

Damian Wojciński

Narzędzia gospodarki rynkowej i biblioteka : analiza otoczenia

Biblioteka 10 (19), 161-174

2006

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

DAMIAN WOJCIŃSKI

Narzędzia gospodarki rynkowej i biblioteka.

Analiza otoczenia

Wśród organizacji prowadzących działalność usługową wyróżniamy takie, które nie są zorientowane na osiągnięcie zysku, a cele ich działania mają charakter społeczny. Należy jednak pamiętać, że nie jest to jednoznaczne z przynoszeniem strat i działalnością deficytową, bowiem organizacje non profit dysponują środkami finansowymi, materialnymi i pracowniczymi, obsługując określone grupy konsumentów.

Sektor instytucji non profit, o jakim mowa i do jakiego należą biblioteki, jest bardzo zróżnicowany i „wykształcił się jako suplement sektora prywatnego i publicznego w odpowiedzi na niedostateczną realizację zadań społecznych i społecznych przez państwo”¹. Niektóre organizacje tego sektora działają dla szeroko pojętego dobra publicznego (wśród nich są właśnie biblioteki, prowadzące działalność usługodawczo-kulturalną), jak również reprezentują interesy komercyjne, np. związki zawodowe.

Wszystkie firmy, również biblioteki działające w gospodarce rynkowej, funkcjonują w środowisku zewnętrznym i wewnętrznym. Środowisko zewnętrzne, nazywane otoczeniem dalszym – makrootoczeniem łączy w sobie czynniki ekonomiczne, naturalne, technologiczne, społeczno-kulturowe, polityczno-prawne, międzynarodowe i demograficzne. Środowisko wewnętrzne, nazywane otoczeniem bliższym – mikrootoczeniem obejmuje dostawców, nabywców, pośredników, konkurentów, grupy interesu i różne społeczności, które mają wpływ na działanie organizacji. Biblioteki, podobnie jak firmy komercyjne, aby prawidłowo się rozwijać, powinny zawsze uwzględniać

¹ B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych*. Wrocław 1997, s. 36.

wymogi tych środowisk. Pozycja konkurencyjna biblioteki będzie uzależniona od tego w jaki sposób uwzględni w swojej strategii wymogi otoczenia zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego.

Biblioteki zachęca się dziś, aby przyswajały sobie i korzystały z narzędzi, pojęć, metod zarządzania, stworzonych przez praktyków i teoretyków współczesnego biznesu. Mówiąc jeszcze inaczej, chodzi o to by takie pojęcia, jak: zarządzanie strategiczne, analiza strategiczna, organizacja przedsiębiorstwa, planowanie strategiczne, przestały być czymś obcym i egzotycznym, a stały się elementami codziennej praktyki w zarządzaniu bibliotekami. Nicstety, biblioteki jeszcze rzadko dzisiaj stosują metody i narzędzia, których skuteczność potwierdza rozwój przedsiębiorstw komercyjnych. To prawda, zarządzanie bibliotekami jest specyficzne, nie zawsze da się tutaj automatycznie przenieść rozwiązania i schematy zarządzania wypracowane w organizacjach biznesowych. Podstawowa trudność wynika z faktu, że biblioteka – co w istotny sposób różni ją od organizacji komercyjnych – nie zawsze może precyzyjnie, wymierzyć wartości świadczonych przez siebie usług.

Jak już wspomniałem, podstawą wyboru celów oraz strategii ich realizacji musi być analiza czynników otoczenia oddziałujących na przedsiębiorstwo oraz analiza zasobów organizacji. Analizę taką nazywamy analizą strategiczną. Pozwala ona określić pozycję firmy na rynku, mając na uwadze ocenę organizacji na tle jej otoczenia. Biblioteki więc, podobnie jak organizacje biznesowe, winny przeprowadzać analizę strategiczną. Pamiętajmy, iż analiza strategiczna biblioteki akademickiej, jej cele i misja muszą wynikać ze strategii rozwoju uczelni. Musi więc istnieć związek ze strategią instytucji macierzystej.

Celem artykułu jest przedstawienie zastosowania metody scenariuszowej – na przykładzie Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu – pozwalającej badać obszary mikro- i makrootoczenia, co poprzedzam ich ogólną charakterystyką.

