

Sylvia Bielawska

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu

biblioteka@pwsz.com.pl

Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) w bibliotece akademickiej. Zadania oraz wymagania wobec personelu bibliotecznego

Słowa kluczowe: marketing usług bibliotecznych, relacje z klientem, komunikacja, zadania i obowiązki bibliotekarzy.

Abstrakt: Artykuł stanowi kompleksowe omówienie relacji klienckich w bibliotece akademickiej. Założone ujęcie generalizujące, wsparte przykładami, ograniczone zostało do personelu bibliotecznego jako instrumentu marketingu usługowego. Omówiono nie tylko podstawowe role oraz zadania personelu, ale także wymagania względem niego.

Keywords: library services marketing, customer relations, communication, librarians' duties and tasks.

Abstract: The article presents a customer relations in academic library. It also includes a generalizing view of subject, with examples, focused on library staff as the marketing services instrument. The author describes basic staff tasks and duties.

Jest rzeczą najzupełniej zrozumiałą, że tak głębokie i wszechstronne przeobrażenia otaczającej człowieka rzeczywistości, jakie obserwujemy w ostatnich kilkunastu latach, musiały radykalnie wpłynąć także na bibliotekarstwo. Zmieniło się nie tylko miejsce bibliotek w społeczno-kulturowym obrazie, ewolucji uległy również zasady ich uczestnictwa w międzyludzkiej komunikacji. Biblioteki straciły na znaczeniu, co spowodowało konieczność częściowego zrzeczenia się niektórych funkcji lub ich znacznej modyfikacji. Zmiany w społecznym modelu uczestnictwa w kulturze oraz powszechna informatyzacja procesów lekturowych sprawiły, że jednym z ważniejszych trendów współczesnego bibliotekarstwa stał się marketing usług. Jak pisze Jacek Wojciechowski „przejęcie (i adaptacja) idei marketingu do bibliotekarstwa przyczyniło się do przemodelowania bibliotecznego paradygmatu” [14, s. 134]. I właśnie tropem tej zwięzłej charakterystyki będziemy się poruszać.

Jednym z przejawów zachodzących przeobrażeń jest zmiana dotycząca sposobu funkcjonowania bibliotek akademickich oraz współpracy z użytkownikami. Współczesne biblioteki uczelniane „to nie tylko skarbnice wiedzy i informacji, to instytucje, które jawią się dziś jako firmy, a ich użytkownicy jako klienci, którzy

oczekują spełnienia swoich oczekiwań, czyli dostarczenia jak najlepszej usługi” [8, s. 68]. Coraz częściej w codziennej praktyce bibliotecznej asymilowana jest terminologia marketingowa, a nieustanna potrzeba doskonalenia realizowanych procesów sprawia, że biblioteki akademickie nabierają cech nowoczesnej organizacji zarządzającej „usługami bibliotecznymi wykonywanymi na rzecz swoich czytelników, a raczej klientów” [5, s. 31]. Sukcesywny wzrost znaczenia usług skłania do podjęcia dyskusji oraz stawiania pytań także w odniesieniu do bibliotek. Nowoczesne formy i trendy marketingowe coraz silniej wpływają zwłaszcza na działania bibliotek akademickich. W ich przypadku szczególnego znaczenia nabrał specyficzny sposób marketingowego myślenia zwany **marketingiem relacji**.

Istotę marketingu relacji można interpretować na różne sposoby. W literaturze polskiej i zachodniej odnajdujemy ogromną różnorodność objaśnień. Piśmiennictwo na temat marketingu relacji jest tak obfite, że nie sposób dokonać szczegółowej rekapitulacji. Najprościej i najogólniej rzecz ujmując marketing relacji (*relationship marketing*) jest nowoczesnym sposobem myślenia marketingowego zorientowanym na klienta. Termin ten po raz pierwszy w literaturze przedmiotu pojawił się w latach siedemdziesiątych, ale za twórców kompleksowej teorii tej specyficznej odmiany marketingu uważa się jednak tzw. przedstawicieli Szkoły Nordyckiej, którzy przeanalizowali kluczowe argumenty klasycznego marketingu poddając w wątpliwość jego podstawowe założenia. Ich ustalenia zostały następnie poddane wielu modyfikacjom przez współczesnych praktyków i teoretyków innych ośrodków badawczych.

