

Sławomir Czarnecki

## **Promocja humanistyki. W stronę strategicznej komunikacji z wykorzystaniem narzędzi marketingu i public relations**

### **Wprowadzenie**

Zastosowanie narzędzi marketingu i public relations w szeroko rozumianej promocji humanistyki może podnieść efektywność działań promocyjnych. Promocja humanistyki nie ogranicza się jedynie do popularyzacji nauki, można ją także rozumieć jako zapewnienie społecznego zrozumienia i poparcia dla uprawiania nauk humanistycznych. Użyteczność tych narzędzi nie odnosi się w tej perspektywie tylko do zapewnienia większej widoczności konkretnego czasopisma naukowego czy raportu z badań, do upowszechniania wiedzy, ale ma wpływ na kondycję nauk humanistycznych, których społeczny status jest obecnie problematyczny. Dlatego temat promocji humanistyki nie powinien sytuować się na obrzeżach, lecz raczej należałoby umieścić go w sercu dyskusji na temat nauk humanistycznych.

Celem artykułu jest wskazanie podstawowych zasad oraz narzędzi marketingu i public relations, które dadzą się zaadaptować na potrzeby promocji humanistyki i które mogą podnieść efektywność promocji nauk humanistycznych oraz określenie barier w prowadzeniu działań promocyjnych w humanistyce. W tekście odnoszę się do materiału badawczego z projektu realizowanego przez zespół czterech naukowców: Piotra Siudę (kierownika projektu badawczego), Radosława Bombę, Tomasza Kozłowskiego i Krzysztofa Stachurę. Badacze poddali analizie strategię promocyjne polskich czasopism naukowych z zakresu nauk humanistycznych i społecznych. Wyniki badań zostały zaprezentowane w książce pt. *(Nie)obecna nauka. Strategie promocyjne polskich czasopism naukowych z zakresu nauk humanistycznych i społecznych*, której tematem jest promocja polskiej humanistyki oraz nauk społecznych i ich wizerunek medialny.

Ze względu na liczne odwołania do materiału badawczego i publikacji niniejszy artykuł ma częściowo charakter komentarza do wyników badań, a ze względu na praktyczne nastawienie zawiera rekomendacje na różnym poziomie szczegółowości. Wobec tego można go czytać jako przyczynek do tworzenia modelu promocji humanistyki w zakresie zastosowania instrumentów marketingu i public relations.

Tekst jest pisany z perspektywy praktyka marketingu i public relations w obszarze promocji kultury i sztuki. Ze względu na podobieństwa między obszarami humanistyki a kultury i sztuki uzasadnione jest szukanie możliwych rozwiązań i dobrych praktyk dla promocji humanistyki w działaniach promocyjnych kultury i sztuki. Cechy tych obszarów, które dają podstawę do tworzenia analogii pomiędzy nimi, to: a) autonomia tych dziedzin, b) niebezpośrednie oddziaływanie społeczne i gospodarcze, c) misyjny charakter, d) rola wsparcia publicznego w zapewnieniu stabilnego funkcjonowania, e) potrzeba uzasadniania swojej funkcji społecznej i gospodarczej, która nie sprowadza się do prostego przełożenia na efekty ekonomiczne.

Przyjęte w tekście szerokie rozumienie promocji humanistyki, także w obszarze celów, jest ufundowane na założeniu o społecznej roli i powinnościach humanisty. Jeżeli do zadań humanistyki zaliczy się aktywny udział w debacie publicznej, to badacze humaniści ponoszą współodpowiedzialność za jej jakość. Dlatego szukanie sposobów na zapewnienie słyszalności głosu humanistów w debacie publicznej, czyli zwrócenie się ku promocji, ma doniosłe znaczenie, w którym działania promocyjne stają się elementem wypełniania misji humanisty, a nie są tylko czysto użytkowe.

## **Bariery skutecznej promocji**

Punktem wyjścia do rozważań jest hipoteza sformułowana przez autorów publikacji pt. *(Nie)obecna nauka. Strategie promocyjne polskich czasopism naukowych z zakresu nauk humanistycznych i społecznych*. Piszą oni:

(...) obecnie w obszarach humanistyki i nauk społecznych nie wypracowano spójnych metod promocji badań, a te, które się stosuje, nie przekładają się na widoczność efektów wytwarzanych przez instytucje naukowe czy samych uczonych. W tym sensie można powiedzieć, że humanistyka i nauki społeczne zdają się

być (nie)obecne w publicznym dyskursie. Niedociągnięcia związane z promocją są jedną z przyczyn ich „negatywnego” obrazu w mediach albo braku owego obrazu. (Siuda, s. 4)

W przywołanym fragmencie istotne jest wskazanie zależności między skutecznością podejmowanych działań promocyjnych a wizerunkiem humanistyki i jej społecznym odbiorem. Wskazuje to na, zasygnalizowane we wprowadzeniu, znaczenie promocji wykraczające poza zwiększanie widoczności konkretnych projektów badawczych.

Brak spójnych metod promocji badań jest spowodowany szeregiem barier, które utrudniają prowadzenie skutecznych działań promocyjnych. W wypowiedziach respondentów-naukowców biorących udział w badaniu można zidentyfikować część z tych przyczyn. Najogólniej dzielą się one, jak zauważają autorzy publikacji (*Nie)obecna nauka...*, na związane z instytucjonalnymi i indywidualnymi uwarunkowaniami działań promocyjnych. W wymiarze instytucjonalnym barierami są przede wszystkim brak wsparcia instytucjonalnego, który przejawia się w braku zasobów (ludzkich i finansowych) przydzielonych do realizacji działań promocyjnych. W wymiarze indywidualnym barierami skutecznej promocji są deficyty wiedzy i umiejętności związanych z prowadzeniem działań promocyjnych, brak motywacji (powodowany barierami w wymiarze instytucjonalnym) oraz przekonanie o tym, że promocja humanistyki nie jest potrzebna czy też możliwa. Uznanie bezzasadności działań promocyjnych w kontekście humanistyki jest wyjaśniane hermetycznością nauk humanistycznych, uznaniem za wystarczające funkcjonowanie wiedzy wyłącznie w obiegu ściśle naukowym oraz nieprzystawalność zasad i narzędzi promocyjnych do humanistyki (Siuda).

