pracowników bibliotek naukowych w uczelnianych zajęciach dydaktycznych	113 i 168
Tabela 23. Osoby delegowane do kontaktów z prasą i mediami	118 i 169
Tabela 24. Organizacyjny podział bibliotek — poza funkcjonalnym	133 i 169
Tabela 25. Niektóre agendy w badanych bibliotekach głównych	138 i 169
Tabela 26. Wskaźniki wielkości badanych bibliotek głównych	139 i 169
Tabela 27. Liczebność agend filialnych	140 i 170
Tabela 28. Ocena warunków lokalowych bibliotek głównych	143 i 170
Tabela 29. Lokalizacja naukowych bibliotek głównych . .	144 i 170
Tabela 30. Czas otwarcia czytelń	146 i 171
Tabela 31. Czas realizacji zamówień w wypożyczalniach . .	148 i 172
Tabela 32. Wolny dostęp do półek bibliotecznych (częściowy lub całkowity)	150 i 172
Tabela 33. Główne formy powiadamiania pracowników . .	152 i 172
Tabela 34. Główne formy wprowadzania do pracy nowych osób	173 i 173
Tabela 35. Wyobrażenia kierownictw co do źródeł pojmowania zadań biblioteki przez personel	155 i 173

11. PUBLIKACJE WYKORZYSTANE

1. Lucjan Adamczuk: *Uczestnictwo w kulturze podstawowych warstw społecznych w Polsce w latach 1972–79*. „Kultura i Społeczeństwo” 1986 nr 3 s. 233–246
2. Michał Afanasjew *Za knigoj. Miesto cztienija w żyzni sowietskowo raboczego*. – Moskwa: Kniga, 1987

3. *Analiza rynku*. Praca zbiorowa pod red. T. Kramera. — Warszawa, Państwowe Wydaw. Ekonomiczne, 1971
4. Michael J. Baker: *Marketing. An Introductory Text*. Ed. 4. — Basingstock, Macmillan Education Ltd., 1988
5. Melvyn Barnes: *Metropolitan and city libraries*. [w:] *British Librarianship and Information Work 1981–1985*. Vol. 1: *General libraries and the profession*. — London, The Library Association, 1988, s. 96-112
6. Trudi Bellanda, Thomas J. Weldhart: *Marketing Product and Services in Academic Libraries*. [w:] *The Marketing of Library and Information Services*. — London, Aslib, 1981 s. 65-78
7. Bernard Berelson: *The implications for library policy*. [w:] *Public library purpose: a reader*. — London, Clive Bingley, 1978 s. 55-64
8. William M. Berg, Robert Boguslaw: *Communication and Community. An Approach to Social Psychology*. — Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1985
9. Krystyn Bernatowicz: *Marketing w informacji naukowo-technicznej: zarys metod badań*. — Warszawa, CINTiE, 1984
10. *Better libraries. Good practice in schools*. — London, HMSO Publications, 1989
11. Klemens Białecki, Jerzy Borowski, Aleksander H. Krzyżmiński: *Marketing w handlu zagranicznym*. Wyd. 2 uzup. — Warszawa, PWN, 1986
12. Jerzy Borowski: *Teoretyczne podstawy marketingu*. Wyd. 2. — Warszawa, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, 1976
13. Lynne Brindley: *Public relations and publicity* [w:] *Academic Library Management*. — London, The Library Association, 1990 s. 249-254
14. Royston Brown: *Public library administration*. — London, Clive Bingley, 1979
15. Douglas Brownlie: *Analising the environment* [w:] *Marketing handbook*. — Aldershot, Gover Publication Comp. Ltd., 1989 s. 20-46
16. Zbigniew Burakowski: *Kultura w strukturze spożycia*. — Warszawa, COMUK, 1989
17. Janette S. Caputo: *The assertive librarian*. — Phoenix, Oryx Press, 1984
18. John Courtis: *Marketing services. A practical guide*. — London, Kogan Page, 1989
19. Dan Cowell: *Developing and launching a new service* [w:] *Marketing handbook*. Ed. 3. — Aldershot, Gover Publication Comp. Ltd., 1989 s. 403-423
20. S. A. Cramer: *Management for change in British University Libraries*. „Libri” 1977 nr 1 s. 68-83
21. Jerzy Dietl: *Handel we współczesnej gospodarce*. — Warszawa, PWE, 1991
22. Jerzy Dietl: *Marketing*. Wyd. 3, zmienione i rozszerzone. — Warszawa, PWE, 1985
23. Marcin Drzewiecki: *Biblioteki szkolne i pedagogiczne w Polsce. Rola w procesie dydaktycznym i miejsce w krajowej sieci biblioteczno-informacyjnej*. — Warszawa, Uniwersytet Warszawski, 1990
24. Martin Duffell: *Recruitment: qualifications and sources*. [w:] *Marketing handbook*. Wyd. 3. — Aldershot, Gover Publicantion Comp. Ltd., 1989 s. 143-155
25. Elżbieta Duliniec: *Postępowanie nabywców towarów konsumpcyjnych w krajach o gospodarce rynkowej. Analiza marketingowa*. — Warszawa, SGPiS, 1986

