

Justyna Długosz

Biblioteka Muzeum Śląskiego w Katowicach
j.dlugosz@muzeumslaskie.pl

Zastosowanie wybranych metod i technik zarządzania oraz elementów strategii marketingowej w Bibliotece Muzeum Śląskiego w Katowicach

Streszczenie: Zagadnienia zarządzania i marketingu wykorzystywane do promowania działalności, podnoszenia jakości usług, zdobywania i utrzymania klienta są dla współczesnych bibliotek kluczową kwestią. Pewne elementy strategii marketingowej, zaimplementowane ze świata korporacji, znalazły zastosowanie w głównej mierze w dużych samodzielnych bibliotekach (m.in. akademickich, uczelnianych). Wybrane metody i techniki zarządzania zaczęły wdrażać również niektóre biblioteki muzealne, wśród nich Biblioteka Muzeum Śląskiego w Katowicach.

Słowa kluczowe: biblioteki muzealne, metody i techniki zarządzania, misja, marka, strategie marketingowe, promocja, usługi biblioteczne, obsługa klienta

Wprowadzenie

Przeobrażenia otaczającej nas rzeczywistości społeczeństwa informacyjnego, gdzie brak zainteresowania książką idzie w parze z ewolucją w dziedzinie technologii i rozwojem metod dystrybucji informacji, wywarły istotny wpływ na funkcjonowanie współczesnych bibliotek. Jak wszystkie inne niedochodowe instytucje kultury biblioteki zaczęły funkcjonować jak przedsiębiorstwa, które muszą zabiegać o klienta i jego wolny czas oraz muszą umieć tego klienta zatrzymać, oferując najlepszej jakości produkt na rynku o wysokim poziomie konkurencyjności. Niezbędna stała się wiedza z zakresu stosowania skutecznych metod i technik zarządzania, które wdrożone celowo i w usystematyzowany sposób przełożą się na podniesienie skuteczności zarządzania daną instytucją, a finalnie na podniesienie jakości świadczonych usług. Pomocne okazały się rozwiązania wypracowane w naukach o organizacji i zarządzaniu w organizacjach dochodowych, komercyjnych, które zostały skutecznie przeniesione na grunt niedochodowych instytucji kultury. Dotyczy to zwłaszcza bibliotek akademickich i publicznych, które przeszły swoistą ewolucję, stając się nowoczesnymi, skierowanymi na klienta instytucjami. Ale nie tylko.

Problematyką zarządzania oraz zastosowaniem narzędzi marketingowych do promowania swojej działalności zainteresowały się również biblioteki muzealne. Naturalnie nie wszystkie i absolutnie nie jest to powiedziane w kategorii zarzutu, ale na pewno te, których jednostki macierzyste (muzea, galerie, ośrodki pamięci, miejsca martyrologiczne)¹ w ciągu ostatnich 5–7 lat powstały, zostały zrewitali-

¹ SKREJKO, M., ŽÁK-CAPLOT, K. Bibliotekarz muzealny czyli hybryda w świecie kultury. *Bibliotekarz* 2020, nr 2, s. 16–20. ISSN 0208-4333.

zowane, zmodernizowane lub otrzymały nowy budynek. Bo to najczęściej oznacza, że są to obecnie nowoczesne i nowoczesnie zarządzane instytucje kultury, a funkcjonujące w ich strukturze biblioteki chcą i – nie oszukujmy się – muszą dotrzymać im kroku. Takim przykładem jest Biblioteka Muzeum Śląskiego w Katowicach (dalej biblioteka), muzeum będącego wizytówką miasta i regionu Górnego Śląska.



Il. 1. Muzeum Śląskie w Katowicach
Fot. Marcin Czechowicz, Muzeum Śląskie w Katowicach.

