

## Zarządzanie relacjami z klientem biblioteki

opracowanie Maja Wojciechowska

Biblioteki to instytucje, które w coraz większym stopniu bazują na rozbudowanych kontaktach ze swoimi klientami. Ich typowo informacyjne funkcje systematycznie poszerzane są o funkcje społeczne, wymagające umiejętności zarządzania relacjami ze środowiskiem zewnętrznym. Poniżej zamieszczono podstawowe informacje związane z zarządzaniem relacjami z klientami bibliotek.

**Definicja:** Zarządzanie relacjami to zestaw działań i procedur mających na celu budowanie silnych i długotrwałych więzi z użytkownikami biblioteki, będący konsekwencją przyjętej przez nią filozofii funkcjonowania, bazującej na pielęgnowaniu związków z klientami. Wynika ze strategii opracowanej przez bibliotekę.

**Tłumaczenie terminu:** ang. *Relationship Management*, niem. *Beziehungsmanagement*, fr. *Gestion de la relation*, ros. *Управление отношениями*

**Relacja:** sposób nawiązywania kontaktu i porozumiewania się biblioteki z otoczeniem, uwzględniający filozofię i cele działania instytucji oraz uczucia i postawy jednostek. Określa stosunek, jaki zachodzi między biblioteką, a jej klientami.

**Marketing relacji:** koncepcja marketingowa zakładająca pozyskiwanie, budowanie i utrzymywanie długotrwałych relacji z użytkownikami bibliotek, które mają na celu przynoszenie korzyści obu stronom, tj. bibliotece oraz jej klientom. Do korzyści ze strony klienta można zaliczyć uzyskanie dostępu do informacji i wartościowych usług, a ze strony biblioteki – realizowanie programu rozwoju intelektualnego oraz społecznego w obszarze na którym działa instytucja oraz w konsekwencji zapewnienie ciągłości funkcjonowania i wzrostu organizacyjnego. Marketing relacji nie dąży (tak jak tradycyjny marketing) do sfinalizowania usługi, lecz utrzymania klienta i nawiązania z nim dłuższej współpracy.

**Kapitał relacji:** wartość stanowiąca konsekwencję zdolności do kształtowania stosunków z partnerami, do których w przypadku bibliotek można zaliczyć: użytkowników, inne biblioteki, instytucje kultury i nauki, z którymi współpracuje placówka, a także dostawców oraz kooperantów. Składnikiem kapitału relacji jest kapitał klienta.

**Najważniejsze elementy kapitału relacji:** relacje z klientami, marka, reputacja i wizerunek biblioteki, lojalność klientów.

**Kapitał klienta:** suma i wartość relacji, które nawiązuje biblioteka ze swoimi użytkownikami, przynoszące pożądane korzyści.

**Rodzaje relacji:**

- krótkoterminowe lub długoterminowe;
- słabe lub silne;
- grupowe lub interpersonalne;
- wewnętrzne (zachodzące wewnątrz zespołu pracowniczego biblioteki) lub zewnętrzne (z otoczeniem);
- spontaniczne lub wymuszone.

**Cele zarządzania relacjami:**

1. Tworzenie systemu sieci kontaktów i wsparcia z partnerami oraz klientami biblioteki, opartego na wzajemnych relacjach, zaangażowaniu i zaufaniu.
2. Aktywne pozyskiwanie klientów przez bibliotekę, dzięki umiejętności inicjowania kontaktu oraz wiedzy na temat samych czytelników.
3. Efektywne komunikowanie się z klientami za pośrednictwem różnych kanałów, odpowiednich dla różnych grup użytkowników.
4. Budowanie skutecznego systemu wymiany informacji biblioteki z otoczeniem.
5. Nawiazywanie z klientami długotrwałych relacji.
6. Budowanie silnych więzi opartych na zaufaniu (zwłaszcza w bibliotekach szkolnych i dziecięco-młodzieżowych, a także nastawionych na obsługę osób starszych i wymagających specjalnej pomocy).
7. Ciągłe podnoszenie poziomu jakości usług dzięki informacji zwrotnej od klientów.
8. Zaangażowanie wszystkich agend biblioteki w przygotowywanie usługi, niezależnie czy mają bezpośredni kontakt z czytelnikiem.
9. Tworzenie nowych wartości (usług oraz innych korzyści) ważnych z punktu widzenia potrzeb klienta biblioteki.
10. Traktowanie każdego czytelnika w sposób indywidualny.
11. Angażowanie czytelników w aktywną współpracę z biblioteką.
12. Doskonalenie procesów obsługi.
13. Budowanie atmosfery współdziałania, kooperacji, wsparcia, realizacji wspólnych celów i skutecznej komunikacji.
14. Zapobieganie konfliktom oraz skuteczne rozwiązywanie konfliktów.