26. Umberto Eco: *O bibliotece*. — Wrocław, Ossolineum, 1990
27. Martin Esslin: *The age of television*. — Stanford, Stanford Alumni Association, 1981
28. Nancy Fjallbrant, Ian Malley: *User education in libraries*. Ed. 2. — London, Clive Bingley, 1984
29. John Foden: *Paid to decide*. — London, Business Books Ltd., 1991
30. Richard Fothergrill, Ian Butchart: *Non-book materials in libraries. A practical guide*. Ed. 3. — London, Clive Bingley, 1990
31. James E. Freeman, Ruth M. Katz: *Information marketing [w:] The marketing of library and information services*. — London, Aslib, 1981, s. 79-101
32. Jean Key Gates: *Introduction to librarianship*. — New York, McGraw-Hill, 1968
33. G. B. Giles: *Marketing*. Ed. 5. — London, Macdonald Evans, 1990
34. Frank de Glas: *Fiction and bibliometrics. Analyzing a publishing house's stocklist*. „Libri” 1986 vol. 36 nr 1 s. 40-64
35. Roman Głowacki, Zygmunt Kossut, Teodor Kramer: *Marketing. Podręcznik*. — Warszawa, PWN, 1984
36. Włodzimierz Goriszowski: *Bibliotekarz szkolny – jego cechy osobowości a efektywność działania*. — Katowice, UŚ, 1976
37. *Guidelines for public libraries*. — München, K. G. Saur, 1986
38. Michael H. Harris, James Sodt: *Libraries, users and librarian [w:] Advances in librarianship*. Vol. 11. — New York, Academic Press, 1981 s. 109-133
39. Christine Huett: *Reference work*. — London, AAL Publishing, 1990
40. Christopher J. Hunt: *Staff structures [w:] Academic library management*. — London, The Library Association, 1990, s. 166-172
41. A. Irving, D. J. Urquhardt: *Access to libraries and information services*. — Loughborough, Loughborough University, 1977
42. Frank Jefkins: *Public relations [w:] Marketing handbook*. Ed. 3. — Aldershot, Gover Publication Comp. Ltd, 1989 s. 617-627
43. Frank Jefkins: *The secrets of successful direct response marketing*. — Oxford, Heinemann Professional Publishing, 1988
44. Marie Jennings, David Curchill: *Getting the message across. A guide to directing corporate communications*. — Cambridge, Director Books, 1988
45. Edward R. Johnson: *Struktura organizacyjna według dziedzin wiedzy w amerykańskich bibliotekach uniwersyteckich w l. 1939-1974 [w:] Problemy organizacyjne bibliotek szkół wyższych*. — Warszawa, BN IKiCz 1982 s. 9-29 (Zeszyty Przekładów nr 45)
46. Gerald W. Johnson: *The role of the public library [w:] Public library purpose: a reader*. — London, Clive Bingley, 1978 s. 65-70
47. K. H. Jones: *Towards a re-interpretation of public library purpose [w:] Public library purpose: a reader*. — London, Clive Bingley, 1978 s. 122-125
48. Ken Jones: *Conflict and change in library organizations: people, power and service*. — London, Clive Bingley, 1984
49. Peter Jordan: *Librarians and social commitment [w:] Public library purpose: a reader*. — London, Clive Bingley, 1978 s. 150-159