Biblioteka istnieje od 1984 r. i jest niesamodzielnym działem w pionie merytorycznym Muzeum Śląskiego w Katowicach (dalej muzeum). Swoją działalność i priorytety podporządkowuje nie tylko obowiązkom nałożonym na nią mocą *Ustawy o bibliotekach*², ale również (i przede wszystkim) *Ustawy o muzeach*³ oraz regulaminowi organizacyjnemu jednostki macierzystej. Funkcjonuje w ramach wspólnych elementów zarządzania: misji, marki, spójności z systemem identyfikacji wizualnej, stanowiącym jedną z zespołu cech wizualnej tożsamości oraz strategii marketingowej. Wraz z otwarciem nowej siedziby muzeum w roku 2015 wznowiła swoją działalność w nowych przestrzeniach i nowych realiach nowoczesnej i nowoczesnie zarządzanej instytucji kultury. W przeciągu kilku lat zmieniła sposób funkcjonowania, stając się biblioteką zorientowaną na świadczenie usług szerszej grupie użytkowników niż wyłącznie pracownicy instytucji macierzystej. Poprzez zastosowanie wybranych metod i technik zarządzania i elementów strategii marketingowej rozwija swoje działania na wielu płaszczyznach, przedstawiając się na spectrum działań nietypowych dla tradycyjnej biblioteki muzealnej. Możliwe, że przytoczone tutaj informacje będą dla specjalistów z dziedziny zarządzania w bibliotekarstwie truizmem, może wręcz banałem, ale zostały napisane z perspektywy biblioteki, której specyfika, organizacja, funkcje oraz użytkownicy odbiegają od innych typów bibliotek oraz która jest jednym z dział-

² *Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach*. Dz. U. 1997, nr 85, poz. 539, z późn. zm.

³ *Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach*. Dz. U. 1997, nr 5, poz. 24, z późn. zm.

łów merytorycznych innej instytucji kultury i na mocy wspomnianej już *Ustawy o bibliotekach* jako biblioteka fachowa ma (tylko!) *wspierać realizację zadań zakładu pracy oraz służyć potrzebom doskonalenia zawodowego pracowników*⁴.

Misja i marka

Misja instytucji wyraża w zrozumiały sposób zamierzenia i aspiracje, wskazuje specyfikę jednostki, priorytety działalności i cele, jakie stawia przed sobą w przyszłości. Deklaracja misji muzeum, w zwerbalizowanej i formalnie zatwierdzonej formie, zamieszczona jest na oficjalnej stronie internetowej i brzmi:

*Zobowiązane dziedzictwem regionu, dynamiką jego dziejów, wielokulturowością i wiodącą rolą przemysłu, przy jednoczesnym uznaniu jego dorobku intelektualnego i artystycznego, Muzeum Śląskie podejmuje się misji kreowania przestrzeni dla dialogu z przeszłością i dokonaniem współczesności w celu głębszego poznawania Śląska, Polski i Europy*⁵.

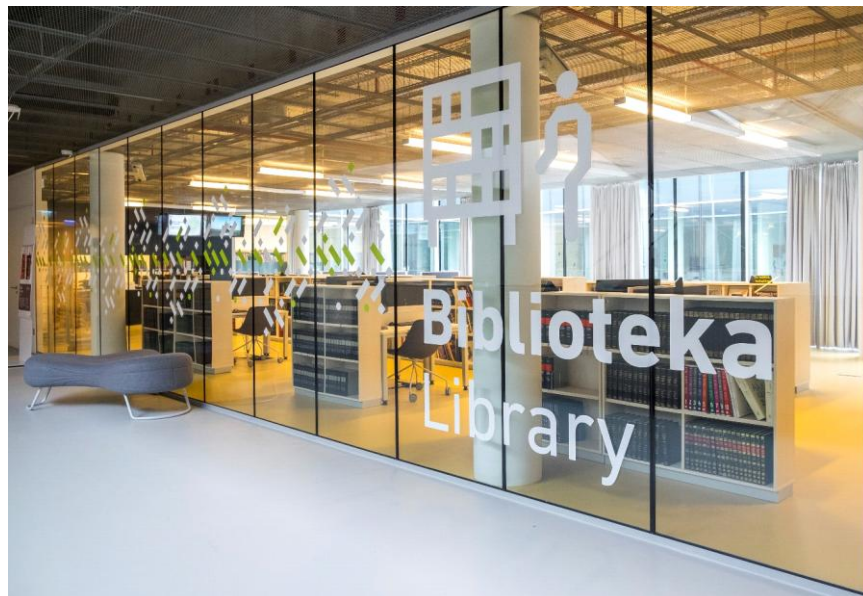
Biblioteka wpisuje się w tę misję, dodając od siebie takie zadania, jak: wspieranie badań naukowych realizowanych w muzeum, rozwoju społeczeństwa informacyjnego, popularyzację czytelnictwa, budowanie pozytywnego wizerunku, budowanie trwałych relacji z przedstawicielami różnych grup wiekowych, społecznych i narodowych. Priorytety wynikające z działania w ramach wspólnej misji wzajemnie się przenikają i uzupełniają.

