

„FOLIA BIBLIOLOGICA” (2013/2014), VOL. LV/LVI

*Renata Malesa*

Instytut Bibliotekoznawstwa i Informatyki UMCS w Lublinie

MARKETING PARTNERSKI  
W DZIAŁALNOŚCI BIBLIOTEKI PUBLICZNEJ

Partnership marketing in the operation of the public library

Abstract: Marketing is a specific philosophy of operation and the way of perceiving the basic principles that should be followed by present-day business and service enterprises. The process of adaptation of marketing for library purposes has been observable in Poland since the 1990 s. Partnership marketing has been growing particularly important in the domain of libraries: its essence consists in developing and maintaining ties with market participants, i.e. customers and other partners of a firm. The present article discusses the importance of relationship marketing in the operation of public libraries, which is oriented towards small muna (commune) libraries. Nowadays, these institutions were compelled to appropriately identify customer needs and to properly satisfy them. High competition on the services market and the necessity of retaining customers makes it necessary to apply marketing principles in their activities. In order to survive and be successful in the present-day world small communal libraries have to conduct activities in cooperation with all kinds of partners, developing permanent ties with them and their customers. The conscious or intuitive application of the principles of partnership marketing brings specific benefits to libraries. This is usually a reduced risk of losing customers, and an opportunity to gain new ones.

Biblioteki publiczne to instytucje, dla których nawiązywanie i utrzymanie więzi z klientem niemal od początku ich działalności miało znaczenie kluczowe. Od XIX wieku, kiedy nastąpiły istotne zmiany w działalności tych placówek, to użytkownicy i ich potrzeby warunkują ich byt. Dlatego większość bibliotek zaczęła stosować w swojej działalności, w różnym zakresie, elementy strategii marketingowych. W artykule autorka postanowiła przyjrzeć się możliwościom wykorzystania zasad partnerstwa i marketingu partnerskiego w działalności małych bibliotek gminnych.

Marketing to filozofia działania, ale również sposób postrzegania podstawowych zasad, jakimi powinny kierować się współczesne organizacje, zarówno o charakterze komercyjnym, jak i te nienastawione na zysk. Proces adaptacji zasad marketingu w bibliotekach zapoczątkowano w okresie transformacji systemowej. Nowe przepisy prawne, które wprowadziły ograniczenia w finansowaniu z budżetu państwa wielu usług społecznych, wymusiły przemiany w tej sferze usług<sup>1</sup>. Biblioteki, aby osiągnąć sukces w rozumieniu zadowolenia swoich użytkowników, zmuszone zostały do redefiniowania celów i zasad działania. Obecnie, mimo nadal pojawiających się zarzutów względem wprowadzania marketingu do bibliotek, coraz więcej placówek stosuje jego zasady. Wśród najczęściej pojawiających się zarzutów można znaleźć te, że marketing jest niepotrzebny (jak coś jest dobre, to samo się obroni), pogarsza postrzeganą jakość, narusza prywatność jednostek czy wręcz, że jest niemoralny. Mimo że praktyka pokazuje trudności w powszechnym adaptowaniu marketingu, zjawisko to staje się coraz bardziej popularne.

Charakterystyczną cechą współczesnego marketingu jest dostrzeżenie klienta indywidualnego i potrzeby bliższych z nim więzi, które mogą łączyć nie tylko ludzi, ale również organizacje i ich klientów<sup>2</sup>. Działania marketingowe dostosowywane są do zmian rynkowych i rosnących potrzeb klienta. Coraz większa liczba firm, szczególnie usługowych, zaczęła dostrzegać możliwość odniesienia sukcesu rynkowego w tworzeniu trwałych, bezpośrednich i długookresowych kontaktów z klientami. Takie działanie jest zgodne z koncepcją marketingu partnerskiego<sup>3</sup>. Stanowi ona nowe podejście polegające na tworzeniu długoterminowych związków opartych na wzajemnym zaufaniu i interaktywnych relacjach pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, które tworzą nie tylko klienci, ale również dostawcy, dystrybutorzy, pośrednicy, organizacje społeczne, grupy nacisku itp.<sup>4</sup>. Niewątpliwie jest to koncepcja, której elementy mogą być stosowane w bibliotekach różnych typów. Idea partnerstwa i tworzenia związków partnerskich od pewnego czasu jest promowana również wśród gminnych bibliotek publicznych, działających na wsiach i w małych miasteczkach.

Marketing partnerski w literaturze polskiej nazywany jest też marketingiem *relacji, relacyjnym, powiązań, związków i wzajemnych relacji, związku/więzi*<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing partnerski w kreowaniu wizerunku biblioteki*, [w:] *Partnerzy bibliotek. Model komunikacji z otoczeniem*, red. I. Jurczak, E. Okularczyk, Łódź 2008, s. 33.

<sup>2</sup> J. Przybysz, B. Zieleniecka, *Związki partnerskie bibliotek*, [w:] *Partnerzy bibliotek...*, s. 74.

<sup>3</sup> A. Sobiech, *Marketing partnerski w usługach bibliotek*, [w:] *Partnerzy bibliotek...*, s. 86.

<sup>4</sup> J. Przybysz, B. Zieleniecka, *op. cit.*, s. 74.

