

Relationsmarknadsföring som drivkraft för bibliotekens utveckling

Av Lotta Haglund

Relationship marketing can stimulate library development

Relationship marketing involves the establishment, maintenance and even the enhancement of customer and other library-related relationships. These relationships are often personal, but with a professional content. Some tools for developing relationship marketing are described in the article. The primary first step involves a change of perspective from library to customer orientation. Customer orientation will enable better liaison of library knowledge and skills with customer needs which may, in turn, improve how the customer perceives the value of the library. New areas for library development will also emerge from the customer-orientated perspective. The success of using relationship marketing clearly depends on full management support, a positive general working environment and the involvement of the whole library staff. The success of using relationship marketing clearly depends on full management support. Developing good (marketing) relationships takes time!

På kort tid har tillgängligheten till information förändrats radikalt, och biblioteken har gått från en monopolsituation till konkurrensutsättning. Det är fortfarande biblioteken som ansvarar för den huvudsakliga veten-

Lotta har en magisterexamen i biblioteks- och informationsvetenskap, har arbetat med marknadsföring av bibliotek i cirka tio år och är nu informationschef vid Karolinska Institutet, Universitetsbiblioteket. Hon har ett professionellt intresse i ledarskapsfrågor, pedagogisk utveckling och strategisk kommunikation. Funktionen som informationschef är organisationsövergripande på biblioteket, där ledningsstöd och kompetensutveckling av övrig personal ingår.



skapliga informationsförsörjningen, men det är inte längre självklart för våra användare att det är så, eller vad biblioteken kan tillföra när "allt" är tillgängligt från den egna datorn.

Biblioteken har varit fokuserade och duktiga på att marknadsföra sina samlingar. Idag när samlingarna i allt högre grad inte längre är fysiska utan elektroniska, struntar kunderna i vem som ger tillgång till eller äger en viss källa, bara de får enkel och helst gratis tillgång till den. Under ett antal år har också kundernas datorvana och "informationskompetens" ökat i rask takt, och det de tidigare var tvungna att be om hjälp med klarar de nu av själva – eller tror att de klarar av. Tecken tyder ändå på att pendeln håller på att svänga över igen – fler och fler av bibliotekens användare drabbas på olika sätt av "information overload". Det finns helt enkelt för mycket lättillgänglig information och kunderna behöver hjälp att sälla, både med att lära sig hur och var det är lämpligt att söka olika typer av material, men också med kvalitetsgranskning.

För att fortsätta utvecklas i en riktning som tillmötesgår våra kunders krav bör biblioteken fokusera på att marknadsföra personalens kompetens i stället för att som tidigare marknadsföra samlingarna, även om detta blir betydligt svårare.

Service- eller kunskapsorganisationer?

Biblioteken håller alltså på att utvecklas från

service- till kunskapsorganisationer. Fig. 1 beskriver vad som skiljer de olika typerna av organisation åt. Hjälp till självhjälp är något som har varit bibliotekens ledord i långa tider, och som är mer aktuellt än någonsin. Att däremot gå från att vara utförare av en tjänst till att ses mer som en partner är ett stort steg – både för forskaren och bibliotekarien. För biblioteken är det en sedan länge närdröm att involveras mer i den dagliga verksamheten hos dem man verkar för, för att på det sättet få användning för hela sin kompetens, och enligt många den enda vägen framåt för biblioteken. Det innebär förstås också att man går från ett reaktivt arbetssätt där man sitter på biblioteket och väntar på att användarna ska komma till en, till att gå ut ur biblioteket till kundernas verklighet, och kanske tillbringa större delen av sin arbetstid där.

