

MAGISTERUPPSATS I BIBLIOTEKS- OCH INFORMATIONSVETENSKAP
VID INSTITUTIONEN BIBLIOTEKS- OCH INFORMATIONSVETENSKAP/BIBLIOTEKSHÖGSKOLAN
2007:129
ISSN 1654-0247

Benchmarking som metod

Ett aktionsforskningsprojekt vid Valdemarsviks bibliotek

ANNA LARSSON



HÖGSKOLAN I BORÅS

VETENSKAP FÖR PROFESSION

© Författaren
Mångfaldigande och spridande av innehållet i denna uppsats
– helt eller delvis – är förbjudet utan medgivande.

Svensk titel: Benchmarking som metod - ett aktionsforskningsprojekt vid Valdemarsviks bibliotek.

Engelsk titel: Benchmarking as method - an action research project at Valdemarsvik's public library.

Författare: Anna Larsson

Kollegium: Kollegium 4

Färdigställt: 2007

Handledare: Göran Widebäck

Abstract: The main purpose of this Master's thesis is to do a benchmarking study of the marketing activities at the public library of Valdemarsvik. The purpose is also to describe and get a deeper understanding of benchmarking as a method for improving library activity. Four major problem areas are addressed: How can one use benchmarking as a tool to achieve change? How can one learn with benchmarking? What similarities and differences are there between benchmarking and other similar methods for competence development? Is benchmarking better than other similar methods for competence development?

The empirical approach was qualitative and the method chosen was action research. Benchmarking is a structured method for learning and change that compares your performances with the performances of others. The benchmarking object chosen in this study was marketing orientation and marketing. The benchmarking partners chosen were Folktandvården in Gothenburg and the public library of Bollebygd.

The outcome of the benchmarking study was user friendly changes in the library's physical environment and the library's classification system, and customer oriented changes concerning purchase policy and selection of media. Also a lecture in marketing and market orientation, based on the result of the benchmarking study, was held for the library staff.

The conclusion of this study shows that benchmarking can be used as a method to learn market orientation and marketing at a small public library. Benchmarking points out gaps, explains how they occur and describes the successful behaviour of the benchmarking partner and therefore new knowledge easily can be implemented.

Nyckelord: benchmarking, Valdemarsviks bibliotek, lärande organisationer, kompetensutveckling, förändringsarbete, marknadsorientering, marknadsföring, aktionsforskning

1 Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställningar.....	2
1.1.1 Avgränsningar, terminologi och definitioner.....	3
1.2 Disposition.....	3
2 Studieområdet	4
2.1 Valdemarsviks bibliotek.....	4
2.2 Benchmarking	5
2.2.1 Giraffprojektet.....	8
2.2.2 Action learning.....	10
2.2.3 Val av benchmarkingobjekt	11
2.2.4 Identifiering av benchmarkingpartner.....	12
2.2.5 Informationsinsamling	12
2.2.6 Analys	13
2.2.7 Genomförande.....	13
2.2.8 Benchmarking i sammanfattning	13
2.3 Marknadsföring	14
2.3.1 Problembakgrund.....	14
2.3.2 Tidigare studier	16
2.3.3 Relationsperspektivet på marknadsföring.....	17
2.4 Tidigare forskning om Quality Management, benchmarking och marknadsorientering	18
2.5 Min studies forskningsfråga.....	25
3 Ett aktionsforskningsprojekt	26
3.1 Metod.....	26
3.1.1 Aktionsforskning med explorativ ansats.....	26
3.1.3 Projektets syfte uppläggning och genomförande	28
3.2 Val av benchmarkingobjekt.....	29
3.2.1 Marknadsorientering	29
3.2.2 Marknadsföring.....	30
3.2.3 Faktorer som är kritiska för prestationen	30
3.3 Identifiering av benchmarkingpartners.....	31
3.4 Informationsinsamling.....	31
3.5 Valdemarsviks bibliotek	33
3.6 Bollebygds bibliotek.....	34
3.6.1 Presentation av Bollebygd	34
3.6.2 Verksamhet	34
3.6.3 Marknadsorientering	35
3.6.4 Marknadsföring.....	36
3.6.5 Intern marknadsföring.....	36
3.7 Folkvandvården i Göteborg.....	37
3.7.1 Marknadsorientering	37
3.7.2 Marknadsföring.....	39
3.7.3 Kompetensutveckling.....	41
3.8 Jämförande analys – Bollebygds bibliotek och Valdemarsviks bibliotek	42
3.9 Jämförande analys - Folkvandvården i Göteborg och Valdemarsviks bibliotek.....	45
3.10 Genomförande	47
3.10.1 Personalkurs	47
3.10.2 Implementering av benchmarkingresultaten - kursändring i Valdemarsvik.....	47
3.11 Vad hände sedan?	48
3.11.1 Valdemarsviks bibliotek	48
3.11.2 Bollebygds bibliotek	50
4 Analys och diskussion	52

Hur förändrar man genom benchmarking?	52
Hur lär man genom benchmarking?	58
Vilka likheter/skillnader finns det mellan benchmarking och liknande metoder för lärande på arbetsplatsen?	59
Är benchmarking bättre eller sämre än andra metoder för lärande på arbetsplatsen?	60
I vilken mån och under vilka förutsättningar är benchmarking en lämplig metod för att utveckla folkbibliotek?	60
5 Sammanfattning	63
Käll- och litteraturförteckning	65
Otryckta källor	65
Litteratur	65
Bilagor	71
Bilaga 1. Brev från bibliotekschefen vid Valdemarsviks bibliotek	71
Bilaga 2. Intervjufrågor Folktandvården i Göteborg	73
Bilaga 3. Intervjufrågor Valdemarsviks och Bollebygds bibliotek	74
Bilaga 4. Personalkurs	76
Bilaga 5. Brev från den f.d. bibliotekschefen vid Valdemarsviks bibliotek	83

Figurförteckning

Figur 1 Kolbs lärcykel	8
Figur 2 Problemområden - Bollebygds bibliotek	32
Figur 3 Problemområden - Folktandvården i Göteborg	32
Figur 4 Resultat 1	42
Figur 5 Resultat 2	45

1 Inledning

Framtiden är svår att förutsäga för bibliotekssektorn. Informationsteknologin har inneburit enorma förändringar vad gäller bibliotekens innehåll, utbud av tjänster och arbetsmetoder. Även biblioteksanvändarnas behov, efterfrågan och användarmönster har förändrats. Därför har det uppstått ett behov av en strategi som möjliggör för biblioteksverksamheter att komma i fas med omvärldens förändrade förväntningar, krav, användarmönster och efterfrågan. Hur skulle en sådan strategi kunna se ut? Var kan man hämta inspiration till en sådan strategi? Biblioteken konkurrerar inte med varandra på samma sätt som konkurrerande företag gör.¹ Konkurrensen företag emellan utgör en viktig källa till kunskap om hur man kan förbättra sin verksamhet. Denna källa till kunskap och lärande saknar därför biblioteken. Biblioteken behöver hitta andra sätt att skaffa sig kunskap om hur de kan förbättra sin verksamhet. Traditionell kompetensutveckling i form av kurser är ett sätt uppnå lärande och förändring. Många folkbibliotek i Sverige är dock små och har svårt att få resurserna att räcka till för kompetens-utveckling och utvecklingsfrågor. Det finns även andra problem med traditionell kompetens-utveckling. Om bara ett fåtal i personalen får ta del av kompetensutvecklingen kan detta medföra svårigheter när den som varit på kurs ska försöka förmedla sina nya kunskaper till sina arbetskamrater. Kanske återvänder personen ivrig till sin arbetsplats för att förbättra verksamheten och förmedla kunskaper till sina medarbetare och blir bemött med ointresse eller kanske motstånd. Detta beskrivs i Thomas Anderssons² doktorsavhandling där han studerat sex chefer som genomgått ledarskapsprogram.³ Det finns dock andra sätt att lära än genom att studera under ordnade former med hjälp av undervisning. Faktum är att en stor del av individens lärande sker utanför klassrummet och utan undervisning.⁴

Tidigare har utvecklingen på de mindre folkbiblioteken, såsom jag har jag uppfattat det, i stor utsträckning varit centralt initierad.⁵ Inspirationen har ofta kommit från personal, knutna till dessa institutioner, som besitter spetskompetens inom olika områden. Detta är säkert väldigt bra men risken för isolering och likriktning när alla bibliotek i en region får inspiration från samma håll är uppenbar. Denna isolering och likriktning förstärks ytterligare av att personalomsättningen på biblioteken är låg samt av att bibliotekspersonalen är en mycket homogen grupp vad gäller exempelvis utbildning, ålder, kön.⁶ Många små folkbibliotek behöver således en metod som kompletterar den kompetensutveckling som sker i form av kurser och konferenser. Bibliotekssektorn är i dagsläget också i stort behov av utveckling som i ökad utsträckning måste utföras lokalt, vara anpassade efter lokala förhållanden och vara initierad av medarbetarna själva.

Har svenska folkbibliotek något att lära av Xerox Corporation? Ja, kanske. Xerox tillämpar en systematiserad form av "egeninläring" som kallas benchmarking och där andras erfarenhet

¹ Detta betyder inte att biblioteken saknar konkurrens utan med detta menar jag att bibliotekens konkurrenter utgörs av andra verksamheter och företeelser än bibliotek. Se vidare Michael E. Porters resonemang som jag redogör för i "Problembakgrund" Kap. 2.3.1, s. 14.

² Thomas Andersson är verksam som forskare och lärare i företagsekonomi med inriktning mot organisation och ledarskap vid Högskolan i Skövde.

³ Andersson, Thomas (2005). *Manager's identity work: experiences from participation in introspective management training* s. 162ff.

⁴ Säljö (2005) *Lärande & kulturella redskap: om lärprocesser och det kollektiva minnet*. s. 12-13.

⁵ Från bland annat regionbiblioteken, Statens kulturråd och Kungliga biblioteket.

⁶ Westas, Bo (2001). Generationsväxling i folkbiblioteken – 40-talisterna lägger boken på hyllan. *DIK-forum* nr. 12 s. 12-15; Gustavsson, Daniel & Forsgren, Niclas (2003). *Vem är du bibliotekarie? En studie över studenterna inom biblioteks- och informationsvetenskap i Borås, Umeå, Lund och Uppsala*. s. 75f.

tas till vara. Xerox Corporation är ett globalt storföretag inom dokumenthantering och konsulttjänster rörande dokumenthantering. Trots dessa stora olikheter finns här vissa grundläggande likheter såsom behovet av att lära. Kanske skulle andras erfarenheter liksom tidigare egna erfarenheter kunna vara viktiga i det utvecklingsarbete som små svenska folkbiblioteken är i behov av. Inspirationskällor skulle kunna vara likartade folkbibliotek och/eller likartade organisationer, som i något men inte nödvändigtvis alla avseenden är lika den egna organisationen.

I den här uppsatsen redovisar jag ett aktionsforskningsprojekt avseende benchmarking. Projektet avser marknadsföring och genomfördes mot bakgrund av att Valdemarsviks biblioteks dåvarande chef uppfattade bibliotekets marknadsföring som ett angeläget utvecklingsområde eftersom biblioteket hade problem med minskade besökssiffror, utlåningssiffror och nedskärningar. Bibliotekschefen önskade därför utveckla marknadsföringsfunktionen med stöd bland annat från erfarenheter från andra håll.

Projektets *aktion* i det här fallet har bland annat innehållit en analys av förutsättningarna för Valdemarsviks biblioteks marknadsföring, studier på plats av Bollebygds biblioteks marknadsföring samt studier på distans av den marknadsföring som Folktandvården i Göteborg bedriver. Effekterna av *aktionen* det vill säga *reaktionen*, avser den inläring som skett hos personalen vid Valdemarsviks bibliotek. Projektets syfte är för Valdemarsviks bibliotek ökad förmåga att marknadsföra biblioteket. För min del är syftet att bidra till ökad klarhet om benchmarking och dess möjligheter, men också problem, vid tillämpning på biblioteksområdet. Projektet genomfördes i huvudsak från försommaren 1999 till hösten 1999. Uppsatsen skrevs dock av olika personliga skäl först 2006. Jag är medveten om att det långa tidsintervallet som uppstått mellan projektet och uppsatsskrivandet är problematiskt.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka möjligheter och problem med benchmarking av marknadsföringsfunktionen vid ett mindre folkbibliotek. Syftet är också att beskriva och få en djupare förståelse för benchmarking som metod för att förbättra en verksamhet genom att lära sig av andras erfarenheter.

Problem:

Benchmarking är en strukturerad metod. Genom att följa strukturen i metoden skapas förutsättningar för att lära av andra (de bästa) och skapa riktmärken (benchmarks) som får utgöra referenspunkter för förbättring av den egna verksamhetens processer eller produkter. Jag vill veta i vad mån man kan använda sig av benchmarking för att lära sig marknadsorientering och marknadsföring på ett litet folkbibliotek. I vilken mån och under vilka förutsättningar är benchmarking en lämplig metod för att utveckla folkbibliotek? För att kunna svara på det kommer jag att undersöka hur man förändrar genom benchmarking. Hur man lär genom benchmarking samt jämföra benchmarking med några andra liknande metoder för kompetensutveckling.⁷

⁷ I stycket "Min studies forskningsfråga" Kap. 2.5, s. 25 utvecklar jag syfte, problem och frågeställningar.

1.1.1 Avgränsningar, terminologi och definitioner

I min studie står benchmarkingmetoden i fokus. Benchmarking är en metod vars användning är ganska spridd i bibliotekssektorn. Trots detta finns stora kunskapsbrister om benchmarking inom bibliotekssektorn. Framförallt saknas det forskning inom området. Därför har jag valt att låta det avsnitt som beskriver benchmarking, bli relativt omfattande. För att studien ska bli genomförbar har projektet begränsats till *en* benchmarkingaktion.⁸

I uppsatsen använder jag mig av ett antal begrepp. Med termerna företag och organisation avses någon slags organiserad verksamhet, exempelvis ett bibliotek. Med termerna kunder, låntagare och användare avses en individ eller organisation som köper, lånar eller nyttjar en eller flera tjänster eller produkter. Med termen benchmarks avses de riktmärken som används för att mäta och jämföra. Med termen mäta avses jämförelse av den insamlade informationen. Med termerna gap och prestationsgap avses mätbara skillnader mellan olika verksamheter och prestationer.

1.2 Disposition

- Kapitel 1** I uppsatsens första kapitel berör jag kort problembakgrund, syfte och frågeställningar.
- Kapitel 2** I kapitel 2 redogör jag för studieområdet som utgörs av benchmarking särskilt avseende marknadsföring och marknadsorientering. Benchmarkingmetoden går igenom liksom relevanta marknadsförings- och marknadsorienteringsteorier. Några specifika marknadsorienterande projekt vid Folktandvården och på folkbibliotek samt några kompetensutvecklingsprojekt berörs kort. Därefter följer en genomgång av tidigare forskning inom området. En inledande redogörelse för inriktningen på mitt projekt samt en fördjupning av studiens syfte och frågeställningar avslutar kapitlet.
- Kapitel 3** Kapitel 3, som inleds med en metodgenomgång, utgörs av redovisningen av benchmarkingstudien som genomfördes enligt den stegvisa struktur som benchmarking-metoden utgör. I denna del belyses delvis problemet om man kan använda sig av benchmarking för att lära sig marknadsorientering och marknadsföring på ett litet folkbibliotek. Dessutom besvaras delvis frågeställningarna hur man lär sig genom benchmarking, och hur man förändrar genom benchmarking.
- Kapitel 4** Efter den beskrivande redovisningen följer analys och diskussion i kapitel 4. Detta kapitel syftar till att besvara frågeställningarna och ge en fördjupad analys och diskussion av dessa. Här ställs resultatet av aktionsforskningen avseende benchmarking mot de teoretiska utgångspunkterna. En sammanfattning avslutar kapitlet.

⁸ Benchmarking bör utföras som en cyklisk aktion, där man påbörjar en ny benchmarking när man avslutar den första. Den nya studien grundar sig på de kunskaperna från den första studien. (Karlöf, Bengt & Östblom, Svante (1993). *Benchmarking: vägvisare i produktivitet och kvalitet*. s 213 ff.)

2 Studieområdet

I följande kapitel kommer jag att presentera studieområdet. Jag börjar med en kort presentation av Valdemarsviks bibliotek och fortsätter sedan med att redogöra för några centrala begrepp såsom teorier om benchmarking, marknadsföring och i viss mån lärande. Jag har särskilt studerat managementkonsulten Bengt Karlöfs benchmarkingmodell. I avsnittet belyser jag benchmarkingmetoden utifrån teorier om kompetensutveckling och konstruktivistiskt lärande samt jämför benchmarking med ett antal andra liknande metoder för kompetensutveckling. Ett avsnitt om relationsmarknadsföring och marknadsorientering mot bakgrund av en bibliotekskontext följer därpå. Kapitlet avslutas med en genomgång av forskningsläget inom Quality Management, benchmarking och marknadsorientering på biblioteksområdet tillsammans med ett avsnitt där forskningsfrågan och studiens uppläggning och metod förtydligas.

2.1 Valdemarsviks bibliotek

Valdemarsvik är en liten skärgårdskommun belägen i sydöstra delen av Östergötland. I dagsläget uppgår antalet kommuninvånare till 8000. Kommunen gränsar till Norrköping, Västervik och Kalmar. Centralorten heter Valdemarsvik. Övriga tätorter i kommunen är Ringarum, Gusum, Gryt, Tryserum och Östra Ed. Kommunen har en 700 km lång kustlinje och en stor skärgård med ca 100 bofasta. På sommaren fylls tätorten, landsbygden runt omkring samt skärgården av sommargäster och båtturister. Orten har tidigare varit en industriort med industrier såsom Gusums bruk, en läderindustri och en möbelindustri. En del små och medelstora företag finns fortfarande kvar men antalet arbetstillfällen i bygden minskar vilket lett till att kommunens invånarantal sjunker. Eftersom antalet arbetstillfällen i kommunen minskar pendlar många invånare till arbetet i någon av de gränsande kommunerna.⁹

Valdemarsviks bibliotek består av ett huvudbibliotek beläget i tätorten, samt två filialer i Gusum och Ringarum. Sedan en tid tillbaka är biblioteket inne i en negativ utveckling. Antalet utlån minskar, antalet besök minskar, bokbussen har lagts ner, en filial har lagts ner, antalet anställda vid huvudbiblioteket har minskat från sju heltidsanställda till tre (vid filialerna finns dessutom två deltidsanställda). De trogna låntagare som finns utgörs främst av ett antal äldre damer som lånar skönlitteratur och biografier. Barnfamiljerna är av någon anledning inte flitiga biblioteksbesökare, detsamma gäller studerande. Män i arbetsför ålder besöker sällan biblioteket. Medieanslagen räcker inte till att tillfredsställa alla målgruppers behov av medier, framförallt inte de studerandes behov. Verksamheten går på sparlåga. Det finns ingen barnbibliotekarie. Sagostunderna har minskat i popularitet. Biblioteket behöver alltså vidga sin kundkrets och sörja för återväxten av framtidens kundkrets. Man måste sträva efter att nå barnen, barnfamiljerna och studerande av olika slag och samtidigt värna om de nuvarande låntagarna. Valdemarsviks bibliotek behöver därför marknadsföra sig bättre mot barn, barnfamiljer och studerande i olika åldrar. Man vill även försöka nå män i arbetsför ålder. För att klara detta måste verksamheten byggas upp igen. För det första måste man bryta trenden med minskade anslag från uppdragsgivarna. För det andra behöver man utöka verksamheten och personalstyrkan så att man kan arbeta offensivt. För det tredje behöver man öka medieanslagen.

⁹ Valdemarsviks kommun URL: <http://www.valdemarsvik.se> [070901]

Valdemarsviks bibliotek är alltså i behov av stora förändringar. Verksamheten, medarbetarnas arbetsmetoder och organisationens sätt att kommunicera med kommuninvånare och uppdragsgivare behöver förändras för att locka fler användare och få ökade anslag. Först och främst är det bibliotekets marknadsföringsfunktion som behöver förändras. Dessa förändringar måste utföras av den egna personalen. En förutsättning för förändring är lärande. Ett sätt att lära är genom benchmarking.

2.2 Benchmarking

Det finns två teorier om begreppets ursprung. Enligt den första härrör ordet från den engelska lantmätartermen *benchmark*, som i detta sammanhang är detsamma som en fixpunkt eller mätpunkt för att kunna mäta terrängen. Enligt den andra teorin härrör termen från textilindustrins uttryck *benchmark*, som beskriver ett bänkmärke eller en slags linjal.¹⁰ Ordet *benchmark* används numera mestadels som metafor för att beteckna en riktpunkt eller mätpunkt för att mäta prestationer av något slag. Xerox Corporation brukar anges som upphovet till användandet av ordet *benchmarking* som beskrivning av en specifik metod inom management och ledarskap. När patentet på dess kopieringsmaskin gick ut under 1970-talet fick man konkurrens av japanska tillverkare som sålde kopiatorer till priser som understeg produktionskostnaden hos Xerox. Personal från Xerox åkte till Japan för att undersöka anledningen till att konkurrenterna kunde hålla så låga priser. De fick tillåtelse att studera den japanska tillverkningen och upptäckte då att deras tillverkning var mycket effektivare. Den japanska tillverkaren hade åstadkommit ett teknologiskt genombrott i produktionen som gjorde tillverkningen effektivare och kopiatorerna billigare. Tilläggas bör att den japanska tillverkaren ändrade tillverkningen radikalt efter Xerox-personalens besök. Det som personalen från Xerox studerade var således redan inaktuellt för japanerna. Dessa kunskaper var trots det till stor hjälp. När personalen som varit i Japan kom hem till USA igen spred sig kunskapen om de goda förebilderna snabbt. Snart genomsyrades hela organisationen av en generell höjning av ambitionsnivån. Numera bedriver Xerox systematiska och återkommande benchmarkingprojekt.¹¹

Benchmarking är en metod inom quality managementssfären som syftar till att jämföra och positionsbestämma den egna verksamheten med branschledarens samt till att arbeta med förbättringsgapet. Genom att följa stegen i metoden skapas förutsättningar för att lära av andra och skapa riktmärken. Dessa riktmärken eller benchmarks används för att fastställa vilken nivå processer, arbetsmetoder eller kvaliteten i den egna verksamheten bör hålla för att vara konkurrenskraftig. Därför söker man riktmärken bland de bästa arbetsmetoderna som leder till överlägsna prestationer, hos de bästa förebilderna. Idealet är att man låter benchmarking bli en kontinuerligt återkommande procedur implementerad i den dagliga verksamheten.¹²

Den metod jag valt att använda mig av är utformad av managementkonsulten Bengt Karlöf och hans medarbetare vid Karlöf Consulting, en svensk managementkonsultfirma som bland annat arbetar med benchmarking.¹³ Metoden är en paketlösning som Karlöf Consulting

¹⁰ Bendell, Boulter & Kelly (1993). s. 11.

¹¹ Karlöf, Lundgren & Edenfeldt Froment (2000). s. 27ff.

¹² Karlöf & Östblom (1993). s. 17ff.

¹³ Karlöf, Bengt & Östblom, Svante (1993). *Benchmarking: vägvisare i produktivitet och kvalitet*; Karlöf, Bengt (1997). *Benchmarking i verkligheten: de goda förebildernas inspiration till lärande och affärsutveckling*; Karlöf, Lundgren & Edenfeldt Froment (2000). *Benchlearning: förebilder som hävstång för utveckling*

säljer.¹⁴ Bengt Karlöf och hans medarbetare är de som publicerat flest titlar om benchmarking i Sverige och som beskrivit benchmarkingmetoden mest detaljerat.¹⁵ Dessa är översatta till flera språk och är spridda i stora delar av världen.

Jag är medveten om att det är problematiskt att välja en kommersiell produkt som metod för en magisteruppsats. Därför får även andra teoretiker komma till tals i detta kapitel. Jag har sökt efter kritik mot benchmarking i allmänhet och mot Bengt Karlöfs böcker i synnerhet. Jag har läst ganska många recensioner av Karlöfs böcker, men de återberättar i stort sett bara innehållet i Karlöfs arbeten utan att värdera informationen i dem. Däremot finns det i affärspressen en del kritik mot benchmarking. Den amerikanska managementkonsulten och Harvardprofessorn Michael E. Porter, kritiserade benchmarking vid ett föredrag i Stockholm 1998. Han menar att benchmarking inte skapar konkurrenskraft genom att man försöker skapa en unik position på marknaden utan leder till att alla företag springer åt samma håll och blir likriktade.¹⁶ Denna kritik bemöttes senare av Bengt Karlöf, som i en intervju menar att Porter missuppfattat benchmarking och dess syfte. Han menar att syftet inte är att imitera konkurrenterna utan att inspireras av de bästa, helst någon som inte verkar inom samma bransch.¹⁷ Detta gör man enklast genom att genomföra en funktionell benchmarking.¹⁸ I en artikel i *Harvard Business Review* pekar författarna på samma problem som Porter. De menar att lyckad benchmarking resulterar i att man som bäst blir en perfekt kopia av den som är bäst, du kommer dock inte att bli bättre och när du blivit en perfekt kopia har de bästa redan utvecklats vidare och blivit ännu bättre.¹⁹ Detta var för ju övrigt det som hände Xerox första gången de besökte sina japanska konkurrenter. När Xerox lärt sig varför japanerna tillverkade billigare kopiatorer – då bytte japanerna tillverkningsmetod. Anledningarna till att benchmarking inte alltid fungerar optimalt är att man kanske bara ser det mest uppenbara och inte det som finns i bakgrunden såsom företagskulturer och andra omgivande faktorer som präglar olika verksamheter. Om man däremot gör en funktionell benchmarking, det vill säga väljer en partner som inte verkar inom den egna branschen såsom Bengt Karlöf förespråkar och dessutom kombinerar denna metod med en evidensbaserad ansats där man använder sig av de senaste forskningsrönen borde man väl ha alla möjligheter att undvika att enbart härma den bästa konkurrenten.²⁰

En förutsättning för att benchmarking ska resultera i förbättringar är förändring.

Organisatoriska förändringar utförs av människor och förutsätter lärande. Därför har jag även studerat ett antal texter om olika lärandeteorier, framförallt konstruktivistiska sådana eftersom benchmarking hör till den konstruktivistiska skolan, *Lärande & kulturella redskap: om läroprocesser och det kollektiva minnet*²¹ *Lärande i praktiken ett sociokulturellt perspektiv* av Roger Säljö, professor i pedagogik vid Göteborgs universitet, *Experiential learning: experience as a source of learning and development*²² av David A. Kolb professor i filosofi

¹⁴ Karlöf & Östblom (1993).; Karlöf (1997).; Karlöf, Lundgren & Edenfeldt Froment (2000).

¹⁵ Jämför ”Tidigare forskning om Quality Management, benchmarking och marknadsorientering” Kap. 2.4, s. 20ff.

¹⁶ Wallström, Martin (1998). Marknadsguru säger benchmarking. *Computer Sweden* nr 83 s. 16-17.

¹⁷ Wallström, Martin (1998). Benchmarking: likformighet eller verklig affärsnytta? *Computer Sweden* nr 109 s. 16-17.

¹⁸ Se ”Identifiering av benchmarkingpartner” Kap. 2.2.4, s. 12.

¹⁹ Pfeffer, Jeffrey & Sutton, Robert (2006). Evidence-Based Management. *Harvard Business Review* vol. 84, nr. 1, s. 66, 69.

²⁰ Se vidare om evidensbaserad ansats i ”Tidigare forskning om Quality Management, benchmarking och marknadsorientering” Kap. 2.4, s. 20f.

²¹ Säljö, (2005); Säljö, Roger (2003).

²² Kolb, David A (1984). *Experiential learning: experiences as a source of learning and development*.

vid Bates College i USA och *I skuggan av framtiden: Modernitetens idéhistoria*²³ av Sven-Eric Liedman, professor i idé- och lärdoms historia vid Göteborgs universitet, har här fått tjäna som källor. Vidare har jag använt mig av ett antal texter som beskriver ett antal konkreta metoder för kompetensutveckling exempelvis *Chefer lär chefer: action learning: från ord till handling i chefsutbildningen* (1985) av Peter Larsson, managementkonsult med lång erfarenhet från näringslivet.

Traditionell kompetensutveckling bedrivs oftast i form av organiserad undervisning och bygger ofta på en behavioristisk eller kognitiv syn på människan och på lärande där individen ses som ett tomt ark redo att fyllas av kunskap och där kunskap ses som något explicit som påförs individen utifrån från läraren som förmedlar kunskap som eleven sedan mottar, processar och memorerar.²⁴ Kognitivismen utgår alltså från att det är enkelt att överföra kunskap från person till person och även från en organisation till en annan.²⁵ Insamling, lagring och tillgängliggörande och/eller överföring av kodifierad kunskap har dock visat sig vara komplicerat. Detta beror på att *kunskapsöverföring* är en komplex företeelse.²⁶ En svårighet med kunskapsöverföring kan vara att det finns stora skillnader mellan olika individer och deras förmåga att ta till sig kunskap. Detta kan bland annat bero på hur stor erfarenhet vi har av det som vi förväntas att lära oss - det vill säga vår förförståelse.²⁷ Vidare är det svårt att överföra inhämtade kunskaper och tillämpa dem i en annan situation än den där kunskapen inhämtades. Det kan även vara svårt att överföra teoretisk kunskap till praktisk handling och det finns en svårighet i att byta roll från passiv elev till aktiv medarbetare.²⁸ En vanlig metod för att komma tillrätta med kognitivismens avigsidor har varit att tillämpa konstruktivistiskt inspirerade pedagogiska metoder som grundar sig på premissen att alla människor konstruerar sin egen förståelse av världen vi lever i genom att ständigt konstruera och omkonstruera sin bild av verkligheten i en iterativ process där de nya kunskaperna integreras i de gamla kunskaperna varpå individen justerar sina mentala modeller i enlighet med dessa nya erfarenheter och kunskaper. Konstruktivismen betraktar individen som en aktiv aktör som medverkar till att skapa sin egen kunskap, snarare än en passiv mottagare av kunskap.²⁹ John Dewey menar att lärande består av en växelverkan mellan *acting* och *reflecting*, där individen ständigt konstruerar och omkonstruerar sin bild av verkligheten i en iterativ process och helst i en autentisk lärsituation. En teoretiker som inspirerats av John Deweys teorier är David Kolb som konstruerat en modell som beskriver den ideala läroprocessen.³⁰

²³ Liedman, Sven-Erik (1997).

²⁴ Även kallad formell eller kodifierad kunskap. Det vill säga kunskap som kan formuleras i ord eller symboler. Se vidare exempelvis Björkegren, Charlotte (1999). *Learning for the next project : bearers and barriers in knowledge transfer within an organisation*. s. 22.

²⁵ Säljö, Roger (2005). s. 49-54.

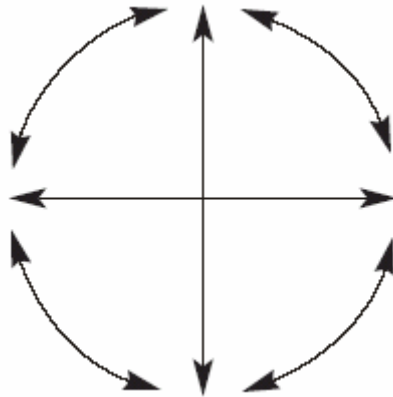
²⁶ Det vill säga att överföra kunskap från en individ till en annan eller från en organisation till en annan.

²⁷ Med förförståelse menar jag att individen, förutom att uppfatta verkligheten med sina sinnen också adderar sin tolkning av verkligheten till själva sinnesintrycket. Att det faktiska sinnesintrycket och vår tolkning av det bildar en enhet där hårda data vävs ihop med vår tolkning. Och att tolkningen härrör från det stoff från vår erfarenhet och kunskap (Thurén (1993). s. 53ff)

²⁸ Larsson (1985).. s. 157ff.

²⁹ Kuhlthau, Carol Collier (2004). *Seeking Meaning: a process approach to library and information services*. s. 14ff.; Liedman (1997). s. 241f.; Petraglia, Joseph (1998). *Reality by design: The Rhetoric and Technology of Authenticity in Education*. s. 1ff.

³⁰ Kolb (1984). s. 21.



Figur 1 Kolbs lärcykel³¹

Denna modell bygger på det konstruktivistiska antagandet att individen bäst lär sig genom att först erfara något - *aktion* och därefter reflektera över erfarenheten - *reflektion* samt dra slutsatser ur den i en iterativ, cyklisk process av ständigt upprepade faser. Den första fasen utgörs av en konkret, ny upplevelse. Den andra fasen utgörs av reflektion och analys av den erfarenhet som gjorts. Den tredje fasen utgörs av abstrakt tänkande i form av informations-sökning och hypotesansats. Hypoteserna grundar sig på de kopplingar man finner mellan orsak och verkan. Utifrån olika alternativ förfinar man sin hypotetiska ansats. Den fjärde fasen utgörs av aktivt experimenterande där man testat hypoteserna. Därefter börjar man från början igen med en ny ansats och beroende på utfallet av det inträffade, kan man antingen använda sig av samma metod igen eller pröva en ny hypotes mot bakgrund av det man lärt.³²

Kolbs lärcykel beskriver kärnan i de metoder för lärande som presenteras i denna uppsats. Dessa metoder bygger på *aktion* varvat med *reflektion* samt är iterativa till sin karaktär. När man är färdig med sin reflektion eller med sina hypoteser börjar man om på nytt med en ny *aktion* och så vidare.

2.2.1 Giraffprojektet

Initiativtagare till projektet *Även små giraffer har långa halsar* eller *Giraffprojektet*, som det också kallas, var Bollebygds bibliotek. Namnet är inspirerat av Bollebygds biblioteks vision, den så kallade *Giraffvisionen*.³³ Deltagande bibliotek i projektet var huvudbiblioteket i

³¹ Ibid., s. 42.

³² Ibid., s. 42.