Zwracam uwagę na bariery zidentyfikowane w wymiarze indywidualnym. Są to zastrzeżenia wobec promocji humanistyki, które można poddać pod dyskusję, odwołując się do wiedzy z zakresu szeroko rozumianej promocji (marketingu i public relations). Wydaje się, że część tych zastrzeżeń wynika z wąskiego rozumienia promocji w środowisku naukowym. Bariery w wymiarze instytucjonalnym są istotne także ze względu na to, że można tu, w pewnym zakresie, zwiększać skuteczność działań promocyjnych niezależnie od zmian w wymiarze instytucjonalnym. To pozwala na rozpoczęcie prac nad

tworzeniem spójnych metod promocji badań niezależnie od tego, czy, w jakim stopniu i kiedy nastąpią istotne zmiany w wymiarze instytucjonalnym i strukturalnym. W dalszych częściach artykułu będę odwoływać się do barier skutecznej promocji w kontekście zasad i narzędzi marketingu i public relations.

## **Rozumienie promocji**

### **Komunikacja w celu zmiany przekonań**

Terminów „promocja” i „działania promocyjne” używam jako nazw dla ogółu działań z wykorzystaniem zasad i narzędzi wypracowanych w public relations i marketingu. Zgodnie z dominującymi obecnie tendencjami nie akcentuję różnic między marketingiem i public relations, uznając, że tym, co łączy te dwie dziedziny, jest wspólna rama, interpretująca zasady i narzędzia działania jako wpisane w model komunikacji organizacji z otoczeniem. Takie podejście prezentuje między innymi koncepcja zintegrowanej komunikacji marketingowej (Szymańska, 2006); w ten sposób definiuje się działania marketingowe i public relations pod wpływem specyfiki mediów społecznościowych, w których granice między aktywnościami czysto reklamowymi i public relations nie są ostre (np. mechanizm promowania postów w serwisie Facebook). Dlatego na przykład Miotk (2013) proponuje następującą definicję działań komunikacyjnych w mediach społecznościowych: „ogół działań w social media, prowadzonych przez organizację po to, by nawiązać i podtrzymywać dialog z tymi grupami otoczenia, które z social media korzystają” (s. 13).

Podobnie w definiowaniu public relations sprowadza się tę dziedzinę do jednej z form komunikowania społecznego, jak czyni to Olędzki (2006): „public relations to komunikacja społeczna z otoczeniem instytucji. To nie tylko przekazywanie komunikatów, ale także tworzenie wspólnoty w trakcie i na skutek komunikowania” (s. 26).

Już te elementy definicji działań promocyjnych (w tym przypadku odwołujące się głównie do działań public relations) pozwalają na spojrzenie w innym świetle na bariery skutecznej promocji w wymiarze indywidualnym. W wąskim rozumieniu promocji podejmowanie działań promocyjnych ma wąsko rozumiany cel, na przykład zakup czasopisma naukowego czy przeczytanie artykułu w nim zamieszczonego.

Wiąże się to z utożsamianiem „promowania” ze „sprzedawaniem”. Gdy jednak określenie „promocja” powiążemy z terminami „przekazywanie komunikatów”, „grupy otoczenia”, „tworzenie wspólnoty”, zrozumiałe stanie się, że uzasadnione jest adresowanie działań promocyjnych (komunikacyjnych) także do tych, którzy nie są bezpośrednimi adresatami np. czasopisma naukowego. W public relations cele działań komunikacyjnych są definiowane jako zmiana lub wzmocnienie czyichś przekonań, które mogą prowadzić do decyzji (np. o zakupie czasopisma lub przeczytaniu artykułu), ale nie jest to konieczne – wtedy mowa o zapewnieniu poparcia społecznego czy przyjaznego „klimatu” wokół, na przykład, danej organizacji (Wróbel, 2011).

Przy takim rozumieniu działań promocyjnych ich podejmowanie ma sens także wobec osób, które nie są bezpośrednimi odbiorcami badań. Na poziomie celów można szeroko zdefiniować grupy otoczenia. W przypadku czasopism mogą to być grupy, które korzystają z czasopisma, ale równie istotne będą takie grupy otoczenia, które tylko wiedzą o istnieniu czasopisma i są przekonane o jego wartości. Nie muszą być jego czytelnikami.

Wydaje się, że wymiar promocji humanistyki polegający na zapewnieniu dla niej społecznego poparcia nie jest dostatecznie rozpoznany w samej dyscyplinie. Promocja to coś więcej niż popularyzacja i komunikacja wewnątrz środowiska naukowego.

Na przykład w nakreśleniu pól „komunikacji naukowej” (pojęcie bliskie znaczeniowo pojęciu „promocja nauki”) Kulczycki (2012) wskazuje dwa obszary: „komunikacja naukowa jest procesem służącym:

1. informowaniu o wynikach badań oraz ich promocji (celem jest akumulacja wiedzy),
2. informowaniu społeczeństwa o wynikach prac naukowców i jednostek badawczych (naukowcy nie-naukowcom)” (s. 2).

W obszarze „naukowcy nie-naukowcom” oprócz informowania może zawierać się również zapewnianie poparcia społecznego dla prowadzonych badań. W tym przypadku celem jest zapewnienie odpowiednich warunków do uprawiania nauki. Czynnikiem sprzyjającym zapewnieniu odpowiednich warunków jest pozytywny wizerunek humanistyki w odbiorze społecznym.

Podobne rozszerzenie rozumienia promocji nauki można proponować w odniesieniu do roboczego wskazania jej obszarów, które proponuje Żabicki (2013) we wstępie do publikacji pt. *Promosaurus*.

*Poradnik promocji nauki.* Wskazano tam, że promocja nauki (w odniesieniu głównie do nauk ścisłych) to:

1. popularyzacja wiedzy,
2. promocja badań i wyników prac naukowych,
3. komunikacja badawcza,
4. marketing innowacji (Żabicki).

