

# Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis

Studia ad Bibliothecarum Scientiam Pertinentia XV (2017)

ISSN 2081-1861

DOI 10.24917/20811861.15.10

*Karina Olesiak, Stanisław Skórka*

## Zastosowanie kanwy modelu biznesowego w bibliotece uniwersyteckiej. Studium przypadku

### Usługi biblioteki akademickiej

Współczesna biblioteka akademicka oprócz swoich podstawowych zadań jakimi są: gromadzenie, opracowywanie, udostępnianie zbiorów, wspieranie procesów naukowo-badawczych i edukacyjnych, podejmuje również działania ukierunkowane na kreowanie wizerunku nie tylko w środowisku naukowym uczelni, ale również w społeczności lokalnej miasta, a nawet regionu. Obecnie biblioteka uniwersytecka nie jest już postrzegana jedynie jako instytucja naukowa, ale przypisuje się jej funkcje ośrodka kultury, miejsca otwartego dla lokalnej społeczności<sup>1</sup>.

Zmiany te podyktowane są przemianami społecznymi, kulturowymi i edukacyjnymi, a w szczególności potrzebami różnych grup odbiorców. Nie tylko społeczność akademicka, ale również młodzież szkolna i środowisko lokalne stanowią ważny segment klientów/czytelników dla biblioteki naukowej. Jest to tzw. grupa docelowa (ang. *target group*)<sup>2</sup>, dla której biblioteka, podobnie jak przedsiębiorstwo, poszerza wachlarz swoich usług realizując m.in. projekty o charakterze naukowo-kulturalnym i edukacyjnym. Przygotowanie interesującej oferty dla odbiorców wymaga zbadania ich potrzeb i preferencji związanych z działalnością informacyjną, naukową, edukacyjną i kulturalną, każdy z tych obszarów jest segmentem aktywności biblioteki w ramach którego podejmowane są inicjatywy. Jednak, aby optymalnie wykorzystać potencjał ludzki oraz ekonomicznie zarządzać czasem warto wcześniej ustalić, czy użytkownicy będą zainteresowani skorzystaniem z nowej usługi, czy czas i zaangażowanie włożone w pracę nad projektami nie okażą się bezproduktywne. W celu uniknięcia takich niepowodzeń wykorzystuje się modele biznesowe.

Biblioteka Główna Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie (BGUP) funkcjonuje od 1946 r., wraz z powstaniem uczelni. Realizuje standardowe cele przypisane

---

<sup>1</sup> *Biblioteka jako „trzecie miejsce”*. Międzynarodowa Konferencja Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego. Materiały konferencyjne, pod red. M. Wrocławskiej, J. Jerzyk-Wojteckiej, Łódź 2011,

<sup>2</sup> *Grupa docelowa – najpierw celuj, potem strzelaj!* [w:] *Poradnik Przedsiębiorcy* [dostępny w World Wide Web: <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-grupa-docelowa-na-pierw-celuj-potem-strzelaj>] (6.04.2017).

bibliotekom uniwersyteckim, a więc: gromadzenie, opracowywanie i udostępnianie zbiorów, digitalizację. Ponadto prowadzi Pedagogiczną Bibliotekę Cyfrową, repozytorium, rejestruje również dorobek pracowników uczelni, doktoraty oraz udostępnia bibliograficzne bazy danych<sup>3</sup>. Szczególne miejsce wśród aktywności BGUP zajmuje działalność edukacyjno-kulturalna, która realizowana jest m.in. poprzez wydarzenia integrujące środowisko akademickie i lokalne. Należy do nich cykl pn. *Noc w bibliotece – spotkanie z kulturą...*, dzięki któremu promuje się nie tylko czytelnictwo, ale i wiedzę o świecie. Pierwsza edycja została zainaugurowana na Uniwersytecie Pedagogicznym w maju 2010 roku z okazji Dnia Bibliotekarza i Bibliotek, a jej celem była popularyzacja książki i czytelnictwa, a także integracja środowiska wewnętrznego i zewnętrznego uczelni.

Założeniem projektu pt. *Noc w bibliotece...* jest realizowanie zadań kulturotwórczych w regionie i środowisku międzynarodowym, przybliżenie najważniejszych zagadnień związanych z historią i kulturą państw, popularyzacja nauki, postępu cywilizacyjnego, a także kształtowanie świadomości kulturalnej, szerzenie wiedzy z różnych obszarów wiedzy ludzkiej oraz rozwijanie współpracy międzynarodowej. Przedsięwzięcie od początku skierowane było do szerokiego grona odbiorców, tj.: dzieci w wieku przedszkolnym i wczesnoszkolnym, uczniów wszystkich typów szkół, społeczności akademickiej, bibliotekarzy, pracowników naukowych, mieszkańców województwa małopolskiego. Do tej pory odbyło się siedem odsłon tego projektu, a realizacja kolejnej – ósmej – edycji odbyła się w październiku 2017 r. pod nieco zmienionym hasłem „Białe noce w bibliotece, czyli tydzień z kulturą skandynawską”.

## Zarządzanie projektami naukowo-kulturalnymi w oparciu o szablony modelu biznesowego

Zarządzanie projektem to umiejętność, do realizacji której często wykorzystuje się różne metody i techniki związane z biznesem. W praktyce bibliotekarskiej wykorzystuje się metody i podejście biznesowe, jednym z nich był trend stosowania określenia „klient” zamiast użytkownik/czytelnik<sup>4</sup>. Metodyczne podejście do zarządzania projektem pozwala uporządkować i zainicjować, zaplanować, realizować, a następnie kontrolować i zamknąć dany projekt<sup>5</sup>. Autorom nie udało się natrafić na publikacje w języku polskim poruszających ten temat w kontekście funkcjonowania bibliotek. Problematykę innowacyjnego podejścia do planowania i zarządzania usługami

<sup>3</sup> Więcej o działalności BG UP w: R. Zając, *Biblioteka Główna wczoraj i dziś*, [w:] *Służą i chronią. 65 lat Biblioteki Głównej Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie*, red. M. Piętarczyk-Majerowicz, S. Skórka, D. Wilk, Kraków 2011, s. 9–28 oraz S. Skórka, R. Zając, *Biblioteka Główna*, [w:] *Wyższa Szkoła Pedagogiczna. Akademia Pedagogiczna. Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej 1996–2016*, Kraków 2016, s. 349–356.