50. Andrew Kakabadse, Ron Ludlow, Susan Vinnicombe: *Working in organisations*. — London, Penguin Books, 1988
51. Cosette Kies: *Marketing and Public Relations for libraries*. — Metuchen, The Scarecrow Press, 1987
52. Ryszard Kłeczek, Witold Kowal, Paweł Waniowski, Jarosław Woźniczka: *Marketing. Jak to się robi*. — Wrocław, Ossolineum, 1992
53. Jadwiga Kołodziejska: *Między teorią a praktyką bibliotekarską*. — Warszawa, SBP, 1985
54. Stanisław Kornacki, Zofia Rummel-Syska: *Sprawne kierowanie*. — Warszawa, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, 1982
55. Philip Kotler, Sydney J. Levy: *Broadening the concept of marketing* [w:] *The marketing and information services*. — London, Aslib, 1981 s. 20-25
56. R. H. Kroll: *Beyond evaluation: performance appraisal as a planning and motivational tool in libraries* [w:] *Performance evaluation: a management basic for librarians*. — North Central at Eucento, The Oryx Press, 1986 s. 113-127
57. Aleksander H. Krzywiński: *Zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie eksportującym. Porównania i syntezy*. — Wrocław, Ossolineum, 1988
58. Henryk Kurta: *Reklama prasowa*. Wyd. II. — Warszawa, PWN, 1969
59. Jacek Kuszlejko: *O niektórych uwarunkowaniach czytelnictwa literatury historycznej*. — Warszawa, BN IKiCz, 1984
60. Stanisław Kuśmierski: *Świadomość społeczna, opinia publiczna, propaganda*. — Warszawa, PWN, 1987
61. J. C. R. Licklider: *Biblioteki przyszłości*. — Warszawa, PWN, 1970
62. Gerhard Liebers: *Centralna biblioteka naukowa szkoły wyższej. Jeszcze jeden model* [w:] *Problemy organizacji bibliotek szkół wyższych*. — Warszawa, BN IKiCz, 1982 s. 77-90 (Zeszyty Przekładów nr 45)
63. J. A. Lindsay: *The human dimension in performance appraisal* [w:] *Performance evaluation: a management basic for librarians*. — North Central at Eucento, The Oryx Press, 1986 s. 3-8
64. Maurice B. Line: *Academic libraries: a new generation?* [w:] *Academic library management*. — London, The Library Association, 1990, s. 255-263
65. Maurice B. Line: *Current issue in academic libraries* [w:] *Academic library management*. — London, The Library Association, 1990 s. 1-6
66. Maurice B. Line: *Library surveys*. — London, Clive Bingley, 1982
67. Reginald N. Lock: *Library administration*. — London, Crosby Lockwood and son, 1961
68. Nigel Macartney: *Marketing* [w:] *Academic library management*. — London, The Library Association, 1990 s. 237-248
69. Jerzy Maj: *Podstawy teoretyczne optymalizacji struktury przestrzennej sieci bibliotecznej w gminie*. „Bibliotekarz” 1974 nr 7/8, s. 195-228
70. Jerzy Maj: *Statystyka jako narzędzie badania efektywności bibliotek*. „Rocznik Biblioteki Narodowej” R. XXV: 1989. — Warszawa, BN, 1991, s. 95-106
71. Jerzy Maj: *Zasięg terytorialny działania bibliotek publicznych w wielkim mieście na*