Zaproponowaną listę, w kontekście rozumienia marketingu i public relations, można rozszerzyć o punkt dotyczący zapewniania poparcia społecznego dla prowadzonych badań. Jednym z jego elementów jest uświadomienie, że ogół społeczeństwa odnosi korzyści z uprawiania nauki, nawet jeśli nie są one bezpośrednie. Ten obszar niebezpośredniego oddziaływania społecznego humanistyki, którego świadomość istnienia mogą wzmocnić działania promocyjne, funkcjonuje analogicznie do oddziaływania kultury i sztuki. Na przykładzie teatru, odwołując się do koncepcji Davida Throsby'ego, Trzeciak (2011) tak opisuje „efekty zewnętrzne kultury”, czyli przełożenie korzyści indywidualnych na wartość dla ogółu: „nawet te jednostki, które nie nabywają usług teatru, w rzeczywistości czerpią z nich korzyści, na przykład w rozwoju nowych nurtów w sztuce teatru czy przynależności do kulturalnego cywilizowanego społeczeństwa. (...) Pożytki z rozwoju sztuki teatru przypadają zatem całej społeczności, bez względu na to, czy poszczególne jednostki zdecydują się na pójście do teatru czy nie” (s. 11).

Świadomość szerokiego oddziaływania kultury i sztuki, która może być zaadaptowana na potrzeby myślenia o promocji humanistyki, przekłada się, między innymi, na tworzenie kampanii społecznych i akcji wprost komunikujących społeczne korzyści. Przykładem jest kampania społeczna „Kultura się liczy” zainicjowana w 2010 roku przez Narodowe Centrum Kultury. W kontekście promocji nauki na uwagę zasługuje sformułowanie celu bezpośredniego i jednego z celów pośrednich kampanii:

Cel bezpośredni: Zwiększenie świadomości społecznej na temat znaczenia kultury i jej prorozwojowego potencjału w różnych segmentach życia społecznego, w tym również gospodarce. Cel pośredni: Uzyskanie poparcia społecznego, w tym również polityków, dla inwestycji kulturalnych realizowanych na szczeblach lokalnym i ogólnopolskim. (Kultura się liczy. Kampania społeczna)

Warto podkreślić, że charakterystyczne dla promocji mówienie „językiem korzyści” nie oznacza w tym przypadku sprowadzenia

danej dziedziny wyłącznie do wymiaru ekonomicznego, kategorii bezpośredniej opłacalności. Można przypuszczać, że jedną z barier skutecznej promocji humanistyki w wymiarze indywidualnym jest obawa przed jej instrumentalizacją.

Działania na rzecz zapewniania społecznego poparcia dla prowadzenia badań nie zawsze muszą przybierać formę kampanii społecznych informujących wprost o znaczeniu i roli nauk humanistycznych. W kontekście zapewniania społecznego poparcia każde działanie związane z informowaniem o prowadzonych badaniach, o czasopiśmie naukowym, wpisuje się w tworzenie klimatu społecznego sprzyjającego uprawianiu nauki.

### **Narzędziowe podejście do marketingu i public relations**

W kontekście promocji humanistyki istotne jest zaakcentowanie podejścia narzędziowego do marketingu i public relations. Należy odróżnić korzystanie z narzędzi od analizy i krytyki marketingu i public relations jako zjawisk kulturowych. Krytyczna analiza tych dziedzin jest potrzebna i zasadna, ale należy do innego porządku. Niezależnie od krytycznej postawy wobec, powiązanych z marketingiem i public relations, zjawisk kulturowych, szczególnie odnoszących się do działań dużych przedsiębiorstw, można stosować poszczególne narzędzia marketingu i public relations.

Podkreślenie narzędziowego rozumienia marketingu i public relations jako dziedziny wiedzy praktycznej, umiejętności (Kotarbiński, 2013, s. 13) jest istotne w kontekście, sygnalizowanych już, indywidualnych barier skutecznej promocji humanistyki, a dokładniej założenia, że promocja jest z istoty nieprzystająca do humanistyki. Jednak narzędziowo rozumiane marketing i public relations mogą służyć promowaniu produktów, usług, ale też idei, postaw społecznych itp.

### **Poziomy promocji**

W adaptowaniu zasad i narzędzi promocji (marketingu i public relations) na potrzeby zastosowań w humanistyce istotne jest odróżnienie poziomów zastosowania promocji w ogóle. Pozwoli to na sięganie po narzędzia dobrane odpowiednio do możliwości i zasobów, którymi dysponuje środowisko badaczy. W wyróżnieniu poziomów promocji przydatna jest koncepcja sześciu kręgów marketingu Kotarbińskiego (2014). Kotarbiński wyróżnia następujące kręgi, zauważając,

że dla każdego z nich stosowane są odpowiednie modyfikacje stosowanych narzędzi:

1. marka osobista,
2. mikromarketing, czyli mikrofirma,
3. mała firma,
4. średnia firma,
5. duża firma krajowa,
6. duża firma międzynarodowa, korporacja (s. 106–107).

W perspektywie nauk humanistycznych zasadne jest czerpanie wzorów do tworzenia modelu promocji humanistyki z działań charakterystycznych dla kręgów nr 1 i 2, ponieważ nie ma w nich wyodrębnionych działów promocji ani wysokich budżetów na nią przeznaczonych. Występują więc podobne warunki działania jak w przypadku humanistyki. Ten obszar zasługuje na uwagę, ponieważ wzmocnienie w nim daje szansę na zwiększenie skuteczności promocji humanistyki niezależnie od wprowadzenia zmian instytucjonalnych na poziomie makro. Takie wsparcie jest pożądane i nie da się go w dłuższej perspektywie zastąpić. W tym artykule chcę jedynie zaakcentować znaczenie wymiaru indywidualnego, ponieważ na podstawie wyników badań przedstawionych w publikacji pt. *(Nie)obecna nauka...* można wysnuć przypuszczenie, że jest to wymiar pomijany w myśleniu o modelu promocji humanistyki.

Kotarbiński (2014) tak charakteryzuje pierwszy krąg marketingu – markę osobistą:

Wszystko to, co jest związane z osobą przedsiębiorcy: jego fachowa wiedza, umiejętności, doświadczenie. Dotyczy wolnych zawodów, rzemieślników, osób prowadzących indywidualną działalność gospodarczą, artystów, muzyków, dziennikarzy, sportowców. W przypadku jednych koncentruje się na budowaniu profesjonalnego potencjału i komunikowania wiedzy czy umiejętności, w przypadku innych zaś chodzi wyłącznie o zapewnianie sławy, widoczności wizerunku, czyli swoistej celebrytozie. (s. 106)

Z kolei krąg drugi, mikrofirma, mikromarketing:

Dotyczy to działalności firmy liczącej kilka osób. Wszyscy w niej odpowiadają za marketing, w rozumieniu pełnienia różnorodnych funkcji. Brak jest szczególnej formalizacji działań marketingowych. Najwięcej projektów dzieje się *ad hoc*, wynika z kreatywności ludzi i ich intuicji w rynkowym działaniu. Najczęściej osobą odpowiedzialną za wszystko jest oczywiście właściciel (właściciele), będący równocześnie „pierwszym marketerem” w firmie.