<sup>4</sup> Więcej na ten temat w elektronicznej publikacji: *Czytelnik czy klient? Toruń 4–6 grudnia 2003 roku*, Warszawa: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Redakcja „Elektronicznej Biblioteki”, 2003. – (EBIB Materiały konferencyjne nr 7) Dostęp: <http://www.ebib.pl/publikacje/matkonf/torun/>.

<sup>5</sup> D. Niemczyk, *Technika projektowania efektywną metodą planowania i realizacji przedsięwzięć kulturalnych*, [w:] B. Jedlewska, B. Skrzypczak (red.), *Domy kultury w XXI wieku – wizje, niepokoje, rozwiązania*, Olsztyn 2009, s. 195.

w bibliotekach opisywano w literaturze anglojęzycznej<sup>6</sup>. Ukazały się również dwie monografie adresowane do przedsiębiorców, które omawiają modele biznesowe z punktu widzenia planowania i wdrażania nowych i innowacyjnych produktów<sup>7</sup>.

Realizując projekty naukowo-kulturalne biblioteka akademicka sięgać powinna po coraz nowsze techniki i metody, ułatwiające stworzenie innowacyjnej, ciekawszej i bardziej dopasowanej do odbiorców oferty usług. Jedną z takich metod jest koncepcja modelu biznesowego. Model biznesowy opisuje, w jaki sposób organizacja tworzy, dostarcza i przechwytyuje wartość<sup>8</sup>. W niniejszej pracy omówione zostanie zastosowanie szablonu modelu biznesowego opracowanego przez Aleksandra Osterwaldera i Yvesa Pigneur, który pomaga uporządkować informacje o produkcie, ułatwia podejmowanie decyzji oraz zarządzanie, pozwala również na lepszą współpracę w zespole. Model składa się z 9 podstawowych obszarów, które stanowią swoistą kanwę (podstawę) ułatwiającą zarządzanie wieloma czynnikami (Tabela nr 1). Elementy składające się na ów model związane są z czterema podstawowymi obszarami działalności biznesowej: klientami (w przypadku biblioteki – czytelnika), ofertą (usługi, dobra materialne), infrastrukturą (np. pomieszczeń biblioteki, czytelnia, pracowni informatycznej itp.), odpowiednią pozycją finansową<sup>9</sup>. Szablon modelu biznesowego jest narzędziem pozwalającym zaprojektować usługę (produkt) w sposób ustrukturyzowany i kompleksowy<sup>10</sup>. Jego cechą jest również nielinearność, tzn. że działania podejmowane przez zespół projektowy mogą iść kilkoma równoległymi torami.

Biblioteka jako instytucja non-profit z założenia nie jest nastawiona na działalność komercyjną, więc nie można mówić tutaj o czerpaniu zysku w rozumieniu finansowym, lecz raczej w wymiarze polepszania jakości usług oraz rozwijania oferty wychodzącej naprzeciw potrzebom użytkowników. Co w konsekwencji przekłada się na lepszy wizerunek jednostki w środowisku i zwiększeniu liczby czytelników biblioteki.

Realizacja planu biznesowego związana jest z gromadzeniem danych, takich jak: cele, środki, personel, termin wykonania, przewidywany rezultat. Wersją takiego planu biznesowego jest wspomniany Szablon modelu biznesowego został opracowany z myślą o planowaniu wprowadzania nowych produktów na rynek, a więc w działalności komercyjnej. Biblioteka jako organizacja jest w stanie zatem zaadaptować szablon modelu biznesowego do swojej działalności.

---

<sup>6</sup> J. Rowley, *Should your library have an innovation strategy?*, „Library Management” 2011, Vol. 32, No 4/5, s. 251–265; M. Bieraugel, *Managing library innovation using the lean startup method*, „Library Management” 2015, Vol. 36, No. 4/5, s. 351–361.








<sup>7</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Gliwice 2010; *Projektowanie propozycji wartości. Jak stworzyć produkty i usługi, których zapragną konsumenci*, Warszawa 2015.

<sup>8</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, dz. cyt., s. 18.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 19.

<sup>10</sup> J. Muehlhausen, *Business Models For Dummies*. Nowy Jork, John Wiley & Sons, Inc. [b.d.] s. 59–60.

Tab. 1. Szablon modelu biznesowego

 <p><b>Partnerzy</b> <i>Partners</i></p> <p>Opis sieci partnerów, którzy zapewniają dopływ zasobów i działań z zewnątrz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kto może nam pomóc?</li> <li>• Z kim możemy współpracować?</li> <li>• Jakże organizacje mogą pomóc w zrealizowaniu działań do osiągnięcia celu?</li> </ul>	 <p><b>Procesy</b> <i>Activities</i></p> <p>Co musimy zrobić, żeby zamienić zasoby w ofertę?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jakże czynności są kluczowe, aby nasze usługi i produkty działały?</li> </ul>	 <p><b>Propozycja wartości</b> <i>Value Propositions</i></p> <p>Oparte na pakiecie produktów i usług które tworzą wartość dla danego segmentu klientów.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Co oferujemy?</li> <li>• Które potrzeby użytkowników zaspokajają nasz produkt lub usługę?</li> <li>• W jaki sposób biblioteka może pomóc użytkownikowi zrealizować własne cele</li> </ul>	 <p><b>Relacje z klientami</b> <i>Customer Relationships</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jakich relacji oczekują od nas czytelnicy?</li> <li>• Czy osobiste wsparcie czy pełni automatyczna obsługa?</li> </ul>	 <p><b>Segmenty klientów</b> <i>Customer Segment</i></p> <p>Grupy ludzi (lub) organizacji, do których firma lub organizacja chce dotrzeć, aby stworzyć dla nich wartość za pomocą dedykowanej propozycji wartości.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Do kogo adresowana jest nasza oferta?</li> <li>• Kim są nasi najważniejsi użytkownicy?</li> <li>• Jak możemy ich pogrupować?</li> <li>• Dla kogo mają potrzeby?</li> <li>• Dla kogo tworzymy produkty?</li> <li>• Ile segmentów liczy nasza grupa docelowa?</li> </ul>
 <p><b>Koszty</b> <i>Cost structure</i></p> <p>Jakie są główne koszty naszej działalności? Co się na nie składa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jakże koszty współpracy poniesiemy?</li> <li>• Ile to będzie kosztować? Koszty dystrybucji, współpracy itd.?</li> </ul>		 <p><b>Źródła przychodów</b> <i>Revenue Streams</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Za jakie usługi/produkty użytkownicy chcą i mogą zapłacić?</li> <li>• Czy cała oferta musi być płatna?</li> <li>• Które usługi są bezpłatne?</li> <li>• Z czego będziemy czerpać zysk?</li> </ul>		

Źródło: opracowanie własne na podst. A. Osterwaldera i Y. Pigneur.