Dyskusyjnym problemem stał się nie tylko zakres, ale także sam termin „marketing relacji”. W wielu interpretacjach zarówno polskich, jak i zagranicznych autorów można zauważyć jednak pewne podobieństwa oraz akcentowanie znaczenia długoterminowych więzi. Reasumując ustalenia teoretyków, zasadnicza idea marketingu relacji sprowadza się do nawiązania stałych, długotrwałych kontaktów z klientem, które osiąga się poprzez dążenie do spełnienia jego faktycznych oczekiwań. Najbardziej powszechną stała się definicja Leonarda Berry’ego, który stwierdził, że „marketing relacji to tworzenie, utrzymywanie i wzbogacenie relacji z klientem” [9, s. 34].

Nastawienie na odbiorców ma zasadnicze znaczenie w instytucjach non profit. Koniecznie w tym miejscu trzeba zwrócić uwagę na występujący w wielu bibliotekach wielce niepożądany fakt zwyczajowego bagatelizowania znaczenia przesunięcia punktu ciężkości na użytkownika. A przecież „kiepska, a zwłaszcza źle przez publiczność postrzegana (...) biblioteka, ma niewielką szansę na egzystencję trwałą: kiedyś nastąpi moment krytyczny” [14, s. 135]. Wydaje się, iż analizując obsługę czytelników z perspektywy kilkunastu minionych lat można było zauważyć, że zagadnienie to było dotychczas pojmowane stosunkowo wąsko: czytelnicy traktowani byli masowo, anonimowo, nierzadko manifestowana była wobec nich niechęć, a ich ewentualne i potencjalne oczekiwania koncyrowano najczęściej z błędnych statystyk. Punkt ciężkości bibliotekarskich zainteresowań skupiał się na

procesie selekcji i sposobu opracowania gromadzonych i udostępnianych materiałów. Brak zaangażowania bibliotekarzy w relacje z czytelnikiem powodował sporadyczność, jednorazowość kontaktów. Takie poczynania były tylko iluzją kontaktów na linii czytelnik – bibliotekarz. Wydaje się, że obecnie lansowana wizja obsługi czytelnika – klienta każe nam spojrzeć na problem znacznie szerzej. Dlatego spośród wielu kierunków oraz propozycji rozwiązań efektywnego zarządzania na szczególną uwagę zasługuje zarządzanie relacjami z klientem – **CRM** (*Customer Realationship Managment*).

Podstawą systemu CRM jest nawiązanie bliższej, indywidualnej współpracy z klientem. Według Kai Storbackiej i Jarmo Lehtinea strategia ta zakłada „wzajemne dostosowanie do siebie czynności firmy i klienta mające na celu zbudowanie partnerskiego, trwałego związku firma – klient” [10, s. 13]. Celem CRM jest zatem rozpoznanie potrzeb, dążenie do ich spełnienia oraz traktowanie każdego klienta jako indywidualności.

Z racji problematyczności szczegółowego opisu tej koncepcji uwaga zostanie zwrócona jedynie na jej główne tezy oraz kluczowe elementy. Nagłą koniecznością dla bibliotekarzy powinno stać się przemyślenie tego zagadnienia oraz wypracowanie bardziej świadomych koncepcji. Dosyć wyraźnie dochodzi tu do głosu imperatyw nowatorstwa, obligujący bibliotekarzy akademickich do ustawicznego dostosowywania koncepcji i narzędzi marketingowych do ewoluującej rzeczywistości. Wybór odpowiedniej strategii marketingowej umożliwi bibliotekarzom świadczenie usług bibliotecznych i informacyjnych o najwyższej jakości oraz profesjonalną obsługę klienta. Coraz częściej poszukuje się nowych zasad, metod i narzędzi zarządzania. CRM ma szansę stać się dla bibliotekarzy obowiązującą filozofią oddziałującą w twórczy sposób na całą organizację oraz na jej wszystkie elementy (rys. 1).