**Systemy wspierające zarządzanie relacjami:** *public relations*, programy lojalnościowe (np. wprowadzane przez biblioteki dziecięce, adresowane do najmłodszych czytelników, dopiero wyrabiających w sobie nawyk czytania), systemy CRM.

### **Kompetencje biblioteki niezbędne w procesie budowania relacji:**

- umiejętność kreowania pozytywnych emocji w kontaktach z partnerami;
- rozumienie interesów drugiej strony relacji
- elastyczność w postępowaniu z partnerami;
- konstruktywne rozwiązywanie problemów;
- zdolność do budowania efektywnej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej;
- budowanie zaufania;
- gotowość do ustanawiania kompromisu.

### **Czynniki niezbędne w procesie budowania długotrwałych i silnych relacji:**

- satysfakcja z usługi;
- satysfakcja z obsługi/sposobu komunikacji;
- zaufanie;
- zrozumienie;
- wspólne doświadczenia klienta i usługodawcy;
- wzajemność.

### **Działania w procesie zarządzania relacjami:**

- zebranie informacji o klientach/partnerach i dokonanie ich segmentacji;
- kierowanie do poszczególnych grup dedykowanych ofert, odzwierciedlających ujawnione preferencje i potrzeby;
- nienachalna, ale równocześnie sprawna komunikacja za pomocą preferowanych przez klientów kanałów informacji;
- dostosowanie sposobu obsługi klientów do ich faktycznych potrzeb;
- tworzenie możliwości/okazji do wyrażania przez klientów biblioteki własnych opinii na temat jej działalności (oferty, obsługi, modeli działania);
- szczegółowa analiza przyczyn niezadowolenia użytkowników oraz ich eliminacja;
- włączenie całego zespołu (również z działów niemających bezpośredniego kontaktu z czytelnikami) w proces tworzenia wartości dla klienta.

### **Poziomy relacji biblioteki z jej otoczeniem:**

1. Poziom 1 – Kooperacja. Uczestnicy relacji, tj. biblioteka i jej partnerzy (użytkownicy, dostawcy, współorganizatorzy usług itp.) podejmują wysiłki w zakresie promowania wspólnych interesów, przedsięwzięć, usług, projektów, zwiększających prawdopodobieństwo uzyskania obopólnych korzyści.
2. Poziom 2 – Zaufanie. Uczestnicy relacji dążą się szacunkiem, okazują sobie wsparcie i są przekonani, że mogą na sobie polegać, dążąc konsekwentnie do osiągnięcia pozytywnych skutków podjętych działań (projektów).
3. Poziom 3 – Zaangażowanie. Uczestnicy relacji poza szacunkiem zaczynają dążyć się przywiązaniem oraz nabierają przekonania, że ich partnerzy są na tyle ważni, iż warto poważnie zaangażować się, by wspierać i kontynuować relację z nimi.