## Planowanie projektu edukacyjno-kulturalnego pn. „Noc w bibliotece: kultura gruzińska” z wykorzystaniem szablonu modelu biznesowego

Powodzenie projektu, także takiego o charakterze naukowo-kulturalnym, zależy w dużej mierze od zespołu, którego zadaniem będzie: przygotowanie koncepcji, określenie grupy docelowej, opracowanie programu wydarzeń, czyli tzw. modelu organizacyjnego, ustalenie kosztów i źródeł finansowania, a także przygotowania akcji promocyjnej (m.in. opracowania materiałów informacyjnych). Efektem końcowym jest realizacja zaplanowanych działań czyli wdrożenie wcześniej przygotowanego planu oraz ocena efektywności przedsięwzięcia<sup>11</sup>.

Organizacja projektu, o jakim jest mowa obejmuje szereg działań wymagających umiejętności planowania i odpowiedniego zarządzania. Adaptując Szablon modelu biznesowego można sprawnie zarządzać projektem w sposób kompleksowy z uwzględnieniem wspomnianych wcześniej warunków sukcesu projektu. W przypadku opisywanego tu projektu realizowanego przez BG UP jednym z pierwszych zadań było określenie **segmentów klientów**<sup>12</sup>, czyli zdefiniowanie do jakich grup użytkowników biblioteka chciała skierować swoje działania? Kim są najważniejsi czytelnicy? Jakże mają potrzeby, a przede wszystkim, z ilu kategorii składa się grupa docelowa? Do kogo adresowana jest nasza oferta? Ile segmentów liczy grupa

<sup>11</sup> D. Lock, *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 24

docelowa? Użytkownikami biblioteki akademickiej są najczęściej pracownicy akademicy, studenci oraz administracyjni. Zatem podstawowym zadaniem biblioteki pozostaje zapewnienie studentom miejsca do pracy i nauki. Drugą grupę odbiorców stanowią uczniowie szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych województwa małopolskiego, których uznać można za potencjalnych, przyszłych studentów uniwersytetu i jednocześnie czytelników jednostki. Te dwie zbiorowości są głównymi adresatami kierunku działań podejmowanych przez biblioteki, z myślą o nich tworzone są tzw. produkty i usługi biblioteczne.

W przypadku segmentacji klientów nie można pominąć środowiska lokalnego czyli okolicznych mieszkańców oraz słuchaczy Uniwersytetu Trzeciego Wieku, którzy wprawdzie stanowią niewielki procent odbiorców usług BG UP, ale z myślą o nich tworzona jest także oferta edukacyjno-kulturalna.

Kolejnym elementem modelu jest **propozycja wartości**<sup>13</sup>, która określa zbiór produktów i usług, mających znaczenie dla odbiorcy (w tym przypadku – czytelnika), i które odróżniają bibliotekę od konkurencji. Na propozycję wartości składają się określone elementy zaspokajające konkretne potrzeby naszych użytkowników i to one są powodem, dla których zainteresowany wybiera daną instytucję<sup>14</sup>. Zanim rozpoczniemy działania powinniśmy odpowiedzieć sobie na pytania: Co oferujemy? Które potrzeby użytkowników zaspokaja nasz produkt lub usługa? W jaki sposób biblioteka może pomóc użytkownikowi zrealizować własne cele?

Mając świadomość, że biblioteka posiada ogromny zasób materialny zbiorów książek, czasopism czy dokumentów życia społecznego, a także cyfrowy w postaci dostępu do e-czasopism, baz danych zasobów bibliotek cyfrowych i/lub repozytorium oferuje czytelnikom szeroki wachlarz usług i produktów. Nie można pominąć tutaj niezwykle istotnego czynnika ludzkiego czyli kreatywnych i niezwykle aktywnych bibliotekarzy, których potencjał pomaga zrealizować wiele inicjatyw naukowych, edukacyjnych i kulturalnych.

Przygotowując przedsięwzięcie pn. „Noc w bibliotece: kultura gruzińska” organizatorzy posiadali już kilkuletnie doświadczenie w organizacji tego rodzaju wydarzeń. Podstawowym założeniem przyjętym przez zespół było skupienie się na tzw. **zasadniczej wartości**, którą był atrakcyjny program wydarzenia. Pracowano nad doбором tematyki pod kątem zainteresowań potencjalnych uczestników, ale również z punktu widzenia programu studiów i podstawy programowej kształcenia ogólnego dla różnych typów szkół. I tak, w ofercie znalazły się prelekcje, panele dyskusyjne, warsztaty językowe, artystyczne, gastronomiczne etc., spotkania ze znanymi postaciami świata muzyki, literatury, sportu, koncerty, przedstawienia teatralne, wystawy i wiele innych atrakcji dotyczących historii, tradycji, geografii, turystyki, języka, muzyki i tańca gruzińskiego. Ważnym atutem był również fakt bezpłatnego wstępu na wszystkie wydarzenia w trakcie imprezy.

Kolejnym istotnym aspektem w szablonie modelu biznesowego był **kanał dystrybucji**<sup>15</sup>, w praktyce były to kanały dystrybucji, za pomocą których organizacja komunikuje się z grupą odbiorców, dociera do nich i przekazuje swoją ofertę (wartości).

Biblioteka akademicka do kontaktów z użytkownikami najczęściej wykorzystuje następujące kanały dystrybucji: strony internetowe, witrynę uczelni, witryny

<sup>13</sup> Ibidem, s. 26.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 26.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 30.

wydarzenia, profil na Facebooku, blog biblioteki, a także wewnętrzną pocztę elektroniczną, dzięki której rozpowszechnia się wśród pracowników uczelni informacje i zaproszenia na organizowane wydarzenia naukowo-kulturalne. Szerszą promocję wydarzenia ułatwia również współpraca z partnerami, m.in. z samorządem terytorialnym, mediami, ambasadami, konsulatami, jak również z podmiotami sektora prywatnego i organizacjami zewnętrznymi, związanymi z tematyką projektu. Poprzez anonowanie informacji o tzw. *eventach* na swoich witrynach internetowych i serwisach społecznościowych dotarcie z ofertą do większej grupy zainteresowanych nie stanowi problemu. Skorelowane działania marketingowo-reklamowe przynosić mogły korzyści wszystkim uczestniczącym w niej partnerom. Dzięki temu uczestnik poznawał instytucję, mógł z nią nawiązać kontakt i zbudować relację bardziej osobistą.