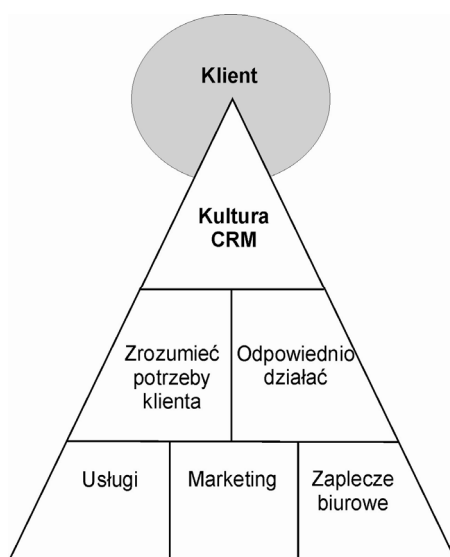
Jedyną trudnością byłoby rozpoznanie i wdrożenie tej filozofii w życie, gdyż należałoby oczekiwać zasadniczych zmian w całej bibliotece. W tym znaczeniu CRM urosłoby do rangi zobowiązania i polegałoby na „zapewnieniu użytkownikowi satysfakcji dzięki możliwie najlepszej obsłudze” [15, s. 139].

Do kluczowych elementów CRM, które możemy uznać za istotne w działalności bibliotek należy przede wszystkim zaliczyć:

- jakość usługi – rozumianą jako rezultat tego co użytkownik biblioteki otrzymuje w wyniku interakcji zachodzących między nim a biblioteką i innymi użytkownikami oraz tego jak te interakcje są przez niego odbierane [6, s. 76]. Należy przy tym uwzględnić dwa wymiary jakości: techniczny (co użytkownik otrzymuje?) oraz funkcjonalny (jak usługa jest świadczona?);
- strukturę i dynamikę więzi z klientem – pojmowaną jako dbałość o klienta na każdym etapie wspólnej interakcji bez względu na upływ czasu i ewolucję więzi (faza wstępna, faza kontynuacji, faza zakończenia relacji);
- rentowność relacji – rozumianą jako określenie profitów związanych z długotrwałym utrzymaniem zadowolonego użytkownika biblioteki;

- marketing wewnętrzny – czyli całokształt działań realizowanych w bibliotece i skierowanych do jej wszystkich pracowników mających kontakty z użytkownikami oraz pracowników wspierających te działania;
- poprawną komunikację z użytkownikiem – a zatem nie tylko zaproponowanie usługi spełniającej oczekiwania klientów, w odpowiednim dla niego czasie i miejscu, ale także poinformowanie czytelników o tej usłudze i zachęcenie do udziału;
- specjalne programy lojalnościowe – nagradzanie stałych, wybranych użytkowników przy pomocy atrakcyjnej i skierowanej tylko do nich oferty [13, s. 79-111].

Rysunek 1. CRM w bibliotece



Źródło: TODMAN Chris. *Projektowanie hurtowni danych. Zarządzanie kontaktami z klientami (CRM)*. Warszawa, 2003, s. 12.

Wymienionym kluczowym elementom CRM poświęcono wiele prac, w których autorzy prezentują własny punkt widzenia, podejmując analizę, a nierzadko i opracowując stosowne miary i wskaźniki informujące o sposobie realizacji procesów bibliotecznych i informacyjnych dostosowanych do potrzeb i oczekiwań użytkowników. Nie ulega jednak wątpliwości, że o powodzeniu tej filozofii w znacznym stopniu rozstrzyga postawa i umiejętności personelu bibliotecznego. To właśnie „kwalifikacje, umiejętności, predyspozycje i postawy personelu wyznaczają zdolność biblioteki do spełnienia potrzeb i oczekiwań użytkowników” [16, s. 167]. Dlatego też intencją autorki jest przedstawienie marketingowych zasad i reguł w odniesieniu do personelu bibliotek akademickich.

