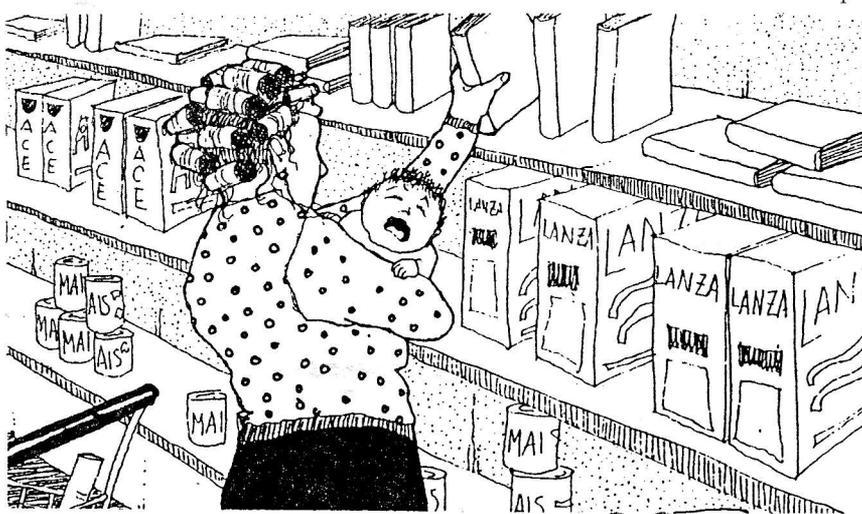


# A partire dal cliente

*Il marketing della biblioteca componente essenziale di una metodologia che punta alla qualità dei servizi*

di Giovanni Solimine

**A**ll'interno delle teorie di management un posto di primo piano spetta sicuramente al marketing: eppure colpisce il fatto, che, pur cominciando ad esserci ormai un diffuso interesse per le applicazioni delle metodologie di management alla gestione delle biblioteche italiane, i temi del marketing restino sostanzialmente assenti dalla nostra letteratura professionale. Perché il marketing rimane estraneo alla gestione dei servizi bibliotecari? Forse per un equivoco e un luogo comune, secondo il quale il marketing sarebbe poco più che un insieme di tecniche pubblicitarie. Questa interpretazione semplicistica e riduttiva copre tutt'al più uno solo degli aspetti del marketing, quello delle politiche promozionali di un prodotto/servizio. Invece si può a ragione, sostenere



che il marketing è uno dei momenti essenziali delle strategie di management, in quanto fornisce un contributo molto importante ai processi di analisi e di progettazione su cui si basa la gestione manageriale. Una biblioteca che intenda compiere fino in fondo la rivoluzione copernicana che è implicita nell'affermazione "mettere l'utente al centro dell'azione", non può prescindere dal marketing. Chi ha il compito di progettare una biblioteca ed i suoi servizi deve in primo luogo ricercare una costan-

te sintonia con l'ambiente in cui la biblioteca è incardinata. In concreto ciò vuol dire:

— Il primo passo della progettazione riguarda la conoscenza del contesto ambientale e culturale e delle relazioni che la biblioteca ha con esso. Analizzare l'ambiente vuol dire rapportarsi ai processi di produzione e circolazione del sapere, allo stato dell'industria editoriale e dello sviluppo culturale, al tessuto documentario del territorio e ad altre biblioteche contigue con cui interagire; vuol dire avere cognizione dei bisogni informativi dei destinatari dei servizi offerti, delle abitudini di studio e di ricerca degli utenti reali e del loro grado di soddisfazione, dei motivi per cui una parte del-

l'utenza potenziale non frequenta la biblioteca; vuol dire delineare il profilo della comunità che si è chiamati a servire (acquisendo dati sull'ambiente fisico, sul clima, e sulla loro influenza sull'utilizzo della biblioteca; sulla configurazione urbanistica, lo sviluppo demografico, i fenomeni migratori; sulle reti di comunicazione e trasporti; sulle risorse e le attività economiche principali; sulle istituzioni scolastiche, scientifiche e culturali; sulle infrastrutture per la cultura e il tempo libero, sulle realtà dell'associazionismo; sulla struttura sociale e la composizione dell'utenza potenziale; sulle motivazioni degli utenti e su come essi percepiscono la biblioteca) e meditare su fatti che certo si conoscono, ma che non sempre formano oggetto di una attenta e specifica riflessione.