Podczas każdego przedsięwzięcia uczestnicy mieli możliwość nawiązania bezpośredniego kontaktu z komitetem organizacyjnym, m.in. za pośrednictwem witryny internetowej projektu (Fot. 1). Profesjonalnie przygotowana strona powinna zawierać informacje o przedsięwzięciu, szczegółowym programie i imprezach towarzyszących, partnerach wydarzenia oraz umożliwiać rejestrację na poszczególne imprezy spotkania (objęte ograniczoną liczbą miejsc).

Następnym elementem w szablonie modelu biznesowego były tzw. **kluczowe zasoby**<sup>16</sup>. Najogólniej mówiąc zasoby są tym wszystkim czym dana firma dysponuje. Mogą to być zasoby fizyczne, np. infrastruktura (sale wykładowe i ekspozycyjne, komputery, projektory, nagłośnienie itp.), zasoby intelektualne, np. wiedza o instytucjach, którym można zaproponować współpracę. Nie mniej ważne są zasoby ludzkie i finansowe<sup>17</sup>. Ten etap obejmował również przeprowadzenie swego rodzaju przeglądu środków i materiałów, jakie miały być wykorzystane przez zespół i osoby prowadzące warsztaty lub wykłady.

Kapitał ludzki jest podstawowym zasobem firmy i bez niego nie byłoby możliwe istnienie przedsiębiorstwa. Każde działanie w bibliotece wymaga powołania zespołów projektowych (w tym koordynatora), które zajmują się organizacją przedsięwzięcia począwszy od stworzenia koncepcji, jej realizacji aż do zakończenia. W omawianym tu przypadku zespół odpowiedzialny za organizację składał się z: koordynatora (specjalisty ds. wydarzeń kulturalnych), bibliotekarzy, projektantów, studentów-wolontariuszy, członków studenckich kół naukowych.

Kilkuletnie doświadczenia w organizacji *Nocy w bibliotece* nauczyły organizatorów, iż do sprawnego i atrakcyjnego programu konieczne są zasoby finansowe. Częstokroć brak środków pieniężnych stanowi barierę, która uniemożliwia zrealizowanie zaplanowanych zadań. Jedną z częstych metod stosowanych w placówkach non-profit jest tzw. umowa barterowa, która ma na celu wzajemną wymianę świadczeń lub usług pomiędzy biblioteką a współpracującym podmiotem, ale w formie bezgotówkowej. W przypadku projektów realizowanych w Bibliotece Głównej Uniwersytetu Pedagogicznego transakcje barterowe stanowią jedną z głównych i najczęstszych form współpracy z organizacjami zewnętrznymi. Wymiana barterowa dotyczyła m.in. realizacji prelekcji, wystaw, warsztatów językowych, gastronomicznych, plastycznych, konkursów etc. W zamian nasi partnerzy otrzymywali przestrzeń wewnątrz uczelni (hol, korytarz, czytelnia, przestrzeń wystawową), którą mogli wykorzystywać do własnych celów promocyjnych.

---

16 Ibidem, s. 38–39.

17 M. Gordon, *Uniwersytet Donalda Trumpa : przedsiębiorczość*, Gliwice 2009, s. 189.



Fot. 6. Witryna imprezy *Noc w bibliotece: kultura gruzińska*.

Źródło: [www.bg.up.krakow.pl/noc\\_gruzinska/](http://www.bg.up.krakow.pl/noc_gruzinska/)

W ramach współpracy biblioteka i uczelnia umożliwiały prezentowanie logotypów partnerów na materiałach drukowanych, promujących wydarzenia oraz na stronie internetowej. Udostępniana była również przestrzeń na rozmieszczenie roll-upów reklamowych w salach, w których odbywały się *eventy*.

Kolejną formą pozyskiwania środków finansowych, a w zasadzie obniżania kosztów realizowanego przedsięwzięcia było zaproszenie do współpracy jednostek uczelni, którymi w tym przypadku były wydziały Uniwersytetu Pedagogicznego. Swojego wsparcia udzielili m.in. dziekani wydziałów: humanistycznego, filologicznego, pedagogicznego i sztuki, JM Rektor Uniwersytetu Pedagogicznego, Chór Mieszany *Educatus*. Rozłożenie kosztów pomiędzy jednostki współpracujące znacznie ułatwiło realizację projektu i umożliwiło wzbogacenie programu o atrakcję, których BG UP nie byłaby w stanie pokryć, np. występ zespołu *Lovzar* z Miejskiego Domu Kultury w Białymstoku, przyjazd chóru akademickiego z Uniwersytetu w Tbilisi. Dzięki dotacji udało się obniżyć koszty prawie o połowę. Każda rozmowa z podmiotem współpracującym wymagała od członków zespołu organizacyjnego umiejętności dyplomacji i komunikacji interpersonalnej.

Po drodze do celu, jakim było zaplanowanie i przeprowadzenie imprezy pod nazwą „Noc w bibliotece: kultura gruzińska” należało wskazać tzw. **kluczowe działania**<sup>18</sup>. Czyli odpowiedzieć na pytania, co należy zrobić, aby zamienić zasoby w ofertę i jakie czynności są kluczowe, aby usługi i projekty zadziały? Dysponując niemałym potencjałem w postaci książek, czasopism, sprzętu bibliotecznego i stale aktualizowanego wyposażenia IT, zasoby te wykorzystywano do realizacji projektu.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 40



Fot. 7. Występ Chóru Mieszanego EDUCATUS Uniwersytetu Pedagogicznego w trakcie *Nocy w bibliotece: kultura gruzińska*. Fot. G. Wajda.

