



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Examensarbete i Företagsekonomi, 15hp  
Kurskod LU-60574  
FEKH29  
Vårterminen 2021

# #Det\_digitala\_galleriet

*En kvalitativ fallstudie inom konstgalleribranschen & dess påverkan av digitaliseringen*

## **Författare**

Alice Löfqvist, 980727  
Charlotte Cederqvist, 971029  
Pauline Bräutigam, 980306

## **Handledare**

Peter Svensson

# Sammanfattning

**Titel:** #Det\_digitala\_galleriet - En kvalitativ fallstudie inom konstgalleribranschen & dess påverkan av digitaliseringen

**Författare:** Alice Löfqvist, Charlotte Cederqvist & Pauline Bräutigam

**Handledare:** Peter Svensson

**Problematisering:** Konstbranschen har de senaste årtiondena präglats av en starkt digitalisering. Digitaliseringen har påverkat branscher genom förändrat kundbeteende, konkurrenslandskap samt nya teknologier. Hur den svenska konstgalleribranschen ställer sig till denna förändring och hur deras verksamheter påverkats av detta är däremot inte tidigare undersökt.

**Syfte:** Syftet med denna studie är att undersöka hur konstgalleriets roll har förändrats i takt med att branschen digitaliserats. Undersökningen ämnar till att skapa en djupare förståelse för hur gallerier resonerar kring denna förändring, och på vilka sätt digitalisering har påverkat galleriets funktion.

**Frågeställning:** På vilka sätt har konstgalleriernas funktion som marknadsplats påverkats till följd av digitaliseringen?

**Metod:** Studien bygger på en kvalitativ forskningsmetod som utgår från det induktiva angreppssättet. Studien utfördes utifrån ett hermeneutiskt perspektiv baserat på en iterativ arbetsprocess. Den empiriska datan är insamlad genom sju semistrukturerade intervjuer. Studien avgränsar sig till svenska konstgalleribranschen där gallerier har genomgått eller genomgår en digital förändring med någon form av digital närvaro.

**Slutsats:** Konstgallerierna upplever digitaliseringen som påtaglig, och vittnar om förändrat kundbeteenden, reformerat konkurrenslandskap och nya tekniker som öppnar upp för internationalisering och demokratisering av branschen. Samtliga gallerier har på något sätt implementerat digitala teknologier i sin verksamhet, men omfattningen av implementeringen varierar kraftigt mellan dem. Förändringarna berör framförallt digitiserande och digitaliserande aktiviteter, trots att dessa i flera fall är bristfälliga som en konsekvens av en ökande komplexitet av branschen. Galleriet som marknadsplats har såtillvida utökats till att omfatta digitala strategier och öppnat för nya sätt att skapa, fånga och leverera värde.

**Studiens bidrag:** Studien har skapat en djupare förståelse gällande galleriernas benägenhet att förändra och anpassa sina verksamheter efter digitaliseringen, och på vilka sätt de tar ställning till denna digitala förändring.

**Nyckelord:** Konstgalleribranschen, organisationsförändring, Digitalisering, Digitisering, Digital transformering, Kärnaktiviteter & Kärntillgångar, Digitalt engagemang, Demokratisering, Transparens, Covid-19-pandemin

## Abstract

**Title:** #The\_digital\_gallery - A qualitative case study of the art gallery industry & how the industry has been affected by the digitalization

**Authors:** Alice Löfqvist, Charlotte Cederqvist & Pauline Bräutigam

**Supervisor:** Peter Svensson

**Background:** In recent years the art industry has been characterized by strong digitalization. Digitalization has affected industries through shifting customer behaviors, competitive landscape and new digital technologies. How the Swedish art gallery industry is responding to this change and how their operations have been affected by this, has not been previously investigated.

**Purpose:** The purpose of this thesis is to examine how the role of the art gallery has changed in the wake of digitalization within the industry. The study aims to create a deeper understanding of how galleries respond to this change, and in what ways digitalization has affected the function of the gallery.

**Research question:** In what ways has the function of the art galleries as a marketplace been affected as a result of digitalization?

**Methodology:** The study is based on a qualitative research method with an inductive approach. A hermeneutic philosophical perspective has been used with an iterative method. The empirical data was collected through seven semi-structured interviews. The study is limited to the Swedish art gallery market, where galleries have undergone or are undergoing a digital change with some form of digital presence.

**Conclusion:** The art galleries perceive digitalization as tangible, and witness that shifting customer behaviors, changing competitive landscape and new technologies enable internationalization and democratization. All galleries have implemented digital technologies in their organizations, but the scope of the implementation varies greatly between them. The changes primarily concern digitizing and digitalizing activities, despite the fact that in several cases these are inadequate as a consequence of an increasing complexity of the industry. The gallery as a marketplace has thus been expanded to include digital strategies and opened up new ways of creating, capturing and delivering value.

**Contribution:** The study has created a deeper understanding of the galleries' tendency to change and adapt their activities in response to digitalization, and in what ways they take a stand on this digital change.

**Key words:** Art gallery industry, Digitalization, Digitization, Digital Transformation, Organizational change, Core activities & Core assets, Digital engagement, Democratization, Transparency, Covid-19 pandemic

# Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion</b>	<b>8</b>
1.1 Syfte & Frågeställning	12
1.2 Avgränsning	12
1.3 Tidigare forskning	12
1.4 Disposition	13
<b>2. Teori</b>	<b>15</b>
2.1 Organisationsförändring	15
2.2 Hot mot kärnaktiviteter & kärntillgångar	16
2.3 Digitaliseringen	18
2.4 Digitalt engagemang inom kultur	20
<b>3. Metod</b>	<b>21</b>
3.1 Forskningsdesign och undersökningsmetod	21
3.2 Datainsamling	22
3.2.1 Litteraturinsamling	22
3.2.2 Intervjuer	22
3.3 Urval	24
3.4 Bearbetning av material och analysmetod	24
3.5 Etiskt övervägande	25
3.6 Metoddiskussion	26
<b>4. Presentation av konstgallerier</b>	<b>28</b>
4.1 Galleri 1	28
4.2 Galleri 2	31
4.3 Galleri 3	33
4.4 Galleri 4	35
4.5 Galleri 5	36
4.6 Galleri 6	38
4.7 Galleri 7	40
<b>5. Analys</b>	<b>42</b>
5.1 Galleriets behov av förändring	42
5.1.1 Tillgänglighet & internationalisering	43
5.1.2 Förändrat konkurrenslandskap	44
5.2 Galleriets implementering av digitalisering	45
5.2.1 Integrering av digitala tekniker	46
5.2.2 Digitala säljkanaler	48

5.3 Galleriets omkonfigurering	49
<b>6. Slutsatser</b>	<b>52</b>
6.1 Syfte och forskningsfråga	52
6.2 Studiens kunskapsbidrag	54
6.3 Begränsningar och förslag till vidare forskning	54
<b>7. Referensförteckning</b>	<b>56</b>
<b>8. Bilaga</b>	<b>59</b>
8.1 Intervjuunderlag	59

# 1. Introduktion

*I detta inledande avsnitt introduceras läsaren till uppsatsens ämnesval och dess problembakgrund. Vidare redogörs uppsatsens syfte och frågeställning samt avgränsning och disposition med bakgrund av tidigare forskning.*

---

Digitaliseringen har, under de senaste tre årtiondena, påverkat hur affärsverksamheter bedrivs men även utbudet av varor och tjänster (Centrum för konsumtionsvetenskap, 2019). Den starka digitaliseringstrenden har gett upphov till att handelsmönster har skiftat, från att ha varit relativt lokala till att man idag med några tryck på mobiltelefonen kan handla varor direkt från producenten på andra sidan jordklotet. Nya digitala handelsplatser har skakat om strukturerna för industrier med en kraftig tillväxtkurva (Handelsrådet, 2019), och internet har blivit världens ledande marknadsplats (Nimmermann, 2020). Vi är ständigt uppkopplade via internet och delar numera virtuella gemenskaper via sociala medier och andra digitala kanaler. Det här är nutidens konsumtionssamhälle som kan beskrivas med begreppet *hybridisering* av vardagslivet och internet, vilket innebär att digitala tekniker formar och omformar det sociala livet (Centrum för konsumtionsvetenskap, 2019).

En bransch som däremot dröjt med att omfamna digitaliseringen är konstbranschen (Arora & Vermeulen, 2013). Enligt många forskare står därmed konstindustrin idag inför ett paradigmskifte där den digitala utvecklingen har påverkat marknaden i stor utsträckning. Det är en förändring som likställs med industrialiseringen (Kääriäinen et al., 2017), genom dess påverkan på sättet vi handlar, konsumerar och ser på konst. Den digitala förflyttningen kan betraktas som både störande och givande för konstbranschen, då den kan göra intrång på konstens äkthet och exklusivitet samtidigt som den öppnar upp för mer frihet och spelrum.

