

**Marknadsföring av folkbibliotek**  
– om fyra folkbibliotek i Kalmar län på väg mot visionen att bli  
Sveriges bästa biblioteksregion år 2010

LIL ERIKSSON  
ANNETTE LINDQVIST



HÖGSKOLAN I BORÅS

Svensk titel: Marknadsföring av folkbibliotek  
– om fyra folkbibliotek i Kalmar län på väg mot visionen att bli  
Sveriges bästa biblioteksregion år 2010

Engelsk titel: Marketing of Public Libraries – about four public libraries in the  
County of Kalmar on their way to be the best Region of Libraries in  
Sweden in the year of 2010

Författare: Lil Eriksson/Annette Lindqvist

Kollegium: 4

Färdigställt: 2005

Handledare: Arja Mäntykangas

Abstract: The aim of this Bachelor's thesis is to describe the phenomenon of  
marketing. Four public libraries in the County of Kalmar have been  
studied in the aim to obtain information on their current marketing  
in the autumn of 2004, as well as their view of marketing and its  
signification in connection to a vision that the Regional Library in  
Kalmar has established. The vision is that the County of Kalmar is  
going to be the best Region of Libraries in Sweden in the year of  
2010. Target markets for the vision is the general public, students  
and entrepreneurs. The study has done a landing at an early stage of  
the vision, the starting point of which was in the year of 2001. The  
method used has consisted of interviews with four chief librarians  
of public libraries, and also an interview with the Chief of the  
Regional Library in Kalmar. The results of the study have shown  
that these public libraries do not use any marketing planning.  
Therefore they lack a complete grasp of their marketing. Even the  
marketing of the vision lacks marketing planning. This results in a  
gap between the management and the library personnel. Among the  
key questions has been how to measure "best" and also if the librar-  
ies are ready to meet the needs of the entrepreneurs, a totally new  
target market for these public libraries. Until the time of our study,  
the chief librarians have been quite content with the marketing of  
the vision to the politicians, but displeased with the marketing to  
the library personnel.

Nyckelord: Marknadsföring, folkbibliotek, vision, Kalmar län,  
biblioteksregion, länsbibliotek, regionbibliotek

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte och frågeställningar.....	3
1.3 Uppsatsens disposition.....	3
1.4 Metod och material.....	3
1.4.1 Vårt tillvägagångssätt .....	4
1.4.2 Vårt metodperspektiv .....	5
1.4.3 Metodkritik .....	5
2. Teoretisk referensram.....	7
2.1 Uppläggnig av kapitlet .....	7
2.2 Tidigare magisteruppsatser .....	7
2.2.1 Marknadsföring, relationer och nätverk hos forskningsbibliotek...7	
2.2.2 Information – bibliotek – företag .....	7
2.2.3 Marknadsföring av kulturverksamheter .....	8
2.3 Regionala samverkansprojekt.....	8
2.3.1 Bibliotek Värmland .....	8
2.3.2 Bibliotekssamverkan i Norrland .....	9
2.3.3 Info Business Öresund .....	9
2.4 Vad är marknadsföring och varför ska man marknadsföra? .....	10
2.5 Marknadsföringsprocessen.....	12
2.5.1 Verksamhetsidé .....	12
2.5.2 Marknadsplan .....	13
2.6 Profilerig, image och val av målgrupper .....	16
2.7 Intern marknadsföring .....	17
2.8 Relationsmarknadsföring .....	18
2.9 Marknadsföring i offentlig verksamhet .....	18
2.10 Olika sätt att se på biblioteket .....	19
2.10.1 Biblioteket som serviceföretag .....	19
2.10.2 Biblioteket som kunskapsföretag.....	20
2.10.3 Biblioteket som upplevelserum .....	21
3. Intervjuresultat med tolkande kommentarer .....	23
3.1 Om anonymitet och tematisering av intervjuvaren.....	23
3.2 Presentation av de undersökta kommunerna .....	23
3.3 Regionbibliotekarien och bakgrunden till visionen.....	24
3.4 Begreppet marknadsföring och dess innebörd för de intervjuade.....	24
3.5 Marknadsföringsprocessen som den beskrivs utifrån intervjuerna .....	25
3.5.1 Bibliotekens marknadsplan.....	25
3.5.2 Bibliotekens marknadsanalyser/undersökningar .....	25
3.5.3 Bibliotekens målsättningar och resurser .....	26
3.5.4 Bibliotekens marknadsföringsaktiviteter och ansvar .....	27
3.5.5 Bibliotekens uppföljning och utvärdering .....	29
3.5.6 Sammanfattningsvis om marknadsföringsprocessen.....	29
3.6 Bibliotekens profilerig och val av målgrupper .....	30
3.7 Bibliotekens interna marknadsföring .....	31

3.8 Bibliotekens relationsmarknadsföring .....	31
3.9 Marknadsföring i samband med visionsarbetet utifrån intervjuvaren..	33
3.9.1 Marknadsföringens betydelse för att nå upp till visionens mål ...	33
3.9.2 Upplevelse av visionens marknadsföring fram till hösten 2004..	34
3.9.3 Visionens målgrupper .....	35
3.9.4 Alternativa målgrupper .....	41
3.9.5 Om att bli Sveriges bästa biblioteksregion.....	42
3.9.6 Marknadsföring av de enskilda biblioteken inför visionen .....	43
3.9.7 Biblioteken i Kalmar län år 2010 enligt de intervjuade .....	45
4. Avslutande diskussion och förslag till fortsatta studier ..	47
5. Sammanfattning.....	53
Källförteckning.....	55
Otryckta källor.....	55
Elektroniska källor.....	55
Muntliga källor .....	56
Deltagande i möten och konferenser.....	56
Tryckta källor .....	57
<b>Bilagor</b>	
1. Vision för biblioteken i Kalmar län	
2. Intervjuguide, bibliotekschefer i Kalmar län	
3. Intervjuguide, regionbibliotekarien i Kalmar län	

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

I Kalmar län har Regionförbundet<sup>1</sup> och länsbiblioteket, numera Regionbibliotek Kalmar, satt upp en vision för biblioteken i regionen. Visionen är att man ska vara Sveriges bästa biblioteksregion år 2010 (se bilaga 1). En vision kan man se som en kortfattad beskrivning av ett framtida läge. Den är en ledstjärna att sträva mot. En vision behöver dock inte vara realistisk på så sätt att den ska kunna nås fullt ut. Man kan se den mer som en önskan.<sup>2</sup>

I denna uppsats intresserar vi oss för marknadsföringens betydelse för att nå upp till visionens mål; dels marknadsföringen av visionen, men också marknadsföringen av biblioteken i den här regionen. Hur marknadsför sig biblioteken idag och hur tänker man sig marknadsföringen framöver? Detta är intressant att studera både på lokal och på regional nivå.

Under 2000 – 2002 har länsbiblioteket arbetat för att flytta från stadsbiblioteket till Regionförbundets lokaler i Kalmar<sup>3</sup>. De fem personer som jobbar med bibliotekens utvecklingsfrågor sitter numera tillsammans med andra som jobbar med regionens utvecklingsfrågor, näringslivsfrågor och kulturfrågor.

Regionförbundets uppgift är att ta tillvara länets möjligheter och främja dess utveckling för att öka den regionala tillväxten. Kalmar län är ”Sveriges nya framsida” enligt Regionförbundet. Näringslivet i regionen har en stark tradition inom jordbruks-, livsmedel-, och tillverkningsindustrin, men det finns också en tillväxt inom framförallt telekommunikation och data med spetskompetens samt att högskolan expanderar kraftigt. På Regionförbundets hemsida kan man läsa att kunskap är vår viktigaste råvara och att en fungerande kunskaps- och kompetensförsörjning är en förutsättning för tillväxt. Man vill därför utveckla strategier och praktiska åtgärder för att främja livslångt lärande, det vill säga öka möjligheterna för alla människor att fritt förflytta sig mellan miljöer för lärande och arbete. Regionförbundet ser som sin uppgift att, i samverkan med andra aktörer, skapa en infrastruktur som ger individer, företag och organisationer en möjlighet att tillgodogöra sig kunskap och kompetens.<sup>4</sup>

Då vi båda arbetar på ett folkbibliotek i Kalmar län har vi många funderingar kring den vision som länet har satt upp och dess förverkligande. Vi har båda ett intresse för marknadsföring och tror att folkbiblioteken har mycket att vinna på att marknadsföra sig bättre, både gentemot olika grupper i samhället och mot politiker. Vi tror också att detta är en viktig aspekt för att nå upp till visionens mål. Samhällsmedborgarna måste få veta vad biblioteken i länet har att erbjuda. En orsak till att biblioteken inte utnyttjas tillräckligt är bristande kännedom om vad ett bibliotek kan ge. Så skrev Greta Renborg 1977<sup>5</sup> och det kan nog sägas gälla fortfarande år 2004. Visst är biblioteket, som institution, välkänt men vi tror att när det gäller bredden i ut-

---

<sup>1</sup> Medlemmar i Regionförbundet i Kalmar län är de tolv kommunerna och landstinget i Kalmar län. Förbundet bildades som en försöksverksamhet för att främja regional utveckling 1997. Regionförbundets högsta beslutande organ är styrelsen som består av 33 ordinarie ledamöter. Regionförbundets kansli har ett femtiotal medarbetare där Regionbiblioteket är en integrerad del.

<sup>2</sup> Stensson, Stina 2002. *Möte med konkurrens: Hur du marknadsför offentlig verksamhet*, s. 39.

<sup>3</sup> Kalmar kommun har 60 415 invånare (2003) och ett socialdemokratiskt styre. I kommunen finns ca 10 000 högskolestuderande, ca 4 500 registrerade företag och 35 arbetsställen med fler än 100 anställda.  
<http://www.kalmar.se> [2005-01-02]

<sup>4</sup> Regionförbundet i Kalmar län. <http://www.kalmar.regionforbund.se> [2004-11-17]

<sup>5</sup> Renborg, Greta 1977. *Bibliotekens PR- och kontaktarbete*, s. 19.

budget så är det tyvärr fortfarande så att många inte känner till vilken fantastisk resurs biblioteken är. Vi lever i ett informationssamhälle där bildning och utbildning blir allt viktigare, och att biblioteken kan komma att spela en nyckelroll i det livslånga lärandet är det många som talar om i biblioteksvärlden idag<sup>6</sup>. Men hur ska detta i så fall bli verklighet?

Genom vårt arbete är vi själva involverade i arbetet för att nå upp till visionens mål. Detta kan naturligtvis påverka de tolkningar vi gör i den här uppsatsen, men det är också en styrka att vara insatt i det man studerar. Det krävs en balans mellan närhet och distans och i metodavsnittet diskuterar vi detta vidare.

Visionen att Kalmar län ska vara Sveriges bästa biblioteksregion år 2010 har antagits av samtliga nämnder med ansvar för folkbiblioteken i regionen, samt av Regionförbundets styrelse. För att denna vision ska gå att nå upp till arbetar man med övergripande mål, delmål, strategier och biblioteksplaner. Arbetet kan dock sägas vara i sin linda och den här uppsatsen gör ett nedslag i visionsarbetet under hösten 2004.

I nuläget, september 2004, har bibliotekschefgruppen satt upp fyra övergripande mål som ska vara uppnådda 2010 för att man ska kunna säga att man har nått visionen.

De övergripande målen är:

1. 2010 upplever personalen att den arbetar i en trivsamt, sund och utvecklande arbetsmiljö.
2. 2010 tillgodoser biblioteken i länet de behov som allmänhet, studerande och företag har.
3. 2010 spelar biblioteken i länet en viktig roll i den lokala utvecklingen och är en naturlig del av kommunernas planering.
4. 2010 anser biblioteksbranschen att Kalmar län har den bästa samlade biblioteksverksamheten i landet.

Nästa steg är att bryta ner dessa i delmål. Efter det ska man göra förslag till åtgärder, vad man måste genomföra för att kunna nå målen. När det gäller den politiska behandlingen hoppas man från Regionbibliotekets sida att Regionförbundets styrelse ska skicka ut de övergripande målen på remiss till berörda nämnder.<sup>7</sup> En politiskt sammansatt strategigrupp har bildats för uppföljning av vision, strategi och biblioteksplaner.

Arbetet med att ta fram biblioteksplaner, som är politiska styrmedel för att hålla riktningen mot visionen, har högsta prioritet hos regionbiblioteket. Man har bl.a. gjort en "Lathund för biblioteksplaner". Regionbiblioteket ska stödja de lokala biblioteken i länet i arbetet med biblioteksplanerna.<sup>8</sup> En del i detta är att bistå med handledning i fokusgruppsarbete.

---

<sup>6</sup> Konferens i Lund 2004-02-02 – 2004-02-03, BTJ, Ikoner, *Marknadsförandets nödvändighet* samt Hultsfred, Rock City, *Kick-off: För Sveriges bästa biblioteksregion*, 2004-05-07.

<sup>7</sup> Bergqvist, Christer (ansvarig utg.). Regionbibliotek Kalmar (2004). *Allmänt & Blandat*, nr 3, s. 2. Ledaren. <http://www.kalmar.regionforbund.se/Regionbiblioteket/Allmänt & Blandat/ 3/04>. [2005-01-07]

<sup>8</sup> *Vision för biblioteken i Kalmar län: 2010 är Kalmar län Sveriges bästa biblioteksregion* (2003). Strategi.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med vår kandidatuppsats är att beskriva fenomenet marknadsföring. Detta vill vi göra genom att beskriva hur fyra svenska folkbibliotek arbetar med marknadsföring år 2004. Beskrivningen görs utifrån ett ledningsperspektiv, i Kalmar län, vilket i samband med en länsvision har slagit fast att man ska bli Sveriges bästa biblioteksregion år 2010.

Arbetet med visionen är en pågående process som tar lång tid, och vi gör ett nedslag i den här processens början under hösten 2004. Vi genomförde intervjuer under september månad. Man hade då formulerat övergripande mål, men delmålen var ännu inte klara. Vår studie kan bilda ett underlag för eventuell fortsatt uppföljning av projektet år 2010. Marknadsföring finns med som en av strategierna för att nå visionen, men hur ser det ut rent konkret?

Med figuren nedan vill vi visa att visionsarbetet påbörjades år 2001 och vi gör ett nedslag i processen år 2004. År 2010 ska visionens mål vara nådda. Bakgrunden till visionen beskrivs i kapitel 3.3.



Figur. Kalmar län på väg mot visionen att bli Sveriges bästa biblioteksregion år 2010.

Frågeställningarna kan formuleras så här:

1. På vilket sätt operationaliseras begreppet marknadsföring på folkbiblioteken i Kalmar län?
2. Hur ser bibliotekscheferna och regionbibliotekarien på marknadsföring, lokalt och regionalt, i samband med Kalmar läns vision att bli Sveriges bästa biblioteksregion år 2010?

## 1.3 Uppsatsens disposition

I kapitel 1 ges först en inledning där vi redogör för bakgrunden till uppsatsen och presenterar vårt syfte och våra frågeställningar, samt uppsatsens disposition. Därefter följer ett avsnitt där vi redogör för vilken metod vi använt oss av, vårt tillvägagångssätt, samt metodkritik.

I kapitel 2 görs en redovisning av vår teoretiska referensram. Där tar vi upp tidigare magisteruppsatser som berör de ämnen/teman vi studerat, liksom likvärdiga regionala samverkansprojekt som är intressanta i sammanhanget. Här presenterar vi också det teoretiska material vi fått fram genom att studera litteratur av olika författare. Våra intervjuresultat kompletterade med tolkande kommentarer redovisar vi i kapitel 3. I kapitel 4 för vi en avslutande diskussion samt ger förslag till fortsatta studier. Sist ger vi en sammanfattning av vår uppsats.

## 1.4 Metod och material

Här redogör vi för det tillvägagångssätt vi valt för att få svar på våra frågeställningar, samt presenterar vårt metodperspektiv. Vi för en kort diskussion kring den kritik som kan riktas mot den metod vi valt. Avsnittet avslutas med uppsatsens disposition.

### 1.4.1 Vårt tillvägagångssätt

Vi har använt oss av kvalitativ metod i vår undersökning, i form av kvalitativa, semistrukturerade<sup>9</sup> intervjuer. Regionbibliotekets chef, samt bibliotekscheferna på fyra kommunbibliotek, har intervjuats. Vi har valt att studera fyra bibliotek med geografisk spridning i länet, dock inte det bibliotek vi själva arbetar på då vi vill ha en viss distans. Vid val av bibliotek tog vi hjälp av länets två bibliotekscoacher som har en stor kunskap om biblioteken i länet.<sup>10</sup> Det bidrog bland annat till att vi kunde välja bibliotek med olika inriktning i sin marknadsföring. Eftersom vi har studerat endast fyra av länets tolv kommunbibliotek så kan det resultat vi får fram inte automatiskt ses som något generaliserbart när det gäller Kalmar läns bibliotek och deras marknadsföring. Vi anser dock att vår studie bidrar till förståelse för hur man arbetar med marknadsföring i länets folkbibliotek.

Intervjuerna genomfördes i mötesrum på de respektive biblioteken, i en ostörd miljö. Varje intervju var cirka 1 timme och 30 minuter lång. Vi använde oss av en intervjuguide indelad efter de olika ämnesområden vi ville täcka in i vår undersökning. Frågorna vi ställde var öppna för att minska risken att missa något väsentligt som vi inte kände till. Ordningen på frågorna var flexibel under intervjun, och vi ställde följdfrågor kring det som de intervjuade berättade för att öka vår förståelse och minska risken för missuppfattningar. De intervjuer vi gjorde spelades in på band och skrevs sedan ut i sin helhet. Respondenterna erbjöds att få en utskrift av intervjun, eller en sammanfattning av densamma, för att eventuellt kunna göra korrigeringar. Tre respondenter valde att utnyttja den möjligheten.

Förkunskaper är mycket viktiga och vi har samlat på oss nyttiga kunskaper och erfarenheter genom ett par små förstudier som vi gjort. Det första var en intervju med Dag Jonasson, chef på Mörbylånga bibliotek och representant för Biblioteksförningens marknadsföringsgrupp. Den intervjun gav oss dels en inblick i hur man tänker kring och jobbar med marknadsföring på ett bibliotek som valt att profilera sig mot speciella målgrupper och dels insikt i hur man arbetar i Biblioteksförningens marknadsföringsgrupp. Dessutom fick vi en praktisk övning i intervjuteknik. Den här intervjun har vi inte använt explicit i vår studie, men den har ändå varit väsentlig för vårt arbete, bland annat med intervjuguiderna. Vår andra förstudie var att delta i en konferens, anordnad av Ikoner-akademien, kring marknadsförandets nödvändighet. Här fick vi de allra senaste tankegångarna kring marknadsföring av bibliotek.<sup>11</sup> Vi har även medverkat i den Kick-off som anordnades för all bibliotekspersonal i Kalmar län som en avspark för visionen vi ovan beskrivit och det biblioteksplanarbete som följer med den.<sup>12</sup>

Vi har försökt att hålla alla våra sinnen öppna för intryck i samband med vår studie. Även om det är intervjuerna som i första hand ligger till grund för våra resultat kan observationer och textanalyser också påverka våra slutsatser om hur vi uppfattar bibliotekets marknadsföring. Som Karin Widerberg förespråkar<sup>13</sup> så väljer vi ett utforsknings- och reflekterande förhållningssätt.

---

<sup>9</sup> Innebär i vår studie att intervjun kretsar kring några övergripande teman tillsammans med vissa frågor. Strukturen innebär inte att vi har fasta svarsalternativ eller att frågorna nödvändigtvis måste besvaras i en viss ordning.

<sup>10</sup> Regionbiblioteket i Kalmar län har under 2003-2004 haft två projektanställda bibliotekscoacher som arbetat inom Equal Biblioteksprojektet [kuben.nu](http://kuben.nu), bl.a. för att ge biblioteken en nyckelroll i det livslånga lärandet.

<sup>11</sup> Konferens i Lund 2004-02-02 – 2004-02-03, BTJ, Ikoner, *Marknadsförandets nödvändighet*.

<sup>12</sup> Hultsfred, Rock City, *Kick-off*, 2004-05-07.

<sup>13</sup> Widerberg, Karin 2002. *Kvalitativ forskning i praktiken*, s. 31.

Vi har tolkat vårt empiriska material samtidigt som vi redovisat det. Detta har vi gjort utifrån de tema som vi använt oss av i våra intervjuguider.

För att hitta litteratur och övrigt material vi varit i behov av för att skriva denna uppsats har vi bland annat använt oss av olika sökverktyg såsom bibliotekskataloger, Libris och Google. Vi har även använt databaserna Artikelsök, LISA och Nationalencyklopedin. I databasen Ebsco MasterFILE Elite lade vi in en s.k. alert, så att vi tack vare den fick information om nya böcker och artiklar inom vårt ämnesområde. Vidare har vi läst referensförteckningar i litteratur och uppsatser. Vi har också studerat den aktuella visionens målsättningar och strategier. Dessutom har vi genom fem kvalitativa intervjuer fått det empiriska materialet för vår uppsats.

Det finns väldigt mycket skrivet om marknadsföring som företeelse. Främst är detta riktat till kommersiella företag. Vi har medvetet sökt litteratur och material som vänt perspektivet mer emot offentlig, icke vinstdrivande verksamhet som stämmer bättre för marknadsföring av bibliotek.

### 1.4.2 Vårt metodperspektiv

Vårt perspektiv är hermeneutiskt inspirerat vilket bland annat innebär att vi försökt klargöra den förförståelse vi har med oss in i arbetet med den här uppsatsen. Därmed blir det lättare att värdera det vi kommer fram till och kunskapen blir mer tillförlitlig.<sup>14</sup> Då vi själva är en del av visionsprojektet ser vi detta som särskilt viktigt. Vi står dock fria i vårt skrivande på så sätt att vi inte har något uppdrag från regionbiblioteket och inga ekonomiska medel därifrån.

Man använder alltid, mer eller mindre medvetet, tolkningar för att orientera sig i tillvaron. Det är därför viktigt att man som forskare kan skilja mellan vardagligt och vetenskapligt tolkande.<sup>15</sup> Ingen kan vara helt objektiv i sin tolkning av intervjutexter. Vi bär i vår förförståelse med oss förutfattade meningar som kan påverka tolkningsresultatet. Förförståelsen påverkar vår tolkning men tolkningen påverkar också vår förförståelse. Det kan ses som en process där de enskilda delarnas mening kan förändra den ursprungliga meningen hos helheten som återigen kan förändra meningen hos de enskilda delarna och så vidare.<sup>16</sup> Så beskriver Kvale den hermeneutiska cirkeln. Målet för en kvalitativ analys i hermeneutisk forskning är aldrig sökandet efter egenskaper och innebörder i syfte att möjliggöra mätning<sup>17</sup>, vilket inte heller är meningen med vår undersökning. Kvale påpekar att intervjutexter är speciella eftersom de inte är en given text utan framträder samtidigt som den tolkas.<sup>18</sup>

### 1.4.3 Metodkritik

Alla metoder har sina begränsningar. Det finns både för- och nackdelar med att genomföra kvalitativa intervjuer. Objektivitet, reliabilitet och validitet är begrepp som motsvarar den kvantitativa studiens kunskapsanspråk. De bygger på att man mäter något. En kvalitativ studie kan inte ha samma kunskapsanspråk som en kvantitativ, men det betyder inte att den har ett lägre värde.<sup>19</sup>

---

<sup>14</sup> Widerberg 2002, s. 26.

<sup>15</sup> Nyström, Maria (2002-01-05). *Hermeneutik*. [Online]  
<http://www.infovoice.se/fou/bok/kvalmet/10000012.htm>[2004-12-12]

<sup>16</sup> Kvale, Steinar 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, s. 50.

<sup>17</sup> Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar 1994. *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, s. 76-77.

<sup>18</sup> Kvale 1997, s. 50.

<sup>19</sup> Widerberg 2002, s. 18f.

Vi har bedömt att en kvalitativ studie varit den mest lämpade utifrån syftet med vår undersökning och vårt hermeneutiska perspektiv. Vi vill förstå och hitta mönster eller teman, inte mäta och räkna. Intervjuer är bättre än enkäter när man vill förstå ett fenomen. En semistrukturerad intervju med öppna frågor ger sannolikt mer uttömmande svar och därmed bättre förståelse än om vi hade använt oss av en mer strukturerad intervju med fasta svarsalternativ. Dessutom ger intervjuer möjlighet att ställa följdfrågor.

Vid kvalitativa undersökningar som bygger på intervjuer är reliabilitet avseende repeterbarhet knappast möjligt. Man kan inte räkna med att en intervjuad ska ge samma svar på en fråga när den ställs vid skilda tillfällen. Trots det måste vi ändå försäkra oss om att vår undersökning är tillförlitlig och trovärdig. Detta har vi försökt göra på en rad olika sätt. Att vi är två intervjuare minskar risken för missförstånd och ökar trovärdigheten i tolkningarna. Det gör även det faktum att vi spelat in intervjuerna på band och givit respondenterna möjlighet att rätta till eventuella felaktigheter. Vi har skaffat oss egen förförståelse i ämnet, både genom tidigare studier, studierna på BHS, och genom vårt arbete. Även ovan nämnda förstudier har ökat vår förförståelse av ämnet. Att vi dessutom bygger vår undersökning på intervjuer med insatta och tillförlitliga respondenter anser vi ökar studiens trovärdighet.

Det faktum att vi arbetar på ett bibliotek i det studerade länet och därmed själva deltar i det projekt vi undersöker kan göra det svårt att vara helt objektiva, och vi kan även omedvetet ha påverkat de svar vi fått fram vid våra intervjuer. Den s.k. intervjuareffekten kan försämra tillförlitligheten i svaren. Respondenterna kanske svarar utifrån vad de tror förväntas av dem.<sup>20</sup> Vi har dock hela tiden haft en medvetenhet om detta och strävat efter att nå så hög objektivitet som möjligt, samt försöka hålla en neutral ställning kring de frågor som ställts.

I denna undersökning har endast personer i ledningsställning fått komma till tals. Kanske hade resultatet blivit annorlunda om annan bibliotekspersonal blivit intervjuad. Olika positioner och roller ger olika perspektiv. Ibland finns också konflikter mellan olika roller. Det skulle ha varit intressant att få med ytterligare en nivå i studien, men det hade blivit ett alltför omfattande arbete inom ramen för vår kandidatuppsats.