<sup>5</sup> J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i zastosowanie*, Warszawa 2004, s. 36. Na potrzeby artykułu nazwy te będą stosowane zamiennie. Przegląd definicji dotyczących zjawiska można znaleźć

Jego głównym założeniem jest twierdzenie, że w warunkach nieustannie nasilającej się konkurencji zbudowanie długoterminowych relacji z klientem staje się możliwe jedynie przez zaoferowanie mu pełnej satysfakcji<sup>6</sup>. Powoduje to konieczność poznania jego preferencji i oczekiwań. Posiadanie informacji na temat konsumenta stwarza szansę dostarczenia oczekiwanej przez niego oferty dopasowanej do jego wymagań i potrzeb. Stosowanie marketingu relacji wymaga współdziałania wszystkich działów organizacji, a budowanie wartości dla konsumenta powinno odbywać się na wielu poziomach: ekonomicznym, społecznym, technicznym, prawnym. Prowadzi to do zwiększenia wzajemnego zaufania. W bibliotekach ten rodzaj marketingu polega na tworzeniu łańcucha partnerstwa, który obejmuje nić powiązań wewnętrznych pomiędzy pracownikami i kierownictwem oraz zewnętrznych – ze wszystkimi podmiotami, z którymi nawiązywane są kontakty. Jego podstawą jest zrozumienie znaczenia trwałej współpracy pomiędzy dostawcami usług a wybraną grupą klientów oraz kierowanie nią w celu tworzenia wspólnej wartości, po to by się nią następnie podzielić. Mechanizmem, który umożliwia efektywną współpracę, są wzajemne powiązania i dostosowanie struktur organizacyjnych partnerów<sup>7</sup>.

Marketing partnerski jest najsilniej związany z usługami, dlatego w bibliotekach, jako organizacjach nastawionych na ich świadczenie, może, i powinien, być stosowany. Jednocześnie, aby można było w nich mówić o partnerstwie musi być spełnionych kilka warunków:

- muszą być przynajmniej dwie strony;
- każda ze stron ma coś, co stanowi wartość dla drugiej strony;
- każda ze stron potrafi się porozumieć i jest w stanie dostarczyć jakieś dobro;
- każda ze stron ma możliwość przyjęcia bądź odrzucenia oferty;
- każda ze stron wierzy, że wskazane jest utrzymywanie kontaktów z drugą stroną<sup>8</sup>.

Przekładając te warunki na sytuację bibliotek publicznych, należy stwierdzić, że są one możliwe do spełnienia. Stronami mogą być na przykład bibliotekarze i czytelnicy/użytkownicy, bibliotekarze i dostawcy, ale również biblioteka i władze, biblioteka i inne organizacje/placówki działające na terenie gminy. Wartości, którymi każda ze stron dysponuje, w przypadku bibliotek zwykle nie mają charakteru wymiernego, finansowego, dlatego są trudne do oszacowania. Dobra,

m.in. w: W. Piżło, *Marketing relacji – koncepcja i kierunki rozwoju* [online] [http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ\\_2008\\_nr\\_69\\_s89.pdf](http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2008_nr_69_s89.pdf) [dostęp: 24.02.2014]; M. Mitreğa, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Warszawa 2005, s. 32–35.

<sup>6</sup> J. Otto, *op. cit.*, s. 73.

<sup>7</sup> I. H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, Warszawa 2001, s. 36.

<sup>8</sup> R. Furtak, *Marketing partnerski na rynku usług*, Warszawa 2003, s. 63.

które strony mogą sobie wzajemnie dostarczać, są bardzo zróżnicowane. Mogą je stanowić książki lub inne materiały biblioteczne, informacje, środki finansowe, rabaty, sponsoring, przestrzeń biblioteczna itp. Niewątpliwie istotnym warunkiem jest dobrowolność podejmowania współpracy/partnerstwa oraz korzyści, które powinna ona przynosić<sup>9</sup>.

Spełnienie wyżej wymienionych warunków nie wystarczy, aby możliwa była realizacja strategii marketingu partnerskiego w bibliotece. Musi on zostać oparty na określonych założeniach, które spowodują jego efektywność. Te założenia to m.in.: koncentracja na utrzymaniu i pozyskaniu klienta, długi okres współpracy (nie może obejmować jednorazowej usługi), przywiązanie – partnerstwo zbudowane jest na związkach emocjonalnych (jest to szczególnie istotne w małych bibliotekach, gdzie więzi między bibliotekarzem a czytelnikiem są często bardzo silne), stała dwukierunkowa komunikacja. Ponadto niezwykle istotne jest budowanie relacji z szeroko pojętym otoczeniem biblioteki, jakość obsługi i jej związek z budową pozytywnego wizerunku placówki, zaangażowanie do budowy partnerstwa wszystkich pracowników, również tych, którzy nie mają bezpośredniego kontaktu z klientem (w małych placówkach taka sytuacja spotykana jest sporadycznie), indywidualizacja zamiast segmentacji, czyli przyznanie głównej roli indywidualnym preferencjom partnera oraz rozwijanie partnera<sup>10</sup>.

