

# **Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach**



Wydawnictwo  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

Poznań 2004

Recenzent  
prof. dr hab. Wiesław Wydra

Komitet redakcyjny  
Mariusz Nowak, Paweł Pioterek,  
Janina Przybysz

Okładka  
Jan Ślusarski

Redakcja i korekta  
Beata Antczak

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy.

©Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

ISBN 83-7205-202-6

WYDAWNICTWO  
WYŻSZEJ SZKOŁY BANKOWEJ  
w Poznaniu

adres:  
al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań  
tel. (0-61) 655 33 99, fax (0-61) 655 33 97  
e-mail: wydawwsb@wsb.poznan.pl  
dzialhandlowy@wsb.poznan.pl  
http: //www.wydawnictwo.wsb.pl

Skład i łamanie: *Danuta Pijańska*

Druk i oprawa: Zakład Poligraficzno-Wydawniczy M-Druk  
Wągrowiec, tel. (067) 268 57 37, 268 57 38

## Spis treści

Wstęp.....	7
Grażyna Nowaczyk, Zarządzanie marketingiem w usługach.....	9
Zdzisław Gębolyś, Misja biblioteki naukowej w teorii i praktyce.....	21
Lidia Białoń, Mapa strategii rozwoju biblioteki wyższej szkoły.....	43
Lidia Derfert-Wolf, Planowanie strategiczne w bibliotece akademickiej.....	51
Artur Jazdon, Zarządzanie marką w bibliotece.....	71
Maria Czyżewska, Strategie zarządzania a konkurencyjność szkół wyższych.....	79
Urszula Przysiałowska, Marketing bezpośredni w działaniach Biblioteki Głównej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku.....	91
Katarzyna Gradzik, Organizacja pracy i zarządzanie personelem w bibliotece na podstawie rozwiązań zastosowanych w Bibliotece Głównej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku.....	95
Barbara Andrzejewska, Strategia rozwoju Biblioteki Wyższej Szkoły Hotelarstwa i Turystyki w Częstochowie – cele, zadania, perspektywy.....	99
Mariola Antczak, Tworzenie i wdrażanie planu marketingowego biblioteki – sztuka czy formalność? Od teorii do praktyki.....	107
Barbara Ząbroń, Wizerunek współczesnej biblioteki.....	133
Jadwiga Seńko, Zarządzanie strategiczne w bibliotekach szkół wyższych na przykładzie Biblioteki Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, czyli: wczoraj, dziś i jutro biblioteki WSPiZ.....	141
Agnieszka Zbroja, Wpływ zarządzania strategicznego w bibliotece uczelnianej na profesjonalną obsługę czytelników.....	145
Hanna Kalinowska, Zarządzanie jakością usług w małej bibliotece naukowej.....	155
Stefan Kubów, Od wizji do strategii: jak tworzone plan strategiczny Biblioteki DSWE TWP.....	165

20. White, H. Planning and evaluation: the endless carousel. *Library Journal* 1997, Vol. 122, Nr 19, s. 38-39.
21. *Working Papers on Development Plans*. Ed. by Don Revill. Liverpool: Council of Polytechnic Librarian, 1990.
22. *Working Papers on Management Issues: General Concerns*. Ed. by Don Revill. Liverpool: Council of Polytechnic Librarian, 1991.
23. *Zarządzanie biblioteką. Najnowsze kierunki w bibliotekarstwie brytyjskim*. Warszawa: SBP, 1998.

## Zarządzanie marką w bibliotece

Dr Artur Jazdon  
Biblioteka Uniwersytecka  
w Poznaniu

Użyte w tytule sformułowanie „zarządzanie marką” przejęte zostało z tytułu książek powyższą tematykę poruszających<sup>1</sup>. Dodano oczywiście uzupełnienie „w bibliotece”, gdyż mimo dużej już stosunkowo liczby publikacji na temat „marki”, nikt o niej w odniesieniu do bibliotek nie pisał. Dlatego właśnie warto zastanowić się nad tym zagadnieniem, w świecie, gdzie słowa: „adidasy”, „cola”, „mercedes” wyjaśniają w dyskusji w zasadzie wszelkie wątpliwości. Jeśli jeżdżę mercedesem, to nie muszę nikomu wyjaśniać, dlaczego wybrałem to auto, na czym polega jego klasa. Jest to po prostu auto markowe!