Analogicznie opisy tych kręgów można zastosować do indywidualnych naukowców, towarzystw naukowych, małych zespołów badawczych i redakcji czasopism. W tym ujęciu rozwiązania dotyczące modelu promocji humanistyki powinny uwzględniać działania na poziomie mikro, odnoszące się do osób lub niewielkich zespołów, które nie dysponują wysokimi budżetami promocyjnymi i osobami lub zespołami osób, których zadaniem jest wyłącznie promocja.

W tej perspektywie w wypracowaniu metod promocji humanistyki cennym źródłem wiedzy byłoby odwołanie się do doświadczeń małych firm i indywidualnych przedsiębiorców, w tym ekspertów branżowych. Warunkiem sukcesu poprawiania skuteczności promocji humanistyki w wymiarze indywidualnym jest przy tym wewnętrzna motywacja badaczy i zdolność środowiska do samoorganizacji. Wymiana wiedzy i doświadczeń dotyczących skutecznych metod promocji może mieć charakter instytucjonalny, ale może też następować oddolnie, na przykład poprzez samokształcenie w grupach zainteresowań tworzonych z wykorzystaniem narzędzi mediów społecznościowych (np. zamknięta grupa dyskusyjna w serwisie Facebook). W kontekście wewnętrznej motywacji badaczy znaczenia nabierają bariery skutecznej promocji w wymiarze indywidualnym. Można przypuszczać, że pierwszym krokiem tworzenia modelu promocji humanistyki na poziomie mikro byłaby praca związana ze zmianą przekonań naukowców na temat sensowności podejmowania działań promocyjnych. Pomocne mogłoby okazać się odwołanie do powinnościowego myślenia o roli humanistyki w debacie społecznej, o którym wspominam we wprowadzeniu do artykułu.

Odwołanie się do poziomu mikro w myśleniu o marketingu i public relations w promocji humanistyki zawiera w sobie postulat uznania, że działania promocyjne nie mogą być traktowane jako docelowo dające się w całości delegować do wyspecjalizowanych jednostek zajmujących się promocją nauki. Zawsze pozostanie wymiar marki osobistej i społecznej widoczności naukowca jako osoby, ponieważ jest on dodatkowo wzmocniony rosnącą popularnością mediów społecznościowych i związanego z nimi prymatu komunikowania się jako konkretna osoba, w miejsce zdepersonalizowanej komunikacji organizacji.

Szerokie rozumienie kręgu osób (już nie organizacji), którym potrzebna jest wiedza z zakresu public relations, proponuje na przy-

kład Łaszyn (2015), zaliczając do tego grona osoby pełniące funkcje publiczne, szefów firm, ekspertów, autorytety. Wchodzi też na wyższy poziom ogólności, zaznaczając, że jest to wiedza potrzebna każdemu, kto chce „nagłośnić temat, zarazić ideą, doprowadzić do zmian” (s. 15).

Przy takim rozumieniu promocji znajomość podstawowych zasad i narzędzi marketingu i public relations dotyczy każdego naukowca.

## **Podstawowe zasady promocji (marketingu i public relations)**

### **Strategiczne podejście do promocji**

Strategiczne podejście do promocji może przyczynić się do zwiększenia efektywności działań bez znaczącego zwiększania poniesionych nakładów. Tworzenie strategii i planowanie działań komunikacyjnych są podstawowymi zasadami profesjonalnie prowadzonej promocji.

Nie wchodząc w typologię strategii i rozróżnienia definicyjne, w ogólnym ujęciu tworzenie strategii komunikacji można podzielić na trzy etapy:

1. badanie,
2. planowanie,
3. realizacja (Trochimiuk, 2006; Wróbel, 2011).

Uszczegółowienie tych etapów, na przykład w odniesieniu do mediów społecznościowych, może przyjąć strukturę dziewięciu kroków tworzenia strategii komunikacji. Podejście to proponuje Miotk (2013) i stosowane jest w praktyce przez firmę doradczo-szkoleniową Socjomania. Według proponowanego schematu etapy tworzenia strategii komunikacji w mediach społecznościowych można podzielić na:

1. analizę wstępną,
2. określenie celów,
3. określenie grup docelowych,
4. określenie strategii właściwej (tzw. big idea),
5. sformułowanie kluczowych przekazów,
6. dobór narzędzi,
7. określenie harmonogramu i budżetu,
8. ocenę efektów (Miotk, 2013, s. 87–91).

Powyższy schemat znajduje zastosowanie nie tylko w planowaniu działań promocyjnych w mediach społecznościowych. Przywołuję go nie w celu szczegółowego opisanie wszystkich etapów tworzenia

strategii czy rekomendacji tej konkretnej propozycji wyróżnienia etapów tworzenia strategii i ich nazewnictwa. Chodzi o zwrócenie uwagi na korzyści z przyjęcia strategicznego podejścia do promocji, w kontekście obserwacji i hipotez zawartych w publikacji pt. *(Nie) obecna nauka...*

W tym ujęciu warto zwrócić uwagę na znaczenie etapu analizy w tworzeniu strategii, który według praktyków komunikacji jest najistotniejszym etapem tworzenia strategii (Wróbel, 2011; Miotk, 2013). Etap doboru narzędzi jest kolejnym krokiem tworzenia strategii, w przywołanym schemacie dopiero na siódmym miejscu, i bezpośrednio wynika z ustaleń poczynionych na wcześniejszych etapach (w szczególności analizy, określania celów i grup docelowych).

Przy zastosowaniu podejścia strategicznego na przykład myślenie o promocji w mediach społecznościowych nie zaczyna się od szukania odpowiedzi na pytanie „być czy nie być obecnym w serwisie Facebook?” (czy też innych serwisach) i podejmowania tego typu decyzji na podstawie tego, że inne czasopisma mają tam założone profile.

Odpowiedź będzie zależała przede wszystkim od wybranych celów komunikacji, jak i określonych grup docelowych. W zależności od przyjętej strategii prowadzenie komunikacji w danym serwisie będzie uzasadnione bądź nie.