### **Korzyści wynikające ze skutecznego zarządzania relacjami:**

- budowanie stabilnej, silnej pozycji w otoczeniu;
- kształtowanie pozytywnego wizerunku i tworzenie dobrej reputacji;
- zyskanie przychylności partnerów oraz użytkowników biblioteki;
- zwiększenie szansy na zaktywizowanie nieużytkowników;
- łatwiejsze pozyskiwanie nowych partnerów do współpracy;
- utrzymywanie długoterminowej kooperacji z partnerami i klientami;
- lepsze zrozumienie potrzeb i zachowań klientów.

### **Literatura przedmiotu:**

1. ADAMIEC Sabina. Komunikacja warunkiem kapitału społecznego biblioteki. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*. 2007, z. 1, s. 27–34. ISSN 1899-8658.
2. ANISZEWSKA Anna, KANT Katarzyna. Metody komunikacji elektronicznej między czytelnikiem a bibliotekarzem. In WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Elektroniczny wizerunek biblioteki*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum, 2008, s. 51–62. ISBN 978-83-61079-01-9.
- BROŻEK Katarzyna. Przelamywać bariery, czyli o tworzeniu właściwych relacji między bibliotekarzem a użytkownikiem w procesie komunikacji interpersonalnej. In ANTCZAK-SABALA Beata, KOWALSKA Małgorzata, TKACZYK Lucyna (red.). *Przestrzeń informacyjna biblioteki akademickiej – tradycja i nowoczesność*. Toruń: Wyższa Szkoła Bankowa, 2009, s. 293–301. ISBN 978-83-923607-6-6.
3. CHRAPCZYŃSKA Beata. Budowanie relacji między biblioteką akademicką i jej otoczeniem. In ŻMI-GRODZKA Barbara (red.). *Dolnośląskie Centrum Informacji Naukowej i Ekonomicznej – biblioteka otwarta*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011, s. 51–67. ISBN 978-83-7011-116-4.
4. HELLER Włodzimierz, PIESZAK Elżbieta. Czy w bibliotece publicznej jest miejsce na komunikację interpersonalną? In PONIEDZIAŁEK Ewelina (red.). *Rola biblioteki w lokalnej przestrzeni informacyjnej, edukacyjnej i kulturalnej*. Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie, 2009, s. 90–107. ISBN 978-83-62135-00-4.
5. JARSKA Lidia M. Internetowe forum dyskusyjne – platforma informacyjna i komunikacyjna między bibliotekarzami a czytelnikami. In MATWIEJCZUK Wanda, SZEWCZYK-KŁOS Danuta (red.). *Unowocześnianie organizacji i metod pracy bibliotek w świetle zmieniających się potrzeb czytelników: edycja II. Materiały konferencyjne, Opole, 16-17 listopada 2011 r.* Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, 2012, s. 247–269. ISBN 978-83-7395-527-1.
6. JASKOWSKA Bożena. Gesty obok słów: mowa ciała dla bibliotekarzy. *Bibliotheca Nostra*. 2008, nr 2, s. 16–22. ISSN 1734-6576.
7. JURCZAK Izabela, OKULARCZYK Elżbieta (red.). *Partnerzy bibliotek. Model komunikacji z otoczeniem*. Łódź: Firma Księgarska Wiesława Juszcza, 2008. ISBN 978-83-925616-0-6.
8. KANCZAK Agnieszka, OBRZUT Anna. Skuteczna komunikacja vs konflikt w bibliotece. In ANTCZAK-SABALA Beata, KOWALSKA Małgorzata, TKACZYK Lucyna (red.). *Przestrzeń informacyjna biblioteki akademickiej – tradycja i nowoczesność*. Toruń: Wyższa Szkoła Bankowa, 2009, s. 319–324. ISBN 978-83-923607-6-6.
9. KISIŁOWSKA Małgorzata. *Już nie wiem jak mam do ciebie mówić... czyli komunikacja biblioteczna*. Warszawa: CEBiD, 2001. ISBN 83-88581-02-3.
10. LEPKOWSKA Emilia. Wpływ komunikacji interpersonalnej na wizerunek biblioteki i relacje bibliotekarz – użytkownik. In ANTCZAK-SABALA Beata, KOWALSKA Małgorzata, TKACZYK Lucyna (red.). *Przestrzeń informacyjna biblioteki akademickiej – tradycja i nowoczesność*. Toruń: Wyższa Szkoła Bankowa, 2009, s. 303–318. ISBN 978-83-923607-6-6.