Intervjuguiden vi använde har hjälpt oss att styra in frågorna på olika teman som sen kunde diskuteras öppet vid intervjuerna. Detta gav respondenterna möjlighet att ta upp även sådant vi inte direkt frågade om. Den öppenheten gav oss bredd, men det vi vunnit i bredd kan man säga att vi i stället förlorat i djup. Det finns många områden vi skulle kunna gå djupare in i, men även här handlar det om utrymmesbrist.

För att respondenterna skulle känna sig trygga och vara helt öppna under intervjuerna ville vi ge dem en viss anonymitet. Denna består främst av att det inte framkommer i redovisningen vem som har sagt vad. Anonymiteten går kanske ändå inte att garantera helt då det i vissa svar framkommer vilken kommun det är fråga om. Dock har alla de intervjuade uttryckt att de står för vad de säger och de har även givit sitt godkännande till att deras namn finns med i källförteckningen.

---

<sup>20</sup> Patel, Runa & Davidson, Bo 1998. *Forskningsmetodikens grunder*, s. 87f.

## 2. Teoretisk referensram

### 2.1 Uppläggning av kapitlet

I det här kapitlet presenterar vi vår teoretiska referensram. Med det menar vi magisteruppsatser, projektrapporter, litteratur och dylikt som vi använt oss av i vår uppsats. Referensramen har vi använt som bakgrundsmaterial inför intervjuerna och som stöd vid resultatredovisning, diskussion och slutsatser. På grund av ämnets natur finns inga glasklara gränser mellan de olika kapitlens innehåll. Allt hänger ihop, på ett eller annat sätt. Vi hoppas och tror ändå att vår kapitelindelning ska underlätta läsarens förståelse för fenomenet marknadsföring. Några marknadsföringsbegrepp uppträder i redovisningen av tidigare uppsatser och regionala samverkansprojekt. För definitioner av dessa begrepp hänvisas till senare kapitel eller fotnot.

### 2.2 Tidigare magisteruppsatser

#### 2.2.1 Marknadsföring, relationer och nätverk hos forskningsbibliotek

I sin uppsats ”Marknadsföring, relationer och nätverk hos forskningsbibliotek: En beskrivning och analys” har Therese Dahlberg undersökt forskningsbiblioteks marknadsföring, relationer och nätverk och hur de relaterar till varandra. Undersökningen gjordes med hjälp av bl.a. enkäter och intervjuer. Det framkom att forskningsbiblioteken som studerades inte hade någon uttalad marknadsföringsplan eller följde någon tydlig marknadsföringsprocess även om det fanns spår av processen i deras arbete. Inte heller någon marknadsanalys användes. Men påpekar Dahlberg, det kan bero på att man tar sin marknad för given. När det gäller marknadsmixen<sup>21</sup> så fanns den i åtanke hos de studerade biblioteken men det var överlag relationer man mest talade om. Dahlberg drar därmed en slutsats att det redan skett en förskjutning av de fyra P’na mot Gummessons relationer<sup>22</sup> hos de berörda forskningsbiblioteken. De nätverk man hade fanns främst inom biblioteksvärlden och den högskola som forskningsbiblioteket tillhörde. Det framkom att nätverken påverkade forskningsbiblioteken positivt. Framför allt genom att göra det lättare att sprida information. Den bild som de intervjuade på forskningsbiblioteken gav var, enligt Dahlberg, att marknadsföringen till stor del handlade om att skapa och bibehålla goda relationer.<sup>23</sup>

#### 2.2.2 Information – bibliotek – företag

Britt-Inger Fisk och Ulla Nordby har gjort en utvärdering av ett projekt i sin uppsats: ”Information – bibliotek – företag: En utvärdering av EU-projektet ITF på biblioteken i östra Värmland”. Utvärderingen gällde ett EU-projekt, ITF, vilket står för Information till företag. Projektet bedrevs i samarbete med länsbiblioteket i Värmland och pågick i fem kommuner i östra Värmland under 1995-1999. Målet med projektet var att bygga upp kommunbibliotekens resurser samt att marknadsföra och tillgängliggöra dessa för småföretagare och andra

---

<sup>21</sup> De verktyg man använder i marknadsföringen, traditionellt definierade som 4P: produkt, plats, pris och påverkan. Det finns även varianter där man lägger till tre P: personal, procedurer och påtagliga bevis. Se kapitel Marknadsföringsmix i Kotler (2003). *Kotlers marknadsföringsguide från A till Ö*.

<sup>22</sup> Gummesson, Evert. *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Se även denna uppsats, kapitel 2.8, där vi tar upp lite om Gummessons syn på relationer i marknadsföring inom icke-kommersiell offentlig sektor.

<sup>23</sup> Dahlberg, Therese (2001). *Marknadsföring, relationer och nätverk hos forskningsbibliotek: En beskrivning och analys*. Borås: Bibliotekshögskolan. Magisteruppsats.

med informationsbehov. Man bjöd in företagare och anställda i småföretag till biblioteken för att genomgå en kurs i IT-baserad informationssökning. Fisk och Nordby säger att tidigare forskning på detta område gällande bibliotekets service till företag mestadels har handlat om att göra biblioteken till informationscentraler, något som visat sig vara svårt att genomföra. Detta projekt var annorlunda då det inriktade sig på att marknadsföra biblioteket som en kunskapsförmedlare snarare än en informationscentral. Projektet utvärderades enligt fem kriterier varav tre var klart godkända. Två av kriterierna, marknadsföring och tillgänglighet, godkändes med reservation. Trots en relativt aktiv marknadsföring nådde andelen kursdeltagare bara upp till knappt 10 % mot ambitionsnivån 75 %. Detta, anser Fisk och Nordby, kunde bero på att någon marknadsundersökning aldrig utfördes. Mer än hälften av kursdeltagarna ansåg att de haft nytta av kursen. Bibliotekarierna var också överlag positiva till projektet. De har dock inte märkt att fler företagare kommit till biblioteket för att nyttja de resurser som finns där, men det var heller aldrig avsikten med projektet. En förhoppning hos projektledaren var ändå att företagare och organisationer som arbetar med företagare genom ITF-projektet skulle få upp ögonen för vilka resurser och kompetens som biblioteken har. Fisk och Nordby tror att förutsättningen för att bibliotekets service till företag ska lyckas ligger i bra utrustning, god kompetens och ett samarbete med andra i större nätverk. De menar att biblioteken kan vara en av företagets "resurscentraler".<sup>24</sup>

### 2.2.3 Marknadsföring av kulturverksamheter

I uppsatsen "Marknadsföring av kulturverksamheter: Bibliotek och museer" har Lotta Fhinlöf undersökt marknadsföringsstrategier för bibliotek och övriga kulturverksamheter. För att göra det har hon studerat olika marknadsföringsteorier samt gjort intervjuer och en marknadsundersökning i form av en enkät. Fhinlöf anser i sin uppsats att det är viktigt för biblioteken att komma ihåg att deras donatorer (!) är oerhört betydelsefulla för bibliotekets överlevnad och menar att det därför är viktigt att hålla en kontakt med kommunen, dess politiker och med staten. Vidare poängterar hon vikten av att det finns någon marknadsansvarig på biblioteken och tror att om man kan få in marknadsföring som en del i ledningsfunktionen så skulle den prioriteras annorlunda. Att biblioteken bör marknadsföra sig gentemot näringslivet är något som enligt Fhinlöf kan vara ett sätt att nå helt nya målgrupper. Hon menar att biblioteken med sin kompetens inom informationsteknik kan göra mycket, t.ex. erbjuda kursverksamhet. Fhinlöf pekar också på att varje kulturverksamhet är unik och bör marknadsföras utifrån dess bästa egenskaper, liksom att större hänsyn behöver tas till kunden som människa med dess individuella behov, krav och önskemål på tjänster och upplevelser.<sup>25</sup>

## 2.3 Regionala samverkansprojekt

### 2.3.1 Bibliotek Värmland

Bibliotek Värmland är ett projekt där länsbiblioteket i Värmland i samverkan med länets samtliga kommunbibliotek, universitetsbiblioteket i Karlstad, sjukhusbiblioteket och AV-centralen har som mål att ge värmlänningarna ökad kvalitet på biblioteksservicen. Projektet är treårigt och påbörjades 2003. De prioriterade arbetsområdena det första året var gemensamt lånekort, gemensamma mediefrågor, samverkan om databaser och andra elektroniska resurser samt gemensam ingång till de elektroniska resurserna. Även ett arbete med en värmländsk

---

<sup>24</sup> Fisk, Britt-Inger & Nordby, Ulla (2001). *Information – bibliotek – företag: En utvärdering av EU-projektet ITF på biblioteken i östra Värmland*. Borås: Bibliotekshögskolan. Magisteruppsats.

<sup>25</sup> Fhinlöf, Lotta (1997). *Marknadsföring av kulturverksamheter: Bibliotek och museer*. Borås: Bibliotekshögskolan. Magisteruppsats.

biblioteksportal för allmänheten var prioriterat första projektåret. Arbetsgrupper för dessa områden har bildats bland personalen på samtliga kommunbibliotek.<sup>26</sup> Biblioteken har infört ett effektivt och billigt transportsätt, som gör att det totala bokbeståndet kan utnyttjas bättre.<sup>27</sup>

### 2.3.2 Bibliotekssamverkan i Norrland

Bibliotekssamverkan i Norrland, BIN, är ett samarbetsprojekt mellan Lånecentralen i Umeå och de fem Norrlandslänen med fem länsbibliotek. Målsättningen är att biblioteken ska bli mer självförsörjande och att fjärrlånen på sikt ska minska. Projektet startade hösten 2002 och har fått stöd från Statens kulturråd och från Finansdepartementet för samverkan mellan kommuner och landsting med befolkningsminskning. Man har bl.a. byggt upp en samsökningsfunktion, Norrsök, där man kan söka i ett flertal bibliotekskataloger på nätet samtidigt. Dessutom finns samsökningsportaler för varje län.<sup>28</sup>

### 2.3.3 Info Business Öresund

Info Business Öresund är ett samarbetsprojekt mellan fyra bibliotek i Öresundsregionen, Malmö, Köpenhamn, Helsingör och Lund. Projektet har fokus på bibliotekens möjligheter att ge service till företag. Det startade hösten 2002 med stöd från Interreg<sup>29</sup> och avslutades den 31 mars 2004.

Företagen i Öresundsregionen har i och med Öresundsbron fått tillgång till marknaden även på andra sidan Öresund, och en av förutsättningarna för att dra nytta av den utökade närmarknaden är att företagen har kunskap om den. Inom projektet har man bl.a. utvecklat ett elektroniskt utbildningsmaterial<sup>30</sup> för sökning av företagsinformation i Öresundsregionen, främst avsett för bibliotekarier. Kursmaterialet, som finns både på svenska och danska, består av 100 frågor och svar om nyetablering och egenföretagande i Öresundsregionen, hur man skaffar kunskap om kunder, konkurrenter och leverantörer m.m. Frågorna kan besvaras genom sökningar på Internet och kursmaterialet hänvisar till ett antal relevanta webbsidor för företagares allmänna informationsbehov.<sup>31</sup>

Steen Kabel, Socialinform, har gjort en utvärdering av projekt Info Business Öresund och kommit fram till att projektet varit mycket lyckat rent yrkesmässigt för de bibliotekarier som deltagit i kurser inom projektets ramar. Bibliotekarier på båda sidor av Öresund säger sig ha haft stort utbyte av de kurser som genomförts inom projektet. Det har bidragit till kompetensutveckling och nya nätverk där man delar med sig av sina kunskaper och erfarenheter. Det var dock inte så lätt att locka deltagare till kurserna. Man hade hoppats på 60 deltagare första om-

---

<sup>26</sup> Walander Olsson, Ingalill. *Bibliotek Värmland: Med låntagaren i centrum*. Projektledare, Bibliotek Värmland. [http://www.lansbiblioteket.se/projekt/bibliotek\\_varmland.htm](http://www.lansbiblioteket.se/projekt/bibliotek_varmland.htm) [2004-12-12]

<sup>27</sup> Ersgård, Stefan, 2004. *Från ord till handling: Om ledarskap, generationsväxling och kunskapsöverföring*, s. 88-95. Ledaren ska marknadsföra biblioteket. Intervju med Ina Huss, konsulent på Länsbiblioteket i Värmland.

<sup>28</sup> *Bibliotekssamverkan i Norrland: Ett samarbetsprojekt mellan Lånecentralen och de fem Norrlandslänen*. (2004-11-21). Wik, Per-Erik (ansvarig för sidan). Länsbiblioteket Västernorrland. <http://www.lansbib.bib.mh.se/bin/default.html> [2005-01-28]

Se även: *Bibliotekssamverkan i Norrland: Ett samarbetsprojekt mellan Lånecentralen och de fem Norrlandslänen* (Juni 2003). <http://www.lansbib.bib.mh.se/bin/sammanfattning.pdf>

<sup>29</sup> Interreg IIIA Öresundsregionen är ett EU-program mellan Danmark och Sverige. 50% av projekt Info Business Öresund finansierades med medel från Interreg IIIA och 50% av de deltagande biblioteken.

<sup>30</sup> Kursmaterialet är tillgängligt på <http://www.infobusinessoresund.net> [2005-02-27, 2005-03-18]

<sup>31</sup> *Projekt: Info Business Öresund*. Se: Godkända projekt inom Interreg IIIA - Öresundsregionen. <http://www.oresundskomiteen.dk/neobuilder.20021219120515070000001922376517.html> [2005-02-27]

gången, men fick bara nio. Efter en marknadsföringssatsning fick man 20 deltagare till kurserna året därpå. Man hade också planer på en distanskurs för ett 30-tal deltagare. Fyra anmälde sig, men endast två genomförde sedan kursen.<sup>32</sup>

## 2.4 Vad är marknadsföring och varför ska man marknadsföra ?

Vi har valt att inte själva definiera begreppet marknadsföring då vi vill vara öppna för olika sett att se på fenomenet marknadsföring. Vi redovisar nedan ett antal olika synsätt och definitioner som får lägga grunden till vår teoretiska referensram och låter sedan de intervjuades syn på begreppet komma fram i resultatredovisningen. Den syn vi själva fått på marknadsföring, efter hand som vi gjort den här studien, anser vi framgår av det resonemang vi för i slutdiskussionen.

Marknadsföring kan beskrivas som en styrd process för att främja bytet med marknaden. Denna process omfattar analys, planering, genomförande och uppföljning. Vanligtvis dokumenteras dessa steg i en marknadsplan i följande ordning: situationsanalys, marknadsföringsmål, marknadsföringsstrategi, marknadsföringsaktiviteter, genomförande och uppföljning. Under marknadsföringsprocessen brukar man behöva information om marknaden och omvärlden i övrigt. Sådan information införskaffas främst med hjälp av marknadsundersökningar.<sup>33</sup>

Alan R. Andreasen och Philip Kotler ser marknadsföringen som central för att uppnå en organisations syften. Marknadsföring positioneras som den viktigaste framgångsfaktorn för den icke-vinstdrivande sektorn.<sup>34</sup> Deras "nonprofit sector" är ingen direkt motsvarighet till vår offentliga sektor.<sup>35</sup> Nonprofit kan vara statligt eller inte statligt i olika ägarformer. De menar dock att ur marknadsföringssynpunkt spelar det mindre roll.<sup>36</sup>

Det som är viktigt däremot är vilket perspektiv man har på marknadsföringen; om det är produkten/tjänsten, försäljningen eller kunden som är i fokus. Andreasen och Kotler betonar att marknadsplaneringen måste börja utifrån kundens behov och önskemål.

Många organisationer är inte särskilt kundorienterade, utan mer organisationsorienterade. Tecken som tyder på detta är:

1. Man ser sitt erbjudande som något självklart och oundvikligen önskvärt.
2. Man skyller sin brist på framgångar på kunderna, att de är dumma och omotiverade.
3. Man satsar inte särskilt mycket på marknads- eller kundanalyser.
4. Man ser på marknadsföring som reklam. Glömmer de andra delarna i marknadsmixen.
5. Man nöjer sig med en eller två marknadsstrategier, endast mot de mest tydliga målgrupperna. Kanske beroende på rädsla för att ta risker.
6. Man antar att det inte finns någon allmän konkurrens. Den svåraste utmaningen här är att ersätta det "gamla" beteendet med ett nytt.<sup>37</sup>

---

<sup>32</sup> Kabel, Steen. *En evaluering af projekt Info Business Øresund 2002-2003*. (December 2003). Socialinform. Århus.

<sup>33</sup> Marknadsföring (2004). Ingår i Nationalencyklopedin [Online]. <http://www.ne.se> [2004-04-17]

<sup>34</sup> Andreasen, Alan R. & Kotler, Philip 2003. *Strategic marketing for nonprofit organizations*, s. v. (preface)

<sup>35</sup> De delar upp marknaden i tre sektorer som konkurrerar och samverkar: nonprofit sector, public sector, commercial sectors.

<sup>36</sup> Andreasen & Kotler 2003, s. 18-20.

<sup>37</sup> Ibid., s. 40ff.

Även Britt-Marie Ahrnell och Monica Nicou har ett uttalat kundperspektiv i sin syn på marknadsföring. De presenterar en definition av marknadsföring som de tycker stämmer bra för kunskapsföretag<sup>38</sup> och de refererar till Rolf Backs definition:

Marknadsföring är en insikt om vad den valda marknaden behöver, önskar sig, vill ha och efterfrågar, en förmåga att skaffa den kompetens och de resurser i övrigt som gör det möjligt att erbjuda vad marknaden frågar efter och en duglighet i att kommunicera till den valda marknaden, att man besitter denna kompetens.<sup>39</sup>

Stensson<sup>40</sup> skriver att dilemmat för en offentlig verksamhet är att mer marknadsföring ger mer efterfrågan vilket i sin tur ger brist på resurser. Mindre marknadsföring ger mindre efterfrågan men mycket resurser. Även Andreasen och Kotler tar upp det här dilemmat och hänvisar till Peter Druckers resonemang kring detta.<sup>41</sup>

Dilemmat kan leda till frågan varför en offentlig verksamhet ska arbeta med marknadsföring. Marknadsföring kan dock fylla andra funktioner än att öka efterfrågan, t.ex.

- få eller behålla resurser
- motverka segregering
- få en fungerande organisation (intern marknadsföring)
- tala om var man finns, öppettider och liknande (basinformation)
- påverka åsikter och intressen
- främja något eller påverka beteenden
- få eller behålla personal
- få invånare och företag att stanna kvar i eller flytta till en kommun<sup>42</sup>

Härnqvist räknar också upp några effekter som man kan vilja uppnå genom marknadsföring: sprida information, öka kunskap, påverka attityder, påverka beteenden eller bygga upp en profil.<sup>43</sup>

Andreasen och Kotler definierar marknadsföring som "behavioral influence business". De menar att framgång kräver att man påverkar beteenden hos en stor mängd målmarknader; t.ex. kunder, finansiärer, media – likväl som hos den egna personalen.<sup>44</sup> Genom en sådan definition menar de att marknadsföring inte kan ha som mål att utbilda, eller ändra värderingar eller attityder. Detta är i så fall bara medel för att påverka beteenden.<sup>45</sup> Andreasen och Kotler har alltså ett lite annat synsätt än Härnqvist.

Evert Gummesson presenterar sin syn på marknadsföring som relationer, nätverk och interaktion. Han anser att den icke-kommersiella sektorn har vissa fundamentala drag som skiljer den från den kommersiella och skapar relationer av en delvis annan karaktär.<sup>46</sup> Ett väsentligt drag

---

<sup>38</sup> Karl Erik Sveiby myntade begreppet i boken *Kunskapsföretaget*. Typiskt för dessa företags produktion är att den är icke standardiserad, kreativ, starkt individberoende och komplext problemlösande.

<sup>39</sup> Ahrnell, Britt-Marie & Nicou, Monica 1995. *Kunskapsföretagets marknadsföring: Att utveckla kundrelationer, kvalitet och kompetens*, s. 17.

<sup>40</sup> Stensson 2002, s. 66.

<sup>41</sup> Andreasen & Kotler 2003, s. 26. Hänvisar till Drucker, Peter 1973. "Managing the Public Service Institution", *The Public Interest*, Vol. 33, pp 43-60.

<sup>42</sup> Stensson 2002, s. 66.

<sup>43</sup> Härnqvist, Lena 1995. *Krukmakaren i verkligheten: Att marknadsföra kultur*, s. 144f.

<sup>44</sup> Andreasen & Kotler 2003, s. v. (*preface*).

<sup>45</sup> *Ibid.*, s. 39.

<sup>46</sup> Gummesson skiljer sig här från Kotler som tycker detta har mindre betydelse ut marknadsföringssynpunkt. Gummesson lägger också större vikt vid relationer än vad Kotler gör.

som han pekar på är att ”prissättning och betalning inte ingår i samma system som leverans av tjänster”. Det är inte säkert att det är den som betalar som får del av tjänsten, och även om det är samma person, så sammanfaller inte betalning och leverans i tiden. Erbjudandet kan uppfattas som gratis och leda till överutnyttjande samt att det blir svårt att värdesätta tjänsterna.<sup>47</sup> Gummesson tar också upp politikernas beställarroll, t.ex. vid upphandlingar, där de ska fungera som ombud för medborgarna. Den offentliga verksamheten får då en utförroll.<sup>48</sup> Se vidare i kapitel 2.8 Relationsmarknadsföring.

Marknadsföring kan betraktas som ett förhållningssätt, precis som t.ex. miljötankande, anser Stina Stensson, och menar vidare att marknadsföring är något som genomsyrar hela verksamheten. Alla medarbetare är marknadsförare, vissa på heltid. Man bör dock inte se marknadsföring som enstaka insatser utan som ett kontinuerligt och långsiktigt arbete omfattande hela verksamheten och i alla verksamheter.<sup>49</sup> Hon påpekar också att marknadsföring ska utgå från ett bestämt, övergripande mål och en bestämd strategi. Utifrån dessa ska marknadsföringsprocessen fortgå kontinuerligt.<sup>50</sup>

## 2.5 Marknadsföringsprocessen

Här följer en beskrivning av hur en marknadsföringsprocess med analys, planering, genomförande och uppföljning vanligen fortskrider. Philip Kotler, Alan R. Andreasen, Christian Grönroos, Caroline Monthele, Stina Stensson, Lena Härnqvist, Linda K. Wallace, och många fler har skrivit om hur en sådan lämpligen bör gå till. De nämnda och nedan refererade författarna har huvudsakligen beskrivit processen utifrån ett perspektiv som vi anser är tillämpligt vid marknadsföring i offentlig verksamhet.

### 2.5.1. Verksamhetsidé

En verksamhetsidé är grunden för en verksamhet. Den uttrycker avsikt och mening med verksamheten, vilken nytta eller vilket värde den har samt vem detta riktas till, d.v.s. vilken målgrupp.<sup>51</sup> Om man inte har en uttalad verksamhetsidé är risken stor för att olika avdelningar och funktioner inom organisationen utvecklas åt olika håll. Verksamhetsidén ska beskriva vilka problem man vill erbjuda lösningar på och på vilket sätt man avser att lösa dessa.<sup>52</sup>

Linda K. Wallace har skrivit om verksamhetsidéers betydelse för bibliotek och deras marknadsföring. Hon påpekar att för icke-vinstdrivande organisationer är det viktigt med en kraftfull verksamhetsidé för att få ekonomiskt och annat stöd.<sup>53</sup> Formuleringen av en verksamhetsidé bör vara kort.<sup>54</sup> En verksamhetsidé bör också vara slagkraftig och fokusera på resultat<sup>55</sup>. Det handlar om att skapa förståelse för, och uppskattning av, bibliotekets roll. För att positionera biblioteket som en viktig och värdefull resurs behöver PR när det gäller speciella tjänster som biblioteken erbjuder finnas i ett större sammanhang.<sup>56</sup>

---

<sup>47</sup> Gummesson 2002, s. 150.

<sup>48</sup> Ibid., s. 151.

<sup>49</sup> Stensson 2002, s. 25.

<sup>50</sup> Ibid., s. 78.

<sup>51</sup> Stensson 2002, s. 44.

<sup>52</sup> Grönroos, Christian & Monthele, Caroline 1988. *Service Management i den offentliga sektorn*, s. 32.

<sup>53</sup> Wallace, Linda K., 2004. *Libraries, mission and marketing: Writing mission statements that work*. s. 3.

<sup>54</sup> Wallace 2004, s. 2. Härnqvist 1995, s. 103.

<sup>55</sup> Wallace 2004, s. 2.

<sup>56</sup> Ibid., s. 2-7.

Verksamhetsidéen handlar, till skillnad från en vision, om nuet; vilka vi är, vad vi gör och varför.<sup>57</sup> Den ska svara på frågorna: Vilka är bibliotekets användare? Är det främst nöjesläsare, lärande eller är biblioteket främst en kulturell resurs? Vad gör vi? Vad skiljer oss från andra? Den största utmaningen är enligt Wallace att kommunicera den utmärkande rollen och värdet av just *ditt* bibliotek.<sup>58</sup>

En väldefinierad verksamhetsidé underlättar planering genom att ge ett fokus för bibliotekets aktiviteter. Tillsammans med visionen och ”dina” värderingar hjälper den till att definiera din arbetskultur och ger stöd vid svåra prioriteringar och beslutsfattande i vardagssituationer. Att presentera och diskutera den slutliga verksamhetsidéen med personal, nämnd och andra nyckelgrupper är nödvändigt om den ska bli ett levande dokument, menar Wallace. Alla måste förstå idéen – även deltidsanställda och vaktmästare. Följer man inte verksamhetsidéen så gör man inte sitt jobb.<sup>59</sup>

Verksamhetsidéen är central för hur biblioteket positionerar sig. Den bör återkomma i viktiga publikationer; verksamhetsberättelser, broschyrer, personalhandbok, webben. Även i mun-till-mun metoden kan verksamhetsidéen spela en nyckelroll. Det är en billig och kraftfull metod, men budskapet måste vara fokuserat, konsekvent, lätt att komma ihåg och säga.<sup>60</sup>

## 2.5.2. Marknadsplan

En marknadsplanering innebär att man undersöker marknaden, definierar målgrupper, mål och strategier samt planerar marknadsföringsaktiviteter och uppföljning. Denna planering leder till en marknadsplan.<sup>61</sup> Med en marknadsplan skaffar man sig en översikt av sina mål, medel och resurser. En marknadsplan kan se ut på olika sätt, men de fyra huvudpunkter som Härnqvist presenterar brukar ingå:

1. Marknadsanalys
2. Målsättningar
3. Strategi och taktik, handlingsprogram
4. Resultatkontroll och uppföljning<sup>62</sup>

Wallace har med ytterligare en huvudpunkt; kommunikation. Enligt henne finns det alltså fem nyckelelement i en strategisk plan: marknadsundersökning, planering, strategier, kommunikation och utvärdering. Att kommunicera det man gör är lika viktigt som att göra det.<sup>63</sup> Tonen är lika viktig som orden. Personalen ska inspireras och motiveras. Det är de som måste ”leva upp till” det som kommuniceras till marknaden om det ska få mening.<sup>64</sup>

Med en marknadsanalys menas att man undersöker marknaden, hur den ser ut i nuläget och hur den troligen kommer att utvecklas. Man definierar sin marknad och skaffar sig kunskap om den liksom om sin egen position i den. Man analyserar de starka och svaga sidorna i sin egen verksamhet samt undersöker konkurrensläget.<sup>65</sup> Se mer om detta nedan. Det kan också

---

<sup>57</sup> Ibid., s. 9.

