

Klientocentryczność i podejście relacyjne – komplementarność zagadnień w procesie dialogu z interesariuszami bibliotek

Słowa kluczowe: klientocentryczność, podejście relacyjne, nurt relacyjny, komplementarność, interesariusze bibliotek, użytkownicy bibliotek

Abstrakt: Artykuł opiera się na założeniu, że elementami podejścia do zarządzania biblioteką opartego na relacjach jest z jednej strony interesariusz, a ściślej – użytkownik biblioteki wraz ze swoimi potrzebami, które determinują klientocentryczność ksiąźnicy; z drugiej procesy wynikające z podejścia relacyjnego do zarządzania ksiąźnicą. Celem rozważań jest uwypuklenie powiązań i elementów wspólnych pomiędzy podejściem klientocentrycznym a nurtem relacyjnym w bibliotece, które prowadzą do komplementarności obu zagadnień.

Keywords: client-centricity, relational approach, relational trend, complementarity, library stakeholders, library users

Abstract: The article is based on the foundation that the core elements of a relationship-based approach to library management involve, on one hand, the stakeholder – specifically the library user and their needs, which drive the client-centric focus of the institution; and on the other hand, the processes derived from a relational approach to library management. The aim of this discussion is to highlight the connections and common elements between client-centricity and the relational trend in libraries, which together contribute to the complementarity of these two concepts.

W teoretycznym i praktycznym aspekcie powiązań współczesnych ksiąźnic z otoczeniem od wielu lat wiodącym podejściem jest nastawienie na potrzeby interesariuszy oraz ściślej – na potrzeby użytkowników. Przyczyną rozwoju powyższego kierunku działań była zmiana w postrzeganiu biblioteki jako organizacji. W obliczu transformacji otoczenia dotychczasowa działalność ksiąźnicy oparta na przekonaniu, że w centrum organizacji procesów powinien znajdować się księgozbiór, okazała się niewystarczająca. W wyniku stopniowej zmiany paradygmatu zarządzania biblioteką kluczowa stała się koncentracja uwagi na odbiorcach oferty bibliotecznej. Z czasem pojęcie interesariusza stało się elementem teorii interesariuszy, a użytkownika – częścią nurtu klientocentrycznego. Tym samym została poszerzona perspektywa postrzegania ksiąźnicy o jej interpretację, jako instytucji aktywnej w otoczeniu. Efektem tej zmiany było wyznaczenie nowego kierunku rozwoju, który

uwzględniał środowisko poza nią, a tym samym pozwalał ją charakteryzować z punktu widzenia systemu otwartego. Oznaczało to z jednej strony szansę na dokonanie zmian pod wpływem czynników zewnętrznych, z drugiej – skłaniało do rewizji dotychczas ustalonych zasad organizacji i przebiegu procesów.

Koncepcja otoczenia pozaorganizacyjnego złożonego z różnego typu interesariuszy ewoluowała w stronę procesów skoncentrowanych na odbiorcy oferty i usług. Wspomniana zmiana perspektywy początkowo konotowała oddziaływanie każdej ze stron na drugą, a później również interakcje. W efekcie kontaktu biblioteki z otoczeniem pozaorganizacyjnym następowało nawiązanie kontaktu, prowadzące do systemowej współpracy w ramach relacji. Podejście relacyjne najczęściej i najefektywniej jest stosowane w bibliotekach, które włączają je do swojej strategii zarządzania, zaś najlepsze efekty osiągane są, jeśli powyższy kierunek działań jest traktowany jako postępowanie świadome i długoterminowe.

Popularność podejścia relacyjnego w kontekście związków bibliotek z otoczeniem zewnętrznym została odzwierciedlona w literaturze naukowej. Można w niej wskazać między innymi na prace Ewy Głowackiej o społecznym i ekonomicznym oddziaływaniu bibliotek akademickich na otoczenie [16], Lidii Derfert-Wolf o podobnej tematyce [5; 6; 7], Mai Wojciechowskiej o public relations jako formie nawiązywania przez bibliotekę relacji z otoczeniem zewnętrznym [36; 37] czy Małgorzaty Kisilowskiej-Szurmińskiej o marketingu relacji [22]. Z kolei w literaturze anglojęzycznej pojawił się ciekawy temat barier w zarządzaniu relacjami z klientem biblioteki [1]. Problematyka relacji zewnętrznych to oczywiście nie tylko bezpośrednie odwołania do relacji, ale także szereg powiązanych zakresów problemowych. Przykładowo badacze analizują temat zarządzania wiedzą klientów i lojalności [38; 40] czy działań crowdsourcingowych wspomagających zarządzanie relacjami [10]. Zakres obszarów badawczych, kontekstów oraz interpretacji podejścia relacyjnego obecnych w literaturze naukowej wskazuje na dużą kreatywność autorów w tym zakresie. Również Marian Huczek kontekstem dla rozważań o bibliotece jako organizacji uczynił związki pomiędzy księżnicą a otoczeniem, podkreślając konieczność zrozumienia przez księżnice podstawowych elementów ich otoczenia i nieustannego monitorowania jego zmienności. Badacz wpisał się tym samym w pogląd o zależności przyszłości księżnicy od reagowania na zjawiska zachodzące w środowisku zewnętrznym [18].

Poniższy artykuł opiera się na założeniu, że elementami podejścia opartego na relacjach jest z jednej strony interesariusz, a ściślej użytkownik biblioteki wraz ze swoimi potrzebami, które determinują klientocentryczność księżnicy; z drugiej – procesy wynikające z podejścia relacyjnego do zarządzania księżnicą. Celem rozważań jest uwypuklenie powiązań i elementów wspólnych pomiędzy podejściem klientocentrycznym a nurtem relacyjnym w bibliotece, które prowadzą do komplementarności obu zagadnień.

