



LUNDS
UNIVERSITET

FEK 582
Kandidatuppsats
VT-2005

Det nya konstmuseet

– Lättillgänglighet och världsklass?

Handledare:
Marcus Bengtsson
Björn Carlsson
Roland Knutsson

Författare:
Karin Dahlgren 821117-0322
Sofia Eklund 820820-0041
Paulina Liffner 820823-4826

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Det nya konstmuseet. Lättillgänglighet och världsklass?
Seminariedatum:	2005-05-31
Ämne/Kurs:	FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
Författare:	Karin Dahlgren Sofia Eklund Paulina Liffner
Handledare:	Marcus Bengtsson Björn Carlsson Roland Knutsson
Fem nyckelord:	Företagsestetik, Helhetsupplevelse, Lättillgänglighet, Moderna Museet, Profilskapande artefakter
Syfte:	Med denna uppsats ämnar vi undersöka hur moderna konstmuseers marknadsföring genom profilskapande artefakter påverkar och samspelar med deras grundläggande syfte.
Metod:	Vi har använt oss av en kvalitativ metod med en induktiv ansats. För att skapa oss en djupare förståelse har vi valt att koncentrera oss på ett fallföretag, Moderna Museet. Våra data har samlats in med hjälp av fokusgrupper och en djupintervju.
Teoretiska perspektiv:	Vi har valt att använda oss av teorier inom två områden; dels konsumentbeteende som rör behov och involvement, dels marknadsmixen. Dessa anses vara bra verktyg vid vår analys av empirin.
Empiri:	Vår empiri utgörs av en djupintervju med Lovisa Lönnebo, kommunikationsansvarig på Moderna Museet, samt utav två fokusgrupper.
Slutsatser:	Vi har kommit fram till att de profilskapande artefakterna bidrar till att locka besökare, att förbättra deras museiupplevelse samt till ökad inläring för besökarna. Detta föresätter dock att museerna är noggranna med att skilja mellan sin kärnprodukt och sin utökade produkt.

Abstract

Title:	The New Art Museum. Accessibility and World-Class?
Seminar date:	2005-05-31
Course:	Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
Authors:	Karin Dahlgren Sofia Eklund Paulina Liffner
Advisors:	Marcus Bengtsson Björn Carlsson Roland Knutsson
Key words:	Corporate Aesthetics, Overall experience, Accessibility, Stockholm Museum of Modern Art, Profile-creating artefacts
Purpose:	Our aim with this research is to investigate how modern art museums marketing through profile-creating artefacts affect and interact with their fundamental purpose.
Methodology:	A quality case study with an inductive approach.
Theoretical perspectives:	Consumer behaviour theory, including needs and involvement, and the marketing mix.
Empirical foundation:	The empirical foundation consists of an in-depth interview with Lovisa Lönnebo, communication manager at Stockholm Museum of Modern Art. We have also applied two focused group interviews consisting of six respondents in each one of them.
Conclusions:	Our results imply that the profile-creating artefacts make a contribution to attract visitors to the museum, to improve their overall experience and to increase their learning. This assumes however that the museum carefully distinguishes its basic product from its augmented product.

1. INLEDNING	6
1.1 Bakgrund	7
1.1.1 Marknaden för kulturprodukter	8
1.1.2 Marknadsföring av kulturprodukter	9
1.2 Problemdiskussion	10
1.2.1 Problemformulering	13
1.3 Syfte	13
2. METOD.....	14
2.1 Metodologiska överväganden	14
2.1.1 Angreppssätt och val av ansats.....	14
2.1.2 Forskningsmetod	15
2.2 Tillvägagångssätt.....	15
2.2.1 Fallföretag	15
2.2.2 Djupintervju	17
2.2.3 Fokusgrupper.....	18
2.3 Validitet och reliabilitet.....	19
3. TEORI	21
3.1 Teoretisk referensram.....	21
3.2 Konsumentbeteende	21
3.2.1 Behov	22
3.2.2 Involvement.....	24
3.3 Marknadsmix.....	25
3.3.1 Plats	26
3.3.2 Produkt	27
3.3.3 Pris.....	29
3.3.4 Promotion	30
3.4 Teoridiskussion	31
4 EMPIRI	33
4.1 Moderna Museet.....	33
4.1.1 Moderna Museets mål och visioner	34
4.1.2 De profilskapande artefakterna	34
4.2 Intervju med Lovisa Lönnebo (2005-05-13).....	35
4.2.1 Allmänt.....	35
4.2.2 Moderna Museets förändring	36
4.2.3 Museets besökare	37
4.2.4 Utställningar	37
4.2.5 Lättillgänglighet	38
4.2.6 De profilskapande artefakterna	39
4.3 Fokusgrupper.....	40
4.3.1 Ovana museibesökare.....	40
4.3.2 Vana museibesökare.....	43
5 ANALYS.....	46
5.1 Hur uppfattar museet sig självt?.....	46
5.2 Vad söker besökarna?.....	47
5.3 Hur uppfattar besökare Moderna Museet?	49
5.5 Vad erbjuder museet besökarna?.....	50
6. SLUTSATS	52
6.1 Våra slutsatser	52
6.1.1 Resultatens överförbarhet.....	54
6.2 Förslag på framtida forskning	54

Källförteckning.....	56
Litteratur.....	56
Bilaga 1	62
Bilaga 2	63
Bilaga 3	65

1. INLEDNING

I detta kapitel kommer vi inledningsvis att behandla ämnet företagsestetik, däribland de profilskapande artefakterna. Därefter presenterar vi bakgrunden till ämnet genom att beskriva museers historia samt deras position på marknaden. Vi kommer även att redogöra för tidigare forskning och motivera vårt val av uppsatsämne.

Idag råder stark konkurrens på de flesta marknader vilket leder till att företag gör allt för att profilera sig och sticka ut från mängden. Kotler och Kotler (1997) beskriver hur det för konsumentföretag under en längre period har handlat om att i första hand tillfredställa kunden och att vara det företag som kunden önskar. Enligt Pierre Guillet de Monthoux (2004) som är professor i företagsekonomi vid Stockholms Universitet, har dock intresset för företagsestetik, det vill säga företaget och dess profilskapande artefakter såsom byggnadsarkitektur, interiör och grafisk profil, ökat kraftigt de senaste åren. Trenderna pekar enligt honom på att det blir allt viktigare för företag att använda sig av estetik för att förtydliga företagets budskap och vad företaget står för. Detta görs till exempel genom snyggt designade produkter, uppseendeväckande kontor, häftiga upplevelser och annat som gränsar till konst och underhållning.

Guillet de Monthoux menar vidare att ökad fokus på estetik och design som värdeskapare leder till nya strategiska metoder. Trenden går enligt honom mot att företag idag skall lära sig av konsten och bli ”kreativa industrier” och ”upplevelseföretag” där estetiken får spela en betydande roll i verksamheten. Hooper-Greenhill (1995) menar att detta i praktiken innebär att tid och resurser i större utsträckning än tidigare läggs på konstnärlig utformning av element som grafiska profiler, personalkläder, inredning och arkitektur. Ambitionen, enligt Hooper-Greenhill, är att skapa en helhet som lätt kan kommuniceras till konsumenterna.

I många organisationer inom konstvärlden kan vi se en tendens i motsatt riktning. Här är det istället företagsvärldens, och då huvudsakligen marknadsföringens, metoder som nyttjas i större utsträckning. Samtidigt förvaltar dessa organisationer sitt estetiska arv genom att lägga stor vikt vid det samlade estetiska uttryck som förmedlas till besökarna.

1.1 Bakgrund

Trots att museitraditionen har sina rötter så långt bak i tiden som antikens Grekland, är det enligt Duncan (1995), Louvren i Paris, grundat 1792, som under historien har stått som prototyp för det publika konstmuseet. Själva grundandet av museet menar Duncan var en politiskt symbolisk handling där öppnandet för allmänheten av den kungliga konstsamlingen blev en symbol för överlämnandet av makten till folket. Konstmuseet utvecklades enligt henne i anslutning till Louvrens grundande till att bli en symbol för den utvecklade och sofistikerade staten, och många andra länder skyndade att följa Frankrikes exempel.

Bennet *et al.* (1997) förklarar att innan Louvren grundades hade konst huvudsakligen existerat i den privata sfären med en mycket liten betraktarskara. Dessa betraktare var i regel av överklassbörd, menar författarna vidare, och förväntades inneha grundläggande konsthistoriska kunskaper varför konsten hängdes så att de verk som av dåtidens experter ansågs vara mästerverk framhövdes och kunde diskuteras av betraktarna. I och med det publika konstmuseets framväxt och den efterrevolutionära önskan om att konsten skulle vara till för alla, beskriver Bennet *et al.* hur det utvecklades ett nytt sätt att hänga och presentera konsten. För att göra konstupplevelsen mer lättförståelig och meningsfull för en konstovan publik började man hänga målningarna i kronologisk ordning och kategorisera dem i olika rörelser och skolor i pedagogiskt syfte.

Men trots att många museer började öppna sina dörrar för allmänheten, menar Duncan (1995) att de fram till 1800-talets inledning fortfarande hade en liten publik, framförallt bestående av intellektuella konstnärer och poeter. Enligt Duncan var det först senare under 1800-talet som den större medelklasspubliken började söka sig till museerna, och alltsedan dess är det just denna grupp som är museernas huvudsakliga publik.

En anledning till denna fördröjning kan enligt Hooper-Greenhill (2000) vara museernas arkitektur. Hon menar att alla de traditionella konstmuseerna är inhysta i monumentala och

auktoritära byggnader. Entréerna vaktas av marmorskulpturer som nås av höga trappor vilka enligt författaren kan verka mycket uteslutande för individer som inte anser sig vara en del av det kulturella livet. Duncan (1995) förklarar detta på ett liknande sätt men tillägger att entréernas ursprungliga syfte var att rent fysiskt markera för en besökare att denne inträder i en sfär som är avskuren från vardagens larm. Innanför denna tröskel gäller vissa regler för vad som är legitimt beteende.

1.1.1 Marknaden för kulturprodukter

Att dagens faktiska och potentiella kulturkonsumenter har visat sig vara en utmaning för kulturorganisationer av olika slag beror på en rad faktorer som av Kolb (2000) sammanfattas i fyra punkter. Den första och mest avgörande punkten handlar om samhällets fokus på tidseffektivitet och nytto-maximering. Kolb beskriver hur medelklassen, i vilken kulturinstitutionernas största publik finns, de senaste årtiondena fått allt mindre tid för fritidsaktiviteter till följd av ökade arbetstimmar. Denna företeelse bidrar enligt henne till att de fritidsaktiviteter som faktiskt hinns med då måste möta flera av konsumenternas behov. Det finns med andra ord en efterfråga på lättillgängliga och effektiviserade aktiviteter vilket i sin tur skapar en marknad för museet som helhetsupplevelse. Detta innebär enligt Kotler och Kotler (1997) att en produkt som utökats från att vara enbart en konstupplevelse till att bli en aktivitet där spännande arkitektur, designad interiör, mat och shopping skapar mervärde för konsumenten.

Den andra faktorn Kolb beskriver är att utbudet på nöjesaktiviteter har ökat. Museum ser enligt Kolb inte endast andra kulturella aktiviteter som sina konkurrenter, utan alla former av nöjesaktiviteter som tar potentiella besökares tid och resurser i anspråk. Termen "Leisure-time activities" som används i stora delar av den lästa litteraturen, översätter vi fritt till nöjesaktiviteter i uppsatsen. Dessa kan bestå av allt från andra kulturella aktiviteter såsom opera och teater till bio eller shopping.

Den tredje faktorn som enligt Kolb påverkar marknaden är att gränsen mellan finkultur och populärkultur gradvis har suddas ut. Fenomenet, beskriver Crane (1989), har sitt ursprung i det tidiga 1900-talets avantgardistiska rörelser som revolutionerade konstetablissemang, och syns särskilt tydligt i 60-talets popkonst. Många medier som konstnärer använder sig av idag såsom fotografi och film menar Crane har populärkulturellt ursprung.

Den sista faktorn är enligt Kolb kopplad till den nutida människans syn på sin omvärld. Denna syn illustreras tydligt genom arkitekten Daniel Liebeskinds citat i tidskriften *Art News* (mars 2005):

“People expect more of life today, more of their coffee, more of their environment, of what they see. Why should museums be any different?”

Med underlag av detta har alltså museerna, och då de moderna konstmuseerna i särskilt hög grad, börjat anamma traditionellt företagsekonomisk marknadsföring. Genom att skaffa sig kunskap om konsumenterna och deras beteenden kan kulturorganisationer, på samma sätt som företag som säljer konsumentprodukter, tillgodose kundernas önskemål.

1.1.2 Marknadsföring av kulturprodukter

Traditionellt sett har museer inte använt sig av marknadsföringstekniker för att locka kunder. Yorke och Jones (1987) förklarar att det var under 70-talet som man började inse att marknadsföring inte bara var till för produkter, utan även kunde anpassas till tjänster. Detta utvecklades enligt Kolb (2000) med anledning av en tydlig trend som pekade på att efterfrågan på tjänster, såsom turism, transport och finansiell service, ökade i takt med löneutvecklingen.

Den nya insikten påverkade museer och andra kulturorganisationer som därmed blev tvungna att ändra sin inställning till marknadsföring. Rentschler (1998) beskriver hur relationen mellan kulturella organisationer och marknadsföring har förändrats under perioden 1974-1994 genom att dela in perioden i två faser. Den första fasen, *The Foundation Period*, karaktäriseras av viljan att lära sig mer om sina besökare och att lära besökarna om sin produkt, i museers fall konsten. Rentschler menar att kulturorganisationerna under denna period började inse vikten av att marknadsföra sig i syfte att locka fler besökare. Därefter kommer *The Professionalisation Period* (1985-1994) då man förstod att museets framtid var beroende av framgång på marknaden. Museerna blev till följd mer målinriktade gällande marknadsföring och strategi.

McLean (1997) beskriver hur museers marknadsföring idag främst är inriktad på att skapa en stark och konkurrenskraftig image för att främja de ekonomiska intressena. Enligt författaren

skulle museer i många fall inte använda sig av marknadsföringstekniker om det inte vore för att deras sponsorer krävde det.