<sup>58</sup> Wallace 2004, s. 13.

<sup>59</sup> Ibid., s. 24.

<sup>60</sup> Ibid., s. 25.

<sup>61</sup> Stensson 2002, s. 30.

<sup>62</sup> Härnqvist 1995, s. 109f.

<sup>63</sup> Wallace 2004, s. 5f.

<sup>64</sup> Ibid., s. 14.

<sup>65</sup> Härnqvist 1995, s. 110f.

vara värdefullt att analysera kunders intresse, resurser och beteenden i det här sammanhanget.<sup>66</sup>

När det gäller den egna verksamheten kan man också göra en analys av organisationskulturen. Det kan lätt uppstå kulturkonflikter i möten mellan t.ex. icke-kommersiella organisationer och företag. För att kunna lösa dessa konflikter är det, för det första, viktigt att cheferna är medvetna om dem och kan erkänna att de finns. Andreasen och Kotler ger flera förslag till lösning på problemet.<sup>67</sup>

Ibland kan man behöva kunskap om konkurrenssituationen för att definiera sina mål, välja målgrupp, sin profil, strategi eller marknadsföringsaktiviteter. Också för att kunna utvärdera och bestämma sin verksamhetsidé kan det vara nödvändigt att göra en konkurrensanalys. För att göra en analys av konkurrenterna kan man behöva fråga sig vilka konkurrenterna är och hur stora de är. Även hur de arbetar och vilka konkurrensmedel de använder sig av bör man ta reda på.<sup>68</sup>

Det finns flera exempel på konkurrenter till biblioteken; bokhandeln, Internet, skolan, sport m.fl. Många aktörer konkurrerar om vår tid och uppmärksamhet och därför är det viktigt att man kan kommunicera vad man gör och nyttan med det.<sup>69</sup> Wallace frågar sig vad som skiljer biblioteket från bokhandel och Internet och svarar med att det är bibliotekspersonalen.<sup>70</sup> Som vi tolkar Wallace menar hon här att bibliotekspersonalen har en unik kompetens som inte bokhandeln eller Internet kan erbjuda.

För att bedöma sig själv i förhållande till en eller flera konkurrenter, kan man göra en s.k. SWOT-analys. Förkortningen står för Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats. Modellen kan användas för att bedöma och sammanfatta styrkor, svagheter, möjligheter och hot för till exempel en viss konkurrent, sig själv i jämförelse med en viss konkurrent eller i den egna verksamheten i stort. En SWOT-analys kan också användas när man står inför ett val av olika alternativ, som t.ex. olika strategier, lösningar eller investeringar. Man väljer då det alternativ som har flest styrkor och möjligheter.<sup>71</sup>

Inför och under arbetet med marknadsplanen kan det bli nödvändigt att göra någon typ av omvärldsanalys. Man samlar in och analyserar olika slags information om sin omvärld som en hjälp bl.a. för att kunna kartlägga marknadssituationen och det egna nuläget. En omvärldsanalys kan också underlätta t.ex. vid val av målgrupper och vid profilering.<sup>72</sup>

När man har gjort dessa olika analyser ska man sätta upp mål som stämmer överens med de resultat man fått fram. Dessa mål ska man sen försöka nå inom en utsatt tidsperiod.<sup>73</sup> Man har dels långsiktiga, övergripande mål, dels kortsiktiga. De långsiktiga beskriver i stora drag vart man vill nå med sin verksamhet. De kortsiktiga målen ska hela tiden vara inom rimligt räckhåll. De ska vara överkomliga och mätbara. För att nå dessa mål går man stegvis fram.<sup>74</sup>

---

<sup>66</sup> Stensson 2002, s. 32.

<sup>67</sup> Andreasen & Kotler 2003, s. 66, 70-73.

<sup>68</sup> Stensson 2002, s. 34.

<sup>69</sup> Wallace 2004, s. 6.

<sup>70</sup> Ibid., s. 13.

<sup>71</sup> Stensson 2002, s. 39.

<sup>72</sup> Ibid., s. 30f.

<sup>73</sup> Kotler, Philip 1999. *Principles of Marketing*, s. 113.

<sup>74</sup> Härnqvist 1995, s. 112f.

Strategier måste läggas upp för att bestämma hur man ska arbeta för att nå de uppsatta målen.<sup>75</sup> Det finns olika typer av strategier man kan välja bland.<sup>76</sup> Vilken strategi man väljer beror på organisationens mål och verksamhetsidé.<sup>77</sup>

Det är viktigt att man ser över hur resurserna man har svarar mot de mål man vill uppnå. Om det visar sig vara dåligt överensstämmande måste man justera, antingen målen eller budgeten.<sup>78</sup> Det kan vara lätt att tänka alltför kortsiktigt i budgethänseende. Man bör ha i åtanke att personalen måste få avsätta tid, att det kanske krävs investeringar och andra kostnader för att kunna genomföra sina idéer. Det kan också dyka upp kostnader som man inte räknat med. Men de medel man budgeterar ska på sikt ge bättre lönsamhet och effektivitet.<sup>79</sup> Många överraskningar kan inträffa under implementeringen av marknadsplanen. En regelbunden resultatkontroll och uppföljning är därför nödvändig. Man bör planera för uppföljningen från första början. Det kan vara relevant att ställa sig dessa fyra frågor: Vart vill vi nå? Har vi lyckats? Om inte, varför? Vad ska vi göra åt det?<sup>80</sup>

I ett handlingsprogram tar man upp hur man ska gå tillväga för att uppnå sina mål. Det kan röra sig om vilka förändringar eller marknadsföringsaktiviteter man tänker genomföra. Här ska framgå när dessa ska påbörjas respektive avslutas och i vilken ordning. Den rimliga kostnaden för varje aktivitet bör också beräknas. I planen bör också framgå vem som ska utföra vilket arbete och vem som är ansvarig för det.<sup>81</sup>

Marknadsföringsaktiviteter är inte bara annonser och pressmeddelanden. Mycket av det som utförs rutinmässigt, ofta utan att man tänker på det, handlar också om marknadsföring. Alla planerade marknadsföringsaktiviteter bör föras in i en handlingsplan. Där ska också beräknad tid och kostnad skrivas in samt vem som har ansvaret för en aktivitet och hur uppföljning av denna ska ske. Vilka aktiviteterna blir beror på delmål och egenskaper hos de olika målgrupperna. Bland metoder för marknadsföring kan nämnas: annonser, radio, TV, direktreklam, säljblad och massmediekontakter.<sup>82</sup>

Biblioteket bör ha ett nyckelbudskap som är kopplat till, eller allra helst identiskt med, verksamhetsidé; och det ska ge en grund för all kommunikation inklusive PR, webb och presentationer. Det får inte vara tråkigt. Det ska motsvara erbjudandet, väcka uppmärksamhet och entusiasm, vara enkelt och direkt, realistiskt, ärligt och i rätt ton. Man ska känna att vår del av världen är bättre tack vare biblioteket, att det gör en skillnad i våra liv.<sup>83</sup>

Event-marketing är också en typ av marknadsföringsaktivitet. Det kan vara t.ex. ett jubileum, en utställning, en tävling eller en ”tour”. Syftet är att skapa uppmärksamhet, lansera en ny produkt, skaffa kunder eller att påverka beteenden. Själva evenemangets marknadsföring är här det centrala. Denna metod av marknadsföring används också ibland i den interna marknadsföringen. Till exempel kick-off-möten, som är ett slags evenemang för att skapa ”vi-anda”.<sup>84</sup>

---

<sup>75</sup> Kotler 1999, s. 113.

<sup>76</sup> Stensson 2002, s. 46.

<sup>77</sup> Grönroos & Monthelie 1988, s. 40.

<sup>78</sup> Härnqvist 1995, s. 113.

<sup>79</sup> Grönroos & Monthelie 1988, s. 104.

<sup>80</sup> Kotler 1999, s. 118f.

<sup>81</sup> Härnqvist 1995, s. 113.

<sup>82</sup> Stensson 2002, s. 53ff.

<sup>83</sup> Wallace 2004, s. 6.

<sup>84</sup> Stensson 2002, s. 61.

I offentlig verksamhet ingår även mycket arbete som har karaktär av personlig försäljning. Det rör sig om en typ av personlig försäljning när man föredrar ett ärende inför en mindre grupp, samtalar med en tänkbar finansiär, kund eller anställd eller sitter i möte med politiker. Syftet är att sälja in något, t.ex. en idé. Det gäller här att skapa en god relation med sin motpart.<sup>85</sup>

## 2.6 Profilering, image och val av målgrupper

För att kunna hävda sig gentemot sina konkurrenter är att det ofta nödvändigt att profilera sin verksamhet. Med detta menas att man framhäver det unika, det som särskiljer verksamheten från andra likartade verksamheter. Också hur man marknadsför sig kan vara unikt, logotyp och grafisk profil kan vara exempel på det. Avsikten med dessa är att skapa sig en image, en slags bild.<sup>86</sup> En positiv profil eller image är en tillgång för organisationen och den inverkar på kundens förväntningar på vad verksamheten har att erbjuda och på vilken service som ges. En annan viktig faktor som påverkar organisationens image är word-of-mouth-kommunikationen. En nöjd kund för ofta sina positiva erfarenheter vidare till andra.<sup>87</sup>

En profil består av fyra byggstenar. Det är verksamhetsidén, produktionen, personalen och marknadsföringen. Profilen har sitt ursprung i verksamhetsidén och i produktionen gör man det man har omtalat i sin verksamhetsidé. Också personalen bidrar till skapandet av profilen genom sin kompetens och sitt uppträdande och genom att marknadsföringen för ut profilen på marknaden.<sup>88</sup> Att skapa en profil tar lång tid, men om man inte gör det så får verksamheten ändå en profil. Och det blir då nästan alltid antingen en missvisande eller intetsägande profil och båda alternativen är dåliga.<sup>89</sup>

Profilen kan också inverka som ett filter på de erfarenheter en kund får av kvaliteten på en tjänst. Om profilen är positiv utgör den ett skydd mot smärre, övergående problem medan en negativ profil kan förstärka t.o.m. små och i och för sig betydelselösa brister i servicen. Om man har en dålig eller okänd profil har man alltså inget skydd mot brister i verksamheten.<sup>90</sup>

Kunderna kan ses som en källa till medarbetarnas utveckling. Kundens problem tvingar till ny kunskap och ny kompetens. Man kan fråga vilka kunder som bidrar och inte bidrar. Att förknippas med sina imageskapande kunder kan vara viktigt. En tydlig målbild drar kunderna till sig, att visualisera är viktigt. Ahrnell redovisar ett antal skäl till att välja sina marknader och kunder.<sup>91</sup> Man måste här vara medveten om att Ahrnell skriver utifrån kunskapsföretagets marknadsföring. Se mer om biblioteken som kunskapsföretag i kapitel 2.10 och 3.9.3.

Ingen verksamhet kan bedriva marknadsföring till alla. Det är ekonomiskt sett omöjligt att bearbeta alla individer på marknaden och psykologiskt sett oklokt att slå samman grupper som har olika intresse för verksamhetens tjänster.<sup>92</sup> Alla kunder har inte samma behov och önskemål och oftast kan man ge kunderna en bättre service om man delar upp dem i olika del-

---

<sup>85</sup> Stensson 2002, s. 60f.

<sup>86</sup> Ibid., s. 41ff.

<sup>87</sup> Grönroos & Monthelie 1988, s. 68.

<sup>88</sup> Härnqvist 1995, s. 183.

<sup>89</sup> Ibid., s. 186.

<sup>90</sup> Grönroos & Monthelie 1988, s. 69.

<sup>91</sup> Ahrnell 1995, s. 25.

<sup>92</sup> Härnqvist 1995, s. 52.

grupper som inom gruppen är någorlunda lika men som gruppvis skiljer sig från varandra. Detta kallas segmentering. Om man inte har resurser att ge alla kundgrupperna service, bör man välja ut vissa segment av kunder som målgrupper för organisationens verksamhet.<sup>93</sup> En verksamhet har i regel många olika målgrupper vilka man når via olika kanaler.<sup>94</sup> De utvalda målgrupperna ska kunna nås med olika marknadsföringsaktiviteter och de bör vara tillräckligt stora för att motivera särbehandling.<sup>95</sup>

Vid val av målgrupper måste man även ta hänsyn till bibliotekslagen. Den säger att folk- och skolbibliotek skall ägna särskild uppmärksamhet åt vissa grupper i samhället. Det handlar om barn och ungdomar, funktionshindrade samt invandrare och andra minoriteter. Biblioteken skall också, enligt lagen, verka för att databaserad information görs tillgänglig för alla medborgare.<sup>96</sup>

## 2.7 Intern marknadsföring

Den interna marknadsföringen riktas inåt organisationen, i första hand till personalen. Men även andra aktörer inom organisationen skall kunna nås. Kunskaper från den externa marknadsföringen kan med fördel tillämpas även på intern marknadsföring.<sup>97</sup> Den interna marknadsföringen är liksom den externa en kontinuerlig process.

Chefernas uppgift i intern marknadsföring är att ge ledningsstöd, d.v.s. att stödja och inspirera sina underordnade, ge information och feedback, visa gott föredöme och skapa ett öppet klimat. Även utbildning är en del av den interna marknadsföringen. Det är också viktigt att organisationens verksamhetsidé, mål och strategier delges personalen så att de förstår och accepterar dessa. Först då kan man motivera personalen att förverkliga dem och att ge en god service.<sup>98</sup>

Den interna marknadsföringen är viktig för att organisationen ska fungera och för att den externa marknadsföringen inte ska undergrävas. Exempel på detta kan vara medarbetare som inte kan besvara frågor eller svarar fel, att de arbetar eller uppträder på fel sätt o.s.v. därför att de inte känner till ...

- vision
- övergripande mål
- verksamhetsidé
- policy
- vilka målgrupper som ska prioriteras
- verksamhetens tjänster eller varor och dess fördelar
- avgifter och andra villkor
- vem som har ansvar för och arbetar med olika typer av ärenden
- pågående aktiviteter<sup>99</sup>

---

<sup>93</sup> Grönroos & Monthelie 1988, s. 68.

<sup>94</sup> Härnqvist 1995, s. 61.

<sup>95</sup> Ibid., s. 50.

<sup>96</sup> SFS 1996:1596 (1996).

<sup>97</sup> Gummesson 2002, s. 237.

<sup>98</sup> Grönroos & Monthelie 1988, s. 79.

<sup>99</sup> Stensson 2002, s. 26.

Intern marknadsföring kan ses som ett sätt att skapa relationer mellan ledning och anställda. Personalen kan då ses som en intern marknad som måste nås för att förberedas för externa kontakter och extern marknadsföring.<sup>100</sup>

## 2.8 Relationsmarknadsföring

Den som använder en tjänst måste alltid på något sätt samverka med den som producerar tjänsten, d.v.s. man kommer alltid i kontakt med sina kunder och skapar en relation. Att marknadsföring bör bygga på ett sådant relationsperspektiv är grundtanken för vad som i slutet av 80-talet togs upp i begreppet relationsmarknadsföring, RM.<sup>101</sup> Vi är omgivna av relationer i allt vi gör, släkt, vänner, familj m.m. Enligt RM utgör också relationer grunden för all marknadsföring. Att relationer har stor betydelse är ingen nyhet i den praktiska marknadsföringen men RM erbjuder dem en plats i teorin och en systematisk analys av deras roll i marknadsföringen.<sup>102</sup> Relationer och nätverk har en mycket stor betydelse för en verksamhet. Det gäller att skapa och utnyttja dessa i marknadsföringen. Det finns flera olika typer av relationer, både s.a.s. ovanför<sup>103</sup> och nedanför<sup>104</sup> marknaden. Medlemskap i klubbar och olika kundtidningar är exempel på metoder att skapa och bibehålla relationer.<sup>105</sup>

RM handlar inte bara om kundrelationer även om de står i centrum. Det handlar även om andra marknadsrelationer som till exempel konkurrenter, egna leverantörer, massmedia, politiker och personliga vänner. Dessa är till och med en förutsättning för framgångsrika kundrelationer.<sup>106</sup>

Samarbete är RM's viktigaste bidrag till marknadsföringen. Samarbetet kan vara enbart bundet till en viss affär eller vara kontinuerligt.<sup>107</sup>

## 2.9 Marknadsföring i offentlig verksamhet

Det som skiljer politisk styrd, samhällsnyttig verksamhet från traditionella vinst- och lönsamhetsinriktade verksamheter är inte bara ägande, ledning och styrning. Skillnader finns också t.ex. beträffande:

- hur resurser skapas – huvudsakligen genom skatteintäkter resp. eget kapital och vinster.
- styrning av verksamheten – huvudsakligen genom regler resp. tydliga resultatmål.
- uppdraget – som är att fullgöra samhällsnyttiga uppgifter resp. att prestera vinst.

---

<sup>100</sup> Gummesson 2002, s. 238.

<sup>101</sup> Grönroos, Christian 1996. *Marknadsföring i tjänsteföretag*, s. 11f.

<sup>102</sup> Gummesson 2002, s. 22f.

<sup>103</sup> Ovanför marknaden: De relationer som finns ett steg ovanför marknadsrelationerna men som på ett avgörande sätt bestämmer villkoren för marknadsföringen. Se Gummesson 2002, s. 180.

<sup>104</sup> Nedanför marknaden: Relationer som finns i företagets organisation, system och processer och påverkar marknadsföringens genomförande. Se Gummesson 2002, s. 219.

<sup>105</sup> Stensson 2002, s. 60.

<sup>106</sup> Gummesson 2002, s. 286.

<sup>107</sup> Ibid., s. 37f.

Man kan här även se skillnader i marknadsföringen. Det kan ofta vara svårare för offentlig verksamhet att definiera tydliga, mätbara mål och att bedöma effektiviteten. För att underlätta detta kan man bryta ner målen i delmål som är kvantitativt mätbara.

I konkurrens om de offentliga resurserna behöver man kunna visa att verksamheten är viktig, effektiv och skapar ett ”värde för pengarna”. Ofta tas offentliga verksamheter så för givna att det är svårt att förklara vilket värde de skapar. Offentlig verksamhet kan dock, precis som icke-offentliga företag, arbeta med marknadsplanering som bygger på analys och planering. I en marknadsplanering kan man anpassa metoden till både olika delmål och olika målgrupper, d.v.s. en differentierad marknadsföring.<sup>108</sup>

När det gäller offentliga tjänster kan man inte se några fundamentala skillnader mot andra slag av tjänster. Den grundläggande strukturen är densamma. Men man kan dock se vissa särdrag inom såväl den statliga som den kommunala sektorn, som t.ex.

- att offentliga tjänster är ett led i samhällspolitiken och underställda politisk styrning
- att offentliga tjänster är baserade på förordningar och att deras mängd och kvalitet styrs av förordningar
- att resurserna bakom offentliga tjänster normalt är bundna till budgetförfarande
- att de offentliga tjänsterna styrs på riksnivå
- att målen med de offentliga tjänsterna huvudsakligen är samhällspolitiska<sup>109</sup>

Gummesson definierar den offentliga sektorn som en i huvudsak icke-kommersiell tjänstesektor. För tydlighetens skull upprepar vi här ett citat av Gummesson som vi redovisade redan i kapitel 2.4:

Ett väsentligt drag är att prissättning och betalning inte ingår i samma system som leverans av tjänster. Det är ofta inte samma person som betalar och som får del av erbjudandet. Även om det är samma person, så sammanfaller inte betalning och leverans i tiden.

Detta kan leda till en oförmåga att värdesätta tjänsterna.<sup>110</sup>

## 2.10 Olika sätt att se på biblioteket

Det är viktigt för biblioteken att definiera till vilken bransch eller marknad de hör. Ett bibliotek kan beskrivas på en mängd olika sätt, som poängterar olika förhållanden hos biblioteket. Här nedan tar vi upp tre av dessa olika sätt att se på bibliotek; som serviceföretag, kunskapsföretag och upplevelserum.

### 2.10.1 Biblioteket som serviceföretag

I början av 1990-talet prövade man idén att se på biblioteket som om det vore ett företag, ett ”serviceföretag” med kunden i centrum.<sup>111</sup> Biblioteken skulle styras med hjälp av ”service management”. Kundorienteringen är central, men bör uppfattas som ett medel för leverantö-

---

<sup>108</sup> Stensson 2002, s. 64ff.

<sup>109</sup> Grönroos & Monthelie 1988, s. 12.

<sup>110</sup> Gummesson 2002, s. 150.

<sup>111</sup> Widebäck, Göran 1992. Att se biblioteket som ett serviceföretag. Ingår i *Biblioteket som serviceföretag: Kunden i centrum*. Rapport Forskningsrådsnämnden 92:4, s. 7ff.

rens framgång utifrån företagsekonomiskt perspektiv.<sup>112</sup> Bibliotekens verksamhet ska skapa ”värde för pengarna”, så att man får ut mycket av de resurser som sätts in.<sup>113</sup>

Grönroos och Monthelie har skrivit om service management i offentlig sektor. Offentlig service innebär att verksamheten i första hand utvecklas och styrs utifrån kundernas, användarnas behov och önskemål. Angreppssättet är ett styrnings- och utvecklingsperspektiv.<sup>114</sup> Det är viktigt att de som genom resurstilldelning och verksamhetsdirektiv skapar förutsättningarna för en god service också förstår den serviceorienterade verksamhetsinriktningen.

När man talar om offentliga tjänster tänker man i första hand på statliga och kommunala institutioner, verk eller byråer. Men det är inte enbart institutionen själv som påverkar möjligheterna att ge god service. Ramarna slås i regel fast högre upp genom beslut och direktiv. Varje enhet påverkas också genom resurstilldelning, arbetsrutiner, styrningssystem o.s.v.<sup>115</sup> God service är alltså inte enbart beroende av kunskapen och intresset hos dem som har den direkta kontakten med kunden/användaren. Om arbetsredskapen, den fysiska arbetsmiljön, utformningen av arbetsrutinerna, styrningsmetoderna, inställningen hos chefer, den uppbackning man får från andra avdelningar och i sista hand viljan hos ledningen fattas eller är otillräckliga, kommer personalen inte att kunna ge en god service, hur gärna de än vill göra det.<sup>116</sup> Grönroos och Monthelie påpekar också att: ”Huvudmålet med en serviceorientering är definitivt inte att få personalen att le mera, utan det man strävar efter att uppnå är en effektivisering av verksamheten.”<sup>117</sup>

Grönroos och Monthelie tar upp tre huvudsakliga motiv för en serviceorientering inom den offentliga sektorn:

- Bättre service innebär effektivare verksamhet – *onödiga arbetsrutiner, resurser och styrningssystem skalas bort och ersätts med ett effektivare arbetssätt.*
- Kunderna har som medborgare rätt till god offentlig service – *en självklarhet.*
- Förbättrad service gör arbetsmiljön bättre för personalen – *ju mera arbetsmiljön utvecklas så att man kan ge god service, desto positivare inverkan har detta på personalen.*

Om en kommunal inrättning är känd för sin dåliga service finns det risk att detta sprider sig och blir till en generell uppfattning hos kommuninvånarna om kommunens sätt att hjälpa sina invånare.<sup>118</sup> Detta kan ses som ännu ett motiv för att ha ett serviceorienterat arbetssätt.

### **2.10.2 Biblioteket som kunskapsföretag**

Begreppet kunskapsföretag myntades av Karl Erik Sveiby i boken Kunskapsföretaget. Typiskt för dessa företags produktion är att den är icke standardiserad, kreativ, starkt individberoende, och komplext problemlösande.

---

<sup>112</sup> Ibid., s. 18.

<sup>113</sup> Ibid., s. 14.

<sup>114</sup> Grönroos & Monthelie 1988, s. 9.

<sup>115</sup> Ibid., s. 15.

<sup>116</sup> Ibid., s. 13.

<sup>117</sup> Citat: Grönroos & Monthelie 1988, s. 17.

<sup>118</sup> Grönroos & Monthelie 1988, s. 17f.

Kunskapsföretaget kännetecknas av att dess kunder kommer till det i första hand på grund av behov av kunskap för att lösa ett problem eller utveckla en möjlighet. Det skiljer dem från t ex serviceföretagen vars kunder i första hand har behov av att få något utfört: transporter, administrativ service, servering etc.<sup>119</sup>

Ahrnell och Nicou menar att idén om marknadsmix inte fungerar för ett kunskapsföretag. Kunskapsföretagets konkurrensmedel är i stället de sju K-na. Författarna förklarar att om man vänder på traditionella kända begrepp inom marknadsföring och söker deras motsats är det troligt att man finner den väg som passar kunskapsföretaget.

De sju K:na är:

**Kundval:** Kunderna är en källa till medarbetarnas utveckling. Att förknippas med sina kunder, imageskapande kunder är viktigt.

**Kundkännedom:** Behövs för att kunna identifiera kunders behov.

**Kundvärde:** Det är kundernas situation som ska belysas och marknadsföras, inte kunskapsföretagets metoder, tjänster och ”produkter”.

**Kontakt nät:** Ett bra kontaktnät är nödvändigt för hela kunskapsföretaget, inte bara cheferna. Kontaktnätet är också bra för att fånga in information från omvärlden.

**Kunskapsspridning (externt):** Kunden behöver kunskap för att förstå sitt eget förändringsbehov, välja en lämplig partner och rätt åtgärd, samverka och bidra till att skapa resultat och ta ansvar för att tillgodogöra sig effekten av kunskapen. Det är viktigt att agera som experter, att man t.ex. presenterar utveckling och trender i stället för bara torra fakta om företaget. Det ger respekt och förtroende. Man kan också ge kunderna konkreta råd och tips, redovisa nya rön, arrangera seminarier, hålla föredrag, anordna frukostmöten m.m.