Analiza makrootoczenia

Celem analizy środowiska firmy jest zrozumienie konfiguracji zjawisk i trendów, które są dla niej istotne. Zasadniczymi celami biblioteki akademickiej jako ogólnouczelnianego, usługowego zakładu naukowego, dydaktycznego i popularyzującego osiągnięcia nauki, są:

- maksymalne zaspokojenie potrzeb użytkowników,
- maksymalne wykorzystanie posiadanych zbiorów,
- pozyskanie możliwie największej liczby użytkowników macierzystej Uczelni,
- organizacja dostępu do zasobów elektronicznych.

Odpowiadając na pytanie, jakie czynniki makrootoczenia mają największy wpływ na zmiany zachodzące w bibliotekach akademickich, w tym w Bibliotece Uniwersyteckiej w Poznaniu, wskażę i ogólnie scharakteryzuję najważniejsze wskazywane przez literaturę ekonomiczną. Są to czynniki:

1. polityczno-prawne,
2. ekonomiczno-finansowe,
3. technologiczne,
4. demograficzno-społeczne.

1. *Otoczenie polityczno-prawne – zmiany w szkolnictwie wyższym.*

Biblioteki akademickie muszą obserwować zmiany zachodzące w szkolnictwie wyższym. Ogólnie mówiąc, są to nowe kierunki i formy dydaktyki, zarządzanie informacją, zwiększanie standardów i wprowadzenie certyfikatów jakości. Istotne znaczenie ma powstawanie prywatnych wyższych uczelni i ich działanie w dziedzinie usług biblioteczno-informacyjnych. Śledzenie tendencji, zachodzących w szkolnictwie, jest jedną z podstaw do formułowania swych planów perspektywicznych².

Ponadto otoczenie kształtują:

- zmieniające się prawo biblioteczne i okołobiblioteczne,
- zmiany w systemie oświaty i szkolnictwa wyższego oraz wynikające z nich potrzeby w zakresie dydaktyki bibliotecznej,
- zmieniająca się sytuacja polityczna – wejście do Unii Europejskiej.

2. *Otoczenie ekonomiczno-finansowanie.*

Usytuowanie bibliotek wśród niekomercyjnych instytucji usługowych mogłoby oznaczać, że finansowy aspekt ich funkcjonowania nie należy do kluczowych zagadnień. Pogląd taki jest błędny i należy go zdecydowanie odrzucić. To prawda, że biblioteki choć nie przynoszą zysków w wymiarze ekonomicznym, przynoszą je w wymiarze makrospołecznym. Ich funkcjonowanie kosztuje, stąd istotny jest problem finansowania bibliotek, na który wpływ mają:

- zależny od macierzystej uczelni budżet biblioteki,
- wsparcie ofiarodawców, sponsorów, fundacji,
- zmiany w systemie finansowania nauki i kultury,
- możliwość uzyskania dotacji z Unii Europejskiej,
- polityka cenowa na rynku wydawniczo-księgarskim,
- polityka podatkowa,
- poziom inflacji.

² Por. L. Derfert-Wolf, *Planowanie strategiczne w bibliotece akademickiej*, w: *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, Poznań 2004, s. 53.

3. *Otoczenie technologiczne – technologie informacyjne.*

Rozwój technologii i jej zmiany mają wpływ na realizację usług bibliotecznych. Pozwalają podnieść atrakcyjność korzystania z bibliotek, m.in. poprzez stwarzanie nowych możliwości dostępu do źródeł, usprawnienie pracy obsługi bibliotecznej. Rola, jaką dzisiaj odgrywa technologia w codziennej praktyce bibliotecznej, zmusza biblioteki do wnikliwej obserwacji tego obszaru nie tylko w Polsce, ale i w świecie, by dotrzymać kroku zmianom, jakie w tej dziedzinie zachodzą. Łączy się to jednak bardzo mocno z kondycją finansową bibliotek.