— Gli obiettivi di servizio, una

## L'interno di una biblioteca pubblica danese. ►

volta fissati, non potranno essere ritenuti stabili e dati per scontati, ma dovranno essere dinamici, sottoposti a costante verifica attraverso un continuo lavoro di monitoraggio, all'interno dei diversi cicli di pianificazione in cui si concretizzerà lo sviluppo della biblioteca; la cifra cui ispirare l'azione della biblioteca non può che essere quella dell'interazione ambientale e della disponibilità a mettersi continuamente in discussione.

— La tensione a costruire una biblioteca centrata sull'utenza significa non preoccuparsi solo dell'utenza reale, ma — pur mirando ad un target ben individuato e definito — tendere ad una espansione dell'attività della biblioteca, attraverso una duplice azione, da una parte un'azione di promozione dei propri servizi tradizionali distribuendoli in modo diverso e provando così a penetrare meglio nel bacino di utenza (è ciò che avviene quando una biblioteca pubblica di base acquista un bibliobus per raggiungere quartieri periferici, o apre posti di prestito e succursali all'interno di scuole, ospedali, carceri, fabbriche), e dall'altra un'azione di differenziazione dell'offerta ampliando la gamma di servizi alla ricerca di nuovi pubblici (ciò avviene quando una biblioteca pubblica apre una sezione per i bambini in età pre-scolare, o attiva un servizio di documentazione statistica e legislativa per gli altri uffici comunali, o un servizio di business information rivolto a professionisti ed imprenditori, o si rivolge agli immigrati acquistando documenti in altre lingue o promuovendo corsi di lingua italiana per stranieri).

Tutte le scelte (finanziarie, architettoniche, biblioteconomiche, tecnologiche, ecc.) dovrebbero essere effettuate, dunque, alla luce de-

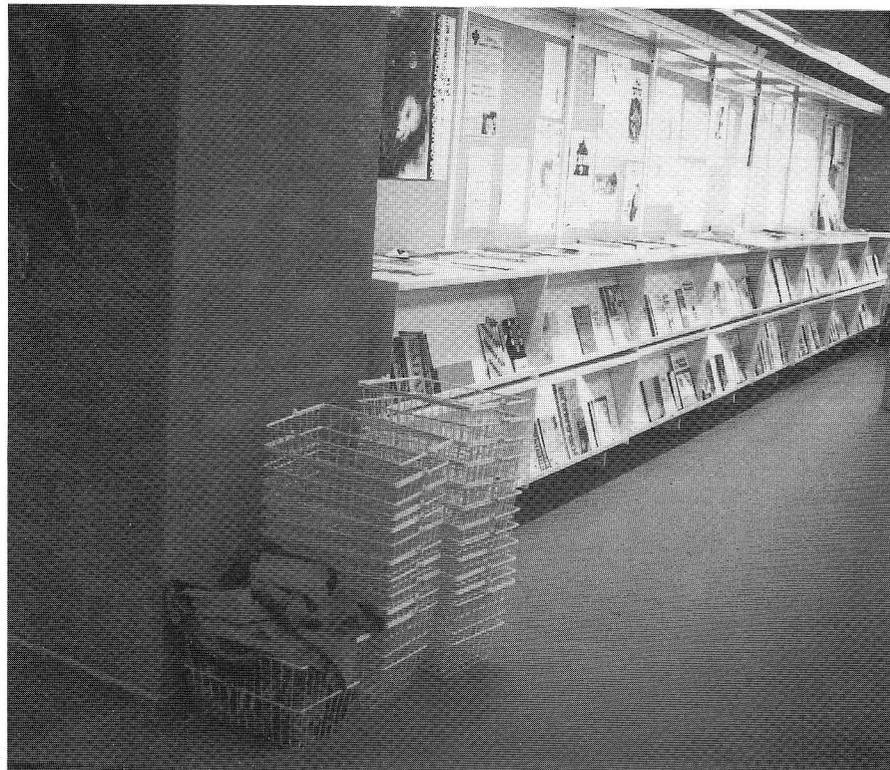


Foto P. Vignati

gli obiettivi di servizio della biblioteca e alimentarsi costantemente attraverso il rapporto biblioteca/utente. Il fatto che il pubblico delle biblioteche sia variegato qualitativamente e mutevole nel tempo richiede che le biblioteche siano flessibili nella struttura e nelle scelte, altrimenti il rapporto di cui si diceva sopra rischia di non produrre gli effetti benefici che si desiderano.