**Kommunikation:** Kommunikation har en central roll i kunskapsföretagets marknadsföring och griper in i alla de andra konkurrensmedlen. Först kommunicerar man för att väcka intresse, sedan för att sälja/skapa förtroende. Man kommunicerar också under uppdraget och efter, för utvärdering.

**Kompetenskultur (inkl. intern kunskapsspridning):** Ledningen för kunskapsföretaget bör skapa förutsättningar för personalens kompetensutveckling. Det är viktigt att vara en lärande organisation. För att nå dit bör man belöna, uppmärksamma och dela kompetens. På så vis skapas en kompetenskultur. Kompetens fungerar sedan som en magnet och drar kunder till företaget.<sup>120</sup>

### **2.10.3 Biblioteket som upplevelserum**

Mossberg anser att ge kunden upplevelser också är en sorts marknadsföring. Hon påpekar att marknadsföring är och kommer alltid att vara i förändring. Hon menar att det verkar som om behovet av upplevelser ökar och att vi söker nya vägar för att lära oss, bli underhållna, slappna av och njuta av livet. Olika former av upplevelseorienterade tjänster kan därför få kunden att välja ett alternativ framför ett annat. Det kan handla om olika aktiviteter men också utför-

---

<sup>119</sup> Ahrnell & Nicou 1995, s. 10.

<sup>120</sup> Ahrnell & Nicou 1995.

mandet i upplevelserummet har betydelse. Arkitektur, inredningens design och konstnärliga utsmyckning spelar en allt större roll.

Med begreppet upplevelserum menas den fysiska miljö som tjänsten produceras inom. Man kan dela in upplevelserummet efter atmosfäriska förhållanden som temperatur, ljud, ljus och lukt samt efter design vilket bl.a. innebär estetik och funktionalitet. Även andra faktorer som t.ex. personal och andra kunder kan påverka. Det kan till exempel ge en lyckokänsla att bli igenkänd och få uppmärksamhet.

Upplevelserummet kan ”tala för sig självt”. Det påverkar människors uppfattning om en plats och även om den personal och produkter som finns där. Utformningen av upplevelserummet skapar olika känslor hos besökaren. En omgivning som framkallar känslor av välbehag bidrar sannolikt till att människor söker sig dit. De företag som i framtiden kommer att lyckas, enligt Mossberg, blir troligtvis de som kontinuerligt anpassar sig till omgivningen och som kan hantera både människor och teknik. För att möta den alltmer krävande kundens behov ska man inte vara rädd att även använda idéer från andra branscher. När kunden upplever något extraordinärt innebär det automatiskt marknadsföring. Detta bl.a. genom word-of-mouth-metoden, d.v.s. samtal i bekantskapskretsarna.<sup>121</sup>

---

<sup>121</sup> Mossberg, Lena 2003. *Att skapa upplevelser: Från OK till WOW!*

### 3. Intervjuresultat med tolkande kommentarer

#### 3.1 Om anonymitet och tematisering av intervjuvaren

Vi kommer att presentera resultatet från intervjuerna tematiskt och inte indelat efter kommun. För att få respondenterna att känna sig trygga och vara helt öppna under intervjuerna ville vi ge dem en viss anonymitet, vilken främst består av att det inte framkommer vem som sagt vad. Anonymiteten går kanske ändå inte att garantera helt eftersom vissa svar antyder vilken kommun det är fråga om, men alla respondenter har uttryckt att de står för vad de säger och eftersom vi bara intervjuat personer i ledande ställningar tror vi inte att detta kommer att medföra några problem. Respondenterna har gett sitt tillstånd till att deras namn finns med i källförteckningen. Det är också så att det är svaren i sig och inte dess kommuntillhörighet som är intressanta för oss. I den här uppsatsen har vi inte ambitionen att göra en jämförande studie mellan olika kommuner.

Våra intervjufrågor har rört bibliotekets nuvarande marknadsföring, länets vision samt hur marknadsföringen kan komma att se ut för att nå denna (se bilaga 2 och 3).

I och med att vi tematiserar våra intervjusvar har vi på sätt och vis redan gjort en tolkning och analys. Därför väljer vi att också kommentera, diskutera och analysera de olika teman vi funnit i direkt anslutning till resultatredovisningen.

#### 3.2 Presentation av de undersökta kommunerna

Vi har intervjuat bibliotekscheferna i fyra kommuner i Kalmar län samt regionbibliotekarien. Här följer en kort presentation av kommunerna.

Västervik har 36 624 invånare (2004)<sup>122</sup> och ett borgerligt styre. Kommunen har både en omfattande tillverkningsindustri och en stor offentlig sektor. Västerviks kommun och landstinget är de största offentliga arbetsgivarna.<sup>123</sup>

Nybro med 19 923 invånare (2004)<sup>124</sup> har socialdemokratiskt styre. Kommunen har en stor andel arbetstillfällen inom den tillverkande industrin. Det är främst inom branscherna glas, trä och förpackningsindustri.<sup>125</sup>

Emmaboda med 9 649 invånare (2004)<sup>126</sup> har socialdemokratiskt styre. Näringslivet i kommunen domineras av tre grenar, verkstadsindustri samt glas- och träindustri.<sup>127</sup>

Borgholm har 11 162 invånare (2004)<sup>128</sup> och borgerligt styre. Under sommarhalvåret mångdubblas befolkningen. Största arbetsgivare är Borgholms kommun och landstinget. I övrigt är näringslivet mest inriktat på turism.<sup>129</sup>

---

<sup>122</sup> Statistiska Centralbyrån (2005). <http://www.scb.se> [2005-01-20]

<sup>123</sup> Västerviks kommun. <http://www.vastervik.se> [2005-01-02]

<sup>124</sup> Statistiska Centralbyrån (2005). <http://www.scb.se> [2005-01-20]

<sup>125</sup> Nybro kommun. <http://www.nybro.se> [2005-01-02]

<sup>126</sup> Statistiska Centralbyrån (2005). <http://www.scb.se> [2005-01-20]

<sup>127</sup> Emmaboda kommun. <http://www.emmaboda.se> [2005-01-02]

<sup>128</sup> Statistiska Centralbyrån (2005). <http://www.scb.se> [2005-01-20]

<sup>129</sup> Borgholms kommun. <http://www.borgholm.se> [2005-01-02]

### 3.3 Regionbibliotekarien och bakgrunden till visionen

Christer Bergqvist är regionbibliotekarie i Kalmar län sedan år 2000. Han är mycket intresserad av framtidsfrågor. När han började som regionbibliotekarie anordnade han, ganska omgående, ett antal framtidsseminarier för länets bibliotekschefer. Under ett av seminarierna väcktes tanken om en framtidsgrupp i länet. En sådan bildades med tre bibliotekschefer och en bibliotekskonsult tillsammans med regionbibliotekarien. Framtidsgruppen började fundera kring hur man skulle kunna lyfta biblioteken och ge dem mer status och en bättre ställning kommunalt i Kalmar län. Man anordnade en framtidskonferens i Västervik 2001 för politiker och högre tjänstemän och det var då Roger Kaliff<sup>130</sup> på Christer Bergqvists ”uppmaning” utmanade alla nämnder i Kalmar län med ansvar för biblioteksverksamheten att man skulle bli Sveriges bästa bibliotek.<sup>131</sup> Utmaningen antogs av samtliga tolv kommuners ansvariga nämnder.<sup>132</sup> Efter detta utarbetade framtidsgruppen ett nytt förslag där man i stället sa att Kalmar län ska bli Sveriges bästa biblioteksregion. Det är inte de enskilda biblioteken som ska vara bäst i Sverige, utan regionen. Det nya förslaget skickades ut på remiss<sup>133</sup> under våren 2002 och godkändes av samtliga nämnder under hösten. Regionförbundets styrelse antog vision och strategi i februari 2003.<sup>134</sup>

För att lyckas med visionen utarbetade framtidsgruppen förslag på strategier. En av strategierna var kompetensutveckling för biblioteksanställda och för bibliotekscheferna. Cheferna har jobbat med visionen tillsammans med en konsult vid sex tillfällen. Man har diskuterat vad visionen innebär, hur man kan konkretisera den, hur man kan mäta om man blivit bäst 2010, samt vilka mål och delmål som behövs för att nå visionen.

Regionbibliotekarien, som står bakom och driver arbetet med visionen för Kalmar läns bibliotek, anser att: ”Det är ett helt annat kreativt klimat nu jämfört med när man satt på stadsbiblioteket”. Han har ett nära samarbete med regiondirektören Håkan Brynielsson och uttrycker att: ”... nu är vi totalintegrerade i regionförbundet, förut var vi en institution kan man säga”. Detta har bl.a. medfört att man fått direktkontakt med politikerna.

### 3.4 Begreppet marknadsföring och dess innebörd för de intervjuade

Tre bibliotekschefer tänker direkt på marknadsföring av bibliotek när vi frågar om marknadsföring, medan en påpekar att marknadsföring är ett uttryck anpassat till den kommersiella marknaden. Det som bibliotekscheferna tänker på först och främst när det gäller marknadsföring är att biblioteket ska synas och att man når ut till allmänheten med sin verksamhet. Här nämns bl.a. kommuninvånare, politiker och icke-användare. En chef påpekar att det är viktigt att hitta rätt målgrupper och gå ut med rätt budskap. En annan vill stimulera till besök och nyfikenhet, berättar om bibliotekets många fördelar och att det kan vara en aktör för många i

---

<sup>130</sup> Ordförande i Regionförbundets styrelse 2001, toppolitiker (s) som bl.a. var en av de mest drivande politikerna bakom Regionförbundet i Kalmar län.

<sup>131</sup> Kalmar läns bibliotek. *Utmaning till berörda nämnder i länet med ansvar för biblioteksverksamheten*. Roger Kaliff, ordförande i Regionförbundets styrelse. 2001-05-10.

<sup>132</sup> Regionförbundet i Kalmar län. D 2001/206-866. Till nämnder med ansvar för biblioteksverksamhet. *Sveriges bästa bibliotek och en resurs i utvecklingen – en utmaning*. Roger Kaliff. 2001-10-05.

<sup>133</sup> Kalmar läns bibliotek. Remiss. *Vision och strategi för biblioteksverksamheten i Kalmar län*. Till nämnder i Kalmar län med ansvar för biblioteksverksamheten, Regionförbundets styrelse. 2002-05-21.

<sup>134</sup> Bergqvist, Christer (ansvarig utg.) Regionbibliotek Kalmar (2004). *Allmänt & Blandat*, nr 3, s. 2. Ledaren. [http://www.kalmar.regionforbund.se/Regionbiblioteket/Allmänt & Blandat/ 3/04. \[2005-01-07\]](http://www.kalmar.regionforbund.se/Regionbiblioteket/Allmänt & Blandat/ 3/04. [2005-01-07])

samhället. När regionbibliotekarien fick frågan svarade han att han använder marknadsföring för att tala om att någonting finns, var det finns och vad som finns.

#### Vår tolkning

Eftersom vi har haft öppna intervjufrågor har de intervjuade till stor del själva fått avgöra vad de vill ta upp. Att de flesta bibliotekscheferna här direkt tänker på marknadsföring av bibliotek är inte konstigt i sammanhanget då vi intervjuar dem i egenskap av just bibliotekschef. Vad cheferna i övrigt tänker på när det gäller begreppet marknadsföring i sin helhet framkommer därför inte här. Vi ville veta deras spontana tankar när vi nämnde ordet marknadsföring.

De flesta bibliotekscheferna anger här endast vad de anser att marknadsföring ska leda till. De vill bland annat att marknadsföringen ska resultera i att man når ut med sitt budskap och att man syns på marknaden. Budskapet verkar dock många gånger vara underförstått. Även vilka målgrupper man vänder sig till tas upp. Ingen tänker dock här på marknadsföringsprocessens början, d.v.s. arbetet som föregår själva marknadsföringsaktiviteterna och de resultat man kan få ut av dem. Det kan vara marknadsundersökningar, att sätta upp mål och strategier eller att göra handlingsplaner. Detta skulle kunna vara ett problem för biblioteken, då det antyder en bristande förståelse, både hos bibliotekscheferna och hos regionbibliotekarien, för vad marknadsföring egentligen innebär. Vi har dock inte begärt något utförligt svar, utan bara en första spontan kommentar kring hur man tänker kring begreppet marknadsföring och måste därför vara försiktiga i vår tolkning.

### **3.5 Marknadsföringsprocessen som den beskrivs utifrån intervjuerna**

#### **3.5.1 Bibliotekens marknadsplan**

Inget av biblioteken har någon egentlig marknadsföringsplan men det är något man gärna vill ha. Marknadsföring finns dock med som en punkt i någras måldokument.

#### Vår tolkning

När vi ställde frågan om man på biblioteket hade en marknadsföringsplan fick vi känslan av att cheferna ville urskulda eller förklara sig lite varför man inte hade en. Några sade sig ha en sådan plan på gång och alla tyckte väl att de egentligen borde ha haft en redan. Detta kan tolkas som att samtliga chefer var väl medvetna om att marknadsföring kräver någon form av planering men att det inte har prioriterats. Att det inte har prioriterats kan det förmodligen finnas flera olika orsaker till. Det verkar finnas en viss tröghet och brist på proaktivitet hos bibliotekscheferna när det gäller att komma igång med planering av marknadsföringen. Kanske beror detta på brist på erfarenhet och begränsade resurser. Chefernas syn på marknadsföring har säkert också stor betydelse, att man ser på marknadsföring främst som kommunikation och PR. Övriga delar av marknadsföringsprocessen ses inte som marknadsföring.

#### **3.5.2 Bibliotekens marknadsanalyser/undersökningar**

Ett bibliotek har sedan 1994 gjort kundenkäter på huvudbiblioteket ungefär vartannat år. Man har frågat om vad besökarna gjort på biblioteket, om de fann vad sökte, hur de upplevde servicen och bibliotekets resurser i övrigt. Frågorna har i stort sett varit desamma, men den tekniska utvecklingen har gjort att man fått anpassa enkäten efterhand. En chef visar att de har en förslagslåda där de fått många olika förslag på hur biblioteket kan bli ännu bättre. Ett annat

bibliotek har gjort en enkät till föräldrar och förskolepersonal i samband med ett läslustprojekt. Man hade reagerat på att föräldrar läser mindre för barnen nuförtiden och man ville se hur situationen var i den egna kommunen. Efter läsprojektets slut gjorde man en uppföljning för att se om det blivit någon förändring. En chef säger att man aldrig gjort några marknadsundersökningar, och inte heller börjat med biblioteksplanen. Alla biblioteken kommer dock att göra biblioteksplaner framöver. Där har länsbiblioteket gjort en lathund för vad som kan ingå, bl.a. ska en analys av marknaden ligga till grund för planen. Ett par bibliotek har börjat samla in material till den. Det är allt från befolkningsstatistik, i nuläget och framöver, till vilka företag och vilken utbildningsnivå som finns i kommunen. Några chefer nämner att de tänker arbeta med olika fokusgrupper i biblioteksplanarbetet och i något fall har man kommit ganska långt i den här planeringen.

Alla kommuner i länet har deltagit i en kultur- och fritidsvaneundersökning där även några biblioteksfrågor ingick. Cheferna tyckte inte att resultatet kom med några överraskningar. Det man fick fram var ganska väntat.

#### Vår tolkning

Någon marknadsanalys med tanke på marknadsföring av biblioteket har inte gjorts på något av de bibliotek vi undersökte. Detta innebär i praktiken att man inte har någon egentlig kunskap om sin marknad eller sin egen position i den. Denna brist kan medföra svårigheter att lyckas med den marknadsföring man bedriver. De analyser man planerar att göra i samband med biblioteksplanarbetet under 2005-2006 skulle dock kunna användas i marknadsförings-syfte, vilket också någon chef påpekar. Kundenkäter och förslagslåda tog några chefer upp som exempel på delar som kan ingå i en marknadsanalys, men de innefattar endast ett stickprov av den befintliga kundkretsen.

### **3.5.3 Bibliotekens målsättningar och resurser**

Målen med marknadsföringen kan vara olika och det har konsekvenser för hur man marknadsför. De chefer vi intervjuat uttrycker som ett mål med marknadsföringen att de vill nå ut med sitt budskap och synas på marknaden.

En chef nämner att det är viktigt att öka volymen på biblioteksanvändandet. De andra säger inte detta rakt ut, men det framgår ändå av svaren att man gärna vill öka efterfrågan och få nöjda kunder. En av de chefer vi intervjuat menar att de inte behöver marknadsföra sig på sommaren eftersom de har så extremt mycket besök då. Därför avstår man från vissa annonser sommartid, t.ex. i turistbroschyrer. Annars påpekas det att det gäller att synas. Eller som en chef uttrycker det: ”visa att man kan spänna bågen och göra nåt utöver det vanliga”. Chefen trycker också på att ”man måste flytta fram positionerna” gentemot andra aktörer, såsom t.ex. näringslivschefer och politiker, men även mot vanliga låntagare. Att skaffa sig ett professionellt förhållningssätt anses viktigt och på det här biblioteket har man därför låtit trycka upp visitkort som ett redskap för att stärka personalens professionella hållning.

En av cheferna vi intervjuat talar om att man vill ”sprida kunskap”.

Inget av biblioteken har speciellt avsatta resurser för marknadsföring, varken när det gäller personal, tid eller pengar. Det går ihop med den övriga verksamheten, t.ex. genom att man har ett konto för information och PR där även programverksamhet ingår. En chef påpekar dock att en budget för marknadsföring ska bli till när man gjort en marknadsplan.

### Vår tolkning

Att ett mål för ett biblioteks marknadsföring är att få fler låntagare/användare är något som ibland ses som en självklarhet. Men här uttrycker en chef att de inte strävar efter att få fler besökare under sommaren än vad de redan har. Stensson<sup>135</sup> skriver att dilemmat för en offentlig verksamhet är att mer marknadsföring ger mer efterfrågan vilket i sin tur ger brist på resurser. Kanske detta kan ses som en av orsakerna till att man på detta bibliotek inte vill ha fler besökare under sommaren än vad man redan har. Mindre marknadsföring ger däremot mindre efterfrågan men mycket resurser, fortsätter Stensson. Mindre efterfrågan kan också ibland innebära ett nedläggningshot. Om inte användarna kommer till biblioteket hjälper det inte att resurser finns. Därför blir det ändå alltid viktigt att locka användare.

Enligt Stensson och Härnqvist kan marknadsföringen fylla många andra funktioner än att öka efterfrågan.<sup>136</sup> Utifrån våra sammantagna intervju svar kan vi konstatera att det egentligen finns fler mål med bibliotekens marknadsföring än de mål som cheferna anger vid en direkt fråga. Dessa mål är ofta underförstådda, eller ses helt enkelt inte som marknadsföringsmål, beroende på hur man ser på begreppet marknadsföring. Ett exempel är den interna marknadsföringen. Man arbetar i personalgruppen för att få en fungerande organisation, men ser inte detta som marknadsföring.

Enligt Andreasen och Kotler är det bara om man har som mål att påverka beteenden som man kan tala om marknadsföring.<sup>137</sup> Att sprida kunskap, som en av cheferna har angett som mål, skulle då kunna ses som ett medel för att ändra biblioteksanvändarnas beteende, t.ex. genom att de får kunskaper så att det kan agera mer självständigt i biblioteket. Det kan emellertid också tolkas som att chefen vill att biblioteket ska bidra till att öka användarnas kunskaper och allmänbildning genom att t.ex. tillhandahålla medier och information. Detta är en mer allmän strävan med bibliotekslagen som grund. Sannolikt avser chefen i sitt svar båda typerna av kunskapsspridning. Kunskapsspridning kan vara både extern och intern. I det andra fallet skulle det kunna handla om att chefen vill påverka bibliotekspersonalens beteende, så att man bygger upp en kompetenskultur där personalen agerar som experter och därigenom lockar både nya användare och nya medarbetare.<sup>138</sup>

Att det inte finns någon särskild budget för marknadsföring kan tolkas som att det inte ses som en prioriterad del av verksamheten.

Hur man ser på målen med bibliotekens marknadsföring är avgörande för vilka metoder man använder sig av, eller undviker att använda sig av. Se därför också kapitel 3.5.4 "Bibliotekens marknadsföringsaktiviteter och ansvar" i detta sammanhang.

### **3.5.4 Bibliotekens marknadsföringsaktiviteter och ansvar**

Vilka metoder man använder sig av för bibliotekets reklam och PR skiljer sig en del åt mellan de olika biblioteken.

Alla har egen hemsida men det är väldigt olika hur man arbetar med den. På ett bibliotek lägger alla bibliotekarier själva ut information om sitt område, medan en person ansvarar för det

---

<sup>135</sup> Stensson 2002, s. 66.

<sup>136</sup> Ibid., s. 66; Härnqvist 1995, s. 144f.

<sup>137</sup> Andreasen & Kotler 2003, s. 39.

<sup>138</sup> Jämför Ahrnell & Nicou 1995. Kunskapsspridning och kompetenskultur är två av de sju K-n som är viktiga konkurrensmedel för ett kunskapsföretag.

mer allmänna. Ett annat bibliotek har precis introducerat en ny hemsida där man satsat mycket på layout. Där ansvarar en PR-grupp för innehållet och en assistent arbetar med produktionen. Man arbetar nu också med att skapa en nyhetsservice i webbkatalogen där man kan lägga in en profil som man vill ha bevakning på och sedan få nyhetsbrev via e-post. Det här biblioteket har satsat mycket på att marknadsföra webbadressen till katalogen, bl.a. genom annonser och broschyrer. Man lägger också ut nyförvärvslistor i webbkatalogen. Ett par av biblioteken uttrycker att man vill att låntagarna ska bli duktiga på att låna om och reservera böcker via webben.

Alla använder sig av annonser men några påpekar att man minskat på detta. Ett bibliotek annonserar gratis i lokaltidningen en gång i månaden om allt som är på gång. Ett annat bibliotek annonserar i kommunens egen tidning som delas ut var tredje månad tillsammans med lokaltidningen.

Alla bibliotekscheferna ser gärna att de får in artiklar i pressen. Några arbetar aktivt med detta och skriver själva pressmeddelanden.

Alla bibliotek producerar enkla presentationsbroschyrer om biblioteket och de tjänster som erbjuds. Ett bibliotek uppger att de också trycker sina broschyrer på andra språk och i lättläst form. Det bibliotek som har en PR-grupp har satsat på ett program för redigering och layout, samt en A3-färgskrivare. Där arbetar man ganska mycket med egenproducerade trycksaker. Man har bl.a. gjort en karta över bibliotekets hyllor i samband med att man gjorde ett nytt skyltsystem. Dessutom har man gjort presentkort till nyinflyttade och till nyblivna föräldrar samt en folder om hur man använder katalogen. Dessutom gör man varje månad en affisch om allt aktuellt som händer på biblioteket. En annan chef visar upp diverse broschyrer som de gjort själva inför olika evenemang, samt ett visitkort man låtit trycka upp.

Att marknadsföra sitt bibliotek genom att anordna olika aktiviteter och evenemang på biblioteket är vanligt, t.ex. konstutställningar, författaraftnar, musikföreställningar, teater, poesi, föredrag, samtalskvällar och skollovsaktiviteter. En chef anser att det är genom programverksamhet som den mesta medvetna marknadsföringen hos dem görs. Man bjuder också in till visningar av biblioteket, ibland för allmänheten och ibland för speciellt inbjudna grupper.

I ett par kommuner anordnas introduktionsmöten för nyinflyttade till kommunen och för nyanställd personal. Där deltar alla kommunala förvaltningar och berättar om sin verksamhet.

Ansvar för marknadsföringen ligger övergripande på cheferna. På ett av de undersökta biblioteken finns en särskild PR-grupp vilken arbetar aktivt och kontinuerligt med marknadsföring. Något motsvarande finns inte hos de övriga biblioteken i undersökningen. Oftast har personalen ett verksamhetsansvar vad gäller marknadsföringen, dvs. den person som arbetar inom en viss verksamhet har också ansvar för marknadsföringen av denna.

### Vår tolkning

Hur man på biblioteken har fördelat ansvaret för marknadsföringen spelar en viss roll. Det är skillnad på om ansvaret ligger övergripande på chefen eller om någon eller några i personalgruppen har ansvaret. Det bibliotek som har en särskild PR-grupp verkar arbeta mer aktivt med marknadsföringen och där är det också tydligare uttalat vem som har ansvar för den. Vi kan också konstatera att olika bibliotek lägger fokus på olika typer av marknadsföring. Något bibliotek satsar till exempel på trycksaker, något annat mer på evenemang. Något satsar mer på kontakt med pressen och ett annat på att ge extra god service. Detta ser vi som ett resultat

av att man till stor del utgår från vad personalen är bra på, att man försöker ta vara på den kompetens som finns. Vilka metoder man använder sig av hör också ihop med vilka målen är med marknadsföringen, även om kopplingen inte alltid är självklar.

### 3.5.5 Bibliotekens uppföljning och utvärdering

En bibliotekschef berättar att man gör kvalitetsredovisningar till sin nämnd en gång om året. Det tvingar personalgruppen till att tänka igenom vad man har gjort och vad man vill göra framöver. Man har handlingsplaner som man reviderar två gånger om året. Marknadsföring är en del i handlingsplanerna.

#### Vår tolkning

Intervjuerna gav inte så mycket material när det gäller uppföljning och utvärdering. Dels kan det vara så att en stor del av uppföljningen sker rutinmässigt utan att man planerat för den. Det kan också vara så att när man inte har marknadsplaner så har man ingenting påtagligt att följa upp emot.

### 3.5.6 Sammanfattningsvis om marknadsföringsprocessen

En verksamhetsidé är grunden för en verksamhet.<sup>139</sup> Vi hade inte med någon fråga om bibliotekens verksamhetsidé i intervjuerna. Kanske såg vi den som given i det skedet? Med den kunskap vi har nu tycker vi det är synd att vi inte frågade. Det kunde ha varit intressant att höra om det var någon som formulerat en tydlig verksamhetsidé för sitt bibliotek. Det man kan säga är dock att det inte heller var någon som berättade om sin verksamhetsidé, vilket vi hoppas att de hade gjort om de hade haft någon.