³³ "Giraffen har skarpa sinnen, är särpräglad och har ett stort hjärta. Giraffen tycks på det hela taget vara ett intelligent och känsligt djur. Tack vare sin långa hals kan den se långt, skaffa sig överblick och lyssna med sitt hjärta. Giraffen blottar sin hals när den dricker och vågar öppet visa sin svaghet. Till sin natur är den mild, fridsam och trivs i flock. Om det behövs kan den dock försvara sig genom att dela ut våldsamma sparkar med bakbenen. Giraffen har många positiva egenskaper och det är därför vi valt den som symbol för Bollebygds bibliotek. Att vara giraff är ett förhållningssätt som bygger på nyfikenhet, överblick, vänlighet samt öppna och skärpta sinnen. Det är så vi vill möta varandra och omvärlden. Bollebygd är måhända en av landets minsta

Bollebygd, huvudbiblioteket i Tanum och biblioteket i Oxelösund. Avsikten med projektet var att pröva en ny form av utbildning för samtliga anställda, där alla skulle delta från början till slut. Syftet med utbildningen var att hos personalen åstadkomma en beredskap för att klara framtida förändringar. Det fanns en övertygelse om att medarbetarna måste utvecklas i takt med förändringar i efterfrågan för att kunna tillgodose nya behov och att detta leder till att medarbetarna utvecklas och att stagnation förhindras.

Projektet hade följande mål:

- Att väcka frågeställningar hos deltagarna som kan initiera och stimulera förändringsarbete.
- Att förbättra möjligheterna för ökad delaktighet inom den egna arbetsorganisationen.
- Att öka beredskapen för och vidga synen på aktiviteter och verksamheter som kan finnas på andra bibliotek.
- Att genom aktivt deltagande hos andra bibliotek få perspektiv på den egna verksamheten.
- Att genom praktisk tillämpning höja kompetensnivån inom bland annat IT-området.
- Att utreda hur de olika politiska organisationerna påverkar biblioteksverksamhetens struktur och innehåll i de deltagande kommunerna.

Giraffprojektet bestod av fyra delar:

- Planering.
- Genomförande (i form av utbytestjänstgöring).
- Utvärdering.
- Rapport till Statens kulturråd.

Vid planeringen enades man om att arbeta med tre kärnområden:

- Kunden.
- Marknadsföring.
- Organisation.

Den praktiska delen i projektet utgjordes av arbetsrotation och genomfördes under hösten 1996. Utbytena innebar att personalen fick rotera bland arbetsuppgifterna på det andra biblioteket. Därefter gjorde man en utvärdering med fokus på de tre kärnområdena kunden, marknadsföring och organisation. Utvärderingen delades upp i en intern och en gemensam del. I den gemensamma delen gavs utrymme för feedback på varandras utvärderingar. Projektet avslutades med att man skrev en kort rapport till Statens kulturråd. Enligt Liselotte Nilsson och Jessika Olsson som skrivit en magisteruppsats i biblioteks- och informationsvetenskap vid högskolan i Borås om Giraffprojektet, är det svårt att peka på några konkreta konsekvenser eller resultat av projektet. Detta kan bero dels på att det är svårt att uttrycka lärdomarna i ord eller att resultatet kan låta vänta på sig. De tror däremot att projektet haft positiva konsekvenser för den enskilde individen, i form av personlig och professionell

kommuner, men som alla numera vet - även små giraffer har långa halsar! "När giraffen får rynkor svalnar jorden." lyder ett av granskogssavannens kända budskap."

URL: <http://www.bollebygd.se/Kultur/Biblioteket/giraffvi.htm> [070901]

utveckling.³⁴

2.2.2 Action learning

Action learning härrör från principen att lärande bäst sker som ett resultat av att reflektera över erfarenheter man gjort och på så vis åstadkomma lärande. Syftet med action learning är att skapa grogrund för nytänkande, att lösgöra sig från slentrian samt förändra arbetssättet eller tänkandet och framförallt för att uppnå problemlösning och lärande. Action learning är en ”trestegsraket” bestående av tre delar som upprepas iterativt³⁵:

- Problembeskrivning.
- Analys och diagnos.
- Handling och utvärdering.

Nödvändiga ingredienser i action learning är:

- Ett problem.
- En grupp.
- Frågeställningar.
- Viljan att agera.
- Viljan att lära sig.
- Viljan att fortsätta processen.³⁶

En grupp individer bildar en action learninggrupp som regelbundet träffas och diskuterar ett specifikt problem samt lämpliga lösningar på detta problem varefter var och en testar denna lösning på sin arbetsplats. När gruppen samlas nästa gång reflekterar man över de erfarenheter man dragit för att förändra mönster och för att undvika upprepning av misstag. Genom action learning lär man från andras och egna erfarenheter genom att arbeta med verkliga problem på den egna arbetsplatsen, parat med reflektion kring de erfarenheter man gör själv i sitt dagliga arbete samt de lärdomar man får tillsammans med action learninggruppen.³⁷

Det finns flera modeller för hur man genomför benchmarking. Robert Camp (benchmarkingpionjär vid Xerox) använder sig exempelvis av en tiostegsmodell:

1. Val av benchmarkingobjekt.
2. Identifiera benchmarkingpartner.
3. Datainsamling.
4. Bestäm gapet till benchmarkingpartnern.
5. Bestäm framtida gap.
6. Informera om benchmarkingresultatet.
7. Sätt upp nya mål för verksamheten.
8. Utarbeta arbetsplaner.
9. Följ upp förbättringar.

³⁴ Nilsson & Olsson (1998). s. 16ff.

³⁵ Göra något för andra gången upprepa. Nationalencyklopedin, sökord: Iteration, URL: http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=214381&i_word=iteration [070901]

³⁶ Larsson (1985). s. 15ff.

³⁷ Ibid., s. 15ff, 19ff.

10. Omvärdera benchmarkingnormer.³⁸

Ibland används en femstegsmodell i form av ett hjul där följande 5 steg genomförs iterativt:

1. Planera: Välj och dokumentera den process som skall studeras samt identifiera mätparametrarna.
2. Söka: Hitta benchmarkingpartners.
3. Observera: Kartlägg och förstå partners process, både avseende prestationsnivå och praxis.
4. Analysera: Identifiera skillnader i prestationsnivå, praxis och förutsättningar.
5. Anpassa: Välj ”best practice” och anpassa till det egna företagets förutsättningar.³⁹

Jag har dock valt att använda mig av den metod som Bengt Karlöf och hans kollegor använder sig av. I genomgången av benchmarkingmetoden kommer jag därför mestadels referera till titlar skrivna av Karlöf et al.

Benchmarking enligt Bengt Karlöfs benchmarkingmodell består av fem steg:

1. Val av benchmarkingobjekt.
2. Identifiera benchmarkingpartner.
3. Informationsinsamling.
4. Analys.
5. Genomförande.

När en benchmarkingstudie är genomförd, påbörjas en ny benchmarking, som grundar sig på de kunskaper man fått av första studien.⁴⁰ Modellen beskrivs närmare i de följande avsnitten.

2.2.3 Val av benchmarkingobjekt

Benchmarkingobjekt väljer man genom att utgå från organisationens eller beställarens behov av benchmarkinginformation. Oftast väljer man den del av verksamheten som är kritisk för verksamhetens framgång eller en verksamhet som är i stort behov av att effektiviseras.⁴¹ Följande frågor som ingår i Xerox benchmarkingmetod kan vara till hjälp om man tycker att det är svårt att komma på benchmarkingobjekt:

- “1. What is the most critical factor to my function's/organization's success (e.g., customer satisfaction, expense to revenue ratio, return on asset performance)?
2. What factors are causing the most trouble (e.g., not performing to expectations)?
3. What products or services are provided to customers?
4. What factors account for customer satisfaction?
5. What specific problems (operational) have been identified in the organization?
6. Where are the competitive pressures being felt in the organization?
7. What are the major costs (or cost “drivers”) in the organization?
8. Which functions represent the highest percentage of cost?
9. Which functions have the greatest room for improvement?
10. Which functions have the greatest effect (or potential) for differentiating the organization from competitors in the marketplace?”⁴²

³⁸ Börja om från början med en ny benchmarkingcykel. Se vidare Camp (1993b). s. 45-195.

³⁹ Läs vidare i Andersen, Bjørn & Pettersen, Per-Gaute (1995). *Benchmarking en praktisk handbok*. s. 28f.

⁴⁰ Karlöf & Östblom (1993). s. 85.

⁴¹ Karlöf (1997). s. 94ff.; Karlöf & Östblom (1993). s. 107ff.

⁴² Spendolini (1992). s. 71.

2.2.4 Identifiering av benchmarkingpartner

När man väljer benchmarkingpartner utgår man från den egna organisationens behov av information och väljer då en eller flera organisationer som är ledande vad gäller de specifika prestationer man är intresserad av.⁴³ Det vanligaste är att man väljer en partner vars verksamhet har stora likheter med den egna. Antingen gör man en så kallad intern benchmarking men en partner i form av ett dotterbolag eller filial inom den egna organisationen eller så väljer man en benchmarkingpartner i form av en konkurrent inom den egna branschen och genomför en så kallad extern benchmarking. Fördelen med intern benchmarking är att det är att metoden ger tillgång till information på ett enkelt sätt. Fördelen med extern benchmarking är att det är enkelt att se den egna verksamhetens styrkor och svagheter i jämförelse med partnern. Fördelen med både intern och extern benchmarking är att jämförbarheten blir hög.⁴⁴

Holly Muir⁴⁵ anser att ett bibliotek som genomför benchmarking första gången bör välja en partner vars verksamhet är så lik den egna som möjligt eftersom det är lättare att se likheter och skillnader hos verksamheter som liknar den egna.⁴⁶ Jag ställer mig dock frågande till om intern benchmarking av exempelvis två biblioteksfilialer ger särskilt mycket eftersom ledning, policies och så vidare är de samma. Jag ställer mig även frågande till om bibliotekssektorn som jag menar är en isolerad och likriktad sektor behöver inspiration från aktörer där verksamheten, organisationen, den omgivande kulturpolitiska kontexten, personalsammansättning vad gäller kompetens, ålder, kön, politisk tillhörighet, klasstillhörighet, intressen och smak och så vidare är i stort sett identisk med den egna. Varför nöja sig med att imitera branschledaren om det i själva verket är helt andra förändringar som verksamheten behöver än de som branschledaren kommit fram till. Funktionell benchmarking innebär däremot en jämförelse med företag eller organisationer i en annan bransch som har en jämförbar motsvarighet till det valda benchmarkingobjektet. Fördelen med denna benchmarking är att när den fungerar väl, kan den leda till kunskap och som kan medföra stora förbättringar av verksamheten. Det är i funktionell benchmarking möjligheten att uppleva innovation och prestationer av världsklass finns.⁴⁷

2.2.5 Informationsinsamling

Denna fas inleds med att man formulerar de frågor som man vill ha svar på samt bestämmer metod för datainsamling. Datainsamlingen innebär att man väljer ett antal avgränsade frågeställningar och därefter samlar in kvantitativa eller kvalitativa data som förklarar och ger förståelse för verksamhetens prestation.⁴⁸ Om benchmarkingobjektet utgörs av arbetsmetoder såsom marknadsföringsaktiviteter borde exempelvis en kvalitativ ansats vara att föredra eftersom kvantitativa nyckeltal inte klarar att beskriva metoder eller processer. Därefter testar man metoden för datainsamling på den egna verksamheten för att undersöka metodens funktion.⁴⁹ Det finns flera svårigheter med informationsinsamlingen som måste beaktas för att undvika att besöket blir ett studiebesök. Exempelvis bör man fundera på hur man förmår sin

⁴³ Garrod & Kinnell (1996). s. 161-162.

⁴⁴ Garrod & Kinnell (1997a). s. 161-162.

⁴⁵ Bibliotekarie och grundare av "Library Benchmarking International" ett företag som arbetar med benchmarking inom bibliotekssektorn i USA.

⁴⁶ Muir (1995). s. 104.

⁴⁷ Karlöf & Östblom (1993). s. 78ff.

⁴⁸ Valet av benchmarkingobjekt påverkar valet av kvantitativa nyckeltal eller kvalitativa benchmarks i form av processer och arbetsmetoder. Se vidare Favret (2000). s. 341.

⁴⁹ Karlöf & Östblom (1993). s. 164ff.

benchmarkingpartner att dela med sig av information som kanske utgör konkurrensfördelar. På några håll i litteraturen kan man läsa att benchmarking bygger på ett givande och tagande gentemot benchmarkingpartnern.⁵⁰ Exakt hur detta givande och tagande går till finner jag inget svar på men självklart ska man inte fråga efter information som man själv inte är villig att lämna ut. Jag tror liksom Karlöf att man genom att förankra resultatet hos benchmarkingpartnern, exempelvis genom att ge benchmarkingpartnern den rapport som projektet resulterade i, kan komma långt eftersom partnern rimligtvis borde ha stor nytta av att få delar sin verksamhet analyserad.⁵¹ I övrigt är det viktigt att benchmarkingstudien genomförs så som man kommit överens, att man dokumenterar alla överenskommelser och att man betraktas all information som konfidentiell.⁵²

2.2.6 Analys

Det fjärde steget innebär sortering och sammanställning av benchmarkinginformationen, analys av informationen och identifiering av likheter och skillnader mellan verksamheterna, samt kartläggande av kopplingen mellan prestation och process. Därefter identifierar man prestationsgapet samt de arbetsprocesser som förklarar varför prestationsgapet uppstår. För att öka jämförbarheten mellan verksamheterna måste man ta hänsyn till skillnader i verksamhetsinnehåll samt i verksamhetens förutsättningar. Analysen av informationen från benchmarkingstudien dokumenteras därefter i en rapport som studiens beställare och benchmarkingpartnern får ta del av.⁵³

2.2.7 Genomförande

Det femte steget syftar till att resultatförbättrande åtgärder sätts igång så att prestationsgapet stängs. Här finns även möjlighet att implementera en prestationsinriktad kultur. Detta görs genom att sprida och förankra slutsatserna av benchmarkingstudien till medarbetare, fackliga representanter och ledning. Därefter formulerar man realistiska mål baserade på de förbättringspotentialer som benchmarkinggapet visar på. Slutligen implementerar man planen och eftersom benchmarking är en repetitiv process påbörjar man en ny cykel när den första är slutförd.⁵⁴

2.2.8 Benchmarking i sammanfattning

Benchmarking är en metod inom quality managementsfären som syftar till att jämföra och positionsbestämma den egna verksamheten med branschledaren samt till att arbeta med förbättringsgapet. Genom att följa stegen i metoden skapas förutsättningar för att lära av andra och skapa riktmärken. Dessa riktmärken eller benchmarks används för att fastställa vilken nivå processer, arbetsmetoder eller kvaliteten i den egna verksamheten bör hålla för att vara konkurrenskraftig. Därför söker man riktmärken, bland de bästa arbetsmetoderna, som leder till överlägsna prestationer, hos de bästa förebilderna. Idealet är att man låter benchmarking bli en kontinuerligt återkommande procedur implementerad i den dagliga verksamheten.⁵⁵ Benchmarking är även en pedagogisk metod som syftar till att lära av andra genom att erfara hur andra arbetar. Benchmarking besitter många av de egenskaper som är utmärkande för

⁵⁰ Bendell (1993). s. 27; Garrod & Kinnell (1996) s. 146.

⁵¹ Karlöf (1997). s. 117-130.

⁵² Karlöf & Östblom (1993). s. 180ff.

⁵³ Ibid., s. 103, 185ff, 195ff.

⁵⁴ Ibid., s. 104, 213ff.

⁵⁵ Ibid., s. 17ff.

konstruktivismens kunskapsteori.

2.3 Marknadsföring

Det här stycket diskuterar ett antal teorier om marknadsföring och syftar till att ge ett teoretiskt perspektiv till och stöd åt benchmarkingprojektet och åt uppsatsens analytiska ansatser. De texter om marknadsföring och marknadsorientering jag främst använder mig av är texter av professor Philip Kotler et al.⁵⁶ samt titlar skrivna av Greta Renborg, marknadsföringspionjär inom bibliotekssektorn i Sverige,⁵⁷ Christian Grönroos professor i tjänste- och relationsmarknadsföring vid the Swedish School of Economics and Business Administration i Finland,⁵⁸ Evert Gummesson professor i Service Management and Marketing vid företags-ekonomiska institutionen, Stockholms universitet.⁵⁹ och Statens kulturråd.⁶⁰ De frågor som användes vid informationsinsamlingen grundar sig alltså på titlar utgivna före 1999 och tre av dessa titlar har kommit i nya upplagor.⁶¹ Jag använde mig av de äldre upplagorna när jag formulerade intervjufrågorna och de senare upplagorna i analysen av den insamlade informationen men de nyare upplagorna var således inte aktuella som teoretiskt underlag vid upprättandet av intervjufrågor.

2.3.1 Problembakgrund

Philip Kotler et al. har lanserat några begrepp som beskriver de faser som marknadsföringen genomgått. I marknadsföringens barndom utgjordes marknadsföringen av två inställningar: *den produktorienterade inställningen* och *den säljorienterade inställningen*.

“A product mindset toward marketing holds that success will come to those organizations that bring to market goods and services they are convinced will be good for the public.”⁶²

Den produktorienterade inställningen innebär i korthet att företagen erbjuder de produkter som de tror att kunderna vill köpa. Vidare fokuserar det produktorienterade synsättet främst på nya och befintliga aktörer inom den egna branschen. Om kunderna slutar köpa produkten förändrar man produkten eller effektiviserar tillverkningen så att produkten blir billigare än konkurrenternas motsvarande produkter eller så satsar man kanske på marknadsföringskampanjer så att man syns mer än konkurrenterna.⁶³ Problemet är att den som valt ett produktorienterat synsätt oftast inte vet vad kunderna vill ha eller hur de ska åtgärda sina problem eftersom de inte vet vad det är de konkurrerar mot. Michael Porter har därför utvidgat begreppet konkurrens till att även omfatta andra konkurrenter än redan befintliga

⁵⁶ Kotler, Philip, Armstrong Gary, Saunders, John A. & Wong, Veronica (2004). *Principles of marketing*; Kotler, Philip & Andersen, Alan R. (2003). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*; Kotler, Philip (1999). *Kotlers marknadsföring: att skapa, vinna och dominera marknader*.

⁵⁷ Renborg, Greta (1977). *Bibliotekens PR- och kontaktarbete*; Renborg, Greta (2000). *Marketing Library Services: How it all began*. Ingår i Savard, Réjan, red. *IFLA Publications: 89. Adapting Marketing to Libraries in a Changing and World-wide Environment*. s. 5-8; Renborg, Greta (1992). *Vad blir det av GÖK-ungen? BIS* nr. 1, s. 23-25; Renborg, Greta (1996). *Vem började marknadsföra bibliotek? BBL* nr. 3, s. 35-39.

⁵⁸ Grönroos, Christian (1998). *Marknadsföring i tjänsteföretag*.

⁵⁹ Gummesson, Evert (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*.

⁶⁰ Statens kulturråd (1991). *Krukmakaren i Delfi: om konsten att marknadsföra kultur: en handbok*; Statens kulturråd (1995). *Krukmakaren i verkligheten: att marknadsföra kultur: exempelsamling*.

⁶¹ Kotler, Armstrong, Saunders & Wong (1996). *Principles of marketing*; Kotler, & Andersen (1996). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* och Gummesson (1998). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*.

⁶² Kotler & Andersen (2003). s. 41

⁶³ Kotler & Andersen (2003). s. 40ff.; Grönroos (1996). s. 26f.

aktörer inom branschen.

1. Kunderna kan bli konkurrenter om de är starka och använder sin förhandlingsposition till att ställa orimliga krav.⁶⁴
2. Leverantörerna kan om de är i överläge höja inköpspriserna till orimliga nivåer.
3. Hot från substitut såsom nya teknologier eller alternativa sätt att tillgodose våra kunders behov kan utgöra ett hot.⁶⁵
4. För de svenska folkbiblioteken tillkommer dessutom konkurrenter i form av andra kommunala verksamheter med vilka de konkurrerar om kommunala medel.⁶⁶

Det finns många exempel på hur konkurrensen ökat för biblioteken. Vad gäller befintliga och nya aktörer har biblioteken fått konkurrens från billiga pocketböcker och från nätbokhandeln som till följd av effektiv logistik kan pressa priserna så att kunderna kanske väljer att köpa en billig bok istället för att gå till biblioteket. Leverantörerna av databaser och elektroniska tidskrifter har kanske med hjälp av sin monopolställning kunnat ta orimligt bra betalt för sina tjänster. Och vad innebär e-böcker, Google Scholar,⁶⁷ Open Archive Initiative,⁶⁸ och ljudböcker i mobiltelefonen för bibliotekssektorn? Hur gör vi för att möta dessa exempel på konkurrens? Möter vi konkurrens från alternativa teknologier på samma sätt som vi skulle ha gjort om konkurrensen kommit från ett annat bibliotek genom att i huvudsak erbjuda böcker till dem som besöker biblioteken? Detta tycker jag tyder på en produktorienterad inställning (där produkten utgörs av böcker). Enligt *Krukmakaren i verkligheten* har folkbiblioteken varit bra på att tala om att de finns samt att de erbjuder skönlitteratur för utlåning. Trots det besöker inte alla sitt bibliotek. Detta tror författarna till *Krukmakaren i verkligheten* beror på att de låntagarna som inte är intresserade av att låna skönlitteratur inte bryr sig om att besöka biblioteken eftersom de inte känner till bibliotekens övriga erbjudanden.⁶⁹

“A sales mindset toward marketing holds that success will come to those organizations that best persuade customers to accept their offerings rather than competitors' or rather than no offering at all.”⁷⁰

När produktutveckling inte längre räcker för att produkterna ska sälja sig av sig självt har det tidigare varit vanligt att man försöker övertala kunderna att köpa genom reklam.⁷¹ Kanske är det denna säljorienterade fas i marknadsföringens historia som gjort att marknadsföring ibland uppfattas som problematisk i bibliotekssektorn?⁷² De två ovan beskrivna sätten att förhålla sig till marknaden karaktäriseras av att de är orienterade mot organisationen och vad den *vill* erbjuda kunderna, vilket är deras svaghet. De är alltså organisationsorienterade på så vis att de försöker få kunderna att passa deras erbjudande.

“A customer mindset toward marketing holds that success will come to that organization that best determines the perceptions, needs, and wants of target markets and continually satisfies them through the design, communication, pricing, and delivery of appropriate and

⁶⁴ För folkbiblioteken är det kommunpolitiker och användare som besitter denna position.

⁶⁵ Porter, Michael (1983). *Konkurrensstrategi* s. 37-48.

⁶⁶ Se Widebäck ”Tidigare forskning om Quality Management, benchmarking och marknadsorientering” Kap. 2.4, s. 18f.

⁶⁷ Google Scholar. URL: <http://scholar.google.se/> [070901]

⁶⁸ Open Archives. URL: <http://www.openarchives.org/> [070901]

⁶⁹ Statens kulturråd (1991). s. 13, 26.

⁷⁰ Kotler & Andersen (2003). s. 41.

⁷¹ Ibid., s. 40ff.; Grönroos (1996). s. 26f.

⁷² Renborg, Greta (2000) s. 5f.; Renborg, Greta (1996). s. 35; Renborg, Greta (1977). s. 9ff.

competitively viable offerings.”⁷³

Under 1950-talet började många teoretiker inom marknadsföring att intressera sig för kundens önsknings och behov. Kotler et al. kallar detta stadiet i marknadsföringens utveckling för det kundorienterade stadiet. Kundorienterad marknadsföring är ett förhållningssätt där man utgår från kunden istället för organisationen och produkten. Detta förhållningssätt kräver kontinuerlig insamling av information om kundernas behov och önskemål, samt att man agerar utifrån den informationen.⁷⁴ Inom biblioteksvärlden har man testat detta förhållningssätt till marknadsföring exempelvis i GÖK-projektet. Projektet fick blandade reaktioner. Bland annat framfördes synpunkter om att låntagarnas ökade inflytande över bokinköpen skulle leda till förflackning av bokbeståndet.⁷⁵ GÖK-projektet återkommer jag till senare i detta arbete i *Tidigare forskning om Quality Management, benchmarking och marknadsorientering* Kap. 2.4, s. 24f.

2.3.2 Tidigare studier

Presentation av en marknadsföringsmodell för folkbibliotek heter en mycket intressant magisteruppsats skriven av Liza Bäckström och Ingeborg Wasserman framlagd vid bibliotekshögskolan i Borås 2006 där uppsatsförfattarna analyserar Bollebygds biblioteks marknadsföringsmetoder och det förändringsarbete som biblioteket genomgick under 1990-talet. Detta gör de med hjälp av en modell de själva skapat och som utgår från marknadsmixen och de 7 p: na. Marknadsmixen är ett begrepp som omfattar de olika kontrollerbara marknadsföringsfaktorer som man arbetar med inom marknadsföring för att skapa och öka efterfrågan. Dessa faktorer är: Product - produkt eller tjänst, Price – priset som kunden betalar eller som fallet är i offentlig sektor, kostnaden för produktionen av produkten eller tjänsten, Place – den plats där produkten eller tjänsten görs tillgänglig, Promotion – användarkommunikation och marknadsföringsaktiviteter, Physical evidence – bibliotekets inredning, Processes – de bakomliggande faktorer som påverkar personalens och verksamhetens struktur och utveckling och People – målgruppen eller målgrupperna.⁷⁶

Modellen som de utarbetade utgörs av sju kategorier: målarbete, rummet, användare, personal, det dagliga arbetet, kampanjer och webbplats.⁷⁷ Intressanta slutsatser är att de 7 p: na fungerade dåligt som kategorier för att strukturera marknadsföringsfunktionen i en bibliotekskontext eftersom exempelvis hemsidan och bibliotekets varumärke inte har någon kategori i marknadsmixen och eftersom det inte går det att pressa in den kulturpolitiska kontexten, som har stor inverkan på bibliotekets marknadsföring, i marknadsmixen. Dessutom spelar kategorin Price en underordnad roll för folkbiblioteks marknadsföringsarbete. Undersökningen visade även att marknadsföring bäst kommer till sin rätt när den är integrerad i den ordinarie verksamheten.⁷⁸ Vidare konstaterar de att den framgångsvåg som Bollebygds bibliotek red på under 1990-talet troligtvis till stor del berodde på den dåvarande bibliotekschefen som var mycket entusiastisk, driven och hade stora visioner för bibliotekets verksamhet. Vidare konstateras att det under de här åren fanns en tendens till svårigheter att hinna med det löpande arbete.⁷⁹

⁷³ Kotler & Andersen (2003). s. 42.

⁷⁴ Ibid., s. 41ff.

⁷⁵ Berglund, Marianne & Fridlund, Gert-Ove (1992). GÖK-projektet bör stoppas. *Bis* nr 1, s. 13-19; Hedin, Erik (1992). Det olycksaliga GÖK-projektet. *BIS* nr 1, s. 9-12.

⁷⁶ Bäckström & Wasserman (2006). s. 2, 4, 17-25.

⁷⁷ Ibid., s. 70ff.

⁷⁸ Ibid., s. 74.

⁷⁹ Ibid., s. 55.

2.3.3 Relationsperspektivet på marknadsföring

Lena Härnqvists som för kulturrådets räkning skrivit *Krukmakaren i verkligheten : om konsten att marknadsföra kultur : exempelsamling* sammanfattar marknadsföring som:

- Tala om att din verksamhet finns.
- Förklara vad som är bra med den.
- Upprepa detta.
- Lev upp till det.⁸⁰

Folkbibliotek riktar sig till alla. Detta innebär att folkbiblioteken bedriver massmarknadsföring enligt marknadsmixmodellen. Det är dock svårt och resurskrävande att kommunicera ett stort antal fördelar till en stor målgrupp som rymmer individer med vitt skilda behov och det är även svårt och resurskrävande att tillfredsställa alla målgruppers behov. Det är svårt att profilera sig. Massmarknadsförings passar för standardiserade produkter men precis som Bäckström och Wasserman anser jag att marknadsmixmodellen inte passar det tjänsteutbud som biblioteken erbjuder. Vad som ytterligare försvårar är den kulturpolitiska kontext, med både kommunal och statlig styrning, som folkbiblioteken befinner sig i.⁸¹ Christian Grönroos är ett exempel på teoretiker som menar att massmarknadsföring inte fungerar för tjänster eftersom massmarknadsföring fokuserar på att underlätta transaktioner genom reklam, vilket inte passar tjänster då dessa skiljer sig från produkter såtillvida att tjänsten en immateriell eller abstrakt aktivitet eller process som blir till i samverkan med kunden i produktionsprocessen och upphör att existera när den processen är över och därför inte kan lagras. Tjänster är speciella även i ett annat avseende. Om en verksamhet som behöver spara pengar rationaliserar tjänsten leder det lätt till en ond cirkel av sjunkande kvalitet på tjänsterna - missnöjda kunder - dålig stämning på företaget - ännu lägre kvalitet - svikande kunder - ekonomiska problem - rationaliseringar - lägre kvalitet på tjänsterna och så vidare.⁸² Eftersom tjänster är specifika och kräver en annan typ av marknadsföring än produkter har Evert Gummesson och Christian Grönroos sedan mitten av 80-talet skrivit om relationsperspektivet i marknadsföringen.⁸³ Detta perspektiv innefattar relationerna mellan parterna på marknaden, såsom affärsförbindelser eller kundrelationer, genom vilka byten sker. Enligt detta perspektiv är det relationerna som möjliggör och underlättar byten eller transaktioner.⁸⁴ Detta beskrivs på ett bra sätt i citatet nedan:

”Marknadsföring är att identifiera och etablera, sköta om och utveckla samt vid behov avveckla relationer med kunder och övriga intressenter så att alla inblandade parterers mål uppfylls. Detta genomförs genom ett ömsesidigt givande och uppfyllande av löften.”⁸⁵

En viktig relation i relationsmarknadsföringen är den till medarbetaren. Den interna marknadsföringen syftar dels till att skapa förståelse och engagemang för företagets affärsidé, mål och strategier hos den egna personalen, dels till att attrahera och behålla lämpliga medarbetare, samt att styra och motivera medarbetarna att bli kund-, marknadsförings- och säljorienterade i sitt sätt att arbeta. Enligt Grönroos måste befordrings-, avlönings- och belönings-

⁸⁰ Härnqvist (1995). s. 13.

⁸¹ Bäckström & Wasserman (2006). s. 21, 9-12.

⁸² Härnqvist (1995). s. 13.

⁸³ Gummesson, Evert (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*.

⁸⁴ Grönroos (1996). s. 10ff.

⁸⁵ *Ibid.*, s. 14.

system utformas så att de bidrar till kundintresse och marknadsorientering.⁸⁶

Enligt den här genomgångna litteraturen är det svårt att prioritera alla målgrupper. Ofta föreslås det att man i bibliotekssammanhang ska satsa på de trogna kunderna, ett antal prioriterade målgrupper och uppdragsgivarna.⁸⁷ Med tanke på diskussionen i *Problembakgrund* stycke 2.3.1. s. 14ff om den konkurrenssituation som biblioteken befinner sig i, borde även bibliotekens ”ickeanvändare” och orsaken till varför de är ickeanvändare undersökas närmare. Även det faktum att biblioteken konkurrerar med andra kommunala verksamheter bör beaktas.

2.4 Tidigare forskning om Quality Management, benchmarking och marknadsorientering

För att nå ett framgångsrikt resultat är det viktigt att den empiriska studien belyses utifrån den tidigare forskningen inom det aktuella problemområdet. Den litteratur jag använt mig av består av vetenskapligt publicerat material, facklitteratur och artiklar publicerade i fackpress inom områdena benchmarking, Quality Management, marknadsföring, marknadsorientering, lärandeteorier för arbetslivet och aktionsforskning. Källorna har jag funnit genom att söka i Libris, Samsök, ELIN@Dalarna, Uppsök, Affärsdata, Academic Search, Science Direct (ELSEVIER) Elite (EBSCO), Emerald Fulltext, Business Source Elit, Nordiskt BDI-index, Library Literature & Information Science, LISTA, LISA och Google Scholar.

Folkbiblioteken i Sverige befinner sig i en kulturpolitisk kontext som förändrats över tid på grund av de förändringar som skett i folkbibliotekens omvärld de senaste decennierna. I början av 1990-talet utkom en sammanställning av artiklar under titeln *Biblioteket som serviceföretag - Kunden i centrum*, där framförallt bokens vetenskapliga redaktör Göran Widebäck, som då var docent vid Företagsekonomiska Institutionen Lunds Universitet, skriver om detta. I sin artikel *Att se biblioteket som ett service företag* skriver han att den offentliga sektorn under 1990-talet präglades av organisatoriska förändringar där den statliga regleringen av kommunala verksamheter minskade som en följd av minskade statsbidrag vilket ledde till ökad decentralisering och ett tydliggörande av ansvaret för organisationens verksamhet och ekonomi.⁸⁸ En annan följd av decentraliseringen är förtydligandet av ansvarstagandet som rör resurstilldelningen. Detta beskriver Göran Widebäck, i artikeln *Företagsekonomi i biblioteksperspektiv* (1992b) s.13-14, som en övergång från en ”givandets ekonomi”⁸⁹ till en ”resultatekonomi” där givaren främst är intresserad av vilket resultat som kan åstadkommas med de tilldelade resurserna. För den utförande organisationen innebär detta att värdet man kan skapa och redovisa, det vill säga effektiviteten, också påverkar resurstill-gången men även att man konkurrerar om pengar med andra kommunala verksamheter.⁹⁰ Andra förändringar som skett under senare tid har varit informations-teknologins utveckling och de nya förväntningar från användarnas sida som härav följer.

⁸⁶ Grönroos (1996). s. 78ff.

⁸⁷ Joneta Belfrage skriver att politiker ofta är okunniga om den verksamhet som biblioteken bedriver och tror att biblioteket är ett rum där man läser och lånar böcker. Att de därför inte förstår hur viktiga biblioteken är för samhället och att bibliotek därför är en investering och inte enbart en kostnad. Detta är enligt Belfrage viktigt för bibliotekens existens. Belfrage, Joneta (2004). Så ska biblioteken synas och höras. *DIK forum*, nr 3, s. 20f; Även Beata Arnborg har skrivit om detta problem. Arnborg, Beata 82004). *Modevågor och marknadsföring. DIK-forum*, nr 2, s. 7. och Dyrbar inte gratis. *DIK-forum*, nr 11, s. 7.