Marketing wymaga podjęcia działań na określonych rynkach. Na potrzeby marketingu partnerskiego sformułowano tzw. model sześciu rynków. Każdy z nich obrazuje obszar, na którym biblioteka może prowadzić działania marketingowe, z każdym powinna też zbudować wzajemnie korzystne relacje. Model sześciu rynków obejmuje: rynek klientów/nabywców, pośredników, dostawców, potencjalnych pracowników, wpływowych instytucji oraz rynki wewnętrzne<sup>11</sup>. Wydaje się, że w bibliotekach najlepiej rozpoznany jest rynek klientów, ponieważ to ich satysfakcja warunkuje istnienie bibliotek. Dla biblioteki publicznej rynek klientów jest bardzo zróżnicowany w zależności od sytuacji, w jakiej placówka działa. Przede wszystkim stanowią go mieszkańcy obsługiwanych miejscowości. Ale mogą go uzupełniać na przykład kuracjusze (miejscowości uzdrowiskowe), imigranci, turyści. Oczywiście jest, że z osobami przebywającymi jedynie czasowo na terenie działalności biblioteki zbudowanie trwałych więzi jest praktycznie niemożliwe. Rynek pośredników dla biblioteki obejmuje firmy i osoby fizyczne wspierające ją w zakresie gromadzenia, uzupełniania i promowania dóbr i usług. Wśród nich znajdują się hurtownie książek, księgarnie, dysponenci baz danych, ale również

<sup>9</sup> J. Przybysz, B. Zieleniecka, *op. cit.*, s. 75.

<sup>10</sup> *Ibid.*, s. 76–77.

<sup>11</sup> J. Otto, *op. cit.*, s. 45–51, cyt. za: A. Łagodzińska, *Realizacja idei partnerstwa w bibliotece szkoły wyższej*, [w:] *Partnerzy bibliotek...*, s. 46.

środki komunikacji masowej<sup>12</sup>. Dostawcami dla bibliotek mogą być „przedsiębiorstwa, instytucje, organizacje i osoby fizyczne, które dostarczają bibliotece niezbędnych do jej działalności zasobów rzeczowych, ludzkich i finansowych. Są to m.in. uczelnie kształcące kadrę biblioteczną, dostawcy specjalistycznego sprzętu i wyposażenia bibliotecznego”<sup>13</sup>. W przypadku bibliotek gminnych wydaje się, że należałoby tu zaliczyć również władze lokalne, które wyznaczają środki na działalność placówek. Rynek potencjalnych pracowników stanowią przede wszystkim studenci i absolwenci uczelni wyższych. Rynek wpływowych instytucji dla biblioteki publicznej to: Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, stowarzyszenia zawodowe, sponsorzy, fundacje, władze lokalne, podmioty gospodarcze, media, inne biblioteki i organizacje kulturalno-oświatowe działające na danym terenie. Natomiast rynek wewnętrzny stanowią wszyscy pracownicy firmy. Są oni dla siebie nawzajem zarówno wewnętrznymi klientami, jak i dostawcami. Z uczestnikami każdego z wymienionych rynków biblioteka powinna starać się zbudować odpowiednie relacje, wykorzystując właściwe instrumenty marketingowe<sup>14</sup>. Dla każdego z nich powinna również określić kluczowe zadania. Dla rynku nabywców jest to przywiązywanie szczególnej wagi do ich obsługi, co może wyróżniać ofertę naszej biblioteki spośród ofert konkurencji, natomiast na rynku wewnętrznym zadaniem kluczowym jest stworzenie klimatu pełnego zrozumienia wszystkich pracowników dla działań nakierowanych na nabywcę<sup>15</sup>.

Każda organizacja może opracować i wdrożyć wiele odmiennych strategii marketingu partnerskiego<sup>16</sup>. W bibliotekach może to być na przykład strategia kluczowej usługi, polegająca na przygotowaniu i zaoferowaniu usługi, będącej podstawą długookresowych więzi firmy z jej klientami. Biblioteki publiczne stale rozszerzają wachlarz oferowanych usług, znacznie wykraczając poza sferę działań *stricte* bibliotecznych, dlatego wybór usługi kluczowej powinien być przemyślany i poprzedzony rozpoznaniem oczekiwań środowiska klientów. Badanie potrzeb i preferencji klientów jest też podstawą strategii indywidualizowania relacji z nimi. Strategia rozwoju (poszerzania) usługi wydaje się również przydatna i możliwa do zastosowania w placówkach bibliotecznych, podobnie jak strategia marketingu wewnętrznego. Natomiast niewielkie zastosowanie ma strategia wzmacniania więzi

<sup>12</sup> J. Sójka, *Promocja w strategii marketingowej biblioteki*, Poznań 1994, s. 28.

<sup>13</sup> *Ibidem*.

<sup>14</sup> A. Łagodzińska, *Realizacja idei partnerstwa w bibliotece szkoły wyższej*, [w:] *Partnerzy bibliotek...*, s. 47.

<sup>15</sup> O zadaniach firmy w kontekście poszczególnych rynków pisze m.in. K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Warszawa 2004.

<sup>16</sup> O strategiach marketingu partnerskiego pisze m.in. R. Furtak, *op. cit.*, s. 32–33.

z klientami na podstawie instrumentów cenowych ze względu na to, że większość usług bibliotecznych jest bezpłatna.