Powtórzmy powszechnie znaną prawdę, że najważniejszym źródłem przewagi konkurencyjnej lub też słabości określonej biblioteki jest bez wątpienia personel, którego istotne znaczenie wynika z:

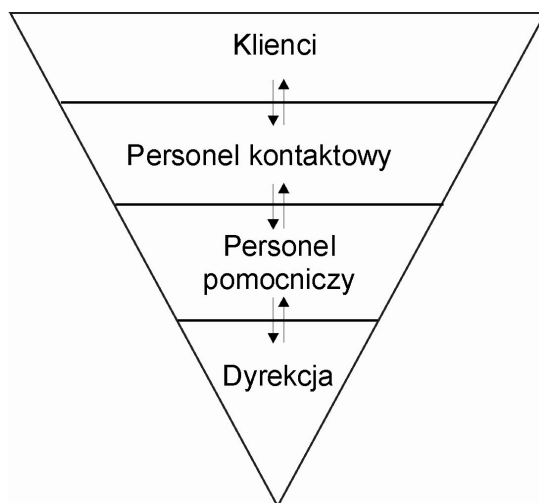
- usługowego charakteru działalności bibliotecznej,
- dużego wpływu personelu na efektywność funkcjonowania biblioteki,
- zdolności personelu do generowania zmian i innowacji,
- faktu, że ciągłe interakcje na linii klient – bibliotekarz wpływają na jakość oferowanych usług, zadowolenie użytkowników oraz kształtowanie pozytywnego wizerunku biblioteki w otoczeniu.

Podstawą działania marketingowego biblioteki jest personel, gdyż stanowi on niejako część oferowanej usługi. Większość usług w bibliotece świadczą bowiem ludzie – albo samodzielnie, albo asystując przy ich świadczeniu. W przypadku usług bibliotecznych, które wymagają niejednokrotnie znacznego zaangażowania emocjonalnego, daleko idącej indywidualizacji oraz empatii w procesie świadczenia, szczególnego znaczenia nabiera kwestia ról pełnionych przez pracowników uzależniona od zakresu realizowanych działań oraz przyjętej struktury organizacyjnej. Przypomnijmy w tym miejscu klasyczny już **podział personelu w bibliotekach**, który obejmuje:

- personel kontaktowy – tzw. personel pierwszej linii, czyli osoby, które w swych codziennych czynnościach mają bezpośredni kontakt z czytelnikami i są odpowiedzialne za oferowanie oraz świadczenie usługi (pracownicy wypożyczalni, czytelní, punktów informacji naukowej itp.);
- personel zaplecza – obejmujący personel zabezpieczający i wspomagający pracę personelu pierwszej linii (w relacjach bezpośrednich i pośrednich, bliższych i dalszych). Do tej kategorii należą pracownicy oddziałów gromadzenia i uzupełniania zbiorów, oddziałów opracowania, magazynowania i zabezpieczenia zbiorów, a także obsługa informatyczna i biurowo-administracyjna;
- kierownictwo, reprezentujące różnego rodzaju szczeble i obszary funkcjonalne [1, s. 71].

Zapewne nie pomylimy się pisząc, że we współczesnych bibliotekach jedną z najważniejszych funkcji jest obsługa klienta, stąd też odpowiedzialny za tę funkcję personel kontaktowy należy uznać za najważniejszą grupę pracowników. Zrozumiałe, że w takim przypadku musimy mieć do czynienia z odwróceniem hierarchicznej struktury organizacyjnej, z modelem tzw. odwróconej piramidy (rys. 2), w której personel kontaktowy z powodu wchodzenia w bezpośrednie interakcje z klientami tworzy szczyt hierarchii organizacyjnej [9, s. 177].