Podejście strategiczne w promocji humanistyki wydaje się szczególnie przydatne na poziomie: definiowania celów, określania grup docelowych, doboru narzędzi adekwatnych do grup docelowych, definiowania miar efektywności (jako element definiowania mierzalnych celów promocji). Systematyczne podejście do planowania działań promocyjnych pozwala również na nadanie odpowiedniej wagi działaniom podstawowym, prostym narzędziom (np. strona internetowa).

Elementem przygotowania i wdrożenia strategii promocji może być na przykład stworzenie zasad komunikacji w postaci księgi stylu (to jedno z narzędzi marketingu treści) (Stawarz, 2015, s. 38–40). Dzięki temu możliwe jest zachowanie spójności komunikacji także przy zmiennym zespole (na przykład współpracy przy prowadzeniu profili w mediach społecznościowych ze studentami). Podobnie zaplanowanie z wyprzedzeniem treści wpisów, w podziale na ich różne typy, umożliwia prowadzenie regularnej komunikacji.

Podejście strategiczne do promocji na etapie analizy pozwala też wyznaczyć realne cele i mierniki efektywności działań. Na przykład poprzez odniesienie do danych dotyczących średniego zaangażowania odbiorców w mediach społecznościowych pozwoli na uniknięcie frustracji spowodowanej niskim poziomem interakcji. Takie punkty odniesienia można znaleźć między innymi w raportach przygotowywanych przez agencje monitoringu Internetu, np. raporty firmy Sotrender, oraz w danych udostępnianych w serwisach społecznościowych, np. Facebook Audience Insights. Ogólnie rzecz biorąc, oceniając efektywność działań w mediach społecznościowych, należy brać pod uwagę nieadekwatność użytkowniczą, którą Łaszyn (2015), powołując się na badania Nielsena, określa jako zasadę 90 – 9 – 1, według której wśród użytkowników serwisów społecznościowych dominuje milcząca większość, a najaktywniejszy (generujący 90% treści) jest 1% użytkowników (s. 208).

Interesujące wydaje się to, że dzięki zastosowaniu podejścia strategicznego zjawiska i praktyki oceniane negatywnie można uznać za wartościowe i pożądane. Zależy to, między innymi, od zdefiniowania celów komunikacji i grup docelowych. Jak piszą autorzy publikacji pt. *(Nie)obecna nauka...*

Bardzo często – choć nie wprost – badani negowali wagę działań promocyjnych, wskazując na fakt posiadania stałego grona odbiorców (autorów tekstów i czytelników) interesujących się daną tematyką. Kluczowe znaczenie odgrywa promocja czasopisma pocztą pantoflową, czyli przede wszystkim informowanie znajomych osób zajmujących się analogiczną tematyką o istnieniu danego tytułu oraz możliwościach związanych z publikowaniem w nim artykułów. (Siuda, s. 34)

Działania promocyjne mogą jednak być adresowane do grupy stałych odbiorców, a ich celem może być podtrzymanie relacji z nimi. W tym ujęciu byłby to jeden z elementów strategii promocji, ponieważ z komunikowania się z grupą stałych odbiorców nie wynika negacja potrzeby promocji jako takiej. Podobnie „pocztę pantoflową”, określaną jako marketing szeptany, korzystanie z mechanizmu osobistej rekomendacji, należy uznać za jedno ze skutecznych i stosowanych w profesjonalnej komunikacji narzędzi.

W innym miejscu autorzy publikacji zauważają: „czasopisma promują pewne treści, jednak nie towarzyszy temu żadna merytoryczna dyskusja, portale stają się co najwyżej miejscem, w którym

inicjatywy, wydarzenia, osoby uzyskują wyrazy wsparcia ze strony internautów” (Siuda, s. 57). Jednak przy zdefiniowaniu działań komunikacyjnych jako skierowanych również na podtrzymanie relacji z sympatykami zaangażowanie odbiorców w formie wyrażania poparcia dla inicjatyw, osób i wydarzeń jest oczekiwanym efektem komunikacji i można uznać je za miarę sukcesu.

Autorzy wskazują też na braki w komunikacji w mediach społecznościowych:

Platformy komunikacyjne sprzyjają wymianie nie tyle poglądów, opinii czy stanowisk w danych obszarach tematycznych związanych z humanistyką czy naukami społecznymi. Są one raczej okazją do informowania społeczności czytelników o podejmowanych działaniach.

Brak jest jednak merytorycznej dyskusji, brak jest polemik, wymiany myśli, idei. Dominuje wymiana informacji o znacznie mniejszym „ciężarze” tematycznym, o czym najlepiej świadczą dane pochodzące z dokonanej przez nas analizy przestrzeni social media. Wynika z niej jednoznacznie, że najciekawsze posty (za najciekawsze uznano te, które mają najwięcej komentarzy) zupełnie nie odnoszą się do treści artykułów lub szerzej – do wybranych problemów danej dyscypliny czy obszaru nauk. Są to informacje związane z wieloma aspektami bieżącego funkcjonowania czasopisma, sprawy związane z działaniem redakcji lub jej poszczególnymi osobami. (Siuda, s. 63)

W kontekście strategicznego definiowania celów i stylów komunikacji w mediach społecznościowych taka struktura może być uznana za odpowiadającą ich specyfice. Wspominane wcześniej uzyskiwanie „wyrazów poparcia”, podtrzymywanie relacji za pomocą prezentowania treści o mniejszym „ciężarze” tematycznym będzie zamierzoną taktyką dla mediów społecznościowych. Jednocześnie merytoryczna dyskusja będzie przenoszona do innych mediów, na przykład bloga (na którym komunikacja ma mniej doraźny charakter niż w mediach społecznościowych).

Podobnym zasobem, być może nieuświadomionym, jest sieć współpracy redakcji czasopism naukowych. Zespół badaczy podkreśla, że „zauważalne są działania z pogranicza barterów, kiedy to redakcje informują o współpracy z innymi czasopismami, ośrodkami, instytucjami. Zauważalna jest chęć do współtworzenia określonych wydarzeń czy inicjatyw” (s. 66). W ekosystemie mediów społecznościowych wzajemne informowanie o swoich działaniach (z wykorzystaniem dostępnych rozwiązań technicznych, takich jak tagowanie

profilu innej organizacji, udostępnianie wpisu innej organizacji na swoim profilu) jest praktyką, która służy wszystkim stronom takiej wymiany. Stanowi więc dobry fundament do prowadzenia działań promocyjnych i docierania do nowych odbiorców.