4. *Otoczenie demograficzne i społeczne.*

Nabywcami oferowanych przez bibliotekę usług są potencjalni i rzeczywisti użytkownicy bibliotek, w przypadku Biblioteki Uniwersyteckiej będą to przede wszystkim pracownicy i studenci Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza. Przekładając to na kategorie rynkowe, powiemy, że tworzą oni popyt na oferowane przez bibliotekę usługi. Liczba studentów uczelni jest uzależniona od przyrostu naturalnego, sytuacji społecznej, jak również tendencji rozwojowych, nowych kierunków, szkół metodologicznych, wreszcie dyscyplin rodzących się w obszarze nauki³. Ponieważ biblioteka działa w ramach określonej społeczności, dlatego też duże znaczenie ma znajomość jej oblicza społeczno-kulturowego. Dla Biblioteki Uniwersyteckiej szczególnie ważny jest jej wizerunek, rysujący się w bliższym i dalszym otoczeniu. Stąd konieczność budowania silnej marki w społeczności akademickiej nie tylko miasta Poznania, a to jest możliwe tylko wówczas, gdy otoczenie to poddane zostanie dokładnym badaniom pozwalającym dokładnie rozpoznać jego strukturę, potrzeby, oczekiwania.

Analiza mikrootoczenia

Mikrootoczenie przedsiębiorstwa to obszar działań dostawców, nabywców, pośredników, konkurentów, grup interesu i innych społeczności, które wchodzi z nim w kontakt. Analizę tak rozumianego mikrootoczenia nazywa się analizą otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa, albo przemysłowego lub, jeszcze inaczej, sektorowego. W przypadku biblioteki otoczenie bliższe to przede wszystkim macierzysta Uczelnia i jej otoczenie, stąd konieczność dostosowania się do zmian zachodzących w uczelni, m.in. zmian programowych, zmian formy studiów, zakresu kształcenia, badań i liczby studentów.

³ Por. J. Sójka, *Promocja w strategii marketingowej biblioteki*, Poznań 1994, s. 11.

I tak dla naszej Biblioteki kluczowe znaczenie może mieć powstawanie kampusu na Morasku i przenoszenie tam niektórych wydziałów. Do 2011 roku przewidziana jest reorganizacja struktury sieci bibliotek. Nastąpi likwidacja małych bibliotek instytutowych i zakładowych, przekształcone one zostaną w duże biblioteki wydziałowe. Uwzględnić też trzeba oczekiwania innych grup i społeczności nieakademickich, na które Biblioteka Uniwersytecka również jest otwarta, spełniając – do jakiegoś stopnia – funkcje biblioteki publicznej.

Główną grupą w otoczeniu bliższym Biblioteki Uniwersyteckiej są użytkownicy, czyli studenci i pracownicy naukowcy Uniwersytetu. To im Biblioteka powinna zapewnić dostęp do materiałów informacyjnych, książek, e-źródeł, umożliwiających realizację badań naukowych i uczelnianych procesów dydaktycznych. Grupa ta winna być przedmiotem wnikliwej i systematycznie prowadzonej obserwacji; pełne i możliwie wszechstronne rozpoznanie jej postaw, potrzeb i oczekiwań jest kluczowe dla realizacji zadań biblioteki, co jest możliwe dopiero wówczas, gdy kierownictwo dysponuje precyzyjną wiedzą w tym zakresie⁴. Biblioteka – nigdy dosyć powtarzania tej prostej prawdy – istnieje po to, by potrzeby tej grupy zaspokoić.

Pewną rolę w funkcjonowaniu Biblioteki Uniwersyteckiej pełni jej konkurencja. Otóż w przypadku bibliotek trudno mówić o konkurencji bezpośredniej. Należy pamiętać, że zasady funkcjonowania bibliotek akademickich w danym mieście są podobne, lecz różni je – co oczywiste – profil zbiorów, charakter użytkowników. Inny bowiem produkt oferować będą biblioteki akademii muzycznych, a inny uniwersytetów. Dochodzimy więc do wniosku, że biblioteki akademickie stanowią nie tylko różną od bibliotek publicznych czy szkolnych sieć, lecz również w swoim segmencie charakteryzują się konkretnym wyspecjalizowaniem, własnym rejestrem zadań i użytkowników. Konkurentem dla Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu może być Biblioteka Uniwersytecka z Wrocławia, lecz nie będzie to miało znaczenia dla funkcjonowania którejkolwiek z nich. Zazwyczaj konkurencja dotyczy takich sfer działalności bibliotek, jak: bogactwo i różnorodność zasobów, technologia, przejrzystość i prostota towarzyszących udostępnianiu procedur itp. Jej efektem jest ranking zamieszczany w „Rzeczpospolitej” czy „Perspektywach”. Dzisiaj coraz częściej zamiast o konkurencji mówi się o partnerskiej współpracy między poszczególnymi bibliotekami. Korzyści płynące z takiej współpracy są oczywiste i nie podlegają dyskusji. Dzięki niej, za mniejsze pieniądze, można zapewnić swoim użytkownikom łatwiejszy i szybszy dostęp do większej ilości źródeł⁵.