Service- eller kunskapsorganisation?	
Kännetecken	
Service/leverantör	Kunskap/partner
• Utföra åt kunden • Avlasta kunden • Skapa bekvämlighet • Kunden "kopplar av" • Ramavtal /avrop • Helt resultatansvar	• Utveckla, förändra • Hjälp till självhjälp • Öka konkurrenskraften • Kunden medverkar • Projekt/program • Delat resultatansvar

Figur 1. © Britt-Marie Ahnrell

Kundfokus och kundvärde

För att kunna utveckla biblioteksverksamheten mot kunskapsorganisationen krävs ett allt starkare kundfokus. Biblioteket måste vara helt på det klara med vilket som är huvudsyftet med dess existens: att sköta informationsförsörjningen (ev. med mera) åt sin moderorganisation. Det är därifrån man får huvuddelen av sina medel, och det är för denna man först och främst finns till. Sedan har man i varierande grad ett större ansvar mot det omgivande samhället, men det är moderorganisationen som är den primära målgruppen för bibliotekets verksamhet.

Att ha ett kundfokus är att anstränga sig för att se allt ur kundens synvinkel, en nog så svår uppgift. Figur 2 visar ett sätt att illustrera kundfokus, där man i stället för att fokusera på vad man gör försöker komma fram till vad man åstadkommer. Ahnrells¹ mycket beskrivande exempel var en konversation som utspelade sig vid en middag där hennes bordskavaljer på hennes fråga om vad han jobbade med svarade "Jag utvecklar företag", och hur hon genom att på olika sätt fråga "Hur då?" så småningom fick veta att han var programmerare. På samma sätt fokuserar vi på vad biblioteken har och vad vi gör (söker i databaser ...) i stället för att fundera på vad det är för värde vi åstadkommer för vår kund. Ett annat exempel är att man i sina kundundersökningar i stället för att fråga om vi är trevliga, har bra öppettider etc i stället borde fråga *Vad har besöket på biblioteket betytt för dig idag?* Då fokuserar man på bibliotekets värde för kunden, i stället för på vad de tycker om oss². De kan ju vara hur positiva till bibliotek och bibliotekari-er som helst, utan att de egentligen får ut det de behöver av besöket.

Drivkrafter

Att bege sig ut ur biblioteket till kundens planhalva innebär stimulans, men också osäkerhet, och förmodligen en hel del kulturkrockar. Trots att man är verksam inom samma universitet eller företag, har man ofta helt olika sätt att se på sin vardag i relation till moderorganisationen, vilket kan komma som en överraskning när man försöker arbeta tillsammans, och ge upphov till konflikter. Många av kulturskillnaderna handlar om vilka drivkrafter man har i sin yrkesutövning. Bibliotekari-er och forskare/lärare på universitet har sannolikt många drivkrafter gemensamt (nyfikenhet, personlig utveckling m m), men också en hel del som skiljer, nämligen det konkurrens- och karriärtänkande som finns inom akademien. Som forskare inom till exempel medicin/

naturvetenskap är konkurrens om forskningsmedel och om meritering på olika sätt för att gå vidare i karriären en del av vardagen, och påverkar också förhållningssättet till kollegor. Detta förhållningssätt har man gärna också med sig i kontakter med personer som inte är konkurrenter i egentlig mening, till exempel bibliotekspersonalen³.

För biblioteket/bibliotekarien gäller det att vara säker i sin roll och att kunna förstå vad det är som driver andra och hur det påverkar samarbetet.

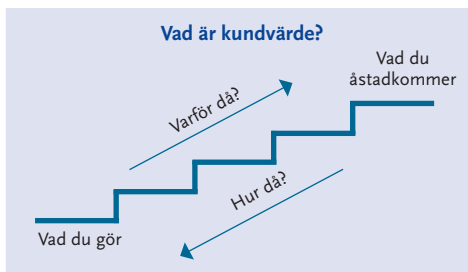


Fig. 2. © Britt-Marie Ahmell

Marknadsförings- och kommunikationsteori

Bibliotekets väg från serviceorganisation till att bli en mer renodlad kunskapsorganisation får konsekvenser inte minst på marknadsföringsarbetet. En del säger att bibliotek aldrig har marknadsfört sig, utan bara fört statistik, annonserat, orienterat och undervisat⁴. Det beror förstås på hur man definierar marknadsföring, och hur man förhåller sig till detta och närbesläktade begrepp. I bibliotekslitteraturen är marknadsföring ibland rubricerat som ett "fult ord"⁵ och man associerar ofta till aggressiv reklam där man tar till alla möjliga fula knep bara för att sälja. Om man slår upp termer som marknadsföring, PR, information, kommunikation och branding är begreppen "släkt" med varandra, och man kan sammanfattningsvis⁶ definiera dem enligt nedan:

- Marknadsföring – "skapa efterfrågan på vara eller idéer", ha för avsikt att sälja,

bygga varumärke ingår, mindre objektivt än PR och kommunikation

- Branding – att bygga ett varumärke. Varukännetecken som näringsidkare använder för att särskilja de varor eller tjänster man tillhandahåller från andras varor eller tjänster.
- PR (=public relations) "Att skapa ett gott anseende hos allmänheten", även med tonvikt på allmänhetens förtrogethet med en företeteelse. Informationschef översätts ofta som public relations manager
- Kommunikation – överföring av information
- Information – upplysning, fakta, alltså innehållet i marknadsföring, PR eller kommunikation

För någon som inte har studerat marknads ekonomi eller kommunikationsteori förefaller det inte vara så mycket som skiljer begreppen åt. Det spelar kanske inte så stor roll vad vi kallar det, bara vi vet vad vi har för mål med det vi gör?⁷

När det gäller varumärkesbyggande finns det en hel del litteratur om hur man bygger ett starkt varumärke för bibliotek⁸. I ett starkt varumärke (brand) *ingår* arbete med grafisk profil och logotyp, men många tror att det är det som är "branding". Enligt Ann Wolpert, bibliotekschef på MITs bibliotek, har bibliotek redan starka varumärken, men man måste vara försiktig så man inte förlorar dem⁹.

Marknadsföring, kommunikation och branding har alla sina teorier och metoder. Jag har här valt att fokusera på kommunikation och marknadsföring, eftersom det troligen är i skärningspunkten däremellan som vi arbetar.

Kommunikation

- Har ett klart uttalat syfte – att bidra till att organisationens övriga mål uppfylls
- Utgår från mottagarens behov, förkunskaper och värderingar

- Ska vara öppen, sann och saklig
- Ska skapa förtroende för organisationen och ge den en tydlig identitet
- Ska initieras av organisationen själv
- Är en aktiv process, inte en passiv

Systematiskt arbete med organisationens kommunikation innebär bland annat att man utarbetar olika dokument som grund för arbetet:

- Kommunikationspolicy – beskriver hur arbetet med kommunikation internt ska bedrivas, och vem som har ansvar för vad
- Kommunikationsstrategi – vilka visioner och mål har man med sin kommunikation?
- Kommunikationsplan – hur ska vi konkret uppnå målen och visionerna?

Till dessa dokument kommer ett omfattande arbete med mätningar och uppföljningar av olika slag, där man till exempel kan göra en profilanalys, undersöka målgruppers attityder, informationseffektivitet med mera¹⁰.

Marknadsmixteorin eller de 4P:na

Den mest välkända marknadsföringsteorin, som utvecklades för 1960-talets produktmarknadsföring, liknar till sitt upplägg arbetet med kommunikation ovan. Det som skiljer dem åt är huruvida man kan sägas vara objektiv när man marknadsför enligt denna metod.

Man arbetar på liknande sätt med att kartlägga marknaden, dela in den i "segment", applicera de fyra P:na (här anpassade till biblioteksvärlden¹¹)

- produkt – de tjänster som biblioteket erbjuder sina kunder
- pris – vad det kostar att producera produkten, plus eventuella avgifter för kunden
- plats – hur producent och kunder har kontakt med varandra, distributionskanaler

- promotion (eller marknadsföring) – hur biblioteket kommunicerar med sina kunder, där man beskriver hur man identifierat ett behov hos kunderna och vilka tjänster man erbjuder/har utvecklat som svar på dessa behov

Denna variant av marknadsmixen har kritiserats för att den inte är komplett, för att den inte har kundens behov tillräckligt mycket i fokus, och för att den inte tar hänsyn till tjänstemarknadsföring. För att överbrygga några brister har vissa utökat mixen från 4P till 5, 6, 7 och 15 P:n¹².