Komplementarność w znaczeniu ekonomicznym oznacza uzupełnianie się, dopełnianie [33, s. 7]. Pojęcie to, podobnie jak inne zagadnienia oparte na porównywalności (nie-współmierność i sprzeczność), można wyodrębnić w trzech podstawowych dla zarządzania bibliotekami obszarach: metodologicznym, pojęciowym i procesowym. Łukasz Sułkowski, opierając się na tezach Thomasa Kuhna, dodaje do tej typologii percepcje, które należy rozumieć jako konsekwencja wyboru danej metodologii [33, s. 6]. W jej obrębie

postrzeganie danego zjawiska czy elementu powinno być tożsame. Gdyby jednak analizować te same zjawiska za pomocą sprzecznych podejść badawczych, będą one interpretowane inaczej. W podejściu relacyjnym zbliżona lub tożsama interpretacja pojęć i zjawisk przez obie strony relacji jest konsekwencją przyjęcia jednej metody badawczej.

Związki teorii interesariuszy, klientocentryczności i podejścia relacyjnego są widoczne już podczas ich ogólnej charakterystyki. Po pierwsze, odnoszą się do tego samego pola badawczego dotyczącego relacji i interesariuszy. Po drugie, koncepcje te wpływają na zrozumienie mechanizmów podejścia relacyjnego – nieuwzględnienie którejs z nich mogłoby wpłynąć na zubożenie charakterystyki związanych z nimi elementów. Po trzecie, w ten sam sposób interpretują one zjawiska, czyli przyczyniają się do tworzenia komplementarności percepcji. Zarówno w teorii interesariuszy, nuncie klientocentrycznym, jak i w podejściu relacyjnym w ten sam sposób co do znaczenia, roli i uczestnictwa w procesach, są interpretowane pojęcia interesariusza, klienta oraz relacji. Koncepcje te są zatem komplementarne metodologicznie. W perspektywie szczegółowej powiązania zachodzą na poziomie korespondencji poszczególnych komponentów w ramach omawianych podejść.

Pojęcie interesariuszy użyte po raz pierwszy w memorandum The Stanford Research Institute oznacza „te grupy, bez których wsparcia organizacja nie mogłaby funkcjonować” [13, s. 89]. Według Bożeny Jaskowskiej są to „grupy lub osoby bezpośrednio zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągnięcia celów” [35, s. 88]. Zdaniem badaczki, do interesariuszy zewnętrznych bibliotek należą:

- użytkownicy;
- dostawcy zasobów i sprzętu;
- władze i instytucje państwowe kształtujące środowisko polityczno-gospodarczo-prawne, związki zawodowe, stowarzyszenia branżowe, instytucje zwierzchnie lub współpracujące;
- media, inne biblioteki i placówki oświatowo-kulturowe [35, s. 88].

Marian Huczek dokonał z kolei podziału interesariuszy jako elementów otoczenia ze względu na stopień bliskości relacji z książnicami, co przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Komponenty otoczenia biblioteki

OTOCZENIE BIBLIOTEKI	
Otoczenie zewnętrzne bliższe (organizacje, grupy, jednostki – interesariusze)	Wymiary otoczenia zewnętrznego dalszego
• <i>użytkownicy</i> • <i>dostawcy TAB – środki</i> • <i>pośrednicy</i> • <i>konkurenci</i> • <i>partnerzy</i>	• <i>ekonomiczny</i> • <i>technologiczny</i> • <i>polityczno-prawny</i> • <i>socjo-kulturowy</i> • <i>międzynarodowy</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie HUCZEK Marian. *Marketing organizacji non profit*. Sosnowiec, 2003, s. 113.

Zainteresowanie badawcze pojęciem interesariusza ulegało stopniowej ewolucji, której jednym z pierwszych etapów była debata Adolfa Augustusa Berle Jr. z E. Merrickiem Doddem Jr. w latach 30. XX w. Dotyczyła ona związków pomiędzy ówczesnym przedsiębiorstwem a własnością prywatną [2]. Jej podstawowym efektem było uwzględnienie w funkcjonowaniu organizacji jej społecznej roli, czyli wpływu na otoczenie i dbałości o korzyści dla interesariuszy [24, s. 1146]. Współcześnie powyższe procesy będące elementami teorii interesariuszy określane są jako społeczna odpowiedzialność organizacji, która realizowana jest również przez biblioteki. W praktyce koncepcja ta jest odzwierciedlana przez wpływ działań bibliotekarzy na interesariuszy zewnętrznych, za pośrednictwem którego realizuje się globalne oddziaływanie książnic na społeczeństwo. Zostało ono szczególnie spopularyzowane w kontekście funkcjonowania bibliotek publicznych [21; 27]. Badania przeprowadzone przez Magdalenę Paul wskazują na wartość dodaną, wynikającą z korzystania z bibliotek publicznych, co ilustruje tabela 2.

Tabela 2. Korzyści wynikające z korzystania z bibliotek publicznych

Korzyści wynikające z korzystania z bibliotek publicznych
• znalezienie interesującej informacji i pogłębienie wiedzy • możliwość skorzystania z materiałów nigdzie indziej niedostępnych i bez opłat • odpoczynek, odstresowanie się, rozrywka, relaks, przyjemność • zdobycie nowych umiejętności • wymiana doświadczeń

Źródło: PAUL Magdalena. *Wpływ społeczny bibliotek publicznych. Na przykładach inicjatywy bibliotecznej „Wykielkuj na rynku pracy” oraz korzystania z mazowieckich bibliotek publicznych* [Rozprawa doktorska]. Warszawa, 2018, s. 235.