- przykładzie dzielnicy Ochota w Warszawie. „Rocznik Biblioteki Narodowej” R. XII-XIII: 1976-1977. — Warszawa, BN, 1979 s. 51-57
72. Lowell A. Martin: *Organizational structure of libraries*. — Metuchen, The Scarecrow Press, 1984
 73. Jolanta Mazur: *Marketing usług*. — Warszawa, SGPiS, 1988
 74. Lionel McColvin: *The purposes and values of a library service [w:] Public library purpose: a reader*. — London, Clive Bingley, 1978 s. 33-37
 75. Margaret E. Monroe: *The cultural role of the public library [w:] Advances in librarianship*. Vol. 11. — New York, Academic Press, 1981 s. 2-49
 76. Robert Moran jr.: *Usprawnianie organizacyjnego modelu bibliotek szkół wyższych [w:] Problemy organizacyjne bibliotek szkół wyższych*. — Warszawa, BN IKiCz, 1982 s. 67-76 (Zeszyty Przekładów nr 45)
 77. *Metody badania usług rynkowych*. — Warszawa, PWE, 1982
 78. Stefan Mynarski: *Analiza rynku*. — Warszawa, PWN, 1977
 79. Christine Oldman: *Demonstrating library value: a report of a research investigation [w:] Studies in library management*. Vol. 7. — London, Clive Bingley, 1982 s. 117-143
 80. *Organizacja i administracja biblioteki*. — Warszawa, SBP, 1964
 81. C. Northcote Parkinson, M. K. Rustomij, Walter E. Vieira: *Marketing*. — Poznań, Podsiadlik-Raniowski i Ska, 1992
 82. Malcolm Peel: *Customer service*. — London, Kogan Page, 1988
 83. Philip Plumbley: *Recruitment and selection*. Ed. 5. — London, Institute of Personnel Management, 1991
 84. Sheila G. Ray: *Library service to schools*. — London, The Library Association, 1982
 85. Greta Renborg: *Public Relation activities for the Stockholm City Library [w:] The Marketing of library and information services*. — London, Aslib, 1981 s. 272-284
 86. Sheila Ritchie: *Women in library management [w:] Studies in library management*. Vol. 7. — London, Clive Bingley, 1982 s. 13-36
 87. Jarosław Rudniański: *Homo cogitans*. — Warszawa, Wiedza Powszechna, 1981
 88. Ireneusz Rutkowski, Wojciech Wrzosek: *Strategia marketingowa*. Wyd. 3 popr. — Warszawa, PWE, 1985
 89. Adam Schaff: *Stereotypy a działanie ludzkie*. — Warszawa, KiW, 1981
 90. John H. Shera: *Sociological foundations of librarianship*. — London, Asia Publishing House, 1970
 91. Anna Sitarska: *Systemowe badania bibliotek. Studium metodologiczne*. — Łódź, Wydawn. Uniwersytetu Łódzkiego, 1990
 92. David Spiller: *Book selection*. — London, Clive Bingley, 1980
 93. J. Stanisław, B. C. Stanisław: *Dealing with resistance to change [w:] Performance evaluation: a management basic for libraries*. — North Central at Eucento, The Oryx Press, 1986 s. 14-19
 94. Rosemary Stewart: *Managing today and tomorrow*. — Houndmills, MacMillan Academic and Professional Ltd, 1991

95. J. F. Stirling: *The library within the university: general organisation and administration, staff structures, finance* [w:] *University librarianship*. — London, Library Association, 1982 s. 1-19
96. Roger Stoakley: *Presenting the library service*. — London, Clive Bingley, 1982
97. Grażyna Straus: *Z problemów czytelnictwa literatury profesjonalnej*. — Warszawa, BN IKiCz, 1987
98. Ž. S. Šadrina: *Zastosowanie teorii usług masowych w analizie pracy bibliotecznej* [w:] *Zagadnienia organizacji pracy bibliotecznej*. — Warszawa, BN IKiCz, 1976 s. 64-72 (Zeszyty Przekładów nr 34)
99. Michael J. Thomas: *The marketing function and its organization* [w:] *Marketing handbook*. Ed. 3. — Aldershot, Gover Publication Comp. Ltd, 1989 s. 129-142
100. James Thompson: *An introduction to university library administration*. — London, Clive Bingley, 1980
101. James Thompson: *The end of libraries*. — London, Clive Bingley, 1984
102. Stuart Thomson: *Speciality selling* [w:] *Marketing handbook*. Ed. 3. — Aldershot, Gover Publication Comp. Ltd., 1989 s. 639-655
103. Barry Totterdall: *Introduction* [w:] *Public library purpose: a reader*. — London, Clive Bingley, 1978 s. 9-14
104. Jerzy Trzebiński: *Rola schematów poznawczych w zachowaniach społecznych* [w:] *Psychologia spostrzegania społecznego*. — Warszawa, KiW, 1985
105. Malcolm Tunley: *Library structures and staffing systems*. — London, Library Association, 1979
106. Ajra P. Upsi: *Mieście radio i telewizyjnie w systemie kierownictwa młodzieżowym*. „Sowieckie bibliotekoznawstwo” 1983 nr 2, s. 43-51
107. *W poszukiwaniu nowych źródeł i form finansowania kultury. Studia z krajów o gospodarce rynkowej*. — Warszawa, Instytut Kultury, 1991
108. Th. J. Waldhart, L. G. Zweifel: *Struktury organizacyjne bibliotek naukowych i technicznych: rozważenie trzech możliwości* [w:] *Zagadnienia organizacji pracy bibliotecznej*. — Warszawa, BN IKiCz, 1976 s. 9-27 (Zeszyty Przekładów nr 34)
109. Neil Wenborn: *Careers in librarianship and information science*. Ed. 3. — London, Kogan Page Ltd, 1989
110. Aubrey Wilson: *Marketing functions: non-personel promotion* [w:] *The marketing of library and information services*. — London, Aslib, 1981 s. 247-266
111. Janusz Witkowski, Jarosław Sosnowski: *Środki strategii marketingowej*. — Łódź, PTE, 1975
112. Elżbieta i Edmund Wnuk-Lipińscy: *Problematyka kształtowania się potrzeb czytelniczych*. — Warszawa, BN IKiCz, 1975
113. Jacek Wojciechowski: *Czytelnictwo*. — Kraków, UJ, 1992
114. Jacek Wojciechowski: *Podstawy pracy z czytelnikiem*. — Warszawa, SBP, 1991
115. Katarzyna Wolff: *Książka wśród młodzieży wiejskiej (W dziesięć lat później)*. — Warszawa, BN IKiCz, 1991
116. Wojciech Wrzosek: *Badanie i kształtowanie rynku*. Wyd. II. zmienione. — Warszawa, PWE, 1989
117. Jan Zieleniewski: *Organizacja i zarządzanie*. — Warszawa, PWN, 1976