⁸⁸ Widebäck (1992a). *Att se biblioteket som ett service företag*. s. 8.

⁸⁹ där organisationen tilldelas sina pengar av en givare, som uppfattar ändamålet som gott och som kanske saknar ambitionen att utvärdera vad som faktiskt åstadkoms med pengarna.

⁹⁰ *Ibid.*, s. 13-14.

Detta har lett fram till krav på förändringar. Eftersom den statliga styrningen minskat måste dessa förändringar göras av det enskilda biblioteket.⁹¹

En naturlig följd av att organisationens resurstillgångar påverkas av de prestationer som kan mätas, dokumenteras och visas upp för uppdragsgivarna, är att det utvecklats metoder och teorier för hur man kan mäta och utveckla biblioteksverksamhet. I rapporten *En förstudie – Kvalitetsutveckling och kvalitetsmodeller för högskolans bibliotek* skriver Göran Gellerstam⁹² att användarundersökningar slog igenom under 1980-talet på de akademiska biblioteken i Sverige och att ”performance measurement” eller kvalitetsarbete slog igenom på 1990-talet. Det främsta motivet till detta var enligt Gellerstam att förmå uppdragsgivarna att bättre förstå och uppskatta bibliotekets verksamhet.⁹³ Utvecklingen har gått från enkla mätmetoder till mer sammansatta system för utvärdering eller kvalitetsstyrning och från enkla kvantitativa, interna modeller till sammansatta användarorienterade modeller med kvalitativa inslag som fokuserar på allt från enstaka processer till att anlägga ett bredare strategiskt perspektiv.⁹⁴ Ett exempel på kvalitetsmodell med kvalitativ ansats är den ur SERVQUAL⁹⁵ sprungna LibQUAL,⁹⁶ där djupintervjuer ingår. Gellerstam menar att det kvalitativa inslaget i just LibQUAL möjliggör för djupgående studier av användaren, användarens syn på biblioteket samt användarens syn på vad hon önskar av biblioteket.⁹⁷

Vidare har ett antal standarder och manualer inspirerade av näringslivets ISO 9000-standarder framarbetats av internationella organ såsom IFLA, för användning i bibliotekssektorn. Dessa standarder har banat väg för möjligheten att jämföra olika verksamheter med varandra.⁹⁸ I artikeln *Serviceperspektiv för förnyelse* diskuterar Göran Widebäck olika sätt att mäta ett biblioteksprestationer och menar att vi måste börja mäta på andra sätt än de gängse då exempelvis antalet utlånade volymer inte säger särskilt mycket om ett biblioteks prestationer eftersom verksamheten är mer komplex än så.⁹⁹ Gellerstam beskriver på sidan 41-42 ett antal kvalitetsmodeller som använder sig av andra mätetal än antal utlånade volymer.¹⁰⁰ Widebäck menar dock att det är svårt att genomföra meningsfulla prestationsmätningar. Bland annat finns det en svårighet i att mäta prestationer i förhållande till verksamhetens mål, då målen som regel är för allmänt formulerade för att kunna ge någon vägledning.¹⁰¹ Widebäck föreslår istället att man ska mäta prestationer utifrån ett kundperspektiv. Detta eftersom kundrelationen inte bara är beroende av den enskilde medarbetarens servicenivå eller kompetens utan även är beroende av hela bibliotekets struktur och system.¹⁰² Även Gellerstam betonar användarperspektivet vid kvalitetsarbete och menar att det är tveksamt om kvalitetsmodellerna haft någon effekt på bibliotekens prestanda. Vidare skriver han att trots alla kvalitetsmodeller har man fortfarande svårt att övertyga sina uppdragsgivare om sin för-

⁹¹ Ibid., s. 9.

⁹² Universitetslektor i kyrkohistoria vid Lunds universitet och f.d. överbibliotekarie vid Lunds universitetsbibliotek.

⁹³ Gellerstam (2002). *Kvalitetsutveckling och kvalitetsmodeller för högskolans bibliotek : en förstudie* s. 40.

⁹⁴ Ibid., s. 40, 51.

⁹⁵ Utvecklat av Zeithaml & Parasuraman & Berry i *Delivery Quality* (1991).

⁹⁶ Libqual. URL: <http://www.libqual.org/> [070901]

⁹⁷ Gellerstam (2002). s. 43.

⁹⁸ Ibid., s. 41f

⁹⁹ Widebäck (1992c). *Serviceperspektiv för förnyelse*. s. 142

¹⁰⁰ Målmodellen som mäter hur väl organisationens mål uppnåtts, systemresursmodellen som mäter de resurser som biblioteket frå av sina finansörer och kopplar dessa till vad biblioteket kan åstadkomma med och processmodellen som mäter hur effektivt resurserna används.

¹⁰¹ Widebäck (1992c). s. 143.

¹⁰² Ibid., s. 146, 152f.

träfflighet.¹⁰³

Benchmarking är en metod som sorterar under ”quality management”, ett sammanfattande namn på metoder i näringslivet, som syftar till att utveckla verksamheter och som börjat göra sig gällande i bibliotekssektorn. Den teoretiska litteratur om benchmarking som jag främst använder är därför litteratur om hur benchmarking tillämpas i näringslivet. De källor jag främst använder är arbeten skrivna av Bengt Karlöf et al.¹⁰⁴ Jag har även använt mig av *The Benchmarking Book* författad av Michael J. Spendolini och *Lär av de bästa! Benchmarking i tio steg* och *Benchmarking : the search for industry best practices that lead to superior performance* av Robert Camp, två av benchmarkingpionjärerna vid Xerox.¹⁰⁵ Jag är medveten om att några av de titlar jag använt mig av är ganska gamla men eftersom de flesta titlar som problematiserar benchmarking som metod är skrivna i mitten av 1990-talet har jag fått hålla tillgodo med dem. På grund av källornas ålder kommer jag att förhålla mig särskilt kritisk till dem.

Om benchmarking inom bibliotekssektorn i Sverige finns det väldigt lite skrivet. Det finns en hel del artiklar publicerade i internationella facktidningar för bibliotekssektorn och även i vetenskapliga tidskrifter men bara ett fåtal böcker. Någon doktorsavhandling eller någon annan vetenskaplig källa som berör något exempel på tidigare eller pågående forskning om benchmarking vid någon institution för biblioteks- och informationsvetenskap tycks inte finnas. Liselotte Nilsson och Jessika Olsson¹⁰⁶ jämför, i sin magisteruppsats *Giraffprojektet – En utvärdering av ett kompetensutvecklingsprojekt i Bollebygd, Oxelösund och Tanum* framlagd vid bibliotekshögskolan i Borås, Giraffprojektet med benchmarkingmetoden och Action learning.¹⁰⁷ Precis som i fallet med övriga quality managementmetoder menar Nilsson och Olsson att det finns en trend vad gäller benchmarking att gå från kvantitativa studier till studier med kvalitativa inslag eller renodlade kvalitativa studier. Detta eftersom kvantitativa inslag inte ger tillräcklig information utan behöver kompletteras med kvalitativa data från studiebesök eller intervjuer.¹⁰⁸ Det framgår inte klart i denna uppsats nyttan med en kvalitativ ansats men exempelvis Robert Camp menar att en kvalitativ ansats är nödvändig för att kunna beskriva processer.¹⁰⁹ Det finns flera exempel på hur kvalitativ benchmarking kan ge ett bättre resultat. Judith Christian-Carter¹¹⁰ har skrivit artikeln ”The role of benchmarking in provision of management development programmes” där hon redogör för hur man kan använda sig av benchmarking när man studerar det hon kallar ”management development”.¹¹¹ Hon menar att man får en mer holistisk överblick om man använder sig av både kvantitativ och kvalitativ benchmarking och att detta är nödvändigt för organisationer vars (affärs)strategi och organisationsform såsom bibliotekssektorn, genomgår snabba förändringar eftersom benchmarking med kvalitativa inslag även klarar att fokusera på processer och på en organisations villkor och förutsättningar. Ett annat exempel har jag funnit i sjukvården där

¹⁰³ Gellerstam (2002). s. 42f.

¹⁰⁴ Se ”Benchmarking” Kap. 2.2, s. 6f.

¹⁰⁵ Spendolini, Michael J. (1992); Camp (1993b); Camp (1993a).

¹⁰⁶ Som på sidan 26 drar slutsatsen att benchmarking inte kan ha förkommit i bibliotekssektorn i Sverige i någon större utsträckning före 1998 eftersom de nästan inte hittade några artiklar om benchmarking när de sökte i nordiska BDI-databasen.

¹⁰⁷ Nilsson, Liselotte & Olsson, Jessika (1998). *Giraffprojektet: en utvärdering av ett kompetensutvecklingsprojekt i Bollebygd, Oxelösund och Tanum*.

¹⁰⁸ Ibid., s. 27.

¹⁰⁹ Camp (1993a) s. 88f.

¹¹⁰ Verkställande direktör för Effective Learning Solutions.

¹¹¹ (2002). *British Journal of Educational technology* vol. 33, nr 1 s. 77-87.

Judith Ellis¹¹² i sin artikel ”All inclusive benchmarking” beskriver en evidensbaserad benchmarkingansats kallad ”Essence of Care” som bygger på en kombination av att lära sig av de bästa genom kvantitativa benchmarks och att ta till sig de senaste forskningsrönen.¹¹³ Även Robert Camp föreslår att man ska samla information från expertisen som komplement till mätresultaten.¹¹⁴ Detta angreppssätt skulle kunna innebära att benchmarking kan resultera i innovativa framsteg snarare än att bara lära sig att kopiera marknadsledarens arbetsmetoder.

Karaktäristiskt för de artiklar som är publicerade i internationella bibliotekstidskrifter är att de vanligtvis fokuserar på ett eller ett fåtal benchmarkingprojekt med kvantitativ ansats och att de är skrivna av upphovskvinnorna eller upphovsmännen bakom projekten. Dessa artiklar problematiserar sällan benchmarkingmetoden utan redogör för det aktuella benchmarkingprojektets förlopp, genomförande och resultat. Dessutom finns i dessa artiklar ofta en illa underbyggd diskussion om benchmarking och dess relevans i bibliotekssektorn. Några exempel på personer med biblioteksanknytning som diskuterar benchmarking och dess relevans för bibliotekssektorn är Penny Garrod och Margaret Kinnell,¹¹⁵ som är knutna till Loughborough University, UK liksom Annette Gohlke,¹¹⁶ som har 30 års erfarenhet som bibliotekschef i USA och som har arbetat mycket med benchmarking. De menar att eftersom bibliotekssektorn blivit mer konkurrensutsatt och därför måste bli mer effektiv, kan benchmarking fylla en funktion eftersom benchmarking fokuserar på de faktorer som är kritiska för en organisations framgång. Med hjälp av benchmarking kan man anpassa verksamheten så att den bättre motsvarar kundernas behov, vilket leder till färre klagomål och nöjdare kunder, vilket kan leda till att organisationens rykte förbättras. Arbete med benchmarking kan även leda till att biblioteket får det stöd man kanske saknar från ledningens sida eftersom ledningen blir mer intresserad av biblioteksverksamheten om den ser att personalen arbetar målmedvetet med att förbättra den. Detta innebär att bibliotekspersonalen får ett bättre förhandlingsläge men också att bibliotekspersonalen får bekräftat för sig att de utför ett viktigt arbete de utför. Vidare kan benchmarking ge biblioteken en möjlighet att bygga värdefulla kontaktnät med andra bibliotek.¹¹⁷ Holly J. Muir¹¹⁸ och Roxanne Missingham¹¹⁹ är andra exempel på personer verksamma inom bibliotekssektorn som för fram benchmarking som ett hjälpmedel för biblioteken att få gehör från ledningen. Garrod & Kinnell skriver även om de svårigheter som är förknippade med benchmarking. En svårighet kan vara att implementera benchmarking i servicesektorn där det inte finns några produkter utan där utbudet främst består av tjänster. En annan svårighet de pekar på är att personalen i bibliotekssektorn inte är vana vid att tänka i termer av konkurrens utan kan tycka att benchmarking hör den kommersiella världen till. Detta eftersom de är vana vid att betrakta sin verksamhet som fundamental för samhället. En tredje utmaning med benchmarking är att det är svårt att implementera

¹¹² PhD och chef vid Great Ormond Street Hospital i London.

¹¹³ (2006). *Journal of Nursing Management* nr 14 s. 377-383,

¹¹⁴ Camp (1993a) s. 88f.

¹¹⁵ Garrod, Penny & Kinnell, Margaret (1997a). *Benchmarking and it's Relevance to the Library & Information Sector: paper presented at the Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Service, 30 Augusti-4 September 1995*, Northumbria, UK., s. 160-166; Garrod, Penny & Kinnell, Margaret (1997b). Benchmarking development needs in the LIS sector. *Journal of Information Science* vol. 23, nr. 2, s. 111-188; Garrod, Penny & Kinnell, Margaret (1996). Performance Measurement, Benchmarking and the UK Library and Information Services Sector. *Libri* vol. 46, nr. 3, s. 141-148.

¹¹⁶ Gohlke, Annette (1997). Benchmarking for strategic performance improvement. *Information Outlook* vol. 1, nr. 8, s. 22-24.

¹¹⁷ Gohlke (1997). s. 22-24.

¹¹⁸ Muir, Holly J. (1995). Benchmarking: What Can It Do for Libraries? *Library Administration and Management* nr. 2, 103-105.

¹¹⁹ Missingham, Roxanne (2005). Libraries and economic values: a review of recent studies, *Performance Measurement and Metrics* vol. 6, nr 3, s. 142-158.

benchmarkingmetodikerna i en organisation där man inte arbetat med managementmetoder tidigare.¹²⁰

Ett av de mer intressanta exempel på artiklar om benchmarking i bibliotekssektorn är skriven Hubert Laeven och Anja Smit, som genomförde ett benchmarkingprojekt som syftade till att designa och implementera ett antal verktyg baserade på prestationsindikatorer med vars hjälp de kunde mäta effektiviteten i förhållande till olika målgruppers behov, skaffa sig bättre insyn i effektiviteten, att mäta och förbättra specifika arbetsprocesser samt stödja bibliotekets ledande funktion. Vidare syftade projektet till att utveckla prestationsindikatorer och en policy för hur ledningen ska arbeta med kvalitets- och effektivitetsarbete utifrån resultaten av prestationsindikatorerna samt hur de kan använda sig av dessa för att fatta för verksamheten nödvändiga beslut. Dessutom var syftet med projektet att bygga ett kontaktnät med benchmarkingpartners som de kontinuerligt och regelbundet kan samarbeta med.¹²¹ Projektet tog två år att genomföra. Målet var att höja prestationsnivån på individuell nivå, grupp-, och organisationsnivå. Dessutom var målet att säkerställa en jämn kvalitetsnivå med en hög lägstanivå vad gäller servicekvalitet.¹²² Man valde att utgå från en färdig kvalitetsmodell som fick utgöra grunden för de kvantitativa prestationsindikatorer man valde som benchmarks.¹²³ Dessutom valde man ett antal kvalitativa benchmarks som man mätte med hjälp av användarenkäter, studiebesök och intervjuer eftersom enkäter fungerar bättre för att mäta användarnas attityder och uppfattningar än vad kvantitativa prestationsindikatorer gör. Man begränsade sig till ett hanterbart antal prestationsindikatorer som alla hade det gemensamt att de var av den typen att de mäter sådant som biblioteksledningen har möjlighet att påverka samt att de går att knyta till verksamhetens målbeskrivning. I artikeln framgår att enligt den valda kvalitetsmodellen fungerar prestationsindikatorer bäst för att mäta budget och bestånd och att kvantitativa prestationsindikatorer fungerar väl för regelbundet återkommande mätningar. För att allt detta ska fungera menar artikelförfattarna att man bör jämföra sig med liknande organisationer.¹²⁴

Relationen till kunden har fått allt större uppmärksamhet i och med att man upptäckt att produktutveckling och reklam inte alltid räcker för att sälja produkter och tjänster när konkurrensen hårdnar. Begrepp som marknadsorientering och kundorientering tillhör därför vardagen idag. Dock råder det delade meningar om vad dessa begrepp innebär och hur de skiljer sig åt. Ofta ser man såsom i *Krukmakaren i verkligheten* att man använder begreppet marknadsorientering när man i själva verket menar kundorientering.¹²⁵ Kotler et al. definierar kundorientering som:

“A company that focuses on customer developments in designing its marketing strategies and on delivering superior value to its target customer.”¹²⁶

Vidare beskriver han den kundorienterade organisationen på följande sätt:

“A customer-centered organization is one that makes every effort to sense, serve, and satisfy the needs

¹²⁰ Garrod & Kinnell (1997a). s. 160-166; Garrod & Kinnell (1997b). s. 111-188; Garrod & Kinnell (1996). s. 141-148.

¹²¹ Laeven, Hubert & Smit, Anja (2003). A project to benchmark university libraries in The Netherlands. *Library Management* vol. 24, nr 6, s. 291-304.

¹²² Ibid., s. 292f.

¹²³ Dutch Institute for Quality.

¹²⁴ Laeven & Smit (2003). s. 294-299.

¹²⁵ Härnqvist (1995). s. 44.

¹²⁶ Kotler, Armstrong, Saunders & Wong (2003). *Principles of marketing*. s. 44.

and wants of its clients and publics within the constraints of its budget.”¹²⁷

I boken *Riv pyramiderna!* beskriver Jan Carlzon den kulturförändring som han genomförde på SAS under sin tid som VD. Kulturförändringen mynnade ut i att hela företaget, från högsta ledning till frontpersonalen, fokuserade på kunden. Denna decentralisering innebar en flexiblere organisation där en del av besluten fattas där problemet uppstår.¹²⁸ Detta är ett bra exempel på en kundorienterad organisation. I kundorientering ryms således dels en strävan efter att ställa kunden och kundens behov och önsknings i centrum för att kunna ge kunden något av värde, dels att genom marknadsföringsstrategier bygga långsiktiga kundrelationer. Detta är en viktig del även av marknadsorientering men marknadsorientering är en mer genomgripande process, systematisk och strategisk till sin karaktär. Ajay K. Kohli¹²⁹ och Bernard J. Jaworski¹³⁰ ger följande definition av marknadsorientering:

” Market orientation is the organization wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organizationwide responsiveness to it.”¹³¹

Marknadsorientering inleds med att man samlar information om marknaden och identifierar kundbehov som den egna organisationen kan tillfredsställa bättre än konkurrenterna. För att kunna förutsäga marknaden analyserar man de faktorer som påverkar kundens efterfrågan för att på så sätt kunna förutsäga framtida förändringar i efterfrågan. Detta till skillnad från kundorientering som nöjer sig med att arbeta med nutida efterfrågan. Vidare bygger marknadsorientering på att skapa ett system för att sprida och förankra informationen i hela organisationen. Detta för att man ska kunna implementera informationen i organisationens alla processer, produkter och tjänster så att alla funktioner i organisationen fokuserar på nyttan för kunden. Även här skiljer sig synsätten åt såtillvida att kundorientering nöjer sig med att fokusera på de processer, produkter och tjänster som har direkt koppling till nyttan för kunden. Slutligen vill en marknadsorienterad organisation försöka försvara och utveckla sin position utifrån förändringar i marketens struktur genom att försöka förutspå hur marknaden kommer att se ut i framtiden.¹³² Kundorientering nöjer sig istället med att ställa kunden och kundens behov och önsknings i centrum samt att bygga långsiktiga relationer med kunden medan marknadsorientering innebär att man hela tiden samlar och strukturerar information utifrån vilka det går att göra kvalificerade framtidsprognoser.

Faktorer som är kritiska för marknadsorientering är organisationens förmåga till omvärldsbevakning, förmåga att sprida och förankra information i organisationen och förändringsbenägenhet. Framgångsrik marknadsorientering leder till ökad efterfråga och bättre lönsamhet men även till förändringar för medarbetarna. För att medarbetarna ska klara av att marknadsorientera sin verksamhet och de förändringar som den förändrade organisationen för med sig, förutsätter marknadsorientering lärande samt ett effektivt system för lärande.

Ofta blandas begreppen marknadsföring och marknadsorientering ihop men dessa är två helt skilda begrepp. Marknadsföring ingår dock som underordnat begrepp i marknadsorientering. I

¹²⁷ Kotler & Andersen (2003). s. 44.

¹²⁸ Carlzon, Jan & Lagerström, Tomas (1985). *Riv pyramiderna! En bok om den nya människan, chefen och ledaren*. s. 53.

¹²⁹ Assistant Professor, Department of Marketing Administration, The University of Texas at Austin.

¹³⁰ Assistant Professor, Department of Marketing, Karl Eller Graduate School of Management, University of Arizona.

¹³¹ Jaworski, Bernard J, Kohli, Ajay K. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, vol. 54, nr 2 s. 8.

¹³² Jaworski & Kohli (1990). s. 5, 8-26.

stycket 2.3.3 *Relationsperspektivet på marknadsföring* s. 17f. ovan finns dels Lena Härnqvists definition av marknadsföring dels Christian Grönroos som visar hur mycket snävare begreppet marknadsföring är jämfört med begreppet marknadsorientering. Marknadsföring fokuserar på att bygga goda relationer till kunden, marknadsföra produkter och tjänster samt produkt- och/eller tjänsteutveckling utifrån kundens efterfrågan medan marknadsorientering är en företeelse som involverar hela verksamheten.

GÖK-projektet var ett projekt som bedrevs under ett par år i mitten av 90-talet och syftade till att kundorientera Linnéstadens bibliotek i Göteborg, Stadsbiblioteket i Örnsköldsvik samt Kalmar stadsbibliotek. Bakgrunden till projektet var att man ville försöka förbättra biblioteken trots nedskärningar. Syftet med projektet var att testa och utvärdera idéer som sätter kunden i centrum.

Projektet hade fyra hörnstenar:

- Omprövning av kvalitetsbegreppet, efterfrågestyrda inköp och kundorienterade inköpsrutiner.
- Höjning av servicekvalitén - snabbare inköp, kortare väntetider, ökat öppethållande.
- Låntagaranpassning och brukarinflytande - byta ut SAB-systemet och istället klassificera enligt ämnesgrupper, ”bättre” skyltning, gallra ”hyllvärmare”.
- Omprövning av vad folkbildningsbegreppet innebär för nutidens bibliotek.

Annat man experimenterade med var:

- Att köpa in fler än ett exemplar av efterfrågade titlar.
- Öppna magasin.
- Ökat öppethållande i informationsdisken.
- Kompetensutveckling i marknadsföring för personalen.

GÖK-projektets bibliotek styrde inköp och gallring utifrån efterfrågan, dels genom att följa utlåningssiffror dels genom att köpa in önskade böcker, utan att begränsa sig av diskussioner kring kvalitet. De experimenterade med inredningen för att göra det lättare för låntagarna att hitta i biblioteket för att på så vis lösgöra arbetstid för bibliotekspersonalen som de istället kunde ägna åt mer kvalificerad service. De arbetade med hur man på ett bättre sätt exponerar böcker.¹³³ Man bröt upp SAB-systemet och valde istället att placera böckerna enligt ämnen. Hyllan med deckare ska enligt detta resonemang hellre vara märkt med ”deckare” än med en bokstavskombination som bara bibliotekarier förstår. Vidare placerade man böcker och tidskrifter inom samma ämne på samma plats för att göra samlingarna mer överskådliga för låntagarna. GÖK-biblioteken arbetade även med att skapa kontakter med intresseföreningar i samhället genom att låta dem vara med och bevaka medieutgivningen inom de ämnen som de är specialister på. Varje enskild medarbetare sågs som marknadsförare.¹³⁴ Dessutom ingick en satsning på IT i form av diverse nättjänster

Enligt de utvärderingar som gjorts inom ramen för GÖK-projektet har det framkommit att utlåningen har ökat, att biblioteksbesökarna har blivit mer självgående, att låntagarna tycker att bibliotekets bestånd har blivit mer välsorterat, och att låntagarna upplever att bemanningen har ökat trots att den inte har det. Projektet visar att respekten för låntagarnas behov och

¹³³ Så kallad frontexponering.

¹³⁴ Härnqvist (1995). s. 41ff.

förmåga, ger verksamheten legitimitet. GÖK-projektet har fått mycket kritik framförallt i bibliotekstidskrifter. Kritiken har mestadels handlat om risken att få ett förflackat bokbestånd.¹³⁵ Dessa kritiker bemöttes av Greta Renborg som anser att kritiken av GÖK-projektet speglar den gammalmodiga uppfattningen att folkbibliotekens främsta uppgift är att låna ut böcker, istället för att vara en verksamhet som ska nyttjas av biblioteksbesökarna.¹³⁶ Det som jag tycker är intressantast med GÖK-projektet är att GÖK-biblioteken valde att tackla motgångar och nedskärningar genom att göra prioriterade satsningar på några avgränsade områden och prioriterade bort andra vilket ledde till att de kunde både satsa och spara pengar samtidigt.

2.5 Min studies forskningsfråga

Vad kan benchmarking göra för ett litet folkbibliotek i Sverige? Detta söker jag svar på genom aktionsforskning.¹³⁷ Aktionen utgörs av benchmarking särskilt avseende marknadsföring och marknadsorientering. Vilken typ av svar/resultat kommer jag att få? Detta är svårt att förutsäga. Det område jag valt att undersöka det vill säga benchmarking med kvalitativ ansats avseende marknadsföring och marknadsorientering på ett litet folkbibliotek, är tämligen utforskat. Dels har kvalitativa inslag i benchmarking varit sällsynta dels har jag inte stött på något mindre folkbibliotek som valt marknadsföring och marknadsorientering som benchmarkingobjekt. Eftersom området är tämligen utforskat passar en explorativ ansats mina syften väl.¹³⁸ I aktionsforskningens natur ligger att resultatet är situationsbundet då själva aktionens syfte är förändring och problemlösning. I detta fall utgörs problemet av att förbättra Valdemarsviks biblioteks arbetsmetoder vad gäller marknadsföring. Min roll i detta är att genom påverkan få till stånd ett skeende som jag sedan kan studera resultatet av. Detta gör att det är svårt att förutsäga hur det hela kommer att utveckla sig samt vilket resultat kommer att bli. Målet är dock att få svar på frågeställningarna:

- Hur förändrar man genom benchmarking?
- Hur lär man genom benchmarking?
- Vilka likheter/skillnader finns det mellan benchmarking och liknande metoder för lärande på arbetsplatsen?
- Är benchmarking bättre eller sämre än andra metoder för lärande på arbetsplatsen?

Benchmarking används sedan en tid tillbaka i bibliotekssektorn. Hittills har benchmarking mestadels använts för att kvantitativt mäta och jämföra olika delar av verksamheten med andra biblioteks motsvarande verksamheter. Kan benchmarking användas till att analysera och förbättra en verksamhets innehåll och samtidigt kompetensutveckla personalen? Kan man med hjälp av benchmarking prestera och lära samtidigt? Är benchmarking behjälplig om man vill implementera en kultur av förbättringar, lärande och reflektion i en verksamhet? Vad har benchmarking att erbjuda som skulle kunna vara intressant för ett litet folkbibliotek i Sverige? För att kunna utforska detta närmare kommer jag att belysa de pedagogiska egenskaper som benchmarking besitter. Detta för att kunna besvara den övergripande frågan:

- I vilken mån och under vilka förutsättningar är benchmarking en lämplig metod för att utveckla folkbibliotek?

¹³⁵ Berglund, Marianne & Fridlund, Gert-Ove (1992). s. 13-19; Hedin, Erik (1992). s. 9-12.

¹³⁶ Renborg, Greta (1992). s. 23-25.

¹³⁷ Se "Aktionsforskning med explorativ ansats" Kap., 3.1.1, s. 26f.

¹³⁸ Ibid.

3 Ett aktionsforskningsprojekt

Bakgrunden till att jag fick medverka vid en benchmarkingstudie vid Valdemarsviks bibliotek var att Elisabeth Axelsson, som var nyutträd bibliotekschef vid Valdemarsviks bibliotek var intresserad av att förbättra marknadsföringsfunktionen vid Valdemarsviks bibliotek för att därigenom förbättra bibliotekets prestationer och resultat. Detta kände min handledare Göran Widebäck till och eftersom jag ville göra en benchmarkingstudie med fokus på marknadsföring på ett litet kommunbibliotek, tyckte vi alla att det vore intressant att samarbeta. Innan jag påbörjade studien fick jag en del information om situationen på biblioteket. Detta i form av ett brev från Elisabeth Axelsson där hon redogör för de problem som bibliotekspersonalen brottades med i sin dagliga verksamhet.¹³⁹

3.1 Metod

Syftet med uppsatsen är att undersöka om det med hjälp av benchmarking går att lära sig marknadsorientering och marknadsföring på ett litet kommunbibliotek samt vad metoden eventuellt har att erbjuda ett litet folkbibliotek. Min ambition är således tvåfaldig. Dels vill jag undersöka hur benchmarking fungerar som metod för lärande, dels vill medarbetarna vid Valdemarsviks bibliotek tillsammans med mig införa ett förändrat sätt att arbeta med marknadsföring vid Valdemarsviks bibliotek. Detta innebär att jag själv deltar i studien och påverkar utfallet. Jag både medverkar till förändring samt bedriver forskning. Att bedriva forskning på detta sätt kallas aktionsforskning. Eftersom det är svårt att förutsäga utfallet av benchmarkingprocessen och eftersom detta utfall kommer att bestämma utformningen av analysdelen, finns det explorativa inslag i metoden.

3.1.1 Aktionsforskning med explorativ ansats

Kvalitativ forskning har kritiserats för att vara alltför subjektiv. Jag menar dock att ett visst mått av subjektivitet är ofrånkomligt oavsett metodval. Det viktiga är att vara medveten om sin subjektivitet, redogöra för sin egen förförståelse och teoretiska utgångspunkter samt att ha ett kritiskt förhållningssätt.

Analytiska och kontextuella kvaliteter¹⁴⁰ hos forskningsmetoder ställs ofta mot varandra. Antingen framhålls den ena på bekostnad av den andra eller så ställs de emot varandra som två motsatser där det ena utesluter det andra. Lennart Svensson, professor vid pedagogiska institutionen vid Lunds universitet, menar att all kunskapsbildning är både analytisk och kontextuell till sin karaktär och att man därför bör beakta och göra en lämplig avvägning mellan dessa båda aspekter. Ofta finns det kontextberoende inslag i undersökningen och i undersökningsmaterialet.¹⁴¹ Ibland kan det även finnas förhållanden som forskaren själv måste medverka i och påverka för att få kunskap. Detta kan vara när forskningsproblemet är sammansatt och situationsbundet. I sådana situationer är det inte säkert att fallstudier, intervjuer eller simulerade situationer ger en rättvisande bild av hur aktörerna handlar i en faktisk situation.¹⁴² En metod som passar i detta sammanhang är aktionsforskning. Aktionsforskning innebär forskning där processer eller företeelser inte skulle komma till stånd utan att

¹³⁹ Se Bilaga 1.

¹⁴⁰ Inslag i forskning (mänskliga fenomen) som gör resultaten situationsbundna.

¹⁴¹ Svensson, Lennart (2204). *Forskningsmetoders analytiska och kontextuella kvaliteter*. s. 65, 94.

¹⁴² *Ibid.*, s. 114.

forskarna påverkar eller startar ett skeende.¹⁴³ Aktionens syfte är att uppnå förändring eller problemlösning och att vara en lärprocess för de inblandade, både forskaren och övriga deltagare, men även att utgöra underlag för själva forskningen. Själva aktionen utgör således själva undersökningen och används för både datainsamling och testning eller utvärdering. Därför är det av betydelse att även beskriva och diskutera själva forskningsprocessen.¹⁴⁴

Eftersom aktionsforskning är kontext- eller situationsbunden ger denna metod större tillgång till ”tyst kunskap” än det observerande perspektivet.¹⁴⁵ Tyst kunskap, är ett begrepp som myntades av Michael Polanyi och som används för att beteckna sinnesintryck, uppfattningar, sociala regler och värderingar som tas för givna i mänskligt handlande och som även rationalistisk och positivistisk kunskapssteori måste förlita sig på.¹⁴⁶ Genom påverkan och medverkan får man en situerad karaktär på forskningen som gör att man kan följa ett förlopp eller en process mer ingående vilket alltså ger tillgång till tyst kunskap.¹⁴⁷

Aktionsforskning innebär att ett skeende sätts i gång, följs systematiskt och att man därefter reflekterar över processen. Informationsinsamlingen kan beskrivas som ett slags ”spaningsanfall” där aktionsforskaren ”triggar” igång en process genom provokation för att på så vis få information. Därefter studerar aktionsforskaren reaktionen av ”spaningsanfallet”. Processen styrs av praktikerns frågor och kunskapen söks i praktiken genom observationer av den samma. Observationerna kan göras på flera sätt exempelvis genom intervjuer och samtal.¹⁴⁸ Den kombinerade rollen som objektiv forskare och aktiv deltagare påverkar studiens validitet.¹⁴⁹

En annan faktor som påverkar metodvalet är kunskapsläget inom området. I stycket 2.4 *Tidigare forskning om Quality Management, benchmarking och marknadsorientering* s. 23ff. redogör jag för relevanta delar av kunskapsläget. Jag bedömer kunskapsläget inom benchmarking på bibliotek i stort som summariskt. Det finns mycket skrivet om olika benchmarkingprojekt av upphovsmännen bakom olika projekt. Någon vetenskaplig forskning inom området benchmarking och bibliotek verkar inte finnas och kunskapsläget inom mitt specifika område, det vill säga kvalitativ benchmarking som syftar till verksamhetsutveckling och lärande i ett folkbibliotekssammanhang, är mycket magert. En metod som man kan använda för att få grundläggande kunskaper om ett problemområde är den explorativa studien. Explorativa studier innebär att man först samlar information som man sedan kategoriserar för att kunna ange typfall. Vidare kan man använda den explorativa studien för att ringa in ett problemområde. Detta till skillnad från en definierande ansats där man ställer upp kategorierna på förhand utifrån det problemområde man på förhand bestämt.¹⁵⁰ Den föreliggande studien kan sägas vara explorativ, eftersom problemområdet inte till fullo är inringat utan syftet är att på ett övergripande sätt utforska förutsättningarna för och nyttan av kvalitativ

¹⁴³ Det vill säga själva aktionen.