För att tillmötesgå kritiken om att man inte sätter kundernas behov tillräckligt mycket i centrum, har man skapat 4C:n i stället:

- customer (user) value
- user convenience
- user cost
- user communication

Många anser att detta är ett mycket bättre sätt för bibliotek att närma sig marknadsföring, medan andra anser att det bara är en fråga om ordval¹³.

Något förenklat kan man säga att man utifrån dessa fyra P:n eller C:n skriver sin marknadsföringsplan, som man därefter följer upp på liknande sätt som med en kommunikationsplan. Det är mycket vanligt att man på bibliotek sysslar med bara promotion/user communication, vilket tar sig uttryck i broschyrer och andra trycksaker, samt olika typer av arrangemang för att locka fler kunder in i biblioteket.

Att arbeta med biblioteksmarknadsföring utifrån marknadsmixen ger en *biblioteksorienterad* till skillnad från en *kundorienterad* marknadsföring, där den biblioteksorienterade marknadsföringens mål är att skaffa fler kunder och öka användningen av biblioteket, allt för att kunna bevisa att man behövs och att man behöver ökad budget. Kundorient-

rad biblioteksmarknadsföring å andra sidan vill också ha fler kunder, men viktigare än fler kunder är att kunderna kommer tillbaka. Det handlar alltså om att bygga relationer, om att "avmystifiera" biblioteket, att göra det mer användarvänligt osv¹⁴. Detta synsätt är helt i linje med de teorier inom marknadsföring som utvecklats på senare år, nämligen relationsmarknadsföring.

Relationsmarknadsföring

Sedan början av 1990-talet har begreppet relationsmarknadsföring använts mer och mer. Det finns många definitioner av begreppet, exempelvis detta av Grönroos, en av pionjerna på området;

"marketing is to establish, maintain, and enhance ... relationships with customers and other partners ... so that the objectives of the parties are met. This is achieved by a mutual exchange and fulfilment of promises"¹⁵

Om marknadsmixen utvecklades för produktmarknadsföring kan man säga att relationsmarknadsföringen ursprungligen utvecklades för service/tjänsteföretag. Vi har redan konstaterat ovan att bibliotek är på väg från att vara serviceorganisationer till att vara kunskapsorganisationer. Trots det är ändå relationsmarknadsföringens idéer relevanta för dagens bibliotek, och många av artiklarna om marknadsföring på bibliotek nämner idag de grundläggande koncepten i relationsmarknadsföring, utan att nämna att det är det de skriver om¹⁶ medan andra uttryckligen säger att relationsmarknadsföring borde vara det självklara valet för bibliotek¹⁷. För många är det kontroversiellt och man har dåligt samvete för att man inte marknadsför sig "på riktigt" utan i stället använder sig av vad någon kallar "in-your-face marketing" – nämligen att bygga relationer genom att få till stånd dagliga möten av olika slag med sina kunder¹⁸. Att förflytta sig ut ur

biblioteket för att möta sina kunder beskrivs dock allt oftare som vägen framåt för biblioteken¹⁹.

De grundläggande kraven som relationsmarknadsföring ställer på organisationen är

- bibliotekschefen måste tro på konceptet
- detta måste avspeglas i organisationskulturen eftersom
- alla anställda på biblioteket är involverade i marknadsföringen. Kunden är allas ansvar²⁰ och det fungerar inte om inte alla tror på konceptet!

Det innebär att den viktigaste marknadsföringskanalen är personalen, hela personalen, och inte bara de som arbetar i kundtjänst/låne- och informationsdisken²¹. Detta kräver att man dels arbetar med att öka medvetenheten bland den personal som befinner sig "i första linjen", dvs är de som först och främst möter kunderna, men att man också måste se till att de får det bästa tänkbara stöd från ledningen och från resten av organisationen, alla måste förstå att kunden är allas ansvar (och att vi är varandras kunder internt)²². Ett viktigt marknadsföringstillfälle är all undervisning som bibliotekarier ägnar sig åt, ofta för stora grupper studenter²³. Ur marknadsföringsynvinkel är inte målet med undervisningen att man ska lära studenterna alla finesser i t ex PubMed, utan att de ska få med sig en känsla av att biblioteket är ett bra ställe där det jobbar personer som är trevliga och kunniga, och som man vågar vända sig till med även till synes dumma frågor. Målet med mötet i undervisningssituationen är alltså ett nytt möte – att de ska våga komma tillbaka.