Także pasja i zaangażowanie badaczy są godnymi uwagi zasobami. Diagnozując stan promocji humanistyki, badacze zauważają: „rysujący się obraz kondycji wybranych form promocji polskiej humanistyki sprawia wrażenie co prawda tworzonego z zaangażowaniem i pasją, ale jednak obszaru zagospodarowywanego w sposób nieskoordynowany, częściowo chaotyczny i miejscami półamatorski” (Siuda, s. 61). Zgadając się ze wskazaniem słabych stron promocji, warto podkreślić, że zaangażowanie i pasja to cechy wysoce pożądane i premiowane (pozytywnym odbiorem użytkowników) w mediach społecznościowych. Daje to mocny punkt wyjścia dla prowadzenia systematycznej i opartej na wiedzy promocji.

W świetle powyższych analiz zasadnym postulatem wydaje się uwzględnienie w planowanym modelu promocji humanistyki dowartościowania już istniejących, pozytywnych praktyk, które mogą być niedoceniane przez samych ich twórców.

### **Rekomendowane narzędzia promocji**

W kontekście zastosowania ogólnej zasady planowania strategicznego promocji można również wskazać konkretne narzędzia, koncepcje, modele działania, które można ocenić jako przydatne dla promocji humanistyki. Poniżej zasygnalizuję przydatność dwóch koncepcji, które niosą ze sobą zestaw konkretnych rozwiązań i narzędzi. Są to koncepcja marketingu treści (*content marketing*) oraz koncepcja marki osobistej (*personal branding*), która była już przywołana we wcześniejszej części artykułu w kontekście koncepcji sześciu kręgów marketingu Kotarbińskiego. Omawiając koncepcję marki osobistej, zaproponuję też jedno z nowszych narzędzi komunikacji – newsletter kuratorski.

Marketing treści polega na tworzeniu wartościowych treści, które odpowiadają na potrzeby odbiorców. Potrzeby rozumiane są tutaj w sposób pogłębiony, jako efekt zrozumienia potrzeb odbiorcy, wglądu (w marketingu określanego mianem insightu konsumencjnego) (Stawarz, 2015, s. 10). W tej koncepcji akcent kładziony jest na dostosowanie typu treści do środka przekazu (obszar webwritingu),

planowanie komunikacji zgodnie z kalendarzem redakcyjnym i opracowanie spójnych zasad komunikacji (księga stylu). Szczególnie planowanie komunikacji na podstawie różnych typów treści może okazać się przydatne w promocji humanistyki, ponieważ pozwala na odróżnienie treści merytorycznych, edukacyjnych od treści służących podtrzymaniu relacji z szeroko rozumianymi odbiorcami – sympatykami.

Myślenie w kategoriach marketingu treści mogłoby prowadzić na przykład do opracowania pomysłu na jeden wspólny profil humanistycznych czasopism naukowych w serwisie Facebook, który prezentowałby, przystępne w formie, teksty opracowane na podstawie wybranych artykułów z czasopism naukowych. Kryterium wyboru mógłby być, między innymi, potencjał do bycia komentarzem do bieżących wydarzeń poprzez ukazanie ich szerszego kontekstu.

Wobec przyjętego w tekście rozumienia promocji, które za ważny poziom działań promocyjnych uznaje komunikację na poziomie osobistym, warte rozpoznania są możliwości zastosowania koncepcji marki osobistej do obecności naukowca w dyskursie publicznym, w tym w Internecie.

W koncepcji marki osobistej przyjmuje się, że narzędzia i zasady marketingu i public relations, w tym proces strategicznego planowania komunikacji, mogą znaleźć zastosowanie w odniesieniu do konkretnej osoby. Malinowska-Parzydło (2015) tak definiuje markę osobistą:

Marka osobista to kombinacja wrażeń, skojarzeń, emocji, odczuć, opinii i wartości, które pojawiają się w umysłach ludzi na widok lub wspomnienie konkretnego człowieka. To suma funkcjonujących opinii, które odróżniają go od podobnych mu ludzi oraz skutecznie wskazują na oczekiwane korzyści płynące z kontaktu. (...)

Z kolei strategia marki osobistej to podejście, które pozwala tą sumą skojarzeń, wyobrażeń, opinii i odczuć na temat człowieka zarządzać. Świadomie i długofalowo. (s. 77)

Perspektywa budowania marki osobistej naukowca może być negatywnie postrzegana w środowisku naukowym, budzić obawy o pracowanie na sukces konkretnej osoby, a nie organizacji czy ogólnie rozumianej nauki. To przypuszczenie wymagałoby potwierdzenia w osobnych badaniach, ale intuicja, że w środowisku naukowym

panuje raczej ideał „bezosobowej wiedzy”, oddzielania tego, co osobiste, czynników osobowościowych od przekazu, wydaje się trafna. Jest to podejście słuszne na poziomie zachowania standardów racjonalności wiedzy i dążenia do obiektywności. Jednak na poziomie funkcjonowania wiedzy w obiegu społecznym bezosobowa komunikacja stoi w sprzeczności z zasadami tego obiegu, szczególnie w Internecie, mediach społecznościowych, gdzie komunikacja ma charakter osobisty i opiera się na zaufaniu i wiarygodności konkretnych osób.

O tym, że konflikt pomiędzy promocją osób a promocją organizacji nie musi być nieunikniony i może przynosić obopólne korzyści, mogą świadczyć przykłady ze świata wydawniczego i świata mediów, w tym strategię promowania wydawnictw poprzez autorów czy promowanie mediów poprzez dziennikarzy.