¹⁴⁴ Wallén, Göran (2006). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. s. 111.

¹⁴⁵ Ibid., s. 115.

¹⁴⁶ Detta till skillnad från kodifierad kunskap Säljö, Roger (2003). s. 23-27; Nationalencyclopedin, sökord: Tyst kunskap. URL:

http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=Tyst+kunskap+&btn_search=S%F6k+i+NE&h_history=1 [070901]

¹⁴⁷ Wallén, (2006). s. 111.

¹⁴⁸ Rönnerman, Karin (2004). *Aktionsforskning i praktiken – erfarenheter och reflektioner*. s. 13-16, 21f.

¹⁴⁹ Ibid., s. 22-23; Denscombe, Martyn (2000). *Forskningshandboken: för småskaliga forskarprojekt inom samhällsvetenskaperna*. s. 82; Gummesson, Evert (1985). *Forskare och konsult: om aktionsforskning och fallstudier i företagsekonomi*. s. 71ff.; Mattsson, Matts (2004). *Att forska i praktiken – en kunskapsöversikt och en fallstudie* s. 33.

¹⁵⁰ Wallén (2006). s. 46, 71-73.

benchmarking, som syftar till verksamhetsutveckling och lärande i ett folkbiblioteks-sammanhang, samt att inhämta och kategorisera kunskap som går att tillämpa i verkligheten och som det dessutom går att bygga vidare studier på.¹⁵¹

Reliabiliteten och validiteten är båda viktiga för generaliserbarheten av studien. Eftersom ingen praktik är den andra lik innebär detta att resultaten inte alltid är överförbara från en praktik till en annan.¹⁵² Eftersom aktionsforskning är situationsbunden kommer detta att påverka generaliserbarheten och reliabiliteten. Jag kommer, såsom är typiskt för den hermeneutiska ansatsen att aktivt ta del av forskningsresultatet och risken finns att resultatet påverkas av min egen samt de övriga i aktionsprojektet ingående aktörernas subjektivitet. Detta medför att studiens reliabilitet blir lägre än om jag valt ett positivistiskt angreppssätt och att studien därför är svår att upprepa med samma resultat.¹⁵³ Eftersom jag inte haft ett stort urval att tillgå, utan varit begränsad av projektets förutsättningar, har jag dragit generella slutsatser ur ett begränsat, specifikt och situationsbundet material vilket påverkar resultatens representativitet och generaliserbarhet.¹⁵⁴

Projektet pågick från försommaren 1999 till hösten 1999. Uppsatsen skrevs 2006. Jag är medveten om att det långa tidsintervallet som uppstått mellan projektet och uppsatsskrivandet är problematiskt. Nya titlar som är relevanta för den här uppsatsen har publicerats. Dessutom har flera av de titlar som jag använde mig av i samband med projektet getts ut i nya utgåvor. Därför har jag valt att även läsa och använda mig av titlar och upplagor utgivna efter 1999. Detta har jag gjort för att kunna analysera resultatet av studien med hjälp av aktuell litteratur. De frågor som användes vid informationsinsamlingen grundar sig alltså på titlar utgivna före 1999 och tre av dessa titlar har kommit i nya upplagor.¹⁵⁵

3.1.3 Projektets syfte uppläggning och genomförande

Syftet med projektet var att med hjälp av benchmarking förbättra marknadsföringsfunktionen vid Valdemarsviks bibliotek. Eftersom benchmarking är en metod som är systematisk, och följer de steg som jag redovisade i avsnitt 2.2 s. 11ff., har jag valt att redovisa studiens gång enligt den disposition som följer naturligt av dessa steg:

1. **Val av benchmarkingobjekt.**
2. **Identifiera benchmarkingpartner.**
3. **Informationsinsamling.**
4. **Analys.**
5. **Genomförande.**

Vi valde följande problemområden:

- **Marknadsföringsfunktionen.**
- **Verksamhet.**
- **Marknadsorientering.**

¹⁵¹ Arbnor, Ingeman & Bjerke, Björn (2004). *Företagsekonomisk metodlära*. s. 99ff.

¹⁵² Rönnerman, Karin (2004). *Aktionsforskning i praktiken – erfarenheter och reflektioner*. s. 13-16, 21f.

¹⁵³ Thurén, Thorsten (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. s. 19-22.

¹⁵⁴ Mattsson, Matts (2004). *Att forska i praktiken – en kunskapsöversikt och en fallstudie* s. 33.

¹⁵⁵ Kotler, Philip, Armstrong Gary, Saunders, John A. & Wong, Veronica (1996). *Principles of marketing*; Kotler, Philip & Andersen, Alan R. (1996). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* och Gummesson, Evert (1998). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*.

I uppsatsen syfte skriver jag att benchmarkingstudien avser marknadsföring och marknadsorientering. Marknadsorientering är egentligen överordnat marknadsföring och verksamhet eftersom marknadsorientering innebär att man anpassar verksamheten och marknadsföringen efter marknadsens nutida och framtida behov men för att lättare kunna strukturera informationen på ett tydligt sätt har jag valt att bryta ut marknadsföringsfunktionen och verksamheten ur marknadsorienteringen. Jag använder dock inte alla problemområden på alla verksamheter, och jag kommer inte att mäta alla problemområden lika noggrant. Exempelvis kommer endast marknadsorientering och marknadsföring att mätas vid Folk tandvården i Göteborg eftersom jag inte ser det som meningsfullt att jämföra den medicinska delen av tandvården med exempelvis ”bokprat”. Däremot ser jag det som mycket intressant att undersöka marknadsföring och marknadsorientering av tandvård.

3.2 Val av benchmarkingobjekt

Vi började med att välja marknadsorientering och marknadsföring som problemområden. Valet grundades på den diskussion som bibliotekschefen och jag haft rörande Valdemarsviks biblioteks behov.¹⁵⁶ Efter det att vi bestämt problemområden genomförde jag med hjälp av bibliotekschefen en kartläggning av Valdemarsviks marknadsföringsinsatser. Detta gjorde jag dels genom en intervju med bibliotekschefen dels genom informella samtal med övriga medarbetare vid biblioteket.¹⁵⁷ Nedan följer redovisningen av den insamlade informationen vid Valdemarsviks bibliotek.

3.2.1 Marknadsorientering

Elisabeth Axelsson är ganska nytillträdd som chef för Valdemarsviks bibliotek. Bibliotekspersonalen arbetar i dagsläget inte marknadsorienterat men bibliotekschefen har många goda idéer gällande marknadsorienterande ansatser. Hon är inspirerad av GÖK-projektets arbete med att bryta upp SAB-systemet, samt att låta beståndet cirkulera för att på så vis få ett mer varierat bestånd på filialerna. Vidare strävar hon efter att låta inköpen styras av låntagarnas efterfrågan. Eftersom tyngdpunkten i beståndet ligger på skönlitteratur för vuxna och fackböcker såsom biografier, reselitteratur, trädgårdsböcker och kokböcker, vill hon köpa in andra typer av litteratur, framförallt barnböcker och facklitteratur åt studerande, samt nyare typer av medier exempelvis CD-skivor och CD-böcker. En första åtgärd för att öka utlåningen är att öka antalet bokdepositioner. En andra åtgärd är att öka öppethållandet med åtta timmar per vecka för att på så vis bli mer tillgängliga även för pendlare.¹⁵⁸ Vidare kommer man vid biblioteket att genomföra en del IT-satsningar den närmaste tiden. Exempelvis kommer man att datorisera utlåningen ute på filialerna och att erbjuda fler Internetdatorer och datorer utrustade med Officepaketet till allmänheten. Vidare vill man bygga upp en bättre hemsida samt erbjuda fler nättjänster men framförallt vill medarbetarna vid Valdemarsviks bibliotek, utöka verksamheten riktad mot de prioriterade målgrupperna.

I dagsläget har bibliotekschefen svårt att få gehör för sina önskemål i den kommunala förvaltningen. Någon kulturchef finns inte i kommunen utan dessa arbetsuppgifter sköts av den före detta administrativa chefen i kommunen som dessvärre snart att går i pension. Vad som händer därefter är oklart. Elisabeth Axelsson har gett sina chefer erbjudandet att biblioteket

¹⁵⁶ Se Bilaga 1 och ”Valdemarsviks bibliotek”. Kapitel 2.1, s. 4.

¹⁵⁷ Se vidare Bilaga 3.

¹⁵⁸ Biblioteket har öppet trettioåtta timmar per vecka.

ska ta över denna uppgift. Hon är inte nöjd med denna organisation och hon menar att hennes position är typisk för småbibliotek. Hennes överordnade lämnar henne visserligen ifred men de är djupt okunniga om, och dåligt insatta i biblioteket och dess verksamhet samt biblioteksverksamhet i stort. De är också tämligen ointresserade av att ta del av resultat och verksamhetsbeskrivningar. Axelsson skickar regelbundet information till förvaltningschefen men hon vet inte om han läser den. En framgång hon nått sedan hon tillträdde tjänsten som bibliotekschef är att hon förhoppningsvis kommer att få delta vid nästa budgetförhandling. Tidigare har hon fått nöja sig med att få en summa pengar tilldelat till biblioteket. Därför har hon som mål att ändra på förutsättningarna för biblioteket.

3.2.2 Marknadsföring

Den marknadsföring som bedrivs vid Valdemarsviks bibliotek består i dagsläget främst av att man håller en hög nivå vad gäller personlig service mot låntagarna. Vidare arbetar man mycket med bokdepositioner på exempelvis campingplatserna och på BVC. Man bedriver en del marknadsföring mot barnomsorgen och skolan samt ett antal arbetsplatser, genom så kallade "arbetsplatsbibliotek". De arbetar mot de äldre, genom verksamheten riktad mot servicehusen, samt mot turisterna, genom bokdepositionerna på campingplatserna. Däremot riktas ingen marknadsföring alls mot barnfamiljer, studerande, uppdragsgivarna och kanske inte heller mot den egna personalen.

3.2.3 Faktorer som är kritiska för prestationen

I "*Valdemarsviks bibliotek*" Kap. 2.1, s. 4, skriver jag om den negativa utveckling som biblioteket är inne i. Utifrån denna information har jag kommit fram till ett antal faktorer som är kritiska för marknadsföringsprestationerna. Man bedriver en del marknadsföring mot barnomsorgen och skolan samt ett antal arbetsplatser (genom arbetsplatsbiblioteken), och mot de äldre (genom verksamhet riktad mot servicehusen) samt mot turisterna (bokdepositioner på campingplatserna) men ingen marknadsföring alls riktas mot barnfamiljerna. Bibliotekschefen informerar uppdragsgivarna regelbundet om verksamhetens innehåll, mål och resultat men det tycks finnas något som hindrar dem från att ta till sig informationen och eftersom uppdragsgivarna har krympt verksamheten och anslagen under årens lopp, borde en marknadsföringsinsats även riktas mot dem. Eftersom personalen vid biblioteket under en längre tid upplevt en negativ utveckling behöver även de en marknadsföringsinsats, så att de får ökad arbetslust. Dessa kritiska prestationer kommer att utgöra grunden vid informationsinsamlingen.¹⁵⁹

¹⁵⁹ Se vidare Bilaga 1.

3.3 Identifiering av benchmarkingpartners

Benchmarking innebär att man jämför sig med den som är mest framgångsrik inom det område som man valt att arbeta med.¹⁶⁰ Två benchmarkingpartners valdes av Elisabeth Axelsson och mig. Dessa är Bollebygds bibliotek och Folktandvården i Göteborg. Bollebygds bibliotek valdes eftersom detta bibliotek har varit mycket framgångsrikt i sitt marknadsföringsarbete under 1990-talet då det lyckats nå ut med sin verksamhet till kommuninvånarna, politikerna och media. Deras marknadsföring har bland annat varit inspirerat av GÖK-projektet, ett marknadsorienteringsprojekt som till stor del fokuserar på hyllsignum, bestånd och inköpspolitik.¹⁶¹ Vidare har Bollebygds kommun och Valdemarsviks kommun båda en folkmängd om 8000 personer, vilket vi tror gör det lättare att jämföra de två verksamheterna. Denna benchmarking är således att betrakta som en extern benchmarking eftersom det rör sig om en jämförelse mellan två aktörer inom samma bransch. Detta tillsammans med att kommunerna är ungefär lika stora gör att jämförbarheten mellan verksamheterna blir hög. Holly Muir anser att när ett bibliotek genomför ett benchmarkingprojekt första gången bör man välja en partner som är så lik den egna verksamheten som möjligt. Den höga jämförbarheten gör att man får en tydlig bild av verksamhetens styrkor och svagheter.¹⁶²

Folktandvården i Göteborg har på ett framgångsrikt sätt arbetat med marknadsorientering och marknadsföring på 1980-talet och 1990-talet.¹⁶³ De har valt att fokusera på att göra personalen kundorienterad och eftersom jag såg detta som intressant för Valdemarsviks bibliotek valde jag även Folktandvården i Göteborg som benchmarkingpartner.¹⁶⁴ Att välja en framgångsrik partner som verkar inom en annan bransch än den man själv är verksam inom, kallas funktionell benchmarking. En förutsättning för att detta ska fungera är att det finns tillräckligt många beröringspunkter för att det ska kunna bli en intressant jämförelse. Kortfattat väljer man ut en eller flera specifika delar av verksamheten som man sedan mäter och jämför sig med. Fördelen med denna metod är att man kan få nya ”revolutionerande” insikter. Enligt Bengt Karlöf är funktionell benchmarking den överlägset bästa typen av benchmarking.¹⁶⁵ När man bestämt benchmarkingpartner och benchmarkingmetod tar man kontakt med den tilltänkta benchmarkingpartnern. Således kontaktade jag Lars Nellde som då arbetade som bibliotekschef vid Bollebygds bibliotek och Alf Lernestam, kommunikationsstrateg vid Folktandvården i Göteborg, och frågade om de var intresserade av att medverka i projektet, vilket de var.

3.4 Informationsinsamling

Nästa steg i benchmarkingmetoden är att välja benchmarks. Istället för nyckeltal valde jag att fokusera på ett antal bredare problemområden eftersom det är svårt att mäta arbetsprocesser med hjälp av nyckeltal. Jag valde tre problemområden inför besöket vid Bollebygds bibliotek och två problemområden inför besöket hos Folktandvården i Göteborg som låg till grund för mina frågeformulär. Dessa problemområden var:

¹⁶⁰ Karlöf & Östblom (1993). s. 103; Se ”Identifiering av benchmarkingpartner” Kap. 2.2.4 s. 14.

¹⁶¹ Se vidare om GÖK-projektet i ”Tidigare forskning om Quality Management, benchmarking och marknadsorientering” Kap. 2.4, s. 24f.

¹⁶² Karlöf & Östblom (1993). s. 103; Muir, Holly J. (1995). s. 104.

¹⁶³ Se vidare om marknadsorientering ”Tidigare forskning om Quality management, benchmarking och marknadsorientering” Kap. 2.4, s. 22ff; Karlöf & Östblom (1993). s. 78ff.

¹⁶⁴ Se vidare om marknadsorientering ”Tidigare forskning om Quality management, benchmarking och marknadsorientering” Kap. 2.4, s. 22ff.

¹⁶⁵ Se ”Val av benchmarkingobjekt” Kap. 2.2.3, s. 11.

Bollebygds bibliotek

Område 1: Verksamhet
Område 2: Marknadsorientering
Område 3: Marknadsföring

Figur 2 Problemområden - Bollebygds bibliotek

Folktandvården i Göteborg

Område 1: Marknadsorientering
Område 2: Marknadsföring

Figur 3 Problemområden - Folktandvården i Göteborg

I frågeformulären skrev jag de frågor som jag ansåg relevanta för informationsinsamlingen utifrån de valda problemområdena.¹⁶⁶ Frågorna grundar sig på en del av den marknadsföringslitteratur jag studerat¹⁶⁷ och som jag redogör för i avsnitten 2.3 *Marknadsföring*, 2.4 *Tidigare forskning om Quality Management, benchmarking och marknadsorientering*. Tre av de titlar som jag använde mig av när jag skrev intervjufrågorna har kommit i nya upplagor sedan studien genomfördes.¹⁶⁸ Jag har dock valt att använda mig av de senare upplagorna av dessa titlar i analysen av den insamlade informationen.¹⁶⁹ Dessa titlar var således inte aktuella som teoretiskt underlag vid upprättandet av intervjufrågor. Ytterligare titlar som ligger till grund för intervjufrågorna var *Försäljning för icke-säljare: handbok för specialister - professionella, kunskapsarbetare, fd anslagsfinansierade och andra*,¹⁷⁰ *Kunskapsföretagets marknadsföring: att utveckla kundrelationer, kvalitet och kompetens*¹⁷¹ och *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*.¹⁷²

Första delen av informationsinsamlingen skedde vid Valdemarsviks bibliotek där jag intervjuade bibliotekschefen Elisabeth Axelsson samt några av medarbetarna vid biblioteket. Jag samlade även information genom att ta del av exempelvis mål och handlingsprogram, statistik, broschyrer med mera.¹⁷³ Andra delen av informationsinsamlingen genomfördes vid Folktandvården i Göteborg där jag intervjuade marknadsstrategen Alf Lernestam samt tog del av diverse internt material angående den pågående marknadsorienteringen.¹⁷⁴ Tredje delen av informationsinsamlingen genomfördes vid Bollebygds bibliotek där vi (medarbetarna vid Valdemarsviks bibliotek och jag) samlade information genom att intervjua bibliotekschefen Lars Nellde samt ta del av diverse tryckt material såsom mål och handlingsprogram, reklam-broschyrer samt internt material angående Giraffprojektet.¹⁷⁵ Informationsinsamlingen blev något problematisk. Min önskan var att hela personalen följde med till de båda benchmarking-partnerna men dessvärre gick detta inte att lösa på grund av ekonomiska och organisatoriska

¹⁶⁶ Se Bilagorna 2 och 3.

¹⁶⁷ Övriga titlar användes i samband med analysen av det insamlade materialet.

¹⁶⁸ Kotler, Armstrong, Saunders & Wong (1996).; Kotler, & Andersen (1996).; Gummesson (1998).

¹⁶⁹ Kotler, Armstrong, Saunders & Wong (2004).; Kotler, & Andersen. (2003).; Gummesson (2002).

¹⁷⁰ Ahrnell, Britt-Marie & Klockare Leif (1995).

¹⁷¹ Ahrnell, Britt-Marie & Nicou, Monica (1996).

¹⁷² Arnerup-Cooper Birgitta & Bo Edwardsson (1998).

¹⁷³ Intervju med Axelsson, Elisabeth, Bibliotekschef vid Valdemarsviks bibliotek samt personalen vid Valdemarsviks bibliotek, 1999-05-17.

¹⁷⁴ Intervju med Lernestam, Alf, Marknadsstrateg vid Folktandvården i Göteborg, 1999-05-18.

¹⁷⁵ Intervju med Nellde, Lars, Bibliotekschef vid Bollebygds bibliotek, 1999-01-06.

skäl. Därför genomförde jag ensam informationsinsamlingen vid Folktandvården i Göteborg. Vid informationsinsamlingen på Bollebygds bibliotek var dock nästan hela personalstyrkan från Valdemarsviks bibliotek på plats.

3.5 Valdemarsviks bibliotek

Vid Valdemarsviks bibliotek finns sju prioriterade målgrupper. Dessa grupper är förskolebarn, grundskoleelever, gymnasieelever, studerande i Kunskapslyftet samt andra studerande, äldre samt arbetsplatsbiblioteksanvändare. På grund av de alarmerande siffrorna vad gäller föräldrars läsning för sina barn, minskad utlåning och försäljning av barnlitteratur samt minskat antal besök av barnfamiljer på Valdemarsviks bibliotek, anser Elisabeth Axelsson att det är viktigt att satsa på barnen och barnfamiljerna. Därför är barnen den allra viktigaste målgruppen för biblioteket. I dagsläget bedriver man en tillfredsställande verksamhet riktad mot daghemmen och dagmammorna som lånar stora mängder barnböcker dels då de besöker biblioteket, dels genom bokdepositioner ute på daghemmen. Vid biblioteket finns ingen barnbibliotekarie, varför bibliotekschefen själv arbetar med barnverksamheten, bland annat genom uppsökande verksamhet ute på daghem där hon "bokpratar". Även föräldrarna är välkomna på "bokpratet" men de dyker sällan upp. Bibliotekschefen håller också många visningar av biblioteket för barngrupper och dagispersonal. Sagostunderna däremot är inte tillräckligt efterfrågade, enligt Axelsson. Därför vill hon i framtiden satsa mer på samarbete med barnvårdscentralerna för att där kunna komma i kontakt med föräldrar och prata med dem om hur viktigt det är att läsa för sina barn, samt ge boktips. Vidare vill hon börja samarbete med talpedagogerna. Elisabeth Axelsson har hört talas om en modell som syftar till att förebygga dyslexi som heter Bornholmsmodellen, som hon vill lära sig mer om. Elisabeth Axelsson har många idéer om hur hon vill utveckla barnverksamheten eftersom hon tidigare framgångsrikt har arbetat med detta i andra kommuner.

En annan prioriterad grupp är studerande i olika åldrar. Skolbiblioteken i kommunen har generösa bokanslag men är obemannade. Alla skolklasser i kommunen har varit på besök i biblioteket och många grupper besöker biblioteket regelbundet, dock inte varje månad. Vidare bedriver biblioteket ett samarbete med Kunskapslyftet, för vilka huvudbiblioteket fungerar som studiebibliotek. Inom Kunskapslyftet studerar 200 personer. Biblioteket köper in böcker enligt deras önskemål och får betalt för det. Förra året fick man 6000 kronor. På sikt vill biblioteket även rikta sig mot andra typer av studerande, såsom högskolestudenter som läser på distans eller som pendlar till exempelvis Norrköping.

Ytterligare en prioriterad grupp är de äldre kommuninvånarna. Biblioteket har bokdepositioner (både böcker och talböcker) på servicehemmen, och en av bibliotekarierna ansvarar för den uppsökande verksamheten riktad mot dessa institutioner. Talbokslåntagarna får personlig service med beställningar, direktkontakt eller telefonkontakt. En satsning har gjorts vad gäller medieinköp, som riktar sig till personalen inom äldreomsorgen. Dessa erbjuds facklitteratur i ämnen som åldersvård, döden och demens. Man hjälper även personalen med till exempel referensfrågor.

En av bibliotekarierna vid biblioteket arbetar med ett företagsbiblioteksprojekt. Dessa arbetsplatsbibliotek består av bokdepositioner ute på ett antal företag. Vid det företag som har den största biblioteksverksamheten är det personalföreningen som tagit initiativet till verksamheten. Ofta är det personalföreningen eller facket som är aktiva i verksamheten och fungerar som bokombud. Biblioteket har även ett arbetsplatsbibliotek vid en kommunal arbetsplats. Ytterligare två privata företag har visat intresse för denna verksamhet. Det händer

att låntagarna vid dessa bibliotek lämnar inköpsförslag och bibliotekschefen med personal ser denna verksamhet som ett sätt att locka den vuxna befolkningen i allmänhet och de vuxna männen i synnerhet, som är en stor grupp ickeanvändare.¹⁷⁶

3.6 Bollebygds bibliotek

Informationsinsamlingen vid Bollebygds bibliotek genomfördes genom att bibliotekschefen Elisabeth Axelsson samt större delen av medarbetare vid Valdemarsviks bibliotek, tillsammans med mig åkte till Bollebygds bibliotek där vi samlade information genom att låta bibliotekschefen Lars Nellde, svara på våra frågor.¹⁷⁷

3.6.1 Presentation av Bollebygd

Bollebygds kommun är belägen i skogen mitt mellan Borås och Göteborg. Kommunen är ung, den bildades 1994 genom att man bröt ur Bollebygd ur Borås kommun. Drivkraften bakom delningen var att invånarna i Bollebygd ville få ett ökat demokratiskt inflytande i Bollebygd samt en ökad kontroll över de egna skatteintäkterna. Dessutom har Bollebygd varit en egen kommun tidigare. Förutom tätorten Bollebygd ingår även Hultafors, Olsfors och Töllsjö i kommunen. Bollebygds kommun har liksom Valdemarsviks kommun 8000 invånare men där upphör likheterna kommunerna emellan. Medan Valdemarsviks historia präglats av medelstora företag är det småföretag-samheten som dominerat i Bollebygd. Medan Valdemarsvik brottas med avfolkning, nedskärningar och arbetslöshet är Bollebygds kommun belägen i ett av Sveriges mest expansiva områden och rankas enligt Svenskt näringsliv som en av Sveriges 15 bästa kommuner, vad gäller företagsklimat. En utmaning för kommunen och biblioteket är att kommunen saknar gymnasieskola. Kommunen präglas annars av framtidstro och tillväxt. Men till skillnad från Valdemarsvik är Bollebygd inte en populär kommun att turista i.¹⁷⁸

3.6.2 Verksamhet

Bollebygds bibliotek har en stor verksamhet med tanke på kommunens storlek. De bedriver dock nästan ingen programverksamhet mot vuxna förutom några författarbesök eftersom det är svårt att konkurrera med kulturutbudet i Göteborg.

På övervåningen i biblioteket finns lokaler som används för bibliotekets utåtriktade verksamheter. Största delen av dessa verksamheter riktas mot barn. På biblioteket finns en kombinerad barnkultursamordnare/barnbibliotekarie. Barnverksamheten består bland annat av verkstäder riktade mot förskolan där barnen kan gå kurser i måleri, hantverk, dans och drama. Verksamheten bedrivs av biblioteket med hjälp av ledare som hyrs in utifrån. En barnkulturvecka arrangeras varje år. Barnbibliotekarien arbetar även mot barnavårdscentralen. Vidare bedriver man verksamhet mot ungdomar. Bland annat finns ett projekt för högstadieungdomar och gymnasieungdomar, där de producerar sin egen tidning. På kvällarna används ett rum på övervåningen av studieförbunden ABF, Vuxenskolan och Medborgarskolan samt för släktforskning. Man samarbetar även med bouleklubben, dragspelsklubben, ridklubben och friidrottsföreningen, genom att låna ut lokaler till dem samt genom gemensamt arrangerade aktiviteter.

¹⁷⁶ Intervju med Axelsson, Elisabeth, Bibliotekschef vid Valdemarsviks bibliotek samt personalen vid Valdemarsviks bibliotek, 1999-05-17.

¹⁷⁷ Intervju med Nellde, Lars, Bibliotekschef vid Bollebygds bibliotek, 1999-01-06.

¹⁷⁸ Bollebygds kommun. URL: <http://www.bollebygd.se> [070901]

En prioriterad grupp vid Bollebygds bibliotek är studerande i olika åldrar. Man har tidigare samarbetat med Datorteket, men när verksamheten blev för stor blev bibliotekets lokaler för små. Bibliotekschefen anser att Datorteket var ett bra sätt att marknadsföra sig på och rekrytera nya biblioteksbesökare. I samband med Kunskapslyftet gjorde man en stor satsning på medier till studerande, exempelvis engelsk och svensk skönlitteratur, lyrik och litteraturvetenskaplig kurslitteratur. Detta ledde till ökad utlåning. Dessutom gjorde sig biblioteket "oumbärliga" för Kunskapslyftet. På så vis lyckades man få pengar från dem till nästa års medieinköp. Man samarbetar även med skolbiblioteket. De har bland annat gemensam katalog.

Nelde tycker att bibliotek i allmänhet är för fega. Därför är bibliotekets övergripande strategi att vara flexibelt och snabbt fånga upp nya behov i kommunen och att "hänga på allt nytt" som händer även om man inte är riktigt förberedd eller trots att man egentligen inte vet hur man ska lösa det hela. På Bollebygds bibliotek är man inte rädd för att gripa tillfället i flykten och chansa lite. Eftersom Lars Nelde har förlagt sitt arbetsrum till kommunhuset får han snabbt reda på allt som är på gång inom kommunen. Den andra strategin de har vad gäller verksamheten är att samarbeta med andra exempelvis studieförbund och kommunala initiativ såsom Kunskapslyftet. Personalen vid biblioteket är således väldigt flexibel och modifierar hela tiden verksamheten genom att göra omprioriteringar, så att den passar de behov och den efterfrågan som finns i samhället.

3.6.3 Marknadsorientering

Personalen vid Bollebygds bibliotek har varit duktig på att anpassa sig till marknads behov och efterfrågan. Ett exempel på detta är lokalen som biblioteket är inrymt i, som efter hand anpassas för att passa dagens behov. Överskådlighet är nyckelordet för hur man disponerar lokalen. Målet har varit att det ska vara enkelt att orientera sig i lokalen. Lokalen är avdelad i mindre avdelningar. Tidskriftsavdelningen exempelvis, utgörs av ett eget "rum". Man har, enligt Lars Nelde, lagt ner stor möda på valet av material och färg för att få en välkomnande, varm och avslappnad karaktär. Eftersom flexibilitet är ett ledord på Bollebygds bibliotek, håller man just nu på att anpassa biblioteket efter den ökade efterfrågan på publika Internetdatorer, som uppstått den senaste tiden. Därför kommer man att bygga om den nuvarande utställnings-lokalen till en datasal. Utställningarna kommer man att inrymma någon annanstans i biblioteket. Antagligen kommer man att glasa in en uteplats och inreda den till utställningslokal.

Hylluppställningen har man lånat från Linnéstadens bibliotek, bland annat har man brutit upp ämnesindelningen på facklitteraturavdelningen. Barn- och ungdomsavdelningen är uppdelad i två avdelningar och även här har man brutit upp SAB-systemet. Syftet med detta är att göra samlingarna mer tillgängliga för låntagarna och biblioteket mer användarvänligt. Mediebeståndet är kundorienterat och speglar biblioteksbesökarnas efterfrågan. Efterfrågan tar bibliotekspersonalen reda på genom att stå i ständig dialog med låntagarna. En annan strategi man har gällande mediebeståndet är att vara först med det senaste. Exempelvis har man sedan en tid tillbaka en musikjukebox där det finns möjligheter att ladda ner i musik i MP3-format.¹⁷⁹

Öppettiderna har man nyligen utökat med sju timmar, efter önskemål från institutioner,

¹⁷⁹ Detta var väldigt nytt 1999.

förskola och allmänhet. Nu har de öppet fyrtiotvå timmar per vecka.¹⁸⁰ Eventuellt kommer man att öka öppethållandet med ytterligare ett antal timmar. För att tillgodose pendlarna har man på måndagarna öppet till kl. 20.00 på kvällen.

Klagomålshantering är ytterligare en marknadsorienterande strategi som man bedriver vid Bollebygds bibliotek. I framtiden kommer medarbetarna vid biblioteket att genomföra ett stort kvalitetsprojekt, där de hoppas få feedback från låntagarna eftersom bibliotek, i allmänhet, får väldigt få klagomål enligt honom. Målet med servicenivån på biblioteket är att servicen ska vara bra och snabb och att inköp på efterfrågan ska gå snabbt. I framtiden kommer de att utveckla en bättre hemsida med fler nättjänster. Sedan man började kundorientera Bollebygds biblioteket har antalet utlån ökat med 100 % på fyra år. Sammanfattningsvis kan sägas att Bollebygd genomfört en marknadsorientering då alla dess delar såsom insamling av marknadsinformation, erbjudanden anpassa till efterfrågan, öppettider anpassade till kunderna, kundvård, marknadsföringsinsatser, personalutbildning och olika personalmotiverande incitament, ingår.¹⁸¹

3.6.4 Marknadsföring

På biblioteket bedriver man marknadsföring främst genom verksamheten och de kontaktytor som skapas där. Men enligt Lars Nellde måste man även arbeta mot uppdragsgivarna. Detta gör han genom att visa på den verksamhet som bedrivs, eftersom det genererar en positiv bild till politikerna och då blir det oftast enkelt att få resurser. Nellde arbetar mycket strategiskt mot politikerna då han valt att förlägga sitt arbetsrum till kommunhuset. Detta gör att han dels snappar upp allt som händer och kan snabbt svar på förändringar i kommunens verksamhet. Dessutom ger detta honom möjligheten att kunna marknadsföra biblioteket mot politikerna. Nellde använder sig även av media i sin marknadsföring, och nämner som exempel att när barnkulturveckan senast arrangerades, fick biblioteket sex inslag med bilder och reportage i dagspressen samt två eller tre inslag i radion. Biblioteket ger även ut en tidning som heter *Kulturnytt*. Den viktigaste marknadsföringen är dock en väl fungerande verksamhet, menar Lars Nellde.

3.6.5 Intern marknadsföring

På Bollebygds bibliotek är medarbetarna uppdelade i arbetslag. Varje arbetslag har budgetansvar för sin verksamhet, och har i uppgift att upprätta en mål- och handlingsplan med mål för vad man vill göra under året, och hur man tänker uppnå målen. Detta innebär att varje enskild medarbetare har stort ansvar och stora befogenheter att själv, utifrån de mål man satt, sköta verksamheten. Styrkan i organisationen är att den skapar kreativitet, rörlighet och ansvarstagande. Anledningen till att man valt arbetslagsformen, är att bibliotekschefen anser att medarbetarna är mer innovativa och tar större ansvar i denna arbetsform eftersom den bygger på delegering av arbetsuppgifter, beslutsfattande och ansvar. Ytterligare incitament för att få engagerade medarbetare är det kompetensutvecklingskonto som finns. Det finns 7000 kronor avsatta per person, men dessa pengar är inte öronmärkta, utan valet av vem eller vilka som får ta del av pengarna, baseras på prestation. Lönesättningen är individuell och man premierar initiativrika personer med högre lön. Personalutbildning och goda relationer gör att man får en bättre verksamhet, menar Lars Nellde.

¹⁸⁰ Valdemarsviks bibliotek har öppet 38 timmar per vecka.

¹⁸¹ Se vidare om GÖK-projektet som inspirerat Bollebygds bibliotek i ”Tidigare forskning om Quality Management, benchmarking och marknadsorientering” Kap. 2.4, s. 24f.