Anledningen till att konstbranschen upplevt svårigheter med denna omställning bottnar i att relationen mellan konst och marknad är komplicerad, och att den under de senaste 150 åren genomgått stora förändringar. Inom konstvetenskapen har förändringarna främst präglats av synen på konst och konstens syfte. Fram till mitten av 1800-talet formades konstmarknader samt den konstnärliga produktionen främst av sociala, religiösa och kommersiella intressen. Sedan



dess har konst tillskrivits nya syften, intagit nya platser och gett nya perspektiv på vilka sätt den kan konsumeras. (Bennett, 1996)

En av de största förändringarna som konsten genomgått är den så kallade *romantiseringen*, en rörelse som distanserade konsten från marknaden. Romantiseringen kom att tillämpas inom de flesta kulturella discipliner och fick sitt uttryck i idén att konst besitter unika och originella kvalitéer som står före dess sociala, religiösa och kommersiella intentioner. Inom konsten ledde det till den moderna synen på konstnären som ett ensamt geni och till att lägre vikt lades vid konstnärligt skapande som ett hantverk. Konstens främsta syfte var att förmedla universella sanningar genom att kanalisera människans innersta känslor, fristående från påverkan av externa krafter. Detta ledde till att konstmarknaden rörde sig mot det som i ekonomiska termer kan beskrivas som ett produktionsorienterat förhållningssätt. I det romantiska synsättet är marknaden en extern kraft som utgör ett hot mot det romantiska idealet om genuinitet. Konstens syfte var inte att tillfredsställa marknadens efterfrågan utan att producera konst som överskred barriärer av tid och rum. (Bennett, 1996) Denna konflikt mellan det romantiska och marknadsekonomiska synsättet kan förklaras av Lewis Hydes (1979) resonemang kring begreppet *gåvoekonomi* där gåvor inte kan bytas bort eller säljas, där de har ett värde men inget pris. Hyde menar att det konstnärliga skapandet är sammanflätat med gåvoekonomins principer. Hyde beskriver att konstnären måste betrakta sitt konstverk som en gåva som överlämnas och därmed får nya betydelser. Enligt Sven Nilsson (2003) i *Kulturens nya vägar* grundar det sig i en romantisk syn på konsten som baseras på universalitet och frihet från intressen som skiljer sig från konsumtionssamhället, där allt har ett pris. Men för att konsten ska överleva i en marknadsekonomi måste den ha en anknytning till det kommersiella systemet som är en förutsättning för utbytet.

Parallellt med romantiseringen skedde det ett skifte från traditionellt jordbrukssamhälle till ett modernt industrisamhälle som mynnade ut i ett kapitalistiskt marknadssamhälle. Enligt Nilsson (2003) präglades marknadssamhället av en masspublik som inträffade i samband med de tekniska innovationerna som gav upphov till begreppet *kulturindustri* som myntades av sociologerna Max Horkheimer och Theodor Adorno i "Upplysningens dialektik" år 1947. Kulturindustrin grundade sig i den industrialiserade standardiseringen och integrationen på konstmarknaden. Med denna industriella upptrappning omformades konstlandskapet, där nya

produktion- och distributionsprocesser uppstod inom konsthandeln. Industrialismen blev på så sätt starten på en intensiv handel av massproduktioner av reproducerade bilder. Tack vare nya teknologier, såsom relieftryck, skapades det billiga men detaljerade reproduktioner av oljemålningar i färg. Då reproduktioner var betydligt mer tillgängliga i form av pris, plats och kvantitet, växte intresset sig starkt för denna typ av konst. Som en följd av dessa rörelser kunde inte de traditionella konstförmedlarna, såsom *Konstakademin* och konstföreningar, längre tillgodose efterfrågan. 1883 öppnar därför det första konstgalleriet i Stockholm som ytterligare en försäljningskanal åt konstens vägnar. (Nilsson, 2003)

Idag utgör gallerier en av de centrala aktörerna på förstahandsmarknaden inom konstförmedling; en marknad som i sin helhet sägs bestå av tre aktörer; konstnärer, förmedlare och köpare. Sedan 1883 har det tillkommit många gallerier på den svenska konstmarknaden. 2019 beräknades det finnas drygt 700 aktiva konstgallerier i Sverige (Konstnärernas Riksorganisation, 2019). Idag är ett vanligt upplägg hos gallerier att de representerar ett begränsat antal konstnärer, samt specialiserar sig på en viss typ av konstnär, genre och/eller teknik. Relationen mellan konstnär och galleri bygger på att galleriet tar provision på de konstverk som säljs; en provision som vanligtvis ligger på 50 procent av priset på konstverket (Svenska Galleriförbundet, 2021). Med utgång i dessa insikter blir konstgalleriet en mötesplats för att sammanföra konstnären med konsumenten, likt en mäklare, som har till uppgift att exponera och marknadsföra konstnärens verk till en bredare massa. Galleriet agerar dels åt konstnärens vägnar, dels åt den potentiella besökaren och/eller köparens. Relationen mellan dessa tre nyckelaktörer utgör därmed en central roll i att förstå hur samtida konstnärskap skapas och förs ut bland dess betraktare (Konstnärernas Riksorganisation, 2019).

Trots att gallerier har haft en given plats inom konstförmedlingen de senaste 150 åren, låter nya uppfinningar och strömningar ifrågasätta hur gallerier ska verka och vad deras roll ska vara framöver. Pamela Fletcher (2012) menar däremot att dessa förändringar inte låtit galleriet påverkas i en allt för stor utsträckning:

*Over the twentieth and twenty-first centuries, the gallery system proved to be a resilient and adaptive form, evolving new standards of interior design, re-mapping the cultural geography of the urban art market, and adopting new marketing techniques in response to new forms of art and emerging audiences and technologies. Yet through all of these changes, the primary*

*innovation of the 1850s and 1860s—the creation of a dedicated retail space managed by a professional dealer and hosting a series of rotating exhibitions—has endured as the entirely familiar form of the commercial art gallery.*

De senaste åren har däremot galleribranschen påverkats drastiskt av digitaliseringens framfart. I en rapport från Konstnärernas Riksorganisation (2019) konstateras det att fysiska gallerier fortsätter att minska, i en takt om 20 % det senaste decenniet, medan digitala plattformar för konsthandel ökar i antalet och i omsättning. Den årliga utgåvan av *The Art Market* (McAndrew, 2021) noterar även att andelen av försäljningen av konst som skedde online ökade från 9 % till 25 % mellan 2019 och 2020. Undersökningen tog även fasta på att 66 % av undersökningens deltagare föredrar att gå på fysisk utställning inför ett köp av ett konstverk, medan 22 % föredrog ett digitalt alternativ. Data från Konstnärernas Riksorganisation (2019) stöttar tesen om en ökande digital närvaro bland konstaktörer, och betonar att försäljningen har ökat kraftigt för många av de som nyttjat digitala tekniker. En bidragande faktor till den växande försäljningen är att konstaktörer med enklare medel kan nå potentiella köpare, samt ett högre engagemang för fler internationella samarbeten med mässor och utställare. En offentlig utredning från Kulturdepartementet (Regeringen, 2018) menar även att konsumenterna följt med i denna förflyttning och i större utsträckning befinner sig på digitala medier och kanaler nu än vad de gjort tidigare. En undersökning av svenskars kulturkonsumtion gjord av Insight Intelligence (2020) påvisade att den främsta motivationen till att konsumera kultur digitalt är tillgängligheten. Digitaliseringen har lett till en global distribution och tillgänglighet av information och kommunikation. Tillgängligheten av information har möjliggjort en öppenhet och demokratisering av konstbranschen. Kate Booth (2014) beskriver i sin artikel *The Democratization of Art: A Contextual Approach* bland annat att demokratiseringen av konstmarknaden innebär att en större och mer varierad grupp av människor börjar engagera sig i konst. Något som bryter gamla trender där konstinstitutioner såsom museer och konstgallerier länge varit en plats för den sociala eliten. Genom att konsten kan visas i sammanhang och på platser som tidigare inte var möjliga görs konsten tillgänglig för fler.

Med utgång i denna kunskap väcks frågor om hur digitaliseringen har påverkat svenska konstgalleriers funktion och deras dagliga verksamhet. Dessa frågor stärks ytterligare efter ett år av Covid-19-pandemin, vilken har bidragit till en digital och virtuell övergång. Denna förändring

kommer inte enbart leda till en ny distribution av varor och tjänster utan även en helt ny omkonfigurering av konsumtionsprocessen (Massi, 2020).