⁴ Por. L. Derfert-Wolf, *Planowanie strategiczne w bibliotece akademickiej*, w: *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, Poznań 2004, s. 60.

⁵ Tamże, s. 54.

Przykładem takiej współpracy są wypożyczenia międzybiblioteczne. Poszczególne biblioteki udostępniają swoje zasoby, by zaspokoić potrzeby swoich użytkowników.

Przykładem pewnego, wyższego typu partnerskiej współpracy może być powołanie konsorcjum „Poznańska Fundacja Bibliotek Naukowych” skupiającej 12 bibliotek naukowych Poznania. Należą do niej: Biblioteka Politechniki Poznańskiej, Akademii Ekonomicznej, Akademii Muzycznej, Akademii Rolniczej, Akademii Medycznej, Akademii Wychowania Fizycznego, Akademii Sztuk Pięknych, Biblioteka Raczyńskich, biblioteki: Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk, Instytutu Fizyki Molekularnej PAN, Wydziału Teologicznego UAM.

Dostawcy to firmy oraz indywidualne osoby, które dostarczają potrzebne Bibliotece materiały. Najważniejszymi dostawcami są wydawcy i księgarze. Biblioteka nie jest w stanie samodzielnie kontrolować rynku wydawniczego, zarówno krajowego jak i zagranicznego, czyni to więc przez firmy partnerskie, specjalizujące się w jego przeszukiwaniu. Dużo mniejszy odsetek stanowią darczyńcy. Do zbiorów wpływają również materiały, pochodzące z wymiany. Głównymi partnerami wymiany są biblioteki i instytucje z krajów byłego bloku wschodniego, jak również biblioteki ze Stanów Zjednoczonych, Anglii, Austrii, Francji i Niemiec. Są to często pojedyncze instytucje, lecz o silnej pozycji, cieszące się uznaniem i prestiżem. Jednym z głównych źródeł dostaw wzbogacających zasoby Biblioteki są pozycje pochodzące ze wspomnianego już egzemplarza obowiązkowego. Biblioteka śledzi więc zmieniający się rynek wydawniczo-księgarski, tak by sprostać wymaganiom użytkowników. Wprowadziła również instytucje specjalistów dziedzinowych, którzy nawiązują kontakty z poszczególnymi wydziałami (często są to osoby, które ukończyły dany wydział), by otrzymywać bieżące informacje o zapotrzebowaniu kadry naukowej i studentów. Specjaliści mają również współpracować z bibliotekami sieci w profilowaniu zasobu. Istotne dla Biblioteki jest również nawiązywanie kontaktów ze środowiskiem antykwariuszy, kolekcjonerów, udział w aukcjach, giełdach i targach książki.

Zwielokrotniona i zróżnicowana jest oferta zewnętrznych dostawców usług, którymi są m.in. firmy obsługujące sprzęt biurowy (najnowsze technologie komputerowe, kserokopiarki, materiały audiowizualne, systemy biblioteczne itp.), jak również inne przedsiębiorstwa i instytucje dostarczające bibliotece niezbędnych do jej funkcjonowania zasobów ludzkich, finansowych i rzeczowych⁶.

⁶ Por. M. Huczek, *Marketing organizacji non profit*. Sosnowiec 2003, s. 113-114.

Dostawców obrazowo przedstawia poniższa tabela 1:

Tabela 1. Dostawcy

Dostawcy surowców	Wydawcy, księgarze, antykwariusze, kolekcjonerzy, partnerzy wymiany, darczyńcy, inni.
Dostawcy półproduktów	Producenci i dostawcy np. baz danych bibliograficznych, inni.
Dostawcy materiałów pomocniczych	Dostawy odbywają się zgodnie z Prawem zamówień publicznych na płaszczyznach: <ul style="list-style-type: none"> - przetarg uczelniany, - dostawcy, od których Biblioteka bezpośrednio zakupuje materiały pomocnicze, lecz wcześniej dostawca został wybrany w przetargu, - Biblioteka sama poprzez przetarg zakupuje materiały specjalistyczne potrzebne np. przy konserwacji zbiorów, inni.
Inni dostawcy	Introligatorzy, elektrownia, gazownia, wodociągi, telefonia, banki, inne.