Czy w odniesieniu do biblioteki można mówić w ogóle o marce? Jeśli słyszę: Biblioteka Bodleyańska, Biblioteka Kongresu, nie muszę dodawać niczego więcej (w Oxfordzie czy w Waszyngtonie). Każdy wie, o co chodzi i każdy – nawet jeśli nie był w żadnej z nich – wyobraża sobie zbiory i obsługę na najwyższym światowym poziomie. Zna klasę tych bibliotek. Czy jeśli ja mówię: Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu, wywołuję u wszystkich tak samo jednoznaczne skojarzenia? Niestety, zapewne nie. I nie chcąc wcale porównywać się do wspomnianych bibliotek, chciałbym jednak, aby nazwa Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu oznaczała zawsze jasno dla czytelników z Poznania i Polski określoną – mam nadzieję wysoką – klasę. Aby oznaczała określoną markę.

Według najczęściej przywoływanej w literaturze definicji, zaproponowanej przez American Marketing Association, marka to nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji<sup>2</sup>. Marek Zboralski proponuje definicję następującą: marka – zindywidualizowany rynkowo produkt lub firma ze wszystkimi obiektywnymi cechami (właściwościami) oraz „wartość psycho-

<sup>1</sup> Np.: Witek-Hajduk, M. *Zarządzanie marką*. Warszawa 2001; Mruk, H. *Zarządzanie marką*. Poznań 2002.

<sup>2</sup> *Dictionary of Marketing Terms, AMA*. Chicago 1995, s. 18.

logicznie dodana”, czyli wszystkie opinie, spostrzeżenia, wyobrażenia na temat produktu lub firmy<sup>3</sup>. W literaturze znajduje się wiele jeszcze innych ujęć, jedno z nich to rozróżnienie zaproponowane przez Jerzego Altkorna, który ogranicza je do trzech znaczeń:

- jako oznaczenie poszczególnej pozycji asortymentowej, produktu, linii produktów lub całego asortymentu oferowanego przez firmę,
- jako synonim słowa: znak towarowy,
- jako skrót myślowy, oznaczający rynkowy wizerunek produktu, zestaw produktów i/lub organizacji, która je oferuje<sup>4</sup>.

W tym ostatnim znaczeniu słowo „marka” ma odcień wyrażnie wartościujący. Jak wskazuje wspomniany autor, dla marketingu kluczowe jest podejście łączące wszystkie wymienione znaczenia. Wydaje się jednak, że przy założeniu, iż markę musi cechować swoisty indywidualizm, odróżniający ją od innych wśród konkurencji, najbliższe w odniesieniu do bibliotek będzie ostatnie rozumienie tego pojęcia. Rynkowy wizerunek mojej biblioteki, określanej indywidualną nazwą i oznaczanej konkretnym logiem, ma się odbiorcy kojarzyć jednoznacznie pozytywnie. Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu ma dobrą markę, bo jej zbiory są kompletne, aparat informacyjny doskonały, komputery niezawodne, szybkość obsługi „ponaddźwiękowa”, personel kompetentny, publikacje własne niezwykle interesujące, zajęcia dydaktyczne arcyciekawe, a organizowane wystawy i pokazy „rzucają na kolana”. Wydaje się więc, że o marce biblioteki będą decydowały nie pojedyncze produkty czy usługi, ale ocena całego ich zespołu, która nada oferującej je organizacji (czyli bibliotece) wysoki wizerunek rynkowy. Tu warto wskazać na rozróżnienie dokonane przez Wojciecha Budzyńskiego, który określa, iż specjaliści z zakresu marketingu będą mówili o potrzebie kształtowania wizerunku marki, a specjaliści od zarządzania – wizerunku firmy<sup>5</sup>. Przy czym pisze dalej, że wizerunek (szczególnie wizerunek pożądaný) to obraz docelowy, określający, jak firma chciałaby widzieć siebie lub uważa, że tak powinno ją widzieć otoczenie, natomiast marka to wartość niematerialna, cecha, skojarzenie stanowiące dla klienta gwarancję jakości.