Badacze dostrzegają również uniwersalne rezultaty wpływu książnic na otoczenie, niezależnie od ich typów. Pisze o nich Ewa Głowacka, biorąc pod uwagę dwie perspektywy: oddziaływanie na osoby oraz wpływ na instytucje i społeczność [16, s. 26], co zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Rezultaty wpływu bibliotek na otoczenie. Perspektywa indywidualna i ogólna

Efekty wpływu bibliotek na pojedyncze osoby	Efekty wpływu bibliotek na instytucje i społeczność (miasta, regiony, uczelnie)
• zmiany w umiejętnościach, kompetencjach, nastawieniach i zachowaniu • większe osiągnięcia w badaniach, studiowaniu i karierze zawodowej • kształtowanie dobrostanu jednostki (biblioteka zapewnia komfort pracy i wypoczynku, jest miejscem spotkań i komunikacji, wzmacnia poczucie przynależności do społeczności lokalnej)	• większy prestiż instytucji nadrzędnej (uczelni) • lepsze postrzeganie biblioteki przez instytucje z jej otoczenia • wzrost finansowania, darowizn, grantów • przyciąganie do współpracy nowych instytucji i organizacji

Źródło: GŁOWACKA Ewa. Badania społecznego i ekonomicznego oddziaływania bibliotek akademickich. Obszary, projekty, metody. In WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Zarządzanie jakością w bibliotece*. Warszawa, 2017, s. 26.

Kolejna perspektywa związana z wpływem na otoczenie, dotyczy obszaru funkcjonowania bibliotek szkół wyższych. Lidia Derfert-Wolf, podobnie jak Ewa Głowacka, obrazuje oddziaływanie bibliotek na przykładzie korzyści indywidualnych i grupowych, co pokazano w tabeli 4.

Tabela 4. Rezultaty oddziaływania bibliotek szkół wyższych na jednostkę i uczelnię

Efekty wpływu na jednostkę – zmiany i korzyści	Efekty wpływu na uczelnię
• wzrost umiejętności użytkowników • zmiany postaw i zachowań • polepszenie samopoczucia (sprzyjająca temu biblioteka jako miejsce) • odnoszenie sukcesów w prowadzeniu badań, studiowaniu i kształceniu lub w karierze zawodowej • krótszy czas trwania studiów, wysokie oceny • z egzaminów, utrzymywanie liczby studentów, znaczny odsetek zatrudnienia po ukończeniu studiów czy wysoka jakość publikacji	• wzrost prestiżu uczelni • lepsze miejsce w rankingach • lepszy wizerunek biblioteki i uczelni wśród społeczności • zwiększenie finansowania ze strony organizatora • czy grantodawców • przyciąganie najlepszych naukowców i studentów

Źródło: DERFERT-WOLF Lidia. Misja wspierania nauki a misja społeczna bibliotek szkół wyższych – relacje i znaczenie w świetle badań funkcjonalności i wpływu. In JAZDON Krystyna (red.). *Biblioteka naukowa: czy jeszcze naukowa?* Poznań, 2018, s. 29–43.

Wpływ bibliotek na interesariuszy wiąże się z zasadą komplementarności przez zsynchronizowanie oddziaływania książnic na użytkowników, z efektem w postaci pozyskiwania pożądaných przez tych drugich korzyści. Zwraca jednocześnie uwagę na komplementarność metodologiczną w postaci połączenia koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji z nurtem relacyjnym; w tym wypadku procesem wpływu na użytkowników.

Zgodnie z interpretacją „teorii interesariuszy”, przedstawionej przez Roberta E. Freemana, już decyzja o nawiązaniu relacji implikuje zjawisko komplementarności pojęciowej w postaci pytań: *Jaki jest cel działań?* oraz *Jaka jest odpowiedzialność stron uczestniczących w dialogu wobec interesariuszy?* [15, s. 364]. Są to pytania o sens wspólnych wartości, jakie tworzą strony relacji, i o to, jakie cele łączą głównych interesariuszy. Jeśli wartości i cele są zbliżone lub tożsame, mogą one prowadzić do nawiązania relacji. Można wówczas również mówić o ich komplementarności albo spójności [32].

Konsekwencją nawiązania odpowiedniego typu relacji są ponadprzeciętne korzyści. Na przykład zarówno dla biblioteki akademickiej, jak i dostawców źródeł informacji, kluczowe będzie dostarczenie na czas wysokiej jakości produktów w cenie korzystnej dla negocjujących stron. Wartość wynikająca ze spójności założeń będzie odzwierciedlona w zrealizowaniu celu bezpośredniego – dostawy źródeł informacji – oraz pośredniego, jakim stanie się zadowolenie użytkownika. W tym wypadku potrzeby książnicy okazują się komplementarne z ofertą proponowaną przez dostawców.