Många menar att det dessutom finns bevis på andra positiva verkningar av relationsmarknadsföring: minskade kostnader, mer meningsfulla relationer, ökad kundmängd, bättre kundlojalitet, och att det är ett säkert sätt att visa att bibliotek gör skillnad²⁴.

Vilka är då bibliotekens relationer? I re-

lationsmarknadsföringssammanhang brukar man lista totalt 30R²⁵, eller relationer, som nedan har anpassats till biblioteksverksamhet och då består av 6 relationer eller partnerskap där kund och bibliotekarie på lika villkor samarbetar i informationsprocessen och för med sig sin respektive kompetens i processen²⁶.

- Kundrelationer – de faktiska kunderna utanför biblioteket
- Interna relationer – relationerna arbetskamrater och avdelningar emellan, där man förstår att man är beroende av varandra och att alla är kunder hos varandra
- Leverantörsrelationer – förlag, försäljare, bokhandel etc
- Intermediärer – grupper som marknadsför åt dig; nöjda kunder, personliga kontakter, konferenser, massmedia
- Rekrytering – hur hittar du de bästa? Hur ser bibliotekets image ut, och lockar den de bästa?
- Påverkan – de grupper som kan påverka bibliotekets förutsättningar; styrelser, inflytelserika personer

Besant och Sharp beskriver dessutom tre olika sorters relationer som biblioteken har med sina kunder: personlig kontakt (t ex i biblioteket), elektronisk kontakt, samt det som de kallar "knowledge relationship", exemplifierat i referensfrågor.

Relationer bygger man, precis som privata relationer, över en längre tid. Bibliotekens relationer är personliga, men med ett professionellt innehåll. Att bygga relationer är, enligt artikelförfattaren, vägen till partnerskap inom en kunskapsorganisation.

Om man nu vill gå vidare på vägen mot att bli en mer uttalad kunskapsorganisation och mot partnerskap med våra kunder, hur ska vi då arbeta med vår marknadsföring för att nå dit?

Profilanalys

Som redan sagts är det oerhört viktigt att alla anställda på biblioteket förstår att alla "möten" med kunder är viktiga. Med möten menas alltså möten ansikte mot ansikte i olika sammanhang (man får inte glömma bort att man representerar biblioteket även i andra professionella sammanhang på universitetet etc), men också telefonsamtal, e-post, webbsidor med mera. För att åstadkomma en samsyn på detta krävs en god organisationskultur, där alla anställda omfattar samma syn på sin arbetsplats. Inom kommunikationsteorin brukar man använda sig av profilanalys för att klargöra hur organisationens image skapas. Begreppet identitet representerar den professionella identitet du har, dvs din uppfattning om din arbetsplats – "det är den bästa arbetsplats jag någonsin jobbat på", "mina arbetskamrater är en samling dumskallar", "det är hopplöst att jobba här för ingenting funk", "vi har en toppenservice till forskarna". Profilen bestäms av biblioteksledningen – så här vill vi att biblioteket uppfattas av omvärlden: serviceinriktat, it-kompetent osv. Till sist har vi imagen, som är hur biblioteket uppfattas av omvärlden. Om vi vill påverka imagen hjälper det förmodligen inte hur många fina ord ledningen hittar på för att beskriva profilen, om det inte överensstämmer med identiteten hos merparten av personalen. Om personalen är missnöjd kommer det ändå att genomsyra imagen, för det finns ingen som kan stå i en kundtjänst och utstråla en positiv image, när kopiatorerna inte fungerar, och man själv tycker att "tekniken fungerar aldrig som den ska". Att använda sig av profilanalysen kan vara sättet att få igång en process inom organisationen där man diskuterar bibliotekets image, och varför den ser ut som den gör.