Wydaje się, że dla kierujących bibliotekami łączne traktowanie tych dwóch pojęć jest niezwykle ważne. Wszyscy starają się w swoich planach budować wizję instytucji, którą zarządzają, kształtować jej pożądaný wizerunek poprzez dobór personelu, rozwój i doskonalenie swoich produktów i usług, otwartość na użytkownika, antycypację rozwoju nauki, potrzeb dydaktycznych i dostosowywanie do nich całej instytucji, po to, by wyrobić sobie odpowiednią, właściwą – jak najlepszą markę. Marka jest – jak pisze M. Zboralski – najważniejszym

<sup>3</sup> Zboralski, M. *Nazwy firm i produktów*. Warszawa 2000, s. 263.

<sup>4</sup> Altkorn, J. *Strategia marki*. Warszawa 1999, s. 11.

<sup>5</sup> Budzyński, W. *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*. Warszawa 2002, s. 17-18.

instrumentem współczesnego marketingu – jego centralnym punktem, bez którego nie można już sobie wyobrazić działań promocyjnych ani w ogóle działania w warunkach rynkowej konkurencji<sup>6</sup>. A przecież, mimo że zarządza się „tylko” bibliotekami, działa się (chcąc czy nie chcąc) także w warunkach konkurencji! Nabiera to szczególnego znaczenia w dobie akredytacji, gdy warunki tzw. zaplecza (w tym i biblioteka) stanowią ważny składnik oceny, gdy do bram uczelni zbliża się niż demograficzny i każdy element uczelni może decydować o jej powodzeniu, gdy coraz więcej środków trzeba zdobywać spoza źródeł budżetowych – a więc od fundacji, sponsorów, darczyńców – którzy coraz częściej działają według zasady: „wspomagamy dobrych, aby stali się jeszcze lepsi”. Dodatkowo przecież, gdy wspomagam dobrą markę, to pośrednio także moja marka zyskuje!

Tak rozumiana marka spełnia w codziennej praktyce wiele funkcji, z których za podstawowe uznaje się trzy następujące:

- identyfikującą, służącą odróżnianiu usługi, produktu i ich wytwórcy od innych konkurencyjnych,
- gwarancyjną, wyznaczającą jej nadawcy (czytaj: bibliotece) konieczność utrzymywania stałego, określonego poziomu „gwarantowanej” jakości produktów przez dłuższy okres czasu,
- promocyjną (zwaną też reklamową), oznaczającą możliwość stosowania jej we wszystkich formach komunikowania się z rynkiem, odbiorcami.

Zapewne wszystkim zależy na takiej właśnie marce dla swojej biblioteki, do uzyskania której dochodzi się latami, oznaczającej zawsze najwyższą jakość, z którą odbiorca utożsamia i kojarzy jej znak towarowy. Te dwa pojęcia są często w Polsce stosowane zamiennie. Chciałbym, aby marką Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu było właśnie to, co ją wyróżnia, pewien związek z pojęciem marki atrybut psychologiczny, natomiast znakiem towarowym – jej indywidualna nazwa, logo, exlibris, zawsze jednoznacznie z tą wysoką marką utożsamiane. Są to więc dla mnie dwie różne rzeczy.

Być może trudno dla każdej biblioteki stworzyć i wypromować nazwę, znak towarowy, który by tak jednoznacznie kojarzył ją z jej jakością, tak jak w przypadku Biblioteki Bodlejańskiej czy Jagiellonki; są to bez wątpienia „nazwy-marki”. Przywoływany już M. Zboralski wyraźnie podkreśla, że nazwa jest głównym reprezentantem złożonego i obszernego pojęcia marki powstającego w umyśle odbiorców-klientów, jest nośnikiem tożsamości marki, jej najważniejszym i najlepszym „organizatorem”<sup>7</sup>. Dlatego też np. przed dwudziestu laty zmieniono nazwę: Biblioteka Główna Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu na obecną: Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu. Nazw podobnych do pierwszej jest wiele w Polsce, druga wydaje się bardziej zin-

<sup>6</sup> Zboralski, M. *Nazwy firm i produktów*, s. 29.

<sup>7</sup> Tamże, s. 33-34.

dywidualizowana. Dobra nazwa to rzecz ważna w walce o markę. Nikt nie mówi przecież: Biblioteka Zakładu Narodowego im. Ossolińskich, lecz krótko: Ossolineum; Książnica Kopernikańska brzmi jednoznacznie i lepiej niż Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Toruniu; jeśli słyszę: Hosjanum, to nie mam pytań, które mogłyby się pojawić, gdybym usłyszał: Biblioteka Wydziału Teologicznego Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.