W odróżnieniu od interpretacji zagadnień związanych z interesariuszem we wspomnianej debacie z lat 30. XX w., zgodnie z którą stroną oddziałującą są biblioteki, teoria Freemana podkreśla, iż najistotniejsze są interakcje z interesariuszami książnic. Opierają się

one na dwustronnym dialogu, który kształtuje strategię zarządzania organizacją [32; 14]. Powinien on być ciągły, uwzględniać oczekiwania interesariuszy i dawać im poczucie siły negocjacyjnej. Ma on też wypływać z inicjatywy księżnic, a nie ograniczać się do prostej reakcji na sygnały płynące z otoczenia [32]. Jego podstawą jest zatem komplementarność komunikacyjna, która oznacza dwustronny i symetryczny dialog. Może do niej dojść wskutek porozumienia wynikającego z podzielenia podobnych zasad lub wartości, wynikających z tego samego paradygmatu etycznego [15].

W zakresie podzielenia wartości, teoria interesariuszy koresponduje metodologicznie z marketingiem wartości. Podobnie jak teoria interesariuszy uznaje wartości za punkt wspólny rozpoczęcia dialogu i relacji, marketing wartości uznaje je za źródło realizacji wspólnych celów interesariuszy i bibliotek [26, s. 623]. Co więcej, współcześnie etyczny wymiar działalności bibliotek przybiera między innymi formę dbałości o zrównoważone relacje, które oznaczają partnerstwo, porównywalny wysiłek wkładany w nawiązywanie i rozwój relacji, równy dostęp do zasobów, wzajemną lojalność, dbałość o dynamikę powiązań, dobrą komunikację i wzajemne zaufanie prowadzące do wypracowania komplementarnych celów. O ile w relacjach bibliotek publicznych z interesariuszami będzie to przede wszystkim korzyść społeczna, w przypadku księżnic akademickich może się nią stać wartość naukowa.

Jedną z wartości dodanych wynikających z interakcji jest wiedza. Jak pisze Beata Żołędowska-Król, relacje są podstawą transferu wiedzy własnej z zewnętrzną, dzięki czemu może zajść konwersja wiedzy i wykreowanie nowych jej zasobów [40, s. 221]. Można mówić przy tym o różnych typach wiedzy, ponieważ w grupie interesariuszy znajdują się rozmaite podmioty indywidualne lub instytucjonalne. Biorąc pod uwagę użytkowników, badacze wyodrębniają:

1. Wiedzę dla użytkowników – wymagana, aby biblioteka mogła spełnić potrzeby informacyjne użytkowników, a tym samym prowadzić swoją działalność statutową.
2. Wiedzę o użytkownikach – gromadzona, aby poznać opinie, oczekiwania i potrzeby użytkowników wobec biblioteki.
3. Wiedzę użytkowników – wiedza użytkowników o bibliotece i jej działalności. Ten rodzaj wiedzy może być gromadzony w celu ciągłego doskonalenia usług bibliotecznych [40, s. 221].

Z perspektywy teorii interesariuszy komplementarność procesowa, czyli uzupełnianie się wpływu i uzyskiwania pożądaných efektów poprzez zawieranie relacji, łączy się z komplementarnością celów stron dialogu w różnych obszarach działalności (rys. 1). Na przykład dla bibliotek celem jest wsparcie użytkowników, dla użytkowników – zaspokojenie potrzeb edukacyjnych, kulturalnych czy informacyjnych.

Rysunek 1. Komplementarność metodologiczna, pojęciowa i procesowa z punktu widzenia teorii interesariuszy



Źródło: opracowanie własne na podstawie DAHLSTRUD Alexander. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2008, nr 1, s. 1–13.

Obecna w analizie działalności organizacji tendencja do skupiania uwagi na kluczowych klientach skutkowałą pojawieniem się podejścia klientocentrycznego. Pojęcie klientocentryczności zostało po raz pierwszy użyte w 1960 r. przez Lestera Wundermana, który był pionierem komunikacji bezpośredniej z klientami [17, s. 54]. Jest to strategia, która polega na całkowitym dostosowaniu produktów i usług instytucji do potrzeb jej najcenniejszych klientów. Strategia ta ma konkretny cel: większe korzyści w dłuższej perspektywie [11, s. 9]. Podstawą wdrożenia klientocentryczności jest zidentyfikowanie najistotniejszych klientów z punktu widzenia osiągania przyszłych korzyści [11, s. 10]. W tym kontekście w bibliotekach akademickich przeważa dążenie do wsłuchiwania się w potrzeby naukowe na gruncie łączenia ich z nowoczesną technologią, na przykład dostęp do literatury naukowej w wersji elektronicznej, oraz poprzez podejście tradycyjne, na przykład zakup najnowszych podręczników na podstawie analizy sylabusów oraz zgłoszeń użytkowników. Obecnie zainteresowanie użytkownikiem przejawia się w większości aspektów funkcjonowania ksiąźnicy, a wdrożenie klientocentryczności wykazuje komplementarność metodologiczną, pojęciową i procesową z podejściem relacyjnym oraz nowoczesnymi koncepcjami marketingowymi. Nie mamy już do czynienia tylko z bierną obecnością adresatów oferty i usług w relacjach z ksiąźnicą.

W procesie dalszego rozszerzania koncepcji klientocentryczności coraz istotniejszy okazywał się jej związek z nawiązywaniem i kształtowaniem relacji. Tym razem jednak komplementarność procesowa była interpretowana nie tylko jako wpływ bibliotek na użytkowników, lecz przede wszystkim jako interakcje pomiędzy stronami dialogu. Uwypukliły one zależność realizacji potrzeb użytkowników od procesów zachodzących pomiędzy nimi a biblioteką. Fakt ten skutkowałą zaadaptowaniem w obszarze działalności bibliotecznej marketingu relacji i zarządzania relacjami z klientem jako elementów podejścia relacyjnego.