Ett annat hjälpmedel för att bygga relationer med forskare, lärare och studenter är att försöka förstå både sina egna och kundernas drivkrafter. När du står inför mötet med kunden är det avgörande för hur det blir, att

du förstår vad du har för motiv att vara där²⁷. Det är också avgörande för utgången av mötet om du har förmåga att förstå varför kunden är där, först då är du kapabel att verkligen ta ansvar för mötet. För det är ju bara en person du kan ta ansvar för och påverka beteendet hos, och det är dig själv.

Intern marknadsföring

Arbetet med den interna kulturen och den interna marknadsföringen är som framgått ovan det allra viktigaste för att vara framgångsrik. En god organisationskultur²⁸ kännetecknas bland annat av

- Att Jantelagen motarbetas dagligen
- Man tar tag i konflikter – stora som små – direkt
- Samarbete är bra men kottierier dåligt
- Undvik ägande av arbetsuppgifter och kompetens
- Helhetssyn och teamorganisation
- Tydlighet, delaktighet, ansvar
- Ledningens kultur sätter tonen!

Hur gör man?

Hur skapas då de goda relationerna med kunderna, hur gör man? Det finns naturligtvis inget enkelt svar på den frågan. Det beror på vilken organisation man tillhör, vilka kunder man har och vilka deras drivkrafter är. Man kan naturligtvis gå systematiskt till väga om man sätter upp ett konkret mål, men oftast handlar det om dagligt förhållningssätt, att aktivt söka relationer, odla dem så att de "blir något", de ska vara personliga med professionellt innehåll²⁹. Från ledningens sida kan man föra en strategisk diskussion kring vilka personer eller grupper det är viktigt att lära känna, och sedan lägga upp en strategi för hur man ska få relationen till stånd. Kännetecknande för relationen är också att båda ska få ut något av den, men den som saknar kunskap saknar

den sällan, och därför kan det ta lång tid innan relationen "tar sig", dvs innan motparten förstår vad de kan få ut av den. Relationer tar helt enkelt tid.

Det fungerar sällan att fråga kunden vad de vill ha av dig, för de kan nästan aldrig sätta ord på det. Att göra enkätundersökningar ger därför högst tveksamma resultat, man kan möjligen använda sig av intervjuer och fokusgrupper för att undersöka kundernas behov. Det är långt viktigare att skapa förtroende, och ha som mål med varje möte att få till stånd ett nytt möte.

Slutsats

- Det spelar inte så stor roll vad du kallar det (marknadsföring, kommunikation ...) bara du vet vad du gör och vart du vill nå
- Profilanalys till grund för arbetet
- Arbeta med organisationskulturen
 - Förhållningssätt till kunder
 - Se alla möten som viktiga
 - Se alla anställda som viktiga
- Använd de fyra P:na/C:na när det är relevant (t ex för att planera en informationskampanj kring en ny tjänst)

Och sist men inte minst – fånga tillfället till relationsbyggande när det uppenbarar sig!

"At its most basic level, every member transaction, every interaction, every connection .. – positive or negative – is marketing. In a strategic context, marketing drives the entire decision-making process and requires research that is objective, comprehensive and continuous. Marketing is strategic on one hand, the responsibility of everyone on the other. **It is a philosophy, not a job - a way of thinking, not a department**"³⁰