## 1.1 Syfte & Frågeställning

Syftet med denna studie är att undersöka hur konstgalleriets roll har förändrats i takt med att branschen digitaliserats. Undersökningen ämnar till att skapa en djupare förståelse för hur gallerier resonerar kring denna förändring, och på vilka sätt digitalisering har påverkat galleriets funktion. Den sammanfattande frågeställningen lyder därmed:

- *På vilka sätt har konstgalleriernas funktion som marknadsplats påverkats till följd av digitaliseringen?*

## 1.2 Avgränsning

Studien avgränsar sig till den svenska konstgalleribranschen med gallerier som är verksamma i storstäderna; Stockholm, Göteborg och Malmö med ett maxantal på fyra anställda. Den geografiska begränsningen är baserad på att storstäderna är mer galleritäta. Däremot exkluderas inte den internationella anknytningen då vissa av gallerierna även är verksamma internationellt. Studien behandlar hur digitaliseringen har påverkat konstgalleriets funktion och dess roll i branschen, vilket utgår från såväl ett kultur-som företagsekonomiskt perspektiv. Vidare studeras denna verksamhetsförändring utifrån verksamhetsansvariga såsom grundare eller chefer som har god insyn i verksamheten och branschen. Studien avgränsas därmed från övriga perspektiv och intressenter. Vi har även valt att studera gallerier som har genomgått eller genomgår en digital förändring med någon form av digital närvaro.

## 1.3 Tidigare forskning

Uppsatsen tar utgångspunkt i hur digitalisering påverkar konstgalleribranschen. Tidigare forskning har framförallt berört andra delar av konstbranschen och dess påverkan av digitaliseringen. I upplaga 2 av “Kulturella Perspektiv – svensk etnologiskt tidskrift” (Petersson-McIntyre & Sörum, 2016), studeras digitaliseringens påverkan på kulturkonsumtion. Artikeln berör bland annat musikindustrin och kultur i bredare termer, men har inte studerat konstfältet mer ingående. Artikeln är relevant för vår studie då den bidrar med intressanta tankar

gällande digitalisering och kulturkonsumtion, samt väcker en nyfikenhet att studera denna utveckling specifikt för konstgalleribranschen.

Ämnet digitalisering av konstvärlden berörs även i masteruppsatsen *“Critical Success Factors for Starting an Online Art Platform”* från Lunds Universitet (Janzon & Regefalk, 2020). Uppsatsen är baserad på en kvalitativ studie om digitalisering av konstmarknaden, med syfte att identifiera kritiska framgångsfaktorer för onlineplattformar för konst. De plattformar som studerades var Artsy, Artnet och Saatchi Art, i kombination med enkätunderlag samt intervjuer från konstnärer och konstaktörer utgjorde en grund för empirin. Studien bidrar till förståelse för vilka faktorer konstkonsumenter värdesätter när de använder sig av konstplattformar och tar även upp den digitala transformation som marknaden genomgått.

Tidigare forskning värd att lyfta fram är även Marissa Enhubers studie *“Art, space and technology: how the digitisation and digitalisation of art space affect the consumption of art”* (2015). Studien diskuterar i vilken utsträckning det digitala rummet för konst demokratiserar, utbildar och socialiserar hur konst konsumeras, detta genom att analysera tre effekter av digitisering respektive digitalisering. Enhuber utgår framförallt från museers perspektiv. Eftersom både gallerier och museer utgår från en utställningsverksamhet är detta av relevans för studien, samtidigt som dess kärnverksamhet skiljer sig åt. Med digitaliseringens snabba utveckling är studiens relevans något begränsad då studien är från 2015.

Den här studien kommer att berika befintlig forskning genom att bidra till en djupare förståelse för galleriets roll och utformning med utgångspunkt från den svenska konstgallerimarknaden. Studien kommer även att bidra med nya infallsvinklar gällande digitaliseringens betydelse och dess effekter på galleriverksamheten i en samtid präglad av Covid-19-pandemin.

## 1.4 Disposition

Studien är uppbyggd i sex delar. Uppsatsen inleds med en introduktion av ämnet genom en bakgrundsbeskrivning, följt av en problemdiskussion som avslutas med studiens syfte och frågeställning, samt avgränsning och tidigare forskning. Detta leder vidare in på teorikapitlet som presenterar studiens teoretiska referensram som grundar sig i organisationsförändring, hot mot

kärnaktiviteter & kärntillgångar, digitalisering och det digitala engagemanget inom kultur. I metodavsnittet diskuteras studiens tillvägagångssätt och de metodval som ligger till grund för dess utformning. I det fjärde kapitlet behandlas studiens empiri som består av de djupintervjuer som ger underlag för vidare analys. Därefter presenteras analyskapitlet som kopplar samman empiri med teori och begrepp, samt de reflektioner som har uppstått under studiens gång. Mot bakgrund av analysavsnittet presenteras de slutsatser som besvarar studiens syfte och frågeställning. Avslutningsvis diskuteras studiens kunskapsbidrag, begränsningar och förslag till vidare forskning.

## 2. Teori

*I detta teoriavsnitt redogörs den teoretiska referensramen som beskriver konstgalleriets organisatoriska förändring, hot mot kärnaktiviteter & kärntillgångar, digitaliseringen och det digitala engagemanget inom kultur. Det teoretiska underlaget lägger grunden för vidare empiri och analys.*

---

### 2.1 Organisationsförändring

Organisationsförändring som forskningsområde kan förklaras av Van de Ven och Pooles (1995) processteori om en organisations förändringsprocess, vilket är ett teoretiskt redskap för att beskriva hur och varför organisationer förändras. Processteorin baseras på fyra teoretiska grupper som fungerar som byggstenar för att förklara organisationsförändring. Byggstenarna är *livscykel*, *-teleologisk*, *- dialogisk*, *- och evolutionär teori*. Livscykelperspektivet berör förändringar i organisationer som sker i en förutbestämd process. Synsättet utgår från att organisationen har en given start och ett efterföljande slut som drivs fram av naturens gång. Där organisationen behöver gå igenom ett antal faser under sin livstid likt människans liv där vi föds, växer upp, lever och går ur tiden. Det teleologiska perspektivet har sin utgångspunkt i en organisations önskan efter ett gemensamt mål och sluttillstånd. Det är en process som inleds med ett missnöje, följt av sökande, målformulering och till sist en målimplementing. Teorin beskriver organisationen som anpassningsbar där dess förändringsprocess, i jämförelse med livscykel-synsättet, är konstruerad. Den dialektiska teorin är en framväxande process som baseras på de organisationsförändringar som uppstår genom maktkamper. Konfliktskapandet som sker mellan intressenter påverkas av olika intressen och konfrontationer. En maktkamp som baseras på både externa och interna motstånd. Den evolutionära teorin är en föreskriven process som betraktar istället organisationsförändring som en ständig cykel som kontinuerligt utvecklas och anpassas till omgivningen. Behovet av att ständigt anpassa sig till sin miljö grundar sig i att organisationer konkurrerar om resurser. Anpassningen blir därav ett krav för att klara den hårda konkurrensen. (Van de Ven och Poole, 1995)

## 2.2 Hot mot kärnaktiviteter & kärntillgångar

När branscher genomgår stora förändringar uppstår det nya möjligheter och förutsättningar för organisationerna inom branschen. För att organisationer ska kunna utnyttja dessa möjligheter menar McGahan (2004) att de först måste förstå vilka de stora förändringarna är. Om företag misslyckas med att förstå hur förändringarna kommer att ändra branschen de verkar inom och vilka konsekvenser det kommer få på det enskilda företaget, kan det leda till ekonomisk förlust och splittrad branschstruktur.