Den moderna marknadsföringsteorin är enligt Kolb (2000) i stor utsträckning kundorienterad, vilket till en början skapade vissa problem då museet och besökaren hade olika syn på produkten. Museet ansåg att konsten var produkten medan det för besökaren var hela upplevelsen som utgjorde denna, menar Kolb. För att tillgodose besökarnas önskemål utan att ändra sin kärnprodukt föreslår hon att museet istället kan förändra sättet den presenteras och kommuniceras på. Då besökarna efterlyser helhetsupplevelser framhåller Nisch (2000) att museerna måste positionera sig som attraktioner. Detta kan enligt författarna uppnås genom att exempelvis restaurang och museibutik görs till integrerade delar av upplevelsen.

Vikten av att skapa en helhetsupplevelse för besökaren stöds av Claus Kämpplers citat i Museum International (1997):

“The quality of the permanent collection is no longer sufficient today to attract the masses to the museums. Like a shopping mall, museums are seeking to attract a broad range of visitors who stay for as long as possible and are less interested in originality or in art itself than in the additional opportunities for consumption and interaction”.

I februari 2004 slopades entréavgiften för flera museer, däribland Moderna Museet, i syfte att öka deras lättillgänglighet. Enligt kulturdepartementet är målet att ”skapa förutsättningar för fler icke-kommersiella rum där kulturarv och konst kan möta en bredare publik”.

1.2 Problemdiskussion

Då vi studerat litteratur som berör forskning kring ämnet har vi funnit att det skrivits en hel del om hur museer och andra kulturorganisationer bör utforma sin strategi och marknadsföring. Kotler och Kotler beskriver i *Museum Strategy and Marketing* (1998) den utmaning museerna ställs inför i det nya århundradet. Därefter behandlar författarna hur museer kan utforma sina strategiska planeringar för att anpassa sig till det nya marknadsklimatet och slutligen de marknadsföringsverktyg som kan vara användbara i processen. På liknande vis inleder Kolb med en presentation av de faktorer som bidragit till

den nya situationen för kulturorganisationer i *Marketing Cultural organisations*. Vidare sätter hon konsumentteori i relation till kulturkonsumenten och analyserar kulturen som produkt utifrån de fyra P: na. Även Kolb behandlar lämpliga tekniker och verktyg för att undersöka marknaden för kulturprodukter. McLean utforskar samma områden i *Marketing the Museum* (1997).

Forskning kring kulturteori och museipedagogik är väl dokumenterat. Carol Duncan (1995) skriver till exempel om hur besökares inställning och relation till museer och museibesökande har förändrats över tiden. Falk och Dierking (2000) undersöker hur museer bär sig åt för att kommunicera kunskap till besökare. Eilean Hooper-Greenhill tar i *Museums and the Interpretation of Visual Culture* (2000) upp den pedagogiska processen och hur besökare skapar mening i museimiljö.

Museum som tjänsteproducenter tas bland annat upp av Mejón, Fransi, och Torsson Johansson i artikeln *Marketing management in cultural organisations* (2004) samt av Rentschler och Gilmore i *Changes in Museum Management* (2002). Här beskrivs hur museer bör marknadsföra sig utifrån ett tjänsteperspektiv på sin produkt.

Det har även skrivits mycket kring området *museum management*. Sherena Suchy uppmärksammar i artikeln *Grooming new millennium museum direktor* (2000) att den nya museichef måste vara medveten om den balans som krävs mellan marknadsföring och den kulturella institutionen. Ett liknande resonemang förs av Victoria D. Alexander i *A delicate balande; Museums and the marketplace* (1999) och Mejon *et al.* i *Marketing management in cultural organisations*.

Kulturorganisationernas ökade strategitänkande tar sig uttryck framförallt i två fenomen. Det första är att många museer har börjat använda sig av klassiska verktyg för marknadsanalys såsom enkäter och fokusgrupper, dels för att kartlägga den museibesökande konsumentgruppen, dels för att ta reda på besökarnas önsningar och kunna anpassa sig till dessa. (Getty Research Centre, 2000) Det andra är att museerna lägger ökat fokus på de profilskapande artefakterna för att med hjälp av dessa skapa en mer lättillgänglig framtoning gentemot konsumenterna. Med profilskapande artefakter menas vanligen arkitektur, inredning och grafisk formgivning.

För att bättre kunna ringa in konceptet ”konstmuseet som helhetsupplevelse” har vi valt att utvidga begreppet med restaurangens och museibutikens utformning. Denna definition anser vi vara mer effektiv i sammanhanget då utformningen av dessa delar är avgörande för hur museet uppfattas av besökarna.

Kotler och Kotler (1998) föreslår att museer bör bli mer tillgängliga för allmänheten för att på så sätt öka antalet besökare. Utvecklingen av en bredare publik kan enligt författarna skapas på tre sätt; att få vuxna som inte vanligen går på museum att börja gå, att få barn att uppskatta museerna samt att få dem som går att gå oftare. Genom att dels använda ett populärkulturellt formspråk i den grafiska profilen, dels skapa välkomnande entréer och locka med spännande arkitektur tror vi att museer kan avdramatisera en museimiljö som för många besökare känns ovan och högtidligt.

Arkitektur, eller närmare bestämt museiarkitektur, har diskuterats och skrivits om i relativt stor utsträckning. Mihail Moldoveanu beskriver i *Towards a new vision of the museum: the kunsthhaus of bregenz* (2000) om hur arkitekturen har fått en större roll, en trend som startade på 1980-talet. Museiadministratörer är idag väl medvetna om den effekt som museernas arkitektur har, vilket är ett av skälen till att det blivit allt vanligare med kända arkitekter som ritat extravaganta museibygnader. Henderson (1998) analyserar olika museibygnader med extrem arkitektur och Claus Käpplinger och Yves Nacher (Museum International 1997) beskriver arkitekturen som en del av museers marknadsföring.

Mottner och Ford (2005) behandlar i artikeln *Measuring nonprofit marketing strategi performance; the case of museum stores* marknadsföringsstrategier för hur man använder museibutiken till att locka fler besökare. Butiken kom från början till i syfte att dra in mer finansiella medel till museet (Lovelock och Weinberg 1989).

Som framgår ovan handlar stor del av den befintliga forskningen idag om hur museer kan bli mer lättillgängliga, vilket ofta sker genom en allt mer kommersiell framtoning samt ökad fokus på de profilskapande artefakterna.

I The New York Times (1997) ger Gloria Days sin syn på det nya konstmuseet:

"It's cheap. It's fast. It offers great shopping experience, tempting food and a place to hang out. And visitors can even enjoy the art".

Detta tycks stämma dåligt överens med den traditionella synen på museiupplevelsen som illustreras genom ett citat i Kotler och Kotler (1998) av Otto Mayr, före detta chef för Deutsches Museum (1995):

"Ett konstmuseum skall betraktas som en 'okyrklig kyrka', där interiören skall vara stämningsfull och under inga omständigheter likna ett nöjescenter."

Enligt Statens museidefinition *Minne och bildning* (SOU 1994: 51) är ett museum en del av samhällets kollektiva minne. Museet samlar in, dokumenterar, bevarar och levandegör föremål av och andra vittnesbörd om människors kultur och miljö. Det utvecklar och förmedlar kunskap och bjuder upplevelser för alla sinnen, och det är enligt definitionen öppet för allmänheten och medverkar i samhällsutvecklingen. Museets syfte är med andra ord utbildning av medborgarna.

De profilskapande artefakterna är ett led i museernas försök att locka fler besökare och nå sina mål vilket framgår av ovanstående text. Vi har dock inte funnit någon forskning gällande kopplingen mellan ökad lättillgänglighet och museernas ursprungliga syfte i samhället varför vi anser området intressant att undersöka.

1.2.1 Problemformulering

Utifrån ovanstående diskussion ställer vi oss frågan:

Hur påverkas moderna konstmuseers huvudsakliga syfte då man genom större fokus på de profilskapande artefakterna försöker skapa ökad lättillgänglighet?

1.3 Syfte

Med denna uppsats ämnar vi undersöka hur moderna konstmuseers marknadsföring genom profilskapande artefakter påverkar och samspelar med deras grundläggande syfte.

2. METOD

I detta kapitel redogör vi för de forskningsmetoder och val av den ansats vi anser lämpliga att använda oss av för att kunna besvara forskningsfrågan och på så sätt fullfölja uppsatsens syfte.

2.1 Metodologiska överväganden

2.1.1 Angreppssätt och val av ansats

Positivismen har sitt ursprung i naturvetenskapen, vilket enligt Thurén (2000) innebär att man strävar efter absolut kunskap. Motsats till detta är hermeneutik, vilket han förklarar istället har en mer humanistisk inriktning och är grundad på förståelse för relativistiska tankegångar. Vetenskaper som bedrivs på grundval av förståelse för andra människors upplevelser och känslor är enligt Thurén samhälls- och humanistiska ämnen såsom historia, litteraturvetenskap och konstvetenskap. Då vår uppsats har sin grund i ett flertal av dessa vetenskaper kommer vi främst att hålla oss till denna typ av tolkningsmetod.

Thurén beskriver vidare begreppen deduktion och induktion. Deduktion bygger på logik medan induktion bygger på empiri och innebär att man drar slutsatser utifrån empiriska fakta. Vårt syfte med uppsatsen är att vi ska undersöka museers profilskapande artefakter och deras alltmer lättillgängliga och populärkulturella framtoning. Då vi har för avsikt att utgå från empirin för att sedan undersöka vilka teorier som kan appliceras på de resultat som vi får fram, är en induktiv ansats att föredra. Valet av denna ansats faller sig naturligt då vi ämnar undersöka en förändring i museivärlden för att sedan utreda huruvida vi finner stöd för denna i teorin. Vi är medvetna om den ansats som ligger mellan de två extremerna induktion och deduktion, nämligen abduktion. Denna form har undersökts av Alvesson och Sköldberg (1994) och kan enligt författarna vara användbar eftersom de flesta studier inte håller sig strikt

åt det ena eller andra hållet. Vi har dock för avseende, med tanke på innehållet i vår teoretiska referensram, att lägga tyngdpunkt på den induktiva ansatsen.

2.1.2 Forskningsmetod

Hittills har en hel del kvantitativ forskning i form av enkätundersökningar och mätning av besökarantal utförts, bland andra av Moderna Museet, som redovisar resultaten i sin årsredovisning för 2004. Undersökningens resultat gav dock mest svar om besökarnas ålder, kön, besöksfrekvens och liknande. Vi anser att det saknas en mer djupgående undersökning av hur de profilskapande artefakterna påverkar museiupplevelser, och anser att detta bäst undersöks genom kvalitativ forskning. Enligt Bryman (1997) kan den kvalitativa metoden på ett bättre sätt än en kvantitativ metod ge en helhetssyn av det sammanhang som problemet uppstår i och gå mer på djupet med problemet.

2.2 Tillvägagångssätt

2.2.1 Fallföretag

Enligt Merriam (1994) är en fallstudie en undersökning av en specifik företeelse som väljs ut för att den är viktig, intressant, eller utgör någon form av hypotes. Den specifika företeelsen utgör enligt Adelman, Jenkins och Kemmis (1983) ett exempel på en mer omfattande grupp av företeelser. Fallstudiemetodens fördel består framför allt i att den är väl förankrad i verkligheten då man studerar faktiska företeelser vilket leder till riklig information om det specifika fallet (Merriam 1994). Den för oss främsta nackdelen med fallstudiemetoden gäller den begränsade möjligheten att generalisera resultaten. Merriam framhåller att då vissa forskare menar att det inte går att generalisera utifrån en fallstudie menar andra att det är möjligt om man istället använder sig av ett generaliseringsbegrepp som stämmer bättre överens kvalitativa studiers egenskaper. Som förslag på begrepp anges termen överförbarhet, vilken behandlas närmre nedan.

Denscombe (2000) menar att fallstudiemetoden innebär att man koncentrerar sig på ett mindre antal företag för att skapa sig en djupare förståelse för dem. Denna metod lämpar sig väl vid vår undersökning då vi genom en kvalitativ studie har för avsikt att gå in på djupet istället för att generalisera.

När vi i inledningsfasen av denna uppsats valde att studera moderna konstmuseer beslöt vi oss för att begränsa oss till ett fallföretag. Moderna Museet i Stockholm ansåg vi vara ett lämpligt val för denna studie. Detta grundar sig främst på det faktum att det i Sverige finns få andra moderna konstinstitutioner av betydande storlek. Vårt intresse för Moderna Museet grundar sig även på den genomgripande förändring av de publika utrymmena som genomfördes i samband med en renovering av fuktskador som upptäckts i byggnaden. Vid förändringen strävade Moderna Museet främst mot att bli mer lättillgängliga för besökare. Att detta lyckades bekräftas av statistik på Moderna Museets hemsida som visar en kraftig ökning i besökarantal efter förändringen. Då konsten som visas är densamma drog vi slutsatsen att ökningen åtminstone delvis måste bero på förnyandet av de profilskapande artefakterna. Detta antagande ökade vårt intresse för att använda Moderna Museet som fallföretag.

Vår avsikt med att använda Moderna Museet som fallföretag är att få tillgång till information som rör beslutsfattande inom vårt problemområde i museivärlden. Denna information tillsammans med de data som uppkommer vid våra fokusgrupper hoppas vi kunna leda till att vi genom vår analys kan dra slutsatser som besvarar vår problemformulering.

2.2.1.1 Överförbarhet

Enligt Merriam (1994) innebär extern eller yttre validitet den utsträckning i vilken resultaten från en viss undersökning är tillämpliga även i andra situationer än den undersökta. Lincoln och Guba (1985) föreslår att man istället för att använda termen extern validitet skall använda "överförbarhet". Frågan om generaliserbarhet är överlag inriktad på huruvida man överhuvudtaget kan generalisera utifrån ett enskilt fall och i så fall på vilket sätt. (Merriam, 1994)

De resultat som uppkommer med fallstudien som forskningsmetod kan enligt Olson (1982):

- gälla en speciell situation men ändå belysa ett generellt problem
- visa läsaren på vad som bör göras och vad som inte bör göras i en liknande situation

För att kunna förbättra överförbarheten i sina resultat föreslår Goetz och LeCompte (1984) att man skall kunna påvisa hur typiskt fallet är i jämförelse med andra fall i samma kategori.