Do tej nazwy jednostkowej dodam **logotyp**, w skrócie – logo, czyli ustalony graficznie zapis nazwy, celowo zindywidualizowany, charakterystyczny dla mojej biblioteki, pełniący funkcję jej „znaku firmowego”, i będę wszędzie go używał (papier listowy, wizytówki, publikacje, informatory, tablica informacyjna przy wejściu, druki monitów itp.) po to, aby wiązał się zawsze z moją instytucją. Charakterystycznym dla bibliotek „znakiem” może stać się ich *exlibris*, także w sposób bardziej złożony graficznie, artystyczny, określający właśnie „markową” bibliotekę.

Oczywiście wiadomo, że markę typu: Jagiellonka, Ossolineum buduje się latami i dochodzi się do niej przez coś więcej niż „dobra” nazwa i ładne logo. Łatwiej jednak uzyskać dobrą markę, gdy będą one towarzyszyły produktom i usługom bibliotecznym.

Warto więc zapytać, co decyduje o jakości marki? Powszechnie uważa się, że trzy elementy:

- **jakość techniczna**, czyli jakość biblioteki jako organizacji, tworzono (jak najszerzej rozumianego) aparatu informacyjnego, zakresu świadczonych usług itp., ale i warunków materialno-technicznych ich świadczenia;
- **jakość funkcjonalna**, czyli następstwo kontaktów powstających w wyniku świadczenia przez nas określonych usług;
- **jakość emocjonalna**, czyli konsekwencja fascynacji konsumenta pewnymi atrybutami marki (tworzona „wartość psychologiczna”).

O sile marki biblioteki będzie świadczyła udana kompozycja wszystkich tych aspektów, choć należy być świadomym, że na rynku usług – a do tego rynku zaliczyć należy biblioteki – najważniejszy będzie sposób obsługi. A więc to, co od lat powtarzam moim współpracownikom, a co, jak sądzę, czyni większość z nas: najważniejszy jest czytelnik, jego potrzeby i sposób ich zaspokojenia. Jeśli pod jego potrzeby i oczekiwania będziemy budować nasze usługi i dla potrzeb ich realizacji celowo dobierać zbiory, funkcjonalnie organizować i wyposażać pomieszczenia, organizować system naszej pracy – budować będziemy markę Biblioteki Uniwersyteckiej.

Pragnąc wykreować silną markę instytucji, można skorzystać z jednej z trzech strategii:

- posiadania monopolu,
- stworzenia względnie prostego produktu o dużym rynku zbytu,
- możliwości pogłębienia rynku w przyszłości.

Jak to odnieść do bibliotek? Bez wątplenia pozycję monopolisty w zakresie literatury wolnomularskiej w Polsce ma Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu, a poloników XVI wieku Jagiellonka, może jeszcze Biblioteka Narodowa. Czy jednak strategia monopolu jest ograniczona dla bibliotek o starych zbiorach? Sądzę, że nie: zastosowanie tej strategii jest możliwe w przypadku specjalizacji zbiorów. Biblioteka WSB w Poznaniu jest młoda, ale np. dzięki specjalizacji w gromadzeniu sprawozdań bankowych z całego świata staje się monopolistą, nie tylko na rynku poznańskim.

Druga strategia jest najtrudniejsza do zastosowania, szczególnie w odniesieniu do bibliotek młodych, małych, specjalistycznych. Biblioteka Jagiellońska istnieje przeszło 600 lat, liczy blisko 5 mln jednostek zbiorów, ma ogromny zespół ludzi i powierzchni użytkowe, mogła więc wypracować przez lata model szybkiej, sprawnej, kompletnej i kompetentnej obsługi użytkownika. Trudno byłoby jej „megamarkę” w tym zakresie zastąpić inną (przynajmniej w Krakowie). Ale np. mniejsza biblioteka może dziś szybciej opracować komputerowo całe swoje zbiory i skutecznie upowszechnić informację o nich poprzez Internet, udostępniać je nie tylko „swoim” studentom, umożliwiać automatyczną rezerwację materiałów, informować czytelników o czekających na nich książkach poprzez mail czy sms. Może więc próbować stworzyć prosty, tani produkt dla relatywnie dużego rynku zbytu.