Prawo zamówień publicznych nie zawsze jest korzystne dla pracy Biblioteki. Przykładem może być rok 2004 – długa procedura organizowania przetargów na Uczelni sprawiła, że nie zdołano zrealizować kilku założonych prac (m.in. konserwacja książek, wyposażenie w meble), co rodziło realną groźbę niewykorzystania przyznanych środków. Niestety, prace te zostały opłacone z budżetu roku następnego, co zawsze jest przyczyną uciążliwych perturbacji.

Analiza makro- i mikrootoczenia metodą scenariuszową

Poniżej przedstawiam wyniki analizy otoczenia przeprowadzonej za pomocą metody scenariuszowej. Metoda ta polega na opracowaniu scenariuszy (optymistyczny, pesymistyczny i najbardziej prawdopodobny) dla mikro- i makrootoczenia uwzględniający poszczególne, charakteryzujące je czynniki. Tabele 2 i 3 zawierają ocenę stanu otoczenia w roku 2004. Trendom (rosnący, najbardziej prawdopodobny i malejący) poszczególnych czynników z otoczenia przypisana jest siła ich wpływu i prawdopodobieństwo wystąpienia. Dla potrzeb

pracy przyjęta została skala od -5 do $+5$ dla siły wpływu i skala od 0 do 1 dla prawdopodobieństwa wystąpienia.

Następnie na podstawie tych tabel-ocen utworzone zostały scenariusze otoczenia: optymistyczny, pesymistyczny i najbardziej prawdopodobny. Na końcu, scenariusze zostały przedstawione w sposób graficzny. Zaznaczę, że w scenariuszach stanów otoczenia oceny siły wpływu poszczególnych procesów, występujących w otoczeniu na organizację oraz prawdopodobieństwo ich wystąpienia w przyszłości, dokonuje się na podstawie wiedzy twórców scenariusza. Trzeba wziąć pod uwagę, że wiedza ta obejmuje procesy trudno mierzalne lub niemierzalne, jak i te, które można określić za pomocą trendów w sposób matematyczny.

Przedstawione przeze mnie dane odzwierciedlają sytuację z roku 2004, czyli okresu, kiedy dokonano próby przeprowadzenia analizy strategicznej Biblioteki Uniwersyteckiej [zob. tabela 2].

Z przedstawionej powyżej tabeli wynika, że największy pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo mają następujące czynniki:

- rosnące dofinansowanie na kulturę i szkolnictwo ($+5$),
- malejący poziom inflacji ($+5$),
- rosnące fundusze z innego, niż uczelniane, źródła finansowania Biblioteki,
- rozwój Wielkopolskiej Biblioteki Cyfrowej ($+5$),
- malejący niż demograficzny (-5).

Niestety prawdopodobieństwo wystąpienia któregokolwiek z tych trendów jest małe.

Największy negatywny wpływ na Bibliotekę mają:

- rosnący trend poziomu inflacji (-5),
- malejący trend innego finansowania instytucji (-5),
- zwiększający się niż demograficzny (-5).

Prawdopodobieństwo wzrostu tych czynników nie jest zbyt wysokie.

Wejście Polski do Unii Europejskiej okazało się czynnikiem bardzo trudnym do precyzyjnej oceny. Po pierwsze – jak pamiętamy – Polska do Unii została przyjęta 1 maja 2004 roku, a więc siłę wpływu tego czynnika należałoby mierzyć tylko w skali połowy roku. Po drugie, brak jakichkolwiek doświadczeń, uniemożliwia dokonanie precyzyjnej i głębokiej analizy. Dlatego – nieco a priori – czynnik ten oceniony został na 1 [zob. tabela 3].

Potencjalni nabywcy – użytkownicy obok dostawców to czynnik, który ma największe pozytywne znaczenie dla badanego przedsiębiorstwa. Prawdopodobieństwo, że trend tych czynników będzie rósł jest niestety zbyt małe. Szczególnie jeżeli chodzi o wzrost użytkowników, na co wpływ ma niż demograficzny, pojawienie się, posiadających swoje biblioteki prywatnych uczelni, jak również dostęp do zasobów internetowych. Istotne jest jednak, że prawdopodobieństwo trendu malejącego wśród tych czynników jest bardzo znikome.