Vår ambition är alltså att med hjälp av den information vi får från fallstudien kunna dra slutsatser som kan appliceras på institutioner som liknar vårt fallföretag. Kriterier för detta anser vi vara att de har liknande utbildningssyften med sin verksamhet, att deras mål är inriktade på lättillgänglighet samt att de strävar efter att skapa en helhetsupplevelse för besökarna.

2.2.2 Djupintervju

Eftersom det enligt Kotler och Kotler (1998) ofta finns ett glapp mellan den image som en organisation önskar förmedla och den image som verkligen uppfattas av konsumenterna anser vi det viktigt att undersöka båda parter syn på saker. Vi valde därför att genomföra en djupintervju med en beslutsfattande nyckelperson på Moderna Museet. Lars Nittve, överintendent på Moderna Museet, föreslog oss att kontakta museets kommunikationschef, Lovisa Lönnebo eftersom hon besitter relevant information för vår frågeställning. Dessutom har Lovisa Lönnebo varit högst delaktig i de förändringar som Moderna Museet genomgått.

Kvalitativa intervjuer kan enligt Kvale (1997) antingen vara ostrukturerade eller semistrukturerade. Kvale framhåller att respondenten vid den ostrukturerade intervjun får tala fritt om ett visst ämne, medan den semistrukturerade intervjun istället utgår ifrån ett visst antal frågor. Dessa frågor sammanställs sedan i en intervjuguide. Den senare tekniken ger enligt Bryman (2002) respondenten frihet att göra utsvävningar kring frågorna och fördjupa sig i för denne viktiga synvinklar.

Vi anser den semistrukturerade intervjumetoden vara bäst lämpad för vår uppsats då den tillåter diskussion samtidigt som den möjliggör djupgående och utvecklade svar. Med hjälp av

intervjuguiden (se bilaga 1) har vi möjlighet att styra samtalet i den riktning som vi anser lämplig. Då vi ej anser oss vara erfarna intervjuare är det, vilket framhålls av Bryman (2002), lämpligt att använda sig av denna metod då en ostrukturerad intervju kan bli svårhanterlig.

2.2.3 Fokusgrupper

För att ta reda på hur museibesökarna uppfattar museer använder vi oss av fokusgrupper. Fokusgrupper beskrivs av Rao, Vithala och Steckel (1997) som en kvalitativ teknik för marknadsundersökningar samt som ett effektivt sätt att skaffa sig insikt i konsumenternas attityder och beteenden rörande en produkt. Fokusgrupper är enligt författarna vanligt förekommande då de baseras på ett litet urval, men bör dock inte användas för att helt ersätta storskaliga kvantitativa studier. Då denna typ av storskalig undersökning av tid- och kostnadsskäl inte var möjlig i vårt fall, ansåg vi dock fokusgrupper vara bra verktyg för att få insikt i museibesökarnas åsikter.

Ett vanligt sätt att implementera fokusgruppen som undersökningsverktyg är enligt Kvale (1997) att konstruera en grupp om 6-10 personer. Dessa tillåts sedan diskutera en lista med förutbestämda ämnen som introduceras av en moderator. En typisk fokusgrupp varar mellan 90-120 minuter enligt Kvale. Han förklarar vidare att utbytet av åsikter underlättar om gruppen är relativt homogen sett utifrån till exempel ålder och social status men för att få bästa utfall bör man genomföra fokusgrupper med ett flertal olika typer av deltagare; exempelvis lojala användare av ett företags produkter, användare av ett konkurrerande företags produkter samt en blandad grupp. Kvale framhåller en fördel med fokusgrupper, nämligen att samspelet mellan deltagarna kan leda till affektiva yttranden och synergieffekter då deltagarna kan bygga på varandras argument och på så vis komma fram till nya tankar.

Då man utser respondenterna är det enligt Rao, Vithala och Steckel (1997) viktigt att i största möjliga mån försöka välja personer som inte varit med i fokusgrupper tidigare, då dessa personer ofta i större utsträckning försöker gissa vad målet med fokusgruppen är och således anpassar sina svar till detta. En fokusgrupp med den typen av deltagare anser författarna sällan ger användbar information. Moderatoren bör, förklarar de, följa en plan för vilka ämnen som gruppen skall avhandla och har även som uppgift att skapa en atmosfär som främjar ett öppet utbyte av idéer, samt ge deltagarna en möjlighet till att diskutera varandras åsikter.

En nackdel med att använda fokusgrupper som lyfts fram av Kvale (1997) är att det minskar intervjuarens kontroll över intervjusituationen samt det blir svårare att grundligt analysera alla uppkomna åsikter som korsar varandra.

Vi har valt att använda oss av två fokusgrupper med sex deltagare i varje, varav den ena gruppen består av vana museibesökare som går på museum sex eller fler gånger per år. Den andra gruppen består av ovana museibesökare som sällan eller aldrig går på museer. Vi motiverar detta urval med att vi tror att uppfattningarna om exempelvis personernas förväntningar på ett museibesök samt orsaken till varför de går på museum i dessa grupper går isär.

Vid val av deltagare till fokusgrupperna använde vi oss av ett selektivt urval. Detta kännetecknas enligt Svenning (1997) av att undersökningsobjekten väljs ut efter vissa kvaliteter. Det första urvalet bestämdes, som nämnt ovan, efter hur ofta de går på museum. Nästa faktor vi gick efter var personernas bostadsort. Detta val grundar sig i att vi ville ha en geografisk spridning på de medverkande då man beroende på bostadsort har olika möjligheter till att besöka museer samt uppfatta deras marknadsföring. Vi är dock medvetna om att urvalet är subjektivt eftersom det är vi själva som bedömer respondenternas lämplighet. Deltagarna är i åldersgruppen 20 till 25 år och alla är studenter (se bilaga 3). Denna homogenitet tror vi leder till ett smidigare meningsutbyte. Dessutom är denna åldersgrupp extra intressant då den består av framtidens potentiella museibesökare.

Vi är medvetna om att endast två av de ovana besökarna har varit på Moderna Museet både före och efter renoveringen. Då vi i denna fokusgrupp till största del avser att undersöka varför respondenterna inte går oftare på museum samt vad som skulle kunna få dem att gå oftare, anser vi dock detta vara av liten betydelse.

2.3 Validitet och reliabilitet

Validitet syftar enligt Jacobsen (2002) till att redovisad empiri och teorier ska vara så giltiga och relevanta som möjligt, medan reliabilitet avser undersökningens trovärdighet. Dessa två

begrepp förknippas enligt Thurén (2000) ofta med kvantitativa undersökningar. Bryman (2001) drar liknande slutsatser angående begreppens relevans vid kvalitativa undersökningar av den form vi ska utföra, men hänvisar istället till två andra kriterier; *trovärdighet* och *äkthet*. Trovärdighet är jämförbart med reliabilitet och äkthet liknas med validitet.

För att uppnå hög grad av äkthet är det av stor vikt att man i det inledande stadiet av en undersökning är kritisk mot sina källor, menar Reinecker och Stray Jørgensen (2004), som poängterar att man bör begrunda källornas objektivitet och aktualitet. Internetsidor är enligt Wiedersheim-Paul och Eriksson (1997) generellt sätt mindre trovärdiga då de ofta visar en mer subjektiv bild för att ställa företaget i god dager. Vi är medvetna om att informationen på Moderna Museets hemsida kan vara framställd till deras egen fördel men anser att informationen är nödvändig för att ge en mer komplett bild av situationen.

Då vi valt att endast intervjua en nyckelperson på vårt fallföretag är vi medvetna om att trovärdigheten i våra insamlade data kan minska. Trots detta anser vi det lämpligt eftersom kommunikationschefen är den person på företaget som har ansvar för de frågor vi finner intressanta för vår forskning.

Vår andra intervjumetod är att använda oss av fokusgrupper. Wibeck (2000) tar upp två faktorer som kan påverka resultatet och dess trovärdighet; miljö samt sammansättning av gruppen. Wibeck framhåller att både miljön och sammansättningen måste kännas bekväm för respondenterna så att inte känsliga ämnen undviks. För att undvika dessa risker har vi i varje grupp samlat så homogena respondenter som möjligt och förlagt diskussionerna till en hemmamiljö där stämningen tillåts bli bekväm och informell.

3. TEORI

I detta avsnitt kommer vi att presentera de teorier som är relevanta för den kommande analysen samt motivera valen av dessa. Teorierna används för att ge en djupare förståelse för ovan diskuterade problemområde.

3.1 Teoretisk referensram

För att kunna avgöra och förstå estetikens påverkan och betydelse för museerna väljer vi modeller och teorier som kommer att appliceras på empirin för att därefter resultera i en analys. De två huvudområden vi kommer att koncentrera oss på är konsumentbeteende samt *marketing mix*, som vi fortsättningsvis benämner marknadsmixen. Konsumentbeteendet används för att kunna belysa problemet utifrån besökarnas perspektiv medan marknadsmixen används för att undersöka hur museer använder de olika elementen i sin marknadsföring. Inom konsumentbeteende fokuserar vi på teorier rörande behov och *involvement* då dessa är relevanta i analysen av våra insamlade data.

3.2 Konsumentbeteende

För att få en ökad förståelse om hur besökarna tänker och uppfattar museer är det relevant att diskutera teorier med utgångspunkt i psykologin. Inom detta område har vi funnit två teorier som är väsentliga för vår analys; behov och *involvement*. Vi kommer nedan att presentera teorier som behandlar dessa begrepp.

3.2.1 Behov

De flesta människor har ungefär samma typer av behov och önskningar. Dessa tar sig dock olika uttryck hos olika personer. (Schiffman *et al.* 2001) Behovet av att slappna av kan exempelvis för en individ tillfredställas genom att läsa en roman, medan en annan når samma tillfredställelse genom att promenera. Motivation är den drivkraft som enligt Schiffman *et al.*, (2001) uppkommer när en individ upplever ett otillfredsställt behov och som får denne att handla på det vis som han tror kommer att tillfredsställa behovet. Individer strävar hela tiden både medvetet och omedvetet efter att minska den frustration som uppstår när ett behov inte tillfredsställs.

Abraham H Maslow formulerade 1943 en teori behandlande mänskliga behov och konstruerade då sin ”behovstrappa”, en hierarki med vars hjälp behov kan kategoriseras. Maslow delar in de mänskliga behoven i fem kategorier vilka rankas i en pyramid med de grundläggande fysiska behoven underst och de mest förfinade psykologiska behoven i toppen. Teorin går ut på att behoven i botten av pyramiden måste tillfredställas innan individen känner av behoven högre upp på hierarkin.



Bild 1. Maslows behovstrappa

Enligt teorin består de två understa kategorierna av grundläggande fysiska behov och behov av trygghet. De tre övriga kategorierna är sociala behov, egoistiska behov och behov av självförverkligande, dessa är enligt Schiffman *et al* (2001) i regel kulturellt betingade. Det är framför allt dessa kategorier som är intressanta för oss att undersöka.

De sociala behoven är den mänskliga önskan om kärlek, acceptans och känslan av samhörighet. Det kan tillfredställas på en mängd olika sätt beroende på individens personlighet, kulturella bakgrund och erfarenheter. Hur en individ väljer att tillfredsställa sina behov påverkas även av vilken bild individen har av sig själv. De produkter som en individ äger eller skulle vilja äga speglar ofta dennes självuppfattning. (Schiffman *et al* 2001)

Då de sociala behoven har tillfredsställts uppkommer enligt Maslows (1943) teori nya psykologiska behov. Dessa är huvudsakligen centrerade kring individen; så kallade egoistiska behov och innefattar bland annat självkänsla, prestige, självständighet, status och uppmärksamhet. Den högsta nivån i pyramiden är behovet av självförverkligande. Denna nivå nås enligt Maslow endast av få individer då de flesta inte lyckas tillfredsställa sina egoistiska behov i tillräckligt hög grad. Enligt ovannämnda teori tar sig behovet av självförverkligande uttryck i önsknningar om att få utnyttja hela sin potential som människa. I denna kategori kan man placera behovet av att se och lära sig nya saker.

När det gäller museer finns det inget självklart behov som det finns för till exempel mat eller kläder (McLean 1997). Med andra ord kommer de individer som inte har uppfyllt sina grundläggande behov ha svårt att känna behov av kulturella upplevelser. Kolb (2000) menar att kulturen måste presenteras på ett sätt som gör att flera behov kan tillfredställas samtidigt för att nå dessa individer. Att museer idag arbetar efter ovan nämnda principen är tydligt då ökad energi läggs på aktiviteter som tilltalar människans mer grundläggande behov, såsom mat och vila.

Graburn (1977) har identifierat tre funktioner som museer kan fylla; *the reverential experience*, *the associational space* och *the educational function*. Den första funktionen syftar till att museerna kan vara självförverkligande, att museivisningen ligger på en nästan andlig nivå och ger besökaren mer i utbyte än vardagen i allmänhet. Nästa funktion rör det sociala behovet då familj och vänner tillsammans kan se och uppleva konsten. Här nämner Graburn vikten av den fysiska aspekten, såsom sittplatser och tydlig information. Den sista funktionen omfattar de besökare som vill berika sitt liv. Detta berörs även av McLean (1997) som förklarar behovet av att kunna tolka och översätta konstverken till personliga värderingar.

Tinsley och Eldredge (1995) undersöker i sin kvantitativa studie *Psychological benefits of leisure participation: A taxonomy of leisure activities based on their need gratifying properties* vilka typer av behov som olika nöjesaktiviteter fyller. Denna undersökning visade att aktiviteten "art shows and galleries" i första hand fyllde behovet av "sensibility; the need for intellectual and aesthetic stimulation" och även av "hedonism; the gratification of the need to experience pleasure".

3.2.2 Involvement

Marknadsförare har under de senaste 15 åren börjat uppmärksamma begreppet involvement och dess inverkan på kundens köpbeslut (Dubois 2000). Vi kommer fortsättningsvis att använda den engelska termen då en svensk översättning lätt kan misstolkas.

Begreppet involvement syftar enligt Dubois (2000) på relationen som en konsument har med en speciell produktkategori. Denna relation har i sin tur direkt påverkan på vilken information en konsument medvetet eller omedvetet väljer att ta till sig.