Rysunek 2. Model „odwróconej piramidy” w bibliotekach



Źródło: opracowanie własne na podstawie CHŁODNICKI Marcin, ZELLER Paweł. *Wprowadzenie do zarządzania relacjami usługowymi*. In: ROGOZIŃSKI Kazimierz (red.). *Zarządzanie relacjami w usługach*. Warszawa, 2006, s. 74.

To właśnie postawa i stan umiejętności personelu kontaktowego decydują o zadowoleniu użytkowników i dobrej opinii o bibliotece, gdyż to właśnie ci pracownicy są utożsamiani z całą instytucją, a kontakt z nimi w tzw. „chwilach prawdy” rozstrzyga o ogólnej ocenie usługi i nawiązaniu trwałych bądź nie związków z biblioteką. Sprawą powszechnie zdawałoby się znaną jest fakt, że sposób, w jaki personel odnosi się do klientów, jest kluczowym czynnikiem sukcesu. Niebłahą kwestią zatem staje się określenie zadań oraz wymogów względem tej grupy pracowników.

W rozwoju współczesnej problematyki bibliotekarskiej dotyczącej personelu ukształtowało się kilka wyraźnie zarysowanych, ściśle ze sobą powiązanych, grup zagadnień. Wyodrębnione różnorodne pola badawcze cechuje zróżnicowana i obszerna tematyka. Wspólnym jednak obszarem refleksji stała się kwestia zadań personelu usługowego. Pojawiające się coraz liczniejsze publikacje usiłują z naukową precyzją określić zadania, jakich się od bibliotekarzy oczekuje. Obfita literatura fachowa nie ułatwia precyzyjnego określenia podstawowych zadań. Trudno jednak nie zgodzić się z opinią, że podstawowym celem personelu kontaktowego jest wchodzenie w interakcje z klientem. Personel pierwszej linii powinien ponadto przekazywać klientom wyczerpujące informacje na temat oferowanych usług, warunków ich świadczenia oraz możliwości korzystania z nich w przyszłości.

Ze stanowiska marketingu bibliotecznego bardzo ważnym zadaniem personelu jest także uzyskiwanie informacji zwrotnych od klientów na temat

właściwości oferowanych usług, a także wszelkich uwag i sugestii, które klienci wyrażają na temat pożądanых zmian w świadczeniach [2, s. 260]. Godnym uwagi postulatem jest też kwestia stałej współpracy z innymi pracownikami biblioteki (np. działem gromadzenia i opracowania zbiorów) przy świadczeniu i zlecaniu pewnych usług – jakość takiej współpracy ma bowiem decydujące znaczenie dla obsługi klientów. Niebłahym zagadnieniem jest także konieczność przestrzegania stosowanych w bibliotece ustalonych procedur i sposobów postępowania w konkretnej sytuacji, w której usługa jest świadczona. Zgodzić należy się także z opinią, że jedną z głównych powinności jest umiejętność dostosowania swego postępowania do oczekiwań użytkownika, nawet jeżeli prowadzi to do nagięcia lub złamania zasad organizacyjnych obowiązujących w danej bibliotece (np. zezwolenie na samodzielne wybieranie książek w wypożyczalni, gdzie nie ma wolnego dostępu do półek). Ze stanowiska dzisiejszych zmian zachodzących w zawodzie bibliotekarza ogromnego znaczenia nabiera także wielokrotnie poruszane zagadnienie specjalistycznego i zróżnicowanego przygotowania: „nowoczesny bibliotekarz musi być otwarty na wiedzę, musi ją stale aktualizować, ponieważ trzeba założyć, że zmienia się prawie wszystko, czym się posługuje, zarówno narzędzia, jak i źródła” [5, s. 172].