McGahan (2004) delar upp dessa branschförändringar i fyra kategorier; den *radikala*, *kreativa*, *mellanliggande*- och *progressiva* förändringen. Dessa förändringar grundar sig i hot mot branschens kärnaktivitet och kärntillgångar. Kärnaktiviteter berör organisationers aktiviteter som historiskt har genererat vinster och som nu kan hotas av att bli mindre relevanta när kunder och andra intressenter introduceras inför andra alternativ. Kärntillgångar omfattar de resurser, kunskaper och varumärken som historiskt utgjort organisationens främsta tillgångar men som nu hotas när de inte längre kan skapa samma värde för kunder och andra intressenter. Radikal förändring uppstår när organisationers kärnaktiviteter såväl som kärntillgångar hotas av föråldring. I detta tillstånd kan det försvaga kunskapen och varumärket samt organisationens kundrelationer. Denna radikala omvandlingsprocess inträder oftast i samband med en introduktion av ny teknik eller liknande. Denna omvandling sker under en längre tidshorisont, vanligtvis över flera decennier, vilket oftast leder till en omkonfigurering av hela branschen. Organisationer som befinner sig i denna radikala förändring blir oftast lönsamma under en längre tid då de får tid på sig att utveckla nya strategier och andra förbättringar av den befintliga verksamheten. Historiskt sett har många organisationer som genomgått denna typ av förändring ompositionerat sig eller flyttat över till andra branscher. (McGahan, 2004)

När varken organisationens kärnaktiviteter eller kärntillgångar är hotade kallas förändringen för progressiv. Det innebär att organisationens kärntillgångar och aktiviteter förblir stabila. Trots denna stabila förändringsprocess kan det ske stora förändringar och förbättringar över tiden. De mest lönsamma företagsstrategierna under progressiv förändring innefattar att stegvis bygga upp resurser och kapacitet för att upprätthålla stabilitet. (McGahan, 2004)



Den kreativa förändringen inträffar när organisationers kärntillgångar hotas men dess aktiviteter förblir oförändrade. Det innebär att organisationer måste hantera dessa tillgångar så att de uppnår stabilitet och bibehåller god relation med deras kunder. De mest lönsamma företagen under denna kreativa förändring är de som behåller sin marknadsställning under en längre tidsperiod. (McGahan, 2004)

Den mellanliggande förändringen förekommer när organisationers kärnaktiviteter hotas men dess kärntillgångar behåller sitt värde även om de kan komma till uttryck på nya sätt. Av alla förändringar som behandlas i denna teori, är den mellanliggande förändringen mest utmanande. Detta innebär att organisationer måste bevara sina värdefulla tillgångar, vilket man kan göra genom att exempelvis differentiera sig på en ny marknad. Genom att organisationer omkonfigurerar befintliga tillgångar kan nya värdegenererande möjligheter skapas. (McGahan, 2004)

McGahan illustrerar dessa förhållanden i modellen *Four Trajectories of Industry Change* (se figur 1).



Figur 1: *Four Trajectories of Industry Change* (Modifierad: McGahan, 2004)

## 2.3 Digitaliseringen

Enligt Kääriäinen et al. (2017) har digitaliseringen identifierats som en av de viktigaste trenderna genom tiderna. Många forskare likställer digitaliseringen med den industriella revolutionen vad gäller dess effekter på företag och samhälle. Verhouf et al. (2021) har identifierat tre externa faktorer som motiverar digitaliseringens centrala plats i samtida verksamheter, varav den första berör utvecklingen av nya tekniker som möjliggör nya sätt att driva verksamhet och digitala e-handelsplattformar. Den andra anledningen som Verhouf et al. (2021) framlägger är att konkurrenslandskapet har förändrats i och med digitaliseringens intåg. Idag konkurrerar företag på en global nivå och med företag vars informationskapital kan översättas från en industri till en annan. Den tredje och sista förändringen berör konsumentbeteende.

För att kunna undersöka hur den digitala utvecklingen har kommit att påverka verksamheter och deras sätt att driva affärer, krävs en förståelse för hur digitaliseringen kan komma till uttryck genom olika digitala processer. Digitalisering som begrepp har många olika definitioner och benämningar. Verhouf et al. (2021) har studerat ämnet och sammanfattar de digitala utvecklingsprocesserna i tre steg; *digitisering*, *digitalisering* och *digital transformering*.

Digitisering är det första steget och innefattar processen av att konvertera analog information till digital sådan. Processen innebär vanligtvis att man ändrar sättet på vilket information hanteras, såsom övergången från fysiska till digitala kvitton, men påverkar inte de värdeskapande aktiviteterna i sig. Digitisering är ett verktyg för att genomföra digitalisering. Enligt Kääriäinen et al. (2017) hänvisar digitaliseringen och digital transformation till förändringarna i samband med tillämpningen av digitala tekniker. Verhouf et al. (2021) beskriver digitalisering som ett medel där digitala tekniker kan nyttjas för att förändra, förbättra och optimera redan existerande verksamhetsprocesser. Sådana förändringar kan exempelvis beröra företagets kommunikation, distribution och hantering av affärsrelationer. Digital transformering beskriver sättet som digitala tekniker kan bidra till nya affärsmodeller och sätt för företag att skapa, fånga och leverera värde. Digital transformering kan påverka den enskilda firmans arbetsuppgifter, arbetsroller och värdeerbjudande, men också sättet en hel bransch verkar. Digital transformation härrör till en omfattande och djupgående omvandling som sker när ett företag genomgår en digitalisering av verksamheten. (Verhouf et al., 2021)

Kääriäinen et al. (2017) menar att digitalisering bidrar till förändring på flera olika nivåer, allt från organisationsnivå till samhällsnivå. Det påverkar både affärsmiljöer och företagens sätt att arbeta. Det utgör en ny dimension som organisationer måste förhålla sig till. Risken med att inte låta verksamheten digitaliseras är att företaget inte kommer att överleva på den konkurrensutsatta marknaden. De institutioner som plockar upp digitaliseringen snabbast och under en längre tid kommer att vara de som har auktoritet i framtiden. Enligt Rachinger et al., (2018) medför dock digitalisering en hel del utmaningar, såsom snabba teknologiska förändringar, ökad komplexitet, nya juridiska krav och förändrade kundpreferenser, vilket bidrar till att företag många gånger kan känna sig osäkra vid implementeringen av digitala tekniker. Vidare framhäver Gerald et al. (2014) att många företag missar att reflektera över hur de digitala teknologierna kan användas strategiskt för att förändra och utveckla verksamheter och arbetssätt.

Kääriäinen et al. (2017) har utvecklat en modell som beskriver effekterna av digitaliseringen, vilka är *intern effektivitet*, *externa möjligheter* och *disruptiva förändringar*. Den interna effektiviteten berör de förbättrade affärsprocesserna genom eliminering av manuella steg som möjliggör högre effektivitet, automatisering, kvalitet och konsekvens. Applicering av digitala medel och integrering av data är ett sätt att bidra till förbättrade affärsprocesser. De externa möjligheterna innebär nya affärsmöjligheter genom nya tjänster och avancerade erbjudanden till kunden. Den sista komponenten, disruptiva förändringar härleder till förändringar som sker i verksamhetsmiljön med ändrade yrkesroller och affärsmodeller.

Sociala medier utgör en stor del av dagens digitala tekniker som har ökat exponentiellt. Enligt Piancatelli, Massi & Vocino (2020) verkar sociala medier utifrån ett pragmatiskt socialt motiv som tillåter användare och kunder att hålla kontakten med andra och organisera sociala aktiviteter. På ett djupare plan bidrar det till en känsla av tillhörighet och tillfredsställelse. När dessa sociala nätverk tillåter kunden att uttrycka sina känslor, värderingar och önskningar genererar det värdefulla insikter till företag som syftar till att förbättra sina värdeskapande affärsprocesser. Detta är något som företag kan dra nytta av för att möta nya kundbehov och trender samt stärka kundrelationer. På grund av avancerad teknik kan organisationer förstärka sin dialog med både befintliga och potentiella kunder. Utifrån sociala medier går det att skapa ett

ekonomiskt och socialt värde som baseras på den transparens i konversationen med fler kontaktpunkter. (Piancatelli, Massi & Vocino, 2020)

## 2.4 Digitalt engagemang inom kultur

Walmsley (2015) belyser digitalt engagemang inom konstsektorn som ett fenomen som har ägnats stort intresse de senaste åren. Mycket av den befintliga forskningen har studerat fördelarna med digitalt engagemang som har stor betydelse för kunder, konstnärer, konstinstitutioner, marknadsförare och kulturpolitiker. Digitalt engagemang inom konsten kan relateras till relationsmarknadsföring. Begreppet engagemang beskriver Tepper (2008) som att “låsa upp, involvera och orsaka”. Denna definition stämmer bra in på de kunder som aktivt ansluter sig till konst för att upptäcka nya betydelser, stilar, genrer etc. Digitalt engagemang har bland annat varit ett övergripande mål för utvecklingen av digitala kanaler som skapar ett tydligt sammanhang för aktivitet. O’Sullivan (2010) menar att det är det digitala engagemanget och interaktiviteten som gör det möjligt för konstinstitutioner att upprätthålla och förbättra konstupplevelsen. Conner (2008) menar att digitalt engagemang kan demokratisera den kreativa dialogen, bidra till samskapande och öka kundernas kontextuella insikter. Digitalt engagemang via digitala kanaler kan därför bidra till ett djupare och mer relationellt engagemang med kunderna (Walmsley, 2015).