Celsi och Olson (1988) menar att en involverad individ tar sig mer tid att lära sig om produkten vilket leder till att denne blir mer insatt i produktkategorin. Involvement varierar från person till person och grundar sig främst i individens intressen. Dessa intressens intensitet ökar eller minskar beroende på omständigheterna. Detta hänger ihop med Schiffmans (2001) diskussion kring hög- och låginvolvement produkter. Författarna menar att individen blir mer involverad och lägger ner mer tid på informationssökande angående produkter som kan innebära någon form av risk. Denna upplevda risk kan enligt Dubois (2000) vara fysisk, funktionell eller psykisk.

Vid marknadsföring av produkter som innebär en upplevd risk för konsumenten är det viktigt att lämna tydlig och klar information. (Schiffman *et al.* 2001). Då det gäller produkter med låg involvement föreslår Schiffman *et al.* istället fokus på visuella effekter i reklamen för att fånga den potentiella konsumentens intresse.

Enligt Park och Young (1986) är det vanligt förekommande med en uppdelning av involvement i två delar; en *affektiv* och en *kognitiv* del. Den affektiva delen är kopplad till hur individen kan uttrycka känslor genom att köpa eller äga en viss produkt. Den andra delen av involvement är den kognitiva som även kallas för rationell involvement. Den syftar till att motivationen för informationssökande gällande en viss produktkategori temporärt ökar då en individ har för avsikt att införskaffa en viss produkt. Houston och Rothschild (1978) delar istället upp involvement i *situational* och *enduring* involvement. Den första gäller den involvement som uppkommer i en viss situation medan den andra är av mer permanent karaktär och grundas på tidigare erfarenheter, normer och värderingar.

För företag är det enligt Dubois (2000) viktigt att ha god kunskap om befintliga och potentiella kunders involvement då detta skapar gynnsammare förutsättningar för segmentering av marknaden och även vid positionering av produkten.

3.3 Marknadsmix

Konceptet marknadsmix introducerades av Borden (1964) och blev senare genom McCarthy (1981) känt som de fyra P:na; plats, produkt, pris och promotion. Kotlers definition är:

”Marketing mix is the set of controllable tactical marketing tool that the firm blends to produce the response it wants in the target market” (Kotler och Armstrong, 1999).

Mixen innehåller allt som en organisation kan göra för att öka efterfrågan på sin produkt på marknaden. *Plats* är de åtgärder som en organisation åtar sig för att göra varan eller tjänsten tillgänglig för målgruppen. *Produkt* är de varor och tjänster som kan erbjudas på en marknad och som tillfredsställer marknadens behov. Produkten innehåller faktorer som kvalitet, design, varumärke och kringsservice. *Pris* är det belopp som en konsument betalar för en produkt eller en tjänst alternativt det värde som konsumenten utbyter för att erhålla fördelar av att ha eller att använda produkten eller tjänsten. *Promotion* är de aktiviteter som går ut på att förmedla produktens eller tjänstens budskap till målgruppen i syfte att öka efterfrågan på dessa.

3.3.1 Plats

Plats handlar om att marknadsföra rätt produkt på rätt plats. McLean (1997) jämför plats med distribution. Med distribution menar hon att man gör en åtrådd produkt tillgänglig för konsumenten på en plats som väl lämpar sig för ändamålet. McLean förklarar vidare att museers fysiska position ofta ligger utanför museets egen kontroll. Undantaget, menar hon, är nya museer, vilka har möjligheten att själva bestämma detta. Museideltagande underlättas enligt Mejón *et al* (2004) av externa och interna faktorer såsom tillträde och skyltning.

Eftersom museernas placering kan vara en nyckelfaktor i köpprocessen, poängterar Davis *et al* (1979) vikten av att den är noga genomtänkt. Då platsen där produkten distribueras är svår att påverka har det enligt McLean (1997) blivit allt vanligare med utbyggnader av museet. Moldoveanu (2000) berättar att trenden började under 80-talet då museer som Louvren i Paris och the Metropolitan Museum i New York byggde ut sina museer. Kimball (1997) skriver i *The new Criterion* att det på senare tid finns få museer som inte dragit nytta av detta, och genomfört utbyggnader såsom en ny paviljong, nya gallerier eller en ny vinge.

Enligt Moldoveanu (2000) är museiadministratörer idag väl medvetna om effekten som arkitekturen har på den bild som museet kommunicerar. Bryant (1988) menar att en intressant position och arkitektur i sig kan göra museet till en attraktiv destination. Av den anledningen har det idag blivit allt vanligare att museer anlitar kända arkitekter som får i uppdrag att rita uppseendeväckande byggnader. Byggnadens betydelse uppmärksammades redan på 1940-talet då Munro (1947) i *College Art Journal* beskrev museum i följande citat:

"An art museum is or can be a work of art itself".

Vid positionering och distribution av museets idé framhåller McLean (1997) att man ej bör underskatta insidans betydelse. Hon understryker vikten av ordentlig skyltning, ljussättning och planering av museet. Även tjänster såsom informationsdisk och möjlighet att exempelvis reservera biljetter är enligt Mejón *et al*. (2004) delar av distributionen.

3.3.2 Produkt

Eftersom museiupplevelsen består av mer än bara en fysisk produkt, det vill säga konsten, menar Mejón *et al.* (2004) att en definition av denna innebär vissa svårigheter. Av den anledningen har det enligt McLean (1997) blivit allt vanligare att definiera produkten som en tjänst.

3.3.2.1 Definition av begreppet tjänst

Lindkvist och Persson (1997) menar att det som sägs känneteckna tjänster är detsamma som skiljer tjänster från varor. Det unika med tjänster sammanfattar de i fyra särdrag:

- Tjänster är opåtagliga.
- Tjänster är processer.
- Tjänster produceras och konsumeras samtidigt.
- Kunden deltar i tjänsteprocessen.

Grönroos (1992) ger en lite mjukare definition av begreppet:

”En tjänst är en aktivitet eller serie aktiviteter av mer eller mindre abstrakt slag som normalt, men inte nödvändigtvis, äger rum i interaktionen mellan kunden och tjänsteföretagets medarbetare och/eller fysiska tillgångar eller varor...”

Då det gäller museer innehåller enligt Kolb (2000) och McLean (1997) deras erbjudande både konkreta och abstrakta element. Museer erbjuder en abstrakt tjänst när det sätter ihop och exponerar utställningar men säljer även konkreta produkter i sina restauranger och butiker. Exempel på tjänster som museet erbjuder är enligt Mejón *et al.* (2004) guidade visningar, kurser, seminarier, museibutik, restaurang/café, atmosfär och ljussättning.

Kunden medverkar ofta direkt i den process som skapar tjänsten genom att bidra med information och utföra moment eller aktiviteter i processen. (Arnerup-Cooper och Edvardson

1998). Detta stämmer i hög grad vid museibesök då besökarens fysiska och mentala närvaro krävs för att tjänsten verkligen skall uppstå. Arnerup-Cooper och Edvardson menar vidare att tjänster är heterogena och att kundens aktiva deltagande medför variation i såväl krav och förväntningar som process och resultat.

3.3.2.2 Kotlers produktnivåmodell

För att mer effektivt kunna fastställa och förstå sammansättningen av en produkts olika delar är Kotlers produktnivåmodell ett lämpligt verktyg. Vi kommer nedan att hålla oss till de engelska termerna då en svensk översättning minskar begreppens precision.

Kotler har skapat en modell som består av fem produktnivåer, där varje nivå ger kunden ytterligare värde. Tillsammans skapar de fem nivåerna en "customer value hierarchy". Denna modell menar Kotler är nödvändig vid marknadsföringen av en produkt. De fem nivåerna framgår av modellen nedan.

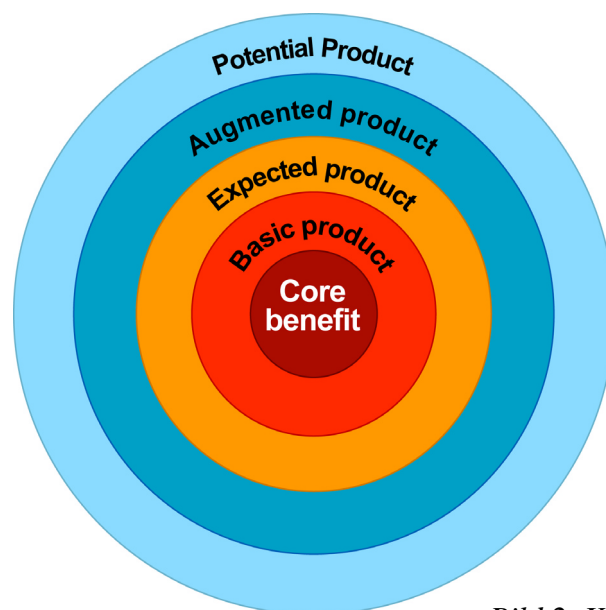


Bild 2. Kotlers produktnivåmodell

Den mest grundläggande nivån är *core benefit*. Detta är den fördel eller lösning på ett problem som konsumenten eftersöker. Det är alltså inte konsten i sig utan den individuella upplevelsen av konsten som är museers *core benefit*. Egan (2001) fortsätter resonemanget och menar att företagets *core benefit* är det som är signifikant för det företaget erbjuder. Enligt Rentschler

och Gilmore (2002) är utbildning av folket är den mest centrala biten i museets utbudna tjänst.

Nästa produktnivå är *basic product*. Den syftar till de delar som är direkt sammankopplade med *core benefit*, det vill säga det som möjliggör *core benefits* existens. I vårt fall innebär det att upplevelsen möjliggörs av själva konsten. Det är alltså konsten som är ett musees *basic product*.

Den tredje produktnivån är *expected product*. Här ingår de attribut som tillförts produkten för att denna skall möta de förväntningar kunden normalt har på denna typ av produkt. När det gäller museer förväntar sig besökaren till exempel rum för konsten att hänga i och att dessa rum skall vara rena och ha bra belysning (Goulding, 2000). Idag tenderar även restaurang och museibutik vara en del av den förväntade produkten.

Nästa produktnivå är *augmented product*. Denna nivå innehåller de delar av en produkt som kunden inte nödvändigtvis förväntar sig men som bidrar till att denne får en positiv upplevelse av produkten. Även på denna nivå kan man nämna kringsservice som restaurang och butik på ett museum, trots att dessa som nämnt ovan idag nästan ses som självklara. *Augmented product* kan även utgöras av duktiga kockar i restaurangen, kunnig personal och en väl sorterad museibutik som förutom böcker erbjuder exempelvis designprylar.

Den sista nivån som Kotler diskuterar är *potential product* i vilken alla tänkbara utökningar av produkten ingår. Av konkurrensskäl är det viktigt för många företag att hela tiden försöka finna nya vägar att tillfredsställa kunden på. Det finns inga direkta begränsningar för hur detta kan ske förutom risken att företaget kan tappa fokus på sin kärnverksamhet.

3.3.3 Pris

Normalt styrs prissättningen på en produkt av utbud och efterfrågan, förklarar Parkin, Powell och Matthews (2000). När det gäller museer är dock enligt McLean (1997) både utbudet och efterfrågan svåra att beräkna och kontrollera. Då utbudet är fix är det enligt henne endast möjligt att styra efterfrågan, vilket bäst görs genom marknadsföring.

Många museer tvingas idag av finansiella skäl att använda sig av prissättning som strategi för att öka sina intäkter, förklarar Mejón *et al.* (2004). Inom museivärlden argumenterar enligt Kotler och Kotler (1998) dock många för att museer är en public service tjänst som är folkbildande och kulturbevarande och därför skall vara tillgängliga för alla, det vill säga vara gratis.

Som går att läsa i ovanstående problemdiskussion är det senare synsättet som speglas i den svenska statens museidefinition. Många stora moderna konstmuseer, så som vårt fallföretag Moderna Museet, Tate Modern i London och Centre Pompidou i Paris, har fri entré till sina ordinarie utställningar. Gemensamt för alla ovanstående institutioner är dock även att man tar betalt för inträde på större tillfälliga utställningar. Det är alltså vanligt att museer använder sig av en kombination av två prissättningsstrategier.

När museer tillämpar fri entré är det i syfte att öka besökarantalet, det vill säga öka efterfrågan. Denna typ av prissättningsstrategi benämns av Kotler (2000) som *market-penetration pricing*; prissättning för marknadspenetration. När det gäller separatutställningarna tar museer vanligen ut en avgift av besökarna för att maximera sina intäkter.

Då det gäller inträdet är det enligt Mejón *et al.* (2004) av vikt att dess nivå är socialt accepterad och att den bidrar till att maximera antalet besökare samtidigt som den maximerar intäkterna.

3.3.4 Promotion

Den svårighet som kan uppstå när man ska marknadsföra ett museum eller någon annan typ av tjänst, är enligt Hooper-Greenhill (1995) att konsumenten kommer i kontakt med produkten först vid själva besöket. Detta kan lösas genom att museet med hjälp av reklam kan kommunicera den bild de önskar.

Enligt Rentschler (1998) syftar promotion till det meddelande som museet använder sig av för att nå ut med sin produkt samt de kanaler som används vid kommunikationen. McLean (1997)

framhåller att lika viktigt som det är att identifiera sin produkt, är det för museet att identifiera sin målmarknad för att på så sätt bli medveten om vem de riktar sig till. Enligt McLean innehar promotion en central roll i att bygga upp en relation med och behålla besökare.

McLean understryker att det inte finns någon mall för promotion som är tillämpbar på alla museer. Hooper-Greenhill (1995) anser att det därför är upp till varje museum att hitta en mix av promotionverktyg som passar just dem. Valet av promotionverktyg måste enligt Kotler och Kotler (1998) anpassas dels efter museets publik och dels efter vilket budskap museet vill förmedla.

Mejón *et al.* (2004) föreslår att promotion kan delas in i fyra delar; reklam, PR, direktreklam samt promotion. Reklam görs enligt McLean (1997) vanligtvis genom media, affischer, broschyrer och museikataloger. Då det är en dyr form av promotion, föreslår hon att sättet lämpar sig bäst för större museer med goda ekonomiska förutsättningar.