3.7 Folktandvården i Göteborg

Vid Folktandvården i Göteborg intervjuade jag Alf Lernestam, informationsstrateg.¹⁸² Vid intervjutillfället är han ansvarig för marknadsorienteringen av Folktandvården i Göteborg, och senare kommer han att ansvara för marknadsorienteringen av Folktandvården i hela Västra Götaland.¹⁸³

Enligt Lernestam befinner sig tandvården i Sverige i en situation med helt nya marknadsförutsättningar. Marknadsföringen måste därför stärkas och eventuellt förändras, bli långsiktig och målinriktad. Branschen präglas idag av överkapacitet och därför måste det till ett affärstänkande som innebär att man slåss om patienterna på ett tydligt och konkret sätt. Folktandvården står inför ett vägval som han beskriver på följande sätt:

”Det enda vi vet säkert om tandvårdens framtid är att resultaten framöver är beroende av de ställningstaganden som görs idag. I princip kan man välja mellan två alternativ: Det ena alternativet är det bekväma alternativet, att lita på att om man klarat sig så här länge då kommer man att klara sig ett tag till, att se framtiden an med armarna i kors. Det andra alternativet är det aktiva, att slå vakt om, och ha insikt i, tandvårdens möjligheter, att förbereda sig med öppna ögon och frimodighet, att stå rustad inför framtiden och att man måste få personalen att bli mer kundorienterad.”¹⁸⁴

3.7.1 Marknadsorientering

Bakgrunden till marknadsorienteringen av Folktandvården i Göteborg 1999 var att landstingspolitikerna i Göteborg såg att Folktandvårdens marknad är i förändring.¹⁸⁵ Efterfrågan sviktar på grund av att människor får allt bättre tänder. Tandhälsan hos barn och ungdomar blir allt bättre och därför är det svårt att rekrytera nya patienter. Folktandvården i Göteborg är idag konkurrensutsatt. Bland annat har konkurrensen om barn- och ungdomspatienter ökat då även de privata tandläkarna är med och konkurrerar om dessa patientgrupper. När ungdomarna slutar gymnasiet väljer många att vända sig till en privattandläkare istället för att fortsätta hos Folktandvården. Tandvårdsförsäkringen är under omarbetning och priskonkurrensen kommer att öka på grund av den fria prissättningen som infördes i och med det nya tandvårdsstödets införande, den 1 januari 1999. Ekonomin i landstinget är hårt ansträngd. Därför måste alla verksamheter inom landstinget gå ihop ekonomiskt. Målet med marknadsorienteringen är att Folktandvården ska bli det naturliga valet för 50 % av Göteborgarna år 2002. Ett led i marknadsorienteringen är att kartlägga konkurrenterna, det vill säga privattandläkarna. Det gör man genom olika typer av informationsinsamling bland annat från de branschtidningar som finns.

En målgrupp som man kommer att marknadsföra sig mot är ungdomar. En annan målgrupp som inte tar Folktandvårdens tjänster i anspråk i någon större utsträckning som man gärna vill nå är invandrare. En tredje målgrupp som man vill premiera är trogna kunder. Den produkt man får hos Folktandvården är tandvård. Det tjänsteerbjudande som Folktandvården erbjuder är tandvård plus service och det är tjänsteerbjudandet som måste utvecklas så att det blir bättre, menar Lernestam. Därför kommer man att göra ett utskick till alla nittonåringar i Göteborg där man erbjuder abonnemangstandvård. Abonnemangstandvård innebär att man tecknar ett avtal där man abonnerar på tandvård genom att betala ett fast pris för bastandvård

¹⁸² Intervju med Lernestam, Alf, Marknadsstrateg vid Folktandvården i Göteborg, 1999-05-18.

¹⁸³ Folktandvården i Göteborg. URL: <http://www.vgregion.se/folktandvarden> [070901]

¹⁸⁴ Intervju med Lernestam, Alf, Marknadsstrateg vid Folktandvården i Göteborg, 1999-05-18.

¹⁸⁵ Precis som fallet var på 1980-talet. Se ”Marknadsorientering” Kap. 3.7.1, s. 38f.

under två år, oavsett antal behandlingar. Med abonnemanget får man ett kort, och det finns idéer om att koppla kortet till andra erbjudanden som har med friskvård att göra till exempel rabatt på gym, simhallar och idrottshallar. Lernestam planerar även att genomföra en kampanj där man riktar sig till invandrare. Man kommer att börja premiera trogna kunder genom att ge dem någon typ av rabatt eller kanske en gratis undersökning. Men detta är bara början. Fler kampanjer och erbjudanden kommer att arbetas fram.

Förutom att rikta specifika erbjudanden till målgrupperna ungdomar, invandrare och trogna kunder, kommer man att försöka nå nya patientgrupper genom förändrade öppettider såsom längre öppethållande på kvällar samt ett visst öppethållande på helgerna. Lernestam tror att ökad tillgänglighet kan vara ett sätt att rekrytera fler patienter, då ju många har svårt att ta ledigt från jobbet för att gå till tandläkaren. I Stockholms folktandvård finns det två kliniker som har kvällsöppet och lördagsöppet och dessa kliniker går mycket bra.

Ett viktigt led i marknadsorienteringen är kundvård. För att utveckla kundvården vid Folktandvården har man arbetat fram ett kundvårdsprogram som man kommer att testa på en pilotklinik. Tillsammans med medarbetarna på denna klinik kommer Lernestam att utarbeta en "kundvårdspärm" som kommer att innehålla mallar för det mesta man behöver ha vid en klinik såsom mallar för brev, enkäter, information om riktlinjer, policies och så vidare. Syftet med att välja ut en pilotklinik och tillsammans med medarbetarna vid kliniken utarbeta en "kundvårdspärm", är att förankra kundorientering istället för att pådyvla kundorientering från högre ort. När man tagit fram pärmen kommer den att delas ut till de andra klinikerna. På varje klinik kommer en marknadsansvarig att utses. Dessa personer, som frivilligt tagit på sig uppgiften, blir ansvariga för kundorienteringen på sina respektive kliniker. Sammanfattningsvis kan sägas att Folktandvården i Göteborg genomfört en komplett marknadsorientering. Alla delar som ingår i marknadsorientering, såsom insamling om marknadsinformation, anpassa erbjudandet efter efterfrågan, öppettider anpassade till kunderna, kundvård, marknadsföringsinsatser, personalutbildning och olika personalmotiverande incitament, har man genomfört.

Detta är inte första gången man marknadsorienterar Folktandvården i Göteborg. På 1980-talet genomfördes också en marknadsorientering av verksamheten då förutsättningarna för folktandvården förändrades. Tandhälsan hade förbättrats och minskade födelsetal samt ökad utflyttning från Göteborg hade lett till minskad efterfråga och försämrad ekonomi. Folktandvården stod inför ett vägval - antingen utveckling, expansion och utbyggnad eller avveckling, minskning och nedmontering. Man valde det första - utveckling genom marknadsorientering. Först och främst satsade Folktandvården på att förmå 19-åringarna att stanna kvar i Folktandvården. Därefter började man ta emot andra vuxna patienter. Man nöjde sig dock inte med detta, utan de bestämde sig för att bedriva en offensiv tandvård. Genom att kartlägga marknaden, konkurrenssituationen och det egna erbjudandet, samt de egna resurserna i form av bland annat personal, kompetens, lokaler och viktiga nätverk som de hade tillgång till, exempelvis skolor, barnvårdscentraler med mera, drog man slutsatsen att eftersom lokalerna och de anställda kostar oavsett om de används eller inte, är det bäst att fylla kliniken med så mycket verksamhet som möjligt. Följande mål formulerades:

- Att bättre utnyttja frigjorda resurser som uppstått på grund av sjunkande födelsetal och istället använda dem till vuxentandvård.
- Att bättre utnyttja lokaler och utrustning exempelvis med tvåskift och genom att anställa fler tandläkare och stödpersonal.
- Att förbättra servicen mot kunderna genom kvällsöppet, och förbättrat omhändertagande av kunderna.

- Att marknadsföra tandvårdens resurser exempelvis unik kompetens, specialistresurser, förebyggande vård, familjetandvård, och att det inte längre är långa köer på klinikerna.
- Man genomgick också en process där man formulerade en affärsidé och gjorde en marknadsundersökning.¹⁸⁶

Man satte ihop ett åtgärds paket som kom att bestå av personalutbildning i service och omhändertagande, marknadsföring, öppettider, schema, ekonomi, affärsidé. Dessutom inrättades experimentkliniker.¹⁸⁷ Genomförandet bestod av en intern del och en extern del. Den interna delen bestod av att man först testade idéerna, och därefter förankrade idéerna bland klinikchefer, facket, de anställda och politikerna. Därefter genomförde man utbildning av personalen dels i tandvårdsoffensivens innehåll och syften dels i kundvård. Man anordnade seminarier där man diskuterade verksamhetsutveckling och marknadsföring. Lokalerna fick en ansiktslyftning för att bli mer inbjudande för patienterna. Den externa delen bestod av att man upprättade en marknadsföringsplan som inleddes med en förstudie och därefter själva huvudundersökningen. Dessa undersökningar syftade till att ta reda på människors uppfattningar om verksamheten. Därefter genomförde man en marknadsföringskampanj med annonsering, direktreklam, lokala aktiviteter med mera och avslutningsvis utvärderade man kampanjen. Marknadsorienteringen av Folktandvården i Göteborg ledde till att man ökade patientantalet med 15000 vilket ledde till ökade intäkter, fler arbetstillfällen med mera.¹⁸⁸ Det intressanta med marknadsorienteringen av Folktandvården i Göteborg är att de valde en offensiv väg, med satsningar och expansion, istället för nedskärningar när de drabbades av ekonomiska problem.

3.7.2 Marknadsföring

Folktandvården är enligt Alf Lernestam ett starkt varumärke som dock präglas av tråkighet. En del i marknadsföringen är att tvätta bort Folktandvårdens kommunalgrå och tråkiga image. Det finns enligt Lernestam en felaktig uppfattning om att Folktandvårdens utrustning skulle vara omodern, vilket inte stämmer då Folktandvården har all den senaste högteknologiska utrustningen, vilket kanske inte alltid är fallet hos privattandläkarna. Dessutom håller Folktandvården en hög medicinsk standard, då tandvårdspersonalen kontinuerligt fortbildas och eftersom det är inom Folktandvården man hittar de flesta specialisterna. Vidare finns den felaktiga uppfattningen att Folktandvården inte tar emot vuxna patienter. Denna uppfattning vill man vid Folktandvården arbeta bort, eftersom Folktandvården ger tandvård åt alla. Folktandvården tar emot alla patienter som vill ha deras vård. De får dessutom inte neka någon vård, även om patienten har liten betalningsförmåga. Alla dessa bitar används i marknadsföringen.

Lernestam ser marknadsföring som dels en kommunikationsprocess, dels en utbildningsprocess. Han arbetar enbart med relationsmarknadsföring. Han tror inte på transaktionsmodellen med direktmarknadsföring.¹⁸⁹ ”Det är jätteviktigt att skapa bra relationer, allt handlar om relationer, man måste nästan bli kompisen med sina kunder”, säger Lernestam och vidare säger han att: ”marknadsföring handlar om att man är kompetent i det man gör och duktig på att skapa relationer. Ju bättre relationsmarknadsföringen fungerar, desto mindre traditionell marknadsföring kommer man att behöva. För då är det mun till munmetoden som fungerar.”

¹⁸⁶ Lindell, Strandborg & Säflund (1985). *Offensiv förvaltning: ett praktikfall* s. 17f.

¹⁸⁷ Ibid., s. 9ff.

¹⁸⁸ Ibid., s. 2, 17ff., 94.

¹⁸⁹ Se ”Relationsperspektivet på marknadsföring” Kap. 2.3.3, s. 17f.

Folktandvårdens marknadsföringsfrågor sköts lokalt, på regionplan och på riksplan. Man verkar också i en rad nätverk. Tandvårdscheferna verkar till exempel i en förening. Ett sätt att synas utåt är att hålla föredrag på konferenser med mera. Alf Lernestam är en flitigt anlita föredragshållare, liksom flera av tandläkarna vid Folktandvården. Några av dem är specialisttandläkare på världsnivå, och de deltar som föredragshållare vid olika kongresser både nationellt och internationellt samt publicerar artiklar i vetenskapliga tidskrifter.¹⁹⁰

Folktandvården marknadsför sig även på det lokala planet. Man informerar med hjälp av broschyrer vid pensionärsföreningar, föräldraföreningar, BVC, mödravårdscentraler och vårdcentraler. Man funderar även på att starta ett slags kundforum där patienterna ska kunna komma till tals, och varifrån man ska kunna få nyttiga synpunkter på verksamheten samt tips på hur verksamhetens framtida inriktning och utveckling ska utformas. Folktandvården kommer i framtiden att arbeta mycket med pressreleaser. De kommer vidare att göra nya kallelsekort.

Den interna marknadsföringen syftar till att förmå personalen att ändra sitt sätt att arbeta samt sina attityder och prioriteringar. En förutsättning om man vill kund- och eller marknadsorientera är att förmå personalen att gå åt samma håll. Självklart får alla ha synpunkter, debatt är alltid bra, men det är viktigt att alla är överens om i vilken riktning man strävar. Alla måste vara med på att Folktandvården ska genomföra en kundorientering och att det är viktigt att göra en sådan, menar Lernestam. När marknadsorienteringsprojektet startade hade man en kick-off då man hyrde en spårvagn som personalen fick åka i till en biograf i Göteborg där man höll ett stort seminarium. Lernestam menar att:

”Den externa marknadsföringen innebär förutom ren reklam också att personalen känner en stolthet, att man blir internt stolt. Spårvagnen till exempel gjorde folk oerhört stolta.”¹⁹¹

Idag präglas Folktandvården i Göteborg av att den är personalinriktad. Med personalinriktad eller personalorienterad menar Lernestam att det i organisationen är personalen och personalens behov som står i centrum av verksamheten snarare än kunderna och kundernas behov. Ett exempel är öppettiderna som hittills varit anpassade till personalen snarare än till kunderna. Det enda sättet att komma till rätta med att en organisation är personalorienterad är att utbilda personalen till att bli mer kundorienterade. För att lyckas med det gäller det att övertyga folk om att kundorientering är den rätta vägen att gå samt att tala om varför man måste kundorientera. Man kan inte beordra folk att bli kundorienterade, utan de måste själva komma till insikt om nödvändigheten i det. På grund av den sneda åldersfördelningen, det vill säga den höga medelåldern inom organisationen, har man dragit igång ett traineeprogram med tio yngre trainees. Dessa hoppas Lernestam ska få fart på organisationen.

¹⁹⁰ Kanske är det detta som lett till att man fått en arabisk prins som kund? Regelbundet åker ett team bestående av en tandläkare, en tandsköterska och en tandhygienist från folktandvården i Göteborg, ner och lagar hans tänder. Nästa gång ska man göra om hans tandimplantat, vilket kommer att kosta en halv miljon kronor totalt med resa, uppehålle och diverse omkostnader.

¹⁹¹ Intervju med Lernestam, Alf, Marknadsstrateg vid Folktandvården i Göteborg, 1999-05-18.

3.7.3 Kompetensutveckling

Det finns stora kompetensmässiga brister på marknadsföringssidan hos de anställda. Lernestam vill att alla anställda ska bli marknadsförare på deltid eftersom det inte finns några bättre ambassadörer för en verksamhet än de anställda själva och det finns ingen bättre marknadsföring än personal som gör ett bra jobb. Till hösten 1999 kommer man att hålla en kurs i kommunikation och kundvård samt en kurs om varumärket. De ska även ha en halvdagskurs som heter "Klagomål är en gåva", som handlar om hur man tar emot ett klagomål och gör det till något positivt. Målet är att de anställda ska klara av att ta emot ett klagomål utan att försvara sig och istället säga: "Tack för den synpunkten. Jag ska ta till vara på den och se om vi på något sätt kan förbättra oss på det området." Målet är även att medarbetarna ska använda klagomålen som utgångspunkt för förbättringar av verksamheten. När de anställda till fullo har förstått att de är till för kunden och inte för sig själva, medför det något positivt. Kanske får förflyttningen av fokus från sig själv till andra att man dessutom ser mer positivt på tillvaron. Lernestam menar att man blir gladare och positivare om man tänker på andra och är positiv, än om man bara tänker på sina egna svårigheter. Kundtänkande och säljtänkande genererar något positivt, det blir en slags positiv spiral, menar Alf Lernestam. Men för att nå dit måste motviljan mot marknadsorientering arbetas bort. Det finns en blockering hos de anställda som försvårar marknadsorienteringen och det finns en konflikten mellan att vårda och att sälja. Men det handlar ju inte om att sälja en bil, utan om att sälja sin kompetens, sin profession, säger Lernestam. Om man får personalen att förstå att det är deras kompetens de ska sälja, tycker de inte att de är så "fult". Detta i kombination med en ökad medvetenhet hos personalen om att de är konkurrensutsatta gör att det kommer att gå att förändra kulturen i organisationen. Det handlar dock inte om att kunna vända skutan på ett år. Detta är en mycket lång process och man måste ha både mod och tålamod i den långa processen, tycker han. Det räcker dock inte med att få personalen att förstå varför det är viktigt att marknadsorientera utan man måste även motivera dem till att vilja marknadsorientera sig. Individuell lönesättning skulle kunna vara ett sätt, men det finns även andra sätt att genomföra belönings-system, exempelvis tävlingar. På det här området är Folktandvården lite ambivalent. Å ena sidan pratar man till exempel väldigt mycket om hur viktiga receptionisterna är och hur viktigt det är att de bemöter kunderna på ett trevligt sätt med tanke på att de är Folktandvårdens ansikte utåt, å andra sidan syns det inte i lönekuvertet att de är så viktiga för organisationen som ledningen hävdar då de har lägst lön av alla i organisationen. Det är viktigt att personalen känner att alla är lika viktiga i organisationen.

När man genomfört informationsinsamlingen måste man förankra den insamlade informationen hos sina benchmarkingpartners vilket jag gjorde och efter ett par justeringar blev det godkänt varefter jag skickade den insamlade informationen till Lars Nellde och Alf Lernestam. I stycket nedan följer en jämförande analys av informationen jag samlade in med hjälp av de tre problemområden jag valt att mäta.

- Verksamhet
- Marknadsorientering
- Marknadsföring

3.8 Jämförande analys – Bollebygds bibliotek och Valdemarsviks bibliotek

Problemområden	Bollebygds bibliotek	Valdemarsviks bibliotek
Verksamhet	Bollebygds bibliotek bedriver en stor verksamhet framförallt riktad mot barn. De samarbetar med föreningar och förskolor och skolor samt vuxenutbildningen.	Valdemarsviks bibliotek sprider ut sina extra resurser på många målgrupper. För få barnfamiljer utnyttjar bibliotekets tjänster. Servicen mot studerande fungerar mindre bra p.g.a. resursbrist.
Marknadsorientering	Medarbetarna arbetar marknadsorienterat genom att de anpassar verksamheten efter förändringar i efterfrågan och kundernas ändrade behov. Det finns incitament för att förmå personalen att vara ambitiös och innovativ. Inköpen styrs av låntagarnas efterfrågan och inredning, hylluppställning, skyltning m.m. har anpassats enligt de principer som tillämpas på GÖK-biblioteken i syfte att göra samlingarna mer attraktiva och tillgängliga.	Medarbetarna försöker ibland anpassa verksamheten genom att utöka en verksamhet som efterfrågas eller genom att försöka få extra medel för att bygga upp nya verksamheter som det finns behov av. De har dock svårt att få gehör för sina önskemål om ökade resurser hos politikerna. De är inte heller beredda att prioritera bort verksamhet som inte efterfrågas. Inköpen är till stor del styrda av användarnas efterfrågan. Bibliotekets böcker står uppställda enligt SAB-systemet.

Figur 4 Resultat 1

Bollebygds biblioteks framgångar beror på tre faktorer. Den första framgångsfaktorn är att de hamnat i en positiv framgångsspiral. Antagligen spelar det en viss roll i sammanhanget att Bollebygds kommun ligger i en expansiv del av Sverige där näringslivet gärna etablerar nya företag vilket ger arbetstillfällen och på sikt skatteintäkter till kommunen medan Valdemarsviks kommun ligger i en bygd som avfolkas och där näringslivet minskar sina investeringar vilket leder till färre arbetstillfällen och mindre skattemedel. Bollebygds bibliotek har mycket större resurser än Valdemarsviks bibliotek har. Biblioteket har en större budget, ett större mediebestånd, fler anställda, fler nättjänster, mer barnverksamhet, mer programverksamhet, mer verksamhet riktad mot studerande, en mer påkostad hemsida, ett större kontaktnät, ett större samarbete med det lokala föreningslivet samt fler marknadsföringsinsatser som exempelvis broschyrer och bokmärken. Till viss del beror antagligen Bollebygds biblioteks övertag till viss del på detta. Det finns dock andra förklaringar till Bollebygds biblioteks framgångar än den expansiva omgivningen.

Bollebygds bibliotek befinner sig alltså i en positiv expansiv spiral, där man successivt byggt ut och förbättrat verksamheten allt eftersom efterfrågan ökat. Likaledes har det ökande

utbudet och den ökande kvalitén på tjänsterna, lett till ökad efterfrågan hos användarna. Jag anser att det finns ett samband mellan expansionen av verksamheten och ständiga förbättringar av densamma vid Bollebygds bibliotek, och användarnas ökande efterfrågan. Liksom GÖK-projektets bibliotek har man valt att tackla motgångar och nedskärningar genom att prioritera satsningar på några avgränsade områden och prioriterade bort andra vilket lett till att de kunnat satsa och spara pengar samtidigt. Folkvandvården i Göteborg har liksom vid marknadsorienteringsprojektet på 1980-talet valt en offensiv väg, med satsningar och expansion, istället för nedskärningar. Man måste alltså våga satsa för att kunna expandera. I Valdemarsvik har motsatsen skett. Valdemarsviks bibliotek har hamnat i en negativ cirkel av minskad efterfrågan som mötts av nedskärningar och försämringar i verksamheten, som spätt på den minskande efterfrågan. Jag anser att en del av Valdemarsviks negativa resultatutveckling, ligger i en negativ spiral av successiva nedskärningar, allt eftersom efterfrågan minskat. Likaledes har det minskande utbudet av tjänster minskat efterfrågan hos användarna. Jag anser att det liksom i fallet med Bollebygd, finns ett samband mellan hur mycket man satsar och vad man får ut i slutändan. Att det finns ett samband mellan ständiga nedskärningar i verksamheten och en minskad efterfrågan. Att ständiga nedskärningar helt enkelt leder till minskad efterfrågan. Om ett tjänsteföretag väljer att hantera en ekonomisk kris med hjälp av rationaliseringar kommer det att leda till en ond cirkel av lägre kvalitet på tjänsterna - missnöjda kunder - dålig stämning på företaget - ännu lägre kvalitet - svikande kunder - ekonomiska problem - rationaliseringar - lägre kvalitet på tjänsterna - och så vidare tills man ändrar strategi eller tvingas lägga ner verksamheten.¹⁹²

Det finns dock fler anledningar till varför Bollebygds bibliotek hamnat i den positiva framgångsspiral de befinner sig i. Medarbetarna och Lars Nellde har hela tiden haft en målmedveten strategi de arbetat efter. Personalen väldigt flexibel i sitt arbetssätt och öppna för förändringar i kommuninvånarnas behov och efterfrågan, och för förändringar i lokalsamhället. Personalen är tidigt ute och provar nya idéer och nya tekniska innovationer. De vågar prova nya verksamheter, nya arbetsmetoder, nya samarbetspartners, ny teknisk utrustning, nya medietyper. Medarbetarna arbetar hela tiden med att förbättra verksamheten och biblioteket har förbättrats successivt under en rad år. Medarbetarna strävar hela tiden vidare mot nya mål. De vågar dessutom prioritera och lågprioritera eller prioritera bort exempelvis målgrupper och verksamheter, allt enligt förändringar i efterfrågan. Eftersom Lars Nellde har valt att ha sitt tjänsterum i kommunhuset får han tillgång till information om vad som händer i kommunen och vad som är på gång. Vid Valdemarsviks bibliotek har man också försökt att prova nya verksamheter och arbetsmetoder. Problemet har enligt mig varit att de inte vågat prioritera bort något annat och på så vis fått tillräckliga resurser för att kunna göra en helhjärtad satsning som upplevts attraktiv av användarna.

Kundorientering är något som genomsyrar hela biblioteket. Samtliga medarbetare arbetar kundorienterat. Förutom att medarbetarna är flexibla och innovativa så präglas mediebeståndet av biblioteksbesökarnas efterfrågan. Detsamma gäller öppettiderna. Bollebygds bibliotek arbetar även med klagomålshantering och ställer höga krav på att tjänsterna ska utföras snabbt och med kvalitet. Det intryck jag får av medarbetarna vid Valdemarsviks bibliotek är att de ger en mycket bra service till de användare som kommer till biblioteket och att användarnas önskemål styr inköpen av medier. Men till skillnad från medarbetarna vid Bollebygds bibliotek har de inte några fasta rutiner för hur de ska utföra olika tjänster eller någon policy angående klagomålshantering.

¹⁹² Se ”Problembakgrund” Kap. 2.3.1, s. 16 och Se ”Relationsperspektivet på marknadsföring” Kap. 2.3.3, s. 14ff.

En anledning till att personalen är kundorienterad skulle kunna vara den interna marknadsföring som Lars Nellde riktar mot sina medarbetare. Finns det inga incitament för att arbeta kundorienterat kanske det främst blir de mest motiverade medarbetarna som arbetar kundorienterat. Genom intern marknadsföring, delegering av ansvar och beslutanderätt och genom belöningsystem och individuell lönesättning har Lars Nellde lyckats få engagerade medarbetare.¹⁹³ Jag tror att man skulle ha mycket att vinna på att bedriva intern marknadsföring vid Valdemarsviks bibliotek. Jag fick uppfattningen att Elisabeth Axelsson var en mycket rättvis chef på så vis att alla medarbetare behandlades lika oavsett kompetens, engagemang och prestation. Detta tror jag inte är positivt för Valdemarsviks bibliotek. Jag är helt övertygad om att individuell lönesättning och belöningar till högpresterande eller engagerade eller kompetenta individer i form av exempelvis kompetensutveckling är något som gynnar en verksamhets prestation.

Vidare arbetar Lars Nellde mycket målmedvetet med att hela tiden förankra biblioteks verksamhet hos politiker och kommuninvånare dels genom sitt kontaktnät med politiker, tjänstemän, föreningar m.m. dels genom att kommunicera sitt budskap via media. Lars Nellde är alltså mycket bra på att tala om att biblioteket finns samt att kommunicera fördelarna med biblioteket. Detta gör han och hans medarbetare på fyra olika fronter:

1. Genom att göra ett bra arbete i biblioteket, vilket gör kunderna nöjda.
2. Genom verksamhet riktad mot förskolor, skolor och föreningslivet som de bedriver och den kontaktyta som denna verksamhet skapar.
3. Genom en gedigen marknadsföring riktad mot uppdragsgivarna.
4. Genom att kommunicera med media.

Vid Valdemarsvik bibliotek marknadsför man sig också på dessa fyra fronter. De gör ett lika bra arbete i biblioteket, utifrån de förutsättningar de har och även Valdemarsviks bibliotek har många nöjda användare. Även Valdemarsviks bibliotek bedriver verksamhet riktad mot förskolor och skolor. Däremot samarbetar de inte lika mycket med föreningslivet och på så vis missar de en viktig kontaktyta. Vad gäller de sista två punkterna marknadsför sig även Valdemarsviks bibliotek mot uppdragsgivarna samt kommunicerar med media. I benchmarkingresultatet går det inte att i detalj utläsa skillnaderna i hur Lars Nellde respektive Elisabeth Axelsson arbetar med marknadsföringen mot uppdragsgivarna respektive hur de kommunicerar med media. Det jag vet är att Lars Nellde till skillnad från Elisabeth Axelsson inte arbetar som bibliotekarie i den löpande verksamheten utan kan ägna hela sin tid åt verksamhetsledning. Dessutom har han sitt arbetsrum i kommunhuset. Kanske skulle det vara intressant för Elisabeth Axelsson att i detalj jämföra deras arbete med dessa punkter även om det är svårt med tanke på att hon även fungerar som barnbibliotekarie?

¹⁹³ Se ”Relationsperspektivet på marknadsföring” Kap. 2.3.3, s. 17f.

3.9 Jämförande analys - Folktandvården i Göteborg och Valdemarsviks bibliotek

Problemområden	Folktandvården i Göteborg	Valdemarsviks bibliotek
Marknadsorientering	Medarbetarna arbetar marknadsorienterat genom att de anpassar verksamheten efter förändringar i efterfrågan och kundernas ändrade behov. Det finns incitament för att förmå personalen att vara ambitiös och innovativ.	Medarbetarna försöker ibland anpassa verksamheten genom att utöka en verksamhet som efterfrågas eller genom att försöka få extra medel för att bygga upp nya verksamheter som det finns behov av. De har dock svårt att få gehör för sina önskemål hos politikerna. De är inte heller beredda att prioritera bort verksamhet som inte efterfrågas.
Marknadsföring	Medarbetarna marknadsför verksamheten genom att arbeta kundorienterat i på klinikerna. Tandläkarna och Alf Lernestam skriver artiklar och håller föredrag. Alf Lernestam arbetar mot media och uppdragsgivarna samt genom reklamkampanjer och riktade erbjudanden mot ett fåtal prioriterade målgrupper samt mot den egna personalen.	Medarbetarna marknadsför biblioteket mot biblioteksbesökarna genom den verksamhet de bedriver och genom att vara kundorienterade mot biblioteksbesökare samt de användare som besöker de institutioner som har bokdepositioner. De har sju prioriterade målgrupper som de sprider ut sina resurser på.

Figur 5 Resultat 2

Folktandvården har genomfört en genomgripande marknadsorientering. Precis som Bollebygds bibliotek vill man vara beredd att möta framtida förändringar, med hjälp av en marknadsorienterad verksamhet, och genom strategiska och långsiktiga mål. Genom kundundersökningar tar Folktandvården reda på kundernas nuvarande och framtida behov samt deras attityd till verksamheten. Valdemarsviks bibliotek arbetar inte med den typen av metoder för att få reda på vad användarna efterfrågar. De nöjer sig med att ta reda på vad de användare som kommer till biblioteket efterfrågar. Problemet för Valdemarsviks bibliotek är dock att stora grupper inte besöker biblioteket. Särskilt anmärkningsvärt är att de har svårt att locka barnfamiljer. Kanske skulle det löna sig att försöka undersöka varför många barnfamiljer väljer att inte använda bibliotekets utbud och tjänster. Liksom Valdemarsviks bibliotek har Folktandvården klarlagt vilka de trogna målgrupperna är och vilka nya målgrupper man vill nå. Deras sätt att arbeta med målgrupper skiljer sig dock åt. Valdemarsviks bibliotek har sju prioriterade målgrupper och försöker ge alla dessa målgrupper mer resurser i form av inköpsatsningar riktade till de respektive målgrupperna. Det finns dock en risk att satsningarna blir så små att de inte märks. Folktandvården i Göteborg har valt att prioritera färre målgrupper till exempel ungdomar och invandrare mot vilka de riktar specifika erbjudanden. Detta skulle även Valdemarsviks bibliotek kunna arbeta med utan att det behöver bli för dyrt. I värsta fall kanske man kan prioritera bort något annat under en kortare period för att kunna prioritera något nytt? Folktandvården har även satsat på att anpassa öppettiderna efter den yrkesarbetande delen av befolkningen och på så sätt gjort verksamheten mer till-

gänglig för denna målgrupp. Detta kommer även Valdemarsviks bibliotek att göra. Det är dock tveksamt om biblioteket har tillräckligt mycket personal för att kunna öka öppet-hållandet. Folktandvården visar dock att det inte räcker med att välja ut ett antal prioriterade målgrupper och därefter nöja sig med att ge dessa målgrupper bättre service och fler böcker (som i Valdemarsviks fall) när de besöker verksamheten utan man måste även förändra erbjudandet på något sätt.

Folktandvården i Göteborg marknadsför sig mot barnavårdscentraler, mödravården och vårdcentraler där de når många presumtiva patienter. Detta gör även Valdemarsviks bibliotek. Vidare arbetar Folktandvården med kundvård för att värna de trogna kunderna, bland annat genom att de upprättat en policy för hur medarbetarna ska agera i olika sammanhang. Jag är övertygad om att medarbetarna vid Valdemarsviks bibliotek också värnar de trogna kunderna genom att ge dem extra bra service när de besöker biblioteket men till skillnad från Folktandvården i Göteborg är kundvården inte systematisk. Kanske skulle en systematisering av kundvården innebära att kvalitén i verksamheten säkerställs. Marknadsorienteringen på Folktandvården innebär även att de försöker tvätta bort den ”tråkighetsstämpel” som präglar varumärket Folktandvården. Detta gör de genom reklamkampanjer där de för fram budskapet att deras tandläkare är uppdaterade vad gäller de senaste behandlingsmetoderna samt använder sig av den modernaste utrustningen. Tandläkarna uppmuntras även att publicera artiklar och hålla föredrag vid tandläkarkonferenser. Kanske skulle det fungera även för Valdemarsviks bibliotek att, vid sidan om budskapet att medarbetarna är väl förtrogna med den litteratur som ges ut, föra ut budskapet att medarbetarna vid biblioteket är uppdaterade vad gäller den senaste kompetensen i informationssökning och de senaste informations-teknologiska hjälpmedlen.

Den största delen av marknadsorienteringen vid Folktandvården i Göteborg handlar dock om att förändra personalens inställning till service och tillgänglighet, detta för att arbeta bort den organisationsorientering som nu genomsyrar verksamheten och istället ersätta den med kundorientering. Därför genomförs en intern marknadsföringssatsning och en utbildnings-satsning där medarbetarna får utbildning i marknadsföring och kundorientering. På Valdemarsviks bibliotek uppfattar jag det som att personalen ger biblioteksbesökarna en mycket god service. Flera av medarbetarna uppfattar jag som eldsjälar. De läser stora mängder nytutgiven litteratur och kan därför personligen rekommendera skönlitteratur till användarna. Visserligen funderar medarbetarna vid biblioteket mycket på hur de ska utveckla olika tjänster riktade till specifika målgrupper men jag upplever det som om man fokuserar mer på bokbeståndet, öppettiderna och bibliotekslokalen än på tjänstebudet och användarnas behov av olika tjänster. Detta menar jag är ett exempel på ett produktorienterat synsätt.¹⁹⁴ Vad gäller barn och ungdomar tror jag att läsfrämjande insatser såsom exempelvis ”bokprat” betyder mer än hur böckerna står uppställda på hyllan. Dessutom innebär ”bokprat” marknadsföring av biblioteket samt är ett effektivt sätt att öka utlåningen. Därför tror jag att Valdemarsviks bibliotek har mycket att lära av Folktandvården vad gäller att tänka i nya kundorienterade banor.