Marketing partnerski składa się z ośmiu komponentów, które odpowiadają poszczególnym elementom przedsiębiorstwa. Są to: kultura organizacyjna i system wartości, kierownictwo, strategia, struktura organizacyjna, ludzie, technologia informacyjna, wiedza i procesy<sup>17</sup>. Kultura organizacyjna to „system wzorów myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej formalnych celów”<sup>18</sup>. Musi ona sprzyjać budowaniu partnerstwa, od jej rodzaju zależy, czy biblioteka jest przyjazna użytkownikowi. Optymalna jest organizacyjna kultura jakości, która powinna mieć charakter kompleksowy i obejmować wszystko, co wiąże się z funkcjonowaniem danej biblioteki. Charakteryzuje się ona otwartością na klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Ten rodzaj kultury przyjmuje założenie, że od klientów zależy sukces biblioteki i jej pracowników<sup>19</sup>. Kierownictwo powinno rozumieć, wspierać i inicjować proces budowania partnerstwa. Strategia ma określać zadania biblioteki, zarówno bieżące, jak i długoterminowe. Musi być ona realna i adekwatna do zasobów biblioteki i potrzeb środowiska. Jej centralnym punktem powinno być partnerstwo z indywidualnym klientem. Struktura organizacyjna ma służyć realizacji strategii, przepływowi informacji o potrzebach klienta i ich zaspokajaniu. W małych bibliotekach struktura występuje w szczątkowej postaci. Są to często tzw. placówki bezstrukturalne, gdzie organizacja pracy opiera się na podziale zadań wśród pracowników. Ludzie odgrywają w partnerstwie rolę najistotniejszą, bowiem działalność bibliotek opiera się na nich i im ma służyć. To pracownicy i ich zaangażowanie zwykle są czynnikiem decydującym o sukcesie biblioteki. Ważne, aby były to osoby lojalne, kreatywne, zaangażowane, dynamiczne i przyjazne w komunikowaniu się z klientami. Kształtowaniu więzi z klientami nie sprzyjają częste zmiany personelu, gdyż zwykle źle wpływają na wizerunek instytucji<sup>20</sup>. Biblioteki są szczęśliwie instytucjami, w których rotacja personelu jest niewielka, a okres zatrudnienia w jednej placówce stosunkowo długi<sup>21</sup>. Technologia informacyjna obejmuje komunikację zewnętrzną, komunikację wewnętrzną, przetwarzanie danych i przechowywanie informacji. Stanowi ona siłę napędową procesów<sup>22</sup>. W bibliotekach technologia informacyjna

<sup>17</sup> I. H. Gordon, *op. cit.*, s. 51–63.

<sup>18</sup> Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Warszawa 2002, s. 4.

<sup>19</sup> E. B. Zybert, *Organizacyjna kultura jakości w bibliotekach*, „Bibliotekarz” 2005, nr 1, s. 2–8, cyt. za: A. Łagodzińska, *op. cit.*, s. 49.

<sup>20</sup> A. Łagodzińska, *op. cit.*, s. 50–51.

<sup>21</sup> Zob. np. *Raport Biblioteki w Polsce, sierpień 2008* [online] [https://www.biblioteki.org/repository/PLIKI/DOKUMENTY/RAPORTY/Biblioteki\\_i\\_bibliotekarze.pdf](https://www.biblioteki.org/repository/PLIKI/DOKUMENTY/RAPORTY/Biblioteki_i_bibliotekarze.pdf) [dostęp: 24.02.2014].

<sup>22</sup> I. H. Gordon, *op. cit.*, s. 58–59, 220.

wspomaga zarówno komunikację z użytkownikiem (strony internetowe, komunikatory, *social media*), jak i podstawowe procesy biblioteczne, przetwarzanie informacji o czytelnikach i zasobach. Ułatwia też badania potrzeb i zainteresowań użytkowników. Wiedza o kliencie (użytkowniku biblioteki) jest kolejnym komponentem marketingu partnerskiego. Jej źródłem o klientach bibliotek powinny być regularnie prowadzone badania potrzeb klientów, ankiety pomiaru ich satysfakcji, ale także ciągły dialog. Bliskie, często przyjacielskie relacje, które mają miejsce pomiędzy pracownikami i użytkownikami bibliotek publicznych, sprzyjają lepszemu poznawaniu ich potrzeb. Ostatnim komponentem marketingu partnerskiego są procesy zachodzące w organizacji. Powinny one być podporządkowane realizacji celów biblioteki, a ich centralnym punktem powinni być obecni klienci<sup>23</sup>.

