

Wydawco, gdzie jesteś? czyli pozyskiwanie egzemplarzy obowiązkowych jako przykład budowania relacji z klientem „zewnątrznym”

Wstępne ustalenia

Ustawa o obowiązkowych egzemplarzach bibliotecznych¹, mająca gwarantować dostarczanie aktualnego dorobku wydawniczego, jest punktem wyjścia do rozważań na temat współpracy wymienionych w niej bibliotek z wydawcami, w zakresie otrzymywania tytułów książkowych. Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Kultury i Sztuki², do otrzymywania egzemplarzy obowiązkowych upoważnionych jest szesnaście bibliotek oraz Filmoteka Narodowa (kopie filmów). Prawo określa liczbę otrzymywanych książek. W przypadku gdy wydanych zostanie sto lub więcej egzemplarzy danego tytułu, Biblioteka Jagiellońska i Biblioteka Narodowa powinny otrzymywać dwie kopie konkretnego tytułu, podczas gdy pozostałe biblioteki mają prawo do jednego egzemplarza. Egzemplarz obowiązkowy tytułu wydanego

¹ Ustawa z dnia 7 listopada 1996 r. o obowiązkowych egzemplarzach bibliotecznych, Dz.U. nr 152, poz. 722, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19961520722> [25.07.2013].

² Rozporządzenie Ministra Kultury i Sztuki z dnia 6 marca 1997 r. w sprawie wykazu bibliotek uprawnionych do otrzymywania egzemplarzy obowiązkowych poszczególnych rodzajów publikacji oraz zasad i trybu ich przekazywania, Dz.U. nr 29, poz. 161, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19970290161> [7.01.2014].

do stu egzemplarzy, przysługuje tylko Bibliotece Jagiellońskiej i Bibliotece Narodowej.

Komunikacja bibliotek uprawnionych do otrzymywania egzemplarzy obowiązkowych z wydawcami staje się diagnozą wzajemnych relacji i zależności⁴. W przypadku bibliotek, budowanie relacji z klientem „zewnętrznym”, oparte jest przynajmniej na dwóch grupach docelowych: użytkownikach i wydawcach. Skomplikowane relacje z wydawcami w zakresie dostarczania egzemplarza obowiązkowego polegają na tym, że mimo prawa do bezpłatnego otrzymywania wydawanych książek i czasopism przez część bibliotek akademickich w Polsce – w dobie bardzo skrupulatnego przeliczania kosztów przez rynek wydawniczy – bibliotekarze stają przed wyzwaniem zmobilizowania ich do przesyłania. Natomiast w przypadku tych, którzy stosują się do ustawy o obowiązkowych egzemplarzach bibliotecznych, konieczne jest podtrzymywanie z nimi kontaktu. Specyfika kolekcjonowania egzemplarzy obowiązkowych polega po pierwsze: na konieczności nabywania księgozbioru z wyłączeniem czynnika finansowego, po drugie: na pozyskiwaniu dla biblioteki akademickiej jak najbardziej pożytecznego – celowego, a więc wartościowego merytorycznie materiału bibliotecznego, odpowiadającego profilowi gromadzenia zbiorów biblioteki.

Zadaniem artykułu jest prześledzenie kontaktów wydawca – biblioteka na płaszczyźnie dostarczania darmowych egzemplarzy publikacji oraz wskazanie na możliwe płaszczyzny współpracy w tym zakresie.

Współpraca biblioteka – wydawca

W zakresie przekazywania egzemplarzy obowiązkowych, istotne są dwa podstawowe cele: zdobycie pożądanych tytułów oraz stworzenie bazy wydawców lojalnych, którzy będą regularnie przekazywać część produkcji wydawniczej. Grupa potencjalnych adresatów, do których kierowany jest wymóg ustawy o obowiązkowych egzemplarzach bibliotecznych jest biblioteczna. Jej zadanie polega na przypomnieniu o konieczności wypełniania wymogu prawnego i podtrzymaniu długotrwałego kontaktu, owocującego pozyskaniem pożądanych tytułów. W idealnej sytuacji, ustawa o egzemplarzu