Tabela 2. Ocena stanu makrootoczenia z roku 2004

Czynniki z makrootoczenia	Trend	Siła wpływu (-5 do +5)	Prawdopodobieństwo (0 do 1)
Dofinansowanie na kulturę i szkolnictwo	↑	+5	0,1
	→	-1	0,7
	↓	-3	0,2
Poziom inflacji	↑	-5	0,5
	→	+1	0,2
	↓	+5	0,3
Inne finansowanie Biblioteki	↑	+5	0,4
	→	+1	0,3
	↓	-5	0,3
Polityka podatkowa	↑	-4	0,5
	→	+1	0,3
	↓	+4	0,2
Zmiany polityki regulującej rządu	↑	+4	0,3
	→	+1	0,4
	↓	-2	0,3
Unia Europejska	↑	+3	1
Technologia jako narzędzie konkurencji	↑	+4	0,6
	→	+3	0,4
	↓	-1	0,1
Wielkopolska Biblioteka Cyfrowa	↑	+5	0,4
	→	+2	0,5
	↓	-1	0,1
Zamożność klientów	↑	+3	0,3
	→	+2	0,4
	↓	-1	0,3
Niż demograficzny	↑	-5	0,4
	→	-2	0,5
	↓	+5	0,1
Zmiany kulturowe	↑	+3	0,3
	→	+1	0,4
	↓	-3	0,2

Tabela 3. Ocena stanu mikrootoczenia z roku 2004

Czynniki z mikrootoczenia	Trend	Siła wpływu (-5 do +5)	Prawdopodobieństwo (0 do 1)
Konkurenci	↑	-4	0,1
	→	-1	0,2
	↓	+4	0,5
Dostawcy	↑	+5	0,2
	→	+2	0,4
	↓	-5	0,1
Nabywcy – użytkownicy	↑	+5	0,2
	→	+2	0,8
	↓	-5	0,1
Producenci produktów substytucyjnych* np. producenci komercyjnych baz danych	↑	-3	0,1
	→	-1	0,7
	↓	+3	0,2

* W przypadku bibliotek umieszczę w tej grupie potencjalnych wchodzących – inne biblioteki, konkurujące m.in.: godzinami otwarcia, technologią, lecz posiadające małe zbiory i mniejsze budżety.

Największa rozpiętość między scenariuszem optymistycznym a pesymistycznym występuje w sferze ekonomicznej, a następnie w sferze konkurencyjnej. Sfery społeczna i polityczna są równe, a w sferze technologicznej rozpiętość jest najmniejsza. Oznacza to, że organizacja działa w otoczeniu podatnym na zmiany, które mogą zachodzić szybko i że jest ona w sposób szczególnie zależna od tego otoczenia. Biblioteka musi więc dużo uwagi poświęcić sferze otoczenia, ponieważ jej stopień uzależnienia od zmian w nim zachodzących jest duży.

Największa rozpiętość scenariusza najbardziej prawdopodobnego występuje w sferze ekonomicznej, następnie społecznej. Najmniejsza rozpiętość zachodzi w sferze technologicznej. To wskazuje, że otoczenie, w którym działa firma jest zmienne – zarówno ekonomicznie, jak i urozmaicone społecznie.

Z tego scenariusza można wyodrębnić również procesy dominujące w otoczeniu, a więc te, które mają silny wpływ na naszą organizację oraz istniejące wysokie prawdopodobieństwo ich wystąpienia.

Opracowanie scenariuszy stanów otoczenia stwarza możliwość poznania przyszłych ograniczeń formowania strategii. Pozwalają one na ocenę otoczenia badanej firmy, a wyniki dają możliwość określenia danego segmentu otoczenia, który wymagał będzie największej uwagi i pogłębionych, dodatkowych badań. Metoda scenariuszowa pozwala wreszcie określić te sfery