Kolejnym zagadnieniem, któremu warto się przyjrzeć, analizując możliwości zastosowania marketingu partnerskiego w bibliotekach, są poziomy jego realizacji. Generalnie w literaturze przedmiotu można wyróżnić trzy poziomy implementacji marketingu relacji. Każdy z nich charakteryzuje inny rodzaj więzi z klientem<sup>24</sup>. Poziom pierwszy (finansowy) polega na stosowaniu wobec stałych klientów zachęt finansowych, np. rabatów, upustów itp. Ze względu na charakter działania bibliotek nie ma on większej racji bytu w tych placówkach. Chociaż za element realizacji tego poziomu można uznać na przykład rezygnację z naliczania kar za przetrzymanie książek dla najwierniejszych czy najbardziej aktywnych czytelników. Niewątpliwie może to sprzyjać poprawie wizerunku biblioteki i pogłębianiu więzi z użytkownikami. Poziom drugi (społeczny) wydaje się mieć większe szanse implementacji w bibliotekach. Wiąże się on z ukształtowaniem więzów społecznych, które wynikają z bezpośrednich i pośrednich kontaktów pracowników z klientami. Dzięki temu możliwe staje się poznanie ich preferencji i oczekiwań, co pozwala indywidualizować ich obsługę<sup>25</sup>. Biblioteki publiczne, szczególnie te małe, z jedno- lub kilkuosobową obsadą, często wyróżniają dobrą znajomość środowiska oraz wręcz „przyjacielskie”, sąsiedzkie kontakty z użytkownikami. To powoduje duże szanse w uzyskaniu tego poziomu marketingu relacji. Ostatni, trzeci poziom (strukturalny), jest najtrudniejszy do osiągnięcia w przedsiębiorstwach. Wymaga wytworzenia więzi strukturalnych, które nie opierają się na osobistych relacjach z klientami, ale na odpowiednim dostosowaniu oferty, procedur przedsiębiorstwa do konkretnych problemów, z którymi borykają się klienci<sup>26</sup>. Wydaje się, że specyfika działania małych placówek bibliotecznych pozwala na połączenie poziomu drugiego z trzecim. Za najlepsze źródło przewagi konkurencyjnej uważana jest bowiem wiedza,

<sup>23</sup> A. Łagodzińska, *op. cit.*, s. 52.

<sup>24</sup> M. Mitreęga, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Warszawa 2005, s. 37.

<sup>25</sup> *Ibid.*, s. 38.

<sup>26</sup> *Ibid.*, s. 39.

jaką firma posiada na temat jednostkowych klientów<sup>27</sup>. Małe biblioteki, w przeciwieństwie do dużych przedsiębiorstw, wiedzę taką mogą pozyskać w drodze osobistych kontaktów, często pozabibliotecznych, by potem spożytkować ją, dostosowując ofertę do preferencji obsługiwanego środowiska. W małych społecznościach bowiem wszyscy znają wszystkich bądź prawie wszystkich, co ułatwia bibliotekarzom poznanie, czego oczekuje dana osoba, jakie są jej gusta czytelnicze. Taki charakter znajomości pomiędzy obsługą a użytkownikami powoduje, że ich wzajemne relacje odbywają się na płaszczyźnie przyjacielskiej znajomości. Zamiast wizyty anonimowego, statystycznego klienta do biblioteki przychodzą znani użytkownicy. Eliminuje to formalny charakter wizyty w bibliotece, pobudza życzliwość, a tym samym poprawia skuteczność działań biblioteki i pozwala uzyskać potrzebne informacje<sup>28</sup>.

Współczesne biblioteki funkcjonują w społeczeństwie bardzo zróżnicowanym pod względem kulturalnym, społecznym i gospodarczym, dlatego muszą uwzględniać różnorodność zainteresowań i potrzeb obsługiwanego środowiska. To właśnie znajomość tych potrzeb powinna być podstawą kształtowania celów społecznych biblioteki i wytyczną do planowania jej działalności.

Biblioteki publiczne od początku swej działalności były nastawione na obsługę społeczności lokalnych. Wyzwaniem dla nich jest zintegrowanie oferty bibliotek z życiem codziennym obywateli, wprowadzenie w przestrzeni bibliotecznej oraz w sieci nowych, ciekawych usług oraz opracowanie takiej oferty, która będzie istotna dla całego społeczeństwa. W Polsce większość wśród tych placówek stanowią biblioteki działające na terenach wiejskich i małomiasteczkowych<sup>29</sup>. Takie położenie powoduje określone konsekwencje w ich funkcjonowaniu. Biblioteki te obsługują różne społeczności lokalne zamieszkujące: gminę, wieś, małe miasteczko, sołectwo. Najczęściej termin „społeczność lokalna” oznacza „lokalność, terytorialność” i odnosi się do ludzi, którzy mieszkają na wspólnym terytorium i mają wspólne interesy. Taka definicja oznacza, że instytucje w niej działające powinny starać się być pomocne w realizacji wspólnych przedsięwzięć. Zasada ta dotyczy również bibliotek<sup>30</sup>.

Tereny wiejskie, na których, jak wspomniano, najczęściej zlokalizowane są małe biblioteki, charakteryzują się kilkoma cechami, takimi jak: występowanie

<sup>27</sup> *Ibid.*, s. 40.

<sup>28</sup> J. Wojciechowski, *Bibliotekarstwo: kontynuacje i zmiany*, Kraków 2001, s. 92.

<sup>29</sup> Na 8342 biblioteki ogółem, działające w 2010 roku, aż 5512 to biblioteki zlokalizowane na wsiach. *Biblioteki publiczne w liczbach 2010* [online] <http://www.bn.org.pl/download/document/1368453674.pdf> [dostęp: 2.03.2014].