Inget av biblioteken i undersökningen har någon marknadsplan där man planerat sin marknadsföring. Alla cheferna var dock medvetna om att en sådan krävs för att arbeta effektivt med marknadsföringen. Man har heller inte gjort någon form av marknadsanalys med tanke på bibliotekets marknadsföring. Däremot har vissa undersökningar gjorts i samband med att man skriver biblioteksplaner. Som vi ser det är en marknadsanalys ett nödvändigt första steg i marknadsföringsprocessen. All marknadsföring kan vara förgäves om man inte först undersöker marknaden och dess behov. Marknadsföringsprocessen som den ser ut i teorin finns inte praktiskt i motsvarande form hos de bibliotek vi har undersökt. Det finns överlag ingen långsiktig planering när det gäller marknadsföringen. De mål man har med sin marknadsföring är i stor utsträckning att man vill synas, visa vad man har att erbjuda, öka efterfrågan och få nöjda kunder.

Hur bibliotekets marknadsföring ser ut verkar bero på en del olika faktorer. Vi tycker oss se att den i viss mån kan skilja sig åt beroende på personalens olika kompetens. Man är bra på olika saker, några är bättre på att göra planer och hantera skriftligt material medan andra är bra på att gå ut och prata i olika sammanhang. Också vad kommunen satsar på har betydelse för hur bibliotekets marknadsföring ser ut. Har kommunen en egen profil kan även biblioteket använda sig av den. Vid t.ex. kommunala introduktionsmöten för nyinflyttade och nyanställda kan biblioteket också få tillfälle att visa upp sig. Även vilken hjälp man i övrigt kan få av kommunen har betydelse. Det kan vara samarbete med kommunens informationsavdelning eller hjälp av IT-avdelningen med till exempel bibliotekets hemsida eller dess placering på kommunens webbplats. Ansvarsfördelningen angående bibliotekets marknadsföring är otyd-

---

<sup>139</sup> Stensson 2002, s. 44.

lig vilket gör att man inte har marknadsföring som en självklar del av den totala verksamheten. Det av biblioteken som har en PR-grupp skiljer sig dock åt här genom att denna grupp har ett mer uttalat ansvar för bibliotekets marknadsföring. Någon planerad uppföljning av marknadsföringen finns inte.

### 3.6 Bibliotekens profilering och val av målgrupper

Ett av de bibliotek vi studerat sticker ut när det gäller profilering. Här har kommunen bestämt sig för en gemensam profil kring visor och man marknadsför sig som Visstaden. Man har byggt upp vissamlingar med både arkiv och bibliotek, där visbiblioteket är en del av folkbiblioteket. Inget av de andra biblioteken kan sägas ha något direkt motsvarande. I länet har man dock haft ett projekt för att kunna profilera de enskilda biblioteken, där biblioteken uppmanats att välja ett ämnesområde som man samlar litteratur om. Ett bibliotek valde glas, men vill ändå inte kalla sig för ett glasbibliotek då det känns förmätet. De andra två biblioteken har valt lokal landskapslitteratur respektive en lokal författare. Ett bibliotek vill profilera sig som väldigt serviceinriktat. Tre bibliotek nämner släktforskning eller person- och hembygdsforskning som en sorts profilering. Regionbibliotekarien menar att det räcker om några av länets folkbibliotek profilerar sig och blir experter på sitt område. Sedan är tanken att alla andra bibliotek också ska hjälpa till att marknadsföra de speciellt profilerade biblioteken. Regionbibliotekarien tror att dessa bibliotek på det sättet kan bli välkända i Sverige.

Alla biblioteken tycker att det är viktigt att marknadsföra sig mot allmänheten eller, som man ofta säger, kommuninvånarna. På frågan om vilka målgrupper man vänder sig till i dagsläget så nämns främst barn och ungdomar och äldre. För dessa målgrupper finns sedan länge personal som har ett särskilt verksamhetsansvar. För några chefer känns dessa grupper så självklara att man inte tänker på dem som målgrupper. Målgruppen vuxenstuderande har uppmärksamats genom ett särskilt länsprojekt, Equal, och alla biblioteken har en eller flera studiebibliotekarier. Släktforskare är en viktig målgrupp för samtliga bibliotek i undersökningen. Alla anser sig vara duktiga på släktforskning, även om inte alla marknadsför sig aktivt mot gruppen. Andra målgrupper som cheferna nämner är nyinflyttade, nyanställd personal i kommunen, nyblivna föräldrar, lärare och andra kommunanställda, politiker, funktionshindrade, arbetssökande och lågutbildade.

#### Vår tolkning

Här kan man se att om en kommun satsar på en profilering så blir det naturligt för biblioteket att knyta an till det. Då hela kommunen kan samarbeta kring en gemensam profil ger det synergieffekter, vilket gör att profilen förstärks. Detta kan även biblioteket dra nytta av.

De ämnesområden som valdes i samband med ett projekt i länet kan inte sägas ha gett upphov till någon särskild profil hos något av biblioteken. I de flesta fall var de valda enbart för att man blivit uppmanad från regionbiblioteket att välja en profil, och de fick därför inte någon naturlig anknytning. En profil som "tvingas fram" har förmodligen svårt att utvecklas och fungera som profil. Enligt Härnqvist är det dock viktigt att man har en profil. Hon menar att om man inte skapar sig en egen profil så får man en ändå och då finns risken att den blir missvisande eller intetsägande.<sup>140</sup> Regionbibliotekarien uttryckte i intervjun att det räcker om några av länets folkbibliotek profilerar sig. Vi tolkar detta som att han i svaret utgår från visionens mål för Kalmar län och inte det enskilda biblioteket. För visionens del räcker det

---

<sup>140</sup> Härnqvist 1995, s. 186.

kanske med ett par starkt profilerade bibliotek, även om man från regionbibliotekets sida egentligen helst såg att fler bibliotek profilerade sig.

De målgrupper man främst arbetar mot är de som sedan lång tid tillbaka prioriterats av folkbibliotek; barn, ungdomar och äldre. Men även funktionshindrade, släktforskare och studerande är prioriterade målgrupper. Alla biblioteken arbetar mot de målgrupper som bibliotekslagen nämner att folkbibliotek ska ägna särskild uppmärksamhet mot. Vi fick däremot ingen uppfattning om att man i någon personalgrupp gemensamt planerat vilka målgrupper man ska rikta sin marknadsföring mot. Det är i regel den personal som arbetar med målgruppen i fråga som också marknadsför gentemot denna.

### **3.7 Bibliotekens interna marknadsföring**

Begreppet intern marknadsföring var inte självklart för bibliotekscheferna och ingen hade tänkt på det som en medveten marknadsföringsstrategi. Någon såg på det som en marknadsföring biblioteket riktar gentemot övriga kommunala förvaltningar. Alla idkar naturligtvis ändå intern marknadsföring på något sätt. Alla har regelbundna personalmöten och någon nämner personaltidning respektive personalhandbok. Ett bibliotek har arbetat med den egna personalen i form av fokusgrupp. Ett annat bibliotek skulle åka bort med hela personalgruppen en helg för att diskutera ett nytt målprogram. Man planerar också att göra en SWOT-analys med personalen.

#### Vår tolkning

Intern marknadsföring ser inte ut att ha en given plats som en del av marknadsföringen hos de undersökta biblioteken. Stensson<sup>141</sup> uttrycker att den interna marknadsföringen är viktig för att organisationen ska fungera och för att den externa marknadsföringen inte ska undergrävas. Även om alla de undersökta biblioteken arbetar med olika former av intern marknadsföring så verkar det inte ske som någon medveten handling. Detta kan bero på att man inte insett hur viktig den interna marknadsföringen är, eller att man kanske inte sett den som en del av bibliotekets marknadsföring.

### **3.8 Bibliotekens relationsmarknadsföring**

För att få veta lite om bibliotekens relationsmarknadsföring har vi frågat om relationer och nätverk; vilka nätverk, deras betydelse, hur man arbetar i olika nätverk. Alla bibliotekschefer ansåg att nätverk är viktiga för marknadsföringen av biblioteket. Många nätverk har byggts upp under en längre tid och ses som självklara för biblioteksverksamheten. De är ofta knutna till särskild personal. Det kan vara nätverk inom skola, barnomsorg och äldreomsorg. Nätverk kan också uppstå i samband med olika projekt. Ett exempel är länsprojektet Equal där man arbetar med olika målgrupper av vuxenstuderande i samarbete med bl.a. Komvux och arbetsförmedlingen. I ett kommunalt projekt har skolpersonal, bibliotekspersonal och föräldrar samarbetat för att stimulera barns läslust. Relationer till föräldrar kan också byggas genom att biblioteket deltar på föräldramöten, säger en chef. En chef tycker att Kunskapslyftet var väldigt stort när det gäller marknadsföring av biblioteket och idag arbetar man mycket med Komvux som man ser som ett utmärkt sätt att knyta till sig nya vuxenlåntagare.

Andra nätverk kan vara mer sporadiska. Biblioteket blir inbjudet att delta i olika sammanhang men tar också emot studiebesök eller upplåter lokalerna tillfälligt åt olika grupper, t.ex. före-

---

<sup>141</sup> Stensson 2002, s. 26.

ningar, politiska partigrupper och pensionärsorganisationer. På ett bibliotek har man haft ett samarbete med en friskvårdskonsulent som kommit och berättat om böcker om hälsa på biblioteket. Detta ledde vidare till kontakter med lokala folkhälsorådet och en ny typ av service till låntagarna, utlåning av gångstavar. För en chef har det känts viktigt med goda relationer till pressen och man tycker att man har kunnat använda sig av det i marknadsföringen av biblioteket. Flera chefer påpekar att relationerna till politiker och kommunala förvaltningar är viktiga. Ett bibliotek har två faddrar i kulturnämnden. Det bibliotek som profilerat sig påtalar också vikten av relationer på ett nationellt plan. Förutom med det kommunala visarkivet och vissskolan samarbetar man också med Svenskt visarkiv. Att relationerna mellan olika bibliotek i länet är viktiga påpekas av en annan chef.

En chef som lägger stor vikt vid relationer och nätverk säger att "... det gäller att hitta vem man ska samverka med, och kan man göra det, ja, då fördubblar man sina resurser och pengar och kanske når ut till en tredubbel och fyrdubbel publik". Chefen har ett bra samarbete med kyrkan, som man tycker har lite samma funktion som biblioteket; två fredade rum dit man kan gå utan krav. Tack vare samarbete och gemensamma resurser har man kunnat bjuda in flera kända författare att föreläsa i kyrkan inför en stor publik, både kyrkans och bibliotekets. Inför författarbesöken skaffar biblioteket in extra exemplar av författarens senaste bok. Dessutom marknadsför man författarbesöken gentemot lärarna i Komvux, vilka i sin tur uppmanar eleverna att läsa boken och gå och lyssna på författaren. Kyrkans rum är stort och tillgängligt och där finns högtalaranläggningar. "Dessutom har de en magnifik apparat med att ordna fika och sånt", säger chefen. Kostnaderna delar man på och man hjälps åt med marknadsföringen. En chef pekar på att det finns många informella nätverk och liknar det vid en stor spindelväv. Förutom chefens egna så har hela personalen sina nätverk.

### Vår tolkning

Relationer och olika nätverk tycks ha stor betydelse för bibliotekens marknadsföring. Genom olika typer av samarbete sprider biblioteken sina budskap och får hjälp med att synas i nya sammanhang. En stor fördel med samarbete kring till exempel olika evenemang är också att man hjälps åt med marknadsföringen och delar på dess kostnader. Relationerna på de undersökta biblioteken är dels kontinuerliga, dels tillfälliga. Genom att försöka att hålla en hög kvalitet på servicen och ha ett gott bemötande gentemot användarna kan man upprätthålla en god relation till dem. Detta kan ur marknadsföringssynpunkt ha en positiv effekt då användarna genom "mun-till-mun"-metoden kan hjälpa till med bibliotekets marknadsföring.

Vårt antagande är att marknadsföring genom nätverk och relationer sker naturligt på biblioteken, utan att man direkt planerar för det som marknadsföring. Att alla chefer ändå betonar betydelsen av samarbete bekräftar Gummessons teori om relationsmarknadsföringens betydelse, och att dess viktigaste bidrag till marknadsföringen är samarbete.<sup>142</sup>

Viktiga nätverk behöver inte enbart vara lokala för att de ska ha betydelse för de enskilda biblioteken. Biblioteken kan dra stor nytta av att delta i olika regionala samverkansprojekt. Det kan man bl.a. se när det gäller projektet Info Business Öresund där två svenska bibliotek samverkat med två danska kring service till företagare. Ett av syftena med projektet var att etablera nya nätverk mellan olika bibliotek i regionen som arbetar med företagservice. Se även kapitel 2.3.3.

---

<sup>142</sup> Gummesson 2002, s. 37f.

## 3.9 Marknadsföring i samband med visionsarbetet utifrån intervjuvaren

### 3.9.1 Marknadsföringens betydelse för att nå upp till visionens mål

Regionbibliotekarien berättar att man inte tagit fram någon speciell marknadsföringsplan i visionsarbetet men påpekar att det är en åtgärd som måste till så fort som möjligt. Han anser att marknadsföring är jätteviktigt för att nå visionens mål, framför allt marknadsföring mot den politiska nivån lokalt. Visionen måste förankras i kommunstyrelser, kultur- och fritidsnämnder och barn- och utbildningsnämnder, enligt regionbibliotekarien, som under 2003 och 2004 besökt samtliga kultur- och fritidsnämnder i länet, alla kommunstyrelser utom en och nu börjat besöka barn- och utbildningsnämnderna.

Regionbibliotekarien betonar att det är den politiska nivån som är det viktigaste när det gäller att förankra visionen, så att de ställer upp och stöttar biblioteken och ger dem en annan position än vad de har idag. Politikerna måste få veta vad biblioteken kan och vad det kan ge kommunen. Det är inte så mycket ut till allmänheten: ”Kommer jag med broschyren om visionen då är det ingen som bryr sig om den ändå.”

Bibliotekscheferna i undersökningen anser också att marknadsföring är viktigt för att nå upp till visionens mål, men de skiljer sig lite åt i synsättet. En chef betonar förankringsarbetet gentemot politikerna. En annan tycker att den interna marknadsföringen gentemot personal och inom kommunen är viktigast, och ser egentligen inte visionen som ett politiskt problem över huvud taget. Förankringen av visionen är viktig för att kunna nå målet, säger en chef, och menar att man måste marknadsföra den både gentemot personal och mot allmänhet:

Och alla vet ju att det är ett strävansmål, men ändå, nu har vi bestämt oss att vi ska dit. Och vi måste marknadsföra det både gentemot varandra och gentemot allmänheten, för det kanske också ökar förväntningarna från allmänheten på vad vi ska åstadkomma. Så det är naturligtvis så, att då måste vi få resurser att åstadkomma det vi har tänkt oss. Så att, jag tror det är viktigt!

En chef påpekar att man först och främst måste ha samma synsätt inåt så att man lätt kan samverka, men att det också är viktigt att synas utåt ”även om man har en vision” [!].

#### Vår tolkning

Visionens mål är att Kalmar län ska bli Sveriges bästa biblioteksregion år 2010. Det finns strategier och övergripande mål och delmål för att nå upp till detta. Marknadsföring är viktigt för att förankra visionen hos alla berörda. Regionbibliotekarien arbetar intensivt mot den politiska nivån<sup>143</sup>, men räcker detta? Vi tror att det vore bra om någon eller några fick i uppdrag att arbeta fram en plan för marknadsföringen av visionsarbetet. Vi anser att det är viktigt att man gör en sådan plan på regional nivå, som stöd för de lokala biblioteken. Visionen gäller ju för en hel region och då bör man ta ett samlat grepp även kring marknadsföringen. I planen bör det framgå hur ansvaret fördelas mellan regionen och de enskilda biblioteken, vilka marknadsundersökningar som ska göras, vilka marknadsföringsaktiviteter man planerar för olika grupper, vilka budskap man vill kommunicera och hur, hur uppföljning av marknadsföringen ska göras o.s.v. Vi kan konstatera att det är viktigt med ett samlat grepp över hela marknadsföringsprocessen.

---

<sup>143</sup> Marknadsföring av olika biblioteks potential, i samarbete med bibliotekscheferna, mot kommunstyrelsenivå och Regionförbundets styrelse är en del i *Långsiktig handlingsplan (2002-2006) för Kalmar Läns Bibliotek* med utgångspunkt från Länsbibliotekets nya uppdrag, antaget av Regionförbundets styrelse 2001-09-05.

### 3.9.2 Upplevelse av visionens marknadsföring fram till hösten 2004

Vi frågade cheferna hur de upplevt den marknadsföring av visionen som gjorts hittills. På detta svarar man att den varit ”ganska hyfsad” gentemot politikerna och regionförbundet, att det är där som visionen är mest förankrad. Det finns dock tvivel på en del håll:

Ja, alltså jag vet inte hur mycket man får säga, men Christer Bergqvist håller på med sin Eriksgata, som vi brukar kalla det för här i ... kommun i alla fall, han åker runt i nämnder och han skickar mejl till kommunstyrelser, och han åker runt i kommunstyrelser, javisst det är jättebra, det är jättebra att lyfta frågan, men på nåt sätt så är det ju ändå så att det måste vara de lokala biblioteken som ska stiga fram, för det är vi som måste flytta fram våra egna positioner.

... och sen puff åker han iväg och sen glömmet de ju bort vad han har sagt och när en annan försöker prata i olika sammanhang så kanske de inte alltid är så engagerade, va.

För all bibliotekspersonal i länet anordnades en stor Kickoff på Rock City i Hultsfred den 7 maj 2004, som ett avstamp för visionsarbetet att bli ”Sveriges bästa biblioteksregion”. Regionbibliotekarien berättade då om visionen och hur informationsexplosionen och övergången till ett informations- och kunskapssamhälle gynnar biblioteken, som vet hur man strukturerar, hanterar och förmedlar information. Han berättade om det goda samarbetet i bibliotekschefergruppen och presenterade tre nyckelord i visionsarbetet; profilering, samarbete och livslångt lärande.

Under kickoffen var det många av de biblioteksanställda som kom fram till regionbibliotekarien och undrade; ”vad är det här för vision, den har vi aldrig hört talas om”. Cheferna hade alltså varit dåliga på att föra ut det här, enligt honom. Efter detta har han varit på ett par personalmöten och berättat om visionen. Han påpekar att visionen måste marknadsföras gentemot de egna, de som ska genomföra den.

En bibliotekschef säger att man medvetet avstått från att bjuda in regionbibliotekarien till ett personalmöte, eftersom man anser att: ”visionen är så kontroversiell för många”. Chefen menar att personalen känner till visionen och har läst den, men att man inte riktigt kan ta den på allvar så som den är formulerad. En annan chef tror att den interna marknadsföringen är jätteviktig för självkänslan hos personalen, att man faktiskt tror att man kan nå upp till visionens mål så att man vågar hänga på.

Bibliotekscheferna är eniga om att det hittills varit för tidigt att marknadsföra visionen gentemot allmänheten. Det diskuterades om man skulle informera allmänheten i samband med kickoffen men man ville hellre vänta tills det finns något konkret att visa upp, t.ex. sökportalen Sesim<sup>144</sup> och ett nytt system med billiga transporter som innebär att man kan låna böcker från alla bibliotek i hela länet eller kanske ett gemensamt lånekort för länet. Ett par chefer uttrycker att man måste ta ett steg i taget med väldigt påtagliga saker och att det är viktigt att man definierar när man är Sveriges bästa biblioteksregion. Innan folkbiblioteken vet detta själva så är det svårt att gå ut och informera allmänheten, tycker man. En chef uttrycker det så här: ”Vi kan ju inte komma med en stor ballong som det inte finns något innehåll i...”

---

<sup>144</sup> I södra Sverige bygger man upp en portal där man inte bara kan söka i bibliotekskataloger utan samtidigt även i databaser och på Internetsidor. Portalen heter Sesim och används än så länge bara av bibliotekspersonal. Sesim.nu är ett samarbetsprojekt mellan länsbiblioteken i Sydost (Blekinge och Kronoberg), Kalmar, Jönköping, Västra Götaland, Halland, Skåne och Läncentralen i Malmö.

Ett av biblioteken har ändå valt att sätta fram ett ställ med broschyrer om visionen på sin informationsdisk.

En tanke som väcks hos en av bibliotekscheferna under intervjun är att: "... i och för sig kan man ju gå ut och säga till folk att 'Vi vill bli Sveriges bästa bibliotek och hur ska vi bli det'". Om man gör det så får man veta vad folk förväntar sig. Chefen kommer på att detta kan användas i fokusgrupperna i samband med biblioteksplanarbetet.

### Vår tolkning

Marknadsföringen av visionen gentemot personalen har inte varit en prioriterad sak, varken från regionbibliotekets eller från bibliotekschefernas sida. Alla chefer har pratat med sin personal om visionen, men som vi tolkar svaren har de inte sett det direkt som marknadsföring, hittills i alla fall. Som vi ser det måste man satsa mer på den interna marknadsföringen gentemot bibliotekspersonalen. Sedan är frågan hur detta ska gå till. Regionbibliotekarien antyder viss kritik gentemot cheferna i länet, och man kan även märka en viss kritik mot regionbibliotekets marknadsföring gentemot personalen hos de chefer vi intervjuat. Kanske det är orimligt att det hänger på en enda person att driva förankringsarbetet av visionen både mot personal och mot politiker. Man kanske kunde ha ytterligare en person som arbetar med visionens marknadsföring gentemot bibliotekspersonalen.

Ett sätt som visionen har marknadsförts på gentemot bibliotekspersonalen i länet är via Regionbibliotekets nättidning "Allmänt & Blandat" för vilken regionbibliotekarie Christer Bergqvist är ansvarig utgivare. Ledarsidan skrivs av honom och han brukar där skriva om visionen och visionsarbetets fortskridande. Ingen har dock nämnt detta under intervjuerna och vi vet inte i vilken omfattning bibliotekspersonalen läser nättidningen.

Att Regionbiblioteket tycker att det är för tidigt att gå ut och marknadsföra visionen märkte vi när vi försökte hitta den på Internet. Den ligger inte främst på Regionbibliotekets hemsida, vilket vi hade förväntat oss att den skulle göra. Det krävdes ganska många "klick" innan vi hittade den i ett dokumentarkiv. Vi funderar på om det är ett strategiskt val, eller inte.

Även den tryckta broschyren har varit svår att få tag på. Kanske har man planer på att trycka upp den i nya versioner efter hand som strategier och mål förändras?

### **3.9.3 Visionens målgrupper**

Visionens målgrupper är allmänheten, studerande och företagare. Det är i förhållande till dessa grupper behov som biblioteken ska ha hög kvalitet på servicen, hög tillgänglighet på alla nivåer och profilerade bibliotek efter lokala behov.

#### **Allmänheten**

Att allmänheten är viktig är alla bibliotekschefer överens om. "... det är vårt uppdrag som folkbibliotek" säger en chef. Eller som en annan chef uttrycker det:

Det får inte bli för mycket så att vi ska vara så jäkla duktiga på politiker och näringsidkare utan vi jobbar ju faktiskt för den enskilda kommuninvånaren och där är det viktigt att vi gör en insats, som jag brukar säga; att vi ska förverkliga var och ens livsprojekt, vi ska ge dem resurser till det - vad det nu kan vara - som att studera, tillverka eller bli expert på krysantemum.

En chef tycker inte att man ska prioritera någon grupp alls utöver allmänheten.

### Vår tolkning

Vi har funderat en del kring om allmänheten ska betraktas som en målgrupp eller inte. Allmänheten är ju alla och innebär inte att man har valt ut något särskilt segment av befolkningen. Det ligger ju också i folkbibliotekens uppdrag att alla ska ha samma tillgång till deras resurser. Varje kommun ska ha ett folkbibliotek enligt bibliotekslagen. Från början hade man målgruppen kommuninvånare i visionen, sedan bytte man till allmänheten i stället. Vi har inte frågat våra respondenter om hur diskussionen gick, men vi antar att man tänker att det blir svåra gränsdragningar att göra om man bara ska serva kommuninvånare.

Uttalandet att man inte ska prioritera någon grupp alls utöver allmänheten kanske inte ska tolkas helt bokstavligt. Vissa grupper ses som så självklara i bibliotekens verksamhet att man inte behöver lyfta fram dem som en prioriterad målgrupp, såsom t.ex. barn och ungdomar.

### **Studerande**

Även studerande och företagare ingår naturligtvis i allmänheten men i visionen har de lyfts fram som särskilt prioriterade grupper. I kommentarerna till visionen motiveras detta med att det krävs om det ska göras nya satsningar för att bibliotekens status ska höjas lokalt och regionalt och för att de ska bli en viktig faktor i den lokala utvecklingen.

Studerande upplevs av de flesta intervjuade cheferna som rätt att prioritera eftersom man anknyter både till det gamla uppdraget folkbildning och till det nya livslånga lärandet, vilket ska prioriteras enligt visionen. Ett av biblioteken i undersökningen har t.o.m. uttryckt i sina egna mål att man vill bli Sveriges bästa bildningscentrum. I kommentarerna till visionen sägs att det livslånga lärandet ska ses som en kombination av utbildningar, som har en början och ett slut, och som bildning, som pågår hela livet. Några chefer påpekar att det finns många privatstuderande som inte är inskrivna på någon skola. De är därmed hänvisade till folkbiblioteken. En chef påpekar dessutom att högskolebiblioteken inte är anpassade till vuxenstuderande, som kanske behöver mer stöd än de yngre studenterna.

En chef menar att om man som folkbibliotek profilerar sig väldigt hårt gentemot studerande så skulle man tappa allmänheten: "Vi är ju inga högskolebibliotek."

Regionbibliotekarien uttrycker det så här: "Nu har vi gått över i ett informations- och kunskapsamhälle och då måste biblioteket ändras." Han säger att det kommer att krävas en attitydförändring: "Användarundervisning och bibliotekspedagogik har kommit de senaste åren och det är inte alla bibliotekarien som tar till sig det här nya arbetssättet." Han berättar om ett länsprojekt kring vuxnas lärande som är en viktig del av visionen, kuben.nu. Projektet riktar sig till grupper som har svårt att ta sig in på arbetsmarknaden, funktionshindrade och invandrare. Alla biblioteken i länet har köpt anpassade datorer, förstöringsprogram och tal-syntes. Regionbibliotekarien tror att projektet har betytt mycket för attitydförändringarna i länet och bidragit till att man är på väg mot visionens mål. Att några börjar jobba som studiebibliotekarie är nytt, enligt honom, och han säger att studiebibliotekarierna ofta känner sig lite utsatta och ensamma.