## 3. Metod

*I nedanstående kapitel redogörs studiens tillvägagångssätt som inleds av uppsatsens forskningsdesign och undersökningsmetod. Vidare presenteras datainsamlingsmetoden, urval samt bearbetning. Uppsatsen lyfter även det etiska övervägandet och det kritiska synsättet på metod.*

---

### 3.1 Forskningsdesign och undersökningsmetod

Studien bygger på en kvalitativ forskningsmetod som baseras på djupintervjuer med ett antal fallorganisationer. Den kvalitativa metoden syftar på att redogöra hur konstgalleribranschen har förändrats i takt med digitaliseringen och på vilka sätt det påverkat konstgalleriets funktion och verksamhet. Den kvalitativa metoden är vald utefter studiens komplicerade och subjektiva karaktär som krävs för att förstå den värld organisationer själva har skapat och som de verkar i. Studien utgår från ett tolkningsinriktat perspektiv som beskriver förståelsen för den sociala verklighet som skildrar hur människor tolkar sin verklighet. Eftersom den kvalitativa forskningen är mindre regelstyrd i jämförelse med den kvantitativa metoden, möjliggör det en större subjektivitet och fritt tolkande för forskaren. Det tolkande synsättet kan även härledas till hermeneutiken för att försöka tolka och förstå respondenternas egna upplevelser av digitaliseringen och dess påverkan på konstgalleriverksamheten. (Bryman & Bell, 2017)

Vi har valt att använda en fallstudie som forskningsstrategi vilket beskrivs enligt Bryman & Bell (2017) som en intensiv och detaljerad granskning av en individ, organisation eller händelse. Valet av forskningsmetod baseras på att studien avgränsas till en viss specifik bransch riktad till ett antal aktörer som lämpar sig för att kunna få djupgående kunskap om ämnet man studerar, det vill säga hur digitalisering påverkat galleriverksamhetens funktion. Med en fallstudie menar Denscombe (2018) att fokuset ligger på frågor som ger svar på *hur* och *varför* för att förverkliga kontexten. Svårigheten med en fallstudie är att uppnå generaliseringsbara resultat däremot anser vi att valet av att studera flera aktörer gör det möjligt att hitta vissa mönster och synergier (Bryman & Bell, 2017).

Studien utgår från det induktiva angreppssättet för att redogöra förhållandet mellan teori och forskning. I den induktiva ansatsen är teorin resultatet av en forskningsinsats, där det utgår från observationer från verkligheten som genererar det teoretiska underlaget. Det gör att datainsamlingen är en pågående process som ständigt formas och omformas. Eftersom studien växte fram som en reaktion på digitaliseringens utrymme i samhällsdebatten och dess infiltrering i konstbranschen, genomfördes forskning för att hitta etablerade teorier som grund för studiens syfte och insamling av empiri. Vi gjorde därefter justeringar av de valda teorierna för att koppla an till de observationer som tillkom under forskningsprocessen. Växlandet mellan teori och praktik beskriver studiens induktiva angreppssätt utifrån en iterativ arbetsprocess. (Bryman & Bell, 2017)

## 3.2 Datainsamling

### 3.2.1 Litteraturinsamling

Det insamlade materialet för studiens inlednings-och teoriavsnitt utgörs bland annat av relevanta nyhetsartiklar, rapporter, avhandlingar och böcker. Materialet samlades in genom att söka på nyckelord såsom “digitalization”, “digitization”, “digital transformation”, “art gallery”, “organizational change”, “organization” och “strategy” i online-databaser såsom Lunds universitets biblioteknätverk, LUBsearch och Google Scholar. Det genomfördes även en motsvarande sökning på svenska för att utgå från den svenska kontexten. Vid granskning av materialet lades stor vikt på källans motiv och tidpunkt för publicering för att säkerställa källans relevans. Eftersom den digitala utvecklingen som studien berör går snabbt framåt är en stor del av källmaterialet nyligen publicerat, då mycket forskning kring digitaliseringen och dess påverkan på konstbranschen har tillkommit de senaste åren.

### 3.2.2 Intervjuer

Det empiriska materialet grundar sig på kvalitativa semistrukturerade intervjuer med åtta respondenter verksamma inom den svenska konstgalleribranschen. Enligt Bryman & Bell (2017) möjliggör kvalitativa intervjuer en större flexibilitet i genomförandet av intervjuerna där respondenterna får utrymme att röra sig i olika riktningar och prata öppet om sina upplevelser för att ge svar på de olika frågorna. Intervjuerna är upplagda efter en semistrukturerad form vilket

innebär att vi använde en intervjuguide (*se bilaga 1*) där frågorna redan var definierade men där respondenten hade stor frihet att besvara intervjufrågorna på sitt sätt. Intervjuerna kan därför i stor utsträckning avvika från intervjuguiden med möjlighet till följdfrågor och annan form av uppföljning. Trots intervjuernas mångsidiga karaktär, utgjorde intervjuguiden ett viktigt underlag för att säkerställa att alla områden täcktes för att ha möjlighet att besvara studiens syfte och frågeställning. Därför anser vi att det var viktigt att ha samma utgångspunkt i frågorna för vardera intervju men att också uppmana varje respondent till att tänka fritt för att kunna delge information som vi inte kunnat förutse. Intervjufrågorna baseras på framtagna teorier och övrig data för att se till att frågorna ger tillräckligt med underlag för att besvara studiens syfte och frågeställning samt ge en djupare förståelse kring fallet. (Bryman & Bell, 2017)

Inför intervjuerna hade vi kontakt med alla gallerier som studien undersöker. Intervjuförfrågningar skickades ut via mejl till varje medarbetare eller chef för respektive galleri. Efter mejlkorrespondensen bestämdes möten som skedde digitalt, antingen över Zoom eller telefon och i enskilt fall på plats. Detta tillvägagångssätt ansågs lämpligt med tanke på spridningen av Covid-19-pandemin, samt tidsaspekten och det geografiska avståndet mellan gallerierna (Bryman & Bell, 2017). På grund av studiens begränsade tidsomfattning valde vi att genomföra intervjuerna separat. Varje intervju spelades även in för att säkerställa att alla detaljer dokumenterades samt transkriberades. Det transkriberade ljudmaterialet var avgörande för att alla skulle få ta del av intervjumaterialet som underlag för vidare analys.

<b>Fallföretag</b>	<b>Respondent</b>	<b>Befattning</b>
Galleri 1	Respondent 1	Gundare
Galleri 2	Respondent 2a & 2b	Ägare a & Ägare b
Galleri 3	Respondent 3	Marketing director
Galleri 4	Respondent 4	Grundare
Galleri 5	Respondent 5	Grundare
Galleri 6	Respondent 6	Grundare
Galleri 7	Respondent 7	VD

*Tabell 1. Sammanställning av gallerier & respondenter*

### 3.3 Urval

Konstgallerierna som studieobjekt valdes baserat på ett målstyrt urval utefter forskningens mål och syfte som bygger på den forskningsfråga som har formulerats. I kombination med ett bedömningsurval som baserades på ett antal utvalda kriterier som fallorganisationerna behövde uppfylla. Kriteriet var att gallerierna ska ha genomgått eller genomgår en digital förändring med någon form av digital närvaro, exempelvis ett Instagram-konto och/eller hemsida som uppdateras regelbundet. Något som hade stor betydelse för att kunna undersöka digitaliseringens påverkan på galleriverksamheten och dess funktion. (Bryman & Bell, 2017)

En stor utmaning som den kvalitativa forskningen ställs inför är urvalets storlek. Att veta i vilken omfattning och hur många som ska intervjuas för att uppnå en mättnad i det empiriska underlaget. På bas av det målstyrda urvalet tog vi beslutet att genomföra sju intervjuer med grundare/verksamhetsansvariga från respektive galleri som med dess goda insyn kunde ge svar på våra frågor kring digitaliseringens påverkan på verksamheten och dess funktion. Detta kändes rimligt i tanke på studiens omfång och tidsbegränsning, vilket grundar sig i ett bekvämlighetsurval. Vidare lyfts frågan om representativitet bland de utvalda respondenterna och fallföretagen. Representativitet innebär att urvalet ska representera en bred massa, men detta är inte av avgörande betydelse vid den valda metoden. Istället bör ett medvetet och målstyrt urval prioriteras, vilket innebär att respondenterna i större grad ska identifiera sig med syftet med undersökningen. Med utgång i detta går det att argumentera för att studien inte kräver en stor mängd och/eller bredd av respondenter. (Bryman & Bell, 2017)

### 3.4 Bearbetning av material och analysmetod

Datainsamlingen utgår från en teoretisk grund där datan har analyserats utifrån den teoretiska referensramen. Teorierna har valts på basis av deras förmåga att ge stöd till att utreda frågeställningen. Teorierna om organisationsförändring syftar till att förklara på vilka sätt konstgallerier påverkats av digitaliseringen och hur de resonerar gällande detta, medan kärnaktiviteter och kärntillgångarna ger oss möjlighet att studera konstgalleribranschen på ett djupare plan. Digitaliseringen bidrar till att förklara på vilka sätt gallerierna valt att integrera digitala tekniker i sina verksamheter, varav digitalt engagemang är en central del i förståelsen av



detta. Den teoretiska analysen hjälper oss på så sätt få en övergripande bild av materialet och en tydlig koppling till de teman som studien berör.