Marka, czyli zespół elementów odróżniających daną instytucję i jej usługi od oferty konkurentów, zazwyczaj składa się z dwóch podstawowych części: nazwy i znaku graficznego. Podstawą kształtowania świadomości marki jest system identyfikacji wizualnej (dalej SIW). Dobrze zaprojektowany, buduje tożsamość, umacnia pozycję instytucji w oczach odbiorców. Muzeum posiada bardzo rozbudowany SIW⁶, a biblioteka jest nim kompleksowo objęta. Widoczne jest to zwłaszcza w przestrzeni czytelnicy, w której architektura, wystrój i zastosowana kolorystyka są zgodne z Księgą znaku muzeum. Korzystanie z elementów marki muzeum jest zabiegiem oczywistym i celowym, po to byśmy byli zawsze kojarzeni z instytucją macierzystą. Nie wspominając o tym, że jakakolwiek niespójność prowadziłaby do komunikacyjnego chaosu i przyniosłaby efekt odwrotny od zamierzonego. Tym, co tworzy wizualną tożsamość, osobowość biblioteki, jest właśnie czytelnia.

⁴ *Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach*, dz. cyt.

⁵ *Misja Muzeum Śląskiego* [online]. [Dostęp 10.03.2020]. Dostępny w: <https://muzeumslaskie.pl/pl/o-nas/>.

⁶ M.in. logo, druki akcydensowe, firmowy font, kolorystyka, pylony.



Il. 2. Czytelnia Biblioteki Muzeum Śląskiego w Katowicach
Fot. Justyna Długosz, Muzeum Śląskie w Katowicach.

Koncepcja przestrzeni biblioteki jako środowiska sprzyjającego uczeniu się zawsze była częścią etosu zawodu. Ale obecnie, ponieważ użytkownik zwraca bacznie uwagę na otoczenie i estetykę, niezbędne staje się łączenie ciekawej architektonicznie przestrzeni z funkcjonalnością. Biblioteka miała to szczęście, że na etapie projektu pracownicy mogli wyartykułować pewne prośby uwzględniające potrzeby różnych grup potencjalnie zainteresowanych użytkowaniem czytelni i w większości zostały one wcielone w życie.



Il. 3. Czytelnia Biblioteki Muzeum Śląskiego w Katowicach
Fot. Sonia Szelaąg, Muzeum Śląskie w Katowicach.

Lektura bardzo ciekawego raportu z badań jakości obsługi⁷ pokazuje, że umiejscowienie mebli zapewniające pewną półprywatną przestrzeń, odległość pomiędzy regałami, odpowiednie ich oznaczenie, przestrzenie edukacyjne, wydzielona strefa dla dzieci, udogodnienia dla osób niepełnosprawnych, dostęp i natężenie światła dziennego mają obecnie kolosalne znaczenie przy ocenie miejsca jako pełnego pozytywnej energii i budowaniu relacji. Do tego dochodzą kompetencje bibliotekarza. A jak wiemy, *osoba reprezentująca jakąś markę jest właśnie tą marką*⁸, dlatego zespół biblioteki, który posiada bezpośredni kontakt z użytkownikiem i jest odpowiedzialny za oferowane oraz świadczone usługi, ma świadomość działania na rzecz kształtowania odpowiedniego wizerunku i marki biblioteki, a finalnie muzeum.



Il. 4. Czytelnia Biblioteki Muzeum Śląskiego w Katowicach
Fot. Sonia Szelağ, Muzeum Śląskie w Katowicach.

⁷ MARCINIAK, A. *Tajemniczy klient w bibliotece. Raport z badania jakości obsługi czytelnika* [online]. [Dostęp 10.03.2020]. Dostępny w: https://fundacijafenomen.pl/dane/grafiki/fundacijafenomen.pl/projekty/spoleczenstwo_obywatelskie/biblioskan/Jakosc_0_bslugi_MBP.pdf.