⁴ Kwestie relacji biblioteka – wydawca w ujęciu historycznym podejmują m.in. artykuły: E. Dąbrowska, *Polemika wokół egzemplarza obowiązkowego w latach 1989-2009*, „Biblioteka” 2012, nr 16 (25), <https://repozytorium.amu.edu.pl/jspui/bitstream/10593/6453/1/Ewa%20D%e4%85browska.pdf> [29.08.2013]; M. Gomuła, *Egzemplarz obowiązkowy na przestrzeni wieków*, „Biuletyn EBIB” 2013, nr 2 (138), www.ebib.pl/images/stories/numery/138/138_gomułka.pdf [29.08.2013].

obowiązkowym powinna być przestrzegana, ponieważ tak się nie dzieje, należałoby zastanowić się, czy można użyć jakichkolwiek zabiegów, by współpraca na linii biblioteka – wydawca była efektywna.

Przekazywanie egzemplarzy obowiązkowych to niewątpliwie forma reklamy dla wydawcy i publikacji. Zważywszy na fakt, że są one bardzo często podstawą do kolejnych zakupów. Wypełnianie ustawy staje się więc tym bardziej korzystne dla obu stron.

Wartości naddane

Jak zatem rozmawiać z wydawcą, aby uwypuklić owe pozytywne strony dostarczania egzemplarzy obowiązkowych? Czy bazowanie w kontaktach z klientem na lojalności i porozumieniu może prowadzić do wymiernych korzyści?

We współczesnym marketingu powraca się do budowania autorytetu firmy na wartościach niematerialnych, które pomagają w osiągnięciu pożądanych celów, także materialnych.

Nienamacalne obszary (image, zadowolenie i motywacja pracowników, poziom satysfakcji i lojalności klientów, siła marki, kapitał intelektualny, kultura organizacyjna itd.) stają się kluczowymi elementami każdej nowoczesnej organizacji⁴.

Tak dzieje się w przypadku biblioteki otrzymującej egzemplarze obowiązkowe. Musi ona wykorzystywać powyższe elementy, chcąc zjednać wydawcę. Jest to dla niej kluczowe, gdyż wartość merytoryczna i finansowa materiałów otrzymywanych w ramach egzemplarza obowiązkowego, jest ciągle nie do przecenienia.

Egzemplarz obowiązkowy to jednak wciąż bardzo dużo dla bibliotek, bo biblioteki uprawnione musiałyby dostać na przyszłość zupełnie nowe fundusze, żeby zastąpić to, co dziś choćby i z lukami składają wydawcy. Koszty regularnego, autentycznego budowania zasobów od góry do dołu byłyby nie do uniesienia np. dla dużych uniwersytetów, otrzymujących teraz egzemplarz obowiązkowy. Zabrakłoby im nie tylko funduszy, ale i kompetencji⁵.

Na przykład, egzemplarz obowiązkowy Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu stanowił w 2012 r. 49,89% wpływu ogólnego a 34,17% wpływu

⁴ Ł. Skowron, *Modele ścieżkowe jako narzędzia kształtowania relacji na płaszczyźnie firma – klient zewnętrzny i wewnętrzny*, s. 2, <http://totaleffect.pl/publikacje/01.pdf> [25.05.2013].

⁵ H. Hollender, *Gromadzenie po macoszemu*, www.forumakad.pl/forumksiazki/2009/43/07_gromadzeniepo_macoszemu.html [25.05.2013].

właściwego (po przeprowadzonej preselekcji)⁶. Można więc mówić o wysiłku włożonym w zdobycie księgozbioru na korzyść biblioteki, liczoną w konkretnych tytułach. W prace gromadzenia egzemplarza obowiązkowego wydawnictw zwartych zaangażowane są trzy osoby, które podejmują działania mające budować zaufanie, porozumienie z wydawcami dotąd odmawiającymi współpracy. Wśród wykorzystywanych strategii znajdują się: śledzenie stron internetowych w celu wyszukiwania nowych publikacji i wydawców, monitorowanie ewentualnych braków w księgozbiornie, negocjacje, a niekiedy delikatna perswazja.