Det insamlade materialet har bearbetats med hjälp av kodning. Enligt Bryman & Bell (2017) är kodning ett vanligt verktyg i den kvalitativa forskningen för att skapa ordning och struktur i det insamlade materialet. Kodning är en process där datan sorteras och bryts ner i olika beståndsdelar som verkar vara av teoretisk vikt eller av praktisk betydelse för studien. Genom att kategorisera och konceptualisera datan på detta vis är det lättare att identifiera vissa tydliga teman som blir ett viktigt underlag för vidare analys. Eftersom studien utgår från semistrukturerade intervjuer bidrog det till mer innehållsrika svar med en större variation där vi kunde hitta vissa återkommande mönster, likheter men även skillnader.

Kodningen är ett mycket effektivt medel men vissa kritiker menar att kodning kan leda till en uppdelning av datainnehållet som gör att respondenternas narrativa berättelse går förlorat (Bryman & Bell (2017)). Detta kan kopplas till representationsproblemet som Ahrne och Svensson (2015) behandlar. Det innebär att studien inte kan representera alla delar av materialet utan det måste ske en reducering av datan för att ta fram det mest väsentliga. Bryman & Bell (2017) menar att oberoende vilken analytisk strategi som forskaren väljer att tillämpa är det hur man teoretiserar i relation till sin data som det får betydelse, vilket var utgångspunkten när vi sällade materialet.

### 3.5 Etiskt övervägande

Det etiska perspektivet utgör en central roll av de kvalitativa forskningen, framförallt vid behandlandet av enskilda individer som studeras. För att säkerställa att studien uppfyller vissa etiska krav och regler, utgick vi från ett antal etiska principer; *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitets-och anonymitetskravet* och *nyttjandekravet*. Informations-och samtyckeskravet innebär att forskaren ska ge tillräckligt med information till de medverkande om studiens syfte, användningsområde och olika moment vilket skickades ut i mejlet innan intervjutillfället. I mejlet framgick även att deltagandet var frivilligt där intervjupersonen hade rätt till att avbryta sin medverkan när som helst under processen. Konfidentialitets-och anonymitetskravet innebär att alla uppgifter om respondenterna behandlas med största möjliga

konfidentialitet där inget utelämnas till obehöriga. För att inte identifiera de olika intervjupersonerna valde vi att benämna varje galleri och respondent för exempelvis “Galleri 1” och “Respondent 1” för att erhålla anonymitet och integritet. Detta gör det även möjligt att respondenterna kan mer öppet uttala sig om sina upplevelser och åsikter som annars hade utelämnats. Vi måste även säkerställa att all insamlad data från intervjuerna används enbart i forskningssyfte och inget annat för att uppfylla nyttjandekravet. (Bryman & Bell, 2017)

### 3.6 Metoddiskussion

För att etablera och utvärdera kvaliteten i studien utgår vi från två typer av kvalitetskriterier; *äkthet* och *trovärdighet* (Bryman & Bell, 2017). Enligt Guba & Lincoln (1994) bygger studiens äkthet på principen att det ska ge en så trovärdig bild som möjligt av de fenomen som studien behandlar. Utmaningen med att studera ett antal personer som besitter chefsroller är att det kan resultera i en viss subjektivitet och lojalitet gentemot galleriet som kanske inte representerar andra intressenters bild av verksamheten. Risken blir därmed att respondenterna utelämnar viktig information för att skydda verksamheten. Genom att låta respondenterna vara anonyma kan denna risk minskas. Galleriverksamheten är dock en tacksam organisation i den bemärkelsen att den oftast är småskalig och platt med begränsad personalstyrka. Därför kan respondenternas tolkningar och uppfattningar ge en trovärdig bild över verksamheten och dess position i den större branschkontexten. Det går dock inte att undgå att studien baseras på empiri som är insamlad från intervjupersoner där dess värderingar och subjektiva svar kan påverka resultatet.

Trovärdighetskriteriet innehåller fyra underkategorier som är *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*. Tillförlitligheten handlar om att beskrivningen av den sociala verkligheten kan formas på flera tänkbara sätt. Våra beskrivningar är det som avgör studiens tillförlitlighet. För att styrka tillförlitligheten och minska risken för feltolkning lyssnade vi på det inspelade materialet ett flertal gånger. Eftersom den kvalitativa forskningen går ut på att nå ett djup snarare än en bredd är det viktigt att även behandla studiens överförbarhet som handlar om hur resultaten kan överföras till en annan kontext. För att uppnå pålitlighet i studien redogörs de val vi har gjort under processens gång under detta metodavsnitt. Att konfirmera innebär att vi som forskare inte låter våra personliga värderingar och uppfattningar påverka utförandet och

slutsatserna i den mån det går. Att uppnå en fullständig objektivitet i sin forskning är svår men för att styrka konfirmeringen försökte vi ha ett kritiskt förhållningssätt. (Bryman & Bell, 2017)

## 4. Presentation av konstgallerier

*I detta kapitel presenteras det empiriska underlaget utifrån respektive studieobjekt.*

---

Empirin består ut av djupintervjuer med sju olika konstgallerier från Sveriges tre storstäder; Stockholm, Göteborg och Malmö. Samtliga gallerier säljer exklusiv originalkonst och i vissa fall grafiska tryck i begränsade upplagor. Gallerierna har alla en webbsida som är sammankopplad med galleriets digitala medier. Respondenterna för respektive galleri har god insikt i verksamheten och är huvudansvariga för verksamhetsutveckling och försäljning.

Fallföretag	Respondent	Befattning
Galleri 1	Respondent 1	Gundare
Galleri 2	Respondent 2a & 2b	Ägare a & Ägare b
Galleri 3	Respondent 3	Marketing director
Galleri 4	Respondent 4	Grundare
Galleri 5	Respondent 5	Grundare
Galleri 6	Respondent 6	Grundare
Galleri 7	Respondent 7	VD

*Tabell 2. Sammanställning av gallerier & respondenter*

### 4.1 Galleri 1

Galleri 1 grundades 2015 utanför Malmö och specialiserar sig på samtida konst. De säljer konst genom deras fysiska galleri och på deras hemsida, samt via de digitala konstmäkleriplattformarna Artsy och Artworks som är plattformar för att tillgängliggöra och sälja konst på nätet. Utöver det fysiska galleriet driver de även en digital konstakademi, i vilken konstnärer ger korta utbildningar i deras specifika stil och teknik.

Galleriet har två anställda, varav båda är medgrundare utan någon tidigare erfarenhet av galleribranschen. Under intervjun framkommer det att bristen på erfarenhet av branschen är

något de anser vara en viktig tillgång, då det låtit de differentiera sig gentemot andra gallerier. De säger:

*Vi har tidigare jobbat med events, marknadsföring och liknande saker, saker som är vitt skilda (konstbranschen) vilket har inneburit att vi har kommit in i branschen med en helt annan approach och inställning än de flesta andra gallerister, att inte säga alla andra. Vi ser saker på ett annat sätt och prioriterar så klart väldigt annorlunda också. (Respondent 1, 2021)*

För galleriet har de digitala strategierna varit en viktig del av affärsidén, och de beskriver det som att det digitala har varit det som möjliggjort att de kan hålla på med det de gör idag. Utan deras digitala styrka, säger de, hade de troligtvis inte kunnat representera etablerade konstnärer från hela världen. Respondenten tror att det hade tagit dem årtionden att etablera sig på marknaden om de inte hade nyttjat digitala hjälpmedel, i och med att de gick in i branschen utan kontaktnät och erfarenhet.

*Jag skulle säga att valet av att integrera digitala strategier som en del av vår affärsidé uppstod ur en ganska krass och rationell ekonomisk kalkyl. Hur marknadsför vi oss bäst för billigast peng? Hur exponerar vi vår konst för så många människor som möjligt på ett så effektivt sätt som möjligt? Hur får vi riktigt bra konstnärer att vilja ställa ut i vårt galleri? Det var de stora frågorna de första åren. Den digitala förändringen har möjliggjort vår starka roll på marknaden. Vi hade varit ett litet anonymt kvartersgalleri om vi inte hade haft den digitala styrkan. (Respondent 1, 2021)*

Integrationen av hemsida och digitala medier, framförallt Facebook och Instagram, öppnade upp för fler säljkanaler och var ett billigt sätt att marknadsföra sig på. De olika kanalerna tjänar olika syften, vissa som relationsbyggande och andra som säljdrivande.