Se la biblioteca saprà comunicare ed essere in sintonia con il proprio ambiente, essa sarà sottoposta a tanti e tali stimoli che la faranno essere continuamente alla ricerca di nuovi linguaggi di offerta e di nuovi servizi capaci di raggiungere più ampie fasce di pubblico, che la faranno essere in una situazione di continuo divenire.

È in questo atteggiamento — che avremmo potuto esporre allo stesso modo sia che avessimo parlato della biblioteca come sistema, o della pianificazione e della gestione delle risorse, o di qualsiasi altro aspetto delle tecniche di management — che affondano le radici del marketing: come si può vedere, siamo ben oltre la pubblicità o la promozione pura e semplice. Non è un caso, allora, se, come la gran parte dei manuali di

marketing, anche i manuali di marketing delle biblioteche cercano di chiarire fin dalle prime pagine *cosa il marketing non è*: «The word marketing means many different things to different people, but to many librarians it means promotion, advertising, 'selling' our services. To others it means exploitation, hidden persuasion, and insidious forces trying to manipulate the consumer into buying goods he does not need».<sup>1</sup>

Il marketing delle biblioteche è essenzialmente comunicazione e progettazione, come sosteneva uno dei primi contributi alla finora scarsa bibliografia italiana su questa disciplina: «Da qualche anno in qua [...] ha cominciato a manifestarsi tra i bibliotecari e le amministrazioni locali un certo impegno nella cura dell'immagine della biblioteca e dei modi per comunicarla, con particolare riguardo alla promozione e alla pubblicizzazione del servizio presso fasce di popolazione che la biblioteca non conoscono e non frequentano. Si assiste così alla fioritura di manifesti, logotipi, linee, grafiche, guide, spot, gadget, inviti alla lettura, audiovisivi didattici ecc., che si propongono, se non di conquistare nuovo ►

pubblico, quantomeno di favorire l'identificazione della biblioteca, mettendone a fuoco l'immagine [...]. Comincia anche a diffondersi un certo interesse per alcuni aspetti più 'istituzionali' come i sistemi di segnaletica interna, le istruzioni all'uso della biblioteca, e, più in generale, i diversi aspetti della didattica della biblioteca considerati non più come optional, accessori e facoltativi, ma come parte integrante del servizio, essi stessi servizi, le cui modalità ubbidiscono a criteri biblioteconomici. Anche quando muove da presupposti corretti, tuttavia, una strategia di comunicazione non può essere considerata isolatamente, ma va vista all'interno di un circuito metodologico che prevede una sequenza di passaggi fra loro funzionali e coesenziali e di cui la specifica attività volta a creare nel potenziale utente lo stato di conoscenza più favorevole nei confronti dell'offerta dei servizi, non è che un anello. Questa metodologia complessa è il marketing, che non coincide affatto, come ritiene un luogo comune, con l'aspetto promozionale-pubblicitario, né, come sostiene un pregiudizio diffuso, con una tecnica di persuasione per far vendere di più un prodotto. Al contrario, il marketing, anche in funzione sociale, cioè di suo impiego nelle organizzazioni pubbliche e non a scopo di lucro, comincia ad essere individuato come la metodologia più completa e più rispettosa per impostare il rapporto con il consumatore/utente. Nella dialettica prodotto/consumatore o, se preferite, servizio/utente, il primo termine della coppia è visto subordinato al secondo, in quanto si ritiene più produttivo (anche in termini di profitti sociali) assumere come punto di partenza non l'esigenza soggettiva di proporre o imporre un prodotto/servizio, ma quella di

soddisfare un bisogno. Viene così ribaltata la tradizionale impostazione 'vendo ciò che produco' per affermare l'orientamento 'produco ciò che vendo'. È una rivoluzione di prospettiva che potrebbe comportare evidenti, salutar implicazioni per lo stile di lavoro delle biblioteche. In altre parole si tratta di sostituire il punto di vista ideologico-intuitivo, cioè basato su scelte soggettive e stereotipi culturali, assumendo come riferimento un metodo rigoroso basato su un processo a spirale (e per ciò stesso continuo) che procede dall'analisi del mercato e dei bisogni alla definizione delle risorse — modifica e adattamento del prodotto/servizio — individuazione dei canali distributivi — verifica dei risultati — per poi ricominciare compiendo un altro anello".<sup>2</sup>