118. Andrzej R. Zieliński: *Spółeczny zasięg książki w Polsce (raport z badań)*. — Warszawa, BN IKiCz, 1988
119. Kazimierz Zimniewicz: *Nauka o organizacji i zarządzaniu*. — Poznań, PWN, 1990
120. Lidia Zuber-Dzikowa: *Człowiek w sytuacjach kosztorodnych [w:] Teoria sytuacji a badania aktywności człowieka*. — Katowice, UŚ, 1991 s. 78-94
121. Zbigniew Żmigrodzki: *Problemy bibliotekarskiej etyki zawodowej*. — Katowice, UŚ, 1991
122. Zbigniew Żmigrodzki: *Racjonalizacja pracy bibliotecznej. Problemy, kierunki, metody*. — Katowice, UŚ, 1986

12. SKOROWIDZ ZAGADNIEŃ

aktywność 13-15, 18, 26-27, 30, 39, 41, 48-50, 61-63, 76, 77-82, 99-103, 106, 110, 114-116, 117, 131-132, 142, 157

analiza pracownicza 66, 75-76, 130, 153-157

badania 17-18, 22-26, 45-46, 59-62, 65-76, 88-89, 92, 94-95, 97-99, 104-105, 112-113, 117-118, 123-124, 133, 138-140, 143-144, 146-148, 150, 152-153, 155

biblioteki naukowe 12, 18, 21, 58, 65-69, 71-74, 79-82, 85, 90-93, 95-97, 102-106, 111-114, 118, 120, 125, 133-134, 136-141, 143-144, 146-148, 150, 152-153, 155

biblioteki pedagogiczne 21, 59, 85, 93-94, 101, 120, 137, 139

biblioteki publiczne 12, 18, 21, 45-46, 50-51, 57, 65-69, 71-74, 79-82, 85, 91-93, 95-97, 101-106, 111, 115-118, 120, 123, 133-134, 137-140, 143-148, 150, 152-153, 155

biblioteki szkolne 18, 21, 57-58, 66-67, 69, 79, 81, 83, 85, 90, 93, 96, 101, 106, 114-115, 120, 135, 137

centralizacja 22, 121-123, 128, 135, 140-141

cykl egzystencji na rynku 18, 27-29, 44-45, 59, 72, 78-79, 84

czas otwarcia bibliotek 29, 99, 102-103, 105, 109-110, 123-124, 131, 142, 144-148