Många kommuner väljer att prioritera inköp av studielitteratur för att behålla studenterna, säger regionbibliotekarien, som tycker att det är rätt att de ska kunna utnyttja folkbiblioteken. En tanke är att biblioteken i det här utbildningsflexibla lärandet ska bli viktiga stödpunkter för de studerande när de söker information. Man gör om biblioteken till lärcentra. Genom samarbete mellan tolv kommuner så går det mycket lättare att genomföra saker och man kan göra billigare och bättre upphandlingar, enligt regionbibliotekarien. Ett exempel är att man håller

på att upphandla transporter mellan biblioteken inom Kalmar län för att kunna få ett bra låne-samarbete. Man förhandlar också tillsammans med lånecentralen i Stockholm och Malmö om att försöka få fram ett billigt ”SIM-porto”, för transporter mellan biblioteken inom SIM-området<sup>145</sup>.

Regionbiblioteket i Kalmar jobbar också parallellt med en skolbiblioteksvision, som man har tagit fram med hjälp av skolledare, rektorer, lärare, skolbibliotekarier och gymnasiebibliotekarier. Den visionen är ute på remiss hos barn- och utbildningsnämnder och kulturnämnder under hösten 2004. Där försöker man att peka i samma riktning som folkbiblioteksvisionen. Men här säger man också bl.a. att skolbiblioteken ska bli ett viktigt led i skolutveckling och ett nytt arbetssätt i skolan. Det ska finnas ett gemensamt program för informationskompetens i Kalmar län, med fastställda mål för olika årskurser.

### Vår tolkning

En del i detta med studerande som prioriterad målgrupp är ”Länsbibliotekets nya uppdrag”, antaget av Regionförbundets styrelse 2001-09-05. Länsbiblioteket<sup>146</sup> ska vara pådrivande och stödjande i arbetet mot att länets bibliotek ska ha en aktiv roll i det livslånga lärandet och utvecklingen av det lokala och regionala samhället.<sup>147</sup> Det finns alltså stöd även här för prioriteringen av målgruppen studerande.

Det är uppenbart att organisationskulturen är av stor betydelse och att det krävs mycket av både ledning och personal när olika kulturer möts. Det finns exempel där man har integrerat folkbibliotek och högskolebibliotek och haft påtagliga problem med det eftersom högskolebibliotekets pedagogiska arbetssätt krockar med folkbibliotekets allmänkulturella. Högskolebibliotekspersonalen ville utbilda sina användare att bli självständiga, medan man inte hade någon sådan tradition på folkbiblioteket utan mer en servicetradition.<sup>148</sup> Det kan säkert ta lång tid att förändra både attityder och beteenden. Vi tror att det behövs en stor öppenhet och mycket samarbete framöver. Det gäller t.ex. mellan olika kommunala förvaltningar, mellan skolor och bibliotek, mellan biblioteken i länet och Regionbiblioteket och inte minst inom personalgrupperna på biblioteken. Man kan också utvidga samarbetet till andra regioner, andra länder, andra branscher, andra organisationer m.m.

När det gäller medier har folkbiblioteken tidigare undvikit att köpa just studielitteratur. Nu kommer man i stället i ett läge där man eventuellt ska *prioritera* inköp av den, en helomvändning som säkert kommer att få konsekvenser. De som redan tidigare prioriterat inköp av studielitteratur har motiverat det med att de vill behålla studenterna i kommunen. Men hur ska man nu ställa sig när de andra kommunernas bibliotek vill fjärrlåna den studielitteratur man precis skaffat? Vill och kan man ge de egna kommuninvånarna företräde? En god medieplanering tror vi blir nödvändig, där man ser länet som en helhet. Det blir förmodligen så att Regionbiblioteket går in och tar ett särskilt ansvar när det gäller detta.

---

<sup>145</sup> SIM-projektet (Sydsvenskt informations- och mediasystem) är ett samarbete mellan länsbiblioteken i Sydost (Blekinge och Kronoberg), Kalmar, Jönköping, Västra Götaland, Halland, Skåne och Lånecentralen i Malmö. Syftet är att förbättra och förenkla informations- och medieförsörjningen i södra Sverige och göra det möjligt för kommun- och skolbiblioteken att få effektivare och snabbare service från länsbiblioteken och lånecentralen. Källa: <http://regionbibliotek.vgregion.se/sesim>.

<sup>146</sup> Numera Regionbiblioteket.

<sup>147</sup> Även detta är uttryckt som en vision, men vi väljer att inte skriva det i texten då det kan ge upphov till missförstånd och sammanblandning av visionerna.

<sup>148</sup> Ersgård 2004, s. 96-101. Ledarskap i två bibliotekskulturer. Intervju med Kerstin Simberg, bibliotekschef på Almedalsbiblioteket i Visby.

## Företagare

Att företagare är en prioriterad målgrupp i visionen är något som flera av cheferna uttrycker tveksamhet inför. Det finns en känsla av osäkerhet:

... då känner jag mig underlägsen, därför att jag har ingen erfarenhet av eget företagande på nåt sätt, och vad det betyder.

En del chefer anger alltså en osäkerhet inför att kunna motsvara förväntningar hos företagare som målgrupp. En chef tycker att det är rätt val av målgrupp men ifrågasätter bibliotekens kompetens. Men, säger en annan, det är fullt möjligt att tillgodogöra sig kompetens för att serva företagare och menar vidare att det handlar om prioritering om man vill satsa resurser som personal, tid och pengar på denna grupp. Det framkommer att flera av bibliotekscheferna inte tycker att de har tillräckligt med resurser för att arbeta speciellt mot företagare som grupp. En chef tror att målgruppen företagare tagits med i visionen för att det är politiskt gångbart. Denne ifrågasätter också intresset hos företagarna själva.

Det påpekas att det ibland är att förhäva sig att tro att man på folkbibliotek är experter på att söka [information, vår anm.] och menar att det kan krävas att man har en viss baskunskap i vissa ämnen för att förstå hur man ska förhålla sig till informationen. Företagarna kanske kan få sin service genom sina egna nätverk, kommunens näringslivskontor, branschorganisationer eller speciella företagsbibliotek. De kanske redan har tillgång till de databaser och annat material som behövs, menar man. Ingen av bibliotekscheferna har upplevt någon direkt efterfrågan på bibliotekets tjänster från företagarnas sida, om man ser dem som en grupp. Däremot berättar man om att man kunnat hjälpa besökare med information för att kunna starta företag, men då utan att man från början visste vad informationen skulle användas till. Man kanske hjälper företagare genom att tillhandahålla viss litteratur, t.ex. om Excel, men påpekar att man faktiskt inte vet eftersom en företagare är en kund som alla andra:

Det är ju inte så att du ställer specifika frågor till kunden; varför vill du veta detta? ... Så att på ett sätt så kanske man servar de här idag utan att man har definierat gruppen.

En av bibliotekscheferna är ändå väldigt positiv till att arbeta med företagare, något som gjordes under ett par år på 80-talet då en av bibliotekets filialer hade en inriktning mot näringslivet. Satsningen man gjorde då byggde på kommunledningens önskan att biblioteket skulle hjälpa till att utveckla kommunen, och att kommunen därmed satsade resurser på att bygga upp ett utvecklingscentrum med både näringslivskontor och bibliotek i samma hus. Biblioteket låg under kulturnämnden och i samband med en ekonomisk kris några år senare prioriterades denna verksamhet bort, då man inte ansåg att detta var någonting som folkbibliotek skulle syssla med, berättar bibliotekschefen, som tycker att: ”det hade varit guld värt att ha detta kvar idag”. Varken länsbiblioteket eller Statens kulturråd var på den tiden särskilt intresserade. Att nå företagarna är dock inte det lättaste, enligt chefen:

De vill liksom inte ägna sin tid åt något meningslöst, som de tycker, utan de vill ju producera och det här ligger ju lite vid sidan av.

Chefen betonar att man verkligen måste marknadsföra genom att man söker upp företagarna konkret; ringer, skriver och gör personliga besök på företagen. Det som sedan bibliotekarien kan hjälpa företagarna med är att, efter ett analyserande samtal där även näringslivsfolk är med, söka fram specifik information, säger chefen.

I och med visionen och arbetet med biblioteksplaner kommer flera av biblioteken i länet att genomföra olika fokusgrupper. En chef uppger att man planerat att ha en fokusgrupp med företagare där man ska fråga dem vad de vill, om de vill använda sig av bibliotekets tjänster. Chefen tror dock inte att de kommer att arbeta speciellt gentemot företagare, tror inte att de är rustade för detta:

Alltså det är ju inte fel, men det vill ju också till att vi klarar av att motsvara deras förväntningar ... och jag vet inte om jag prioriterar dem heller, faktiskt.

En chef tycker inte att man ska prioritera någon grupp alls utöver allmänheten och tror inte heller att det finns något intresse från företagarnas sida för den typ av service som avses.

På frågan om bibliotekarier har den kompetens som behövs för att kunna serva företagare svarar de av respondenterna som är positiva till målgruppen att det väldigt mycket är frågan om attityd. Bibliotekarier får skaffa sig den kompetens som krävs, menar regionbibliotekari- en. Även den bibliotekschef som ställer sig mest tvekan inför målgruppen företagare tror att bibliotekarier kan skaffa sig den kompetens som krävs för detta, men att det är en prioritering som kostar pengar.

Regionbibliotekarien berättar att han har ett uppdrag från regionförbundet att ta fram en modell för hur man ska kunna ha informationsförsörjning till små och medelstora företag i länet. Han tror på modellen att en småföretagare i första hand vänder sig till sitt lokala bibliotek, t.ex. när det gäller handelskalendrar och statistiska uppgifter, och att det sedan finns en central i Kalmar län dit man ska kunna vända sig. Där ska det finnas specialutbildade dokumentalister/bibliotekarier som är experter på att söka information. Kanske är de anställda av företagareföreningar eller Almi. Regionbibliotekarien tror inte att småföretagarna kommer till biblioteket. Det tar för mycket tid och då missar de produktion. Han tror att de via e-post, Internet, fax och telefon ska ställa frågan direkt till biblioteket. Möjligen att man kan få dem till en träff där man talar om för dem vilka resurser som finns. Kontakterna knyts via Företagarnas riksorganisation i första hand, men även genom Svenskt näringsliv. Enligt regionbibliotekari- en tycker bibliotekscheferna att det är prioriterat. Men det är ett helt nytt område. Han jämför med processen när det gäller vuxnas lärande (se ovan). Det kommer att krävas en attityd- förändring, enligt honom.

### Vår tolkning

Tveksamheten från bibliotekschefernas sida inför att ha företagare som prioriterad målgrupp finns det flera möjliga förklaringar till. Ett sätt som man kan se på det är utifrån Ahrnell och Nicous teori om att kunskapsföretaget kräver en helt annan marknadsföring än serviceföretaget. Om biblioteket vill marknadsföra sig som en kunskapsorganisation måste man känna sina kunder och deras marknad väl, för att kunna hjälpa dem att nå resultat. Det tar tid att lära känna nya kunder, nya branscher, nya marknader. Det finns många barriärer, inte minst rädsla och osäkerhet inför det nya. Vi repeterar Rolf Backs definition av marknadsföring:

Marknadsföring är en insikt om vad den valda marknaden behöver, önskar sig, vill ha och efterfrågar, en förmåga att skaffa den kompetens och de resurser i övrigt som gör det möjligt att erbjuda vad marknaden frågar efter och en duglighet i att kommunicera till den valda marknaden, att man besitter denna kompetens.<sup>149</sup>

Om biblioteken ska bli bra på att marknadsföra sig mot företagare så krävs det nog en del nya insikter, omvärldsanalyser, marknadsanalyser, delvis ny kompetens och andra resurser. Resur-

---

<sup>149</sup> Ahrnell & Nicou 1995, s. 17.

serna är begränsade och det kan finnas en oro för att en ny målgrupp ska ta för stor andel av dessa. Det gäller både ekonomiska och personella resurser. Det tar tid och kostar pengar att bygga upp något nytt, och det kanske måste ske på bekostnad av annan nuvarande verksamhet.

Organisationskulturen, som visat sig vara viktig när det gäller service till målgruppen studerande, är viktig även när det gäller den nya målgruppen företagare. Det är angeläget för biblioteken att de bygger upp en kompetenskultur<sup>150</sup> för att företagarna ska få förtroende för bibliotekspersonalen. Kompetens fungerar ofta som en magnet och drar till sig kunder.

Det kan också kännas som ett extra stort ansvar när man ska ge råd till företagare. Felaktig information kan få betydligt större konsekvenser för en företagare än för andra, inte minst ekonomiskt. Vilket ansvar ska biblioteket ta för den information som man tillhandahåller? Eller för den som man inte ger? En policy kan vara att inte tolka den information man tar fram utan att överlåta det till företagaren själv.<sup>151</sup>

Intervjuszvaren i vår studie pekar på att biblioteken i Kalmar län har mycket att lära när det gäller målgruppen företagare. Ett sätt att lära är att titta på hur man gör på andra bibliotek, att omvärldsbevaka. I Danmark har folkbiblioteken en lång tradition av att arbeta med företagsinformation. Genom bl.a. samarbetsprojektet Info Business Öresund (se kapitel 2.3) har svenska bibliotekarier kunnat ta del av danska bibliotekariers erfarenheter kring företags-service på bibliotek. Samarbetet har betytt mycket för de svenska biblioteken enligt Katarina Forsström på Malmö stadsbibliotek.<sup>152</sup> Steen Kabel på Socialinform i Århus har utvärderat projektet, och enligt utvärderingen har bibliotekarier på båda sidor av Öresund haft stort utbyte av de kurser som genomförts inom projektet.<sup>153</sup> Det har bidragit till kompetensutveckling och nya nätverk där man delar med sig av sina kunskaper och erfarenheter. Kompetensutveckling och kunskapspridning är något som Ahrnell och Nicou ser som viktiga konkurrensmedel för kunskapsföretag.<sup>154</sup>

Ahrnell och Nicou redovisar också ett antal skäl till att välja sina marknader och kunder. Kunderna kan ses som en källa till medarbetarnas utveckling. Kundens problem tvingar till ny kunskap och ny kompetens. Man kan fråga vilka kunder som bidrar och inte bidrar.<sup>155</sup> Det kan diskuteras i vilken grad biblioteken kan och ska välja sina kunder. Klart är i alla fall att Kalmar län i och med visionen valt att prioritera företagare, som är en ny målgrupp, och utifrån utvärderingen av projekt Info Business Öresund kan man konstatera att marknadsföring har stor betydelse när man väljer att satsa på en ny verksamhet.<sup>156</sup>

---

<sup>150</sup> Ett av de sju K:na som Ahrnell och Nicou tar upp som konkurrensmedel för kunskapsföretaget.

Se kapitel 2.10.2.

<sup>151</sup> Forsström, Katarina. *Företagsservice på Malmö stadsbibliotek*. Mötesplats inför framtiden, konferens i Borås 2004-10-13 – 2004-10-14, BHS och Stadsbiblioteket i Borås.

<http://www.hb.se/bhs/motesplats/B&I-konf2004/pdf/Forsstrom.pdf> [2005-02-27, 2005-03-19]

<sup>152</sup> Ibid.

<sup>153</sup> Kabel, Steen. *En evaluering af projekt Info Business Øresund 2002-2003*. (December 2003). Socialinform. Århus.

<sup>154</sup> Ahrnell & Nicou 1995, s. 10ff.

<sup>155</sup> Ibid., s. 25.

<sup>156</sup> Kabel, Steen. (December 2003).

### 3.9.4 Alternativa målgrupper

Som alternativa målgrupper till de redan valda i visionen nämns barn och ungdomar, funktionshindrade och de kommunala förvaltningarna. Barn och ungdomar är ju framtidens kunder menar en chef. Men det påpekas även här att det är allmänheten som är viktigast. En chef anser att det i visionen läggs mycket fokus på nyttoaspekter som lärande och företagande och menar att även läsande av skönlitteratur har nyttoaspekter.

På frågan om man kan se någon konflikt mellan de i visionen valda målgrupperna och de målgrupper man har idag svarar cheferna lite olika. De flesta bibliotek vill prioritera barn och ungdomar. Speciellt ungdomar är en grupp som kanske är svårare att nå än företagare, menar en chef. En annan trycker på att det är för att lyfta regionen och ge varje individ chans att utvecklas som man valt att prioritera studerande och företagare i visionen. Men menar vidare att man inte kan sticka under stol med att det visst kan bli konflikter. En annan chef tror också att det kan bli konflikter, speciellt om man satsar på målgruppen företagare. Studerande har man alltid haft som målgrupp så det innebär inga större förändringar, menar denne chef. En risk är om man vrider det för hårt, om man satsar mycket av resurserna på endast en målgrupp, tror en av cheferna. Då kan andra grupper bli drabbade.

Svaren är också olika angående eventuella konflikter mellan de valda målgrupperna i visionen och de målgrupper bibliotekslagen säger ska prioriteras; barn och ungdomar, funktionshindrade, invandrare och andra minoriteter. Medan en chef bestämt säger att det finns konflikter inbyggda i visionens målgrupper kontra bibliotekslagens så anser en annan att det inte kommer att innebära några konflikter hos dem eftersom de kommer att ha kvar dessa grupper i sina mål och handlingsplaner. "... vi tycker dom är jätteviktiga och det är viktigt för demokratin." En annan chef tror inte att det behöver bli någon konflikt och menar att det är upp till var och en hur man gör.

Regionbibliotekarien anser att det inte finns några hinder för att arbeta även med andra, alternativa målgrupper. Han nämner funktionshindrade, barn och ungdomar samt äldre. Att man kan arbeta mot dessa på liknande sätt, med projekt och handlingsprogram:

Ett sätt är att arbeta fram ett likadant projekt för funktionshindrade och särskilda tjänster. Alltså, formulera någon slags vision för 2010 för de grupperna också, och sen ta fram ett handlingsprogram precis som vi har gjort här, va. Och det kommer, antar jag, det kommer igång i vår med en vision för funktionshindrade. Och då har vi ju täckt in vuxensidan, vi har täckt in skolsidan och vi har täckt in funktionshindrade; företagarna kommer ju också med, va. Och de äldre, Boken kommer, de ingår ju...

... Man kan ju bestämma sig i [x kommun] till exempel, politikerna; att vi klarar inte den här visionen om vi inte skippar en grupp. Det kan mycket väl hända. Men det är inte ambitionen från vår sida övergripande. Det är ett lokalt beslut att ta.

#### Vår tolkning

Det märks tydligt att bibliotekscheferna inte är helt överens om de i visionen valda målgrupperna, framför allt när det gäller målgruppen företagare. Att inte målgruppen barn och ungdomar finns med i visionen är också något man ifrågasätter.

När man satsar på en målgrupp så blir det kanske mindre resurser över till andra målgrupper. Resurserna är inte oändliga. Men det är svårt att förutse konsekvenserna. Om det blir som man hoppas med visionen så kommer politikerna att satsa mer på biblioteken framöver.

Även om man arbetar mot olika målgrupper så är det allmänheten som man i första hand vill rikta sig mot. Detta gör att det inte är svårt att räkna upp alternativa målgrupper till visionen. I och med att man vill rikta sig till alla har man därmed ett oändligt antal målgrupper att välja mellan.

### 3.9.5 Om att bli Sveriges bästa biblioteksregion

En av cheferna, som ser positivt på möjligheterna för Kalmar län att lyckas bli Sveriges bästa biblioteksregion, anser att det är viktigt att sätta upp ett mål som är lite ”triggat” och att man sedan har det som en sporre att arbeta efter. Samma chef betonar också att det är utveckling av samverkan vi ska bli bäst på. Samarbete ser även en annan chef som det viktigaste i visionen men påpekar att det är helt ointressant vem som är bäst. Det kan man ändå inte mäta menar denne chef. En annan chef tycker: ”...att man ska bli Sveriges bästa biblioteksregion, det måste ju i alla fall höja temperaturen och ambitionen.”

Alla bibliotekscheferna säger att det finns många biblioteksregioner i Sverige som arbetar bra och en del tror att konkurrensen är hård. De regioner som nämns här som konkurrenter är nordöstra Skåne där de t.ex. redan har ett gemensamt lånekort i regionen. Även Västra Götaland och Norrland tas upp som tänkbara konkurrenter. En chef anser att biblioteksstandarden i Sverige är väldigt jämn och menar att skillnaderna är större om man t.ex. ser på Danmark. Regionbibliotekarien säger att det inte finns något annat län i Sverige idag, hösten 2004, som har alla kommunerna med sig och arbetar mot ett gemensamt mål på liknande sätt. Men även han anser att det finns hård konkurrens.

”Det är ju ingen som kan mäta att vi är bäst” säger en av bibliotekscheferna och frågar sig också om man ska vara bäst på allt och vem som ska avgöra vad som är bäst. Det är ju i praktiken våra nöjda låntagare som avgör det, menar den chefen. En annan chef påpekar att varje enskilt bibliotek inte kan bli bäst på allt utan att det handlar om regionen sammantaget.

En chef anser att man inte *kan* vara bäst på bibliotek och tycker att det är ambitionen att ha så bra biblioteksverksamhet som möjligt som är det viktiga, inte frågan om vem som är bäst. Att däremot sporra till att bli ”Årets bibliotek” eller något liknande är något helt annat, tycker chefen i fråga.

Tänk om man redan *är* bäst? En bibliotekschef berättar att man blivit utsedd till Sveriges bästa släktforskarbibliotek, och att man är bäst på visor. En annan chef berättar att deras bibliotek är bäst i Sverige på utlån.

Alla bibliotekscheferna är överens om att det inte är lätt hur man ska mäta om man lyckats nå visionens mål eller inte. En chef ger några försök till förslag på metoder men påpekar att de egentligen inte säger något om hela verksamheten och därför inte är användbara som mätverktyg i detta fall: jämföra standarden med regioner i motsvarande storlek, utlåningsstatistik eller utlån per invånare. Regionbibliotekarien menar att år 2010 ska både allmänhet, studerande och företagare i regionen kunna säga att deras behov är tillfredsställda. Det ska mätas med hjälp av fokusgrupper och enkäter med jämna mellanrum under tiden för visionsarbetet. Hur dessa mätningar närmare ska se ut är dock inte klart än. I ett av visionens övergripande mål står att det är biblioteksbranschen som ska avgöra om Kalmar län ska anses som Sveriges bästa biblioteksregion år 2010.

Bibliotekscheferna kan se både vinnare och förlorare men på olika sätt. En chef ser inte alls någon som vinnare i visionen och menar att inbyggda konflikter i visionen kan göra att bibliotekspersonalen blir dess förlorare. En annan chef ser ingen förlorare utan tar i stället upp bibliotekspersonalen och de enskilda biblioteken som visionens vinnare. Här påpekas det som positivt att biblioteken kan få draghjälp av varandra och att man kan bygga gemensamma nätverk. Att folkbiblioteken kan bli visionens vinnare anser också en annan chef, och hoppas på att de ökade förväntningarna också ska ge mera resurser till de enskilda biblioteken. ”I bästa fall är ju alla vinnare...”, säger en av cheferna. Regionbibliotekarien förklarar dock att det finns en tumregel att ca 20 % alltid är förlorare i ett förändringsarbete.

#### Vår tolkning

Visionens formulering att bli Sveriges bästa biblioteksregion år 2010 gör att bibliotekscheferna ifrågasätter hur det ska kunna mätas att målet har nåtts. När har man blivit bäst? Vem bestämmer vad som är bäst? Mätproblemet är en anledning till att bibliotekscheferna uttrycker sig kritiskt om visionen. Ännu har man inte någon tydlig mätmetod klar och vi tror inte att det blir så lätt att enas om lämplig mätmetod. Inte heller för de i biblioteksbranschen som ska avgöra saken 2010. Vi kan bara konstatera att det är viktigt att denna diskussion fortgår och att man bestämmer sig för vad som är viktigast och vems perspektiv som ska gälla vid bedömningen.

### **3.9.6 Marknadsföring av de enskilda biblioteken inför visionen**

En av cheferna poängterar att marknadsföring är jätteviktigt när det gäller de enskilda biblioteken med tanke på att nå visionens mål. Denne trycker speciellt på den interna marknadsföringen och den självkänslan som kan behöva byggas upp i personalgrupperna: ”... att vi faktiskt tror att vi kan nå upp till det, så att vi vågar hänga på.” Eller som en annan chef uttrycker det: ”... men vi måste landa allting i vår egen verklighet och det är där vi måste få hjälp och stöd och vi måste också få diskutera med varandra, hur ska vi nå detta så att det inte bara blir en ... flopp.”

När det gäller ansvar för marknadsföringen framöver uppger cheferna att de ännu inte har mer än börjat fundera på det. En chef anser att det övergripande ansvaret för marknadsföringen i samband med visionen bör ligga på regionbiblioteket. Denne menar vidare att man bör ha en stark extern marknadsföring av visionen men att detta kräver pengar och andra resurser. En chef påpekar att personalresurserna är för små för att kunna arbeta specifikt med marknadsföring i samband med visionen. Regionbibliotekarien anser att det är regionbiblioteket som i första hand har ansvar för marknadsföringen av visionen, men menar vidare att det är bibliotekschefernas ansvar att marknadsföra visionen mot den egna personalen. Där anser han att det finns vissa brister.

Ingen av bibliotekscheferna anser att de nu har den information som behövs om bibliotekets marknad och de behov som finns. En chef berättar att de håller på att samla in material, bl.a. en del statistik, för biblioteksplanen och menar att man därigenom också får en del information om bibliotekets marknad. En annan chef arbetar med marknadsanalyser och fokusgrupper för att få kunskap om hur bibliotekets marknad ser ut. På ett av de studerade biblioteken planerar man att göra en kundundersökning som kanske kan säga något om den redan etablerade kundkretsen och dess behov.

I samband med biblioteksplanarbetet har en del undersökningar utförts, eller kommer att utföras, på några av de studerade biblioteken. En chef tar upp SWOT-analys som ett exempel på

en undersökning de skall göra. Fokusgrupper har också använts och planeras att användas på några av biblioteken.

Inget av biblioteken har heller ännu tänkt ut eller arbetat med marknadsföringsstrategier i samband med visionen och dess mål. Visionens strategier är i nuläget, hösten 2004, inte heller fastställda ännu. Dock påpekas av några chefer att man kommer att ha med marknadsföring som en punkt i biblioteksplanen som är på gång.