Public relations, PR, är ett av de viktigaste verktygen vid kommunikation av produkten, enligt McLean (1997). Det är ett betydligt mer ekonomiskt tillvägagångssätt än reklam, anser hon, och det lägger tyngden på att behålla en god relation till museets publik. Verktygets huvudsyfte, menar McLean, är att nå ut med information till folket och innefattar bland annat press releaser, nya utställningar, tal och sponsorer. Mejón *et al* (2004) framhåller att museer idag i allt större utsträckning insett vikten av uppmärksamhet och tar därför varje tillfälle i akt att visa allmänheten att de existerar. Som exempel på sådana tillfällen nämner han vernissager samt uppvisande av tillskott till konstsamlingen.

För att nå ut till sin publik är det vanligt att museer använder sig av direktreklam såsom nyhetsbrev, e-mail och information via sin hemsida till sina medlemmar. E-mail som marknadsföringsverktyg är ett relativt nytt fenomen, som med stöd från McLeans (1997) studier visat sig väldigt effektivt vid skapandet av relationer mellan besökarna och museet.

3.4 Teoridiskussion

För att följa vår induktiva ansats är ovanstående teorier valda utifrån vår empiri. Dessa kommer att användas för att förklara vår empiri i den kommande analysen. Då museer skiljer

sig från företag och andra organisationer är en diskussion kring teorierna och dess tillämpbarhet nödvändig.

Marknadsmixparadigmen har enligt Grönroos (1994) dominerat marknadsföringsteorier sedan den introducerades för fyrtio år sen, men har idag börjat tappat fäste.

För marknadsföring av museer, vilket är en non-profit service, anser dock McLean (1997) marknadsmixen vara ett bra verktyg. Non-profit organisationer skiljer sig enligt Gallagher och Weinberg (1991) från andra företag i och med att de inte har några ekonomiska skyldigheter gentemot andra, deras mål är med andra ord inte finansiella.

Kolb (2000) menar att museer i själva verket endast kan fokusera på *promotion* då det är svårt för dem att påverka de andra elementen i marknadsmixen. *Produkten* är enligt henne bestämd och kan inte ändras för att attrahera nya kunder. Även *plats* är svår att påverka då de flesta museer bedriver sin verksamhet i en bestämd lokal. *Pris* anser Kolb (2000) inte heller vara ett marknadsföringsverktyg som museer kan använda sig av då de ofta är statligt finansierade och redan har priser som ligger under ett eventuellt marknadspris. Trots detta anser vi att alla element i marknadsmixen går att applicera på moderna konstmuseer, även om vissa är mer användbara än andra.

Teorier kring konsumentbeteende förklarar bakomliggande faktorer som driver konsumenten till olika köpbeslut. I vårt fall är det intressant att studera varför människor väljer att gå eller inte gå på museer. Vi har funnit det lämpligast att utforska detta utifrån behov och involvement. Inom dess teorier har vi i relation till vår empiri inte funnit några motsättningar som gör att området kräver ytterligare diskussion.

4 EMPIRI

I detta kapitel presenterar vi vårt fallföretag, Moderna Museet i Stockholm samt redovisar en intervju med museets kommunikationschef och redogör för resultaten från fokusgrupperna.

4.1 Moderna Museet

Moderna Museet historia börjar med att museet öppnar sin verksamhet i marinens exercisbyggnad på Skeppsholmen 1958. Verksamheten kom tydligt att präglas av åren kring 1968, och vid samma tid kom aktiviteter såsom dans, film och konserter som en del av museet att bli allt mer vanliga. Även den pedagogiska inriktningen tog fart under den här tiden, och har sedan dess varit karaktäristisk för museet. I mitten av 1970-talet stängdes museet för renovering med stor förändring i den ursprungliga planen som följde. 1996 flyttade Moderna Museet ut till temporära utställningslokaler för att senare ta plats i en ny, större och bättre anpassad byggnad på Skeppsholmen, som efter en arkitekttävling kom att ritas av den spanske arkitekten Rafael Moneo tillsammans med arkitektfirman White. Byggnaden invigdes i samband med kulturhuvudstadsåret 1998. Endast två år efter invigningen upptäcktes dock fuktskador i byggnaden, och verksamheten fick flytta till Klarabergsviadukten under namnet c/o Moderna Museet. I samband med detta tillträdde Lars Nittve som museichef. Nittve har tidigare bland annat varit chef på Tate Modern i London samt på Louisiana i Humlebäck. I februari 2004 slog museet upp dörrarna till den renoverade byggnaden på Skeppsholmen, denna gång med fri entré. (www.modernamuseet.se)

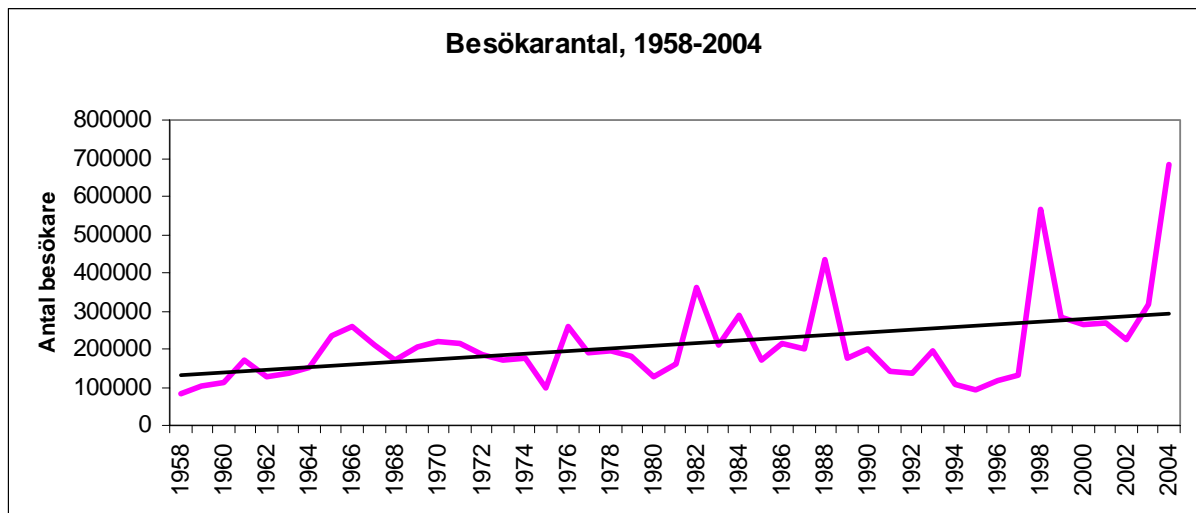


Bild 3. Moderna Museets besökarantal 1968-2004

4.1.1 Moderna Museets mål och visioner

Moderna Museets sammanfattar i årsredovisningen (2004) sin vision som: *”världsklass och tillgänglighet”*. I samma årsredovisning står museets mål beskrivna:

”Målet är att öka tillgängligheten till samlingarna och nå fler besökare. Med fri entré vid museet skapas förutsättningar för att icke-kommersiellt rum, där allmänheten kan mötas, diskutera och fördjupa sina kunskaper om kulturarvet”.

De mål verksamheten ska uppnå för att vara en ledande institution inom 1900-och 2000-talskonsten beskrivs på hemsidan, och innebär i stora drag att de skall nå en förhållandevis stor publik, att verksamheten skall få genomslag i media i Sverige och i utlandet samt att den ska väcka ett internationellt intresse.

4.1.2 De profilskapande artefakterna

I och med reoveringen inför nyöppnandet av Moderna Museet 2004 passade man på att förbättra vissa av de publika utrymmena. På museets hemsida beskriver man att:

”Salarna har fått ljusare golv och belysningen har anpassats. Utställningsytorna är avdelade med automatiska glasskjutdörrar istället för tyngre dörrar försedda med dörröppnare. Entrén från sjösidan har öppnats för besökarna, vilket underlättar orientering i huset då de övriga våningsplanens utställningar blir lättare att upptäcka och hitta till.”

Entrén har blivit mer välkomnande då en informationsdisk samt en espressobar ersatt kassadysken, vilken försvann i och med införandet av fri entré. Även restaurangen och museishopen har öppnats upp och fått en ny inredning. Dessa invändiga förändringar genomfördes av arkitektfirman Marge.

Den nya grafiska profilen är framtagen av Stockholm Design Lab, vilka även står bakom museets nya skyltsystem.

4.2 Intervju med Lovisa Lönnebo (2005-05-13)

4.2.1 Allmänt

Lovisa Lönnebo är kommunikationschef på Moderna Museet. Vi har valt att redovisa stora delar av intervjun i citatform för att på så sätt ge en så exakt och fullständig redogörelse som möjligt.

Lovisa säger att hon har tänkt en hel del runt de frågor som vi tar upp i uppsatsen eftersom Moderna Museet, som har funnits sedan 1958, har haft många upp- och nedgångar genom åren. Vi börjar intervjun med att diskutera museets ökade fokus på kringprodukter, och vad detta kan få för konsekvenser.

Lovisa Lönnebo: det finns alltid en risk att man tappar fokus från kärnprodukten om man inte är helt klar över vad man har som uppgift och vad man är här för, vems ärende man går. Om inte ledningen är klar över det och om inte ledningens uppdragsgivare, det vill säga

departementet, är klara över det så kan allt möjligt gå snett. Det finns även museer som går snett, fast åt andra hållet, de som alltså inte vill ha besökare. Dessa museer är så inne på bevarande av konsten att de bara tycker att besökarna stör. I motsats till det har vi de museer som glömmer bort det ursprungliga och mindre glamorösa med sin tillvaro, det vill säga samlandet, bevarandet och kulturarvsfrågor.

4.2.2 Moderna Museets förändring

Vidare behandlar vi området kring den förändring Moderna Museet genomgått de senaste åren.

L. L: Det har hänt mycket mer den senaste tiden än bara det som besökssiffrorna visar. Även om siffrorna tyder på någonting så var vi tvungna att totalt ifrågasätta vilka vi var i samband med att vi tvingades lämna huset. Vad är Moderna Museet? Varför finns vi till samt vad är en långsiktig lösning? Hur ska vi göra för att verkligen nå våra mål? Det är några av frågorna som dök upp under tiden. Vi var tvungna att först bestämma oss för *vad är Moderna Museet?* Vi kom då fram till svaret att Moderna Museet exempelvis inte är huset. Vi var tvungna att separera oss själva från huset och inse att Moderna Museet är en verksamhet och en samling. Vi är samling, bevarande och förmedling. Vi har en unik och väldigt, väldigt bra samling, det är därför som vi kan ha den position vi har om man ser internationellt. Samtidigt är huset också jätteviktigt, men man får liksom inte tvingas av huset utan det ska bara vara som en bonus, en möjlighet att visa det vi har, att samlas i. Men vi är lika mycket Moderna Museet om vi är ute på Sergels torg eller i din mobiltelefon. Det är fortfarande Moderna Museet. Så vad är då Moderna Museet? Då fick vi gå igenom oss själva ordentligt, och konstigt nog så kunde vi enas, vilket vi knappt brukar se i företag men framförallt inte i kulturinstitutioner som är både kunskapsdrivna och passionsdrivna. Det finns folk som ser det som sitt livs mening att arbeta här, och det kan bli en viss sammanblandning mellan dig själv som yrkesmänniska och din person. Då fick vi se till att bestämma oss för att samlingen, som sträcker sig från 1900-talets början till idag, är helt relevant även för nutiden. När vi ställer ut en samtidsutställning så är det lika intressant som när vi ställer ut en historisk utställning, och de här två ihop liksom gnuggas mot varandra. Just där i friktionen mellan framtid/samtid och historia, där uppstår Moderna Museet. Där befinner vi oss, och det är det som gör oss till

någonting speciellt och någonting intressant. Vi håller inte bara på med historia och gräver ner oss i det, och håller inte heller bra på med samtid och ratar det historiska. Vi ser istället att dessa två talar med varandra. Just därför passar klassiska marknadsföringsmetoder, som kommersiella företag och organisationer använder, även oss. Vi har som organisation den typ av dynamik som krävs. Om man inte gjort klart för sig vad det är man håller på med kan marknadsföringen komma att skava mot en klassisk kulturinstitution

4.2.3 Museets besökare

Museet har intervjuat besökare samt använt sig av synpunktsblanketter. Både positiva och negativa kommentarer har kommit in. Praktiska synpunkter såsom ”jag vill ha en spegel utanför toaletterna” tillgodoses, medan hänsyn till åsikter om konsten eller utställningarna sällan tas eftersom det sköts av professionella personer som fattar beslut utifrån sin expertis.

L. L: Man kan inte gå alltför mycket efter vad folk tror att de vill ha, utan det är bättre om vi ger dem det bästa vi kan tänka oss att visa just nu, så där bjuder vi på den expertisen. Men vi läser alla synpunkter och tar åt oss av allting, och ibland dyker det upp små guldkorn. Jag som den kommersiella delen, ”publikdelen”, av organisationen tar med ”konstdelen” av organisationen upp och framför att folk verkligen vill se exempelvis de svenska klassikerna. Det måste visas med jämna mellanrum, även om man tycker att det skulle vara mer spännande att visa utländska ”brännande” utställningar.

4.2.4 Utställningar

På frågan huruvida museet har sänkt sin pretensionsnivå gällande konsten svarar Lovisa att de absolut inte gjort det, däremot har de enligt henne blivit bättre på att anpassa sitt program, det vill säga att man ser till att inte rikta sig mot samma målgrupp hela tiden flera utställningar i rad utan att man sprider ut dem över året så långt ifrån varandra som möjligt. I den utsträckning man nu kan analysera målgruppen för konst, tillägger Lovisa.

De små utställningarna som öppnar en gång i månaden riktar sig främst till den aktiva publiken som går ofta på museum. Lovisa säger att man planerar programmet för dessa och för de stora utställningarna noggrannare nu än för fem år sedan.

I allmänhet var det svårt för svenskar att förstå utställningar som Fashionation, då många ansåg den vara konstig. Detta grundar sig i att det är svårt för många att inse att konst och mode kan blandas. Den internationella publiken tog dock emot den bättre eftersom de är mer vana vid den typen av utställningar. Den negativa respons som framkom om utställningen, vilket till stor del kom från museivana besökare, var bland annat att den av vissa ansågs sexistisk. Fashionation lockade inte en särskilt bred publik, vilket enligt Lovisa förmodligen berodde på att besökarna är ovana vid den här typen av populärkulturella utställningar. Besökarantalet till just den utställningen påverkades med största sannolikhet även av att Andy Warhol visades på Liljevalchs vid samma tidpunkt. Man måste med andra ord även göra en omvärldsanalys för att kunna dra slutsatser om utställningen.