Tabela 4. Scenariusz optymistyczny

Sfera	Elementy scenariuszy	Siła wpływu
Ekonomiczna	Dofinansowanie na kulturę i szkolnictwo	+5
	Poziom inflacji	+5
	Inne finansowanie Biblioteki	+5
Średnia siła wpływu		+5
Polityczna i prawna	Polityka podatkowa	+4
	Zmiany polityki regulującej rządu	+4
	Unia Europejska	+3
Średnia siła wpływu		+3,7
Technologiczne	Technologia jako narzędzie konkurencji	+4
	Wielkopolska Biblioteka Cyfrowa	+5
Średnia siła wpływu		+4,5
Społeczno - demograficzna	Zamożność klientów	+3
	Niż demograficzny	+5
	Zmiany kulturowe	+3
Średnia siła wpływu		+3,7
Konkurencyjne	Konkurencja	+4
	Dostawcy	+5
	Nabywcy - użytkownicy	+5
	Producenci produktów substytucyjnych	+3
Średnia siła wpływu		+4,25

w otoczeniu firmy, w których dominują szanse i te, w których przeważają zagrożenia. Pozwala to podczas budowania strategii – tam gdzie występują szanse – uwzględnić przedsięwzięcia ukierunkowane na ich wykorzystanie, a tam, gdzie przeważają zagrożenia, zwrócić uwagę na przedsięwzięcia zmierzające do ich neutralizowania.

Właściwa interpretacja scenariuszy umożliwia oszacowanie potencjalnych sił zachodzących w otoczeniu. Mogą one bowiem niespodziewanie wpłynąć na działalność organizacji tworząc nieprzewidziany scenariusz.

Wykorzystanie metod analizy strategicznej w bibliotekach niesie ze sobą nie tylko możliwość właściwego rozpoznania ich pozycji strategicznej, ale przede wszystkim pozwala na lepsze dostosowanie się do otoczenia, w którym znaczącą, jeśli nie najważniejszą, rolę pełnią odbiorcy usług biblioteczno-informacyjnych.

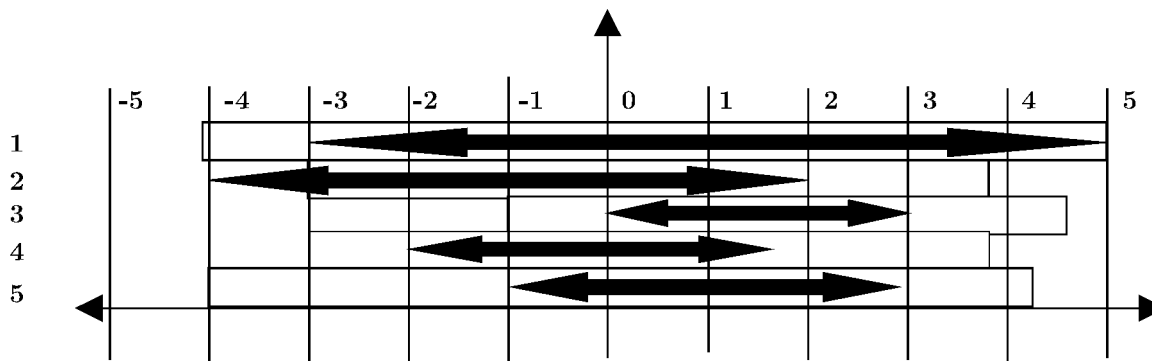
Tabela 5. Scenariusz pesymistyczny

Sfera	Elementy scenariuszy	Siła wpływu
Ekonomiczna	Dofinansowanie na kulturę i szkolnictwo	-3
	Poziom inflacji	-5
	Inne finansowanie Biblioteki	-5
Średnia siła wpływu		-4,3
Polityczna i prawna	Polityka podatkowa	-4
	Zmiany polityki regulującej rządu	-2
	Unia Europejska	0
Średnia siła wpływu		-3
Technologiczne	Technologia jako narzędzie konkurencji	-1
	Wielkopolska Biblioteka Cyfrowa	-1
Średnia siła wpływu		-1
Społeczno-demograficzna	Zamożność klientów	-1
	Niż demograficzny	-5
	Zmiany kulturowe	-3
Średnia siła wpływu		-3
Konkurencyjne	Konkurencja	-4
	Dostawcy	-5
	Nabywcy-użytkownicy	-5
	Producenci produktów substytucyjnych	-3
Średnia siła wpływu		-4,25