Jednym z pierwszych elementów, od którego rozpoczęto działania był pomysł. Idea przewodnia jest dobrym początkiem, ale wymaga grupy ludzi, która wizję tę rozwinie i przekształci w produkt (usługę) – wprowadzi ją w życie. Dlatego posługiwano się różnorodnymi metodami (m.in. „burza mózgów”, ankieta, wywiady itp.) do zbierania potrzebnych informacji i planowania końcowego rezultatu projektu. Podczas regularnych spotkań zespołu dopracowywano koncepcję, w ramach której określono m.in. ogólny przebieg imprezy. Dzięki doświadczeniu zespół mógł bazować na sprawdzonym wzorcu takiego kompleksowego projektu, który w swoim zamyśle obejmował szeroki zasięg tematyki i różnorodność współpracowników (zarówno z instytucji lokalnych, jak i krajowych). Nawiązanie współpracy partnerskiej z organizacjami związanymi z tematyką wydarzenia (instytucje nauki, kultury, restauracje, sklepy, szkoły językowe itd.) należały do podstawowych działań po ustaleniu koncepcji projektu. Następnym krokiem było opracowanie szczegółowego programu wydarzeń wraz z określeniem terminu realizacji poszczególnych działań. Mając harmonogram BG rozpoczęła ubieganie się o patronaty honorowe prestiżowych instytucji m.in. jednostek samorządu terytorialnego, ambasad, konsulatów, kuratorium oświaty oraz patronaty medialne radia, tv, czasopism branżowych czy portali podróżniczych. Do działań wspomagających opisywana tu inicjatywę należało zaprojektowanie materiałów promocyjnych (ulotki, plakaty, rollupy, banery, zaproszenia, zakładki do książek itp.) oraz opracowanie strategii działań marketingowych. Najczęściej stosowaną formą reklamy były informacje publikowane w sieci (wpisy na Facebooku, aktualności na witrynie biblioteki i uczelni oraz na blogu) a także, o czym już wspomniano



w serwisach partnerów, kanale Bus TV należącego do MPK w Krakowie. Z uwagi na dość wysokie koszty nie promowano przedsięwzięcia w radiu czy telewizji. W celu zapewnienia frekwencji podczas różnych imprez w trakcie projektu przygotowano ofertę wydarzeń wraz z oficjalnym pismem do kierownictwa poszczególnych placówek oświatowych, dzięki czemu udało się dotrzeć do różnych grup odbiorców: dzieci w wieku przedszkolnym i wczesnoszkolnym, młodzieży szkół podstawowych i średnich. Na podstawie doświadczeń organizatorów można stwierdzić, iż ta tradycyjna metoda dotarcia do odbiorców daje najlepsze efekty. Do zapewnienia frekwencji uczestników używano również kontaktów osobistych, która jest niemalże tak skuteczna, jak portal facebookowy.

Jednym z ostatnich działań przed realizacją przedsięwzięcia było opracowanie tzw. harmonogramu organizacyjno-technicznego, zawierającego istotne wskazówki, uwagi, listę materiałów i sprzętu niezbędnego do realizacji poszczególnych punktów programu, a także wykaz osób odpowiedzialnych za prawidłowy przebieg imprezy. Przy tak zaplanowanych działaniach, realizacja projektu przebiegała bez większych problemów, choć trudno przewidzieć i przygotować się na każdą ewentualność. Należy wziąć pod uwagę ryzyko, jakie niesie ze sobą organizacja wydarzeń z udziałem wielu osób – niespodziewane zmiany w harmonogramie zdarzają się często (choroba prelegenta, nagły wyjazd, wycofanie się z projektu etc.), zawodność sprzętu, brak możliwości realizacji poszczególnych punktów programu z uwagi na warunki pogodowe (jeżeli przewidywano wydarzenia na zewnątrz). Powyższe elementy zespół projektowy starał się w miarę możliwości uwzględnić przy etapie planowania imprezy, szukając rozwiązań w przypadku zaistnienia takiego ryzyka.

Ostatnim elementem zarządzania jest analiza i praca nad kompleksową oceną projektu, podsumowanie oraz wyciągnięcie wniosków przez członków zespołu. Dobrze przygotowany projekt, bogata oferta edukacyjno-kulturalna, dopasowana do beneficjentów, profesjonalny i kompetentny zespół, został pozytywnie odebrany przez społeczność i wpłynął korzystnie na wizerunek biblioteki także poza uczelnią, o czym świadczą opinie i komentarze od uczestników i prowadzących poszczególne *eventy*. Pozytywne wrażenia uczestników oraz partnerów wpływają na postrzeganie danej organizacji, umacniając jej pozycję w środowisku. Dzięki czemu użytkownicy kojarzą BG UP z określonym produktem lub usługą (w tym przypadku z inicjatywą pn. *Noc w bibliotece*). Pojawia się tym samym duże prawdopodobieństwo, iż ludzie skorzystają również z innych usług, które oferuje dana jednostka. Istotną kwestią jest również cykliczność i regularność organizowanych wydarzeń, gdyż odbiorca kojarzy nazwę wydarzenia z miejscem realizacji projektu.

**Współpraca z partnerami** stanowiła kolejny z kluczowych elementów modelu biznesowego, od którego zależy funkcjonowanie i powodzenie planowanego przedsięwzięcia<sup>19</sup>. Współpraca z podmiotami zewnętrznymi umożliwia obniżenie kosztów lub optymalne wykorzystanie zasoby partnerów, co wpływa korzystnie na kondycję firmy.

Przy organizacji projektów edukacyjno-kulturalnych w bibliotece każdorazowo brano były pod uwagę następujące kwestie: kto może nam pomóc organizacji przedsięwzięcia? kto jest naszym kluczowym partnerem? z kim możemy współpracować?<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Ibidem, s. 42.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 43.



Fot. 8. Występ Grupy tanecznej LOVZAR podczas *Nocy w bibliotece: kultura gruzińska*. Fot. Ł. Tomkiewicz

Współpraca między jednostkami może przybierać formę *partnerstwa* lub *współorganizacji* projektu. Organizatorzy poszukiwali szczególnie partnerów/współorganizatorów mogących wesprzeć projekt finansowo, merytorycznie (np. przygotowanie prelekcji, seminariów, recitali poetyckich, zajęć warsztatowych) lub rzeczowo (np. poprzez udostępnienie materiałów: książek, wystaw, filmów itp.). Jedną z podstawowych zasad określających partnerstwo jest „zachowanie odrębności stron podejmujących współpracę, jak również symetryczność relacji”<sup>21</sup>. Każdy podmiot wnosi do projektu inne doświadczenia i umiejętności, dzięki czemu partnerstwo może okazać się niezwykle interesującą i efektywną formą realizowania przedsięwzięć edukacyjno-kulturalnych.