Som betalutställningar krävs det antingen att man kan förklara och motivera valet för besökaren, eller att det är en känd konstnär. Annars är folk ovilliga att betala.

4.2.5 Lättillgänglighet

Ett av museets viktigaste mål är att bli mer lättillgängliga för att nå en bredare publik.

L. L: Vi vill nå en bred publik, vi vill nå många människor, och detta påverkar hur vi kommunicerar med publiken. Men det påverkar också hur vi lägger vårt program, dock inte kvalitetsmässigt då vi har beslutat oss för att vi alltid ska ge det absolut bästa vi har när det gäller konsten. Det ska alltid vara en "Moderna Museet-stämpel" på kvaliteten, det ska vara det absolut bästa vi kan åstadkomma. Men programmet skall samtidigt vara omväxlande så att vi kan få hit så mycket besökare som möjligt under ett år. Man bör exempelvis inte bränna av tre samtidsutställningar på raken utan varva klassiskt, fotografi, samtida och skulptur.

L. L: Fördelar med en bred publik är att man kan sprida det man gör till så många som möjligt. Man kan se det som en fråga om demokrati och en fråga om utbildning. Nackdelar är

ökat slitage på byggnaden, möbler och konst, vilket i sin tur innebär högre kostnader för exempelvis konservering.

Det faktum att för mycket folk på en utställning kan vara negativt för upplevelsen är Lovisa medveten om, men säger samtidigt att det generellt sett är värt det.

L. L: Museet har varit mycket drivande i att få fri entré därför att det är det enda sättet att nå en riktigt bred publik. Detta räcker dock inte för att få folk att komma tillbaka, utan då krävs ett bra program och en publikmedvetenhet vad det gäller personal, inredning, mat och informationsmaterial. Även om vi vore lika bra som vi är idag hade vi med entréavgift aldrig kommit upp i 600 000 besökare per år. En stor skillnad jämfört med tidigare är stämningen, folk är mer avslappnade nu. De känner förmodligen inte lika stor press att de måste få ut maximalt av varje besök, vilket man kan känna om man har betalat för besöket.

Ovana besökare kan nog uppleva de restriktioner som finns på museum som att de inte hör hemma i miljön eftersom de riskerar att ertappas för ett ej accepterat uppträdande; exempelvis med en väska eller mat inne på utställningen.

4.2.6 De profilskapande artefakterna

De profilskapande artefakterna såsom den grafiska profilen och inredningen kom till samtidigt. Dessa påverkar besökarna, både på ett medvetet och på ett omedvetet plan, tror Lovisa. Syftet har varit att skapa en miljö utanför utställningshallarna där man kan slappna av, en miljö som ej kräver så stor mental kapacitet och där man kan tänka på andra saker än konst om man vill. Att det ska vara en helhetsupplevelse är mycket viktigt.

L. L: Jag tror att det är jätteviktigt att tänka i helhetsupplevelser, annars missar man att besökaren tänker just så. Katastrofen som innebar att vi fick flytta och sen komma tillbaka är det bästa som hänt oss eftersom vi var tvungna att förstå vad vi håller på med. Dessutom fick vi möjligheten att rita om de publika utrymmena så att de blev bättre. Dessa ombyggnader hade aldrig blivit möjliga om det inte vore för fuktskadorna. Skillnaden mellan när vi öppnade på nytt 1998 och när vi gjorde det 2004 är att vi den senaste gången verkligen tänkte på

besökarna. Att en besökare exempelvis kan vara en person som inte kan någonting om konst, men att de är välkomna ändå med förhoppning om att de ska trivas. Därför försöker vi göra kringupplevelsen så trevlig som möjligt.

Museet hade velat marknadsföra sig mer om de hade haft råd, säger Lovisa. Hon är dock noggrann med att poängtera att museet gärna använder sig av marknadsföring där humor är inblandat, men att det då handlar om att marknadsföra själva museet, inte en konstnär.

Att lättillgängligheten och den ökade fokusen på att locka en bredare publik skulle kunna försämra kvaliteten på utställningarna är Lovisa medveten om. Hon är därför tydlig med att Moderna Museet aldrig kompromissar med konsten. Miljön runt omkring får gärna vara lättsam och till och med humoristisk, men när det kommer till konsten gäller det att hålla strikt på kvalitetsnivån för att inte förlora förtroendet bland besökarna

4.3 Fokusgrupper

4.3.1 Ovana museibesökare

Deltagarna i fokusgruppen ”ovana museibesökare” går på museum eller utställningar i genomsnitt 1-2 gånger om året. Då de besöker museer är det mest på stora blockbusterutställningar med en känd konstnär. Gruppen var överens om att man går mer på museum utomlands, det vill säga på semestern. Hemma kan det vara svårt att få med sig någon att gå med, och man vill inte gå själv.

Att det är avslappnande, berikande och intressant att gå på museum var de vanligaste anledningarna till varför man går. Att det är aktivt, att man känner delaktighet men även att man ibland känner sig tvingad att besöka ett museum för att kunna säga att man varit där, är andra orsaker.

Gruppen var överens om att museer är för svårtillgängliga, främst på ett mentalt sätt, eftersom det inte ingår i något man normalt gör. De ansåg att detta i stor utsträckning beror på

att museer inte exponeras tillräckligt i media. Folk pratar inte så mycket om konst, ansåg de. En person tyckte att museer borde marknadsföra varandra för att skapa ett större intresse.

Orsaken till att de ovana museibesökarna inte går oftare på museum berodde enligt en person på frågan om mognad, det vill säga att man blir mer och mer intresserad med åren. I övrigt var gruppen överrens om att det är för tidskrävande. Trots att de sällan går på utställningar tycker de inte att man känner sig malplacé när de väl är där. Mer marknadsföring skulle få dem att gå oftare, trodde de flesta. Exempel på det är mer information om vad som visas, hur man kommer till museet och hur mycket en guidad tur kostar. Deltagarna ansåg att den mesta marknadsföringen riktas till redan kulturvana människor. Om det skulle uppmärksammas mer i media samt om kultur i helhet fick mer marknadsföring så tror de att folk skulle tala om det mer och på så sätt bli mer intresserade.

Den tydligast positiva känslan deltagarna förknippade med museer är att det är allmänbildande och att man känner sig duktig och kulturell. Det roligaste är att man får idéer och att man kan diskutera det med andra. Just att lära sig något är för deltagarna centralt, de skulle bli besvikna om de inte lärt sig något av ett besök.

4.3.1.1 Fri entré

Att entréavgiften försvunnit på många museer anser deltagarna vara positivt, men de säger samtidigt att inträdet ej har varit en avgörande faktor varför de avstått från att gå tidigare eftersom man är van att betala för nöjen. På lång sikt tror de dock att fri entré kommer att påverka folk att besöka museer oftare eftersom det blir någonting mer självklart och lättillgängligt om man slipper att betala.

4.3.1.2 De profilskapande artefakterna

Själva museimiljön bör enligt gruppen vara varierande, det ska inte se likadant ut överallt. Om det är för mycket runt omkring kan det dock bli svårt att uppfatta konsten. I övrigt ska det finnas möjligheten att sitta ned i utställningshallen för att kunna insupa atmosfären.

Ett modernt konstmuseum skall vara levande, varierande och ha många olika utställningar, enligt fokusgruppen. Det ska dessutom finnas nya konstnärer representerade och gärna i form av installationer och nya medier.

Museibutiken besöker de gärna, förutsatt att den är välsorterad, det vill säga att den kan erbjuda andra saker än bara planscher och vykort. Samma sak gäller för caféet/restaurangen. Om helhetsupplevelsen är positiv och om man är nöjd med utställningen är sannolikheten större att man besöker dessa, anser alla i gruppen. Helhetsupplevelsen av besöket blir mer positivt då det finns fler aktiviteter runt själva utställningen och stämningen blir mer avslappnad menar de. Det berikar helt enkelt upplevelsen. Samtidigt framhåller gruppen att de inte skulle avstå från att besöka ett museum bara för att den inte har en butik eller ett café.

4.3.1.3 Moderna Museet

Endast två av deltagarna har besökt Moderna Museet i Stockholm både före och efter nyinvigningen i februari 2004. Reaktionen bland dessa deltagare var genomgående positiva. Exempelvis anser de att byggnaden kompletterar konsten på ett bättre sätt, att museet känns mer välkomnande samt att det är lättare att hitta på museet än tidigare. Museets image stämmer för deltagarna bra överens med hur de anser att ett modernt konstmuseum ska se ut. Huruvida kvaliteten på utställningarna hade förändrats hade deltagarna ingen uppfattning om.

Moderna Museets marknadsföring har deltagarna i fokusgruppen endast i liten utsträckning tagit del av, eftersom den till stor del är Stockholmsbaserad. Den negativa publicitet som uppstod i samband med fuktskadorna har däremot uppmärksammats av alla i gruppen, men de anser att det i detta fall förmodligen var bättre än ingen publicitet alls. Flera av deltagarna ansåg att de blivit mer medvetna om Moderna Museets existens efter skandalen.

I allmänhet var respondenternas åsikt att museerna måste marknadsföra sig mer aktivt. Reklamen är exempelvis mycket Stockholmscentrerad, vilket gör det mer svårtillgängligt för folk som kommer från andra ställen i landet. Informationen vänder sig till dem som redan är konstitresserade anser de, vilket kan bidra till att den blir svår att ta till sig för den museiovane besökaren.

4.3.2 Vana museibesökare

Deltagarna i fokusgruppen ”vana museibesökare” går på museum och gallerier i genomsnitt 1-2 gånger i månaden, men det varierar eftersom man enligt dem går väldigt intensivt när man är utomlands medan besöken hemma ofta sker med större mellanrum. Anledningen till detta är att det inte finns lika många nya och intressanta utställningar i Sverige. De museer som deltagarna helst besöker är Tate Modern och Saatchi Gallery i London, Guggenheim i New York samt Moderna Museet i Stockholm.

Det som lockar deltagarna att gå på museum är främst att det är avslappnande, inspirerande samt att det vidgar ens vyer och man blir medveten om andra synvinklar. De är samtidigt medvetna om att många människor går bara för att ”plocka kulturella poäng”. Anledningar för respondenterna att gå ännu oftare hade varit att museerna i Sverige satsat mer på bra utställningar eftersom man ofta är hänvisad till gallerier om man vill se 1900-talskonst. Större namn och bättre kvalitet är viktigt om ett museum ska locka. Gruppen är överens om att man borde integrera museerna mer med kringsservice så att det blir en naturlig mötesplats där man bara kan umgås. Att det finns medlemsklubbar som innebär rabatter, erbjudanden och tillgång till vernissager är mycket positivt, men man borde enligt deltagarna satsa på ännu mer evenemang på kvällstid.

Det är viktigt för alla i gruppen att lära sig någonting av ett museibesök, men kanske ännu mer väsentligt är det faktum att besöket skall vara en upplevelse. Oavsett om man gillar eller inte gillar en utställning är det ofta en upplevelse. Deltagarna säger att de gärna vill bli provocerade, man kanske blir äcklad av någonting men det kan samtidigt vara fascinerande och får en att tänka i nya banor. Att gå på museum gör att man lär sig att känna igen olika sorts konst och olika konstnärer, men att komma till insikt om vad man inte gillar är också ett sätt att lära sig. Ett nischat museum som koncentrerar sig på exempelvis en viss epok eller en viss konstnär tror de i allmänhet är bättre om man ser det i ett utbildningssyfte, eftersom begränsningen gör informationen lättare att ta till sig.

4.3.2.1 Fri entré

Införandet av fri entré är en bidragande faktor till att deltagarna går så pass ofta på museer som de gör, eftersom det blivit lättare att bara ”slinka in” och ”kolla läget”. De känner ingen press att hinna se allt om de inte behöver betala.

4.3.2.2 De profilskapande artefakterna

Provocerande och nytänkande är två av de viktigaste egenskaperna för ett modernt konstmuseum, enligt fokusgruppen. Kringsservice såsom museibutiken och caféet används flitigt, med andra ord i princip varje gång som de besöker ett museum, av alla deltagare. Ofta köper det med sig ett minne från museet, exempelvis vykort. En person anser dock att kringprodukterna ofta är för lite kopplat till konsten, att det är för kommersiellt och för likt vardagslivet. Trots det är personen positiv till att det finns kringsservice.

Att helhetsupplevelsen förstärks om det finns kringsservice är ganska självklart, men gruppen poängterar tydligt att det lika gärna kan bli en negativ som en positiv reaktion, beroende på hur det är utformat. Om det är snyggt utformat stärker det helhetsupplevelsen på ett positivt sätt. På samma sätt kan en spännande arkitektur locka till besök. Alla dessa profilskapande artefakter anser deltagarna ska samspela med konsten. Samtidigt skall den hjälpa till för att skapa en tydligare miljö där det är lätt att hitta.

4.3.2.3 Moderna Museet

Alla deltagare utom en har besökt Moderna Museet före och efter nyinvigningen. En av deltagarna är dessutom medlem i Moderna Museets Vänner. Åsikterna om den nya utformningen är att det är lättare att hitta nu, det har blivit ljusare samt atmosfären känns mer social och mer av en träffpunkt än tidigare. Konsten känns enligt en person dock lite inklämd. Museibutiken får bra kritik, den är bra och har ett stort utbud på exempelvis böcker som rör både konst och arkitektur.

Att kvaliteten på utställningarna skulle ha försämrats på grund av att man vill nå en bredare publik håller deltagarna inte med om. Däremot märker de av ett nytänkande då man försöker att väva in andra konstformer. Exempel på detta angav de utställningen Fashionation där man blandade konst och mode.

Moderna Museets ökade marknadsföring har klart uppmärksammats av deltagarna, särskilt minns de marknadsföringen under museets c/o period, det vill säga då de under renoveringen befann sig i lokaler på Klarabergsviadukten. De anser emellertid att marknadsföringen känns mer inriktad på ungdomar, vilket inte är bra om museet vill locka barnfamiljer och en bredare publik. Grafiken skapar en bra helhetsupplevelse tillsammans med de andra profilskapande artefakterna, men känns inte särskilt speciell i sig själv. Man känner tydligt av att museet arbetar på att vara ungdomliga och hipa. Ju större publik som lockas till museerna desto bättre eftersom mer pengar kommer att satsas på konsten.