Tabela 6. Scenariusz najbardziej prawdopodobny

Sfera	Elementy scenariuszy	Prawdopodobieństwo	Negatywna siła wpływu	Pozytywna siła wpływu
Ekonomiczna	Dofinansowanie na kulturę i szkolnictwo	0,7	-1	
	Poziom inflacji	0,5	-5	
	Inne finansowanie Biblioteki	0,4		+5
Średnia siła wpływu			-3	+5
Polityczna i prawna	Polityka podatkowa	0,5	-4	
	Zmiany polityki regulującej rządu	0,4		+1
	Unia Europejska	1		+3
Średnia siła wpływu			-4	+2
Technologiczne	Technologia jako narzędzie konkurencji	0,6		+4
	Wielkopolska Biblioteka Cyfrowa	0,5		+2
Średnia siła wpływu			0	+3
Społeczno-demograficzna	Zamożność klientów	0,4		+2
	Niż demograficzny	0,5	-2	
	Zmiany kulturowe	0,4		+1
Średnia siła wpływu			-2	+1,5
Konkurencyjne	Konkurencja	0,5		+4
	Dostawcy	0,4		+2
	Nabywcy - użytkownicy	0,8		+2
	Producenci produktów substytucyjnych	0,7	-1	
Średnia siła wpływu			-1	+2,7

Tabela 7. Układ scenariuszowy stanów otoczenia dla badanej organizacji



- 1.Sfera ekonomiczna,
- 2.Sfera polityczno-prawna,
- 3.Sfera technologiczna,
- 4.Sfera społeczno-demograficzna,
- 5.Sfera konkurencyjna.

Artur Jazdon
Outsourcing in libraries

The term “outsourcing” has recently become a lively buzzword both in theoretical writings and in managerial practice in all business organizations. Outsourcing has been defined as “an organization contracting with an external source to supply a product or service which was previously supplied from within the organization”. The article, providing many references to the literature on the subject, discusses the advantages and disadvantages of outsourcing provisions. On the basis of relevant experiences from libraries outside Poland, a question is raised as to the significance and usefulness of outsourcing in the modern library practice in Poland. Economic realities in this country, points out the author, will make all the interested parties implement this method of management sooner or later as outsourcing helps modern research library to meet the more and more varied and refined expectations of library users without considerable financial outlays.

Piotr Karwasiński
Library mission – challenges – goals – tasks.
An attempt at formulating the mission statement
for Poznań University Library

The article attempts at formulating a draft document – a rationale and a mission statement for Poznań University Library. As in its essence such a document should take into consideration many factors, the author briefly describes the history of the Library, its collections, space conditions and perspectives for development in the near future. Having all those factors considered, the author tries to formulate a draft mission statement for the Library which, in author’s intention, should be a material for open discussion preceding its final formulation.

Stanisława Kurek-Kokocińska
Bibliography of Wielkopolska and Łódź.
Within the range of interests of Bolesław Świdorski

Bolesław Świdorski was first and foremost a brilliant bibliographer and a person much involved in various activities within the library community. The article discusses in a detailed way his research works on regional bibliography. A detailed analysis of particular volumes of the *Bibliography of the Wielkopolska* and the *Bibliography of Łódź*, edited by the professor, makes it possible to trace down the process of shaping theoretical concepts influencing the works on regional bibliography. Nowadays, the procedures worked out at the time are treated by bibliographers as a valuable pattern to be followed in works on similar bibliographies that are frequently published in Poland.

Damian Wojciński
Market economy tools and the library.
The environment analysis

Non-profit organizations, including libraries, operating within the market economy function in external environments called *macroenvironment* that combines economic,

natural, technological, social, cultural, political, legal, international and demographic factors as well as in internal environment called *microenvironment* that includes, *inter alia*, suppliers, purchasers, agents, competitors, groups of interests and various communities influencing the operation of an organization. Just like companies looking for profit, libraries should make use of the tools available for modern economy to evaluate the environment within which they function. Libraries are encouraged to adopt and utilize the tools specially made to make strategic management, analysis, planning or organization easier.

Damian Wojciński
SWOT analysis as the assessment of strategic position,
the case study of Poznań University Library

SWOT analysis is a strategic planning tool to evaluate strategic analysis of a company. It is used for examining the synergy of the environment and the internal structure of the firm, and allows the firm to act quickly, take advantage of opportunities before competitors do, and respond to environmental threats. It also identifies external and internal factors of the environment and describes their influence upon the development of the firm.

To be successful, libraries and other non-profit organizations should put emphasis on the market and consumers in a particular way so that not to violate in any way the public interest. To achieve that, the tools used in strategic analysis for business organizations, and SWOT analysis in particular, are very helpful and appropriate as one of the ways to use SWOT analysis is a possibility to provide the answer on the strategic position of the firm.