Postulowana lista zadań nie jest naturalnie pełna. Ograniczona została ona jedynie do tych mających największy wpływ na kwestię budowania trwałych relacji z czytelnikiem. Dokładne sprecyzowanie nie jest ani możliwe, ani nawet potrzebne. W dobie nieustannych zmian zewnętrznych i wewnętrznych wymuszonych przez czynniki społeczno-ekonomiczne taki zabieg wydaje się niecelowy. Warto natomiast uświadomić sobie ważkość zagadnienia wymagań względem bibliotekarza pierwszej linii. Z tej perspektywy ogromnie interesująca jest kwestia kanonu wiedzy, umiejętności, a nawet cech osobowości potrzebnych w codziennej pracy bibliotecznej. Według Jerzego Ratajewskiego wysoki poziom satysfakcji użytkowników osiągniemy, jeżeli bibliotekarz będzie:

- inteligentny w szerokim tego słowa znaczeniu,
- znał swoją dziedzinę wiedzy oraz korzystał z literatury bibliotekarskiej i bibliotekoznawczej,
- potrafił szybko czytać i pisać oraz uczyć się,
- znał co najmniej jeden język obcy,
- posiadał wyobraźnię i umiejętność rozwiązywania problemów,
- samodzielny w pracy, wykazujący się odwagą cywilną w trudnych sytuacjach,
- systematyczny i potrafiący utrzymać porządek podczas organizowania pracy oraz w miejscu pracy,
- potrafił współżyć z innymi ludźmi,
- umiał przystosować się do zaistniałych sytuacji, np. braku czy nadmiaru informacji, bądź braku czasu,
- wykazywał się talentem organizacyjnym, intuicją oraz aktywnością w pracy,
- wytrwały [7, s. 37].

Przytoczona lista wymagań wobec bibliotekarzy nie jest jeszcze kompletna. I choć niełatwo precyzyjnie definiować wymagania wobec idealnego pracownika bibliotecznego, pozytywnie nastawionego do spełniania życzeń i potrzeb użytkowników biblioteki, nie ulega kwestii, że szczególnego znaczenia nabiera aspekt osobowościowych cech takiego pracownika. Osoby, które chcą mieć w pracy bezpośrednie kontakty z klientem, powinny oprócz określonych kwalifikacji zdobytych podczas studiów oraz umiejętności nabytych w trakcie dotychczasowej praktyki zawodowej, posiadać pewne niezbędne predyspozycje psychiczne charakterystyczne dla pracowników obsługi w każdej firmie, takie jak:

- cierpliwość, opanowanie, uprzejmość, uczciwość;
- elokwencja, wysoka kultura osobista, życzliwość, wyrozumiałość, powściągliwość;
- odpowiedzialność, poczucie obowiązku, zdyscyplinowanie;
- odporność na stres;
- umiejętność radzenia sobie w każdej sytuacji, a zwłaszcza w tzw. krytycznych chwilach;
- umiejętność prawidłowego wystawiania się, swoboda w zachowaniu, komunikatywność;
- zdolność zapamiętywania pewnych faktów, np. nazwisk, spostrzegawczość;
- łatwość nawiązywania kontaktów z ludźmi;
- odpowiednia koncentracja na kliencie, umiejętność uważnego słuchania;
- stabilność emocjonalna oraz zdolność szybkiej reakcji w sytuacjach stresowych;
- umiejętność radzenia sobie z emocjami klientów;
- gotowość do udzielania pomocy innym ludziom [12, s. 147].

Formułowane pod adresem pracowników pierwszej linii wymagania zmuszają nas do powtórzenia ogólniejszej refleksji, że pracownik taki powinien posiadać odpowiednie cechy osobowości, umiejętności i kwalifikacje niezbędne do efektywnej realizacji usługowych działań bibliotecznych oraz wchodzenia w trwałe interakcje zarówno ze współpracownikami, jak i użytkownikami biblioteki. Bezpośredni kontakt z czytelnikami wymaga nierzadko umiejętności adaptacji do zmienionych warunków działań (np. niestandardowe życzenia czytelników). Niezwykle ważne jest, aby pracownicy ci mieli także szerokie kompetencje pozwalające im bądź to asystować przy świadczeniu usługi, za którą nie są bezpośrednio odpowiedzialni, bądź też ją samodzielnie wykonać (np. w sytuacji zastępstwa na innym stanowisku). Zgodzić się należy także z ustaleniami teoretyków zarządzania, że najodpowiedniejszą koncepcją kierowania takim personelem nie jest precyzyjne określenie procedur (wszystkich czynności, sposobów ich wykonania, chronologii, zachowań) oraz kontrolowanie dokładności ich wykonań, ale delegowanie uprawnień, a więc pozostawienie pracownikom pewnej swobody w procesie obsługi klienta, w przekonaniu, że dopiero