<sup>30</sup> *Biblioteka w otoczeniu społecznym*, praca zbiorowa pod red. E. B. Zybert, Warszawa 2000, s. 39.



mocnych więzi sąsiedzkich, brak wrażenia anonimowości, zbiorowość dająca poczucie jedności oraz względnej izolacji, układ autorytetów utrwalony na przestrzeni lat (szkoła, kościół), występowanie wielu nieformalnych źródeł informacji oraz kanałów komunikacyjnych, wpływ cyklu przyrody na aktywność zawodową mieszkańców, ograniczony dostęp do instytucji kulturalnych, silne przywiązanie do tradycji, często rozumianej w świadomości mieszkańców jako folklor, lokalne zwyczaje, chęć dorównania do wzorców zachowań występujących w mieście, powielanie wzorców, migracja czy opór przed zmianami<sup>31</sup>.

W każdej społeczności lokalnej występują pewne elementy składowe, takie jak: ludność mieszkająca na określonym terenie, różnego rodzaju instytucje, system wartości i określone interakcje między ludźmi<sup>32</sup>. Każda społeczność ma swoje potrzeby, które mogą być zaspokajane przez różne instytucje, w tym biblioteki. Sensem istnienia każdej biblioteki jest zaspokajanie i rozbudzanie potrzeb czytelniczych i informacyjnych w danym środowisku. Z punktu widzenia teorii marketingowych, w tym również marketingu partnerskiego, podstawą działania każdej biblioteki powinny być badania profilów klientów. Ich celem jest stworzenie obrazu społeczności zawierającego wszystkie jej cechy: socjalne, wiekowe, zawodowe. Dzięki temu biblioteka może uzyskać dane potrzebne do dostosowania odpowiednich form działalności. Proces taki w marketingu tradycyjnym nazywany jest segmentacją rynku<sup>33</sup>. Obecnie jednak, zgodnie z zasadami marketingu partnerskiego, wydaje się, że korzystniejsza jest „segmentacja ze względu na korzyści”. Polega ona na próbie określenia, czego użytkownik biblioteki najprawdopodobniej potrzebuje i dopiero na tej podstawie budowania oferty usług placówki<sup>34</sup>. Pozwala to na indywidualizację podejścia do klienta.

Jak już wspomniano, małe biblioteki gminne mogą w swojej działalności stosować pewne zasady marketingu partnerskiego. Jego podstawą jest tworzenie trwałych związków z partnerami. Każda biblioteka może tworzyć różne związki z otoczeniem. Najczęściej są to relacje budowane z klientami, dostawcami, własnymi pracownikami (relacje wewnętrzne) oraz szeroko rozumianym otoczeniem. Dla każdej z nich, kwestią najistotniejszą powinno być budowanie trwałej relacji z użytkownikami. W przypadku małych placówek indywidualne podejście do czytelnika jest łatwiejsze, ponieważ często opiera się na nieformalnych kontaktach. Ważne jest, aby do potrzeb czytelników dostosować ofertę usług, godziny pracy biblioteki oraz preferowane sposoby komunikacji. W bibliotekach gminnych czytelnik ma często łatwiejszy i lepszy kontakt z personelem niż w przypadku dużych placó-

<sup>31</sup> A. Hejda, B. Kozłowska, *Przestrzeń dla mieszkańców z inicjatywą*, Warszawa 2010, s. 7.

<sup>32</sup> *Biblioteka w otoczeniu...*, s. 39.

<sup>33</sup> *Ibid.*, s. 42.

<sup>34</sup> *Ibidem*.

wek o rozbudowanej strukturze. Nie jest osobą anonimową, na przykład jednym z rzeszy studentów w bibliotece uczelnianej, ale często sąsiadem, mieszkańcem tej samej miejscowości itp. Niezwykle istotne są też relacje z różnymi partnerami funkcjonującymi w otoczeniu. Należy do nich zaliczyć przede wszystkim inne biblioteki, a więc niejako konkurentów, organizacje *non profit*, media lokalne, władze samorządowe itp. Budowaniu i zacieśnianiu relacji z nimi służy coraz bardziej popularna idea budowania partnerstw lokalnych. Wynika to niejako z konieczności, ponieważ samodzielnie placówki te nie są w stanie osiągnąć sukcesu.

Sytuacja części małych bibliotek publicznych w Polsce zmieniła się w ostatnich latach na lepsze. Wiele placówek zmodernizowano, przeszkolono również personel, m.in. pod kątem stosowania zasad marketingu i promocji w swojej działalności. Niewątpliwie duża w tym zasługa Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego i Programu Rozwoju Bibliotek<sup>35</sup>. Program miał na celu przekształcić biblioteki publiczne tak, aby lepiej służyły mieszkańcom małych miejscowości. Dotychczas wzięło w nim udział prawie 4 tysiące bibliotek publicznych, które przede wszystkim doposażono sprzętowo. Dodatkowo PRB organizuje liczne szkolenia dla bibliotekarzy oraz wspiera biblioteki, przyznając im granty na realizację ciekawych inicjatyw. Biblioteki powoli przestają być postrzegane jako placówki przestarzałe, które zajmują się jedynie wypożyczaniem książek, zaczyna się je promować jako centra życia społeczności lokalnych. W dużej mierze jest to zasługą wspomnianego powyżej Programu. Jedną z jego inicjatyw jest promowanie „biblioteki z wizją”. Ma to być placówka, która na nowo określi swoje zasady funkcjonowania, uwzględniając aktualne trendy występujące w zarządzaniu i marketingu. Każda biblioteka powinna opracować swoją własną misję i wizję rozwoju. Może to uczynić, odpowiadając m.in. na następujące pytania: Na czym polega szczególna rola biblioteki w społeczności lokalnej? Co szczególnego oferuje nasza biblioteka, a czego nie oferują inne organizacje i instytucje na terenie gminy? Co odróżnia jej ofertę od ofert innych instytucji i organizacji lokalnych? W jaki sposób biblioteka będzie mierzyć sukces swoich działań?<sup>36</sup> Biblioteka z wizją to placówka, która działa na rzecz mieszkańców, darzy szacunkiem ich wszystkich – i tych korzystających i niekorzystających z jej usług, wspiera ich samorozwój poprzez kulturę i edukację, integruje i aktywizuje społeczność lokalną oraz jest otwarta na innowacyjne sposoby działania. Działania te mogą być wyrażane m.in. przez: badania potrzeb mieszkańców, partnerstwa lokalne, rzecznictwo, współpracę, rozwój