På frågan om man tror sig ha de resurser som kan komma att krävas för att nå visionens mål så svarar en av cheferna att man idag inte har de ekonomiska resurser som kommer att krävas och menar att man troligtvis kommer att behöva skaffa fram mera pengar. När det gäller kompetens kan personalen komma att behöva vidareutbildning, speciellt gentemot målgruppen företagare säger samma chef. En annan chef påpekar att det beror på var man sätter nivån om de resurser man har kommer att räcka till eller inte, men hoppas dock att man har politikerna med sig och att man vid behov även kan få ekonomiska medel från andra håll än från kommunen. En bibliotekschef tror att de har tillräckligt med resurser, i alla fall för att bli bäst på någonting. Här påpekas också värdet att ta tillvara de resurser som finns i personalgruppen, inte bara hos bibliotekarierna utan även hos assistenterna. Regionbibliotekarien menar här att ”det finns hur mycket pengar som helst där ute men det gäller att hitta dem”. Han pekar också på att biblioteken kan vara med och söka medel till olika EU-projekt tillsammans med andra. Vidare tror han att när biblioteken får en mer framskjuten plats i samhället och politikerna ser att man har nytta av dem så kommer de att ge biblioteken mer resurser.

Samtliga bibliotekschefer tror att nyrekryteringar kommer att bli nödvändigt i samband med visionsarbetet. En chef påpekar behovet av studiebibliotekarier. Nya kunskaper som enligt bibliotekscheferna kan komma att krävas är t.ex. pedagogik, datorvana, individuell handledning, marknadsföring samt specifik kunskap för att kunna serva företagare. Även regionbibliotekarien menar att det kan bli nödvändigt för bibliotekspersonalen att skaffa sig den kompetens som kan komma att krävas i samband med den nya servicen till småföretagarna. Han kan också tänka sig att det kan bli aktuellt med anställningar av nya yrkesgrupper. Han nämner bland annat studievägledare, pedagoger, lärare och marknadsförare.

Bibliotekscheferna uppger alla att de har marknadsfört visionen internt till sin personal. Detta har bl.a. skett på personalmöten och seminarier. Men det är olika hur mycket man diskuterat visionen i personalgrupperna. På ett av de studerade biblioteken har man diskuterat den både ofta och grundligt medan man på ett annat känner till visionen men valt att inte diskutera den närmare. En chef nämner, som intern marknadsföring av visionen, också ”kick-offen” som anordnades av regionbiblioteket för all bibliotekspersonal inom länet.

Dock har inte visionen marknadsförts lokalt på orten av någon av cheferna. En av dem tycker att det inte finns något att komma med ännu. Den chefen har ändå valt att ha broschyren om visionen framme på bibliotekets utlåningsdisk till låntagarna. De enda förutom bibliotekspersonal som känner till visionen är politiker, menar en annan chef. I detta skede, visionens början, anser inte heller regionbibliotekarien att man bör marknadsföra visionen mot allmänheten.

Vi undrade i intervjun vilka budskap som bör framhållas i bibliotekens PR. Det är viktigt att folkbiblioteken framstår som en plats där det finns någonting för alla, menar en av cheferna och tycker att biblioteken också ska marknadsföra sig gentemot icke-användare. Det anses även viktigt att man marknadsför den informationsservice som biblioteket kan erbjuda.

Om bibliotekspersonalens kompetens ska framhållas i bibliotekens PR finns delade meningar. Medan någon chef anser det som självklart tycker en annan att det kan vara lite förmätet. Denne menar vidare att det finns många yrkesgrupper som är lika duktiga och att det inte bara handlar om att visa upp sin kompetens utan att också till exempel ta plats och visa att man finns. Regionbibliotekarien anser att man inte behöver marknadsföra bibliotekariernas kompetens mot allmänheten då han tror att den redan har en god bild av bibliotekarier som duktiga och serviceinriktade. Han menar dock att den kompetensen kan behöva marknadsföras gentemot politikerna i kommunen.

### Vår tolkning

Här visade det sig att visionsarbetet inte hunnit så långt som vi förmodat och därför blev resultatet av denna intervjudel ganska magert. Inget av biblioteken har påbörjat någon planering av hur marknadsföringen i samband med visionen ska se ut. Dock är alla överens om att marknadsföring är viktigt för att kunna nå visionens mål.

Det verkar inte vara helt klargjort vilket ansvar som ligger på de lokala biblioteken angående visionen och strävan att nå dess mål. Även i övrigt verkar det finnas vissa otydligheter. Regionbibliotekarien ser visionen ur ett annat perspektiv och arbetar mest för att få med politikerna, medan bibliotekscheferna mest ser det praktiska arbete som krävs för att nå upp till visionen och vill ha något mer konkret att ta till sig. De verkar inte riktigt ha nått fram till varandra.

Ahrnell och Nicou ger råd till företag med blandade tjänster att framhålla sin kunskap i marknadsföringen.<sup>157</sup> På konferensen i Lund däremot uttryckte Ahrnell att bibliotekarier inte skulle framhålla sin kompetens i marknadsföringen, utan att den skulle vara självklar. Hon jämförde med tandläkarens kompetens, som man inte ifrågasätter.<sup>158</sup>

Vi anser det vara anmärkningsvärt att man ännu inte börjat planera för hur marknadsföringen ska gå till för att nå visionens mål, eftersom marknadsföringen har en stor betydelse för att nå målet. Framförhållning är viktigt eftersom marknadsföring är en process som tar tid, och måste få göra det.

### **3.9.7 Biblioteken i Kalmar län år 2010 enligt de intervjuade**

Hur tänker man sig då att folkbiblioteken i Kalmar län kan se ut år 2010 när visionen nått sitt mål? Vi frågade de fyra bibliotekscheferna och regionbibliotekarien. Här har vi sammanställt deras olika framtidsvisioner till en enda.

Biblioteken i Kalmar län kommer att fungera som en mötesplats i samhället. Alla vet var biblioteket ligger. Biblioteken är inte enbart bibliotek utan också kulturhus, informationscentral, lärcentra, medborgarkontor med samhällsservice m.m. De kan även ses som sociala oaser.

Biblioteken har generösa öppettider med bland annat långt öppethållande på kvällarna. Personalen som är mycket serviceinriktad är i de flesta fall utbildade bibliotekarier men även

---

<sup>157</sup> Ahrnell & Nicou 1995, s.12.

<sup>158</sup> Ahrnell, Britt-Marie (2004-02-03). Att marknadsföra och sälja idéer och kunskap. Föredrag. Konferens i Lund 2004-02-02-2004-02-03, BTJ, Ikoner, *Marknadsförandets nödvändighet*.

pedagoger och speciella studiebibliotekarier finns i arbetsstyrkan. På vissa bibliotek finns också bibliotekarier med specifik kompetens för att serva företagare.

Inne i biblioteken är det mjukt och skönt möblerat. Man har stora lokaler med flera skilda miljöer. Där finns bland annat studiemiljöer och avkopplingsmiljöer. Det är inte längre tyst överallt i biblioteket utan det finns särskilda rum där det ska vara tyst. Biblioteket upplevs som ett sinnenas hus där miljön stimulerar alla sinnen. I bibliotekslokalerna finns många vackra, konstnärliga utsmyckningar. Förutom att studera eller koppla av så kan man bland annat se på e-bio, man laddar ned film och ser den i ett speciellt biorum. Eller varför inte se teater eller delta i poesiaftnar? Biblioteken i Kalmar län satsar mycket på olika evenemang och många upplevelser.

Biblioteken har också en nyckelroll i lärandet. Det kommer många studerande till biblioteken. Man har satsat mycket på studieplatser och fina studiemiljöer med all den teknik som kan behövas. Eventuellt finns också en särskild studerande- och forskaravdelning på biblioteket. Företagare använder biblioteket flitigt då man har en väl utbyggd service till små och medelstora företag. Man servar också många via Internet. De flesta omlån och reservationer gör låntagarna nu själva.

Biblioteken följer med i den tekniska utvecklingen och har en service med hög kvalitet för användarna. Där finns många snabba datorer, kopiatorer, brännare, telebild, många databaser och mycket mer. Naturligtvis finns många dvd-filmer och cd för utlån. Man köper in flera olika typer av medier, inte bara böcker.

Mycket av litteraturen är nu digitaliserad, ca 70 % av fack- och referenslitteraturen liksom ca 10 % av skönlitteraturen. Här finns många medier vi inte kan namnet på idag, och mycket annat vi inte kan förutse.

Biblioteken i Kalmar län år 2010 är med andra ord både välutrustade och lustfyllda.

### Vår tolkning

Kanske är det så biblioteken i Kalmar län ser ut år 2010 då man nått visionens mål och Kalmar län har blivit utsett till Sveriges bästa biblioteksregion. Man vill bland annat förändra biblioteksmiljön. Det har egentligen inte skett några drastiska förändringar vad gäller bibliotekens miljö på flera decennier, och för att följa med i tiden och anpassa sig efter nya behov kan det ses som en nödvändighet. Att biblioteken vidgar sin verksamhet gör att de får en viktigare plats i samhället, men det innebär samtidigt krav på nya kompetenser hos personalen. Biblioteken övergår alltmer till att bli som kunskapsföretag med målgrupper som studerande och företagare. Då en större del av litteraturen år 2010 antas vara digitaliserad tar den mindre plats i biblioteket. Denna digitalisering av litteraturen kräver dock att man har kunskap och redskap för att kunna avläsa den. Det är kanske inte alldeles självklart för till exempel en äldre användare. Men som helhet måste sägas att detta framtidsbibliotek känns inbjudande.

## 4. Avslutande diskussion och förslag till fortsatta studier

I detta kapitel presenterar vi de slutsatser vi kommit fram till i vårt arbete. Vi gör ett försök att besvara våra frågeställningar genom att föra en diskussion utifrån vår teoretiska referensram och de resultat vi fått fram, samt våra egna tankar och reflektioner. Kapitlet avslutas med förslag till fortsatta studier.

I vår uppsats har vi haft en öppen inställning till begreppet marknadsföring. Det vi har vunnit i bredd i resultat och analys kan man också säga att vi har förlorat i djup. Det har inte varit möjligt, och inte heller målet, att analysera varje resultat in i minsta detalj mot teorin. Vi har ändå haft stor användning av vår teoretiska referensram, som ju ligger till grund för våra intervjuer och våra analyser av svaren.

Våra frågeställningar har varit:

1. På vilket sätt operationaliseras begreppet marknadsföring på folkbiblioteken i Kalmar län?
2. Hur ser bibliotekscheferna och regionbibliotekarien på marknadsföring, lokalt och regionalt, i samband med Kalmar läns vision att bli Sveriges bästa biblioteksregion år 2010?

De bibliotek vi studerat i denna uppsats idkar marknadsföring på olika sätt men inget av dem har någon speciell marknadsföringsplan som de arbetar utifrån. Därför saknas det också ett samlat grepp kring marknadsföringen. Vi tycker oss kunna konstatera att det finns ett glapp mellan teori och verklighet, både i synen på vad marknadsföring innebär och i operationaliseringen av begreppet.

Inget av de studerade biblioteken uttrycker någon verksamhetsidé medan Wallace poängterar att det är viktigt att varje bibliotek definierar sin egen verksamhetsidé som stöd för marknadsföringen.<sup>159</sup> Marknadsföringsprocessen som den ser ut i teorin finns inte praktiskt i motsvarande form hos dessa bibliotek.<sup>160</sup> Vårt antagande är att detta inte är något specifikt för just de här fyra biblioteken utan troligen mer allmänt när det gäller folkbibliotekens marknadsföring.

Inte heller finns det på de nämnda biblioteken någon klar ansvarsfördelning när det gäller marknadsföringen. Det finns inte direkt uttalat vem eller vilka som har ansvar för bibliotekets marknadsföring, förutom att det är cheferna som har det övergripande ansvaret. Undantaget är det bibliotek där man har en PR-grupp. Där ligger ett ansvar för marknadsföring på den, i gruppen ingår även chefen. Vi finner det rimligt att ledningen tar ett marknadsföringsansvar, eftersom marknadsföring har så stor betydelse för hela verksamheten. Denna slutsats drog även Lotta Fhnlöf i sin magisteruppsats ”Marknadsföring av kulturverksamheter: Bibliotek och museer”.<sup>161</sup> Här vill vi dock komplettera med att chefen inte bör vara ensam om detta ansvar. Vi menar, liksom Stensson, att det är viktigt att hela personalen tar till sig marknadsföring som förhållningssätt<sup>162</sup> och att man dessutom sätter kundperspektivet i fokus i stället för organisationsperspektivet, vilket bl.a. Andreasen och Kotler också hävdar att man bör. De tecken som, enligt Andreasen och Kotler, tyder på att en organisation är organisationsorienterad<sup>163</sup> finner vi ibland hos de bibliotek vi studerat; till exempel att man ser sitt erbjudande som självklart, att man inte satsar särskilt mycket på marknads- eller kundanalyser eller att man ser på marknadsföring mest som reklam.

---

<sup>159</sup> Wallace 2004, s.2-7, s. 24f.

<sup>160</sup> Marknadsföring (2004). Ingår i Nationalencyklopedin [Online]. <http://www.ne.se> [2004-04-17]

<sup>161</sup> Fhnlöf 1997.

<sup>162</sup> Stensson 2002, s. 25.

<sup>163</sup> Andreasen & Kotler 2003, s. 40ff.

Någon marknadsanalys med tanke på marknadsföring av biblioteket har inte gjorts på något av de bibliotek vi undersökte. Om biblioteken inte har några marknadsanalyser att stödja sig på, så vet man varken hur målgrupperna ser ut eller vilka behov som finns hos olika målgrupper. Det blir svårt att veta vad man ska marknadsföra och vilka kanaler man lämpligen kan använda sig av. Därför väljer man i stället att ligga lågt med marknadsföring överhuvudtaget.

Då det inte finns några speciella medel eller resurser avsatta för marknadsföring av biblioteken får man lätt en uppfattning om att marknadsföring inte prioriteras särskilt högt. Ändå verkar alla bibliotekscheferna vara eniga om att marknadsföring är viktig för biblioteken.

Vi tycker att det framgår av vår studie att det krävs en stor satsning på marknadsföring både för att kunna öka nyttan av biblioteken, och för att öka medvetandet om vilken nytta biblioteken kan ge. Det gäller att nå ut och synliggöra nyttan. Marknadsföring behövs både för att skaffa resurser och för att se till att de används på rätt sätt. Man bör få största möjliga värde för satsade resurser. Detta är en tanke hämtad från ekonomiområdet, som även med fördel kan tillämpas på bibliotek.<sup>164</sup> Marknadsföring är också viktig för det enskilda bibliotekets utveckling. Det gör skillnad för bibliotekets framtid om man t.ex. gör marknadsanalyser eller inte. Likaså har det stor betydelse för bibliotekets framtida utveckling om man använder sig av relationsmarknadsföring, bygger upp nätverk o.s.v. Att marknadsföringen påverkar bibliotekets förutsättningar att utvecklas anser vi framgår av vår fortsatta diskussion i det här kapitlet.

Trots den medvetenhet som finns hos bibliotekscheferna vad gäller marknadsföringens betydelse så kan man se en viss tröghet i processen. Det finns säkert flera orsaker till detta. En förklaring till varför folkbibliotek inte satsar på marknadsföring, på samma sätt som t.ex. privata företag gör, kan vara det dilemma<sup>165</sup> som bl.a. Stensson beskriver för offentliga verksamheter.<sup>166</sup> Att få fler användare innebär inte automatiskt att biblioteket får mer resurser, varken ekonomiska eller personella. Det kan däremot komma att krävas mer resurser i stället. Det är knappast ett tillstånd man eftersträvar. Detta kan resultera i att motivationen att marknadsföra blir låg. Man ser inte några inneboende vinster med att få fler användare. Dessutom kan fler användare bli en orsak till att man får svårt att få de ekonomiska ramarna att räcka till. Kanske blir man tvungen att ta bort något i den befintliga verksamheten för att kunna tillgodose fler användare, särskilt om man vänder sig till nya målgrupper som också kan vara resurskrävande. Att bibliotekscheferna i vår undersökning t.ex. är tveksamma till företagare som ny målgrupp kan bero på att företagarna antas kräva mycket av redan knappa resurser, kanske på bekostnad av annan verksamhet. Det finns exempel på bibliotek där man varit tvungna att avveckla sin företagsservice då kommunen inte ville vara med och stötta. Så har varit fallet bl.a. i Västervik<sup>167</sup> och i Helsingborg<sup>168</sup>.

Nätverk och relationer har stor betydelse för de bibliotek vi studerat. Det framgår att ensam inte är stark. Om man hjälps åt med marknadsföring så kan man nå ut till fler, det blir billigare och kräver mindre arbete. Om biblioteken samarbetar med andra förvaltningar i kommunen kan det också ge fördelar, såväl inom förvaltningarna som till kommuninvånarna. Utifrån våra resultat anser vi det vara rimligt att biblioteken använder sig av relationer och nätverk i sin

---

<sup>164</sup> Widebäck, Göran 1992. Ur *Biblioteket som serviceföretag: Kunden i centrum*, s. 14.

<sup>165</sup> Mer marknadsföring ger mer efterfrågan vilket i sin tur ger brist på resurser. Mindre marknadsföring ger mindre efterfrågan men mycket resurser.

<sup>166</sup> Stensson 2002, s. 66.

<sup>167</sup> Intervju med bibliotekschefen, Västervik stadsbibliotek, september 2004.

<sup>168</sup> Ohlsson, Lotta, Helsingborg stadsbibliotek. E-post 2005-03-21.

marknadsföring; och att man faktiskt, som t.ex. Gummesson<sup>169</sup>, ser på samarbete som marknadsföring. Detta ser vi som något viktigt att bygga vidare på i strävan mot visionens mål.

Stensson trycker på att om den interna marknadsföringen inte fungerar så kan den externa marknadsföringen undergrävas.<sup>170</sup> Det talar för hur viktig den är. Inget av de bibliotek vi studerade tillämpade någon medveten intern marknadsföring. Detta kan bero på att man kanske inte insett vikten av den. För att lyckas nå visionens mål anser vi att det vore klokt att på de lokala biblioteken satsa på den interna marknadsföringen. Dels för att förankra visionen i personalgruppen, men också för att planera tillsammans och, inte det minst viktiga, att alla får känna sig delaktiga.

Regionbibliotekarien ser på marknadsföring som viktig för visionen och möjligheterna att nå de uppsatta målen. Men trots det finns ännu inte, hösten 2004, någon särskild plan för hur det ska gå till. På frågan om det finns någon speciell marknadsföringsplan svarade regionbibliotekarien:

Nej, vi har inte tagit fram någon speciell marknadsföringsplan. Men det är också en sån åtgärd som måste till, kanske under våren 2005. Hur gör vi nu mot politikerna, och hur går vi ut ännu hårdare mot den egna personalen?

Vår studie styrker oss i vårt antagande att det är viktigt att man *lyssnar nedåt* i organisationen, för att inte personalen ska känna sig överkörd utan delaktig. Det är trots allt personalen som ska leva upp till visionen och möta användarna - vilka de nu är och kommer att vara.

Även om det inte finns någon marknadsföringsplan så finns det strategier för visionsarbetet. Arbetet med att ta fram biblioteksplaner har högsta prioritet hos regionbiblioteket. Man planerar också för ett konferenssystem via Internet, utbildning för nämndpolitiker, bibliotekschefer och bibliotekspersonal, samverkansprojekt mellan kommuner m.m.<sup>171</sup>

En del i arbetet med biblioteksplaner är att genomföra fokusgrupper med olika målgrupper. Regionbiblioteket är stödande i det här arbetet. Man kan se fokusgrupperna som en sorts marknadsanalys. Det är nödvändigt med marknadsanalyser bl.a. för att få veta vilka behov som finns. Visionen är dock färdig och dess målgrupper är fastställda, utan att man gjort några marknadsanalyser innan. Detta finner vi anmärkningsvärt. Men Christer Bergqvist vill inte stänga några dörrar. Han säger under intervjun:

Ett sätt är att arbeta fram ett likadant projekt för funktionshindrade och särskilda tjänster. Alltså, formulera någon slags vision för 2010 för de grupperna också, och sen ta fram ett handlingsprogram precis som vi har gjort här, va. Och det kommer, antar jag, det kommer igång i vår med en vision för funktionshindrade. Och då har vi ju täckt in vuxensidan, vi har täckt in skolsidan och vi har täckt in funktionshindrade; företagarna kommer ju också med, va. Och de äldre, Boken kommer, de ingår ju...

Regionbibliotekarien har arbetat aktivt med marknadsföring av visionen gentemot politikerna i de olika kommunerna. Han menar att det är en förankring på den politiska nivån som är viktigast. När det gäller marknadsföringen av visionen till personalgrupperna lägger han ansvaret på bibliotekscheferna och säger sig inte vara helt nöjd med hur den görs. Här kan man också fråga sig vad han menar med marknadsföring i detta sammanhang. Informera? Göra reklam

---

<sup>169</sup> Gummesson 2002, s. 37f.

<sup>170</sup> Stensson 2002, s. 26.

<sup>171</sup> *Vision för biblioteken i Kalmar län: 2010 är Kalmar län Sveriges bästa biblioteksregion* (2003). Strategi.

för visionen? Ta tillvara personalens synpunkter kring visionen? Vår tolkning är att det snarare är PR än marknadsanalys som regionbibliotekarien har i åtanke. Resultaten från våra intervjuer visar också på att bibliotekscheferna inte är nöjda med att marknadsföringen gentemot personalen har lägre prioritet från regionbibliotekets sida. Vi ser här ett glapp mellan ledning och personal. Detta glapp skulle kunna minska genom ett utökat samarbete.

Bibliotekscheferna är inte entydigt positiva till visionen, någon är väldigt kritisk. Det verkar som att man är mer positiv till visionen om man själv varit med och formulerat målgrupper än om man känt sig utanför och missförstådd och inte fått gehör för sina ståndpunkter.

Det som ifrågasätts är bland annat formuleringen av visionen och hur det ska kunna mätas att man blivit bästa biblioteksregionen i Sverige. Men också valet av målgrupper, då främst företagare, känner de flesta av cheferna sig tveksamma inför. Detta trots att chefsgruppen har godkänt dem som valda målgrupper. Viss tveksamhet finns också mot idén med gemensamt lånekort, då det kan innebära att man mister en del av den lokala profilen.

När vi frågade bibliotekscheferna om hur marknadsföringen på de enskilda biblioteken kommer att se ut framöver med tanke på visionen så upptäckte vi att vi kommit in i ett för tidigt skede. Anmärkningsvärt är att inget av biblioteken vi studerade hade ännu, hösten 2004, planerat hur man ska arbeta med sin marknadsföring med avseende på visionen och för att nå dess mål. Dock ska alla kommunbibliotek i länet ha en biblioteksplan klar år 2005 eller 2006 och i den ingår marknadsföring som en del.

Med tanke på framtiden får man beakta att det kanske är så att biblioteken håller på att förändras, från att i första hand erbjuda service till att i framtiden mer erbjuda kunskap? Det är viktigt att tänka på, då service och kunskap kräver olika beteende och marknadsföring.<sup>172</sup> Många av de kännetecken som finns på ett kunskapsföretag passar in på ett modernt folkbibliotek, speciellt om man vill vända sig mot målgrupperna studerande och företagare. De här målgrupperna söker ofta kunskap för att lösa ett problem eller utveckla en möjlighet, vilket innebär mer än att bara få en tjänst utförd.

Vi tror att det är viktigt att bibliotekspersonalen ges möjlighet till kompetensutveckling, så att biblioteken kan utvecklas mot att bli alltmer lärande organisationer. Vår erfarenhet och vår studie har lett oss till slutsatsen att man bör dela med sig av sina kunskaper, såväl internt inom biblioteket som externt till biblioteksanvändarna. På det sättet kan man bygga upp en kompetenskultur, vilken kommer att fungera som en magnet och locka till sig både nya medarbetare och nya användare. Ett exempel på detta har vi funnit på några bibliotek i Öresundsregionen. Genom projekt Info Business Öresund har bibliotekspersonalens kompetens förbättrats när det gäller service till näringslivet, framför allt till nyföretagare. Inom projektet har man arbetat fram ett utbildningsmaterial för bibliotekarier som bidrar till att sprida kunskaper och öka kompetens. Detta utbildningsmaterial använder man sig av bl.a. på Malmö stadsbibliotek i sin företagsservice. Där har personalen studerat näringslivet i sin närmiljö och arbetat i nätverk med andra organisationer som stödjer näringslivet. Genom att frigöra tid för lite längre möten med företagarna, så bidrar också dessa möten till att öka personalens kompetens. Sedan har man internt utbildat varandra inom biblioteket, anordnat seminarier och konferenser m.m.<sup>173</sup> På det här sättet får man en kunskapsspridning, internt och externt, som ger kund värde och bidrar till att bygga upp en kompetenskultur.<sup>174</sup>

---

<sup>172</sup> Ahrnell & Nicou 1995.

<sup>173</sup> Forsström, Katarina. Bibliotekarie, Malmö stadsbibliotek. E-post 2005-03-21.

<sup>174</sup> Se de sju K:na, kapitel 2.10.2, samt Ahrnell & Nicou 1995.

Vi tycker att det är intressant att titta ytterligare lite på vilka perspektiv som finns angående marknadsföringen av biblioteken i Kalmar län. Är biblioteken och regionbiblioteket kundorienterade? Vilket perspektiv på marknadsföring uttrycks i visionen?

Visionen uttrycker helt klart ett kundperspektiv då den pekar på användarnas behov:

I förhållande till allmänhetens, studerandes och företagens behov har vi

- Hög kvalitet på servicen
- Hög tillgänglighet på alla nivåer
- Profilerade bibliotek efter lokala behov

I kommentarerna till visionen kan man läsa :

Vi tror dock att studerande och företagare ska stå först i tur om det ska göras nya satsningar för att bibliotekens status ska höjas lokalt och regionalt och för att de ska bli en viktig faktor i den lokala utvecklingen.

Här vill vi påpeka att man måste vara vaksam så att inte organisationsperspektivet tar över, som det kanske kan göra när man börjar tala om att höja bibliotekens status. Det är viktigt att man inte ser sitt erbjudande som självklart och oundvikligen önskvärt.<sup>175</sup> I Kalmar län har man börjat med en del marknads- och kundanalyser, men här finns mycket kvar att göra. Det är viktigt att visionen inte bara blir något som kommer uppifrån politiker och ledning, utan att den får kraft nerifrån också, från bibliotekspersonal och biblioteksanvändare.