Tematyka projektu była czynnikiem warunkującym współpracę z odpowiednimi partnerami, którzy byli w stanie wspomóc organizatorów merytorycznie, organizacyjnie lub finansowo w realizacji wydarzenia. Strategia jaką przyjął zespół zakładała w pierwszej kolejności wykorzystanie zasobów własnej uczelni poprzez zapraszanie pracowników wydziałów i instytutów do współpracy. W dalszej kolejności poszukiwano i zapraszano przedstawicieli instytucji zewnętrznych związanych z tematyką przedsięwzięcia. W przypadku „Nocy w bibliotece: kultura gruzińska” zapraszanymi jednostkami były m.in. ambasada państwa, jednostki samorządu terytorialnego (Urząd Miasta Krakowa – Biuro Współpracy Zagranicznej), szkoły językowe, zespoły muzyczne oraz firmy prywatne m.in. księgarnie, restauracje, sklepy, promujące kulturę gruzińską i z obszaru Kaukazu. Duży wkład merytoryczny w realizację przedsięwzięcia

<sup>21</sup> I. Gosk, A. Pyrka, *Różne formy pracy z podmiotami ekonomii społecznej*, [dostępny w World Wide Web: [http://rynekpracy.org/files/1bezrobocie.org.pl/public/broszury\\_proes3/090414\\_Proes3\\_broszura\\_1.pdf](http://rynekpracy.org/files/1bezrobocie.org.pl/public/broszury_proes3/090414_Proes3_broszura_1.pdf)] (dostęp 15.09.2017).

miały również osoby prywatne, pasjonaci, eksperci, pracownicy naukowcy polskich i zagranicznych uczelni, którzy tematyką Gruzji zajmują się w tzw. czasie wolnym.

W trakcie poprzednich edycji *Nocy w bibliotece* Do kluczowych partnerów należały: instytucje kulturalne, działające przy placówkach dyplomatyczno-konsularnych (np. Instytut Cervantesa, Włoski Instytut Kultury, Centrum Kultury Języka Rosyjskiego), których zadaniem jest upowszechnianie kultury danego państwa i wspieranie międzynarodowej współpracy kulturalnej.

Dzięki współpracy z partnerami biblioteka generowała **przychód** w postaci świadczenia rzeczowego m.in.: książek, zegarków, artykułów piśmienniczych, tabletek czy e-czytników. Wsparcie rzeczowe obejmowało również uzyskanie voucherów i biletów na: kursy językowe, szkolenia z jazdy konnej, zajęcia sportowe (basen i fitness), jak również bilety na spektakle teatralne. Materiały te zazwyczaj stanowiły nagrody w konkursach przygotowanych przez bibliotekę i partnerów. Mając świadomość, iż współorganizator czy partner nie sfinansowałby wszystkich atrakcji i pomysłów, dlatego przed podjęciem decyzji o realizacji projektu określano główne **koszty** działalności (Ilustr. 4), przede wszystkim, co się na nie składa?, jakie koszty współpracy poniesie organizator?, co zaoferujemy partnerom? Łącząc kluczowe zasoby, działania i kluczowych partnerów udało się dość precyzyjnie określić wydatki opisywanego tu przedsięwzięcia i uściślić, które procesy wymagają największych zasobów finansowych<sup>22</sup>. Chcąc zapewnić wysoki poziom przedsięwzięcia podjęto starania zaproszenia do współpracy znanych i cenionych ekspertów, muzyków, aktorów, pisarzy etc., których nazwiska mogły być znane szerokiej publiczności i byłyby gwarantem powodzenia imprezy. Ich udział również stanowi o wartości projektu. Realizacja tego elementu strategii biznesowej przyniosła rezultaty w postaci udziału artystów: chóru akademickiego z Ilia State University z Tbilisi, zespołu tanecznego Lovzar (Młodzieżowy Dom Kultury w Białymstoku.), Chóru Mieszanego Educatus (Uniwersytet Pedagogiczny), ludzi nauki i kultury, m.in. prof. Andrzeja Chwalby (Uniwersytet Jagielloński), Ketewan Prangulaishvili (Młody Ambasador Gruzji w Polsce) oraz wielu przedstawicieli jednostek uczelni i organizacji, m.in. Instytutu Geografii UP, Instytutu Archeologii UJ, Instytut Historii UJ, Stowarzyszenie „Most do Gruzji”.

Takie współdziałanie wymagało odpowiednich nakładów finansowych w celach, m.in. opłacenia honorarium, pokrycia kosztów przejazdu i noclegów. Starano się zapewnić w budżecie kwoty na zakup materiałów piśmienniczych, plastycznych lub innych, niezbędnych do przygotowania określonych rodzajów warsztatów dla dzieci, młodzieży i dorosłych, a także na działalność marketingową.

Rezultatem opisanych tu przygotowań z zastosowaniem szablonu modelu biznesowego było m.in. zdobycie środków finansowych w wysokości ok. dziesięciu tysięcy złotych, a także licznych przedmiotów otrzymanych od partnerów, które wręczono jako nagrody uczestnikom konkursów i warsztatów. Źródłem największej satysfakcji dla organizatorów była jednak wysoka frekwencja, która wyniosła łącznie ponad tysiąc pięćset osób. Była ona najwyższa spośród dotychczasowych *eventów* realizowanych przez bibliotekę Główna Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie. Ostatnim

---

<sup>22</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, dz. cyt., s. 44.

2016

**26.10.**  
Biblioteka  
Główna UP  
PODCHORAŻYCH 2 / KRAKÓW

**PROGRAM**

9:00 – 10:20 *Gruzińskie bajki* – czytanie literatury gruzińskiej i ćwiczenia kaligraficzne – K. Prangulashvili; warsztaty plastyczne dla dzieci (rejestracja), Czytelnia Główna

9:15 – 10:30 *Gruzja – historia i kultura poprzez zabytki* – dr P. Nocoł; Instytut Archeologii UJ; wykład połączony z prezentacją w Audytorium Danka

10:45 – 12:00 *Znak i symbole – prehistoryczna kraina Gruzji (Kole Artystyczno-Naukowe Studentów UMIA)*; warsztaty plastyczne dla dzieci (rejestracja), Hol pomiędzy Aulą Główną a Audytorium Danka

10:30 – 11:00 *Gruzińskie bajki* – czytanie literatury gruzińskiej i ćwiczenia kaligraficzne – K. Prangulashvili; warsztaty plastyczne dla dzieci (rejestracja), Czytelnia Główna

10:45 – 12:00 *Moralna Królowa Gruzji* – dr M. Kottowska; 10 UP; wykład połączony z prezentacją w Audytorium Danka

12:00 – 12:30 OFICJALNE ROZPOCZĘCIE I PRZYWITANIE UCZESTNIKÓW SPOTKANIA (specjalny pokaz tańców gruzińskich w wykonaniu zespołu Lovzar, finalistów programu „Mam talent”), Aula Główna

12:30 – 13:45 *Gruzja i jej sąsiedzi w ostatnich dwustu latach* – prof. A. Chwabiła; Instytut Wschodni UJ; wykład połączony z prezentacją w Audytorium Danka

12:45 – 14:00 *Gruzja – raj z ludźmi problemami* – K. Tolaj; B. Rudnik; Teatr; wykład połączony z prezentacją; Aula Główna