<sup>35</sup> *Program Rozwoju Bibliotek [online]* [http://www.biblioteki.org/pl/o\\_programie/o\\_programie](http://www.biblioteki.org/pl/o_programie/o_programie) [dostęp: 2.03.2014].

<sup>36</sup> *Biblioteka z wizją [online]* <http://biblioteka-z-wizja.biblioteki.org/Symfony/web/app.php#1,0> [dostęp: 4.03.2014].

zawodowy pracowników, stałe doskonalenie jakości działania, udział w sieciach wymiany wiedzy, ale także przez wygląd biblioteki<sup>37</sup>.

Dla potrzeb niniejszej pracy szczególnie istotna wydaje się idea partnerstwa lokalnego.

Partnerstwo według *Słownika języka polskiego* oznacza równe traktowanie siebie nawzajem<sup>38</sup>. Według definicji Banku Światowego może oznaczać też więź łączącą członków zespołu, który pracuje w celu wypełnienia misji i zamierzeń, wspólnych dla wszystkich członków zespołu z korzyścią dla wszystkich, działając w sposób skoordynowany i zaangażowany<sup>39</sup>. Partnerstwo lokalne to sposób działania opierający się na współpracy lokalnych instytucji, organizacji oraz mieszkańców, to jednocześnie ogromna szansa na zwiększenie obywatelskiej aktywności i rozwój lokalny<sup>40</sup>. Chodzi tu o współpracę trwałą, efektywną, ukierunkowaną na cele i transfer wiedzy, taką, w której podmioty nawzajem się wzbogacają. Taka współpraca może być podstawą do nawiązywania trwałych więzi, a to jest istotą marketingu partnerskiego. W małych społecznościach żadna instytucja czy organizacja zwykle nie ma zasobów wystarczających do tego, by samodzielnie zaspokajać potrzeby mieszkańców, dlatego biblioteki, aby zapewnić sobie przetrwanie, muszą dbać o dobre relacje z innymi lokalnymi organizacjami i instytucjami, grupami nieformalnymi, liderami, a także przedsiębiorcami. Wspólna realizacja działań może odbywać się zarówno w ramach współpracy nieformalnej, jak i w postaci bardziej sformalizowanych partnerstw<sup>41</sup>. Do zalet współpracy w partnerstwie należy zaliczyć promocję, rozpoznawalność, wzmocnienie wizerunku poszczególnych partnerów, możliwość zdobycia większego rozgłosu, zwiększenie efektywności działań poszczególnych instytucji, eliminowanie dublowania zadań, pozyskanie dodatkowych środków finansowych na wspólne projekty partnerskie, wymianę informacji, doświadczeń, wiedzy, zasobów, budowanie relacji, wzmacnianie zaufania, angażowanie społeczności lokalnej, zaspokajanie potrzeb lokalnych, osobistą integrację uczestników, wypracowanie zasad współpracy z władzami oraz mediację w sytuacji konfliktu w środowisku<sup>42</sup>. Istotą partnerstwa powinna być dobrowolność, równość, wspólny cel i zaangażowanie.

<sup>37</sup> *Ibidem*.

<sup>38</sup> *Słownik języka polskiego PWN* [online] <http://sjp.pwn.pl/slownik/2570791/partnerstwo> [dostęp: 26.03.2013].

<sup>39</sup> *Partnerstwa dla bibliotek. Materiały informacyjno-edukacyjne* [online] [http://www.biblioteki.org/repository/PLIKI/UCZESTNICZY/PATRNERSTWA\\_LOKALNE/Partnerstwa\\_materiały\\_inf.pdf](http://www.biblioteki.org/repository/PLIKI/UCZESTNICZY/PATRNERSTWA_LOKALNE/Partnerstwa_materiały_inf.pdf) [dostęp: 4.03.2014].

<sup>40</sup> *Ibidem*.

<sup>41</sup> *Biblioteka z wizją...*

<sup>42</sup> *Partnerstwa dla bibliotek...*

Naturalnymi partnerami bibliotek gminnych mogą zostać:

– Samorządy (w tym rady gmin, rady sołeckie, sołtysi) – władze gminy są naturalnym partnerem dla biblioteki jako organ prowadzący. Rozwój biblioteki powinien wpisywać się w plan rozwoju infrastruktury społecznej gminy. Zbudowanie trwałej więzi z władzami może przynieść wiele korzyści z punktu widzenia marketingu partnerskiego.