Enligt Andreasen och Kotler är det också viktigt att inte bara nöja sig med en eller två marknadsstrategier om man vill vara kundorienterad, utan att våga ta risker.<sup>176</sup>

Regionbibliotekarien är inte rädd för att ta risker. Han är beredd att satsa på många strategier samtidigt. Bibliotekscheferna är dock mer försiktiga, åtminstone när det gäller företagare, har vi konstaterat.

Visionens direkta målgrupp är den politiska nivån. Visionen är ett politiskt dokument, formulerat för att antas av kommunala nämnder och regionförbundets styrelse. Nästa del av visionen är uttryckt så här:

Biblioteken bidrar aktivt till

- Höjning av regionens attraktionskraft och utbildningsnivå
- Lokal och regional utveckling
- Utveckling av demokratin
- Enskilda människors personliga utveckling

Här tycker vi oss urskilja olika perspektiv; dels ett samhällsperspektiv där man vill främja regional utveckling och dels ett individperspektiv där man vill främja enskilda människors personliga utveckling. Biblioteken ska alltså bidra till utveckling på flera plan. Att visionen är tvetydig i sina perspektiv gör den troligen svårare att ta till sig för vissa målgrupper. Olika målmarknader kräver olika marknadsföring. Att marknadsföra gentemot politiker är inte samma sak som att marknadsföra gentemot bibliotekspersonal, olika grupper av användare,

---

<sup>175</sup> Andreasen & Kotler 2003, s. 40ff.

<sup>176</sup> Ibid., s. 40ff.

eller potentiella användare, vill vi hävda. Det är psykologiskt sett oklokt att slå samman grupper som har olika intresse för verksamhetens tjänster, menar också Härnqvist.<sup>177</sup>

Det var intressant att lyssna till regionbibliotekariens och bibliotekschefernas framtidsvisioner om hur folkbiblioteken i Kalmar län skulle kunna se ut år 2010. Det måste dock påpekas att vi i denna uppsats gjort en sammanställning av deras olika visioner till en enda. En del av det som beskrivs i dessa framtidsvisioner relaterar till vad Mossberg<sup>178</sup> skriver om upplevelser och upplevelserum. Hon anser bland annat att arkitektur, inredningens design och konstnärliga utsmyckning spelar en allt större roll. Att den fysiska miljön påverkar människors uppfattning om en plats och om den personal och de produkter som finns där. Vi antar att biblioteket kan ge besökarna ett större värde om det planeras också som ett upplevelserum. Det kan vara en viktig dimension att tillföra i marknadsföringen.

Vårt arbete med den här uppsatsen har förstärkt den övertygelse vi hade med oss från början, att marknadsföring är mycket viktigt för att synliggöra biblioteken och nyttan med dem. Efterhand har vi breddat vår förståelse för fenomenet marknadsföring och mer och mer insett hur brett och omfattande begreppet egentligen är. Vi har förstått att man, för att få ut bästa möjliga effekt av sin marknadsföring, bör ha ett helhetsgrepp på marknadsföringsprocessen och inte bara plocka vissa delar. Det är också viktigt att beakta olika typer av marknadsföring och att kombinera dessa så att de leder fram till målet.

Kanske har vi genom de frågor vi ställt till bibliotekscheferna och regionbibliotekarien också bidragit till att belysa värdet av bibliotekens och visionens marknadsföring, så att marknadsföringen nu kan få en mer framträdande roll än den annars fått.

Som förslag till fortsatta studier tycker vi att det kunde vara intressant med en uppföljning av vår studie när länet hunnit lite längre i arbetet mot visionen för år 2010. Både för att se om man arbetar mer medvetet med marknadsföring och hur det går i arbetet med visionen. Om man väljer att studera marknadsföring kan man välja att fokusera på någon specifik del i marknadsföringsprocessen eller marknadsföringen mot någon speciell målgrupp. Man skulle också kunna titta mer övergripande på den strategiska nivån; hur man gör upp visioner, mål, planer och strategier för en region eller för enskilda bibliotek eller verksamheter. Det kunde vara intressant att göra en studie utifrån bibliotekspersonalens perspektiv, eller varför inte användarnas? Det kan också vara intressant att göra jämförande studier mellan regioner.

---

<sup>177</sup> Härnqvist 1995, s. 52.

<sup>178</sup> Mossberg 2003, s. 110-112.

## 5. Sammanfattning

Syftet med denna kandidatuppsats har varit att beskriva fenomenet marknadsföring. Vi har valt att göra detta genom att studera fyra folkbibliotek i Kalmar län. Vi ville beskriva dels hur dessa arbetar med marknadsföring hösten 2004, och dels hur de ser på marknadsföring och dess betydelse i samband med en läns vision. Visionen är att Kalmar län ska bli Sveriges bästa biblioteksregion år 2010. Arbetet med visionen påbörjades år 2001 och vi har gjort ett nedslag i visionens början år 2004. Beskrivningen har gjorts utifrån ett ledningsperspektiv.

Vi har för att sätta oss in i ämnet studerat bland annat litteratur och magisteruppsatser om marknadsföring, olika projektrapporter, samt handlingar om den aktuella visionens målsättningar och strategier.

Följande frågor har vi haft som utgångspunkt i vårt arbete:

1. På vilket sätt operationaliseras begreppet marknadsföring på folkbiblioteken i Kalmar län?
2. Hur ser bibliotekscheferna och regionbibliotekarien på marknadsföring, lokalt och regionalt, i samband med Kalmar läns vision att bli Sveriges bästa biblioteksregion år 2010?

För att få svar på dessa frågor har vi intervjuat chefen för Regionbiblioteket i Kalmar län samt fyra bibliotekschefer i länet. Intervjuerna har varit kvalitativa och semistrukturerade, det vill säga till största delen öppna frågor.

Det har i undersökningen framkommit att inget av de studerade biblioteken arbetar med marknadsföring utifrån någon marknadsföringsplan. Givetvis arbetar man ändå med marknadsföring på olika sätt men man saknar ett samlat grepp kring marknadsföringen. Likaså saknas en tydlig ansvarsfördelning samt särskilt avsatta medel för marknadsföring. Man utför inte heller några direkta marknadsanalyser i marknadsföringssyfte. Detta sammantaget ger oss uppfattningen att man inte prioriterar marknadsföring särskilt högt i sin verksamhet. Inget av de nämnda biblioteken arbetar heller medvetet med intern marknadsföring. Relationer och nätverk har däremot en stor betydelse i marknadsföringen hos de undersökta biblioteken. Genom olika typer av samarbete sprider biblioteken sina budskap och får hjälp med att synas i nya sammanhang.

Vi ser två möjliga orsaker till att marknadsföringen inte är så omfattande på de bibliotek vi studerat. Dels kan det vara så att det råder brist på kunskap inom marknadsföringsområdet, och dels brist på motivation eftersom man inte ser några direkta vinster med att få fler biblioteksanvändare.

Regionbibliotekarien och de bibliotekschefer vi intervjuade var alla eniga om att marknadsföring är viktig för folkbiblioteken, liksom för visionsarbetet. Ändå finns det inte heller för visionens marknadsföring någon plan ännu, hösten 2004.

Bibliotekscheferna är ganska nöjda med hur visionen hittills marknadsförts gentemot politiker och regionförbundet, men anser sig mer missnöjda med visionens marknadsföring gentemot bibliotekspersonalen. Här menar dock regionbibliotekarien att ansvaret ligger på bibliotekscheferna att själva marknadsföra visionen till sin personal.

Visionens formulering att bli Sveriges bästa biblioteksregion år 2010 har medfört att bibliotekscheferna har ifrågasatt hur det ska kunna mätas att man blivit bäst. Man har ännu inte

någon tydlig mätmetod klar och vi tror inte att det kommer att bli lätt att enas kring någon lämplig metod för detta.

Visionens målgrupper är allmänheten, studerande och företagare. Bland bibliotekscheferna finns vissa tveksamheter inför valet av företagare som målgrupp. Inget av biblioteken säger sig ha någon efterfrågan på bibliotekets tjänster av företagare och man ifrågasätter bland annat om man har rätt kompetens för att serva den gruppen. Här menar dock regionbibliotekarien att man kan skaffa den kompetens som behövs.

Vi tycker oss se att det krävs ett bättre samarbete mellan ledning och personalgrupper i visionsarbetet, samt en större satsning på marknadsföring både när det gäller visionens marknadsföring och de enskilda bibliotekens. Det är viktigt att öka medvetandet om vilken nytta biblioteken kan ge, men också att skaffa resurser och att se till att de används på rätt sätt. Inte minst för att Kalmar län ska ha möjlighet att nå visionens mål, att bli Sveriges bästa biblioteksregion år 2010.

# Källförteckning

## Otryckta källor

Forsström, Katarina. Bibliotekarie, Malmö stadsbibliotek. E-post 2005-03-21.

Kabel, Steen. *En evaluering af projekt Info Business Øresund 2002-2003*. (December 2003). Socialinform. Århus.

*Långsiktig handlingsplan (2002-2006) för Kalmar Läns Bibliotek*. Med utgångspunkt från Länsbibliotekets nya uppdrag. Antaget av Regionförbundets styrelse 2001-09-05.

Ohlsson, Lotta. Helsingborg stadsbibliotek. E-post 2005-03-21.

*Sveriges bästa bibliotek och en resurs i utvecklingen – en utmaning* (2001). Till nämnder med ansvar för biblioteksverksamhet. Roger Kaliff. 2001-10-05. Regionförbundet i Kalmar län, D 2001/206-866.

*Utmaning till berörda nämnder i länet med ansvar för biblioteksverksamheten*. Roger Kaliff, ordförande i Regionförbundets styrelse. 2001-05-10. Kalmar läns bibliotek.

*Vision och strategi för biblioteksverksamheten i Kalmar län* (2002). Till nämnder i Kalmar län med ansvar för biblioteksverksamheten. Remiss. Regionförbundets styrelse. 2002-05-21. Kalmar läns bibliotek.

## Elektroniska källor

Bergqvist, Christer (ansv. utg.) Regionbibliotek Kalmar (2004). *Allmänt & Blandat*, nr 3, s. 2. Ledaren. [http://www.kalmar.regionforbund.se/Regionbiblioteket/Allmänt & Blandat/ 3/04](http://www.kalmar.regionforbund.se/Regionbiblioteket/Allmant%20&%20Blandat/3/04). [2005-01-07]

*Bibliotekssamverkan i Norrland: Ett samarbetsprojekt mellan Lånecentralen och de fem Norrlandslänen*. (2004-11-21). Wik, Per-Erik (sidansvarig). Länsbiblioteket Västernorrland. <http://www.lansbib.bib.mh.se/bin/default.html> [2005-01-28]

Borgholms kommun. <http://www.borgholm.se> [2005-01-02]

Emmaboda kommun. <http://www.emmaboda.se> [2005-01-02]

Forsström, Katarina. *Företagsservice på Malmö stadsbibliotek*. Mötesplats inför framtiden, konferens i Borås 2004-10-13 – 2004-10-14, BHS och Stadsbiblioteket i Borås. <http://www.hb.se/bhs/motesplats/B&I-konf2004/pdf/Forsstrom.pdf> [2005-02-27, 2005-03-19]

Marknadsföring (2004). Ingår i *Nationalencyklopedin* [Online] <http://www.ne.se> [2004-04-17]

Nybro kommun. <http://www.nybro.se> [2005-01-02]

Nyström, Maria (2002-01-05). *Hermeneutik*. [Online] Göteborgs Universitet, Sahlgrenska akademien, Avdelningen för allmänmedicin informerar om forskningsmetodik. <http://www.infovoice.se/fou/bok/kvalmet/10000012.htm> [2004-12-12]

*Om Sesim*. Regionbibliotek Västra Götaland. <http://regionbibliotek.vgregion.se/sesim>.

*Projekt: Info Business Öresund*. Se: Godkända projekt inom Interreg IIIA- Öresundsregionen. <http://www.oresundskomiteen.dk/neobuilder.20021219120515070000001922376517.html> [2005-02-27]

Regionförbundet i Kalmar län. <http://www.kalmar.regionforbund.se> [2004-11-17]

Statistiska Centralbyrån (2005). <http://www.scb.se> [2005-01-20]

Walander Olsson, Ingalill. Projektledare. *Bibliotek Värmland: Med låntagaren i centrum*. [http://www.lansbiblioteket.se/projekt/bibliotek\\_varmland.htm](http://www.lansbiblioteket.se/projekt/bibliotek_varmland.htm) [2004-12-12]

Västerviks kommun. <http://www.vastervik.se> [2005-01-02]

## **Muntliga källor**

Ahrnell, Britt-Marie (2004-02-03). Att marknadsföra och sälja idéer och kunskap. Föredrag. Konferens i Lund 2004-02-02-2004-02-03, BTJ, Ikoner, *Marknadsförandets nödvändighet*.

Intervjuer gjorda i september 2004.

Plats: respektive biblioteks mötesrum.

Tid: ca 1,5 timme per intervju.

Materialet finns nedtecknat från bandinspelning i författarnas ägo.

Alfelt, Viveca: bibliotekschef, Emmaboda.

Bergqvist, Christer: regionbibliotekarie, Kalmar.

Johansson, Mats: bibliotekschef, Nybro.

Lydmark, Gunilla: bibliotekschef, Borgholm.

Zryd, Ernst: bibliotekschef, Västervik.

Intervju/förstudie 2004-03-10.

Jonasson, Dag: biblioteksansvarig, Mörbylånga.

## **Deltagande i möten och konferenser**

*Kick-off: För Sveriges bästa biblioteksregion*, 2004-05-07. Rock City, Hulfsfred.

*Marknadsförandets nödvändighet*, 2004-02-02-2004-02-03.

Konferens anordnad av Ikoner-akademien, Bibliotekstjänst, Lund.

## Tryckta källor

Ahrnell, Britt-Marie & Nicou, Monica (1995). *Kunskapsföretagets marknadsföring: Att utveckla kundrelationer, kvalitet och kompetens*. Malmö: Liber-Hermods AB.

Andreasen, Alan R. & Kotler, Philip (2003). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. New Jersey: Pearson Education Inc.

*Biblioteket som serviceföretag: Kunden i centrum* (1992). Barbro Blomberg, red; Göran Widedäck, vetenskaplig red. Rapport nr 92:4. Stockholm: Forskningsrådsnämnden (FRN).

*Bibliotekslag*: SFS 1996:1596 (1996). Stockholm: Fritzes.

Även tillgänglig som: <http://www.kb.se/Notiser/Bibliotekslagen.htm> [2004-09-16]

Dahlberg, Therese (2001). *Marknadsföring, relationer och nätverk hos forskningsbibliotek: En beskrivning och analys*. Borås: Högskolan i Borås, Bibliotekshögskolan/Biblioteks- och informationsvetenskap. (Magisteruppsats i biblioteks- och informationsvetenskap vid Bibliotekshögskolan/Biblioteks- och informationsvetenskap, 2001:1)

Ersgård, Stefan (2004). *Från ord till handling: Om ledarskap, generationsväxling och kunskapsöverföring*. Stockholm: Svensk Biblioteksförning.

Phinlöf, Lotta (1997). *Marknadsföring av kulturverksamheter: Bibliotek och museer*. Borås: Högskolan i Borås, Bibliotekshögskolan/Biblioteks- och informationsvetenskap. (Magisteruppsats i biblioteks- och informationsvetenskap vid Bibliotekshögskolan/Biblioteks- och informationsvetenskap, 1997:50)

Fisk, Britt-Inger & Nordby, Ulla (2001). *Information – bibliotek – företag: En utvärdering av EU-projektet ITF på biblioteken i östra Värmland*. Borås: Högskolan i Borås, Bibliotekshögskolan/Biblioteks- och informationsvetenskap. (Magisteruppsats i biblioteks- och informationsvetenskap vid Bibliotekshögskolan/Biblioteks- och informationsvetenskap, 2001:52)

Grönroos, Christian (1996). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Malmö: Liber-Hermods AB.

Grönroos, Christian & Monthele, Caroline (1988). *Service Management i den offentliga sektorn*. Malmö: Liber AB.

Gummesson, Evert (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30 R*. Kristianstad: Liber AB.

Härnqvist, Lena (1995). *Krukmakaren i verkligheten: Om konsten att marknadsföra kultur*. Stockholm: Statens kulturråd.

Kotler, Philip (1999). *Principles of Marketing*. 2:a europeiska upplagan. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Kotler, Philip (2003). *Kotlers marknadsföringsguide från A till Ö*. Sundbyberg: Pagina Förlags AB/Optimal Förlag.

- Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Mossberg, Lena (2003). *Att skapa upplevelser: Från OK till WOW!* Lund: Studentlitteratur.
- Patel, Runa & Davidson, Bo (1998). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Renborg, Greta (1977). *Bibliotekens PR – och kontaktarbete*. Lund: Berlings.
- SFS 1996:1596. Se: *Bibliotekslag*.
- Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Stensson, Stina (2002). *Möte med konkurrens: Hur du marknadsför offentlig verksamhet*. Malmö: Liber.
- Sveiby, Karl Erik & Risling Anders (1986). *Kunskapsföretaget: Seklets viktigaste ledarutmaning?*. Malmö: Liber Förlag. (Bättre ledarskap)
- Wallace, Linda K. (2004). *Libraries, mission and marketing: Writing mission statements that work*. Chicago: American Library Association.
- Widerberg, Karin (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Vision för biblioteken i Kalmar län: 2010 är Kalmar län Sveriges bästa biblioteksregion* (2003). Broschyr. Inkl. strategier och kommentarer. Regionförbundet i Kalmar län, Regionbiblioteket, Christer Bergqvist.
- Även tillgänglig som:  
[http://www.kalmar.regionforbund.se/Regionbiblioteket/Dokumentarkiv/Vision och strategi för biblioteken i Kalmar län](http://www.kalmar.regionforbund.se/Regionbiblioteket/Dokumentarkiv/Vision%20och%20strategi%20för%20biblioteken%20i%20Kalmar%20län). [2005-01-26]

## Bilaga 1

### VISION FÖR BIBLIOTEKEN I KALMAR LÄN

*2010 är Kalmar län Sveriges bästa biblioteksregion*

*I förhållande till allmänhetens, studerandes och företagares behov har vi*

Hög kvalitet på servicen

Hög tillgänglighet på alla nivåer

Profilerade bibliotek efter lokala behov

*Biblioteken bidrar aktivt till*

Höjning av regionens attraktionskraft och utbildningsnivå

Lokal och regional utveckling

Utveckling av demokratin

Enskilda människors personliga utveckling

*Biblioteken erbjuder*

Kreativa mötesplatser och stimulerande miljöer för alla

*och prioriterar*

Det livslånga lärandet från förskola till vuxenstudier

*En länsstrategi som hela tiden förnyas och hålls aktuell är det viktigaste instrumentet för att visionen ska förverkligas. Strategin ska vara antagen av berörda nämnder.*

Även tillgänglig med strategier och kommentarer som:

[http://www.kalmar.regionforbund.se/Regionbiblioteket/Dokumentarkiv/Vision och strategi för biblioteken i Kalmar län.](http://www.kalmar.regionforbund.se/Regionbiblioteket/Dokumentarkiv/Vision%20och%20strategi%20för%20biblioteken%20i%20Kalmar%20län) [2005-01-26]

## Bilaga 2

### Intervjuguide, bibliotekschefer i Kalmar län

Våra frågeställningar:

1. På vilket sätt operationaliseras begreppet marknadsföring på folkbiblioteken i Kalmar län?
2. Hur ser bibliotekscheferna och regionbibliotekarien på marknadsföring, lokalt och regionalt, i samband med Kalmar läns vision att bli Sveriges bästa biblioteksregion år 2010?

Först två inledande frågor:

1. När jag säger ”marknadsföring” – vad tänker du på då?
2. När jag säger ”marknadsföring av folkbibliotek” – hur tänker du då?

Sedan en beskrivning av nuläget för det aktuella biblioteket:

#### Marknadsföring av ert bibliotek i dag?

(Vi börjar med en bred/öppen fråga.)

- marknadsföringsplan/marknadsföringsstrategier?
- ansvar för marknadsföringen av biblioteket? Vem ansvarar för vad?
- resurser för marknadsföring? Tid, budget, personal....
- målgrupper idag?
  - om ja – hur är de valda? Anpassas marknadsföringen efter målgrupperna?
  - om nej – varför inte?
- profilering?
- intern marknadsföring? Hur?
- marknadsföring gentemot politikerna? Hur?
- marknadsföring gentemot användarna? icke-användarna?
- mål med marknadsföringen, olika?
- metoder och kanaler? T.ex. webbsidor, annonser, broschyrer, informationsmaterial...
- utvärdering av marknadsföringsinsatser?
- relationsmarknadsföring? nätverk? relationer? vilka?
- marknadsföringsprocessen (analys, planering, genomförande, kontroll)?
- marknadsanalys/undersökningar?

#### Marknadsföring i samband med visionsarbetet

På vilket sätt tror du att marknadsföring kan ha betydelse för att nå upp till visionens mål?

Hur upplever du den marknadsföring av visionen som gjorts hittills?

- internt/externt (politiker, chefer, personal, media)

Tycker du att visionens målgrupper är rätt valda (allmänhet, studerande, företagare)?

Valda av vem? Hur?

- Hur når man dem? Kanaler?
- Alternativa målgrupper?
- Finns det någon konflikt vad gäller de valda målgrupperna gentemot de målgrupper som biblioteket har idag?
- Konflikt gentemot bibliotekslagen där målgrupperna som ska prioriteras är barn och ungdomar, invandrare och andra minoriteter?

Vilka företagare förväntas tillhöra den utvalda målgruppen?

- Finns efterfrågan hos dem eller ska den skapas?

Det livslånga *lärandet* ska prioriteras, från förskola till vuxenstudier.

- Vad tror du det kommer att innebära för de grupper som *inte* studerar?

Hur ser du på möjligheterna för Kalmar län att lyckas bli Sveriges bästa biblioteksregion?

Vet du hur konkurrensen ser ut när det gäller att bli Sveriges bästa biblioteksregion?

Hur ska man veta om man uppnått visionens mål - att man är Sveriges bästa biblioteksregion?

Hur mäter man "bäst"?

Vilka kan bli visionens vinnare? Förlorare?

Vilka argument/budskap bör framhållas i bibliotekens PR? Ska man marknadsföra kompetens? Profil? Annat?

### **Marknadsföring av ert bibliotek inför visionen**

Vilken betydelse tror du att marknadsföring har för ert bibliotek med tanke på att nå visionens mål?

Har ni funderat kring några lämpliga marknadsföringsstrategier med tanke på visionen? Vem? Hur?

Ansvar för marknadsföringen framöver?

Har ni den information ni behöver om bibliotekets marknad och de behov som finns? Kan den skaffas? Hur?

Kultur- och fritidsvaneundersökningen i länet – har den gett någon användbar information om bibliotekets marknad?

Andra undersökningar som gjorts? Fokusgrupper?

Har ni profilerat ert bibliotek? Hur? När? Planerar ni att profilera ert bibliotek i samband med visionsarbetet?

Har du marknadsfört visionen internt till din personal? Hur?

Har ni marknadsfört visionen lokalt här i Xxxxx? Om inte: kommer ni att göra det? Hur? - målgrupper, kanaler, metoder

Tror du att ert bibliotek har (alt. kommer att kunna skaffa) de resurser som krävs för att nå visionens mål? Budget, kompetens, lokaler, m.m.

Nyrekrytering?

Vad tror du att ert bibliotek kan hjälpa målgruppen företagare med? Studerande?

Har ni börjat göra biblioteksplaner? Finns marknadsföring med där som en del?

Hur ser ditt bibliotek ut år 2010? Miljön? Medier? Lokaler? Personal?

## Bilaga 3

### Intervjuguide, regionbibliotekarien i Kalmar län

#### Visionen och marknadsföring av den

Hur föddes idén till visionen? Bakgrunden?

Har visionen underbyggts av någon marknadsanalys eller annan undersökning?

Hur har det diskuterats kring valet av målgrupper?

- fanns det några andra förslag på målgrupper?
- har hänsyn tagits till bibliotekslagens prioriteringar på målgrupper? Möjlig konflikt?
- vad är det tänkt att biblioteken ska hjälpa gruppen företagare med? Finns tillräcklig kompetens hos bibliotekarierna för det idag? Behövs nyrekrytering? Ev. nya yrkeskategorier?

Vem har ansvaret för visionens marknadsföring?

- finns marknadsföringsplan?

Marknadsföringen av visionen, hur har den gått till hittills – hur ska den gå till framöver?

- gentemot politiker?
- gentemot bibliotekschefer?
- gentemot bibliotekspersonal? (Kick-offen, mera?)
- gentemot allmänheten?

Har visionen marknadsförts utanför regionen? Alt. ska den det?

Ekonomiska resurser för att nå visionens mål?

- hur ser de ut regionalt?
- finns/kommer det att finnas de resurser som kommer att behövas på de enskilda biblioteken? Har man alla kommunalpolitiker med sig?

Hur ser konkurrensen ut?

- har någon analys gjorts?
- vilken är Sveriges bästa biblioteksregion idag?

Profilering?

- regionalt?
- lokalt?

Hur ska visionens mål och delmål uppföljas?

- utvärderas?
- mätas?

Hur vet vi att vi är Sveriges bästa biblioteksregion?

Är visionens mål och delmål färdigformulerade? I så fall, vilka är de?

Finns någon handlingsplan färdig? I så fall hur ser den ut? Ligger ansvaret för den regionalt eller lokalt?

Biblioteksplanerna? Blir det något regionalt samarbete med dem?

Vilka kan bli visionens vinnare? Förlorare?

### **Marknadsföring av de lokala biblioteken**

Hur viktig anser du att marknadsföringen är för att kunna nå upp till visionens mål att bli Sveriges bästa biblioteksregion?

- för de lokala biblioteken?
- för regionen?

Hur kan regionens bibliotek marknadsföra sig för att nå visionens mål?

- gemensam marknadsföring?
- marknadsföring utanför regionen?

Vilka argument/budskap bör framhållas i bibliotekens PR?

- kompetens?
- profil?
- annat?

Exempel på olika sammanhang där de lokala biblioteken med fördel kan marknadsföras med tanke på att nå visionens mål?

Hur ser regionens bibliotek och dess verksamhet ut år 2010?