La recente pubblicazione degli atti di un interessante convegno sul rapporto tra le biblioteche di base ed il loro pubblico ci offre — dopo anni di silenzio su questo argomento — un interessantissimo contributo di Marco Cupellaro su come la biblioteca possa individuare e raggiungere i propri clienti.<sup>3</sup> L'autore non è nuovo a questi temi di riflessione,<sup>4</sup> ma questa volta la sua relazione merita una segnalazione particolare, perché siamo di fronte ad un intervento molto maturo e di notevole respiro.

Ripercorrendo alcune parti della relazione di Cupellaro troviamo una precisa indicazione di come la biblioteca — non solo la biblioteca pubblica — possa ricercare una definizione della propria fisionomia: "La biblioteca degli anni Novanta si trova al centro di sviluppi che richiedono, e addirittura 'invocano', l'applicazione di strategie di marketing. Emergono nel pubblico nuove, più sofisticate e differenziate esigenze informative. Le nuove tecnologie consentono, anzi impongono, di differenziare i

servizi. Emergono soluzioni operative più flessibili, che sostituiscono i costi fissi — predominanti nella biblioteca pre-tecnologica — con costi variabili, direttamente legati al numero di servizi erogati: così nella sfera del reference come nella riproduzione e circolazione dei documenti o nella catalogazione partecipata. La crisi della finanza pubblica decurta i bilanci, si affermano modelli gestionali più flessibili anche nel campo dei servizi pubblici. Tutti questi sviluppi ben si prestano ad essere riletti da un punto di vista di marketing [...]. Uno dei pilastri di questa nuova biblioteca è l'abbandono di una visione indifferenziata del proprio pubblico, il riconoscimento che al suo interno esistono fasce caratterizzate da motivazioni, aspettative, bisogni diversi. La segmentazione del mercato — uno dei concetti base del marketing —, trasferita sul nostro terreno, significa saper cogliere — e amplificare! — le propensioni e



Foto P. Vidulich



© UNITED FEATURES

preferenze specifiche di individui e gruppi diversi. Tutti i servizi che noi forniamo vanno riletti in questa chiave. Si pensi alle differenti motivazioni che conducono ad usare un catalogo (dalla ricerca di un documento noto alla semplice verifica di una citazione fino all'esplorazione del pubblico su un determinato argomento), o a richiedere un libro in prestito. Oppure si pensi alle caratteristiche di affidabilità, completezza, tempestività, aggiornamento, attese da una ricerca on line, che saranno ben diverse, anche a parità di tema e di fonte, a seconda che si tratti di un'esigenza professionale

o legata al tempo libero o ad altre finalità ancora. O ancora alle differenti finalità e modalità d'uso di un bollettino delle nuove accessioni. La segmentazione del mercato è un'operazione solo apparentemente facile e raramente risolvibile con categorie esterne di tipo istituzionale e sociodemografico, in quanto spesso nello stesso individuo si concentrano attese ed esigenze diverse a seconda della finalità della ricerca. È quindi su questa che occorre appuntare l'attenzione, ribaltando l'ottica del contesto in cui nasce il servizio (ossia il contesto della biblioteca) al contesto in cui nasce l'esigenza e in cui verrà utilizzata l'informazione, che è la 'terra incognita dell'utente'" (p. 176-178).