⁸ SZCZYGŁOWSKA, L. *Marka biblioteki. Zarządzanie Biblioteką* [online]. 2017, nr 1 (9), s. 9–19. [Dostęp 10.03.2020]. Dostępny w: <https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/ZB/article/view/1639>.



Il. 5. Czytelnia Biblioteki Muzeum Śląskiego w Katowicach
Fot. Sonia Szelaąg, Muzeum Śląskie w Katowicach.

Promocja

Biblioteka we współpracy z Działem Promocji Muzeum działa w oparciu o koncepcję marketingową zwaną marketingiem-mix⁹. Jednym z głównych elementów marketingu jest promocja¹⁰, która przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych i adekwatnych kanałów dystrybucji pełni przede wszystkim funkcje komunikacyjne. Działania marketingowe biblioteki są spójne ze strategią wizerunkową muzeum. Komunikacja odbywa się za pomocą takich elementów promocji, jak: reklama i *public relations* (dalej PR). Z kolei PR nieodłącznie kojarzy się z kształtowaniem wizerunku. Biblioteka, by dotrzeć do jak najliczniejszej grupy odbiorców swoich usług, korzysta z możliwości, jakie daje reklama, zarówno ta o zasięgu lokalnym, jak i globalnym. Informacje o planowanych w przestrzeni czytelnicy wydarzeniach, którymi najczęściej są cykliczne promocje książek, są szeroko rozpowszechniane wszelkimi dostępnymi kanałami dystrybucji. W oparciu o SIW powstają plakaty, ulotki rozpowszechniane w instytucjach kultury głównie na terenie Katowic, ale również dalej w regionie.

PR i kształtowanie pozytywnego wizerunku biblioteki

Biblioteka działa czynnie na rzecz tworzenia pozytywnego wizerunku w oczach użytkowników, swoje działania w obszarze PR kierując głównie do otoczenia zewnętrznego. Najbardziej powszechną techniką PR są dziś media społecznościowe oraz obecność w sieci. Informacje o nowościach,

⁹ WOJCIECHOWSKA, M. i in. *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydaw. Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019, s. 127. ISBN 978-83-65741-17-2.

¹⁰ Według koncepcji marketingowej marketingu-mix.

ciekawych publikacjach, planowanych wydarzeniach itp. trafiają do popularnych serwisów, takich jak Twitter, Instagram, Facebook oraz na podstronę biblioteki na stronie domowej muzeum¹¹. W bibliotece organizowane są cykliczne spotkania pod nazwą „Sztuka czytania”¹², których celem jest promocja publikacji związanych językiem i/lub treścią, i/lub osobą autora z Górnym Śląskiem. Promowane są również wydawnictwa, których autorami są kustosze muzeum. Poprzez tego rodzaju aktywność biblioteka angażuje się w budowanie dziedzictwa kulturowego oraz pielęgnowanie tożsamości kulturowej regionu.



Il. 6. Promocja katalogu *10. Triennale Grafiki Polskiej* w dniu 8 stycznia 2019 r.
Fot. Michał Jędrzejowski, Muzeum Śląskie w Katowicach.

Biblioteka jest otwarta na wolontariat, dając możliwość podniesienia kwalifikacji, zdobycia nowych doświadczeń. Z tej formy dobrowolnej pracy społecznej tylko w ubiegłym roku skorzystało 5 osób. W ramach tzw. staży wewnętrznych współpracujemy również z pracownikami muzeum.

4 czerwca 2019 r. w bibliotece odbyła się pierwsza w regionie Górnego Śląska i Zagłębia zamknięta, jednodniowa konferencja dla bibliotekarzy i pracowników muzealnych pod hasłem „Biblioteki muzealne dziś i jutro”. W zorganizowanym przez bibliotekę spotkaniu uczestniczyło 39 reprezentantów z 17 instytucji muzealnych¹³. Wydarzenie odbiło się niemałym echem w środowisku i zapoczątkowało cykl kilku innych konferencji branżowych (już o charakterze ogólnokrajowym) zorganizowanych jeszcze w roku 2019.

¹¹ Zakładka Biblioteka. W: *Muzeum Śląskie* [online]. [Dostęp 10.03.2020]. Dostępny w: <https://muzeumslaskie.pl/pl/biblioteka/>.