czytelnictwo 45, 48, 51, 59, 61, 64, 67, 69-70, 78, 81, 136

dobór zbiorów 44, 49-50, 56, 58, 62, 67, 70-71, 83, 93-94, 96, 99, 109-110, 112-113, 115, 122-123, 140-141

doskonalenie zawodowe 153-156

dostępność bibliotek 29, 50, 55-56, 74-75, 91-93, 107-108, 120-124, 135-139, 143-151

edukacja 44, 46, 48, 50, 56-59, 67-69, 72, 79, 81, 90-91, 93, 96, 98-99, 100, 106, 125, 144

efektywność 23-25, 30, 32-33, 37, 44-46, 59-63, 66, 69, 71-72, 76, 83-84, 87-88, 90, 98, 106-108, 109-110, 115-117, 119, 122-124, 128-132, 133-136, 141-144, 148-151, 156-157

estetyzacja 42-43, 57, 61-62, 72, 93, 101

informacja 30-33, 39, 48, 52-54, 56-60, 62, 70-73, 77, 79, 81, 90, 92-95, 97-98

99-100, 102-106, 108-110, 116-117, 122, 128-129, 132, 134, 138, 149, 150-151, 155
 innowacyjność 18-19, 27, 41, 56-57, 59, 85, 87-96, 98-99, 124-126, 132, 139, 150, 157
 intelektualizacja 42-43, 46, 56-58, 61-62, 72, 90, 93, 95-96, 101, 123-124, 132
 kompensacja 41-43, 56-57, 62, 72, 88, 93, 101, 132
 konserwatyzm 50, 56, 84, 87-88, 91-92, 95-96, 116, 124-126, 133-134, 141, 145
 lokalizacja biblioteki 29, 50-51, 74, 92, 94, 100-105, 109, 122, 139-140, 143-144
 magnetofonowe kasety 45, 53, 80, 88, 135-137, 151
 media 34, 37, 39, 101, 103-104, 110-111, 118
 mediateka 58, 93, 96, 115, 135
 międzybiblioteczna kooperacja 56-57, 74, 90, 92-93, 98, 101, 114, 138-139, 151
 motywacja 26-27, 47-49, 53, 55, 62-63, 76-79, 114-115, 119, 122, 127, 129-132, 152-153, 155-157
 opinia społeczna 28-33, 36-39, 42-43, 45, 50, 53-54, 63, 66-71, 76, 78-79, 85-86, 106-117, 124, 130, 132, 146, 151
 personel 29, 37-38, 41, 47-48, 53, 60, 71, 75-78, 89, 93, 95-96, 98, 108-118, 123, 126-127, 129-132, 138, 142, 145-146, 149, 151-157
 perswazja 29-35, 53, 63, 78-79, 100-102, 104, 106-107, 109, 126-127, 131-132, 156
 planowanie 13-14, 16-19, 24-25, 36, 49, 56, 61-63, 65-67, 69, 76-77, 79, 82-87, 89-99, 104-105, 107, 118-119, 124-128
 poradniki, informatory 101-102, 104-106
 praca z czytelnikiem 49, 59, 63, 66, 72-73, 77-82, 96, 98, 101-102, 104-107, 109-111, 113-116, 131-132, 150-151, 156
 prasa 34, 37, 39, 73-74, 88-101, 103-104, 109-111, 117-118
 propaganda 30-31, 101, 103, 106-107
 przysposobienie biblioteczne, czytelnicze 79-81, 105-106, 114, 150-151
 rada biblioteczna 68-69, 111-113
 rozrywka 42-43, 46, 52, 56-58, 62, 72, 90, 93, 95-96, 101, 132
 segmentacja 20-22, 57-59, 85, 94, 99, 119-122, 133-140, 149, 154
 selekcja zbiorów 44, 78, 90, 107, 112-113
 sieć 21-22, 40, 53, 56-59, 74, 85-86, 89, 91-94, 96, 98-99, 120-123, 125, 139-141
 specjalizacja 20-22, 57-59, 85, 94, 96, 98-99, 105, 120-122, 130-131, 136-139, 140-141, 154-156
 sponsorat 37-38, 42, 55, 57-59, 61, 64-65, 68-69, 83-86, 90, 93, 101, 103, 108-109, 111-112, 115-117, 125-126, 141-143, 154
 stereotypy 30-32, 50, 66, 98, 100, 107-109, 115-117, 124
 struktura organizacyjna 20-22, 55, 57-59, 61-62, 66, 74, 85-87, 89-95, 99, 105, 107, 119-123, 125-129, 132-142, 154, 157
 szkoła 50, 54, 57-58, 67, 69, 74, 81, 83, 90, 93, 101, 106, 114-115, 145
 środowisko 23-24, 32, 36-38, 46, 50-51, 56-57, 59, 62-63, 66-71, 74-77, 84-86, 89, 92-94, 99, 101-103, 106-111, 115-117, 120-124, 125, 131-132, 155, 157
 świadomość zawodowa bibliotekarzy 44, 61, 69, 71, 76, 88, 92, 95-96, 100, 104, 108-109, 116, 121-122, 126, 130-132, 134, 141, 149, 151-157