La biblioteca, dunque, non deve lasciarsi guidare solo dalla propria appartenenza amministrativo-istituzionale e ritenere che la sua fisionomia tipologica esaurisca il bisogno di definizione e conoscenza del proprio pubblico; ma non è neppure sufficiente guardare all'ambiente — al mercato, potremmo dire ora — come ad un insieme monolitico ed indistinto, se non si va a scavare al suo interno, in un'ottica di progettazione dei servizi che punti a trattare e quindi a soddisfare in modo differenziato bisogni diseguali. Potremmo riassumere questa posizione in uno slogan: "L'utenza non esiste, esistono gli utenti!".

Più avanti Marco Cupellaro riprende e completa questa sua riflessione, con riferimento in particolare alla biblioteca pubblica: "La seg-

mentazione prelude alla scelta delle priorità di prodotto/mercato, ossia a quello che il marketing chiama 'posizionamento': operazione tanto indispensabile quanto apparentemente contraddittoria con la missione della biblioteca pubblica come punto di accesso neutrale ed egualitario, aperto e gratuito alla conoscenza pubblica. In realtà selezionare i bisogni, come selezionare gli acquisti, è condizione indispensabile per realizzare in concreto il postulato della biblioteca 'per tutti'. La biblioteca chiusa e indifferenziata discrimina inevitabilmente e ciecamente con l'appiattimento, e quindi l'impoverimento, delle prestazioni che offre [...]. Invece, la biblioteca che sceglie e segmenta tende a governare e limitare la discriminazione, trattando in modo differenziato bisogni diseguali, sempre in modo funzionale alla propria missione generale, e ricercando le integrazioni con gli altri anelli del sistema dell'informazione; anziché lasciare ipocritamente alla disparità darwiniana delle condizioni sociali la selezione della domanda salvaguarda l'egualianza delle opportunità d'accesso differenziando le prestazioni. La selezione e la ricerca dei clienti si fa soprattutto con il prodotto. Il marketing diventa così soprattutto ricerca e sviluppo di prodotti e servizi mirati sulle esigenze delle diverse tipologie di bisogni e di destinatari. La progettazione di nuovi servizi e la riprogettazione di quelli esistenti (una riprogettazione continua, non una tan- ➤



tum) non si limita tuttavia — è qui un altro passaggio fondamentale — alla qualità oggettiva del prodotto/servizio, ma investe la globalità del valore d'uso del servizio per ciascun gruppo d'utenza. Non basta più, quindi, offrire un prodotto ben fatto, 'a regola d'arte': una bibliografia curata, una collezione completa e aggiornata. Si tratta di offrire il prodotto o il servizio giusto nei modi più convenienti per il cliente, o meglio per i diversi segmenti di clientela cui esso può rivolgersi. La qualità non esiste più in sé, ma in quanto è tale per il cliente. Non basta, per fare un esempio, realizzare il più facile, completo e accurato catalogo opac, se non ci si preoccupa di aspetti funzionali, come la sua accessibilità (dove in biblioteca? e perché non anche da casa dell'utente, o di certi utenti?), di code d'attesa, orari di funzionamento, cadenza d'aggiornamento, possibilità di stampare i risultati, di prenotare il libro non disponibile [...]. Disegnare — o ridisegnare — un servizio significa dunque ripensare alle finalità e al modo in cui il servizio viene utilizzato in tutti i suoi aspetti, e non limitarsi a fornire un servizio 'buono in sé' ma forse inefficace rispetto alle necessità specifiche del cliente. È qui che l'imperativo categorico del marketing — 'segmenta il tuo mercato' — si fa concreto: segmentare significa differenziare il servizio in base a diversi contesti di utilizzo, quindi anche fornire lo stesso 'servizio oggettivo' in modi diversi, e accompagnato da messaggi che enfatizzino aspetti diversi. È così che si aiuta il cliente — ciascun tipo di cliente — a 'imparare ad usare' il servizio, a coglierne il valore specifico per la sua attività. Questa attenzione alle molte dimensioni di un servizio è a maggior ragione indispensabile se si considera quanto labile e inutilizzabile sia lo stesso concetto