Podejście relacyjne jest związane z zarządzaniem strategicznym i wyłoniło się oraz zyskało popularność w latach 90. XX w. W 1998 r. Jeffrey H. Dyer i Harbir Singh

w artykule *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage* postawili tezę, że współpracujące firmy są zdolne do nawiązywania relacji, których efektem może być przewaga konkurencyjna na rynku [9, s. 675]. Z czasem wniosek ten został przeniesiony na różne typy relacji (nie tylko międzyorganizacyjne) i zaczęto dostrzegać wartość materialną i niematerialną wynikającą z ich tworzenia. W zarządzaniu bibliotekami podstawowy element podejścia relacyjnego – relację – można zdefiniować jako „związek, zależności lub stosunek pomiędzy podmiotami lub przedmiotami danego rodzaju [...]”. Wszelkie stosunki rynkowe, w jakie zaangażowana jest świadcząca usługi biblioteka” [35, s. 203]. Natomiast podejście relacyjne to sposób zarządzania biblioteką i organizacja jej działań, w których głównym celem nie jest konkurowanie z innymi organizacjami otoczenia, lecz nastawienie na budowanie długofalowego dialogu w celu uzyskania korzyści dla obu stron [30, s. 252; 31].

Przekonanie o zasadności budowania relacji w firmach komercyjnych wynika głównie z badań empirycznych, które wykazują, iż zdobywanie nowych klientów jest wielokrotnie droższe niż utrzymanie lojalnych nabywców [12, s. 104]. W nurcie relacyjnego zarządzania bibliotekami podkreśla się raczej, że bardziej celowa jest długofalowa relacja z partnerami godnymi zaufania niż kontakt oparty na krótkich, jednorazowych epizodach i częsta zmiana partnerów relacji. Każda rekonfiguracja wymagałaby bowiem ponownego budowania zaufania, które jest kluczowym komponentem trwałych aliansów.

Podejście relacyjne to proces współistnienia i wzajemnych zależności takich elementów, jak:

- relacje wewnątrz bibliotek;
- motywacje bibliotekarzy do nawiązywania relacji zewnętrznych i umiejętnego ich budowania;
- działania skupione na kształtowaniu relacji;
- kreatywna współpraca;
- ocena efektów relacji.

Podejście relacyjne najczęściej i najefektywniej jest stosowane w bibliotekach, które włączają je do swojej strategii zarządzania. Oznacza to, że powyższy kierunek działań jest traktowany jako postępowanie świadome i długoterminowe, a jego wyrazem jest marketing relacji i zarządzanie relacjami z klientem.

Leonard L. Berry uważa, że „marketing relacji to przyciąganie, utrzymywanie, a w organizacjach wielousługowych wzmacnianie relacji z klientami” [3, s. 25]. Według Małgorzaty Kisilowskiej-Szurmińskiej marketing relacji to tworzenie i rozwijanie trwałych, bliskich związków czytelników z biblioteką, których celem – z punktu widzenia instytucji – jest budowanie lojalności klienta i zwiększanie zaufania do instytucji oraz oferowanych przez nią usług [22, s. 343]. Definicję, która uwypukla sposób, w jaki relacje mają być nawiązywane i utrzymywane, podają Maciej Rydel i Sławomir Ronkowski. Zawiera się ona w stwierdzeniu o zależności efektywności działania organizacji od partnerskiego współdziałania stron uczestniczących w relacji [29, s. 5–10]. Natomiast przez zarządzanie relacjami z klientem badacze rozumieją infrastrukturę umożliwiającą określenie i zwiększenie

wartości klientów oraz odpowiednie środki, za których pomocą motywuje się najlepszych klientów do lojalności, czyli ponownych zakupów [8, s. 22]. W kontekście funkcjonowania bibliotek zarządzanie relacjami z klientem należy rozumieć jako indywidualne traktowanie każdego użytkownika oraz utrzymywanie z nim kontaktu poprzez prowadzenie dialogu oraz budowanie relacji [35, s. 270–271].

Efekty podejścia relacyjnego zależą od szeregu szczegółowych komplementarnych procesów i czynników. Należy do nich indywidualne traktowanie każdego użytkownika i budowanie z nim długotrwałych relacji, które skutkują korzyściami dla wszystkich stron dialogu. Jest to odejście od postrzegania użytkowników jako określonej grupy o podobnych cechach [39, s. 147]. Relacje powinny być oparte na satysfakcji i lojalności, przy czym można mówić o satysfakcji transakcyjnej i skumulowanej. Pierwsza z nich wynika z krótkotrwałych doświadczeń użytkownika z biblioteką, natomiast druga postrzegana jest jako trwały stan wynikający z doświadczeń nagromadzonych podczas wielokrotnego kontaktu z biblioteką [39, s. 149]. Dla bibliotek najcenniejsza będzie lojalność użytkownika wynikająca z długofalowego kontaktu z księżnicą, czyli dodatni poziom wierności użytkownika danej bibliotece ukształtowany w dłuższym okresie pod wpływem różnych czynników, w tym satysfakcji [35, s. 123–124]. Według Mai Wojciechowskiej „lojalność klienta, czyli jego «przywiązanie» do dostawcy (sprzedającego), jest wyrazem wzajemnego zrozumienia oraz współpracy pomiędzy nimi” [38, s. 85]. Fakt ten zauważa również Jacek Otto. Zdaniem badacza, miarą efektywności marketingu relacji jest wartość dla klienta, będąca wynikiem nawiązywanych relacji [25, s. 83]. Przy tym uzyskanie efektów pożądaných przez uczestników zaangażowanych w relację nie powinien kończyć ich współpracy, bowiem istotne jest pozostanie aktywną i znaczącą częścią otoczenia.