11. NOWAKOWSKA Izabela. Komunikacja z użytkownikiem biblioteki w aspekcie konfliktu. In WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Bibliotekarze i czytelnicy w dobie nowych technologii i koncepcji organizacyjnych bibliotek*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum, 2013, s. 91–102. ISBN 978-83-61079-22-4.
12. SIENKIEWICZ Jolanta. Komunikacja w bibliotece. In CZYŻEWSKA Maria (red.). *Kształtowanie wizerunku biblioteki*. Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, 2007, s. 133–150. ISBN 83-87981-39-7.
13. SZYDLIK Leszek. Komunikacja marketingowa biblioteki uczelnianej z otoczeniem (ze szczególnym uwzględnieniem relacji bibliotekarz - użytkownik). In *Zarządzanie marketingowe biblioteką*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2008, s. 193–205. ISBN 978-83-7205-265-0.
14. WOJCIECHOWSKA Maja (red.). *Współpraca bibliotek na szczeblu regionalnym, krajowym, międzynarodowym*. Gdańsk: Wydawnictwo Ateneum, 2011. ISBN 978-83-61079-14-9.
15. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena. *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
16. WOJCIECHOWSKA Maja. (red.). *Zarządzanie biblioteką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-26-4.
17. WOJCIECHOWSKA Maja. *Kształtowanie kapitału społecznego – ujęcie z perspektywy bibliotekoznawczej*. Warszawa: Difin, 2019. ISBN 978-83-8085-844-2.
18. WOJCIECHOWSKA Maja. *Media relations* jako forma komunikacji marketingowej biblioteki. *Toruńskie Studia Bibliologiczne*. 2009, nr 2, s. 81–91. ISSN 2080-1807.
19. WOJCIECHOWSKA Maja. Reputacja jako czynnik wspierający budowanie relacji instytucji świadczących usługi informacyjne. In TARASZKIEWICZ Beata (red.). *Ekologia informacji w e-społeczeństwie*. Słupsk: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Biblioteka Uczelniana Akademii Pomorskiej, Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka w Słupsku, 2014, s. 88–96. ISBN 978-83-88783-20-3.
20. WOJCIECHOWSKA Maja. Rola systemów CRM w pozyskiwaniu wiedzy na temat klientów usług informacyjnych. In TARASZKIEWICZ Beata (red.). *Ekologia informacji w środowisku regionalnym*. Słupsk: Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Biblioteka Uczelniana Akademii Pomorskiej, 2012, s. 76–92. ISBN 978-83-88783-18-0.
21. WOJCIECHOWSKA Maja. Rozwój zarządzania relacjami w bibliotekach i ich otoczeniu. In WROCŁAWSKA Maria, JERZYK-WOJTECKA Justyna (red.). *Stare i nowe w bibliotece: współpraca czy konkurencja. Konferencja Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego: materiały konferencyjne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2010, s. 37–42. ISBN 978-83-7525-413-6.
22. WOJCIECHOWSKA Maja. *Studium zarządzania niematerialnymi zasobami organizacyjnymi bibliotek*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2014. ISBN 978-83-7865-240-3.
23. WOJCIECHOWSKA Maja. Zjawisko lojalności wśród klientów bibliotek. *Bibliotheca Nostra*. 2010, nr 1, s. 25–35. ISSN 1734-6576.
24. ŻOŁĘDOWSKA Beata. Miejsce *public relations* w systemie komunikacyjnym biblioteki. In CHODYŃSKI Andrzej, HUCZEK Marian, SOCHA Irena (red.). *Zarządzanie w organizacjach non-profit. Strategie. Marketing*. Bielsko-Biała: Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna, 2001, s. 112–123. ISBN 83-913509-2-4.