Strategia trzecia koncentruje się na adresowaniu usług nie tylko do rynków charakteryzujących się zróżnicowaniem potrzeb, ale i możliwością jego pogłębienia w przyszłości. W przypadku bibliotek to np. możliwość poszerzania grupy odbiorców, co w praktyce oznacza trafianie dziś do uczniów klas maturalnych, którzy za rok (być może dzięki tym działaniom) będą naszymi studentami. Obecnie jednak to przede wszystkim wchodzenie na rynek usług informacyjnych, którego możliwości rozwoju nie są przez biblioteki jeszcze do końca ogarnięte. Jednak właśnie nasze nowatorstwo na tym rynku da bibliotekom szansę stworzenia silnej marki.

Gdy uzyskamy już wysoką markę, ważne będzie oczywiście jej utrzymanie. Istotnym warunkiem budowy i utrzymania silnej marki jest osiągnięcie pozycji rynkowego lidera; znaczenia tej pozycji jednak nie należy przeceniać. Osiąga się ją nie poprzez budowanie dużego przedsiębiorstwa (w wypadku bibliotek – dużego liczebnie zbioru), ale dzięki innowacyjnym kanałom dystrybucji, wchodzeniu w nowe segmenty rynku, eksploatowaniu niszy rynkowych, powstałych dzięki zmianom otoczenia, nowym koncepcjom pozycjonowania marki na rynku, czyli utrwalania jej planowanego wizerunku w świadomości odbiorców z rynku docelowego, zgodnie z naszymi założeniami.

Ważnym elementem, wręcz istotą strategii każdej marki, jest jej wyróżnienie spośród marek konkurencyjnych. Jednakże przekonanie, że znakomity produkt zostanie na pewno dostrzeżony i sam się wylansuje, jest nieporozumieniem.

Przedmiotem konsekwentnych, systemowych i ciągle aktualizowanych zabiegów musi stać się troska o zauważalność marki oraz optymalizację jej wizerunku w oczach odbiorców. Wymaga to ciągłej troski o prawidłowy rozwój komunikacji z odbiorcą usług. Komunikacja ta musi koncentrować się nie tylko na wyjaśnianiu istoty i walorów marki, lecz także przyczyn jej wielkiego sukcesu. Ten sukces natomiast tworzy się zarówno w działach „produkcyjnych” (gromadzeniu, opracowaniu, udostępnianiu), jak i w działach promocji czy zewnętrznych agencjach marketingowych. Nie wystarczy więc na przykład stworzyć wspaniałe wyposażoną czytelnię, ale trzeba ją odpowiednio „sprzedać” za pośrednictwem informacji na stronie domowej biblioteki, systemu ulotek itp., również poprzez wykorzystanie łamów miejscowej prasy czy lokalnej rozgłośni radiowej. A więc reklama, działania promocyjne, propagandowe, docieranie w zróżnicowany sposób do obecnych, ale i potencjalnych klientów. To zadanie, które musi bez przerwy realizować dyrektor biblioteki i szerzej pojmowane jej kierownictwo. Dziś jednak to nie wystarcza, dlatego należy dążyć do wyodrębniania zespołów czy stanowisk, które w sposób profesjonalny będą się zajmowały wyłącznie działaniami na rzecz promocji. Każdy produkt i marka rządzą się będą pewnymi specyficznymi regułami komunikacji z otoczeniem. Dlatego raz wystarczy reklama, raz konieczny będzie wywiad, spotkanie z przedstawicielami mediów w celu zaprezentowania im nowego produktu czy usługi, innym razem trzeba będzie zorganizować imprezę w bibliotece (otwarcie wystawy połączone z wernisazem, promocja książek, otwarcie nowego działu, prezentacja nowych urządzeń), czasem rozesłać do VIP-ów najnowszą publikację. Szkoda, że bibliotekarze nie mogą urządzać degustacji swoich produktów, choć można np. testowo (i darmowo) dawać dostęp do baz danych. Jak widać, możliwości są tu niemałe.