5 ANALYS

I detta kapitel kommer vi att analysera hur väl besökarnas bild av museet stämmer överens med museets egna mål och syfte, genom att sammankoppla den inhämtade empirin med studiens teoretiska referensram.

För att kunna besvara vår problemformulering om huruvida de profilskapande artefakterna påverkar moderna konstmuseers huvudsakliga syfte, har vi funnit det av relevans att analysera empirin utifrån ett antal frågor. Dessa frågor behandlar vilken bild Moderna Museet har av sig självt, vad besökarna förväntar sig av ett museibesök, hur besökarna uppfattar Moderna Museet, samt vad Moderna Museet ämnar erbjuda besökarna.

5.1 Hur uppfattar Moderna Museet sig självt?

För att kunna analysera hur Moderna Museets syfte, vilket främst innebär att utbilda folket, påverkas av faktorer i den utökade produkten som restaurang, museibutik och arkitektur är det relevant att undersöka museets självbild. Hur stort utrymme de profilskapande artefakterna ges och hur mycket de tillåts påverka helhetsupplevelsen bestäms i grund och botten av museiledningen, vilka i sin tur handlar i enlighet med den bild de har av museet som institution.

Det framgår tydligt av empirin vilka delar av verksamheten Moderna Museet lägger ner mest resurser på och vad det är man vill framhäva. Lovisa Lönnebo var genom hela intervjun noga med att poängtera att man som konstinstitution aldrig får göra kompromisser gällande konsten. Museet är huvudsakligen enligt henne ”samling, bevarande och förmedling”. Moderna museets fokus på konsten och uppbyggande av en unik samling har givit museet en

internationellt konkurrenskraftig ställning. Detta stämmer väl överens med ett av museets mål som är att vara ett modernt museum i världsklass.

Av ovanstående resonemang framgår det att Moderna Museet uppfattar sig själv som en institution som står för en unik samling av hög kvalitet. Denna uppfattning stämmer bra överens med museets mål för verksamheten. Lovisa Lönnebo menar vidare att alla utställningar skall ha en "Moderna Museet-stämpel" på kvaliteten oavsett karaktär och storlek.

"...vi är lika mycket Moderna Museet om vi är ute på Sergels Torg eller om vi är i din mobiltelefon"

Detta citat illustrerar moderna museets syn på sig själva som varumärke, att det för dem är själva verksamheten och inte artefakterna som bestämmer vad Moderna Museet är.

5.2 Vad söker besökarna?

Normalt uppstår ett behov vid avsaknad av någonting. Med museer och andra kulturprodukter är detta inte riktigt sant då behoven snarare uppstår när man redan tagit del av produkten och då vill ha mer. Museibesök är alltså inget grundläggande behov utan tycks snarare vara av social, egoistisk eller självförverkligande karaktär. Det verkar dock som om de sociala behoven är mer inriktade på social acceptans för de ovana museibesökarna i våra fokusgrupper.

"Man går på museum för att man borde göra det" (Linda, 23)

För de vana besökarna uppfattas däremot museibesöken som en del av sällskapslivet och samhörighet med en viss grupp i samhället. De egoistiska behovens existens hos de ovana besökarna tar sig uttryck i att de blir besvikna om de inte känner att de lärt sig något då de besökt ett museum, en form av sårad självkänsla.

”Det känns allmänbildande att gå på museum, man blir besviken om man inte lär sig någonting” (Anna R, 22)

Det blir här uppenbart att statens mål med folkbildning stämmer bra överens med besökarnas förväntningar på vad ett museibesök skall ge.

De understryker även att de känner sig kulturella och duktiga vilket tyder på att motivet till besöket, åtminstone delvis, är att öka sin självkänsla. De ovana besökarna hävdar också att de går på museum för att kunna säga att de varit där, det vill säga för att det är prestigefyllt och ger en viss status. För de vana besökarna verkar behoven handla mer om självförverkligande, då de söker nya intryck och insikt i andras perspektiv på världen genom konstupplevelser.

”Konst är inspirerande, den öppnar upp för nya synvinklar” (Vanessa, 23)

Det finns dock det mer grundläggande behovet av att slappna av, vilket de båda respondentgrupperna anger som ett behov de tycker att museer tillfredställer. Respondenternas önskan om att museibesöket skall vara inspirerande och en upplevelse som berikar deras tillvaro tycks stämma bra överens med två utav Graburns (1977) tre funktioner som museer kan fylla; *the reverential experience* och *the educational function*.

I teorikapitlet som behandlar behov kan man läsa att hur en individ väljer att tillfredställa sina behov påverkas av vilken bild individen har av sig själv. Man kan alltså dra slutsatsen att en person som inte uppfattar sig själv som ”kulturell” väljer att tillfredställa sitt behov av nya intryck genom andra aktiviteter än att gå på museum. Detta bekräftas då respondenter i fokusgruppen med ovana besökare refererar till sig själva som ”okulturella personer”.

Som nämnt i teorikapitlet ovan framhåller Kolb (2000) att kultur måste presenteras på ett sätt som gör att det tillfredställer flera behov simultant. På Moderna Museet tillfredställs fysiska behov såsom hunger och törst med en restaurang och behov av vila tillgodoses med sittplatser i utställningslokalerna. Den otrygghet en förstagångsbesökare kan känna vid inträdet i den främmande miljön har man på Moderna museet avhjälpt genom att skapa en avslappnad och vardagslik miljö i entrén. Atmosfären har avdramatiserats genom ett mer öppet entréutrymme samt en färgglad butik och en espressobar centralt placerade; element som besökare känner igen från världen utanför.

Moderna Museet använder alltså de profilskapande artefakterna för att tillfredställa behov som kommer längre ner i behovstrappan än vad behovet för deras kärnprodukt, det vill säga konsten och upplevelsen av denna, gör. Deras kringtjänster är med andra ord huvudsakligen till för att öka besökarens tillfredsställelse med deras *core benefit*; konstupplevelsen.

5.3 Hur uppfattar besökare Moderna Museet?

Respondenternas bild av Moderna Museet är genomgående positiv och åskådliggörs av nedanstående citat:

”Min uppfattning om Moderna Museet stämmer väl överens med hur jag tycker att ett modernt konstmuseum ska se ut” (Henric, 22)

Gällande huruvida deltagarna uppmärksammat Moderna Museets marknadsföring eller inte, framkom det en signifikant skillnad mellan svaren från de olika fokusgrupperna. De vana museibesökarna hade i mycket större utsträckning än de ovana tagit del av marknadsföringen. Detta resultat stämmer överens med de teorier som rör involvement. Celsi och Olsons (1988) studie visar att man är mer mottaglig för stimuli då det föreligger ett personligt intresse, vilket visar sambandet mellan den befintliga teorin och vår insamlade data. De ovana museibesökarna har inget större intresse för kulturaktiviteter, medan de vana museibesökarna är intresserade både av konst och av kultur i allmänhet. Detta anser vi ligga till grund för huruvida marknadsföringen uppfattas som lätt- eller svårtillgänglig.

Ytterligare en förklaring till att de ovana museibesökarna har svårigheter att uppfatta museets marknadsföring kan förklaras med Houston och Rothchilds (1978) teori om *situational* respektive *enduring* involvement:

”Att gå på museum är ingenting man normalt gör” (Anna H, 21)

Ovanstående citat visar på en involvement som endast sker tillfälligt, och som i sin tur är en orsak till att information angående konstmuseer lätt går obemärkt förbi.

De vana museibesökarnas ständiga involvement grundar sig främst i vanor, och illustreras i följande citat:

”Jag har alltid gått på museum med familjen, det är nog därför det har det blivit något som känns naturligt att göra på fritiden” (Henrik, 23)

Slutsatsen man kan dra är ännu en gång att de vana museibesökarna är mer mottagliga för marknadsföring, då de är engagerade och informationssökande.

Att reklamen inte når ut särskilt väl till de människor som normalt inte besöker museum går emot Moderna Museets besökarundersökningar, vilka visar på att antalet förstagångsbesökare ökade med 150 % under 2004. Den nyrenoverade museibygnaden slog upp sina dörrar detta år, och liknande mönster i besökarantalet kan observeras även 1998 då byggnaden på Skeppsholmen först öppnade. Av detta drar vi slutsatsen att det som lockat det stora besökarantalet framförallt är byggnaden och de profilskapande artefakterna. Detta i kombination med den ökade uppmärksamhet Moderna Museet fått i media vid renoveringen av byggnaden samt införandet av fri entré i samband med nyöppningen.

5.5 Vad erbjuder Moderna Museet besökarna?

När Moderna Museet utförde sin renovering fann man det enligt Lovisa Lönnebo nödvändigt att arbeta fram en definition av vad Moderna Museet är och vad det står för. Det första de kom fram till var att museet inte är lika med museibygnaden. Byggnaden spelar dock en dubbel roll för Moderna Museet då den både är distributionskanal samt en del av helhetsupplevelsen, det vill säga deras produkt. Lovisa Lönnebo menar ändå att byggnaden bara är ett sätt att visa upp samlingen. Detta går emot de olika undersökningar av bland annat Bryant (1988) och Moldoveanu (2000) som visar att arkitekturen i många fall är ett strategiskt verktyg för att locka besökare. Vi menar därför att Moderna Museets val av en känd arkitekt för att rita den nya museibygnaden var ett strategiskt beslut för att locka besökare. Lovisa underbygger emellertid sin mening med att det oavsett byggnad är samlingen som är huvudprodukten med argumentet att Moderna Museets varumärke är starkt i sig, även utanför själva museet.

Lovisa Lönnebo framhåller att hon är medveten om att det finns en risk att tappa fokus på kärnprodukten. Därför är hon noggrann med att poängtera museets medvetenhet då det gäller att skilja på kärnprodukten och den utökade produkten. Med kärnprodukt menas här de två innersta nivåerna i Kotlers produktnivåmodell, det vill säga själva konsten och besökarens upplevelse av denna. Den utökade produkten innebär för Moderna Museet till stor del kring servicen och de profilskapande artefakterna. Gällande den utökade produkten är man på Moderna Museet öppna för förslag och synpunkter från besökare. När det kommer till kärnprodukten väljer man dock inte rätta sig efter besökarnas önskemål. Sammanfattningsvis kan man alltså från museets sida kompromissa och vara kundorienterade med den utökade produkten, gällande kärnprodukten väljer man dock att uteslutande förlita sig på de anställdas expertis.

Det som museet erbjuder besökaren är alltså en helhetsupplevelse med konstupplevelsen i centrum och den utökade produkten som en stödfunktion åt denna. Att besökare kan vila och äta bidrar högst sannolikt till att de kan ta till sig mer av museiupplevelsen och därmed lär sig mer. De profilskapande artefakterna bidrar alltså till att museer kan uppfylla sitt syfte mer effektivt.

6. SLUTSATS

I detta kapitel följer en redovisning av våra slutsatser. Därefter fortsätter vi med förslag på vidare forskning.

6.1 Våra slutsatser

För att locka nya respektive återkommande besökare måste museer idag leva upp till dessa besökares förväntningar och krav. Dagens museibesökare kräver mer av sitt besök och blir besvikna om det till exempel inte finns mat- och shoppingmöjligheter. Detta har lett till ökade krav på både museernas utformning och markandsföring.

Att museerna lägger större uppmärksamhet på den utökade produkten innebär en risk för att de tappar fokus på sin kärnprodukt. Denna risk kan dock elimineras om ledningen för museet har utarbetat en tydlig bild av vad de står för och vilken typ av institution de har för avsikt att vara. För att museerna ska kunna leva upp till sitt syfte som folkbildningsinstitution är det dock upp till dem själva att se till att besökarna lär sig något. Det är med andra ord i slutändan museets eget ansvar att den konst som visas och sättet den presenteras på bidrar till ökning av besökarens kunskap. Museet bestämmer följaktligen vilken roll de vill ge kärnprodukten i relation till den utökade produkten. Detta styrs med andra ord inte av besökarens behov eller involvement.

Gällande vårt fallföretag är det inte de profilskapande artefakterna som bestämmer vad museet är och vad det står för, men de används bland annat för att tillfredsställa lägre, fysiska behov hos besökarna såsom hunger och trötthet. En besökare som ges möjligheten att sitta ner och vila, reflektera och som kan äta något om han blir trött eller hungrig orkar högst sannolikt ta in mer information och kunskap än om han hade varit på ett museum utan kringsservice. Dessutom är det högst troligt att de profilskapande artefakterna bidrar till att besökaren orkar spendera längre tid på museet.

Vi anser att Moderna Museet har lyckats leva upp till sitt mål att vara ett museum som håller hög klass men ändå är lättillgängligt. Genom att väl planera sin utformning av museimiljön står konsten i centrum samtidigt som restaurangen och museibutiken har fått en naturlig placering som inte stör konsten. Vi har i vår forskning funnit att de profilskapande artefakterna i Moderna Museets fall bidrar till en mer positiv bild av helheten för besökarna. Vår forskning visar dock vidare att Moderna Museets marknadsföring har svårt att nå ut till besökare som inte vanligen går på museer. Eftersom vi tidigare konstaterat att den stora ökningen av antalet förstagångsbesökare under 2004 åtminstone delvis var resultat av byggnadens nyöppning tror vi att det är viktigt att Moderna Museet försöker marknadsföra sig både mer och i fler medier.

Museers syfte är utbildning av folket. Trots att olika individer försöker tillfredställa olika typer av behov genom museibesök visar vår empiri att behovet av lärande alltid finns som motiv, oavsett om man går ofta eller sällan på museum. Vi anser att denna förväntning är grundad på tidigare erfarenheter hos besökarna vilket påvisar att de tidigare lärt sig något när de varit på museum. Besökarnas uppfattning om vad ett museum bör ge dem ligger alltså i linje med museets grundläggande syfte.