W kontekście promocji humanistyki poprzez obecność naukowców w dyskursie publicznym źródłem inspiracji do poszukiwania odpowiednich rozwiązań mogą być strategie promocji marki osobistej, jakie przyjmują branżowi eksperci, liderzy opinii w swoich dziedzinach. Jednym z nowych narzędzi, które zaczyna być stosowane, jest typ newslettera, który można określić jako newsletter kuratorski<sup>1</sup>. Samo narzędzie, newsletter, ma swoją długą (jak na czas funkcjonowania Internetu) historię, nowe jest jego zastosowanie jako narzędzia wspierającego budowanie marki osobistej poprzez wykorzystanie mechanizmu rekomendowania wartościowych źródeł wiedzy (*content curation*). Polecanie wartościowych treści, w tym przypadku źródeł wiedzy, artykułów, wywiadów itp., jest jednym z charakterystycznych sposobów funkcjonowania w mediach społecznościowych (wzmacnianym przez wbudowane w te media rozwiązanie techniczne ułatwiające udostępnianie linków do stron internetowych i odniesień do innych wpisów). Newsletter kuratorski przenosi ten sposób działania do newslettera, który w tym

<sup>1</sup> W literaturze przedmiotu nie ma ustalonej nazwy dla tego typu newslettera. Stąd propozycja nazwy „newsletter kuratorski”, jako rozwinięcie, przyjmującego się w branży marketingowej określenia „kurator treści” (*content curator*). Nie jest to rozwiązanie satysfakcjonujące ze względu na konteksty słów „kurator”, „kuratorowski” w języku polskim (skojarzenia sądownicze). Na korzyść zastosowania tego terminu przemawiają z kolei skojarzenia ze sztukami wizualnymi, „kurator wystawy”. Do rozważenia pozostają inne propozycje nazewnictwa, na przykład „newsletter rekomendacyjny”.



przypadku nie pełni funkcji informacyjnej (np. o publikacji nowego numeru czasopisma, nowego wpisu na blogu), tylko rekomendacyjną, jest przeglądem wartościowych treści osobiście polecanych przez autora newslettera. Użytkownicy korzystają z tych źródeł na podstawie zaufania do autora. Dodatkową zaletą tego rozwiązania jest zgodność z koncepcją marketingu za przyzwoleniem (*permission marketing*), w myśl której komunikat kierowany jest tylko do osób, które świadomie wyraziły zgodę na jego otrzymywanie, a komunikacja jest nastawiona na budowanie długotrwałych relacji, które w pierwszym okresie nie muszą prowadzić do określonej reakcji odbiorcy (np. zakupu czasopisma) (Godin, 1999/2014).

Przykładami newsletterów kuratorskich są newslettery wysyłane przez przedsiębiorców Bartłomieja Raka i Artura Kurasińskiego. Bartłomiej Rak od 2015 roku przygotowuje codzienny przegląd źródeł na temat mediów cyfrowych i marketingu (Rak, 2016). Treści są dzielone na kategorie (podział na sekcje „lektura obowiązkowa”, „warto wiedzieć”, „jeżeli masz czas”) w intencji zapewnienia użytkownikowi jak największej wygody korzystania z newslettera.

Artur Kurasiński wysyła newslettera od 2016 roku, w jego przypadku wprost wyrażony został motyw przeniesienia aktywności rekomendacyjnej w mediach społecznościowych do tej formy. Jego newsletter wysyłany jest raz w tygodniu i ma określony zakres tematyczny, zawiera, jak pisze autor: „informacje ze świata: technologii, biznesu i mediów. Jeśli interesujesz się startupami, dronami, drukiem 3D, EV, VR, AI, AR, video czy bitcoinami to witaj w domu :)” (Kurasiński, 2016).

Obydwaj autorzy newsletterów podkreślają, że treści są przez nich wyselekcjonowane. Można tę formę komunikacji potraktować jako sposób na dzielenie się wiedzą i przyjąć, że newsletter kuratorski da się zaadaptować jako jedno z narzędzi wspierających obecność naukowca humanisty w sferze publicznej. Naukowiec mógłby polecać zainteresowanym wartościowe źródła wiedzy różnego typu – od analiz naukowych po artykuły w prasie popularnej czy teksty kultury odnoszące się do jego dziedziny badań.

Formuła przeglądu źródeł, dzielenia się tym „co czytam”, może być udanym połączeniem budowania marki osobistej badacza i realizowania misji, zdefiniowanej jako obecność w sferze publicznej i oddziaływanie poza kręgiem środowiska badaczy.

## Wiedza i kompetencje – potrzeby

Zgodnie z wcześniejszym zwróceniem uwagi na wymiar indywidualny promocji humanistyki – poziom mikro i konkretne mechanizmy wsparcia zakładane w modelu promocji humanistyki powinny być adresowane również bezpośrednio do naukowców i obejmować zagadnienia przydatne w budowaniu marki osobistej.

Na podstawie analizy materiału badawczego przedstawionego w publikacji pt. *(Nie)obecna nauka...* można wskazać konkretne obszary, w których środowisko naukowe potrzebuje wsparcia w zakresie wiedzy i umiejętności. Nakreślenie tej szczegółowej listy ma raczej zasygnalizować kierunek budowania programów wsparcia dla naukowców w obszarze promocji opartych na analizie potrzeb.

Do szczegółowych tematów wymagających uzupełnienia wiedzy i nabycia nowych umiejętności zaliczają się zagadnienia takie jak:

1. tworzenie newsletterów (w tym darmowe narzędzia do obsługi wysyłania newsletterów),
2. tworzenie wersji publikacji na czytniki, w formatach epub i mobi,
3. podstawy pozycjonowania treści w internecie (SEO),
4. tworzenie stron internetowych za pomocą bezpłatnych narzędzi i platform (Wordpress, Medium).

Część z tych tematów jest odpowiedzią na, powtarzające się w materiale badawczym, przekonanie respondentów, że na przykład stworzenie i administrowanie stroną internetową wymaga specjalistycznej wiedzy i dużych nakładów finansowych, co wobec popularności i zastosowań, między innymi, platformy Wordpress nie jest do końca uzasadnione. Pokutuje też przekonanie o wysokich kosztach tworzenia wersji publikacji na czytniki wobec cenników proponowanych przez firmy specjalizujące się w konwersji plików do formatów epub i mobi. Te i inne przekonania, na przykład o niemożności samodzielnego edytowania Wikipedii, wskazują, że istnieje duży obszar, w którym należy przekazać podstawową wiedzę na temat możliwości tworzenia i edycji treści w Internecie.

Na podstawie pogłębionej diagnozy potrzeb możliwe jest przygotowanie programów podnoszenia kompetencji naukowców zaangażowanych w promowanie humanistyki.

Przy projektowaniu systemu wsparcia kompetencyjnego dla środowiska naukowego w obszarze promocji humanistyki należałoby

uwzględnić dynamikę zmian narzędzi promocji w Internecie. Z jednej strony, popularność zdobywają nowe narzędzia, a dotychczasowe mogą tracić na znaczeniu, czasem gwałtownie, także ze względu na to, że podlegają mechanizmom rynkowym. Dostępne narzędzia są też nieustannie modyfikowane, dodawane są nowe funkcje, które mają wpływ na strategię komunikacji.