¹² M.in.: promocja katalogu *10. Triennale Grafiki Polskiej* w dniu 8.01.2019 r.; dyskusja na temat albumu *Kolekcja szkła użytkowego Pałacu Schoena Muzeum w Sosnowcu. Szkło zagłębiowskie i prasowane* w dniu 26.02.2019 r.; spotkanie z autorką publikacji *Dekorator wnętrz – współtwórca rzeczywistości filmowej* w dniu 10.09.2019 r.; spotkanie wokół publikacji *Niezapomniane. Kobiety w czasie powstań i plebiscytu na Górnym Śląsku* w dniu 19.12.2019 r.

¹³ Zaproszenie zostało wysłane do 31 instytucji.



Il. 7. Konferencja „Biblioteki muzealne dziś i jutro”
Fot. Sonia Szelań, Muzeum Śląskie w Katowicach.

Biblioteka aktywnie buduje sieć kontaktów i partnerskich relacji poprzez m.in.:

- organizację wizyt dla bibliotekarzy, studentów, uczniów¹⁴,
- współpracę z około 250 instytucjami krajowymi i około 40 zagranicznymi w ramach wymiany wydawnictw,
- czynny udział w krajowych i zagranicznych konferencjach¹⁵.

Strategia obsługi klienta

Strategia obsługi klienta w bibliotece powinna być efektem zrozumienia związku pomiędzy obecną sytuacją, celem funkcjonowania i przyszłością biblioteki, a jakością świadczonych usług¹⁶. W celu podniesienia poziomu obsługi klienta należy określić, jaki rodzaj odbiorców przychodzi do biblioteki. Charakterystyka użytkowników pozwala na lepsze zrozumienie ich potrzeb i przekłada się bezpośrednio na budowanie wizerunku biblioteki. Pozwala również zidentyfikować potencjalnych nowych użyt-

¹⁴ M.in. wizyta studyjna bibliotekarzy należących do kół SBP działających przy Bibliotece Śląskiej oraz MBP w Katowicach w dniu 12.06.2018 r.; wizyta studentów II roku kierunku informacja w instytucjach e-społeczeństwa Instytutu Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach w dniu 26.04.2018 r.; wizyta studentów II roku kierunku informacja w instytucjach e-społeczeństwa Instytutu Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach w dniu 26.04.2018 r.; wizyta uczniów klasy 1 Szkoły Podstawowej nr 4 im. Juliana Tuwima w Sosnowcu w dniu 18.01.2019 r.

¹⁵ M.in. udział w konferencjach: „Biblioteki muzealne wczoraj, dziś, jutro”, organizator Biblioteka Muzeum Miasta Warszawy, Warszawa, 18.10.2019 r.; „Rumänien im Fokus. Bestände zur Kulturlandschaft Siebenbürgen in Deutschland und Südosteuropa. 20 Jahre Verbundkatalog östliches Europa”, organizator Martin-Opitz-Bibliothek, Sibiu/Hermannstadt, 16–19.09.2019 r.

¹⁶ WOJCIECHOWSKA. M. (red.) *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydaw. Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019, s. 509. ISBN 978-83-65741-26-4.

kowników. Użytkownik biblioteki to osoba korzystająca z zasobów i usług bibliotecznych, przy czym niekoniecznie jest to osoba wypożyczająca książki. Należy dopasować się do potrzeb i oczekiwań użytkowników.

W bibliotece ze względu na rodzaj zależności pomiędzy użytkownikiem a biblioteką można przedstawić podział na użytkowników wewnętrznych i użytkowników zewnętrznych (zależnych i niezależnych)¹⁷. Użytkownikami wewnętrznymi są pracownicy muzeum – oni stanowią większość naszych klientów. Jest to logiczne i wynika z funkcji biblioteki fachowej, nie oznacza to jednak wcale, że jest to klient niewymagający zaangażowania sił i środków. Wręcz przeciwnie, dla tego klienta liczą się przede wszystkim bogate zasoby o charakterze naukowym. By sprostać tym wymaganiom, pracownicy muzeum biorą czynny udział w kształtowaniu księgozbioru biblioteki. Większość zakupów publikacji do zbiorów to realizacje bardzo indywidualnych dezyderat¹⁸. Dzięki temu biblioteka dysponuje bardzo specjalistycznym księgozbiorem z zakresu np. archeobotaniki, antropocenu, konserwacji. Użytkownikami zewnętrznymi zależnymi są pracownicy innych instytucji muzealnych, którzy coraz częściej zaczynają korzystać ze zbiorów biblioteki. Z kolei użytkownikami zewnętrznymi niezależnymi są klienci niezwiązani zawodowo z muzealnictwem. W tej grupie widzimy największy pozytywny odzew na nasze działania w zakresie promocji i PR, liczba tych użytkowników stale wzrasta¹⁹.