Fotnoter

- ¹ Presentation 26 januari 2005 "Att marknadsföra och ta betalt" arr. av SACO. Publiceras med tillstånd från Britt-Marie Ahrnell (www.ahredo.se). Se även: Ahrnell, Britt-Marie & Edman, Rolf – *Att sälja och ta betalt för kunskap*. Malmö : Liber Ekonomi, 2002.
- ² ibid
- ³ Många ledtrådar till hur universiteten och deras anställda fungerar finns i boken Ehn, Bill & Löfgren, Orvar – *Hur blir man klok på universitetet?* Lund : Studentlitteratur, 2004
- ⁴ Besant, Larry X. & Sharp, Deborah – Libraries and relationship marketing. *Information outlook 2000(March)*:17-22
- ⁵ Koontz, Christine M. & Rockwood, Persis E. – Developing performance measures within a marketing frame of reference. *New Library World 2001*;102(1163/1164):146-53
Soules, Aline – The principles of relationship marketing. *Portal : Libraries and the Academy 2001*;1(3):339-50
- ⁶ Nationalencyklopedin m fl uppslagsverk
- ⁷ En utgångspunkt när man funderar över sitt eget marknadsföringsarbete kan vara artikeln nedan, där författaren går igenom sju avgörande frågor kring marknadsföring av informationstjänster: Rowley, Jennifer - Information marketing: seven questions *Library management 2003*;24(1/2):13-19
- ⁸ Exempelvis Dempsey, Beth – Target your brand. *Library Journal 2004*;129(13):32-35 och Shaffer, Roberta I. – Branding to make your mark(et) : what lessons leaders can learn for library and information science. I: Owens, Irene (ed.) – *Strategic marketing in library and information science*. Binghamton, N.Y. : Hayworth, 2002. S. 81-91
- ⁹ Wolpert, Ann J. – Marketing strategies: lessons for libraries from commercial brand management. *IATUL Proceedings, Vol. 9, nr 99 (1999)*. <http://www.iatul.org/conference/proceedings/vol09/papers/wolpert.html> [2005-08-29]
- ¹⁰ Erikson, Peter – *Planerad kommunikation : strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. 3. uppdaterade uppl. Malmö : Liber, 2002
- ¹¹ Weingand, Darlene – *Future driven library marketing*. Chicago : American Library Association, 1998
- ¹² Singh, Rajesh – Developing relationship marketing with customers : a Scandinavian perspective. *Library management 2003*;24(1/2):34-43
- ¹³ De Sáez, Eileen Elliott – *Marketing concepts for libraries and information services*. 2. ed. London : Facet, 2002
- ¹⁴ Besant & Sharp, 2000
- ¹⁵ Grönroos, Christian – *Strategic management and marketing : managing the moments of truth in service competition*. Lexington : Free Press, 1990
- ¹⁶ Gupta, Dinesh K. & Jambhekar, Ashok – What is marketing in libraries? Concepts, orientations, and practice. *Information outlook 2002(November)*:24-30
- ¹⁷ Singh 2003, Gupta & Jambhekar 2002
- ¹⁸ Harrington, Jim – Get out of your office and practice in-your-face marketing. *Information outlook 2005*;9(2):19-20
- ¹⁹ T ex I Siess, Judith A. – *The visible librarian : asserting your value with marketing and advocacy*. Chicago : American Library Association, 2003.
- ²⁰ Besant & Sharp 2000
- ²¹ Singh, 2003, Gupta & Jambhekar, 2002
- ²² Jeal, Yvette – Re-engineering customer services : University of Salford information services division. *New Library World 2005*;106(1214/1215):352-62
- ²³ Siess, 2003
- ²⁴ Soules, Aline – The principles of marketing and relationship marketing. *portal : Libraries and the Academy 2001*;1(3):339-50
- ²⁵ Gummesson, Evert – Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management 1994*;5(5):5-20
- ²⁶ Besant & Sharp, 2000
- ²⁷ Werner Runebjörk, Isabel – *Ditt personliga varumärke : om retorik, värderingar och förtroende*. 1. uppl. Malmö : Liber, 2004
- ²⁸ Fritt från Per Olsson, överbibliotekarie Karolinska Institutet, Universitetsbiblioteket
- ²⁹ Flera goda exempel på hur man rent praktiskt kan arbeta med relationsmarknadsföring finns i en artikel av Enyeart och Weaver, där de beskriver hur ett litet sjukhusbibliotek i USA arbetar med att definiera de kundgrupper de vill nå, hur de ska nås, samt resultatet av deras ansträngningar. Enyeart, Amanda L. & Weaver, Debbie – Relationship management in a hospital library. *Medical Reference Services Quarterly 2005*;24(4):89-97
- ³⁰ Goldman, Neil – All for one survival marketing. *Credit Union Management 1999(Nov)*:46