En marknadsorienterad organisation uppstår inte av sig själv utan det kan behövas att man inför olika incitament för att motivera medarbetarna. Exempel på detta är individuell lönesättning och andra belöningssystem.¹⁹⁵ Detta tillämpas vid Folktandvården i Göteborg och på Bollebygds bibliotek till skillnad från Valdemarsviks bibliotek där man inte tillämpar den typen av incitament. Kanske kunde det vara värt att prova? Valdemarsviks biblioteks

¹⁹⁴ Se ”Problembakgrund” Kap. 2.3.1, s. 14ff.

¹⁹⁵ Se ” Relationsperspektivet på marknadsföring” Kap. 2.3.3, s. 17f.

medarbetare har hittills inte arbetat med marknadsorientering. Därför finns ingen beredskap att arbeta strategiskt med att anpassa verksamheten efter förändringar i efterfrågan och förändrade förutsättningar på grund av samhällsförändringar. Främsta lärdomen från Folkandvården i Göteborg är hur man strategiskt går till väga i en marknadsorientering.

3.10 Genomförande

När man analyserat och bearbetat benchmarkingresultatet är det viktigt att förankra studiens resultat hos medarbetarna. Detta var den största utmaningen i projektet eftersom det inte gick att genomföra benchmarkingprojektet enligt de teorier jag redogör för i teoriavsnittet. Dessutom försvårade det faktum att benchmarking är en ny erfarenhet för mig. En annan svårighet var att jag fick två motstridiga funktioner i projektet. Som aktionsforskare får man dels en drivande funktion, dels en iakttagande. Denna kombination av roller, upplevde jag som svår. Dessa svårigheter har påverkat studien och det finns säkert en del att invända mot i mitt sätt att hantera och genomföra studien.¹⁹⁶

3.10.1 Personalkurs

Resultatet av studien ledde fram till en personalkurs där jag redovisade resultatet av studien samt genomförde en kurs i marknadsföring inspirerat av det vi lärde oss hos våra benchmarkingpartners.¹⁹⁷ I samband med resultatredovisningen stötte jag på en del problem. Genomförandet av resultatredovisningen och personalkursen, analyseras i kapitel 4 *Analys och diskussion*.

3.10.2 Implementering av benchmarkingresultaten - kursändring i Valdemarsvik

Informationen vi inhämtade vid Bollebygds bibliotek ledde fram till förändringar i bibliotekets fysiska miljö enligt de principer som tillämpas av GÖK-biblioteken. Medarbetarna vid Valdemarsviks bibliotek valde alltså att bryta upp SAB-systemet på facklitteratursidan.¹⁹⁸ Vidare förändrades inköspolicyn och medieurvalet. Numera köper man in enligt efterfrågan. Man har börjat köpa in facklitteratur riktad till olika målgrupper såsom högskolestudenter, och studerande vid Kunskapslyftet, samt musikkultur till gymnasieskolans musikalprogram. Till ungdomarna köper man mer Fantasy och Science fiction. Vidare har man ökat inköpen av CD, videor, CD-böcker samt breddat tidskriftsbeståndet. *Dagens industri* köps in till kunskapslyftet och de tidningar som eventuellt ska köpas in på begäran från låntagarna är: *Hälsa*, *Hemträdgården*, *Pc-hemma*, *Foto*, och *Hemslöjden*.

I mitten av biblioteket har man möblerat ett mysigt läsrum. Biblioteket har även en utställningsmonter för utställningar, just nu med en "Kinautställning". I den högra delen av lokalen har man möblerat en studiehörna för Kunskapslyftet. En musiklyssningshörna har inretts. En IT-satsning i form av surfdatorer samt datorer för att skriva Worddokument håller på att genomföras.

Bibliotekspersonalen kommer att börja arbeta fram en mål och handlingsplan. Planen kommer

¹⁹⁶ Se "Aktionsforskning med explorativ ansats" Kap. 3.1.1, s. 26ff.

¹⁹⁷ Personalkurs vid Valdemarsviks bibliotek, 1999-10-20. Se Bilaga 4.

¹⁹⁸ Se vidare om GÖK-projektet i "Tidigare forskning om Quality Management, benchmarking och marknadsorientering" Kap. 2.4, s. 24f.

att innehålla strategiska och operativa mål. Medarbetarna kommer att skriva olika mål för huvudbiblioteket och filialerna eftersom den utåtriktade verksamheten är koncentrerad till huvudbiblioteket. Bortsett från att medarbetarna vid Valdemarsviks bibliotek kommer att arbeta fram en mål och handlingsplan samt att man börjat göra inköpssatsningar riktade mot specifika målgrupper, ledde benchmarkingresultatet på kort sikt endast fram till förändringar i inköpsrutiner, gallringsrutiner, hylluppställning och bibliotekets fysiska miljö. Detta gör att mitt intryck av att Valdemarsviks bibliotek har ett produktorienterat synsätt kvarstår.¹⁹⁹

I Joneta Belfrages artikel ”Så ska biblioteken synas och höras”, skriver hon att det är viktigt för ett biblioteks existens att tvätta bort den syn som många politiker har på biblioteket som ett rum där man läser böcker. Att det är viktigt att göra politiker uppmärksamma på den verksamhet som biblioteket bedriver eftersom den är en ren investering ur samhällssynpunkt.²⁰⁰ Det problem Joneta Belfrage beskriver har mycket gemensamt med den produktorienterade inställningen till marknadsföring. Valdemarsviks bibliotek har valt att bekräfta den uppfattning som många politiker har om bibliotek *som ett rum där man läser böcker*. Detta resultat är också något nedslående ur benchmarkingsynpunkt samt för mig personligen. Frågan jag måste ställa mig här är om det är benchmarkingpedagogiken som brister, om det är min prestation som brister eller om det nedslående resultatet beror på yttre omständigheter som varken har med benchmarkingpedagogiken eller min prestation att göra? Detta kommer jag att diskutera i nästa kapitel *Analys och diskussion*.

3.11 Vad hände sedan?

3.11.1 Valdemarsviks bibliotek

Enligt Elisabeth Axelsson blev man mycket inspirerade av Bollebygds bibliotek. Framförallt imponerade lokalen och inredningen, utbyggnadsplanerna, den uppsökande verksamheten, och det faktum att Lars Nellde hade arbetsrum bredvid makthavarna på kommunkansliet.

Som jag skriver ovan i stycket 3.10.2 *Implementering av benchmarkingresultaten - kursändring i Valdemarsvik* s.47f., ledde benchmarkingprojektet till stora förändringar i biblioteketslokalen. En av bibliotekarierna rev ut alla arbetsrummen vid fönstren för att bereda plats för barnavdelningen. Vidare placerade man ungdomsavdelningen mitt emot barnavdelningen. Denna yta anpassades så att den även gick att använda till programverksamheten. Arbetsrummen flyttade man till en ledig lokal i Folkets hus och LO-fackens lokal en trappa upp i biblioteksbyggnaden.

Redan innan benchmarkingprojektet hade man kommit ganska långt med arbetet att anpassa mediebeståndet efter efterfrågan. Före under och efter benchmarkingprojektet började man köpa in pocketböcker (som man placerade i en särskilt pockethylla), filmer och CD-skivor. Vidare fick de böcker med distributionsstöd från Kulturrådet. Dessa förändringar ledde till fler och även nya biblioteksbesökare. Liksom Bollebygds bibliotek byggde de upp ett särskilt kursbibliotek. De fick infrastrukturpengar, till en början fick de 100 000 kr och sedan fick man kontinuerligt mer pengar. Kursboksbiblioteket blev mycket uppskattat. När det gäller hylluppställningen så har man i stor utsträckning behållit den man gjorde sommaren och hösten 1999 inspirerade av Bollebygds bibliotek. Man har testat flera sätt att placera facklitteratur för barn och vuxen, bland annat skapade man ett familjebibliotek där barn- och

¹⁹⁹ Se ”Problembakgrund” Kap. 2.3.1 s. 14ff.

²⁰⁰ Belfrage, Joneta (2004). s. 20f;

vuxenfack placerades tillsammans, men sedan valde man att separera dem igen. Om de hade haft tid skulle de även ha velat placera referensböcker tillsammans med utlåningsböckerna men Elisabeth Axelsson ville inte lägga ner för mycket tid på dessa då hon menar att de inte används särskilt mycket på ett litet bibliotek utan blivit utkonkurrerade av digitala diton. Vad gäller den utåtriktade verksamheten arbetade man upp en stor verksamhet åren efter benchmarkingprojektet. Förutom en ökning av den befintliga verksamheten tillkom ett lyckosamt samarbete med lärcentrum där man började erbjuda biblioteksservice mot företag.

Några år efter benchmarkingstudien sökte Elisabeth Axelsson tjänsten som bibliotekschef i Åtvidabergs kommun och föreslog ett samarbete mellan biblioteken där hon skulle fungera som bibliotekschef för båda verksamheterna. Detta gick igenom. Sammanslagningen av verksamheterna ledde till besparingar och samordningsvinster som exempelvis ett gemensamt bibliotekssystem (Bookit), vilket underlättade utbytet av medier mycket, samt delade kostnader för bland annat databaslicenser. Vidare anställde man en kombinerad IT- och ungdomsbibliotekarie vars tjänst delades lika mellan Valdemarsviks bibliotek och Åtvidabergs bibliotek. Vidare lyckades man behålla budgeten intakt på biblioteket i Valdemarsvik, men det blev heller inga uppräknings. De fick ett extra anslag till hyllbelysning. I det civilrättsliga avtalet som reglerade samarbetet mellan biblioteken i Åtvidaberg och Valdemarsvik stod det att ingen av kommunerna fick dra ner på anslagen ensidigt så att det drabbade samarbetet, vilket förhindrade nedskärningar. Detta, samt tillskottet av externa medel i kombination med de samordningsvinster som blev resultatet av samarbetet mellan de bägge kommunbiblioteken och en ny heltids bibliotekarietjänst, innebar att man faktiskt fick ökade resurser efter förändringarna som skedde efter benchmarkingprojektet. Dessa resursökningar var dock inte tillräckliga i förhållande till verksamhetens tillväxt. Det blev slitsamt för personalen. Dessutom blev verksamheten för stor för lokalen. Tyvärr har man minskat öppettiderna och nu stänger biblioteket i Valdemarsvik redan klockan 18 på kvällen vilket inte är bra då de flesta yrkesarbetande Valdemarsviksbor pendlar till sina arbeten och därför har svårt att hinna hem innan biblioteket stänger. Vidare är filialen i Gusum bara öppen 3 timmar i veckan.

Valdemarsviks biblioteksverksamhet har alltså haft en mycket positiv utveckling på 2000-talet. Antalet biblioteksbesök har ökat, man har fått nya låntagargrupper, verksamheten har ökat, personalstyrkan har ökat men denna ökning är inte tillräcklig då verksamheten växt mycket. Personalstyrkan är för liten vilket lett till att man fått minska öppethållandet. Bibliotekslokalen är för liten för den stora verksamhet som numera bedriv. Den nuvarande bibliotekschefen arbetar för att få flytta biblioteksverksamheten till en gammal möbelfabrik dit även en gymnasieskola eventuellt ska flytta. Elisabeth Axelsson anser att man istället ska försöka annektera Folkets hus A-sal (det vill säga samma byggnad som arbetsrummen ligger i) och göra kulturhus av det istället. Bibliotek, teater och biograf skulle då rymmas i samma byggnad som ligger strategiskt placerat precis emellan högstadie-, gymnasie- och grundskolan. Vid Valdemarsviks bibliotek har man nått nästan lika långt som man gjorde vid Bollebygds bibliotek under bibliotekets glansdagar. Visserligen är biblioteket inte särskilt omskrivet i bibliotekstidskrifter men på det lokala planet har biblioteket tack vara en väldigt driven chef och ambitiösa medarbetare som brinner för sitt arbete lyckats skaffa sig viktiga samarbetspartners och därmed fått en stark ställning.²⁰¹ Vill man marknadsorientera verksamheten saknas det dock några ingredienser. Först måste man samla information om marknaden och identifierar kundbehov som den egna organisationen kan tillfredsställa bättre än konkurrenterna samt analyserar de faktorer som påverkar kundens efterfrågan för att på så sätt kunna förutsäga framtida förändringar i efterfrågan. Sedan måste man skapa ett system

²⁰¹ Se Bilaga 5. Brev från den f.d. bibliotekschefen vid Valdemarsviks bibliotek.

för att sprida och förankra informationen i hela organisationen så att alla funktioner i organisationen fokuserar på nyttan för kunden.²⁰² Troligtvis tangerar man dessa områden vid Valdemarsviks bibliotek redan idag men kanske skulle man kunna gå mer systematiskt tillväga.

3.11.2 Bollebygds bibliotek

Sedan 1999-2000 har det hänt en del vid Bollebygds bibliotek. Kultur- och bibliotekschefen Lars Nellde har slutat sin tjänst. Kommunen valde då att inte tillsätta den tjänsten igen vilket innebär att man idag varken har någon bibliotekschef eller kulturchef.²⁰³ Mer om konsekvenserna av detta nedan. En del är sig likt, inredningen har exempelvis inte förändrats och hylluppställningen utifrån genrer kvarstår. Nyinkommet material skyltas tydligt med hjälp av genomarbetad exponering.²⁰⁴ Biblioteket har dock drabbats av personalnedskärningar vilket lett till försämrade öppettider och nedskärningar vad gäller programverksamhet och annan utåtriktad verksamhet, framförallt verksamhet riktad mot vuxna.²⁰⁵ Inköpen styrs fortfarande av användarnas önskemål och fortfarande gallrar man regelbundet och beståndet är aktuellt och i gott skick.²⁰⁶ Fortfarande prioriteras barn och ungdomar men många aktiviteter har fått stryka på foten. Man arbetar inte lika mycket med identitetsskapande och profilering idag, utan har en mer lågmäld hållning. Man lever delvis fortfarande på glansen från 1990-talet. Den nationella profilering som utmärkte biblioteket på 1990-talet med Giraffprojektet, nya lokaler, artiklar i lokalpress och bibliotekstidskrifter har falnat. Detta beror dels på att den drivne kulturchefen Lars Nellde inte längre arbetar på biblioteket dels på de personalnedskärningar som drabbat biblioteket som gör att det inte finns tid att arbeta med målsättningar, utvärderingsarbete m.m.²⁰⁷

Marknadsorientering inleds med att man samlar information om marknaden och de faktorer som styr marknaden för att på så vis identifiera nuvarande kundbehov som den egna organisationen kan tillfredsställa bättre än konkurrenterna samt göra prognoser över framtida förändringar vad gäller marknaden och kundens efterfrågan.²⁰⁸ Detta gjorde Nellde bland annat genom att placera sitt tjänsterum i kommunhuset. Vidare bygger marknadsorientering på att skapa ett system för att sprida och förankra informationen i hela organisationen. Detta för att man ska kunna implementera informationen i organisationens alla processer, produkter och tjänster så att alla funktioner i organisationen fokuserar på nyttan för kunden. Detta gjorde Nellde genom intern marknadsföring exempelvis som i Giraffprojektet. Vidare arbetade Bollebygds bibliotek hela tiden förändrade sin verksamhet utifrån kundernas efterfrågan och var marknadsorienterat.

Idag saknar man alltså en kraft som kan fortsätta driva det förändringsarbete som Nellde påbörjade och som arbetar med att kommunicera mot kommunen. Lars Nellde beskrivs som visionär och driven. Nellde säger själv att hans mål var att verka utåt och kommunicera genom verksamheten, pressen och genom att synas i kommunen i olika sammanhang, att vara offensiv och skapa en kontaktyta.²⁰⁹ Strategin att synas lyckades och i mitten och slutet av

²⁰² Jaworski & Kohli (1990). s. 5, 8-26.

²⁰³ Bäckström & Wasserman (2006). s. 55, 68.

²⁰⁴ Ibid., s. 37-40.

²⁰⁵ Ibid., s. 40, 48f.

²⁰⁶ Ibid., s. 42.

²⁰⁷ Ibid., s. 48f.

²⁰⁸ Se vidare om marknadsorientering ”Tidigare forskning om Quality management, benchmarking och marknadsorientering” Kap. 2.4, s. 22ff.; Jaworski & Kohli (1990). s. 5, 8-26.

²⁰⁹ Bäckström & Wasserman (2006). s. 56, 58.

1990-talet skrevs det till skillnad från idag många artiklar om biblioteket.²¹⁰ På vilket sätt verksamhetens resultat påverkats på senare tid redogörs det inte för i Bäckström & Wassermans uppsats.²¹¹

Vid Bollebygds bibliotek arbetar man heller inte längre med intern marknadsföring på samma sätt som under Lars Nelldes tid då man bl.a. genomförde Giraffprojektet.²¹² Enligt en av informanterna på biblioteket fokuserade personalen under Lars Nelldes ledning på att hela tiden sträva mot en vision och kommunicera den mot användare, politiker och mot biblioteksvärlden och att det skedde på bekostnad av det löpande arbetet. Och att det därför är bra att man nu hinner med det löpande arbetet ordentligt.²¹³ En av informanterna säger vidare att det är svårt att vara både visionär och samtidigt sköta sitt arbete.²¹⁴ Detta tyder på att man inte längre arbetar marknadsorienterat. Bäckström & Wasserman konstaterar att Bollebygds bibliotek inte hade de genomarbetade målsättningar de förväntat sig och de menar att om den delen av arbetet som rör marknadsföringsfunktionen hade varit ordentligt implementerat i verksamheten och i målsättningar så hade arbetet kanske fortsatt.²¹⁵

Det är intressant att konstatera att medan Bollebygds bibliotek haft en negativ resultatmässig utveckling och i dagsläget saknar bibliotekschef och där personalen kanske är lite uppgiven så gäller det motsatta i Valdemarsvik. Här har verksamheten växt och blivit mer framgångsrik. Här har man istället svårt att möta efterfrågan, varken personal eller lokaler räcker till. Det man gjort åren efter benchmarkingprojektet är att man anpassat verksamheten efter användarnas behov vilket lett till fler biblioteksbesökare. Man har köpt in enligt efterfrågan och på så vis fått nya låntagare. Man har på olika och ibland alternativa sätt lyckats få mer resurser till medieinköp. Man har nått nya målgrupper genom att erbjuda nya tjänster som passar deras behov. Man testat nya samarbetspartners utanför kultur och utbildningssektorn. Och slutligen så har man slagit ihop två verksamheter och vilket lett till besparingar och ökade resurser.

²¹⁰ Ibid. s. 51f.

²¹¹ Ibid., s. 54.

²¹² Ibid., s. 54.

²¹³ Ibid., s. 49.

²¹⁴ Ibid., s. 64.

²¹⁵ Ibid., s. 60.

4 Analys och diskussion

I denna uppsats inledningskapitel framgick att det övergripande syftet med uppsatsen var att genomföra ett benchmarkingprojekt med avseende på ett folkbiblioteks marknadsorientering och marknadsföring. Syftet var också att beskriva och få en djupare förståelse av benchmarking som metod för verksamhetsförbättring och för lärande.²¹⁶

Fem frågor ställdes:

- Hur förändrar man genom benchmarking?
- Hur lär man genom benchmarking?
- Vilka likheter/skillnader finns det mellan benchmarking och liknande metoder för lärande på arbetsplatsen?
- Är benchmarking bättre eller sämre än andra metoder för lärande på arbetsplatsen?
- I vilken mån och under vilka förutsättningar är benchmarking en lämplig metod för att utveckla folkbibliotek?

Dessa frågor besvarades med hjälp av aktionsforskning. I kapitel 3 redovisades resultaten. Nu följer en analys av resultaten utifrån de teoretiska utgångspunkterna i kapitel 2.

Den första frågeställningen var:

Hur förändrar man genom benchmarking?

Första steget i ett benchmarkingprojekt innebär att bestämma dess objekt. I den här studien var det mitt behov av studieobjekt i kombination med ett behov av att förändra marknadsföringsfunktionen vid Valdemarsviks bibliotek, som bestämde valet av benchmarkingobjekt. Detta är egentligen inte det optimala sättet att gå tillväga. Det optimala är att ta reda på vilken del av verksamheten som är mest kritisk för verksamhetens framgång, eller vilken del av verksamheten som är mest ineffektiv. Det är dock troligt att slutsatsen i det här fallet trots detta blivit detsamma. Det är viktigt att man redan på det här stadiet kartlägger verksamheten, vilket inte jag gjorde. Informationsinsamlingen hos våra benchmarkingpartners hade underlättats om vi gjort rätt från början. Nu blev informationsinsamlingen istället för omfattande, eftersom jag inte riktigt visste vilken information jag skulle komma att behöva.²¹⁷

Det andra steget i benchmarkingmetoden innebär att man identifierar en eller flera benchmarkingpartners. I det här fallet ville vi lära oss marknadsorientering och marknadsföring, varför vi letade upp två framgångsrika partners som utmärkt sig genom goda prestationer. Vi valde gemensamt Bollebygd's bibliotek medan Folktandvården i Göteborg var mitt eget val.²¹⁸ På det här stadiet väljer man även om man vill genomföra en kvantitativ benchmarking, som är mer konkret, eller en kvalitativ benchmarking, som är mindre konkret. Enligt många teoretiker är kvalitativ benchmarking dock att föredra om man vill mäta arbetsmetoder.²¹⁹ Eftersom vi ville genomföra en benchmarking avseende marknadsorientering och marknadsföring, valde vi dock att genomföra en kvalitativ benchmarking eftersom vi i första hand var

²¹⁶ Se ”Syfte och frågeställningar” Kap. 1.1, s. 2f samt ”Min studies forskningsfråga” Kap. 2.5, s. 25.

²¹⁷ Se ”Val av benchmarkingobjekt” Kap. 2.2.3, s. 11f.

²¹⁸ Se ”Identifiering av benchmarkingpartners” Kap. 3.3, s. 31.

²¹⁹ Favret, Leo (2000). s. 134.

intresserade av att undersöka arbetsmetoder. Detta innebar en större utmaning på grund av att de är mindre konkreta än nyckeltal. Kanske är det detta som är orsaken till att kvantitativ benchmarking med nyckeltal är det vanligaste tillvägagångssättet att samla information vid benchmarking. I det här fallet har jag dock svårt att se hur man hade kunnat få bättre resultat med hjälp av kvantitativa benchmarks. Vissa slutsatser hade man kunnat komma fram till, exempelvis att öppettiderna förändrats eller att man satsar mer på vissa målgrupper än andra, även med hjälp av ett kvantitativt resultat. Däremot hade det varit svårt att mäta effekten av att Lars Nelde valt att placera sitt arbetsrum i kommunhuset och att denna placering gör att han kan ägna sig åt en omvärldsbevakning, bygga kontaktnät med kommunpolitiker och tjänstemän samt marknadsföra sina idéer mot dessa grupper. Kort sagt hade det varit svårt att med kvantitativa nyckeltal förklara vilka arbetsmetoder som gjort Bollebygds bibliotek och Folktandvården i Göteborg framgångsrika vad gäller marknadsföring och marknadsorientering.²²⁰

Det som framgick när man bearbetade och analyserade materialet var att både Folktandvården i Göteborg och Bollebygds bibliotek ägnade sig åt intensiv omvärldsbevakning för att få reda på förbättringsområden, att de genomförde genomgripande förändringar i hela verksamheten utifrån denna information och att de var konsekventa och kompromisslösa i sitt sätt att arbeta med förändringar, och att det var dessa faktorer som var avgörande för deras framgång. Det gick alltså att få fram konkreta lärdomar av ett kvalitativt empiriskt material trots att det är konkret i mindre utsträckning än vad kvalitativa nyckeltal hade varit. Dessutom fick vi reda på hur de gick till väga när de arbetade med förändringar och här tror jag att kvalitativ benchmarking har en fördel framför kvantitativ benchmarking. Jag har svårt att se hur kvantitativ benchmarking skulle kunna ge samma resultat vad gäller mindre konkreta förhållanden. Nu fick vi reda på Alf Lernestams och Lars Neldes funderingar och idéer om marknadsföring och marknadsorientering samt hur de konkretiserade dessa.²²¹ Här hade det dock varit intressant att gå ännu djupare. Exempelvis blir man lite nyfiken på hur man kommer på snilleblixtar som att placera arbetsrummet på kommunhuset såsom Lars Nelde gjorde.

Därefter följer valet av benchmarkingtyp, det vill säga om man tänker göra en intern, extern eller funktionell benchmarking. Även detta val föll sig naturligt. Vi valde Bollebygds bibliotek, som är en framgångsrik aktör inom samma sektor, vilket resulterade i en extern benchmarking. Fördelen med att använda en framgångsrik aktör, verksam i samma sektor som den egna verksamheten och som har många likheter med den egna verksamheten, är att jämförbarheten blir hög. I den här studien framgick det med stor tydlighet vilka styrkor respektive svagheter som genomsyrade Valdemarsviks biblioteks verksamhet och arbetsmetoder. Det var således enkelt att peka ut vilka arbetsmetoder och processer som skulle kunna förbättras vid Valdemarsviks bibliotek. Nackdelen med extern benchmarking är att människor som är verksamma inom ett specifikt yrke kan bli ”hemmablinda”. Detta tyckte jag var ganska tydligt i det här fallet. Själv har jag erfarenhet av den privata sektorn då jag arbetat på både små och stora företag och där är existensberättigandet kopplat till efterfrågan och lönsamhet. I bibliotekssektorn tänker man inte alltid så. Jag tänker exempelvis på en av informanterna i Bäckström & Wassermans uppsats som tycker att det är bra att marknadsföringsfunktionen är lite mer lågmäld så att man hinner med det löpande arbetet ordentligt eller uttalandet om att det är svårt att vara både visionär och samtidigt sköta sitt arbete. Att man uttalar sig så trots att efterfrågan och anslag minskar skvallrar om denna ”hemma-

²²⁰ Se ”Jämförande analys – Bollebygds bibliotek och Valdemarsviks bibliotek” Kap. 3.8 s. 42ff. och

”Jämförande analys – Folktandvården i Göteborg och Valdemarsviks bibliotek” Kap. 3.9 s. 45ff.

²²¹ Ibid.

blindhet”²²².

Den andra benchmarkingpartnern vi valde var Folktandvården i Göteborg, som är en framgångsrik aktör i en annan sektor, där vi alltså genomförde en funktionell benchmarking. Fördelen med funktionell benchmarking är att man kan få ”revolutionerande” insikter som i grunden kan förändra den egna verksamheten. Nackdelen med funktionell benchmarking är att jämförbarheten i alla fall på ett ytligt plan kan tyckas liten. Detta tyckte exempelvis delar av medarbetarna vid Valdemarsviks bibliotek. Kanske kräver funktionell benchmarking ett mer analytiskt angreppssätt än exempelvis extern benchmarking som innebär att man väljer en partner som är aktör inom den egna sektorn som har stora likheter med den egna verksamheten.²²³

De främsta lärdomarna från Folktandvården i Göteborg var vikten av att man bör vara systematisk och konsekvent när man marknadsorienterar en verksamhet genom att man tar ett helhetsgrepp om den.²²⁴ De främsta lärdomarna från Bollebygds bibliotek är vikten av att medarbetarna är innovativa, utåtriktade och bedriver omvärldsbevakning för att alltid kunna vara tidigt ute både vad gäller nya idéer inom bibliotekssektorn och förändringar i omvärlden. Lars Nellde gjorde detta genom sitt dagliga umgänge med kommunens tjänstemän och förtroendevalda. En annan lärdom var att Bollebygd hela tiden anpassar verksamheten, arbetsmetoderna och beståndet efter efterfrågan och ändrade behov och det är viktigt att kommunicera med både låntagarna och uppdragsgivarna. Genom att på ett tydligt sätt kommunicera var biblioteket befinner sig i dagsläget, vart man vill komma, hur man ska komma dit, vad biblioteket kan ge tillbaka till samhället, och att biblioteket är en investering och en tillväxtfaktor som har någonting att tillföra Bollebygds kommun, har biblioteket lyckats få gehör för sin verksamhet. Dock går det inte att med hjälp av benchmarking förklara hur och varifrån en person som Lars Nellde får alla idéer och kunskaper. Det vi lärde oss av båda förebilderna var att bästa sättet att ta sig ur en negativ spiral är att satsa och expandera, på ett strategiskt sätt. Detta genom att exempelvis våga prioritera vissa verksamheter, målgrupper, delar av beståndet eller medietyp. Vad gäller just målgrupper hade både Folktandvården i Göteborg och Bollebygds bibliotek valt att prioritera ett fåtal strategiskt valda grupper. Vidare hade man även valt vilka verksamheter, målgrupper, delar av beståndet eller medietyper man kan lågprioritera, eller helt välja bort.²²⁵

I den här benchmarkingstudien samlade vi in och bearbetade information från Bollebygds bibliotek och Folktandvården i Göteborg. När informationen var insamlad och analyserad, implementerades de nya lärdomarna i verksamheten. Den bearbetade informationen pekade på ett tydligt sätt ut prestationsgapet mellan våra benchmarkingpartners och Valdemarsviks bibliotek. Informationen pekade även ut vilka förändringar som bör genomföras samt hur de kan genomföras. Denna information låg sedan till grund för dels en marknadsföringskurs, dels en fysisk förändring av bibliotekets miljö och klassifikationssystem. Vidare ledde benchmarkingstudien till förändringar i inköspolicyn. Direkt efter projektets avslutande började medarbetarna arbeta med en mål- och handlingsplan.²²⁶ Om man går in på Valdemarsviks biblioteks hemsida idag samt läser kapitel 3.11.1 *Vad hände sedan – Valdemarsviks bibliotek* s. 48f., kan man se att bibliotekets tjänster och utbud har förändrats och vuxit betydande sedan

²²² Se ”Bollebygds bibliotek” Kap. 3.11.2 s. 50f.

²²³ Se ”Identifiering av benchmarkingpartner” Kap. 2.2.4, s. 12.

²²⁴ Se ”Jämförande analys – Folktandvården i Göteborg och Valdemarsviks bibliotek” Kap. 3.9, s. 45ff.

²²⁵ Se vidare om marknadsorientering i ”Tidigare forskning om Quality management, benchmarking och marknadsorientering” Kap. 2.4, s. 22ff.; om GÖK-projektet *ibid.*, s. 24f.

²²⁶ Se ”Implementering av benchmarkingresultat – kursändring i Valdemarsvik” Kap. 3.10.2, s. 47f.

vi genomförde benchmarkingprojektet. Kanske beror det till viss del på de lärdomar vi kom fram till då.²²⁷

Genomförandet av personalkursen blev mycket givande.²²⁸ Kursen resulterade i en intressant diskussion om marknadsorientering, marknadsföring, Folktandvården i Göteborg, Valdemarsviks och Bollebygds bibliotek. Däremot stötte jag på en del svårigheter när jag presenterade prestationsnivåerna för dem som inte deltagit i informationsinsamlingen. Det fanns en tydlig skillnad här. De som hade deltagit i informationsinsamlingen vid Bollebygds bibliotek var positivt inställda till resultaten medan de som inte deltog förhöll sig mer skeptiska till resultaten. Den kritik som framfördes var av tre typer:

- Det går inte att jämföra marknadsorientering av Folktandvårdens organisation och tjänster och marknadsföring av Folktandvårdens tjänster med Valdemarsviks biblioteks organisation, verksamhet och marknadsföring. Detta eftersom tandvård inte har något gemensamt med biblioteksverksamhet och eftersom biblioteksverksamhet är något unikt som inte liknar någon annan verksamhet.
- Det går inte att jämföra biblioteksverksamheten i en expansiv kommun med biblioteksverksamheten i en kommun som har en negativ utveckling.
- Varför måste bibliotek vara framgångsrika och efterfrågade av många? Vi har ju en bibliotekslag. Räcker det inte att vi tar hand om dem som besöker biblioteket i dagsläget? Ska inte biblioteket erbjuda kvalitetslitteratur och kvalitetskultur som komplement till skräpkulturen? Ska vi ge folk skräplitteratur om det är vad de efterfrågar?

Det är relevant att fråga sig om det går att jämföra borttagning av tandsten med fjärrlån men något som var mycket intressant för Valdemarsviks del, med tanke på att många av Valdemarsviks kommuninvånare har problem att passa bibliotekets öppettider eftersom de pendlar till arbetet i Norrköping, var att Folktandvården i Göteborg anser att det var ett lyckat drag att anpassa öppettiderna till patienternas arbetstider. Detta är ett av flera exempel på att två verksamheter inom olika branscher faktiskt kan ha mycket att lära av varandra.²²⁹

Det andra argumentet är också relevant. Självklart har Valdemarsviks bibliotek som ligger i en kommun som brottas med svårigheter en mycket svårare situation än Bollebygds bibliotek som ligger i en expansiv kommun. Samtidigt är det kanske så att Valdemarsviks bibliotek skulle kunna ha en avgörande roll i kommunen på ett sätt som Bollebygds bibliotek aldrig kommer att få. Jag menar då som resurs för att stödja kommuninvånarna att ta sig ur den besvärliga situation som kommunen befinner sig i med avfolkning och brist på arbetstillfällen. Därför är det intressant att ta del av hur de gått tillväga i Bollebygd för att ta reda på användarnas nuvarande och framtida behov samt hur de försökt fylla dem.

Även i det tredje argumentet är relevant. Det är mycket viktigt att diskutera vilka målgrupper man ska prioritera och jag är själv tveksam till att försöka nå ”alla”.²³⁰ Vidare är det mycket viktigt att diskutera vad som är god litteratur och vad som inte är det. Visst är det så att inköp som styrs av låntagarnas efterfrågan till viss del leder till att bokbeståndet får inslag av litteratur som de inköpsansvariga bibliotekarierna inte hade köpt om de fått bestämma men nu

²²⁷ Ibid.; URL: <http://www.valdemarsvik.se/templates/Page.aspx?id=1344> [070901]

²²⁸ Se Bilaga 4.