För att folk skall få en chans till ökat lärande förutsätts dock att de faktiskt kommer, och helst återkommer, till museet. Artefakterna har här en roll som ”publikdragare”. En nybyggd eller spektakulär byggnad kan som nämnt ovan öka besökarantalet avsevärt för ett museum och en trendigt utformad espressobar i entrén kan enligt vår empiri få unga besökare att uppfatta museet som en mötesplats och på så sätt locka dem till kärnprodukten. När besökarna väl är på plats ändras artefakternas roll till att vara mer av ett komplement till kärnprodukten som möjliggör en förbättrad upplevelse av denna. Artefakterna bidrar till att besöket i enlighet med Statens museidefinition blir mer av en ”upplevelse för alla sinnen”, vilket skapar en mer intressant helhetsupplevelse för besökaren.

Sammanfattningsvis har vi funnit att de profilskapande artefakterna bidrar till:

- Att locka fler besökare
- Att förbättra besökarnas helhetsupplevelse
- Besökarnas ökade inläring

Grundat på dessa funktioner fastslår vi att de profilskapande artefakterna alltså hjälper museer att uppfylla sitt syfte mer effektivt

För detta påstående skall vara korrekt är det dock en förutsättning att museet klart skiljer på sin kärnprodukt och sin utökade produkt. Vårt fallföretag drar som nämnt ovan denna gräns genom att ta till sig besökarnas åsikter gällande utformningen av de profilskapande artefakterna men uteslutande lita till sina anställdas expertis vid utformningen av sin kärnprodukt. På detta sätt kan de vara kundfokuserade och lättillgängliga utan att för den delen förlora sin trovärdighet.

6.1.1 Resultatens överförbarhet

Enligt Olson (1982) ovan kan resultaten från en studie utifrån ett fall gälla en specifik situation men ändå belysa ett generellt problem. Eftersom de flesta större museer idag strävar efter att locka en bred publik och gör detta genom ett ökat marknadsföringstänkande, anser vi vårt problemområde vara intressant för fler museer än vårt fallföretag. Olson menar vidare att fallstudiens resultat kan visa på vad som bör göras och inte bör göras i en liknande situation. Det finns därför skäl att anta att våra resultat är överförbara på andra museer förutsatt att dessa har samma grundförutsättningar och ambitioner som vårt fallföretag. Resultaten från vår undersökning skulle således kunna vara applicerbara på andra stora konstmuseer som i sin verksamhet strävar efter både lättillgänglighet för och utbildning av besökarna.

6.2 Förslag på framtida forskning

För att vidare kunna analysera de profilskapande artefakternas roll i en museikontext ger vi här förslag på framtida forskning:

- En större kvantitativ undersökning bland museibesökare skulle vara intressant för att kunna dra mer generella slutsatser angående de profilskapande artefakternas roll som ”publikdragare” samt del av helhetsupplevelsen.

- För att få en bild av hur konsumenterna uppfattar museernas förändringar med tiden finner vi det även av intresse att undersöka en äldre, museivan publik i ytterligare fokusgrupper.

- Då det framkommit att Moderna Museets marknadsföring inte når ut till alla vore det av intresse att undersöka alternativa marknadsföringstekniker och marknadsföringskanaler för museer.

- Att använda sig av ytterligare fallföretag såsom museum vilka bedriver annan verksamhet än att visa modern konst skulle kunna bredda forskningsområdet och bidra till intressanta resultat.

Källförteckning

Litteratur

Alvesson, Mats och Sköldbberg, Kaj (1994): *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvantitativ metod*. Lund, Studentlitteratur.

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

Bryman, Alan (1997): *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund, Studentlitteratur.

Bryman, Alan (2002): *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber Ekonomi

Crane, Diana (1987): *The Transformation of the Avant-Garde. The New York Art World 1940-1985*. Chicago, The University of Chicago Press.

Denscombe, M. (2000): *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund. Studentlitteratur.

Dubois, B. (2000): *Understanding the consumer*. Great Britain, Pearson Education Limited.

Duncan, Carol (1995): *Civilizing Rituals: Inside Public Art Museums*. London, Routledge.

Egan, J. (2001): *Relationship Marketing*. Harlow, Financial Times Prentice Hall

Falk, John H och Dierking, Lynn D (2000): *Learning from Museums*. Walnut Creek, Carlifornia, Alta Mira Press.

- Goetz, J.P. och LeCompte, M.D. (1984): *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research*. Ingår i Merriam, Sharan B. (1994): *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund, Studentlitteratur.
- Guillet de Monthoux, Pierre (2004): *Handlingens hermeneutik*. Ingår i Gustavsson, B. (2004): *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund, Studentlitteratur.
- Graburn, N. H. H. (1997): *The Museum and the Visitor Experience*. Ingår i McLean, Fiona (1997): *Marketing the Museum*. London, Routledge.
- Grönroos, C. (1996): *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Malmö, Liber-Hermod.
- Henderson, J. (1998): *Museum Architecture*. Gloucester, Mass: Rockport, cop.
- Hooper-Greenhill, Eileen (2000): *Museums and the Interpretation of Visual Culture*. London, Routledge.
- Hooper-Greenhill, Eileen (1995): *Museum, Media, Message*. London, Routledge.
- Jacobsen, D.I. (2002): *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund. Studentlitteratur.
- Kvale, Steinar (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund, Studentlitteratur.
- Kolb, Bonita M. (2000): *Marketing Cultural Organisations*. Cork, Oak Tree Press.
- Kotler, Neil (2000): *Marketing Management*. New Jersey, Prentice-Hall.
- Kotler, Neil och Kotler (1998), Philip: *Museum Strategy and Marketing*. San Francisco, Jossey-Bass Inc.
- Lincon, Y.S. och Guba, E.G. (1985): *Naturalistic Inquiry*. Ingår i Merriam, Sharan B. (1994): *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund, Studentlitteratur.
- Lindquist, Hans och Persson, Jan E (1997): *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter*. Lund, Författarna.

McCarthy, E.J: (1981) *Basic marketing: A managerial approach*, Homewood. Ingår i McLean, Fiona (1997): *Marketing the Museum*. London, Routledge.

McLean, Fiona (1997): *Marketing the Museum*. London, Routledge.

Merriam, Sharan B. (1994): *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund, Studentlitteratur.

Olson (1982): *Data for Decisions*. Ingår i Merriam, Sharan B. (1994): *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund, Studentlitteratur.

Parkin, Powell och Matthews (2000): *Economics, 4th edition*. Pearson Education Limited.

Rao, Vitala, Steckel (1997): *Analysis for Strategic Marketing*. Prentice-Hall.

Rienecker, L och Stray Jørgensen, P (2004): *Att skriva en bra uppsats*. Lund, Liber.

Rothschild, M: *Perspectives on involvement: current problems and future directions*. Advances in consumer research (1984) ingår i Dubois, B. (2000): *Understanding the consumer*. Great Britain. Pearson Education Limited.

Svenning, C (1997): *Metodboken*. Eslöv, Lorentz.

Thurén, Torsten (2000): *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö, Liber.

Schiffman, Bednall, Cowley, O’Cass, Watson och Kanuk (2001): *Consumer Behaviour*. Australien, Prentice Hall.

Wibeck, V. (2000) *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund. Studentlitteratur.

Wiedersheim-Paul, F och Eriksson, L.T (1997): *Att utveckla, forska och rapportera*. Malmö, Liber ekonomi, Almquist och Wiksell förlag AB.

Artiklar

Alexander, Victoria D: *A delicate balance; Museums and the marketplace*. Museum International (nr 2, 1999)

Bennett, T. *et al.* *The birth of the museum: History, Theory, Politics*. (Nr. 4, 1997)

Bicknell, S. E., Farmelo, G. P. och Leonard, S. J: Evaluation of an Exhibition on Laser Applications” Physics Education (1993)

Borden, N.H: *The concept of the marketing mix*. Journal of advertising research (juni, 1964)

Bryant, J: *The Principles of Marketing: A guide for museums*. West Sussex: Association of independent museums guideline (nr 16, 1988). Ingår i McLean, Fiona (1997): *Marketing the Museum*. London, Routledge.

Celsi, R. och Olson, J.C: *The role of involvement in attention and comprehension processes*. Journal of consumer research (1988)

Davis, D.L, Guiltanan, J.P. och Jones, W.H: *Service characteristics consumer search & the classification of retail services*. Journal of Retailing (nr 3, 1979)

Days, Gloria (1997): The New York Times. Ingår i Kimball, R: *The new museum: Entertainment or political theater?* New Criterion (nr 3, 1997)

Gallagher, K och Weinberg, C.B: *Coping with success: new challenges for nonprofit marketing*. Sloan Management Rev (nr 1, 1991)

Goulding, Christina: *The museum environment and the visitor experience*. European Journal of Marketing (nr 3, 2000)

Houston, M. J. och Rothschild, M. C. (1978): *Conceptual and methodological perspectives on involvement*. Ingår i Jain, S: *Research Frontiers in Marketing: Dialogue and Directions*. Chicago, American Marketing Association (1978)

Kimball, R: *The new museum: Entertainment or political theatre?* The new criterion. (1997)

Käpplinger, Claus: *Architecture and the marketing of the museum*. Museum International (nr 4, 1997)

Liebeskind, Daniel i artikel av Steven Litt: *The New Serenity*. Art News (Mars 2005)

Lovelock, C. H. och Weinberg, C. B: *Public and Nonprofit Marketing*. The scientific Press I
Mottner, S. och Ford, J. B. (2005) *Measuring nonprofit marketing strategy performance: the case of museum stores*. Journal of Business Research. (nr 58, 1989)

Maslow, Abraham H: *The theory of human motivation*. Psychological Review nr 50 (1943)

McLean, F: *Services marketing: The Case of Museums*. The Service Industries Journal (nr 2, 1994)

Mejón, J. C, Fransi, E. C och Torsson Johansson, A: *Marketing management in cultural organisations: A case study of Catalan Museums*. International Journal of Arts Management (nr 6, 2004)

Moldoveanu, M: *Towards a new vision of the museum: the Kunsthaus of Bregenz*. Museum International (nr 3, 2000)

Mottner, S. och Ford, J. B: *Measuring Nonprofit Marketing Strategy Performance: the Case of Museum Stores*. Journal of Business Research. (nr 58, 2005)

Munro, Thomas: *The place of aesthetics in the art museum*. College Art Journal (nr. 3, 1947)

Nacher, Yves: *From medium to message: museum architecture today*. Museum International (nr 4, 1997)

Nisch, K: *Niche widens for museum shops*. Chain Store Age (nr 3, 2000)

Parasuraman, A, Zeithaml Valarie A. och Berry Leonard L: *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Journal of Marketing (nr 4, 1985)

Park, C. och Young, S: *Consumer Response to Television Commercials: The Impact of Involvement and Background Music on Brand Attitude Formation*. Journal of Marketing Research (Nr. 23, 1986)

Rentschler, R och Gilmore, A: *Changes in Museum Management. A Custodial or Marketing Emphasis?* Journal of Management Development (nr 10, 2002)

Rentschler, R: *Museums and performing Arts Marketing: a Climate of Change*. The Journal of Arts Management, Law och Society (nr 1, 1998)

Suchy, Sherena: *Grooming new millenium museum directors*. Museum International (nr 2, 2000).

Tinsley, Howard E & Eldredge, Barbara D: *Psychological benefits of leisure participation: A taxonomy of leisure activities based on their need gratifying properties*. Journal of Counseling Psychology (April 1995).

Yorke, D och Jones P. R: *Museums and marketing techniques*. Management decisions (nr 1, 1987).

Muntliga källor

Lovisa Lönnebo, kommunikationschef på Moderna Museet. Intervju 2005-05-13

Övriga källor

Moderna Museets årsredovisning 2004.

Moderna Museets hemsida: www.modernamuseet.se

Getty Research Centre (2000): www.gettyedu.com

Statens museidefinition: *Minne och bildning* (SOU 1994: 51)

Bilaga 1

Intervjufrågor till Lovisa Lönnebo (2005-03-13)

- Vad anser ni vara er produkt?
- Är målet att vara en utbildande institution för alla förenligt med att ligga i fronten som supporter av den moderna konsten?
- Har Moderna Museet förutom sina enkätundersökningar haft fokusgrupper och/eller använt sig av andra marknadsföringsverktyg?
- I hur stor utsträckning har ni anpassat er till den info som framkommit vid undersökningarna?
- Anser ni att ni har sänkt er pretentionsnivå gällande konsten som visas för att locka en bredare publik?
- Vad anser du vara för och nackdelarna med en bredare publik?
- Har ni fått någon negativ respons på de populärkulturella utställningarna, såsom Fashination?
- Kan kvalitén på konstupplevelsen sänkas om museet lockar dels för mycket folk och dels för mycket museiovana besökare som ungdomsgrupper och barnfamiljer?

Bilaga 2

Frågor till fokusgrupperna

- Hur ofta går ni på museum?
- Vilka museer besöker ni då?
- I vilket sammanhang går ni på museer? Med skolan, familjen, kompisar?
- Varför går ni? Vad är det som lockar att gå på museum?
- Vad skulle kunna få er att gå ännu mer? Vad är det som får er att komma tillbaks?
- Går ni oftare på museum när det är fri entré?
- Hur ofta gör ni något mer än bara tittar på konst? Äter eller shoppar, besöker butiken?
- Tycker ni att helhetsupplevelsen blir bättre när det finns fler aktiviteter runtomkring typ restaurang, café och butik?
- Vad förväntar ni er av besöket?
- Museets huvudsakliga syfte är att vara utbildande. Tycker ni att ni lär er något av att gå?
- Har ni varit på Moderna Museet i Stockholm både före och efter förändringen?
- Vad tycker ni är positivt och negativt med den nya utformningen?
- Tycker ni att kvalitén på utställningarna har förändrats?

- Tycker ni att ni märkt av Moderna Museets ökade marknadsföring? Har den uppmuntrat er till att besöka museet mer?
- Hur upplever ni Moderna Museets image? Varför?

Bilaga 3

Deltagare i fokusgrupperna.

Ovana museibesökare:

Anna R, 22 år, Stockholm

Anna H, 23 år, Malmö

Christian, 25 år, Lund

Evelina 23 år, Göteborg

Henric 22 år, Stockholm

Linda 23 år, Stockholm

Vana museibesökare:

Gustav, 25 år, Göteborg

Henrik E, 22 år, Stockholm

Karin, 24 år, Kungälv

Olof, 25 år, Stockholm

Vanessa, 23 år, Stockholm

Catharina, 21 år, Helsingborg