Innowacyjność w jakości usług

Nawet najwyższej jakości usługi są bez wartości dla tych, którzy nie są w stanie z nich skorzystać. Najważniejsza jest więc szeroko rozumiana dostępność. Biblioteka od 2015 r. konsekwentnie wprowadza innowacyjne dla bibliotek muzealnych rozwiązania dotyczące dostępności usług. Czytelnia od pięciu lat jest dostępna dla użytkowników z zewnątrz cztery dni w tygodniu: od wtorku do piątku, od godziny 10.00 do godziny 18.00. Na kilkadziesiąt bibliotek muzealnych w Polsce tych pracujących w podobnym trybie jest zaledwie kilka.

Od 2017 r. umożliwiamy dostęp do licencjonowanych zagranicznych baz danych z zakresu szeroko pojętej sztuki²⁰, które są udostępniane w czytelni wszystkim zainteresowanym bezpłatnie i bez ograniczeń czasowych. Od roku 2012 biblioteka jest uczestnikiem Śląskiej Biblioteki Cyfrowej²¹ – była w niej pierwszym reprezentantem muzeów na terenie regionu.

Biblioteka, podobnie jak muzeum, czynnie przeciwdziała wykluczeniu społecznemu i cyfrowemu. Wiele realizowanych projektów jest skierowanych do seniorów, osób niepełnosprawnych i grup wykluczonych. Pracownicy biblioteki brali już udział w wewnętrznym szkoleniu z podstaw języka migowego zorganizowanym przez Dział Obsługi Publiczności i Organizacji Imprez Muzeum. W instytucji

¹⁷ Tamże, s. 484.

¹⁸ W 2019 r. zakupiliśmy 974 woluminy wydawnictw zwartych, w 2018 r. – 614.

¹⁹ W 2019 r. z czytelni skorzystało 546 użytkowników zewnętrznych, w 2018 r. 354.

²⁰ Oxford Art Online i JSTOR.

²¹ *Śląska Biblioteka Cyfrowa* [online]. [Dostęp 10.03.2020]. Dostępny w: <https://www.sbc.org.pl/dlibra/collectiondescription/129>.

funkcjonują ułatwienia dla osób niepełnosprawnych i o ograniczonej sprawności ruchowej, zaplanowano również modernizację czytelnicy polegającą na stworzeniu miejsc pracy indywidualnej wyposażonych w dedykowaną technologię.

Chociaż profil biblioteki nie jest skierowany do najmłodszych, nie zapominamy o promowaniu czytelnictwa wśród dzieci. Dość pokaźny zbiór pięknie wydanych publikacji prezentujemy w Czytelnicy. Zdarzało się nam również udostępniać przestrzeń czytelnicy na potrzeby zajęć i warsztatów prowadzonych przez Dział Edukacji Muzeum.

Podsumowanie

Świat społeczeństwa bazującego na informacji, wiedzy i technologii wywarł bardzo silny wpływ na rozwój bibliotekarstwa. Konieczne stało się obserwowanie otoczenia i dostosowanie się do zmian w zakresie dystrybucji zasobów informacyjnych oraz przemian społeczno-kulturowych. Próby funkcjonowania na współczesnym rynku usług, we współczesnym społeczeństwie informacyjnym, przy zastosowaniu elementów strategii zarządzania jest dokładnie tym, czym powinna charakteryzować się każda współczesna biblioteka, która poza swoją statutową działalnością działa na rzecz dostępności do informacji, zbiorów i angażuje się w animowanie życia kulturalnego.