*Hemsidan är vår primära kommunikationskanal som driver trafik till galleriet. Facebook utgör vårt lokala kommunikationsverktyg och Instagram den globala. (Respondent 1, 2021)*

På frågan om hur de ser på relationen mellan det fysiska och digitala betonar de att samspelet är en viktig del, och det gäller samtliga delar av verksamheten. Relationen mellan det digitala och det fysiska gjordes särskilt tydligt då Covid-19-pandemin påverkade den fysiska verksamheten negativt, med minskande besöksantal under några veckor, samtidigt som de digitala

konstutbildningarna växte desto större. Galleriet identifierade även att de personer som faktiskt kom till det fysiska galleriet till stor del hade haft en första interaktion genom någon av deras digitala kanaler.

*De har gjort någon slags sökning innan de kommer in; de har antingen gjort en googling eller en Instagramsökning. Så kanske vi har kommit upp i något flöde någonstans. Precis som när de ska köpa något annat så jämför folk och fattar beslut. Mer än 90 % av alla våra konstinköp föregås av digital research. (Respondent 1, 2021)*

Enligt galleriet utgör den fysiska platsen fortfarande en viktig pelare av verksamheten, och de tror att det är en bra bit kvar innan branschen kommer att gå över helt till digitalt. Trots att den fysiska platsen är fortfarande viktig, menar de att det främst har att göra med hur den traditionella branschstrukturen ser ut. Branschstrukturen påverkar även hur de förhåller sig till prissättning och pristransparens. Respondenten resonerar kring deras egna strategi av att skriva ut priser gentemot de gallerier som väljer att inte göra det och säger:

*[...]Det finns ganska många i branschen som håller på med dold prissättning, och ska jag vara helt ärlig tror jag att de gör det bara för att de inte vet bättre. Jag tror inte de gör det för att de sitter och läser samma rapporter som jag gör om hur man driver försäljning online och vad som är viktigt för att en kund ska lita på en försäljningsplattform och liknande. Vi fattar våra beslut på vitt skilda grunder, att försöka sälja något online och inte skriva ut priset om man inte kommer från ett konstgalleri eller museumbakgrund, är totalt vansinne. (Respondent 1, 2021)*

När de först höll på att etablera sig var prissättningen en fråga som upptog mycket av deras tid, men allt eftersom har de funnit sin plats och menar att diskussionen framförallt handlar om förlegade idéer. Däremot kom de att uppmärksamma hur användandet av digitala tekniker nu kan göra att konstnärer själva kan sköta sin försäljning på egen hand - något som indirekt kan hota galleriets funktion som förmedlare.

*Den digitala utvecklingen har nu möjliggjort att konstnärerna själva kan enkelt driva sin egen försäljning. Vår största konkurrens är ju inte från andra gallerier utan från de konstnärer vi representerar. För att egentligen, folk vill inte bara köpa en tavla, utan de vill köpa en viss tavla från en viss konstnär. Därför är det viktigt med ett nära samarbete med konstnärerna. Jag ser inte konstverken i sig som det viktigaste utan konstnären som jag representerar - konstnären är varumärket. (Respondent 1, 2021)*

## 4.2 Galleri 2

Galleri 2 är ett väletablerat och internationellt konstgalleri i centrala Malmö som grundades i Jönköping år 1967. Det är ett familjeägt företag, där familjen har drivit galleriet i tre generationer och har i dagsläget totalt fyra anställda. Respondent 2a:s roll inom företaget varierar från att sköta leveranser, fakturor till försäljning, medan respondent 2b främst arbetar med kundkontakt och försäljning såväl som med galleriets hemsida, sociala medier och dess konstmäkleriplattformar. Galleriet började som ett litet konstgalleri med små svenska konstnärer till att idag vara en stor konstförmedlare på den internationella marknaden. Galleriet såg möjligheterna med digitalisering redan för 25 år sedan där galleriet såg internets framgång som en bidragande faktor för denna förändring. Galleriet etablerade tidigt en hemsida där den största delen av försäljningen sker. Redan år 2013 gick galleriet med i konstmäkleriplattformen 1stDibs som är en av de världsledande plattformarna för gallerister att sälja konst via. Idag säljer de konst via fem olika konstplattformar, bland annat via Artsy. Med företagets internationella ställning ser de digitaliseringen som avgörande för att kunna exponera och marknadsföra konstverken och nå en bredare publik.

*Konst som säljs utomlands står för mer än 80-90 % av vår försäljning. Vi har insett, för att nå ut till den bredare massan och öka försäljningen måste vi jobba mer och mer digitalt. (Respondent 2b, 2021)*

Respondenterna påpekar hur konstbranschen länge har uppfattats som konservativ och trögrörlig. Men där den digitala utvecklingen har börjat skaka om gamla strukturer och öppna upp för en större transparens. Transparens är något som respondenterna menar är genomgående i branschen, framförallt när det gäller prisstrategin. Respondent 2b menar att sätta ett pris på konstverk har länge varit galleristens enskilda uppgift som har fastställt försäljningspriset, oftast i samråd med konstnären. Men med dagens digitala teknik har detta tillgängliggjort stora mängder information vilket gör att kunden kan bilda sig en egen prisbild vad saker och ting kostar. Något som var svårare förr då kunder fick utgå från word-to-mouth för att bilda sig en prisuppfattning. Detta medför en större pristransparens där kunden kräver vetskap och information om priset.

*Det finns många fördelar med en ökad transparens i branschen men det finns vissa negativa aspekter. Eftersom mycket av försäljningen sker online har kunden ett lättare förhandlingsutrymme, där det blir mindre känsligt att sitta framför en skärm och*

*förhandla om priset. I det har det skapats en större anonymitet. Många av våra kunder köper från de olika konstplattformarna där vi inte har någon aning om vilka de är. (Respondent 2b, 2021)*

Galleriet anser att det har skett ett större skifte från det fysiska till det digitala i mötet med kunden. Galleriet använder sig av sociala medier såsom Facebook och Instagram som ett sätt att bygga relation med både befintliga och potentiella kunder. Det har blivit ett effektivt forum att prata om konstverken och konstnärer samt berätta om dess historier. Respondenterna menar att de inte är några direkta försäljningskanaler utan mer ett sätt att hålla kontakten med konsumenten. Att arbeta med digitala kanaler har även visat på ett större intresse hos den äldre generationen, vilket kan uppfattas som kontroversiellt. Respondenterna menar att digitaliseringens framfart och Covid-19-pandemin har lett till att den äldre kundgruppen har vågat handla på nätet, där deras främsta kundgrupp befinner sig i åldrarna 40-80 år. De menar att digitaliseringen har snare öppnat upp för att den äldre konsumenten har vågat handla på nätet.

Även om det digitala har fått ett starkare fotfäste i verksamheten anser respondenterna att det fortfarande efterfrågas en fast punkt som skapar trygghet för kunden. Men det är mer en fråga om hur den fysiska platsen kommer utnyttjas i framtiden och hur de skiftande konsumtionsmönstrerna kommer att påverka den fysiska verksamheten. Respondenterna likställer galleriverksamheten med detaljhandeln där butikerna fungerar mer som ett provrum, där konsumenten provar i butik och går hem och köper online.

*Vi kan självklart inte jämföra konst med kläder men det är lite samma princip. Kunder går på mässor och utställningar men köper oftast sin konst på nätet. (Respondent 2b, 2021)*

Hen fortsätter:

*Jag tror att detta nya konsumtionsbeteende även kommer påverka hur vi använder vår fysiska miljö. Vi kommer förmodligen att cirkulera runt på ett helt annat sätt. Popups, vernissager och tillfälliga utställningar i olika städer för att öka flexibiliteten. Vi kommer nog inte vara lika beroende av att vara på samma ställe hela tiden, jämfört med det konservativa synsättet att du har ett galleri på en plats, där alla utställningar sker. (Respondent 2b, 2021)*

Respondenterna menar att gallerier idag som har arbetat på det traditionella sättet måste anpassa sig efter dagens digitaliserade värld. Det tydliggörs då mindre lokala gallerier i Sverige börjar



försvinna och allt fler etableras i storstäderna för att det ska bli ekonomiskt hållbart. Respondenterna förklarar att mycket av denna omställning har påskyndats av Covid-19-pandemin. De menar att många aktörer har fått en rejäl tankeställare då många traditionella gallerier som tidigare har ifrågasatt varför de ska lägga resurser på onlineutställningar och olika digitala kanaler, ser nu möjligheterna.