osobisty kontakt pozwoli zidentyfikować najlepszy sposób zaspokojenia potrzeb i oczekiwań użytkownika.

Powszechnie doceniana **koncepcja delegowania uprawnień** wynika z korzyści, jakie przynosi jej wdrożenie. Wydaje się, że najważniejszą z nich jest satysfakcja pracowników wynikająca z samodzielności i zaufania, jakim darzą ich przełożeni. Uprawnienia wyzwalają wśród pracowników pomysłowość i inicjatywę, co w efekcie przynosi nowe, oryginalne pomysły na usprawnienie procesu obsługi użytkownika. Zadowolenie pracownika przenosi się zatem na zadowolenie klienta, co ma istotne znaczenie w budowaniu trwałych relacji czy zyskaniu ich lojalności [4, s. 360-362].

Podjęte w artykule najważniejsze kwestie dotyczące roli personelu kontaktowego w budowaniu trwałych relacji z liczną i stałą publicznością biblioteczną świadczą o koniecznej potrzebie pozyskiwania odpowiedniej kadry. Skoro dowiedziono, że warunkiem skutecznej obsługi i dbałości o użytkownika jest czynnik ludzki, należy dołożyć wszelkich starań, aby w bibliotece akademickiej unikać błędów w zakresie niewłaściwej polityki personalnej. Do najczęstszych błędów w tym zakresie należy zaliczyć:

- **syndrom przypadkowego pracownika** (zatrudnianie przypadkowych osób z powodu braków kadrowych, niespełnienie oczekiwań i potrzeb pracowników, co wpływa negatywnie na fluktuację specjalistów, trudność pozbycia się słabego pracownika),
- **złe kryteria wynagradzania** (wynagrodzenia są stałe, nie zależą od wysiłków podejmowanych przez pracowników, wynagrodzenia są zbyt niskie i nieadekwatne do powierzonych obowiązków, nie mobilizują do pracy, bądź stosowany system wynagrodzeń rodzi intrygi),
- **niską dyscyplinę i niskie morale pracowników** (brak reakcji na argumenty przełożonych, niezrozumienie celów i filozofii firmy),
- **syndrom braku odpowiednich ludzi na odpowiednich stanowiskach** (brak orientacji kadry menadżerskiej we własnym potencjale, wartościowi i kompetentni pracownicy są zatrudniani na przypadkowych stanowiskach, brak rotacji stanowiskowej),
- **syndrom „szefa orkiestry”** (przełożony sam sobie ze wszystkim radzi, jest bardzo zapracowany, nie ma na nic czasu) [12, s. 162].

Nowoczesna koncepcja polityki personalnej w bibliotekach powinna zakładać ukształtowanie fachowego i stabilnego personelu, który jest:

- kompetentny (posiada odpowiednie umiejętności i wiedzę),
- uprzejmy (pracownicy odnoszą się do czytelników taktownie i z szacunkiem),
- wiarygodny (pracownicy są godni zaufania),
- niezawodny (pracownicy wykonują swoją pracę dokładnie i rzetelnie),
- szybko reagujący na zmiany (pracownicy potrafią dostosować się do zmieniających się oczekiwań publiczności bibliotecznej),

- komunikatywny (pracownicy potrafią nie tylko zrozumieć potrzeby klienta, ale także przekazują mu jak najpełniejsze informacje).