– Szkoły – to placówki, które szczególnie na terenach wiejskich mają mocną pozycję, ich dyrektorzy są często lokalnymi liderami. Głównymi klientami bibliotek publicznych są uczniowie, którzy często w ramach zajęć szkolnych uczestniczą w zajęciach bibliotecznych.

– Gminne ośrodki kultury – warunkiem dobrej współpracy pomiędzy GOK a biblioteką publiczną są przejrzyste i sprawiedliwe reguły ich traktowania ze strony samorządu. Ośrodek kultury i biblioteka mogą się specjalizować w różnych dziedzinach, ale mimo to się uzupełniać. Bardzo korzystne wydaje się negocjowanie z samorządem planów działań instytucji i organizowanie wspólnych przedsięwzięć. Samorządy często postrzegają wydatki na kulturę jako jeden duży blok, dlatego wspólne działanie może zaowocować możliwością pozyskania większych środków.

– Inne biblioteki – szczególnie szczebla powiatowego i wojewódzkiego.

– Lokalni przedsiębiorcy – są często liderami w danej społeczności, a przy ograniczonych możliwościach finansowych bibliotek mogą się okazać pomocni, na przykład robiąc drobne zakupy, przeprowadzając remonty czy serwisując sprzęt. Spośród nich często udaje się pozyskać sponsorów na działalność biblioteki. Ponadto często mają oni dobre kontakty z urzędami, są radnymi, więc ich rola może polegać na działalności lobbingowej.

– Mieszkańcy – bardzo silna, choć często pomijana i nieświadoma swej siły, grupa. Mieszkańcy zarówno w grupach formalnych (koła gospodyń wiejskich, ochotnicze straże pożarne, lokalne stowarzyszenia), jak i nieformalnych (rodzice, emerytowani nauczyciele) potrafią skutecznie walczyć, wspierać, wywierać nacisk na jednostkę samorządu terytorialnego. Koła gospodyń wiejskich cieszą się na ogół poważaniem w lokalnych społecznościach, ich członkinie chętnie biorą udział w organizowaniu imprez bibliotecznych. Z kolei ochotnicze straże pożarne dysponują lokalami, które można wykorzystać do organizacji różnych przedsięwzięć. Lokalne koła miłośników miejscowości to naturalni partnerzy biblioteki, która może wspólnie z nimi prowadzić prace nad dokumentacją historii miejscowości.

– Lokalne media<sup>43</sup>.

<sup>43</sup> A. Habis et al., *Planowanie pracy biblioteki*, Warszawa 2009, s. 43.

Dzięki zaangażowaniu w partnerstwa rozwija się potencjał instytucji. Do pozytywnych efektów należy zaliczyć przede wszystkim zmiany kultury działania organizacji, rozwój zasobów ludzkich i lepszą komunikację zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz placówki.

Wydaje się, że dla bibliotek gminnych, które obecnie coraz częściej pełnią funkcję lokalnego centrum kultury, informacji i aktywizacji społeczności lokalnej, pozyskiwanie i utrzymanie dobrych relacji z wieloma partnerami jest szansą nie tylko na przyciągnięcie większej liczby użytkowników, ale przede wszystkim na ich satysfakcjonującą obsługę. A to jest główny cel działań nowoczesnego marketingu. Warto podkreślić, że działania o charakterze marketingowym w bibliotekach, podobnie jak w organizacjach pozarządowych, w dużej mierze opierają się na pracownikach i wolontariuszach. Biblioteki raczej nie zatrudniają specjalistów od marketingu. Dlatego to od przygotowania ich kadry, ewentualnie umiejętności pozyskania wolontariuszy do swoich działań, zależy sukces rozumiany jako zaspokojenie potrzeb klientów, ale również zadowolenie decydentów i fundatorów<sup>44</sup>. Problemem bibliotek jest bowiem to, że korzyści, jakie przynoszą społeczeństwu, nie dają się przeliczyć na pieniądze. Wymierną miarą ich sukcesu może być wzrastająca liczba użytkowników i świadczonych im usług. Ale równie istotny jest pozytywny wizerunek w społeczeństwie.

Podsumowując, należy stwierdzić, że gminne biblioteki publiczne jak najbardziej mogą, a nawet powinny, stosować zasady marketingu partnerskiego. Większość z nich robi to, jednak niekoniecznie uświadamiając sobie, że postępuje zgodnie ze strategią marketingową. Dla biblioteki, która mocno jest osadzona w środowisku, utrzymywanie szerokich kontaktów z jego przedstawicielami jest sprawą naturalną. Długoterminowe trwałe więzi, jakie łączą te placówki, przede wszystkim z użytkownikami, często decydują o tym, że biblioteka „nadal jest w grze”, mimo spadającego w kraju poziomu czytelnictwa. Sytuacja dnia dzisiejszego wręcz wymusza podjęcie wszelkich działań marketingowych, które pozwolą rozpropagować działania biblioteki w społeczeństwie i uczynią ją instytucją niezbędną.

---

<sup>44</sup> B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing w organizacjach pozarządowych – obszary zastosowań*, Warszawa 2011, s. 87.