Cokolwiek pozytywnego nie powiedzieć o komunikacji z otoczeniem i związanej z nią reklamą i promocją, wydaje się, że tym, co w przypadku biblioteki niezwykle ważne dla budowy marki, jest **rozbudowywanie i odpowiednie świadczenie usług**. Biblioteki będą bowiem w większości instytucjami, w przypadku których różnicowanie „sprzedawanych” dóbr jest trudne albo wręcz niemożliwe. W ich przypadku klucz do sukcesu tkwi właśnie w ich usługowej „obudowie”<sup>8</sup>. Trudność stworzenia nowego produktu (książki, bazy, katalogu) musi być rekompensowana nowym rodzajem usługi, związanej z tymi dobrami. Nie ma w bibliotece określonej książki, a więc sprowadzimy ją w ramach wypożyczeń bibliotecznych, co więcej, ściągniemy jej odbitkę kserograficzną (będzie taniej i bez konieczności zwrotu), choć i tak lepszy będzie ten, kto ściągnie plik zawierający interesujący badacza tekst i wyśle go na jego adres mailowy. Brak w bibliotece danego tytułu czasopisma w wersji print, wobec tego kupuję dostęp

<sup>8</sup> Altkorn, J. *Strategia marki*, s. 30-34.

do bazy pełnotekstowej (najlepiej konsorcyjnie), dając szybki, bardzo wygodny i relatywnie tani dostęp do źródła informacji. Jak dyrektor Biblioteki Uniwersyteckiej w Chicago zatrudnił pięciu kurierów, wyposażył ich w auta lub motocykle i szybko dostarczył pracownikom nauki na biurko zamawiane przez nich mailem książki. Chcąc zasłużyć na miano „markowej” instytucji, w Oddziale Informacji Naukowej Biblioteki Uniwersyteckiej nie tylko organizujemy (wzorem bibliotek brytyjskich) szkolenia tematyczne w określone dni tygodnia przez cały rok. Zaproponowaliśmy również od nowego roku akademickiego szkolenia na wydziałach z zakresów tematycznych, w ilości godzin i w terminach indywidualnie proponowanych – już nie w obrębie wydziałów – ale wręcz przez każdego z pracowników nauki i dla wskazanej przez niego grupy odbiorców. Trzeba przy tym pamiętać, że rozwój usług jest z jednej strony łatwy, gdyż można „podglądać” innych, uczyć się i przejmować ich pomysły, z drugiej trudny, gdyż wymaga określonej kultury organizacji, kwalifikacji personelu i ich właściwej postawy. Ten obszar dotyczy innego, nie mniej ważnego problemu marketingu wewnętrznego, do którego powrócimy.

Największe znaczenie w przypadku budowania marki na rynku usług stanowią kwalifikacje i zaangażowanie pracowników. Kultura obsługi klienta, opanowanie emocjonalne pracowników, ich entuzjazm, inwestowanie w siebie są podstawą kształtowania marki w usługach, wymagającą przenoszenia akcentów w działaniach marketingowych z obszarów zewnętrznych na wewnętrzne. Stwarza to równocześnie zarządzającym bibliotekami wiele problemów; muszą oni znaleźć złoty środek pomiędzy np. stałością zatrudnienia (doświadczenie pracowników, ich przywiązanie do formy) a zmianami personalnymi (przyjście nowego pracownika jako element dynamizujący działania). Ludzie, ich charakter i kwalifikacje decydują o budowaniu lojalności klientów i rozwijaniu marketingu partnerskiego. Dobrze obsłużony i zadowolony klient nie tylko będzie wracał do mojej biblioteki, ale przekaże innym pozytywną opinię o niej. Pomocne, jak wspomniano, będzie stosowanie nowoczesnych urządzeń i technologii informacyjnych, które w bibliotekach stają się coraz częściej dobrem powszechnym. Ich stosowanie wymaga z kolei ostrożności, gdyż łatwo przekroczyć cienką granicę dyskrecji, anonimowości, poufności informacji. Klient może obawiać się negatywnych konsekwencji wykorzystania zgromadzonych przez bibliotekę danych, my z kolei musimy zdawać sobie sprawę z tego, że przekroczenie tych granic może mocno wpłynąć na osłabienie marki biblioteki.

W odniesieniu do usług ważne będzie dbanie o materializowanie ich oferty, a więc przygotowywanie dokumentów na wysokim poziomie jakościowym, oraz najwyższa sprawność w procesie świadczenia usług. W pierwszym wypadku chodzi o to, aby karty biblioteczne, informatorki, deklaracje, rewery, monity itd. były estetyczne wydane. W drugim wypadku ponownie wskazujemy na duże znaczenie marketingu wewnętrznego.