Zdaniem Magdaleny Kowalskiej-Musiał, więzi oparte na lojalności mają charakter emocjonalny. Wszelkiego rodzaju relacje rynkowe zdeterminowane są w tym przypadku przez atrakcyjność sprzedawcy, jego zaangażowanie i zaufanie, jakim jest darzony [23, s. 17]. Do podobnych wniosków doszła Magdalena Paul, która podkreśla, że im częstsze odwiedziny w bibliotece, będące dla klienta doświadczeniem pozytywnym, stymulowanym przez zachętę i zainteresowanie ze strony pracownika biblioteki, tym większa szansa na pogłębienie więzi i utrzymanie użytkownika [28, s. 355]. Autorka trafnie podkreśla komplementarność pojęć lojalności i marketingu empatycznego, zaspokajającego potrzeby emocjonalne użytkownika [28, s. 355]. Mechanizm uzupełniania się dotyczy również lojalności i marketingu doświadczeń. Zarówno zachęta, jak i zainteresowanie klientem przez personel biblioteki, mogą skutkować pozytywnymi doświadczeniami użytkownika, a to w następstwie zwiększa prawdopodobieństwo zwiększonej częstotliwości odwiedzin biblioteki [28, s. 355].

Komplementarnymi składnikami tożsamości relacji, oprócz satysfakcji użytkowników i ich lojalności, są ponadto:

- zaangażowanie (*commitment*);
- współpraca (*cooperation*);
- dotrzymywanie obietnic (*keeping promises*);
- wspólne wartości (*shared values*);
- komunikacja (*communication*);

- długoterminowy kontakt z interesariuszami, szczególnie użytkownikami, oparty na strategii skutkującej stworzeniem możliwie szerokiej grupy wspierających i związanych z biblioteką partnerów i podmiotów opiniotwórczych (ekspertów, instytucji rozpowszechniających dobrą opinię o książnicy);
- efektywna ekonomicznie komunikacja z pośrednikami;
- długofalowa, bazująca na lojalności, współpraca ze starannie wyselekcjonowaną grupą dostawców, oparta na dotrzymywaniu umów, elastyczność dostaw i realizowanie ich w ustalonym czasie;
- tworzenie innowacji, ulepszenie produktów i usług za pośrednictwem wymiany informacji i kreowania wiedzy, minimalizowanie kosztów dostaw;
- dbałość o kontakty z potencjalnymi pracownikami biblioteki, nawiązywanie współpracy ze szkołami średnimi, uczelniami, np. przez zapraszanie ich na wystawy, kiermasze książek;
- poszukiwanie i współpraca z osobami i instytucjami opiniotwórczymi rozpowszechniającymi dobrą opinię o bibliotece [19, s. 78; 28].

Przedstawiona zależność pojęć tworzy komplementarność, którą szczegółowo zobrażowano na rysunku 2.

Rysunek 2. Komplementarność pojęć, procesów i metodologii oparta na budowaniu lojalności klienta

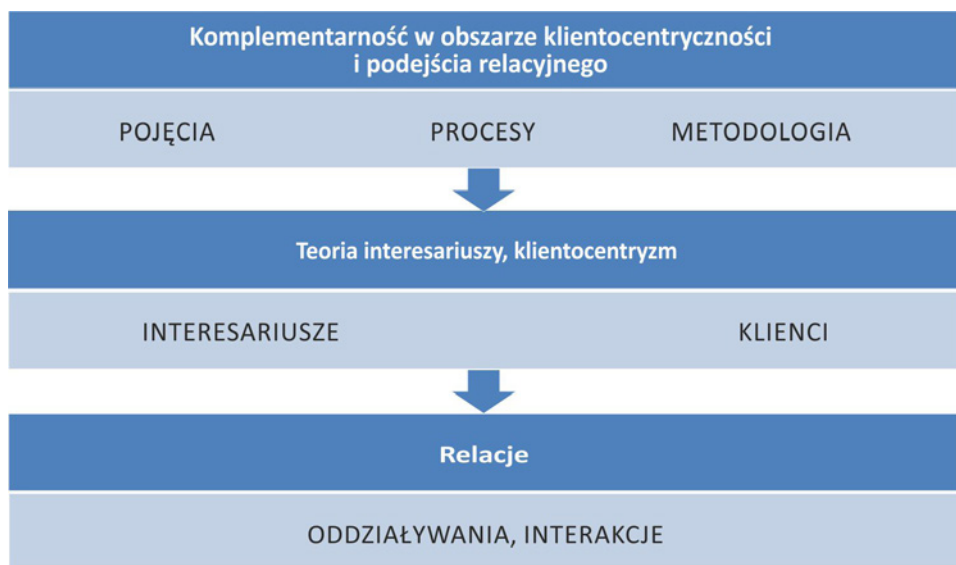


Źródło: opracowanie własne na podstawie WOJCIECHOWSKA Maja. Zjawisko lojalności wśród klientów bibliotek. *Bibliotheca Nostra*. 2010, nr 1, s. 84–96; KOWALSKA-MUSIAŁ Magdalena. Morfologia relacji w ujęciu paradygmatu marketingu relacji. In WITCZAK Olgierd (red.). *Budowanie związków z klientami na rynku business to business*. Warszawa, 2015, s. 10–20; PAUL Magdalena. Marketing wartości – rola biblioteki w promowaniu wartości i zaangażowania społecznego. In WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Marketing w działalności bibliotecznej*. Warszawa, 2023, s. 621–642.