²²⁹ Se vidare ”Jämförande analys - Bollebygds bibliotek och Valdemarsviks bibliotek ” Kap. 3.8 s. 42ff. och ”Jämförande analys – Folktandvården i Göteborg och Valdemarsviks bibliotek” Kap. 3.9, s. 45ff.

²³⁰ Se ”Relationsperspektivet på marknadsföring” Kap. 2.3.3, s. 17f.

var det inte inköpspolitiken som var den intressantaste upptäckten vid Bollebygd's bibliotek. De intressantaste lärdomarna från Bollebygd's bibliotek var hur de förändrade sin verksamhet utifrån förändringar i det omgivande samhället och användarnas efterfrågan. Att de aktivt gick ut och tog reda på förändringar i användarnas behov och att de vågade prioritera bort mindre efterfrågade verksamheter och att de vågade satsa på verksamheter som de trodde på.

Det intressanta med utgången av resultatredovisningen och marknadsföringskursen var att jag stötte på samma problem med kunskapsöverföringen som annars förknippas med traditionell kompetensutveckling.²³¹ Exakt vad detta beror på är svårt att svara på. Kanske beror det på min insats. Kanske beror det på brister i benchmarkingpedagogiken. Kanske beror det på att en del biblioteksanställda inte på djupet förstår villkoren för en verksamhets existens.²³² Kanske beror det på det motstånd mot att konkurrera och effektivisera biblioteken som exempelvis Kinnell och Garrodd hävdar ibland finns i bibliotekarietårerna eftersom de anser att det finns ett värde i att biblioteken ska vara en frizon i den kommersiella världen.²³³

Benchmarking ställer stora krav på medarbetaren. Den här studien visar att det är viktigt att medarbetaren har en tydlig förståelse för den egna organisationens processer och arbetsmetoder och att hon besitter en vilja att förändra och anpassa sin verklighet efter de resultat man får fram i benchmarkingprocessen. Det är även bra om medarbetaren är öppen för nya idéer samt är kreativ och uppfinningsrik och förmår tillämpa lärdomarna i den egna verksamheten på befintliga processer. Detta framgick tydligt av det aktuella benchmarkingprojektet men det framgår även av litteraturen.²³⁴

Vidare är det viktigt att deltagarna är väl insatta i benchmarkingpedagogiken. Vid en första anblick är det lätt att få intrycket att benchmarking är ett slags studiebesök där man mäter nyckeltal och att man sedan kopierar benchmarkingpartners metoder utan hänsyn till den egna verksamheten. Eftersom benchmarking handlar om att lära sig av andra för att förbättra verksamhet och resultat finns det kanske även individer som blir osäkra och rädda eftersom de tror att benchmarkingstudien kanske syftar till att ta reda på lämpliga objekt för nedskärningar.²³⁵ Även här borde jag ha ansträngt mig mer. Jag fick intrycket att en del av medarbetarna inte riktigt förstod vad benchmarking innebär.

Det är även av vikt att benchmarkingprojekt är förankrade hos den högsta ledningen och har dess stöd eftersom det krävs både tid och resurser för att kunna genomföra projektet. För att kunna få ledningens stöd krävs att de är insatta i vad benchmarking är och vilken nytta benchmarking kan ha för verksamheten. Benchmarkingprojektet som ligger till grund för den här analysen genomfördes i liten skala, men nästa gång man genomför en benchmarkinganalys vid biblioteket tror jag att det kommer att fungera bättre om man förankrar studien hos kulturnämnden och att man försäkras om att dess ledamöter förstår nyttan med studien. Då kommer man kanske att få den tid och de resurser som krävs för att kunna göra något bra av det. Annette Gohlke menar att man kan erhålla ledningens stöd genom att försöka ta reda på vilka förväntningar ledningen har på verksamheten samt kontinuerligt informera ledningen om benchmarkingprojektets fortgång och resultat. Även ledningen måste leva upp till vissa krav exempelvis att ledningen är öppen för medarbetarnas idéer och kreativitet.²³⁶

²³¹ Se "Benchmarking" Kap. 2.2, s. 7.

²³² Se "Problembakgrund" Kap. 2.3.1, s. 14ff.

²³³ Garrod, Penny & Kinnell, Margaret (1997a). s. 160.; Garrod, Penny & Kinnell, Margaret (1997b). s. 144.

²³⁴ Se vidare exempelvis Gohlke, Annette (1997). s. 22ff; Karlöf & Östblom (1993). s. 90-101.

²³⁵ Bendell, Tony et al (1993). s. 27; Spendolini, Michael J. (1992). s. 17.

²³⁶ Ledningen vill exempelvis veta hur mycket verksamheten kostar och hur mycket inkomster den genererar.

Resultatet av just den här benchmarkingstudien indikerade till en början att det finns betydande svagheter i benchmarkingpedagogiken. Visserligen går det att skylla en del på mina tillkortakommanden och på resursbrist m.m., men det verkade till en början som om det inte räcker att individen blir överbevisad för att bli övertygad och dessutom är det svårt att gå från kunskap till implementerade arbetsmetoder. När jag ett antal år senare följde upp resultatet av benchmarkingprojektet för att se vad som hänt blev jag därför mycket förvånad och positivt överraskad. Allt det som jag hade hoppats på att medarbetarna vid biblioteket skulle ta till sig och inspireras av genomsyrade nu verksamheten. Det visade sig att medarbetarna hade lärt sig mycket men att det hade tagit tid innan kunskaperna hade fallit på plats.²³⁷ Styrkan med benchmarkingmetoden är således att den fungerar på sikt. Utmaningen med metoden är att den kräver att alla som deltar i projektet är pålästa vad gäller den egna verksamheten och benchmarkingpedagogiken. Vidare tar den mycket tid i anspråk då samtliga medarbetare måste delta. Detta kräver i sin tur att projektet och metoden är ordentligt förankrad hos ledning och/eller uppdragsgivare. Den största utmaningen är att utforma projektet på ett sådant sätt att det underlättar för projektets deltagare att lära genom att reflektera över vad de sett och erfarit.

Vad kunde ha gjorts bättre?

I efterhand kan jag konstatera att vi begick ett antal misstag och att projektet kunde ha genomförts bättre. Det är exempelvis viktigt att deltagarna är väl insatta i benchmarkingpedagogiken som vid en första anblick är det lätt framstår som ett slags studiebesök där man mäter nyckeltal och att man sedan kopierar benchmarkingpartners metoder utan hänsyn till den egna verksamheten. Vidare kan det ibland finnas en rädsla att benchmarkingstudien kanske syftar till att ta reda på lämpliga objekt för nedskärningar.²³⁸ Jag borde ha förankrat metoden bättre hos medarbetarna eftersom några av dem inte riktigt förstod vad benchmarking innebär.

Informationsinsamlingen innebar att medarbetarna vid Valdemarsviks bibliotek och jag samlade in information om framgångsrika arbetsmetoder hos våra benchmarkingpartners. Denna kunde ha genomförts effektivare om jag varit bättre insatt i Valdemarsviks verksamhet och problem. Ett annat problem som uppstod, var att jag inte lyckades få med mig samtliga medarbetare vid Valdemarsviks bibliotek till Bollebygds biblioteks, samt inte lyckades få med mig någon av medarbetarna till Folktandvården i Göteborg.²³⁹ Jag borde ha förankrat benchmarkingstudien och benchmarkingmetoden bättre hos ledning så vi hade fått den tid vi som krävdes för att göra ett bra arbete.

De vill veta hur effektivt biblioteket förser sina låntagare med det de vill ha. Om biblioteket är ensam aktör inom något erbjudande kan det vara något som intresserar ledningen och slutligen vill de veta hur personalen uppfattas av låntagarna exempelvis om de uppfattas som kompetenta, serviceinriktade eller dylikt. (Gohlke (1997). s. 22f.)

²³⁷ Se "Vad hände sedan – Valdemarsviks bibliotek" Kap. 3.11.1 s. 58ff.

²³⁸ Bendell, Tony et al (1993). s. 27; Spendolini, Michael J. (1992). s. 17.

²³⁹ Ibid.

Den andra frågeställningen var:

Hur lär man genom benchmarking?

Benchmarking bygger på den konstruktivistiska premissen att alla människor konstruerar sin egen förståelse av världen genom aktivt upptäckande följt av reflektion över sina egna erfarenheter såsom beskrivs i Kolbs "lärcykelteori".²⁴⁰ Vidare säger konstruktivismen att individen är en aktör snarare än en passiv mottagare av explicit kunskap. Istället betonar den sociala konstruktivismen den sociala konstruktionen av kunskap och den sociokulturella aspekten av lärande enligt vilken lärande är en del av sociala praktiker och därför måste förstås som en fråga om hur individer tar till sig kunskaper och färdigheter från omvärlden och samspelar med andra människor. Benchmarking bygger på att lära av andras erfarenheter där individen dels får ta del av dels prestationsgapet och orsakerna bakom det, dels får en möjlighet att ta del av det framgångsbeteende som skulle kunna stänga gapet. Eftersom benchmarking är sociokulturell såtillvida att man lär av andra inom ramen för situerade sociala praktiker samt eftersom lärandet sker situationsanknutet och under autentiska omständigheter där både explicit och implicit kunskapsöverföring görs möjlig undviks svårigheten med överföring av kodifierad och tyst kunskap. Eftersom individen får ta del av kunskapen i en autentisk kontext, innebär det att det blir lättare att tillämpa den nyvunna kunskapen i den egna verksamheten. Benchmarking är alltså inte bara ett förbättringsverktyg eller en managementteori, utan framförallt en sociokulturell konstruktivistisk pedagogisk metod.²⁴¹

Benchmarking har en betydande potential att bli en mycket effektiv metod för kompetensutveckling eftersom pedagogiken innehåller många olika moment och processer såsom praktiskt arbete, teoretiskt arbete, kodifierad kunskap, tyst kunskap, andras erfarenheter, egna erfarenheter, reflektion, variation, problemlösning, utmaningar, förändringar och förnyelse och dessutom är situerad. Benchmarking är varierad och det finns något som passar alla personligheter, lärstilar och andra individuella skillnader människor emellan. Kolbs teori om lärstilar visar på att det finns ett stort behov bland människor att få tillgång till olika sätt att lära.²⁴² Ur benchmarkingprojektet som ligger till grund för den här uppsatsen går det att dra slutsatsen att detta till stor del stämde. Medarbetarna vid Valdemarsviks bibliotek lärde sig mycket om marknadsorientering genom studien, även om det tog tid för kunskaperna att sjunka in. Även jag lärde mig mycket om detta. Medarbetarna lärde sig mycket om hur man kan inreda bibliotekets fysiska miljö för att göra biblioteket mer tillgängligt. Det fanns dock något som hindrade medarbetarna vid Valdemarsviks bibliotek att ta in de riktigt intressanta lärdomarna till en början. Detta berodde delvis på att inte alla medarbetare var närvarade vid informationsinsamlingen och att jag inte är någon erfaren benchmarkingkonsult, men precis som jag skriver ovan under den förra frågeställningen, utgjorde kunskapsöverföringen och implementeringen av den nya kunskapen ett problem då det visade sig att det fanns en betydande tidsaspekt att ta hänsyn till. I det här fallet tog det lång tid innan kunskaperna sjönk in och innan medarbetarna kunde gå från tanke till handling. Det fanns något som gjorde att medarbetarna behövde lång tid på sig för att smälta alla kunskaper, trots att de fick se orsakssambanden med egna ögon.²⁴³

²⁴⁰ Se David Kolbs lärcykelmodell i "Benchmarking" Kap. 2.2., s. 8.

²⁴¹ Se "Benchmarking" Kap. 2.2., s. 5ff.

²⁴² Kolb (1984). s. 64.

²⁴³ Se "Benchmarking" Kap. 2.2., s. 7ff.; Se "Vad hände sedan – Valdemarsviks bibliotek" Kap. 3.11.1 s. 48ff.

Den tredje frågeställningen var:

Vilka likheter/skillnader finns det mellan benchmarking och liknande metoder för lärande på arbetsplatsen?

Benchmarking, action learning och Giraffprojektet bygger sammanfattningsvis på ett antal konstruktivistiska principer:

- Att individen är en aktiv aktör i lärprocessen.
- Att individen konstruerar sin egen förståelse av världen vi lever i genom att reflektera över sina egna erfarenheter.
- Att ny kunskap skapas när individen justerar gamla kunskaper och erfarenheter utifrån nya insikter och erfarenheter som individen skaffar sig genom att tillvarata andras kunskaper och erfarenheter, eller genom erfarenheter härledda ur eget experimenterande och reflektion.
- Att lärande bäst sker i sociala praktiker i dialog och samarbete med andra där man drar nytta av varandras erfarenheter. Detta underlättar bland annat överföring av ”tyst kunskap”.
- Att lärande bäst sker situerat det vill säga i en autentisk situation exempelvis i den egna verksamheten.²⁴⁴
- Att färdigheter är viktigare än kunskap i form av fakta.²⁴⁵

Dessutom är benchmarking och action learning iterativa till sin karaktär.²⁴⁶ Benchmarking, action learning och Giraffprojektet bygger på att individen konstruerar sin egen förståelse av världen vi lever i genom att reflektera över sina egna erfarenheter och att detta leder till ny input och justering av gammal kunskap. Den typ av lärande som de olika metoderna representerar är därför autentiskt, situerat och sker i sociala praktiker. Detta eftersom lärandet sker integrerat i den ordinarie verksamheten, tillsammans med arbetskamraterna och/eller andra projektdeltagare, och där individen hela tiden är en aktiv aktör. Samtliga tre metoder är uppdelade i olika mer eller mindre systematiska faser, som oftast upprepas iterativt i cykler. Dessa faser bygger på en växling mellan aktion och reflektion.²⁴⁷ Benchmarking är med sin stegvisa rörelse den mest systematiska av de tre. Action learning och Giraffprojektet är också systematiska men i mindre grad eftersom skeendet inte är fastlagt från början. Benchmarking och action learning är iterativa metoder där varje steg genomförs steg för steg i fastställd ordning. När en cykel är genomförd börjar man på nytt med en ny cykel. Benchmarking och action learning innehåller en schemalagd fas för reflektion.

²⁴⁴ Inom den sociokulturella teoribildningen, som har sitt ursprung hos den ryske aktivitetsteoretikern Lev Vygotsky, betonas vikten av att utsträcka förståelsen för individens lärande till att även omfatta de sociala praktiker där lärandet äger rum. Detta kallas bl.a. av Roger Säljö för ”lärandets situerade karaktär” eller ”situerat lärande” Se vidare Säljö, Roger (2003). s. 128ff.

²⁴⁵ Se ”Benchmarking” Kap. 2.2., s. 7ff., Se ”Giraffprojektet” Kap. 2.2.1, s. 8f. och ”Action learning” Kap. 2.2.2, s. 10f.

²⁴⁶ Se ”Giraffprojektet” Kap. 2.2.1, s. 8f. och ”Action learning” Kap. 2.2.2, s. 10f.

²⁴⁷ Undantaget är Giraffprojektet.

Den fjärde frågeställningen var:

Är benchmarking bättre eller sämre än andra metoder för lärande på arbetsplatsen?

Både benchmarking och action learning fokuserar på förändringsprocesser men eftersom benchmarking är systematisk i större utsträckning än action learning och Giraffprojektet, borde det innebära att förändringarna blir mer omfattande i ett benchmarkingprojekt. Vidare fokuserar benchmarking till skillnad från de andra på att uppnå så goda prestationer som möjligt. Benchmarkingmetoden är helt enkelt en mer ambitiös metod än de andra två. Benchmarking kräver att hela personalen engagerar sig. Detta innebär att det blir lättare att genomföra förändringar, jämfört med vad som är fallet i action learning där endast en medarbetare deltar. I kapitel 1 *Inledning* s. 1 skriver jag om de problem som kan uppstå när en medarbetare som ensam deltagit i kompetensutveckling och ensam måste försöka genomföra förändringar i sin verksamhet eller hon ska försöka överföra sina nya kunskaper till sina medarbetare. Action learning bygger dock mer på diskussion och reflektion än vad benchmarking gör.

Giraffprojektets nackdel jämfört med benchmarking är att den inte är lika systematisk och saknar incitament för förändring till skillnad från benchmarking och action learning eftersom dessa metoder bygger på att projektdeltagarna faktiskt genomför förändringar när de kommer hem.

Under benchmarkingprojektets gång har ytterligare en frågeställning utkristalliserats:

I vilken mån och under vilka förutsättningar är benchmarking en lämplig metod för att utveckla folkbibliotek?

Under projektets gång har jag kunnat konstatera att benchmarking och marknadsorientering har det gemensamma målet att förändra en verksamhet för att bättre kunna hävda sig på marknaden. Marknadsorientering gör det genom att anpassa sig efter marknadens förändringar. Benchmarking gör det genom att individen lär hur man måste förändra verksamheten och anpassa utbudet genom att jämföra den egna verksamheten med den aktör på marknaden som lyckats bäst med att anpassa sin verksamhet och sitt utbud efter kundernas behov. Marknadsorientering förutsätter en lärande organisation. Lärandet i den marknadsorienterade organisationen förutsätter kontinuerlig insamling av marknadsinformation.²⁴⁸ Benchmarking gör båda dessa saker. Benchmarking tycks alltså fungera bra för att åstadkomma en marknadsorienterad organisation. En utmaning som har framkommit i uppsatsen är hur man förankrar resultaten av informationsinsamlingen och de förändringar som härav följer hos medarbetarna.²⁴⁹ Detta ställer krav på cheferna som måste vara duktiga på att förankra förändringsarbetet och de reaktioner som kan uppstå hos medarbetarna men också klara av att hantera de ökade krav från de anställda att få påverka verksamhetsinnehållet och ta större ansvar för verksamheten i och med att de får ett ökat engagemang för verksamheten. Cheferna måste då klara av att delegera en större del av ansvaret för verksamheten till medarbetarna.

Många bibliotek har svårt att bära de kostnader och det personalbortfall som gedigen

²⁴⁸ Se vidare om marknadsorientering i "Tidigare forskning om Quality management, benchmarking och marknadsorientering" Kap. 2.4, s. 22ff.

²⁴⁹ Se "Genomförande" Kap. 3.10, s. 47.

kompetensutveckling innebär. Istället måste kompetensutveckling ske integrerat i det dagliga arbetet exempelvis med hjälp av benchmarking. Vidare finns det knappast några resurser för att låta någon konsult göra de förändringar som behövs på det egna biblioteket utan istället måste förändringarna initieras och utföras av den egna personalen inom ramen för den befintliga verksamheten.²⁵⁰ Benchmarkingprojektet visar att det går att lära sig marknadsorientering och marknadsföring på ett litet folkbibliotek men att metoden är krävande och har brister. Benchmarking är, om metoden används rätt, ett kraftfullt verktyg för att uppnå förbättringar eftersom metoden dels identifierar prestationsgap, dels synliggör och förklarar hur prestationsgapet uppstår.²⁵¹ Därför har benchmarking potentialen att öka effektiviteten samt förändra organisationskulturen på arbetsplatsen. Benchmarking skulle alltså kunna fylla det behov som finns på små folkbibliotek av metoder som strukturerar lärandet på arbetsplatsen som går att genomföra implementerad i verksamheten, med alla de fördelar som det innebär vad gäller exempelvis låga kostnader och förändringspotential.²⁵²

Ett problem som jag stött på under projektets gång är att många små folkbibliotek i Sverige lider av isolering och likriktning på grund av en alltför homogen yrkeskår och att inspiration till utvecklingsarbetet kommer från ett fåtal institutioner.²⁵³ Bibliotekssektorn saknar konkurrens från aktörer inom samma sektor vilket innebär att man inte har något givet referensobjekt att jämföra sin verksamhet med för att få tips om hur man skulle kunna förbättra den egna verksamheten. Genom att välja en extern benchmarkingpartner (i det här fallet Bollebygds bibliotek) kan man nå långt men genom att välja en funktionell benchmarkingpartner i en annan bransch (i det här fallet Folkvandvården i Göteborg) har man möjlighet att bryta den likriktning som bibliotekssektorn enligt mig lider av.²⁵⁴

I stycke 1 *Inledning* s. 1f. och i kapitel 2.3.1 *Problembakgrund* s. 14ff. beskriver jag några andra problem som jag menar präglar dagens biblioteksverksamhet. Dagens biblioteksverksamhet är produktorienterad och organisationsorienterad på så vis att bibliotekspersonalen är upptagna med att hantera böcker och rutiner till den grad att de ibland tenderar till att glömma bort att vara marknadsorienterade. Jag skriver även ovan att detta synsätt verkar ha smittat av sig på politiker och användare eftersom många verkar se bibliotek *som ett rum där man läser böcker*. Det är alltså viktigt att göra politiker och skattebetalare uppmärksamma på den verksamhet som biblioteket bedriver eftersom den är en ren investering ur samhällssynpunkt.²⁵⁵ På sidan 14 Kap. 2.3.1 *Problembakgrund*, skriver jag om Michael Porters utvidgade konkurrensbegrepp som innebär att många verksamheter i dag inte bara konkurrerar med liknande aktörer inom samma bransch utan att de även har annan konkurrens i form av substitut såsom nya teknologier.²⁵⁶ Dessutom konkurrerar biblioteken idag med andra kommunala verksamheter.²⁵⁷ Benchmarking kanske skulle kunna fungera som ett surrogat för den återkoppling som konkurrens från aktörer inom samma sektor innebär såsom exempelvis Garrod och Kinnell hävdar.²⁵⁸ Benchmarking kan ge biblioteken information om sina konkurrenter (substitutteknologier och andra kommunala verksamheter) och förändringar av marknaden för att kunna konkurrera med sina konkurrenter samt för att kunna argumentera

²⁵⁰ Se "Inledning" Kap. 1, s. 1f.

²⁵¹ Karlöf & Östblom (1993). s. 194 ff.; Karlöf (1997). 130ff.

²⁵² Se "Benchmarking" Kap. 2.2., s. 5ff.

²⁵³ Se "Inledning" Kap. 1, s. 1f.

²⁵⁴ Se "Identifiering av benchmarkingpartner" Kap. 2.2.4 s. 13.

²⁵⁵ Belfrage, Joneta (2004). s. 20f.

²⁵⁶ Se "Problembakgrund" Kap. 2.3.1, s. 14ff.

²⁵⁷ Se Widebäck "Tidigare forskning om Quality Management, benchmarking och marknadsorientering" Kap. 2.4, s. 18f.

²⁵⁸ Garrod, Penny & Kinnell, Margaret (1997a). s. 163.

för sin sak gentemot uppdragsgivarna. Flera benchmarkingförespråkare inom bibliotekssektorn hävdar att benchmarking skulle kunna vara ett redskap för detta.²⁵⁹

Studien visar att framförallt funktionell benchmarking är ett sätt att bryta den isolering och likriktning som bibliotekssektorn lider av och att benchmarking skulle kunna vara ett verktyg för att positionera biblioteket i den komplexa konkurrenssituation som omger folkbiblioteken. På senare år har exempelvis Eva Alopaeus²⁶⁰ och Elisabeth Axelsson²⁶¹ börjat intressera sig för en metod som kommer från sjukvården och som bygger på att arbetsmetoder grundar sig på de senaste vetenskapliga rönen. I artikeln "Evidence Based Librarianship – vägen till kunskapsbaserad biblioteksverksamhet" beskriver de hur man skulle kunna använda detta arbetssätt i bibliotekssektorn. De menar att det är viktigt att det finns en koppling mellan forskning och praktik, inte bara att forskarna använder praktiken som forskningsområde utan att praktiken använder sig av forskningsresultat som beslutsunderlag i det dagliga arbetet. Detta skulle tillföra kvalitet och vetenskaplighet och där vetenskaplig metod skulle bli ett komplement till erfarenhet. Alopaeus & Axelsson modell ser ut på följande sätt:

1. Bästa tillgängliga kunskap (evidens) anpassat till:
2. Användarens situation och preferens tillsammans med:
3. Bibliotekariens erfarenhet - ger bästa resultat.²⁶²

Detta anser jag skulle vara mycket intressant att kombinera med benchmarking enligt följande förslag:

1. Bästa tillgängliga kunskap (evidens) i form av både vetenskapliga resultat och konkurrenternas resultat insamlat med hjälp av (funktionell) benchmarking anpassat till:
2. Användarens situation och preferens tillsammans med:
3. Bibliotekariens erfarenhet - ger kvalitet, innovation och överlägsen konkurrenskraft.

²⁵⁹ Muir (1995). s. 103ff.; Laeven & Smit (2003). s. 303.; Missingham (2005)., s. 142ff.

²⁶⁰ Alopaeus är bibliotekschef vid Kliniska centralbiblioteket, Sahlgrenska universitetssjukhuset, Göteborg.

²⁶¹ Axelsson är numera bibliotekschef i Västerviks kommun.

²⁶² Alopaeus & Axelsson (2002). *Ikoner*, nr. 6, s. 34-36.

5 Sammanfattning

I denna uppsats har ett aktionsforskningsprojekt avseende benchmarking redovisats. Det övergripande syftet med aktionsforskningen var att undersöka om ett litet folkbibliotek kan lära sig marknadsorientering och marknadsföring genom benchmarking. I metodavsnittet avgränsades aktionsforskningsprojektet och det vetenskapliga förhållningssättet beskrevs som hermeneutiskt.

Följande frågeställningar problematiserades och besvarades:

- Hur förändrar men genom benchmarking?
- Hur lär man genom benchmarking?
- Vilka likheter/skillnader finns det mellan benchmarking och liknande metoder för lärande på arbetet?
- Är benchmarking bättre eller sämre än andra metoder för lärande på arbetsplatsen?
- I vilken mån och under vilka förutsättningar är benchmarking en lämplig metod för att utveckla folkbibliotek?

I de teoretiska utgångspunkterna resonerades först om benchmarking, med betoning på konstruktivistiskt lärande, med utgångspunkt från teoretiker som Säljö, Kolb och Larsson. Därefter redogjordes för benchmarkingmetodens stegvisa cykel. Ett antal olika modeller presenterades bl.a. Camp och Karlöf. Sedan resonerades om marknadsorientering och marknadsföring med utgångspunkt från teoretiker som Kotler, Renborg, Grönroos, Jaworski, Kohli, och Statens kulturråd.

Med utgångspunkt från de teoretiska utgångspunkterna genomfördes sedan den benchmarkingstudie som ligger till grund för resultatredovisningen. I resultatredovisningen redogjordes för Bengt Karlöfs femstegsmetod:

1. Val av benchmarkingobjekt
2. Val av benchmarkingpartner
3. Informationsinsamling
4. Analys
5. Genomförande

Benchmarkingprojektets objekt var marknadsorientering och marknadsföring. Antal problemområden begränsades till verksamhet, marknadsorientering och marknadsföring. Vi valde Bollebygds bibliotek, som är en framgångsrik aktör inom samma sektor, vilket resulterade i en extern benchmarking vilken innebär vissa fördelar såsom många likheter och hög jämförbarhet som underlättar insamling av information samt strukturering av densamma då styrkor respektive svagheter med de olika verksamheterna framgår klart liksom arbetsprocesser. Den andra benchmarkingpartnern som valdes var Folktandvården i Göteborg, som är en framgångsrik aktör i en annan sektor, vilket resulterade i en funktionell benchmarking vilken innebär att man bryter likriktningen annars kan uppstå då man jämför sig med aktörer i den egna branschen. Funktionell benchmarking kan innebära nytänkande som i grunden kan förändra den egna verksamheten.

Först analyserades verksamheten vid Valdemarsviks bibliotek utifrån valda problemområden. Därefter genomfördes informationsinsamlingen med hjälp av samma problemområden, vid i

tur och ordning Folkvandvården i Göteborg och Bollebygd's bibliotek. Sedan bearbetades den insamlade informationen. Slutsatser och lärdomar drogs från resultatet och implementerades i verksamheten vid Valdemarsviks bibliotek. Benchmarkingstudien resulterade främst i användarvänliga förändringar i biblioteks fysiska miljö och klassifikationssystem. Vidare kundorienterades inköspolicyn och medieurvalet. En personalkurs i marknadsorientering och marknadsföring som utgick ifrån benchmarkingresultaten hölls också.

Benchmarking är en strukturerad metod för att lära av andra. Genom att följa den stegvisa strukturen i metoden skapas förutsättningar för att lära av de bästa och skapa riktmärken för den egna verksamheten. Dessa riktmärken får sedan utgöra norm för prestationsnivån man vill sträva efter, för att förbättra den egna verksamheten. Benchmarking pekar ut prestationsgapet och kartlägger de processer som förklarar varför benchmarkingpartners prestationer är överlägsna är det enkelt att se vad som behöver göras samt hur. Därför blir det enkelt att implementera de nya kunskaperna i verksamheten. Benchmarking bygger på att lära av andras erfarenheter i en situerad och social praktik där individen får ta del av både prestationsgapet och orsakerna bakom prestationsgapet samt en lösning hur man kan stänga gapet. Lärandet är tillämpat, i form av iakttagelser, erfarenheter och reflektion. Denna form av lärande innebär att problematik såsom kunskapsöverföring ska kunna undvikas.

Resultatet av benchmarkingstudien visade till en början att det trots allt finns problem som har att göra med komplexiteten i kunskapsöverföring samt svårigheter i att gå från kunskap till implementerade arbetsmetoder. I det här fallet verkade det som om det inte räcker att individen blir överbevisad för att bli övertygad. När benchmarkingstudien följdes upp ett antal år senare visade det sig att medarbetarna vid biblioteket hade tagit till sig många av lärdomarna och att dessa nu genomsyrade verksamheten. Det visade sig att medarbetarna hade lärt sig mycket men att det hade tagit tid innan kunskaperna hade fallit på plats.

Benchmarking, action learning och Giraffprojektet bygger alla på konstruktivismens idéer att individen konstruerar sin egen förståelse av världen genom att reflektera över sina erfarenheter. Ny kunskap skapas genom att individen justerar gamla kunskaper utifrån de nya erfarenheterna. Detta sker situerat i sociala praktiker. Detta innebär att de undersökta metoderna för lärande på arbetet är konstruktivistiska.

Med utgångspunkt från resultatredovisningen kunde i analysen och diskussionen slås fast att benchmarking fungerar som metod för att lära sig marknadsorientering och marknadsföring vid ett litet folkbibliotek men att metoden har brister då den är resurskrävande.

Käll- och litteraturförteckning

Otryckta källor

Göteborg

Folktandvården i Göteborg

Lernestam, Alf, Marknadsstrateg Folktandvården Göteborg.

Intervju 1999-05-18.

Valdemarsvik

Valdemarsviks bibliotek

Axelsson, Elisabeth, Bibliotekschef Valdemarsviks bibliotek.

Intervju 1999-05-17.

Personalen vid Valdemarsviks bibliotek.

Informella samtal 1999-05-17.

Personalkurs Valdemarsviks bibliotek 1999-10-20.

Bollebygd

Bollebygds bibliotek

Nelde, Lars, Bibliotekschef Bollebygds bibliotek

1999-06-06.

Litteratur

Alopaeus, Eva & Axelsson, Elisabeth (2002). "Evidence Based Librarianship – vägen till kunskapsbaserad biblioteksverksamhet" *Ikoner*, nr. 6, s. 34-36.

Arbnor, Ingeman & Bjerke, Björn (2004). *Företagsekonomisk metodlära. 2., omarb. och utök. uppl.* Lund: Studentlitteratur.

Ahrnell, Britt-Marie & Klockare Leif (1995). *Försäljning för icke-säljare: handbok för specialister - professionella, kunskapsarbetare, fd anslagsfinansierade och andra.* Uppsala: Konsultförlaget.

Ahrnell, Britt-Marie & Nicou, Monica (1996). *Kunskapsföretagets marknadsföring: att utveckla kundrelationer, kvalitet och kompetens. 2., omarb. och utök. uppl.* Malmö: Liber-Hermods.

Arnerup-Cooper Birgitta & Bo Edwardsson (1998). *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik.* Lund: Studentlitteratur.

Andersen, Bjørn & Pettersen, Per-Gaute (1995). *Benchmarking en praktisk handbok.* Lund: Studentlitteratur.

Andersson, Thomas (2005). *Manager's identity work: experiences from participating in*

introspective management training. Göteborg: BAS. Diss. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Företagsekonomiska institutionen.

Belfrage, Joneta (2004). Så ska biblioteken synas och höras. *DIK forum*, nr 3, s. 20-21.

Bendell, Tony, Boulter, Louise & Kelly, John (1994). *Benchmarking for competitive advantage*. London: ISL Förlag AB.

Björkegren, Charlotte (1999). *Learning for the next project : bearers and bassiers in knowledge transfer within an organisation*. Linköping: Linköpings universitet. Lic. Linköping: Linköpings Tekniska Högskola.

Bollebygds bibliotek (Uppgift om senaste uppdatering saknas). (Uppgift om webbansvarig saknas).

URL: <http://www.bollebygd.se/Kultur/Biblioteket/> [070901]

Bollebygds kommun (2006-11-22). (Maria Rangefil, Sidansv.).

URL: <http://www.bollebygd.se/> [070901]

Bäckström, Liza & Wasserman, Ingeborg (2006). *Presentation av en marknadsföringsmodell för folkbibliotek*. Borås: Högskolan i Borås, Bibliotekshögskolan/Biblioteks- och informationsvetenskap. (Magisteruppsats i biblioteks- och informationsvetenskap vid Bibliotekshögskolan/Biblioteks och informationsvetenskap 2006:42).

Camp, Robert (1993a). *Benchmarking : the search for industry best practices that lead to superior performance*. N.Y. : Quality Resources.

Camp, Robert (1993b). *Lär av de bästa! Benchmarking i tio steg*. Lund: Studentlitteratur.

Carlzon, Jan & Lagerström Tomas (1985). *Riv pyramiderna! En bok om den nya människan, chefen och ledaren*. Avesta: Bonniers.