di 'oggettività' di un servizio. Il servizio insegnano i manuali di marketing — non viene prodotto e poi venduto, come un qualsiasi bene di consumo: non esce da una fabbrica o da un magazzino, ma viene 'prodotto nel momento stesso in cui viene consumato': non esiste quindi prima del consumo. Il consumatore entra nella fabbrica, che coincide con il negozio. Condiziona e spesso determina il modo in cui il servizio viene prodotto (pensiamo ad una vacanza, a una visita medica, a un seminario, o al rapporto tra utente e intermediario nella preparazione di una ricerca online). Quanto più il cliente conosce e capisce il servizio (e viceversa), tanto più efficace sarà il risultato. La qualità del servizio è in sostanza in funzione della qualità del rapporto che si instaura tra produttore e cliente nel momento di produzione/vendita del servizio" (p. 178-179). In queste parole possiamo trovare non solo una corretta interpretazione del marketing applicato alle biblioteche, ma anche un primo intelligente approccio a temi nuovi, come quelli della *qualità totale* nei servizi di biblioteca. Siamo di fronte alla concezione della biblioteca come di un servizio che nasce e prende corpo nel momento in cui viene reso e che nel rapporto con gli utenti trova le sue ragioni fondanti. ■

**Note**

<sup>1</sup> C.D. EMERY, *Buyers and borrowers. The application of consumer theory to the study of library use*, New York - London - Norwood, The Haworth Press Inc., 1993, p. 9.

<sup>2</sup> M. BELOTTI, *La biblioteca possibile. Verso una strategia di marketing?*, "Biblioteche oggi", 3 (1985), 4, p. 83-93.

<sup>3</sup> M. CUPELLARO, *La biblioteca in cerca di clienti: strategie di marketing per i*

*servizi bibliotecari*, in *La biblioteca e il suo pubblico. Centralità dell'utente e servizi d'informazione*, a cura di M. Accarisi e M. Belotti, Milano, Editrice Bibliografica, 1994, p. 175-182. Il volume, che riprende i contributi al convegno tenutosi a Brugherio il 6-7 maggio 1993, contiene, dopo una nota introduttiva di Massimo Accarisi e Massimo Belotti, *Pensare al pubblico per ripensare la biblioteca* (p. 15-17), anche interventi di GUIDO MARTINOTTI, *Biblioteche, sapere sociale e tecnologie informative* (p. 21-36); GIOVANNI SOLIMINE, *La "biblioteca pubblica d'informazione": una strategia possibile* (p. 37-46); TOMMASO GIORDANO, *Cliente o cittadino? Come la biblioteca vede il suo pubblico* (p. 47-54); LUCA FERRIERI, *Alla scoperta del lettore: chi è, cosa legge, come usa la biblioteca. I risultati di un'indagine* (p. 57-86); ROMANO VECCHIET, *Dalla biblioteca "per il popolo" alla biblioteca "del pubblico": la dimensione sociale di un servizio di base* (p. 87-95); CLAUDIO DI BENEDETTO, *Per una carta dei diritti dell'utente* (p. 96-101); AURELIO AGHEMO, *La qualità del colloquio con l'utente: un'importante componente del servizio d'informazione in biblioteca* (p. 102-108); CARLO REVELLI, *Biblioteca pubblica e gratuità dei servizi: opinioni a confronto* (p. 109-117); ANNIE PISSARD, *Dalla biblioteca alla mediateca: come le nuove tecnologie modificano i servizi al pubblico* (p. 121-125); PATRIZIA GHISLANDI, *Libri, biblioteche e multimedia* (p. 126-135); PAOLA VIDULLI, *La biblioteca multimediale: un nuovo spazio interattivo per l'utente* (p. 136-149); PAOLA GARGIULO, *Banche dati in linea: nuove opportunità anche per le biblioteche pubbliche?* (p. 150-157); ANNA MARIA TAMMARO, *L'utente, solo, guidato o accompagnato: i servizi di diffusione selettiva dell'informazione* (p. 158-172); VINCENZO SANTORO, *L'utente ritrovato: strumenti per la valutazione dei bisogni e dei servizi bibliotecari* (p. 183-196); IGINO POGGIALI, *Qualità totale e centralità dell'utente* (p. 197-202); MIRANDA SACCHI, *Problemi e prospettive di sviluppo del servizio di prestito* (p. 203-208).

<sup>4</sup> Cfr. un suo volume di alcuni anni fa: *La biblioteca vende. Costi e tariffe dei servizi bibliotecari*, Milano, Editrice Bibliografica, 1987.