Coraz ważniejsze staje się badanie jakości świadczonych usług, określanie różnic pomiędzy ich faktycznym poziomem a oczekiwaniami klientów. Nabiera znaczenia promocja, stwierdzanie, jakie usługi są najbardziej preferowane przez klienta i koncentrowanie się na ich świadczeniu. Niemalże zadanie czeka też w zakresie podejmowania wysiłków na rzecz zmiany postrzegania danego rodzaju usług. Negatywny społecznie odbiór wszystkich bibliotek i ich organizacji, bibliotekarzy jako zawodu i podejmowanych przez nich działań, będzie również negatywnie wpływał na ocenę mojej biblioteki i na jej markę, na możliwość kreowania jej wizerunku, budowania pożądanej marki i utrzymywania jej wysokiej oceny.

Podsumowując, marka na rynku usług, czyli na rynku działania bibliotek, przez wiele lat nie była pojęciem modnym czy nawet w sposób szczególny obecnym. Wydaje się jednak bezsprzecznie, że zarządzanie marką na rynku usług będzie nabierało znaczenia i to z kilku powodów:

- rosnącego znaczenia sektora usług,
- niematerialnego charakteru usług,
- istotnej roli pracowników w kształtowaniu jakości usług,
- roli kontaktów międzyludzkich w relacjach na rynku usług,
- dynamicznego rozwoju technologii informacyjnych<sup>9</sup>.

Dlatego jestem przekonany, iż na postawione we wstępie pytanie należy odpowiedzieć pozytywnie. Dbałość o budowanie marki biblioteki, wysokiej jej jakości jako organizacji i najwyższego poziomu świadczonych przez nią usług, a co się z tym wiąże, rozpoznawanie na rynku jej nazwy i powszechne utożsamianie jej z wysoką, gwarantowaną marką (klasą), jest nie tylko możliwe, ale wręcz konieczne.

<sup>9</sup> Mruk, H. *Zarządzanie marką*. Poznań 2002, s. 138-139.

## Strategie zarządzania a konkurencyjność szkół wyższych

*Maria Czyżewska*  
*Wyższa Szkoła Ekonomiczna*  
*w Białymstoku*

*Wizja bez działania to marzenie. Działanie bez wizji to koszmar.*  
 Przysłowie japońskie

Każda uczelnia, której celem jest nie tylko trwanie, ale również odnoszenie sukcesów w długim okresie, powinna myśleć perspektywnie i ustalić cele strategiczne oraz kierunki swojego rozwoju. W takiej sytuacji intuicyjne zarządzanie powinno ustąpić miejsca zarządzaniu racjonalnemu, opartemu o podejście strategiczne, w ramach którego posiadanie spójnej, przemyślanej strategii jest podstawowym wymogiem. Sprawa nabiera dodatkowego priorytetowego znaczenia w obecnych czasach – rosnącej konkurencji na rynku usług edukacyjnych, a w szczególności kształcenia na poziomie szkoły wyższej.

### 1. Strategia – podstawowe pojęcia i rodzaje

Strategia to termin zaczerpnięty z języka wojskowości, podobnie jak wiele innych w języku dzisiejszego biznesu (logistyka, operacyjny, taktyczny etc.). Początkowe jego znaczenie w języku greckim oznaczało kierowanie wojskami z pozycji wodza naczelnego, a następnie „dział sztuki wojennej obejmujący przygotowanie i prowadzenie wojny, poszczególnych jej kampanii i bitew”<sup>1</sup>. Według pruskiego generała i teoretyka wojskowości Karla von Clausewitza, strategia to indywidualne planowanie i prowadzenie bitew, a następnie ich łączenie, aby osiągnąć cele wojny<sup>2</sup>. W najnowszym słowniku języka polskiego

<sup>1</sup> Sobol, E. (red.). *Słownik wyrazów obcych*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1997, s. 1043.

<sup>2</sup> Ghyczy, T. von, Oettinger, B. von, Bassford, C. *Clausewitz o strategii*. Tł. A. Ehrlich. Warszawa: Polskie Wydaw. Ekonomiczne, 2002, s. 119.