14:00 – 15:15 *Gruzja widziana oczami podróżnika* – A. Trzaska; L. Tkeshelashvili; wykład połączony z prezentacją; Audytorium Danka

14:15 – 15:00 *Bakaki chakazi kikinoba – przez język do Gruzji* – slang; powiedzenia, żarty, wyrażenia, rozmówki po gruzińsku; Czytelnia Główna

15:00 – 16:30 *Sekrety kuchni gruzińskiej* – warsztaty kulinarne – K. Prangulashvili (rejestracja); Aula Główna

17:00 – 17:30 *Smak Gruzji* – historia i tradycja winiarstwa w Gruzji – prezentacja połączona z symboliczną degustacją wina – K. Prangulashvili (rejestracja); Czytelnia Główna

17:30 – 18:15 *Co gra w duszy Gruzina* mini-koncert pługed – L. Tkeshelashvili; Czytelnia Główna

18:30 – 20:00 *Gruzińsko-polskie reminiscencje chorałowe*; koncert w wykonaniu Chóru Międzycerk. Educator, Chóru z Ilia State University z Tbilisi oraz pokaz artystyczny tańców gruzińskich – grupa Lovzar (laureaci programu „Mam talent”); koncert chórów połączony z pokazem tańców gruzińskich; Aula Główna

www.bg.up.krakow.pl

**Patronat Honorowy**

1.M. Rektor UP  
prof. dr hab.  
Kazimierz Karolczak

Prezydent  
Miasto Kraków

Ambasada Gruzji  
w Warszawie (Polska)

Małopolski  
Kurator Oświaty

**Patronat Medialny**

TVP3  
RADIO  
KRAKÓW

KONSPERT

OPERA  
TEATR  
KRAKÓW

TEATR  
KRAKÓW

**Partnerzy/Sponsorzy**

Diakoni Wydawnictwa UP; Przemysław; Rozwojowy; BOKI; Podpiszcie się; Instytut Archeologii UJ; Instytut Wschodni UJ; Katedra Artystyczno-Naukowa Wydawnictwa Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej UJ; Agencja Turystyki i Kultury

Fot. 9. Plakat reklamujący projekt *Noc w bibliotece: kultura gruzińska*. Autor: Barbara Krasieńska

## Szablon modelu biznesowego

Nazwa na projekt: *Noc w bibliotece: kultura gruzińska*, 26 października 2016 r. Biblioteka Główna Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie

<b>8. Kluczowi partnerzy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ambasady, konsulaty (Ambasada Gruzji w Warszawie, Młodzi Ambasadorowie Gruzji – pani Ketawan Prangulashvili),</li> <li>✓ wydziały i instytuty uczelni.</li> <li>✓ organizacje zewnętrzne związane z tematyką wydarzenia: instytucje kultury, restauracje, sklepy, szkoły językowe,</li> <li>✓ pracownicy uczelni, naukowcy, eksperci</li> <li>✓ osoby prywatne, pasjonaci, podrożnicy, uczełni.</li> </ul>	<b>7. Główne działania/procesy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ pomysł/idea przewodnia</li> <li>✓ cykliczność,</li> <li>✓ regularność,</li> <li>✓ współpraca,</li> </ul>	<b>2. Unikalna propozycja wartości</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Projekt: <i>Noc w bibliotece kultura gruzińska</i>: <ul style="list-style-type: none"> <li>o historia,</li> <li>o tradycje,</li> <li>o zwyczaje,</li> <li>o geografia,</li> <li>o turystyka,</li> <li>o język,</li> <li>o muzyka i taniec,</li> <li>o kuchnia,</li> <li>o związki z Polską.</li> </ul> </li> </ul>	<b>4. Sposób obsługi klientów</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ relacje osobiste,</li> <li>✓ osobiste wsparcie,</li> <li>✓ współtworzenie wartości</li> <li>✓ zastosowanie serwisów społecznościowych.</li> </ul>	<b>1. Docelowe grupy klientów</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ dzieci (uczniowie, przedszkolaki),</li> <li>✓ potencjalni kandydaci na studia (licealiści, gimnazjaliści)</li> <li>✓ studenci</li> <li>✓ pracownicy administracji uczelni,</li> <li>✓ pracownicy akademicy</li> <li>✓ osoby z zewnątrz (mieszkańcy)</li> <li>✓ studenci Uniwersytetu Trzeciego Wieku.</li> </ul>	
<b>6. Kluczowe zasoby</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ koordynator (specjalista ds. wydarzeń kulturalnych)</li> <li>✓ zespół ds. nocy w bibliotece,,</li> <li>✓ bibliotekarze,</li> <li>✓ projektanci,</li> <li>✓ studenci-wolontariusze,</li> <li>✓ studenckie koła naukowe</li> </ul>		<b>3. Kanały dotarcia do klientów (kanały sprzedaży)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Strona BG,</li> <li>✓ witryna wydarzenia,</li> <li>✓ witryna Uczelni</li> <li>✓ profil na Facebooku, blog biblioteki</li> <li>✓ serwisy partnerów i sponsorów (np. Radio Kraków, konsulat, czasopism)</li> <li>✓ postery,</li> <li>✓ zaproszenia dla pracowników,</li> <li>✓ poczta uczelni.</li> </ul>		<b>5. Źródła przychodów</b> <p>Środki pozabudżetowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ dziekanów wydziałów: humanistycznego, filologicznego, pedagogicznego, sztuki,</li> <li>✓ Chóru Educatius,</li> <li>✓ fundusz rektora.</li> </ul>	
<b>9. Struktura kosztów</b> <b>Koszty współpracy:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nagrody:</li> <li>o książki,</li> <li>o czynniki e-booków,</li> <li>o udział w profesjonalnej sesji zdjęciowej,</li> <li>o vouchery na zajęcia sportowe (basen, fitness i inne),</li> <li>o bilety na spektakle teatralne</li> </ul> <b>Koszty działalności:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ zakup przyborów i materiałów,</li> <li>✓ opłacenie noclegów i przejazdów,</li> <li>✓ usługi gastronomicznych,</li> </ul>		<b>9. Struktura kosztów</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nagrody:</li> <li>o książki,</li> <li>o czynniki e-booków,</li> <li>o udział w profesjonalnej sesji zdjęciowej,</li> <li>o vouchery na zajęcia sportowe (basen, fitness i inne),</li> <li>o bilety na spektakle teatralne</li> </ul>		<b>9. Struktura kosztów</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nagrody:</li> <li>o książki,</li> <li>o czynniki e-booków,</li> <li>o udział w profesjonalnej sesji zdjęciowej,</li> <li>o vouchery na zajęcia sportowe (basen, fitness i inne),</li> <li>o bilety na spektakle teatralne</li> </ul>	

Fot. 10. Projekt koncepcji cyklu imprez pt. *Noc w bibliotece: kultura gruzińska* wykonanej w oparciu o szablon modelu biznesowego A. Osterwaldera i Y. Pigneur'a.