uczelnie 50, 54, 58, 66-69, 82, 93-95, 98, 101, 106, 111-114, 139, 143-145, 147-149, 155
udostępnianie 22, 29, 44-45, 47, 49-50, 53, 55, 57-58, 70-74, 78-80, 94-96, 98, 102,
104, 108, 116, 120, 122-124, 130-134, 136-141, 143-151, 154-156
uniwersalizacja 22, 57, 85, 93-94, 98, 120-122, 130, 135-136, 138, 140-141, 149, 154-156
wideokasety 26, 44, 73, 80, 83, 90-91, 105, 135-138, 151
wolny dostęp do półek 29, 78, 109, 124, 149-150
wprowadzanie do pracy 130-131, 153-156
zarabkowanie bibliotek 11-12, 54-55, 61, 64, 72-73, 91, 108
zarządzanie 22, 56, 93, 112, 117-119, 122-124, 126-132, 141-142, 152-156
zasięg terytorialny bibliotek 46, 121-122, 143-144

13. SUMMARY

The text presents in detail the possibilities of application of the theories, marketing rules and principles, which are used especially in marketing services -also non-commercial ones-, in the library practice. These remain in an obvious relationship with the idea of assertive library, known and present in Poland for decades. A theoretical analysis of marketing phenomena implies the definite suggestions of practical procedures in the field of the library service realization. This is also true of the course of speculations presented in the book. The studies of various library phenomena, conducted from this point of view, in 113 large Polish academic and public libraries serve as a complement to the analysis. The results of the studies have been listed in the form of tables.

A general marketing assumption based on the rule of optimal satisfaction of customers' anticipations and strategies of marketing procedures subordinated to the expectations are almost fully employed in the sphere of non-commercial services. This also includes the practice of library functioning. The reason for this lies in the similarity of existing factors, procedures and phenomena, among others demand, customers' anticipations, distribution, supply and promotion. The elementary difference is based only on the fact that library processes do not depend on profit rules. However, this does not mean that they are independent from elementary norms of economic management and efficiency.

Similarly to the marketing processes, the library ones also have to undergo studies, analyses, surveys which are the base for the programme of library activities, whereas these programmes suggest the active creation of demand and library exploitation, organization modification. The programmes also contain offers for users and the instructions of optimal access to the library.

The rules of marketing procedures towards the customers and the specific character of propaganda, promotion and advertisement activities are discussed in a more detailed way also with the suggestions of their application in librarian practice. Within the general strategy of public relations this characteristics includes also reasons for the creation of good library atmosphere both in surrounding environments and sponsor circles. The practice the large Polish libraries have had so far in this sphere of activities is characterised in the form of tabular specification which includes information about the results of the studies conducted by the author in these libraries.

Besides, the text presents the rules of segmentation and organization of library service activities, reasons for creating networks and structures of library agendas. Also the text gives the information about general rules of management and the role of library staff in the programme realization. The examples of practices of various libraries, mainly public and academic but occasionally also school ones, provide illustrations to the theoretical part.

(Tł.: Katarzyna Szafrńska, Justyna Wojteczek)

Wydawnictwo SBP. Warszawa 1993 r. Wydanie I. Nakład 2.500 egz. Ark. wyd. 15,00
Ark. druk. 11,50 Druk: Warszawska Drukarnia Naukowa, ul. Śniadeckich 8, 00-656
Warszawa. Zam. 163/93.