Kiedy już biblioteka będzie posiadać taki personel, możliwa okaże się realizacja założonych celów, których wykonanie będzie wymagało nieco dłuższej perspektywy współpracy z odbiorcami naszych usług. Powtórzmy bowiem na koniec za Jackiem Wojciechowskim, że biblioteka to nie jest instytucja kontaktów incydentalnych, jednorazowych [14, s. 136]. Konstatacja ta jest niezwykle ważna z uwagi na fakt, że o losach każdej biblioteki bez wątpienia rozstrzyga liczna i stała publiczność. Trwałe więzi oparte na wzajemnym zaufaniu, lojalności, wiarygodności, a nawet przyjaźni z użytkownikiem mogą doprowadzić do ujawnienia się pełnej i wielowymiarowej wartości marketingowej, która może mieć namacalny pożytek (np. zwiększenie przez organizatora biblioteki dotacji budżetowej na działalność).

Bibliografia

1. CHŁODNICKI Marcin, ZELLER Paweł. *Wprowadzenie do zarządzania relacjami usługowymi*. In ROGOZIŃSKI Kazimierz (red.). *Zarządzanie relacjami w usługach*. Warszawa: Difin, 2006. ISBN 83-7251-602-2.
2. CZUBAŁA Anna, JONAS Agata, SMOLEŃ Tomasz, WIKTOR Jan W. *Marketing usług*. Kraków: Wolters Kluwer, 2006. ISBN 83-7484-020-X.
3. FURTAK Robert. *Marketing partnerski na rynku usług*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2003. ISBN 83-208-147-23.
4. GRIFFIN Ricky W. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2004. ISBN 978-83-01-14944-4.
5. KITA Joanna, RADWAN Jacek M. Zastosowanie ośmiu zasad zarządzania jakością w bibliotece wydziałowej Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ. In KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.). *Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2009, s. 31-40. ISBN 978-83-61464-16-7.
6. PIDNŁOWA Wanda. Magia nazwy. Czy trzeba zmienić nazwę zawodu bibliotekarza, aby społeczeństwo odkryło na nowo walory tej profesji? In HESKA-KWAŚNIEWICZ Krystyna (red.). *W kręgu książki, biblioteki i informacji naukowej. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Zbigniewowi Żmigrodzkiemu*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, 2004, s. 169-173. ISBN 83-226-1305-9.
7. RATAJEWSKI Jerzy. *Wprowadzenie do bibliotekoznawstwa czyli wiedza o bibliotece w różnych dawkach*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2002. ISBN 83-87629-78-2.
8. REGULSKA Katarzyna. Przegląd metod i narzędzi do pomiaru jakości usług bibliotecznych w bibliotekach akademickich. In KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.). *Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2009, s. 67-77. ISBN 978-83-61464-16-7.
9. ROGOZIŃSKI Kazimierz. *Nowy marketing usług*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 2000. ISBN 83-88222-08-2.
10. STORBACKA Kaja, LEHTEIN Jarmo. *Sztuka budowania trwałych związków z klientem. CRM*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „ABC”, 2001. ISBN 83-88597-20-5.

11. TODMAN Chris. *Projektowanie hurtowni danych. Zarządzanie kontaktami z klientami (CRM)*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, 2003. ISBN 83-204-2790-8.
12. TOKARZ Anna. Personel turystyczny. In PANASIUK Aleksander (red.). *Marketing usług turystycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006, s. 146-163. ISBN 83-01-14517-X.
13. WEREDA Wioletta. *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*. Warszawa: Difin, 2009. ISBN 978-83-7641-017-3.
14. WOJCIECHOWSKI Jacek. *Biblioteka w komunikacji publicznej*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2010. ISBN 978-83-61464-9.
15. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata. Standardy obsługi użytkownika biblioteki. In WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Standardy biblioteczne*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum, 2010, s. 139-148. ISBN 978-83-61079-08-8.
16. ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata. Wartości organizacyjne w kulturze jakości. In KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata (red.). *Jakość usług bibliotecznych w społeczeństwie informacyjnym*. Warszawa: Wydawnictwo SBP, 2009, s. 167-174. ISBN 978-83-61464-16-7.