Możliwe jest zaadaptowanie na gruncie bibliotecznym rozwiązań marketingowych, ułatwiających zarówno budowanie długofalowych relacji z klientami, jak i pozyskiwanie nowych. Należy do nich strategia Customer Relationship Management (CRM), którą można definiować jako zarządzanie związkami (relacjami) z klientami. Zarządzanie, to w tym przypadku całościowa organizacja planowania i kierowania dialogiem z klientami oraz jego operatywne prowadzenie przy wykorzystaniu infrastruktury⁷. Istotne jest wkroczenie na grunt marketingu partnerskiego, a więc analiza takich elementów, jak: lojalność dostawców, kształtowanie relacji biblioteki z potencjalnymi wydawcami, dostrzeżenie koniecznych zmian⁸. Wprowadzenie strategii CRM za podstawę uznaje podtrzymywanie dialogu z dotychczasowymi klientami, głównie ze względów na wysokie koszty pozyskiwania nowych partnerów. Jednak należy pamiętać, że bibliotekarze także są zobowiązani do współpracy z wciąż nowymi wydawcami, w celu uaktualniania księgozbioru. Umiejętność polega na tym, by i oni stali się w konsekwencji tej współpracy długofalowymi klientami biblioteki. Budowanie wzajemnych relacji opartych na zaufaniu, wymaga bezsprzecznie chęci oraz wzajemnego zaangażowania. Niejednokrotnie zanim stanie się to możliwe, konieczne jest zastosowanie przez bibliotekarzy metod negocjacyjnych.

3. Wobec praktyki

Próba wykorzystania powyższych założeń w praktyce nie jest łatwa, gdyż napotyka opór w sytuacji, gdy należy wyegzekwować książki, bez

⁶ Wg *Sprawozdanie z działalności Oddziału Gromadzenia i Uzupelniania Zbiorów za rok 2012*, s. 17.

⁷ B. Deszczyński, *CRM: strategia, system, zarządzanie zmianą. Jak uniknąć błędów i odnieść sukces wdrożenia*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 22.

⁸ Wymienione elementy analizy lojalności wydawców przedstawione zostały w: K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 121-136.

uiszczania za nie opłaty. Potrzebne jest wypracowanie zmiany zachowania i sposobu myślenia odnośnie co do przekazywania egzemplarzy obowiązkowych, a następnie przedstawienie możliwych pozytywnych stron tej działalności dla wydawców. Możliwe jest zastosowanie elementów perswazji menedżerskiej⁹, która pomaga zdiagnozować trudności w zachowaniu danej jednostki lub instytucji i zbliżyć się do osiągnięcia celu. Pamiętać należy, że: motywowanie do zmiany wiąże się z mądrym doбором słów i zachowywaniem równowagi między zachętą a zagrożeniem konsekwencjami¹⁰.

W świetle tej zasady, słowa kierowane do wydawcy nie powinny negocjować jego niestabilnego statusu finansowego, na który często się powołuje, a raczej wyrazić zrozumienie i chęć negocjacji. Niejednokrotnie, udaje się w takim przypadku zaproponować mu dostarczanie egzemplarzy obowiązkowych w kilku przesyłkach, czy wybrać dogodniejszy termin – jeśli nie w tym tygodniu, może za dwa oraz przypomnieć, że wysyłka egzemplarzy obowiązkowych jest bezpłatna¹¹. Sytuacją idealną jest otrzymywanie całości produkcji wydawniczej, ale bardzo często konieczne jest negocjowanie dostarczenia konkretnych tytułów. Zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku rysuje się konflikt interesów pomiędzy biblioteką a wydawcą, ponadto pojawia się współzależność stron oraz problem z egzekwowaniem prawa¹². Konieczne jest rozważenie sposobu, w jaki możliwe byłoby jego osiągnięcie. Zbigniew Nęcki sugeruje, aby punktem wyjścia dla sytuacji negocjacyjnej stały się założenia i dobra argumentacja, na których należy opierać swoje działania, a które są charakterystyczne dla rzeczowego stylu prowadzenia negocjacji. Wymienia on konieczność oddzielenia osobistego stosunku do omawianej sprawy od tegoż do ludzi, z którymi prowadzona jest rozmowa, głębokie zastanowienie się nad problemem i jego rozwiązaniem, a nie nad przedstawianymi propozycjami czy ofertami, prezentację wielu wariantów konkretnej oferty, wreszcie ustalenie kryteriów pomagających osiągnąć porozumienie¹³. Istotne jest uświadomienie sobie, jak trudno jest oddzielić człowieka od racji, które reprezentuje. Prowadząc z nim negocjacje, należy

⁹ J.P. Thomas, *Perswazja i wywieranie wpływu w zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Wolter Kluwers, Warszawa 2009, s. 15-17.