Źródło: wykonanie autorów

## Zakończenie

Opisany tu strukturalny model biznesowy (Tab. 2) stosowany być może jako szablon do planowania wielu projektów i usług realizowanych w bibliotece akademickiej. Jego esencją jest kreowanie tzw. propozycji wartości<sup>23</sup> – elementu strategii biznesowej i wprowadzania innowacji w organizacji, którą wyodrębniła się z kanwy modelu Osterwaldera i Pigneura.

Wszelka dodatkowa działalność podejmowana przez bibliotekę nie powinna zakłócać jej normalnego funkcjonowania. Dlatego też, tym większa odpowiedzialność spada na członków zespołu, którzy pracują w różnych oddziałach biblioteki i muszą realizować również podstawowe obowiązki. Dzięki aktywności na wielu obszarach funkcjonowania biblioteki akademickiej pracownicy mogą realizować również swoje pasje i przyczynić się do zmiany wizerunku zarówno profesji, jak i biblioteki. Instytucja oferująca tak szeroki wachlarz atrakcji kulturalnych, umożliwiających spędzenie wolnego czasu i daje szansę bycia nowym miejscem w kształtowaniu się społeczeństwa informacyjnego. Działalność firmy w świecie biznesu przypomina uprawę rośliny, albo się rozrasta i rozwija, albo usycha – nie ma stanu pośredniego. Autorzy uważają, iż metaforę tę można odnieść również do funkcjonowania biblioteki, której rozwój – jak każdej organizacji – zależy m.in. od kreatywności, innowacyjnego podejścia do zadań oraz wyznaczania sobie i realizacji nowych celów.

## Bibliografia

- Amstronng, M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. 4. Kraków, 2007.
- Biblioteka jako „trzecie miejsce”. Międzynarodowa Konferencja Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego. Materiały konferencyjne*. Pod red. M. Wrocławskiej, J. Jerzyk-Wojteckiej. Łódź, 2011.
- D’Elia, M.J., *Value Proposition Conversations in Libraries. Facilitator’s Toolkit 1.0*. May 2016.
- Ganińska, H., *Użytkownik/klient i usługi biblioteczno-informacyjne w środowisku uczelni technicznej*. W: *Czytelnik czy klient? Toruń 4-6 grudnia 2003 roku*. Warszawa, 2003. - (EBIB Materiały konferencyjne nr 7). [dostępny w World Wide Web: <http://www.ebib.pl/publikacje/matkonf/torun/ganinska.php>.] (Dostęp: 15 września 2017).
- Gordon, M. E., *Uniwersytet Donalda Trumpa. Przedsiębiorczość*. Gliwice, 2009.
- Gosk, I., Pyrka, A., *Różne formy pracy z podmiotami ekonomii społecznej*, [online] 2017, [dostępny w World Wide Web: [http://rynekpracy.org/files/1bezrobocie.org.pl/public/broszury\\_proes3/090414\\_Proes3\\_broszura\\_1.pdf](http://rynekpracy.org/files/1bezrobocie.org.pl/public/broszury_proes3/090414_Proes3_broszura_1.pdf)] (Dostęp: 15 września 2017).
- Grupa docelowa - najpierw celuj, potem strzelaj!* W: *Poradnik Przedsiębiorcy* [dostępny w World Wide Web: <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-grupa-docelowa-najpierw-celuj-potem-strzelaj>] (Dostęp: 6 kwietnia 2017).
- Jak stworzyć dobry model biznesowy korzystając z modelu biznesowego Canvas?* W: *Poradnik 6krokow.pl*. (9.06.2016) [dostępny w World Wide Web: <https://6krokow.pl/jak-stworzyc-dobry-model-biznesowy-korzystajac-z-modelu-biznesowego-canvas/>] (dostęp: 31 października 2017).
- Lock, D., *Podstawy zarządzania projektami*, Wyd. 2 zmienione. Warszawa, 2009.

---

<sup>23</sup> *Projektowanie propozycji wartości...*, 2015.

- Muehlhausen, J., *Business Models For Dummies*. Nowy York: John Wiley & Sons, Inc. [b.d.].
- Niemczyk, D., *Technika projektowania efektywną metodą planowania i realizacji przedsięwzięć kulturalnych*. W: *Domy kultury w XXI wieku – wizje, niepokoje, rozwiązania*. Red. B. Jedlewska, B. Skrzypczak. Olsztyn, 2009.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., *Tworzenie modeli biznesowych-podręcznik wizjonera*, Gliwice, 2010.
- Projektowanie propozycji wartości. Jak stworzyć produkty i usługi, których zapragną konsumenci*. Warszawa, 2015.
- Skórka, S., Zając, R., *Biblioteka Główna*. W: *Wyższa Szkoła Pedagogiczna. Akademia Pedagogiczna. Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej 1996-2016*. Kraków, 2016, s. 349-356.
- Zając, R., *Biblioteka Główna wczoraj i dziś*. W: *Służą i chronią. 65 lat Biblioteki Głównej Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie*. Red. M. Piłtyczak-Majerowicz, S. Skórka, D. Wilk. Kraków, 2011, s. 9-28.

## The use of the business model canvas in the university library(case study)

### Abstract

Including innovation in a library can be associated most with the use of new technologies to realize services through among others accessing digitalization devices, using new generation information search systems, using mobile applications, e-books etc. In this article the authors presented an innovative approach in realizing one of the important functions of the library - scientific-cultural activity. To be more precise, to plan events and initiatives based on the so-called Business Model Canvas, also known as business model groundwork. The adaptation of the template to the library goals was described on an example of a cyclic event, realized by the Main Library of the Pedagogical University in Cracow, entitled Night in a library. The process of planning a cycle of meetings, which took place on the 26 October 2016 under a common title "Night in a library: Georgian culture".

**Keywords:** Business model canvas, business model template, managing a project in a university library, cultural-educational activity

Karina Olesiak  
Main Library  
Pedagogical University in Cracow

Stanisław Skórka  
Institute of Information Sciences  
Pedagogical University of Cracow  
Main Library  
Pedagogical University in Cracow