Biblioteka Muzeum Śląskiego w Katowicach jest przykładem biblioteki muzealnej, która ze względu na fakt istnienia w strukturze nowoczesnego muzeum musiała zweryfikować swoje cele i zadania. Musiała otworzyć się na innowacje, nowe koncepcje zarządzania i elementy strategii marketingowej, by poprzez kształtowanie pozytywnego wizerunku budować swoją markę, umacniając markę instytucji macierzystej. Biblioteka zmieniła podejście do swojego funkcjonowania i świadczenia usług bibliotecznych, w myśl założenia, że w pewnym stopniu miarą przydatności biblioteki jest liczba klientów, czyli czytelników korzystających z zasobów bibliotecznych. Mamy świadomość, że kształtowanie jakości usług jest procesem, musi ewoluować, dopasowywać się do potrzeb i oczekiwań użytkowników. Przed nami wciąż wiele pracy, ale jak kilkanaście lat temu napisał Jacek Wojciechowski: *Żadna przyszłość bowiem nie zrodzi się sama. Trzeba ją aktywnie stworzyć i to taką, żeby była społecznie użyteczna. A w tej użyteczności jest właśnie miejsce dla bibliotek*²².

Bibliografia:

1. GRABOWSKA, H. Zarządzanie marką w bibliotece na przykładzie Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu. *Zarządzanie Biblioteką* [online]. 2011, nr 1(3), s. 111–122. [Dostęp 10.03.2020]. Dostępny w: <https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/ZB/article/view/1740>.
2. KAMIŃSKA, J. Problemy zarządzania i marketingu na łamach polskich czasopism bibliotekoznawczych. *Zarządzanie Biblioteką* [online]. 2018, nr 1(10), s. 61–74. [Dostęp 10.03.2020]. Dostępny w: <https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/ZB/article/view/3547>.
3. MARCINIĄK, A. *Tajemniczy klient w bibliotece. Raport z badania jakości obsługi czytelnika* [online]. [Dostęp

²² WOJCIECHOWSKI, J. *Biblioteczna wartość naddana*. Kraków: Wydaw. Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2006, s. 138. ISBN 83-233-2131-0.

- 10.03.2020]. Dostępny w:
https://fundacjafenomen.pl/dane/grafiki/fundacjafenomen.pl/projekty/spoleczenstwo_obywatelskie/biblioskan/Jakosc_obsługi_MBP.pdf.
4. SKREJKO, M., ŻĄK-CAPLOT, K. Bibliotekarz muzealny czyli hybryda w świecie kultury. *Bibliotekarz* 2020, nr 2, s. 16–20. ISSN 0208-4333.
 5. SZCZYGŁOWSKA, L. Marka biblioteki. *Zarządzanie Biblioteką* [online]. 2017, nr 1(9), s. 9–19. [Dostęp 10.03.2020]. Dostępny w: <https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/ZB/article/view/1639>.
 6. TOKARSKA, A. (red.) *Bibliotekarstwo*. Warszawa: Wydaw. SBP, 2013. ISBN 978-83-61464-95-2.
 7. WOJCIECHOWSKA, M. i in. *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydaw. Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
 8. WOJCIECHOWSKA, M. (red.) *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydaw. Naukowe i Edukacyjne SBP, 2019. ISBN 978-83-65741-26-4.
 9. WOJCIECHOWSKI, J. *Biblioteczna wartość naddana*. Kraków: Wydaw. Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2006. ISBN 83-233-2131-0.
 10. WOJCIECHOWSKI, J. *Bibliotekarstwo: kontynuacje i zmiany*. Kraków: Wydaw. Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2001. ISBN 83-233-1439-X.
 11. ZYBERT, E.B., PUGACEWICZ, I.H. (red.). *Biblioteki – tożsamość – kultura*. Warszawa: Wydaw. SBP, 2013. ISBN 978-83-61464-91-4.

DŁUGOSZ, J. Zastosowanie wybranych metod i technik zarządzania oraz elementów strategii marketingowej w Bibliotece Muzeum Śląskiego w Katowicach. *Biuletyn EBIB* [online]. 2020, nr 3 (192), Biblioteki muzealne. [Dostęp 25.06.2020]. ISSN 1507-7187. Dostępny w: <http://ebibojs.pl/index.php/ebib/article/view/681>.