Na przykład gdy piszę te słowa (kwiecień 2016 roku), narzędziem, które przyciąga coraz większą uwagę branży marketingowej i public relations, jest Snapchat. W tej chwili trudno wyobrazić sobie jego zastosowania w promocji humanistyki, ale nie jest wykluczone, że się znajdują. Norweska badaczka kultury cyfrowej Jill Walker Rettberg już rozpoznaje potencjał Snapchata w komunikacji naukowej (Rettberg, 2016).

Te czynniki sprawiają, że wiedza przekazana za pomocą publikacji książkowych (poradników) szybko się dezaktualizuje. Podczas jednego roku krajobraz mediów społecznościowych może znacząco się zmienić. Podobnie jest w przypadku szkoleń – szczegółowa wiedza pozyskana na szkoleniu może wymagać aktualizacji już po kilku miesiącach.

Uwagi te dotyczą wiedzy specjalistycznej, technicznej dotyczącej mechaniki mediów społecznościowych. Inaczej rzecz ma się w odniesieniu do ogólnych zasad komunikacji, tu wiedza nie podlega tak szybkiej dezaktualizacji i tradycyjne formy jej przekazywania są nadal efektywne.

Jednak specjalistyczny, techniczny wymiar wiedzy należy uznać za szczególnie istotny w świetle diagnozy deficytów wiedzy i umiejętności opisanych w publikacji pt. *(Nie)obecna nauka...* Komunikacja w mediach społecznościowych wymaga szczegółowej wiedzy technicznej na temat mechaniki funkcjonowania tego typu mediów.

Stąd rekomendowane formy uczenia się to, między innymi:

- szkolenia online, ponieważ umożliwiają łatwą aktualizację treści oraz są dostępne w dowolnym miejscu i czasie,
- newsletter kuratorski, w kontekście wzmocnienia kompetencji naukowców w obszarze promocji mógłby być sposobem na przekazywanie aktualnej wiedzy, na przykład gdyby był prowadzony przez tych naukowców, którzy są biegli w promocji.

Nie wchodząc dalej w określanie tematów i form podnoszenia kompetencji humanistów w obszarze promocji, chciałbym podkreślić, że model promocji humanistyki powinien zawierać w sobie mechanizmy stałej aktualizacji wiedzy i umiejętności w tym obszarze.

## Zakończenie

W artykule skoncentrowałem się na wybranych zagadnieniach i narzędziach w celu zasygnalizowania kierunków, w jakich może podążać „przekładanie” sposobów działania w marketingu i public relations na specyfikę funkcjonowania nauk humanistycznych. Wśród zagadnień wartych osobnych studiów, także w odniesieniu do wyników badania zaprezentowanych w publikacji pt. *(Nie)obecna nauka...*, znajduje się dokładna identyfikacja i stworzenie typologii barier skutecznej promocji humanistyki, w wymiarach instytucjonalnym i indywidualnym, wraz ze sposobami ich przezwyciężenia. W tym kontekście pogłębienia wymaga określenie powinnościowego wymiaru promocji humanistyki, jako elementu odpowiedzialności za kształt debaty publicznej. Być może warto stworzyć koncepcję „społecznej odpowiedzialności humanistyki”, analogicznie do koncepcji „społecznej odpowiedzialności biznesu”. W wymiarze szczegółowych zagadnień praktycznych należałoby lepiej rozpoznać możliwość obecności badacza-humanisty w Internecie w roli lidera opinii czy eksperta.

## Literatura

- Godin, S. (1999, 2014). *Marketing za przyzwoleniem. Jak zmienić obcych ludzi w znajomych, a znajomych w klientów*. Gliwice: Helion.
- Kotarbiński, J. (2014). *Sztuka rynkologii*. Gliwice: Helion.
- Kulczycki, E. (2012). Blogi i serwisy naukowe. Komunikacja naukowa w kulturze konwergencji. W: I. Sójkowska (red.), *Materiały konferencyjne EBIB, 22*. Toruń: Stowarzyszenie EBIB.
- Kultura się liczy*. Kampania społeczna (2016, 19 kwietnia). Pozyskano z: <http://www.nck.pl/blog-kultura-sie-liczy/316958-kampania-spoleczna/>
- Kurasiński, A. (2016, 19 kwietnia). *Newsletter Artura Kurasińskiego*. Pozyskano z: <https://www.getrevue.co/profile/artur-kurasinski>
- Łaszyn, A. (2015). *Media i ty. Jak zarządzać kontaktem osobistym z dziennikarzami*. Warszawa: Message House.
- Malinowska-Parzydło, J. (2015). *Jesteś marką. Jak odnieść sukces i pozostać sobą*. Gliwice: Helion.

- Miotk, A. (2013). *Skuteczne social media. Prowadź działania, osiągaj zamierzone efekty*. Gliwice: Helion.
- Rak, B. (2016, 19 kwietnia). #prasówka. Pozyskane z: <http://prasowka.pl/>
- Olędzki, J. (2006). Public relations w komunikacji społecznej. W: J. Olędzki, D. Tworzydło (red.), *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju* (17–48). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
- Rettberg, J. W. (2016). *How Can Scholars Use Snapchat Stories?* Pozyskano z: <http://jilltxt.net/?p=4408>
- Stawarz, B. (2015). *Content marketing po polsku. Jak przyciągnąć klientów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
- Siuda, P. (2016). *(Nie)obecna nauka. Strategie promocyjne polskich czasopism naukowych z zakresu nauk humanistycznych i społecznych*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM.
- Szymańska, A. (2006). Zintegrowane komunikowanie marketingowe. W: J. Olędzki, D. Tworzydło (red.), *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju* (169–197). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
- Trochimiuk, P. (2006). Praktyka public relations. Budżetowanie kampanii public relations. W: J. Olędzki, & D. Tworzydło (red.), *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju* (332–342). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
- Trzeciak, H. (2011). *Ekonomika teatru*. Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego.
- Wróbel, M. (2011). Planowanie działań komunikacyjnych. W: *Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków*. Warszawa: Związek Firm Public Relations.
- Żabicki, P. (2013). Wstęp. Promosaurus wyrusza... W: P. Żabicki, E. Giżycka, *Promosaurus. Poradnik promocji nauki* (7–10). Kraków: Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu (CITTRU).