Analiza zagadnień związanych z podejściem relacyjnym skłania do wniosków o kluczowej roli komplementarności w podejściu relacyjnym i pozwala wyodrębnić etapy jego kształtowania oraz miejsc zachodzenia zjawiska komplementarności, wśród których znajdują się:

1. Początek zainteresowania interesariuszem – teoria interesariuszy Roberta E. Freemana.
2. Zmiana podejścia do współpracy z otoczeniem – orientacja skoncentrowana na produkcie (marketing 1.0) zostaje zastąpiona orientacją skoncentrowaną na kliencie (marketing 2.0).
3. Stopniowe włączanie pojęcia interesariusza i klienta w nurt relacyjny.
4. Rozwinięcie podejścia relacyjnego na podstawie budowania relacji z klientem.

Rysunek 3. Ogólny zarys komplementarności opartej na klientocentryczności i podejściu relacyjnym



Źródło: opracowanie własne.

Jako efekty zastosowania podejścia relacyjnego w bibliotekach badacze wskazują:

- zbieranie informacji o użytkownikach;
- wzmocnienie marki i wizerunku biblioteki;
- rozwijanie świadomości kompetencji miękkich wśród pracowników bibliotek;
- wzrost satysfakcji i lojalności wśród klientów;
- uzyskanie przewagi konkurencyjnej;
- spójny system zarządzania biblioteką oparty na relacjach [34, s. 343–361].

W podejściu relacyjnym, marketingu wartości i marketingu doświadczeń można wskazać komplementarne pojęcia, takie jak:

- wartość dla użytkownika;
- pragnienia i potrzeby klienta;
- zagadnienie prosumpcji;
- oferowanie produktów i usług reprezentujących wartości i cele użytkowników;
- generowanie korzyści także dla szerszego grona odbiorców – interesariuszy;
- działania polegające na dostarczaniu użytkownikowi pozytywnych emocji i przeżyć;
- koncepcja współtworzenia (w marketingu relacji – wartości, korzyści; w marketingu doświadczeń – korzyści będących synonimem pozytywnych doświadczeń);
- prosumeryzm;
- interakcje z biblioteką [20, s. 643–659; 26, s. 621–642].

Z powyższych rozważań wynika, że uzupełnianie się, a niekiedy całkowita spójność metodologiczna, pojęciowa i procesowa są warunkami zaistnienia relacji. Brak porozumienia opartego na wspólnocie celów i wartości może być przyczyną niewspółmierności lub sprzeczności metodologii, pojęć i procesów, co w efekcie utrudni nawiązanie relacji.

Bibliografia

1. BAHADER Mir. Barriers to customer relationship management practices: a survey of university libraries in Pakistan. *Malaysian Journal of Library & Information Science*. 2022, nr 2, s. 59–70. ISSN 1394-6234.
2. BERLE Adolf A., MEANS Gardiner C. *The modern corporation and private property*. New Brunswick, London: Transaction Publishers, 1932.
3. BERRY Leonard L. Relationship marketing. In BERRY Leonard L., SHOSTACK G. Lynn, UPAH Gregory D. (red.). *Emerging perspectives of services marketing*. Chicago: American Marketing Association, 1983, s. 25–80. ISBN 978-0877571612.
4. DAHLSTRUD Alexander. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2008, nr 1, s. 1–13. ISSN 1535-3958.
5. DERFERT-WOLF Lidia (oprac.). *Badanie społecznego i ekonomicznego wpływu bibliotek publicznych. Przegląd metod i praktyk stosowanych na świecie*. Warszawa: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2018.
6. DERFERT-WOLF Lidia. Badania wpływu i wartości bibliotek akademickich – narzędzia, pomiary, dobre praktyki. In SIDOR Maria (red.). *Biblioteka przyszłości – wyzwania – trendy – zagrożenia. Wybrane zagadnienia z zakresu zarządzania bibliotekami uczelni wyższych*. Nowy Sącz: Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, 2018, s. 289–306. ISBN 978-83-88421-97-6.
7. DERFERT-WOLF Lidia. Misja wspierania nauki a misja społeczna bibliotek szkół wyższych – relacje i znaczenie w świetle badań funkcjonalności i wpływu. In JAZDON Krystyna (red.). *Biblioteka naukowa: czy jeszcze naukowa?* Poznań: Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu, 2018, s. 29–43. ISBN 978-83-60961-16-2.
8. DYCHÉ Jill. *CRM: relacje z klientami*. Gliwice: Grupa Wydawnicza Helion, 2002. ISBN 83-719-7843X.
9. DYER Jeffrey H., SINGH Harbir. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*. 1998, nr 4, s. 660–679. ISSN 0363-7425.
10. ELLIS Lisa A., PENA Aisha. Crowdsourcing as an approach to Customer Relationship Building in academic libraries. *College & Undergraduate Libraries*. 2015, nr 3/4, s. 273–295. ISSN 1069-1316.
11. FADER Peter. *Customer centrality. Focus on the right customers for strategic advantage*. Philadelphia: Wharton Digital Press, 2012. ISBN 978-1-61363-015-0.