¹⁰ *Ibidem*, s. 15.

¹¹ Ustawa z dnia 23 listopada 2012 r. Prawo pocztowe, Dz.U., poz. 1529, <http://dziennikustaw.gov.pl/du/2012/1529/1> [20.01.2014]; rozporządzenie Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 29 kwietnia 2013 r., Dz.U., poz. 545, www.poczta-polska.pl/hermes/uploads/2013/05/Rozporzadzenie-w-sprawie-wykonywania-uslug-powszechnych.pdf?84cd58 [20.01.2014].

¹² J. Kamiński, *Negocjacje w działalności marketingowej przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2006, s. 21.

¹³ Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, wyd. 2. uzup. i popr., Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994, s. 38.

wypowiadane poglądy rozpatrywać w kontekście interesu firmy, którą dana osoba reprezentuje. Pod uwagę należy wziąć sytuację, kiedy za odmową stoją rzeczywiste powody i taką, kiedy brak współpracy jest wynikiem umyślnego działania. Choć nie należy tego zakładać, dobrze jest się z tym liczyć. Konieczne jest zastanowienie się nad sposobem nakłonienia wydawcy do długoterminowej współpracy, użyciem odpowiednich argumentów i ustaleniem, co może on zyskać, przysyłając egzemplarze obowiązkowe. Dobrze podkreślić na początku rozmowy jak ważne jest dla biblioteki posiadanie tytułów konkretnego wydawnictwa, podać kilka argumentów wzmacniających i doceniających jego pozycję na rynku. Nawet jeśli rozmowa dotyczy małej firmy, jej dorobek wydawniczy nie jest bez znaczenia. Często wydawane przez nią rzadkie materiały w niewielkiej liczbie egzemplarzy, mogą stać się niezwykle cenne z punktu widzenia profilu biblioteki. Klamrą spinającą negocjacje jest stosunek negocjatora do partnera i problemu. Przekonanie o swoich racjach, nie zawsze jest oczywiste dla naszych oponentów. Źle bywa odbierane podejście roszczeniowe, oparte na poczuciu wyższości i komunikowaniu własnej nieomyślności.

Kontrolujmy zatem swoje przekonanie o wyższości naszych racji nad pozostałymi. Negocjator, który zajmuje się obwinianiem drugiej strony i wybielaniem własnej, nie ma zbyt wielu szans na pomyślne załatwienie spraw. Obwinianie jest kuszącą pułapką – uzyskujemy łatwo spokój i przerzucamy odpowiedzialność za ewentualne straty. Ale niestety, nawet gdy mamy rację, zgłaszanie pretensji i obwinianie innych jest destrukcyjne¹⁴.

Dla bibliotekarza podejmującego negocjacje mające doprowadzić do przesłania egzemplarzy obowiązkowych istotne jest, aby nie obwiniać ani nie przerzucać odpowiedzialności na wydawcę, gdyż może to wywołać u niego niechęć do dalszych rozmów. Bardzo istotne jest podejście dyplomatyczne, podkreślające wartość firmy, którą reprezentujemy – biblioteki. Niezwykle ważna jest wspomniana na początku artykułu analiza zachowania bibliotekarzy w procesie negocjacyjnym i świadomość, że mimo pewnych przywilejów zagwarantowanych bibliotece, bywają sytuacje, w których dla wydawcy nie jest to oczywiste.

Podsumowanie

Powyższe rozważania oraz praca w Sekcji Egzemplarza Obowiązkowego prowadzą do wniosków, że mimo prawnych ustaleń pozyskiwanie publikacji

¹⁴ Ibidem, s. 42.

Sprawozdanie z działalności Oddziału Gromadzenia i Uzupelniania Zbiorów za rok 2012.

Thomas J.P., *Perswazja i wywieranie wpływu w zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

Ustawa z dnia 23 listopada 2012 r. Prawo pocztowe, Dz.U. poz. 1529, <http://dziennikustaw.gov.pl/du/2012/1529/1> [20.01.2014].

Ustawa z dnia 7 listopada 1996 r. o obowiązkowych egzemplarzach bibliotecznych, Dz.U. nr 152, poz. 722, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19961520722> [25.07.2013].