Christian-Carter, Judith (2002). The role of benchmarking in provision of management development programmes. *British Journal of Educational technology*, vol. 33, nr 1, s. 77-87.

Denscombe, Martyn (2000). *Forskningshandboken: för småskaliga forskarprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Ellis, Judith (2006). All inclusive benchmarking. *Journal of Nursing Management*, nr 14, s. 377-383.

Favret, Leo (2000). Benchmarking, annual library plans and best value: the implications for public libraries. *Library Management*, vol. 21, nr 7, s. 340-348.

Folktandvården i Göteborg (2007-03-14). (Lotta Wedberg, Sidansv.).

URL: <http://www.vgregion.se/folktandvarden> [070901]

Garrod, Penny & Kinnell, Margaret (1997). *Benchmarking and its Relevance to the Library & Information Sector: paper presented at the Nothumbria International Conference on Performance Measurment in Libraries and Information Services, 30 August-4 September*

1995, *Nothumberland, UK*. Även tillgänglig som:
<http://emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1310130504.html> [070901]

Garrod, Penny & Kinnell, Margaret (1997). Benchmarking development needs in the LIS sector. *Journal of Information Science*, vol. 23, nr 2, s. 111-118.

Garrod, Penny & Kinnell, Margaret (1996). Performance Measurement, Benchmarking and the UK Library and Information Services Sector. *Libri*, vol. 46, nr 3, s. 141-148.

Gellerstam (2002). *Kvalitetsutveckling och kvalitetsmodeller för högskolans bibliotek : en förstudie*. Stockholm : Högskoleverket. Även tillgänglig som:
URL: <http://www.hsv.se/download/18.539a949110f3d5914ec800082487/0206R.pdf> [070901]

Gohlke, Annette (1997). Benchmarking for strategic performance improvement Information. *Outlook* vol. 1, nr 8, s. 22-24.

Google Scholar.
URL: <http://scholar.google.se/> [070901]

Gummesson, Evert (1985). *Forskare och konsult: om aktionsforskning och fallstudier i företagsekonomin*. Lund: Studentlitteratur.

Gummesson, Evert (1998). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. 2., rev. uppl. Malmö: Liber.

Gummesson, Evert (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. 3., rev. uppl. Malmö: Liber.

Gustavsson, Daniel & Forsgren, Niclas (2003). *Vem är du bibliotekarie – En studie över studenterna inom biblioteks- och informationsvetenskap i Borås, Umeå; Lund och Uppsala*. Uppsala: Uppsala universitet, Institutionen för ABM, estetik och kulturstudier. (Magisteruppsats i biblioteks- och informationsvetenskap vid Uppsala universitet, Institutionen för ABM, estetik och kulturstudier).

Grönroos, Christian (1998). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. 3., uppl. Malmö: Liber Ekonomi.

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

Jaworski, Bernard J, Kohli, Ajay K. (1990). Market Orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, vol.54, nr 2 s. 1-19.

Karlöf, Bengt & Östblom, Svante (1993). *Benchmarking: vägvisare i produktivitet och kvalitet*. 3., uppl. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlags AB.

Karlöf, Bengt (1997). *Benchmarking i verkligheten: de goda förebildernas inspiration till lärande och affärsutveckling*. Stockholm: Svenska Förlaget.

- Karlöf, Bengt, Lundgren, Kurt & Edenfeldt Froment, Marie (2000). *Benchlearning: förebilder som hävstång för utveckling*. Stockholm: Ekerlid.
- Kolb, David A. (1984). *Experiential learning: experience as a source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, Philip (1999). *Kotlers marknadsföring: att skapa, vinna och dominera marknader*. Malmö: Liber ekonomi.
- Kotler, Philip, Armstrong Gary, Saunders, John A. & Wong, Veronica (1996). *Principles of marketing*. 7., uppl. Upper Saddle River, N.J.: Financial Times/Prentice Hall.
- Kotler, Philip, Armstrong Gary, Saunders, John A. & Wong, Veronica (2004). *Principles of marketing*. 10., uppl. Upper Saddle River, N.J.: Financial Times/Prentice Hall.
- Kotler, Philip & Andersen, Alan R. (2003). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 6., uppl. Harlow: Prentice Hall.
- Kotler, Philip & Andersen, Alan R. (1998). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 5., uppl. Harlow: Prentice Hall.
- Kulthau, Carol Collier (2004). *Seeking Meaning: a process approach to library and information services*. 2., uppl. London: Libraries Unlimited Inc.
- Laeven, Hubert & Smit, Anja (2003). A project to benchmark university libraries in The Netherlands. *Library Management*, vol. 24, nr 6, s. 291-304.
- Larsson, Peter (1985). *Chefer lär chefer: action learning: från ord till handling i chefsutbildningen*. Malmö: Liber Förlag.
- LibQual.
URL: <http://www.libqual.org/> [070901]
- Liedman, Sven-Eric (1997). *I skuggan av framtiden: Modernitetens idéhistoria*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.
- Lindell, Nils-Erik, Strandborg, Kenneth & Säflund, Johnny (1985). *Offensiv förvaltning: ett praktikfall*. Malmö: Liber Förlag.
- Mattsson, Matts (2004) *Att forska i praktiken – en kunskapsöversikt och en fallstudie*. Uppsala: Kunskapsföretaget i Uppsala AB.
- Muir, Holly J. (1995). Benchmarking: What Can It Do for Libraries. *Library Administration and Management* nr. 2, s. 103-105.
- Nationalencyclopedia* på webben, www.ne.se Uppslagsord:
- Tyst kunskap
URL:http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=Tyst+kunskap+&btn_search=S%F6k+i+NE&h_history=1 [070901]

Även tillgänglig i tryckt form i: *Nationalencyklopedin*. Höganäs: Bra Böcker. Bd 18, s. 569.

Iteration

http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=214381&i_word=iteration [070901]

Även tillgänglig i tryckt form i: *Nationalencyklopedin*. Höganäs: Bra Böcker. Bd 10, s. 35.

Nilsson, Liselotte & Olsson, Jessika (1998). *Giraffprojektet: en utvärdering av ett kompetensutvecklingsprojekt i Bollebygd, Oxelösund och Tanum*. Borås: Bibliotekshögskolan. Magisteruppsats.

Folkvandvården i Göteborg (2007-03-14). (Lotta Wedberg, Sidansv.).

URL: http://www.vgregion.se/vgrtemplates/Start_27294.aspx [070315]

Open Archives.

URL: <http://www.openarchives.org/> [061201]

Petraglia, Joseph (1998). *Reality by design: The Rhetoric and Technology of Authenticity in Education*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Pfeffer, Jeffrey & Sutton, Robert (2006). Evidence-based management. *Harvard Business Review*, vol. 84, nr 1, s. 62-74.

Pleijel, Christian & Dahlgren, Ingemar. (2004). *Benchlearning 2: erfarenheter från sju praktikfall*. Stockholm : Ekerlid.

Porter, Michael (1983). *Konkurrensstrategi*. Göteborg: Inst. för säljträning och ledarutveckling (ISL).

Regionbibliotek Halland (2006-11-22). Helena Nilsson, Informationsansv.).

URL:http://www.regionhalland.se/extra/pod/?action=pod_show&id=259&module_instance=2 [061201]

Renborg, Greta (1977). *Bibliotekens PR- och kontaktarbete*. 3., helt omarb. uppl. Berlings: Lund.

Renborg, Greta (2000). Marketing Library Services. How it all began. Ingår i Savard, Réjean, red. *IFLA Publications: 89. Adapting Marketing to Libraries in a Changing and World-wide Environment*. München: K.G. Saur. S. 5-8.

Renborg, Greta (1992). Vad blir det av GÖK-ungen? *BIS*, nr 1, s. 23-25.

Renborg, Greta (1996). Vem började marknadsföra bibliotek? *BBL*, nr 3, s. 35-39.

Roos, Göran, Krogh, Georg von & Roos, Johan (1998). *Strategi en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Rönnerman, Karin (2004) *Aktionsforskning i praktiken – erfarenheter och reflektioner*. Lund: Studentlitteratur.

Shapiro, Benson P., (1988). What the hell is "market Oriented"? *Harvard Business Review*, nr

6, s. 119-125.

Spendolini, Michael J. (1992). *The benchmarking book*. New York: Amacom.

Statens kulturråd (1991). *Krukmakaren i Delfi: om konsten att marknadsföra kultur: en handbok*. Stockholm: Statens kulturråd.

Svensson, Lennart (2004). *Forskningsmetoders analytiska och kontextuella kvaliteter*. Ingår i Allwood, Carl Martin, ed. *Perspektiv på kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur. S. 65-95.

Säljö, Roger (2003). *Lärande i praktiken: ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Prisma.

Säljö, Roger (2005). *Lärande & kulturella redskap: om lärprocesser och det kollektiva minnet*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.

Thurén, Torsten (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Tiger Förlag AB.

Valdemarsviks kommun (2007-03-23). (Valdemarsviks kommun.).
URL: <http://www.valdemarsvik.se/> [070901]

Valdemarsviks bibliotek (Uppgift om senaste uppdatering saknas). (Uppgift om webbansvarig saknas).

URL: <http://www.valdemarsvik.se/templates/Page.aspx?id=1344> [070901]

Wallén, Göran (2006). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Wallström, Martin (1998). Benchmarking: likformighet eller verklig affärsnytta? *Computer Sweden*, nr 109, s. 16-17.

Wallström, Martin (1998). Marknadsguru sågar benchmarking. *Computer Sweden*, nr. 83, s. 16-17.

Westas, Bo (2001). Generationsväxling i folkbiblioteken – 40-talisterna lägger boken på hyllan. *DIK-forum*, nr 12 s. 12-15.

Widebäck, Göran (1992a). ”Att se biblioteket som ett service företag”. Ingår i Blomberg, Barbro & Widebäck, Göran, red. *Biblioteket som serviceföretag: Kunden i centrum*. Stockholm. Forskningsnämnden. FRN-rapport 92:4. S. 7-10.

Widebäck, Göran (1992b). ”Företagsekonomi i biblioteksperspektiv”. Ingår i Blomberg, Barbro & Widebäck, Göran, red. *Biblioteket som serviceföretag: Kunden i centrum*. Stockholm. Forskningsnämnden. FRN-rapport 92:4. S. 11-19.

Widebäck, Göran (1992c). ”Serviceperspektiv för förnyelse”. Ingår i Blomberg, Barbro & Widebäck, Göran, red. *Biblioteket som serviceföretag: Kunden i centrum*. Stockholm. Forskningsnämnden. FRN-rapport 92:4. S. 135-156.

Bilagor

Bilaga 1. Brev från bibliotekschefen vid Valdemarsviks bibliotek

”Hej Anna!

När jag jobbat någon månad i Valdemarsvik, skrev jag en ansökan till SAB om att göra en förstudie till förändringsarbete. Vi fick nej, men har ändå försökt en del. Beskrivningen av biblioteket gäller delvis fortfarande, men vi köper nu in kurslitteratur på efterfrågan så långt vi kan (vi har inte råd att köpa in allt). Vi har ökat öppethållandet med 8 tim per vecka och håller på att disponera om biblioteket. Tidskriftsutbudet har ökat. Bilden av biblioteket i min beskrivning är idag något negativ - så illa är det inte och det syns i lånestatistiken. Antalet lån har ökat med nästan 4000 st.

Bakgrund

Valdemarsviks bibliotek är på flera sätt ett traditionellt svenskt folkbibliotek av det mindre formatet. Mediautbudet på biblioteket är begränsat och i hög grad inriktat på vuxna låntagares behov av förströelselitteratur. Tyngdpunkten i beståndet ligger på skönlitteratur, där sortimentet av underhållningsromaner är ovanligt stort och brett utan större begränsningar i förhållande till litterär kvalitet.

Av facklitteraturen dominerar memoarer och biografier, åtföljd av en stor mängd böcker på avdelningarna hem och hushåll, trädgårdsböcker och reselitteratur. New age har på flera sätt slagit igenom i bibliotekets sortiment av faktaböcker.

Bibliotekets ivrigaste låntagare är äldre damer åtföljda då och då av sina män som också lånar en del, mestadels deckare, thrillers och biografier.

Barnfamiljerna är inte så många som de kunde vara på biblioteket och bibliotekets sagostunder har minskat rejält i popularitet på senare tid. Vi har anledning att fundera en del över återväxten.

Valdemarsviks skolor har alla skolbibliotek och har bra bokanslag som mestadels går till skönlitteratur. Skolbiblioteken saknar dock personal i stor utsträckning och Valdemarsviks barn och ungdomar får ingen litterär rådgivning. Folkbiblioteket saknar barnbibliotekarie. Folkbibliotekets utlåning till mellan- och högstadielärover består till stor del av långserier och serieböcker(Hci). Inköpspolitiken har varit liberal - här saknas varken Kitty eller Vitnos! Ändå är det ingen större skjuts på utlåningen. 1997 minskade utlåningen med 3500 lån, ungefär jämnt fördelat över skön- fack- och barnlitteratur.

Valdemarsviks bibliotek har idag en åtskilligt krympt verksamhet jämfört med för ca 10 år sedan - en filial är nerlagd, bokbussen sedan länge försvunnen. På huvudbiblioteket arbetar idag 3 heltidsanställda mot tidigare sju. Också mediaanslaget har sjunkit. Något måste nu göras för att bryta kräftgången och få igång en mer offensiv biblioteksverksamhet. Biblioteket måste vidga sin kundkrets och sörja för återväxten - fler barnfamiljer måste tycka att det är viktigt att gå till biblioteket, vi måste få ungdomar och studerande, (distans mfl) att finna vägen till biblioteket.

Detta har man insett i kommunen och inlett en satsning på att föra in IT i biblioteket.

Biblioteket i Valdemarsvik har därför idag 12 datorer varav 6 är publika med tillgång till Internet och cd-rom. Detta har lockat främst en yngre publik, som dock i stor utsträckning väljer att bara sitta vid datorn. De är inga stora låntagare. Vi misstänker att sortiment och

exponering inte lockar denna grupp.

En hittills styvmoderligt behandlad grupp är studerande, vilka genom Kunskapslyftet blivit allt flera på biblioteket, gymnasieelever och universitetsstuderande, som även om de studerar på annan ort, besöker eller skickar någon anhörig att söka kurslitteratur på hemortens bibliotek. Hittills har Valdemarsviks bibliotek dock sorgfälligt undvikit att köpa in alla titlar som på något sätt kan tänkas vara kurslitteratur. Biblioteket har nu ändrat policy, men har alltså stora luckor i sortimentet bakåt, vilket drabbar denna viktiga låntagargrupp hårt.

Det finns alltså grupper som kommer till biblioteket idag, men som antingen inte utnyttjar bibliotekets hela utbud eller där inte alls finner vad de söker. Det finns också en stor mängd icke-användare t.ex. bland barnfamiljer som vi vet skulle kunna ha stor glädje och nytta av biblioteket, men som inte alls finner vägen dit

En kursändring - tänkbara åtgärder

Att biblioteket behöver ändra kursriktning, utan att för den skull överge sina genom åren trogna kunder är uppenbart - men riktigt hur är inte självklart. Vissa antaganden kan göras, t.ex. att sortimentet behöver breddas, öppettiderna förlängas, marknadsföringen förnyas. En grundläggande omvärldsanalys skulle behöva göras som grund för en utvecklingsplan, där den inledda IT-satsningen skulle kunna utnyttjas strategiskt. Icke-användare skulle vi behöva kartlägga, åtminstone punktvis. Valdemarsviks kommun är en turistkommun med många stugägare och veckoslutsboende, vilka idag endast sporadiskt använder biblioteket. Deras antal, behov och lokalisering borde undersökas.

Vi skulle också vilja göra en punktinsats, t.ex. köpa in ett grundbestånd av cd-skivor och musikvideor och se om vi skulle kunna få äldre ungdomar hit och samtidigt få dem att också upptäcka bokbeståndet.

Vi skulle också vilja kunna köpa in extra kurslitteratur på efterfrågan till studerande, vilket ett magert bokanslag idag ger oss mycket begränsade möjligheter till. Ingen som söker sig till biblioteket borde få gå tomhänt härifrån. Studerande borde kunna vända sig till sin hemorts bibliotek med förtroende och bli permanenta kunder här, i stället för besvikna "engångsförsökare".

En viss nytta borde du ändå kunna få av denna beskrivning. Vi har två filialer också som jag än så länge inte hunnit göra så mycket åt. Hälsningar Elisabeth"²⁶³

²⁶³ E-post till Anna Larsson från Elisabeth Axelsson, bibliotekschef vid Valdemarsviks bibliotek erhållet 1999-04-05

Bilaga 2. Intervjufrågor Folktandvården i Göteborg

Vilket är syftet med marknadsorienteringen?

Affärsidé m.m.

Verksamhetsidé - affärsidé; hur ser den ut och varför?

Vilket är det främsta syftet med verksamheten?

Har det skett/sker det någon förändring eller utveckling av affärsidén/syftet?

Har Folktandvården någon image, i så fall vilken?

Varumärket; hur vårdar ni det?

Folktandvårdens marknad, hur ser den ut på sikt?

Hur ser ni på utvecklingen både på lokal och nationell nivå; hot, möjligheter, konkurrensutsättning, visioner och trender?

Vilka är era konkurrenter?

Gör ni någon informationsinsamling om era konkurrenter?

Kunden

Hur rekryterar ni nya kunder?

Hur når ni icke-kunder?

Hur behåller ni gamla kunder? Kundvårdsstrategi, servicekvalitet och servicesnabbhet?

Vilken klagomålshantering har ni och finns det kanaler för användarnas feedback?

Vilka målgrupper riktar sig verksamheten till och hur har dessa valts ut?

Vilka tjänster erbjuder folktandvården sina kunder? Hur ser tjänsteerbjudandet ut? Hur är tjänsten paketerad?

Hur tillgängliga är ni för era kunder (öppettider, lokaler)?

Organisation

Arbetar ni med mål och handlingsplaner?

Hur fördelas ansvaret och befogenheterna för kundorienteringen och marknadsföringen?

Vilka starka och svaga sidor finns det i organisationen, verksamheten och resurstillgången?

Vilka drivkrafter och normer finns det i organisationen; vilken kultur råder?

Intern marknadsföring

Hur förs verksamhetens mål, syfte, visioner och idéer ut till personalen?

Hur bearbetar och sprider ni informationen i organisationen?

Samlar ni in information från kunderna, klagomål m.m.? När man samlat in information från kunder och frontpersonal ligger den då till grund för senare beslut?

Hur sker kommunikationen i organisationen?

Hur stimulerar ni personalens nytänkande?

Hur resultatnriktar ni organisationen? Belöningsystem?

Hur får man hela personalen att fatta beslut och agera utifrån kundens behov, motiv och förväntningar?

Hur får ni personalen att förstå sin och sina arbetskamraters roll i verksamheten?

Finns det några blockeringar i verksamheten mot att marknadsorientera, i så fall vilka?

Bilaga 3. Intervjufrågor Valdemarsviks och Bollebygds bibliotek

Antal anställda?
Bibliotekarier?
Assistenter?
Övrig personal?
Antal medier i bibliotekets bestånd?
Antal utlånade medier per år?
Antal inköpta medier per år och antal inköpta medier per år inköpta på efterfrågan?
Öppettider?

Verksamhet

Vilken utåtriktad verksamhet bedriver ni? Mot vilka målgrupper?
Vilken programverksamhet bedrivs och mot vilka målgrupper?
Vilka synliga förändringar har genomförts på sistone? Lokalernas utseende, öppettider, bemanning?
Hur köper man in och hur påverkar det beståndet?
Hur gallrar man och hur påverkar det beståndet?
Hur har användarna reagerat på förändringarna?
De följande tre frågorna ställdes endast vid Bollebygds bibliotek
Berätta lite om Giraffprojektet?
De visioner ni hade när ni påbörjade Giraffprojektet - har de infriats.
Har man under resans gång fått andra visioner?

Kunden

Hur rekryterar ni nya låntagare?
Hur når ni icke-användare?
Vilka prioriterade målgrupper riktar ni er till?
Vad erbjuder ni de prioriterade målgrupperna?
Hur behåller ni trogna användare?
Klagomålshantering?
Hur tillgängliga är ni? Öppettider? Filialer? Nättjänster?
Vilka aktörer i lokalsamhället samarbetar ni med?

Affärsidé m.m.

Vilket är verksamhetens främsta syfte?
Har biblioteket någon image, vilken?
Bibliotekets marknad, hur ser den ut på sikt?
Vilka är era konkurrenter
Gör ni någon informationsinsamling om era konkurrenter? Hur?
Hur skiljer sig er verksamhet och tjänstekoncept från konkurrenternas?
Hur ser bibliotekets omvärld ut och hur påverkar det bibliotekets verksamhet?

Organisation

Hur ser organisationen ut?
Arbetar ni med mål och handlingsplaner?

Hur fördelas ansvaret och befogenheterna för kundorienteringen och marknadsföringen?
Vilka starka och svaga sidor finns det i organisationen, verksamheten och resurstillgången?
Vilka drivkrafter och normer finns det i organisationen; vilken kultur råder?
Hur förs verksamhetens mål, syfte och idéer ut till personalen?
Hur bearbetar och sprider ni informationen i organisationen?
Hur stimulerar ni personalens nytänkande?
Har ni något belöningsystem för personal som når uppsatta mål?
Hur får ni personalen att förstå sin och sina arbetskamraters roll i verksamheten?

Bilaga 4. Personalkurs

Benchmarking

- goda förebilder
- benchmarks
- jämförelse – arbetsmetoder
- andras erfarenheter
- i "verkligheten"
- förbättring
- lärprocess



Benchmarking

- Intern benchmarking
- Extern benchmarking
- Funktionell benchmarking
- Val av benchmarkingobjekt
- Val av benchmarkingpartner
- Informationsinsamling
- Analys – identifiera prestationsgap
- Genomförande – stäng prestationsgapet
- Cyklisk

Valdemarsviks bibliotek

- Nedåtgående spiral
 - Nedskärningar i verksamheten, minskat antal utlån, minskat antal biblioteksbesökare o.s.v.
 - Något måste ske
 - Vad?
 - Marknadsorientering och marknadsföring?
 - Kan någon god förebild lära oss det?
- Var hittar vi goda förebilder?



- Folktandvården i Göteborg?
- Bollebygds bibliotek?

Benchmarkingpartner

- Folktandvården i Göteborg
 - Marknadsorientering
 - Marknadsföring
 - 80-talet, Nu
 - Stora framgångar
- Bollebygds bibliotek
 - Marknadsorientering
 - (GÖK-projektet)
 - Marknadsföring
 - Stora framgångar



Resultat 1

Benchmarks	Folktandvården i Göteborg	Valdemarsviks bibliotek
Marknadsorientering	De arbetar marknadsorienterat genom att de anpassar verksamheten efter förändringar i efterfrågan och kundernas ändrade behov. Medarbetarna arbetar marknadsorienterat genom att de anpassar verksamheten efter förändringar i efterfrågan och kundernas ändrade behov. Det finns incitament för att förmå personalen att vara ambitiös och innovativ.	Medarbetarna försöker ibland anpassa verksamheten genom att utöka en verksamhet som efterfrågas eller genom att försöka få extra medel för att bygga upp nya verksamheter som det finns behov av. De har dock svårt att få gehör för sina önskemål hos politikerna. De är inte heller beredda att prioritera bort verksamhet som inte efterfrågas.
Marknadsföring	Medarbetarna marknadsför verksamheten genom att arbeta kundorienterat i på klinikerna. Tandläkarna och Alf Lernestam skriver artiklar och håller föredrag. Alf Lernestam arbetar mot media och uppdragsgivarna samt genom reklamkampanjer och riktade erbjudanden mot ett fåtal prioriterade målgrupper samt mot den egna personalen.	Medarbetarna marknadsför biblioteket mot biblioteksbesökarna genom den verksamhet de bedriver och genom att vara kundorienterade mot biblioteksbesökare samt de användare som besöker de institutioner som har bokdepositioner. De har sju prioriterade målgrupper som de sprider ut sina resurser på.

Resultat 2

Benchmarks	Bollebygds bibliotek	Valdemarsviks bibliotek
Verksamhet	Bollebygds bibliotek bedriver en stor verksamhet framförallt riktad mot barn. De samarbetar med föreningar och förskolor och skolor samt vuxenutbildningen.	Valdemarsviks bibliotek sprider ut sina extra resurser på många målgrupper. För få barnfamiljer utnyttjar bibliotekets tjänster. Servicen mot studerande fungerar mindre bra p.g.a. resursbrist.
Marknadsorientering	Medarbetarna arbetar marknadsorienterat genom att de anpassar verksamheten efter förändringar i efterfrågan och kundernas ändrade behov. Det finns incitament för att förmå personalen att vara ambitiös och innovativ. Inköpen styrs av låntagarnas efterfrågan och inredning, hylluppställning, skyltning m.m. har anpassats enligt de principer som tillämpas på GÖK-biblioteken i syfte att göra samlingarna mer attraktiva och tillgängliga.	Medarbetarna försöker ibland anpassa verksamheten genom att utöka en verksamhet som efterfrågas eller genom att försöka få extra medel för att bygga upp nya verksamheter som det finns behov av. De har dock svårt att få gehör för sina önskemål om ökade resurser hos politikerna. De är inte heller beredda att prioritera bort verksamhet som inte efterfrågas. Inköpen är delvis styrda av användarnas efterfrågan. Bibliotekets böcker står uppställda enligt SAB-systemet.
Marknadsföring	Medarbetarna marknadsför verksamheten genom att arbeta kundorienterat i biblioteket samt via verksamheten. Lars Nelde marknadsför biblioteket med hjälp av media, föreningslivet, uppdragsgivarna och den egna personalen. Bollebygds bibliotek har en funktionell hemsida som innehåller webbkatalog, information om regler för lån och öppettider, information om programverksamhet och andra aktiviteter vid biblioteket samt länksamlingar.	Medarbetarna marknadsför biblioteket mot biblioteksbesökarna genom den verksamhet de bedriver och genom att vara kundorienterade mot biblioteksbesökarna samt de användare som besöker de institutioner som har bokdepositioner. Valdemarsviks bibliotek har en funktionell hemsida som innehåller webbkatalog, information om regler för lån och öppettider, information om programverksamhet och andra aktiviteter vid biblioteket samt länksamlingar.

Gap1 Marknadsorientering

- Produktorientering
- Personalorientering
- Marknadsorientering/
Kundorientering
- Vad är ni?
- Vad vill ni vara?



Gap 2 Marknadsföring

- Vad är marknadsföring?
- Att tvinga?
- Att luras?
- Något annat?
- Är ni försäljare?
- Vad säljer ni?
- Vad vill ni sälja?
- Finns det något mer ni
skulle kunna sälja?



Gap 2 Marknadsföring

- Målgrupper
- Trogna användare
- Vilka behov har de?
- Vad kan ni erbjuda dem?
- Icke-användare
- Vilka behov har de?
- Vad kan ni erbjuda dem?
- Hur kan ni nå ut med ert erbjudande?



Gap 2 Marknadsföring

- Hur ser framtidens låntagare ut?
- Hur marknadsför ni Valdemarsviks bibliotek?
- Hur ser ert kontaktnät ut?
- Vilka mer skulle ni vilja upprätta kontaktnät med?

Gap 2 Marknadsföring

- Uppdragsgivarna
- Hur göra för att undvika nedskärningar?
- Hur göra för att de ska "bry sig"?
- Hur kan ni kommunicera med dem?
- Hur göra för att få mer resurser?

Marknadsföringsmodell för ett litet folkbibliotek:

- Tala om att din verksamhet finns.
- Förklara vad som är bra med den.
- Upprepa detta.
- Lev upp till det.

Marknadsorientering:

- Satsa på ett antal prioriterade målgrupper. Våga prioritera bort andra målgrupper.
- Kartlägg regelbundet användarnas behov.
- Kartlägg regelbundet "ickeanvändarna", vilka de är samt orsaken till deras ointresse.
- Prioritera bort sådant som är mindre efterfrågat och ersätt detta med nya produkter och tjänster bestående av sådant som användarna behöver och som biblioteket kan erbjuda dem. Varje gång en ny tjänst lanseras måste en gammal tjänst plockas bort.
- Tackla motgångar och nedskärningar genom satsningar på ett fåtal strategiskt valda avgränsade områden. Våga prioritera bort andra områden och spar på så sätt pengar samtidigt som du satsar.
- Satsa på relationen med medarbetarna genom intern marknadsföring.

Den information som vi samlar in i benchmarkingstudien kommer att analyseras och belysas med hjälp av de teorier för marknadsorientering och marknadsföring som jag redogör för i kapitel 2.3 s. 19ff. Därefter kommer jag att hålla en kort kurs i marknadsföring baserad på resultatet av studien samt marknadsföringsmodellen ovan. Mitt mål är att följande moment ska ingå i benchmarkingstudien:

- Medarbetarna vid Valdemarsviks bibliotek kommer att ges möjligheten att lära av Bollebygds bibliotek, Folktandvården i Göteborg samt av varandra och målet är ökad kompetens hos medarbetarna samt en förbättrad verksamhet.

- Med hjälp av benchmarkingprojektet kommer personalen vid biblioteket ges möjlighet till att studera och diskutera goda exempel, som kan ge kunskaper och insikter som leder fram till nödvändiga förändringar av bibliotekets verksamhet.
- Personalen kommer att ges möjlighet att ventilera och diskutera åsikter och funderingar kring marknadsföring, marknadsorientering och benchmarking tillsammans med mig.

Bilaga 5. Brev från den f.d. bibliotekschefen vid Valdemarsviks bibliotek

"Hej Anna!

[...] ²⁶⁴Efter några år i Valdemarsvik sökte jag Åtvidaberg och föreslog ett samarbete - så blev det och jag blev chef i båda kommunerna - den modellen har man tillsvidare behållit, även om det gamla personalönskemålet att chefen ska vara på plats på båda biblioteken varje dag aldrig går att uppfylla. Samtidigt rekryterade man en IT- och ungdomsbibliotekarie som precis som chefen jobbade halvtid i båda kommunerna. Efter något år slog man ihop sina kataloger och körde Bookit i en och samma kontoororganisation, vilket underlättade utbytet av medier mycket.

Bollebygds bibliotek var inspirerande minns jag även om jag inte kommer ihåg allt: lokalen och inredningen, planerna på utbyggnad, den uppsökande verksamheten, och Lars Nellde som hade arbetsrum bredvid makthavarna på kommunkansliet imponerade. Det tänkte vi mycket på senare även om kontakterna när Nellde slutat i princip upphörde. Vi möblerade om flera gånger. Hade vi fått nya personalrum när du var där? Veikko rev egenhändigt arbetsrummen vid fönstren och vi fick hyra Folkets hus B-sal och LO- fackens lokal en trappa upp. Vi flyttade barnavdelning mot fönstren och gjorden ungdomsavdelning mitt emot. Där hade vi också program, eftersom det var lätt att frigöra yta. Biblioteket förblev dock ganska trångt och nuvarande bibliotekschef för en intensiv kampanj för att få flytta ifrån lokalen och ner till den gamla möbelfabriken, dit det lilla gymnasiet ev. också flyttar. Vi får se hur det går. Jag tycker att man skulle försöka annektera Folkets hus A-sal och göra kulturhus av det istället. Bibliotek och teater/biograf kunde då rymmas i huset som ligger strategiskt placerat precis emellan högstadie-, gymnasie- och grundskolan.[...]

Vi hade redan innan vi besökte Bollebygd känt oss fria att anpassa beståndet efter efterfrågan. Enklare romaner hade alltid haft sin plats i biblioteket. När vi skaffade en pockethylla, köpte filmer och skivor fick vi nya besökare. Och vi skaffade ett särskilt kursbibliotek, vi fick infrastrukturen till starten på 100 000kr och fortsatte sedan med det. Det var mycket uppskattat. Vi började också med företagarservice tills med Lärcentrum. Och litteraturstödsböckerna var som grädde på moset - där fick vi gratis böcker vi aldrig skulle haft råd att köpa och vi använde det mesta i Valdemarsvik, medan Åtvidaberg nästan inte använde något.[...] Gallring var och är inte min starka sida - jag är fortfarande mera intresserad av att skaffa nytt och mer än att ägna mig åt gallring - får man bara tillräckligt med nytt i hyllorna, så är det inte svårt att gallra och man behöver inte ägna så stor tankemöda och planering åt det. När det gäller hylluppställningen så har man behållit den i stor utsträckning - vi gjorde familjebibliotek och placerade barn- och vuxenfack tillsammans men det har man skilt på igen. Refen har väl i princip spelat ut sin roll numera i alla fall på små bibliotek. Vi hade velat placera refböcker tills med utlåningsböckerna men orkade aldrig flytta på allt igen.

Under min tid lyckades man behålla budgeten intakt på biblioteket i Valdemarsvik, men det blev heller inga uppräknings. Vi fick ett extra anslag till hyllbelysning som gjorde att vi såg mycket bra, men som värmdde litet för mycket. Numera är den visst släckt tyvärr.

I det civilrättsliga avtalet som reglerade samarbetet mellan biblioteken i Åtvidaberg och Valdemarsvik stod det att ingen av kommunerna fick ensidigt dra ner på anslagen så att det drabbade samarbetet - det höll emot nedskärningar. Åtvidaberg tog sig visserligen för att dra ner medianslaget med 200 000 ett år men det fick de återställa nästa år istället.

[...] Vi arbetade upp verksamheten i Valdemarsvik men fick för mycket verksamhet i förhållande till lokal och personalresurser. Det blev slitsamt för alla och förmodligen ohållbart i längden. Tyvärr får man ju inte fler resurser för att produktiviteten stiger. Man tjänar inte mer för att man säljer mer - så att säga. [...] Jag återkommer! Ha det så bra! Hälsningar Elisabeth A²⁶⁵

²⁶⁴ Jag har valt att ta bort en del text som rör privata angelägenheter samt information om biblioteksverksamheten i Västerviks kommun (där Elisabeth Axelsson är bibliotekschef) eftersom denna information inte är relevant för den här uppsatsen.

²⁶⁵ E-post till Anna Larsson från Elisabeth Axelsson, f.d bibliotekschef vid Valdemarsviks bibliotek erhållet 2007-06-14. .