12. FONFARA Krzysztof. *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1999. ISBN 83-208-120-38.
13. FREEMAN Edward R. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*. 1983, nr 3, s. 88–106. ISSN 0008-1256.
14. FREEMAN Edward R. The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts und Unternehmensethik*. 2004, nr 3, s. 228–254. ISSN 1439-880X.
15. FREEMAN Edward R., WICKS Andrew C., PARMAR Bidhan. Stakeholder Theory and „The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*. 2004, nr 3, s. 364–369. ISSN 1047-7039.
16. GŁOWACKA Ewa. Badania społecznego i ekonomicznego oddziaływania bibliotek akademickich. Obszary, projekty, metody. In WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Zarządzanie jakością w bibliotece*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2017, s. 23–35. ISBN 978-83-64203-85-5.
17. GROCHOLIŃSKI Piotr. Rosnąca rola klientocentryczności w rozwoju koncepcji biznesowych. *Annales. Ethics in Economic Life*. 2020, nr 3, s. 53–70. ISSN 2353-4869.
18. HUCZEK Marian. *Marketing organizacji non profit*. Sosnowiec: Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, 2003. ISBN 83-892-753-09.
19. HUNT Shelby, ARNETT Dennis B., MADHAVARAM Sreedhar. The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2006, nr 2, s. 72–87. ISSN 0885-8624.
20. JASKOWSKA Bożena. Biblioteki a marketing doświadczeń. In WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Marketing w działalności bibliotecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2023, s. 643–659. ISBN 978-83-677-23-046.
21. JEZIEWSKA Małgorzata. Środowiskowe funkcje bibliotek publicznych i ich wpływ na finansowanie bibliotek. In ŻOCHOWSKA Jolanta (red.). *Pieniądze dla bibliotek, czyli fundraising biblioteczny*. Białystok: Zakład Poligraficzny Ares, 2018, s. 251–272. ISBN 978-83-948923-1-9.
22. KISIŁOWSKA-SZURMIŃSKA Małgorzata. Marketing relacji. In WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Marketing w działalności bibliotecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2023, s. 343–361. ISBN 978-83-89316-82-0.
23. KOWALSKA-MUSIAŁ Magdalena. Morfologia relacji w ujęciu paradygmatu marketingu relacji. In WITCZAK Olgierd (red.). *Budowanie związków z klientami na rynku business to business*. Warszawa: CeDeWu, 2015, s. 10–20. ISBN 978-83-7941-205-1.
24. MERRICK DODD E. Jr. For whom are corporate managers trustees? *Harvard Law Review*. 1932, nr 7, s. 1145–1163. ISSN 0017-811X.
25. OTTO Jacek. *Marketing relacji: koncepcja i stosowanie*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2001. ISBN 83-711-078-03.
26. PAUL Magdalena. Marketing wartości – rola biblioteki w promowaniu wartości i zaangażowania społecznego. In WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Marketing w działalności bibliotecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2023, s. 621–642. ISBN 978-83-89316-82-0.
27. PAUL Magdalena. Wpływ społeczny bibliotek publicznych – badania i dobre praktyki. *Zarządzanie Biblioteką*. 2016, nr 1, s. 18–30. ISSN 2081-1004.
28. PAUL Magdalena. *Wpływ społeczny bibliotek publicznych. Na przykładach inicjatywy bibliotecznej „Wykietkuj na rynku pracy” oraz korzystania z mazowieckich bibliotek publicznych* [Rozprawa doktorska]. Warszawa: Uniwersytet Warszawski, 2018.
29. RYDEL Maciej, RONKOWSKI Sławomir. Marketing partnerski. *Marketing i Rynek*. 1995, 9, s. 5–10. ISSN 1231-7853.
30. SÓJKA Jan. *Promocja w strategii marketingowej biblioteki*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1994.
31. STAŃCZYK-HUGIET Ewa. Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa. In SKALIK Jan (red.). *Zmiana warunków sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011, s. 249–257. ISBN 978-83-7695-123-2.

32. STANNY Dominik. Teoria interesariuszy wczesnego Freemana – nie tylko etyka. *Forum Odpowiedzialnego Biznesu* [Dokument elektroniczny]. 2011. Tryb dostępu: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/teoria-interesariuszy-wczesnego-freemana-nie-tylko-etyka/>. Stan z dnia 29.04.2024.
33. SUŁKOWSKI Łukasz. Problem niewspółmierności koncepcji w zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*. 2004, nr 4, s. 6–8. ISSN 0137-7221.
34. WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Marketing w działalności bibliotecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2023. ISBN 978-83-89316-82-0.
35. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena (współudz.). *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
36. WOJCIECHOWSKA Maja. Działania public relations jako źródło informacji marketingowej o klientach bibliotek naukowych. In PIETRUCH-REIZES Diana, BABIK Wiesław, FRĄCZEK Renata (red.). *Zarządzanie informacją w nauce*. Katowice: Polskie Towarzystwo Informacji Naukowej, 2010, s. 193–200. ISBN 978-83-904561-9-5.
37. WOJCIECHOWSKA Maja. Public relations jako forma nawiązywania przez bibliotekę relacji z otoczeniem zewnętrznym. In WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Marketing w działalności bibliotecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, 2023, s. 517–533. ISBN 978-83-89316-82-0.
38. WOJCIECHOWSKA Maja. Zjawisko lojalności wśród klientów biblioteki. *Bibliotheca Nostra: Śląski Kwartalnik Naukowy*. 2010, nr 1, s. 84–96. ISSN 2084-5464.
39. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata. Customer Relationship Management (CRM) jako metoda zarządzania wiedzą biblioteki naukowej. In DACKO-PIKIEWICZ Zdzisława, CHMIELARSKA Marzanna (red.). *Rola biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, 2005, s. 147–154. ISBN 83-88936-23-9.
40. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata. Zarządzanie wiedzą w procesie kształtowania relacji z użytkownikiem biblioteki. *Przegląd Biblioteczny*. 2009, z. 2, s. 219–227. ISSN 0033-202X.