*Jag skulle säga att förutsättningarna har aldrig varit bättre. Det finns flera fantastiska konstplattformar och digitala kanaler samt att du kan göra tillfälliga utställningar i olika städer tack vare det stora utbudet av tomma lokaler. (Respondent 2a, 2021)*

### 4.3 Galleri 3

Galleri 3 är baserade i Stockholm och är ett av Sveriges ledande konstgallerier för samtida konst. De har funnits sedan 1978 och har idag fyra anställda. Företrädaren som vi fick prata med anställdes 2019 och fick då titeln Marketing Director, en tjänst som tidigare inte funnits. Sedan dess har arbetet handlat om att utveckla galleriets digitala plattformar och kanaler, då dessa uppgavs vara bristfälliga både vad gällde informationen som fanns på sidorna men också hur det kommuniceras genom dem. Respondenten påpekar därför värdet av den digitala satsningen vilket har visat på ett ökat kundengagemang, där deras närvaro på deras sociala medier har ökat med 200 %. Dock menar respondenten att den fysiska närvaron finns kvar som en del av deras kärnverksamhet.

*Digitaliseringen har påverkat vår verksamhet till viss del, men vår fysiska utställning är fortfarande kärnan i vår verksamhet. Där vi hjälper våra konstnärer att komma ut i konstbranschen för att exponera deras nyproducerade verk. Det fysiska utställningsarbetet finns kvar men vi kommunicerar på ett helt annat sätt. (Respondent 3, 2021)*

Respondenten upplever att användningen av digital teknik inom branschen är en del i en större rörelse och omfattar allt ifrån digital konst, såsom Non-fungible tokens, till hur folk ser och tar till sig konst. Galleriet kan dock inte vittna om att köpbeteendet hos kunderna skulle ha förändrats i samma takt, och betonar att det fortfarande är det fysiska galleriet som drar mest kunder trots att de erbjuder konst genom såväl sin hemsida som Artsy. Galleriet upplever dock att det är en stor skillnad mellan de konsumenter som befinner sig online och de som kommer till det fysiska galleriet. Detta tror respondenten beror på att det framförallt är äldre kunder som

besöker galleriet, medan de yngre tenderar att stanna online. Eftersom galleriets främsta kundgrupp är 70 år eller äldre, har de digitala kanalerna gjort att man kan nå den yngre målgruppen som kan betraktas som nästa generations konstköpare. En av de största utmaningarna inom det digitala sägs vara att skapa en relation till konsumenterna, då det är en bransch som kan framstå som lite pretentiös och snobbig. Det mänskliga mötet är därmed en viktig del i att bygga relation och förmedla en historia, ett konstnärskap och allt som hör därtill.

De sociala kanalerna som används är främst Instagram och Facebook, vilket galleriet anser är medium som har infiltrerats i hela konstgalleribranschen. Kommunikationsmedel som har blivit allt viktigare i takt på pandemin trots att den fysiska närvaron är en viktig komponent.

*Med pandemins intåg och ett drop i besöksantalet behövde vi hitta andra sätt att nå ut till kunden. Vi blev mer generösa att dela information, bildmaterial och annan content på våra digitala kanaler för att öka interaktionen och kundupplevelsen. Samtidigt som att det är något helt annat att uppleva konst på plats än vad det är att uppleva det på skärmen. (Respondent 3, 2021)*

Respondenten resonerar vidare att det är en balansgång med att både arbeta digitalt och fysiskt. Eftersom all information finns tillgänglig online menar respondenten att kunden har blivit mer kräsen vid besökstillfället. Det är lätt att bilda sig en omfattning online, vilket gör att gallerivistelsen inte blir av. Därför är svårt att avgöra hur mycket material och bilder som ska exponeras digitalt. Samtidigt som att man måste bemöta det digitala behovet, vilket kräver fler bilder på konstverken som ska säljas online. En fråga om produktionskostnader som kräver både tid och resurser.

Vidare betonas prissättning som en återkommande diskussion. Respondenten säger:

*Det är en väldigt intressant fråga hur det är väldigt "hysch-hysch" på vissa gallerier med prissättningen. [...] Man ska absolut inte skriva ut priset online för då är det som att det är skrivet i sten, och många gallerister är rädda för att förstöra en konstnärs rykte på grund av det, vilket man kan ha förståelse och respekt för. Samtidigt ska konstbranschen gå över till att bli mer digital och kunder ska köpa mer konst online, men hur ska kunder kunna göra det utan att se priserna? Där hoppas jag att vi går i rätt riktning och blir lite mer transparenta prissättningsmässigt. (Respondent 3, 2021)*

Hen fortsätter:

*Det finns dock en poäng med att prissättningen inte är helt transparent när det handlar om mångmiljoner verk. Eftersom konstköparen vill att det ska känna ett premiumvärde ska det skötas diskret och information ska vara dold för att locka kunder för vidare samtal. (Respondent 3, 2021)*

Respondenten upplever att det finns många fördelar med den digitala expansionen som sker i branschen men att det skapar en mycket konkurrensutsatt marknad när fler aktörer träder in.

*Den största svårigheten är att både vi och alla andra är mycket mer digitala idag än tidigare vilket gör att det blir svårare att nå ut i bruset. Det finns ett mycket bredare digitalt utbud, allt från digitala konstplattformar till stora etablerade gallerier. (Respondent 3, 2021)*

#### 4.4 Galleri 4

Det fjärde galleriet är beläget i Stockholm och öppnade så sent som i somras. Respondenten är egenföretagare och har varit i konstgalleribranschen i flera år, men framförallt i internationella städer med mycket turism. Hen noterar att det inte var nödvändigt att arbeta med digitala kanaler på de tidigare gallerierna då platsen i sig drog trafik till galleriet. Hemsidan agerade som en form av CV, snarare än att vara en plats för kunden att interagera med galleriet. Hen utvecklar sina tankar om det digitala galleriet och säger:

*Det digitala är lite mer förknippat med den billigare konsten, såsom nybörjare eller posters. Är det dyr konst så måste man se den innan för att man ska gilla den och för att det ska vara värt priset. (Respondent 4, 2021)*

För det aktuella galleriet däremot, så är de digitala kanalerna en viktig del i arbetet med att locka besökare till vernissagen och galleriet. Galleriet håller sig aktiva på Facebook, Instagram och deras egna hemsida. På hemsidan finner man dels information om galleriet, men man kan även fråga om offert på konstverk. Instagram och Facebook uppdateras regelbundet och dessa ses främst som relationsbyggande kanaler. Hen säger:

*Jag får ju göra något hela tiden, det är Google ads, hemsidan, Facebook och Instagram. Jag uppskattar att det kanske tar 3 timmar om dagen ibland, men inte varje dag. I början tog det ännu mer tid då jag inte riktigt förstod hur man skulle använda dessa digitala tekniker. Det kanske beror på min okunskap, det kanske är därför det tar så lång tid.[...] Jag skulle gärna anställa någon för att sköta det här om jag hade råd. (Respondent 4, 2021)*

Hen fortsätter:

*Trots alla digitala kanaler är den främsta marknadsföringen för mig den fysiska platsen. Men för att nå fram till den stora kundgruppen så tycker jag att det är en stor fördel med digitaliseringen. Jag tror att vi med tiden kommer kunna bygga upp ett nätverk genom sociala medier och på så sätt skapa oss gratis marknadsföring. Samtidigt är den digitala marknadsföringen bra för folk som kanske är utomlands och som man inte skulle nå annars. (Respondent 4, 2021)*

Galleriet upplever inte att det finns ett jättestort intresse för onlineköp men betonar ännu en gång att det är svårt att förmedla samma känsla och budskap som hen kan göra vid ett fysiskt möte med kunden i galleriet.

*Alla köpare har hittills varit personer som har sett tavlorna på plats. Som gallerist kan man ge liv till verket. När man bara ser den på nätet blir det svårt att övertyga köparen, särskilt när det gäller dyrare konstverk. Det underlättar dessutom om man är fysiskt på plats för att känna efter hur mycket en person gillar konstverket. Priset bestäms där och då i stort sett. Jag har givetvis en viss prisbild, och såklart försöker man få ett så bra pris som möjligt. Men det är definitivt en del i att det är svårare att föra den sortens konversation digitalt. (Respondent 4, 2021)*

Utöver interaktionen med konstkonsumenter så sker även all form av kommunikation med konstnärerna över internet. Galleriet tar in kända etablerade konstnärer och menar att det räcker att ha sett konstnärens verk fysiskt någon gång för att känna tillräckligt stor tillit för att fortsättningsvis basera kommunikationen digitalt.

## 4.5 Galleri 5

Galleri 5 startades 2015 och är beläget i Göteborg. De beskriver sig själva som är en hybrid mellan galleri och statligt finansierad konstorganisation. För detta galleri handlar digitalisering till stor del om en demokratisering och platsöverskridande aktivitet. Att tillgängliggöra material för människor som inte alltid kan infinna sig på en särskild plats vid en särskild tidpunkt. Det är en avgörande del i galleriets arbete att sträva efter att öppna upp de fysiska begränsningarna för den internationella konstscenen där de är verksamma.

*Digitalisering är en förlängning av det fysiska, samt ett sätt att sprida information och kunskap. [...] Digitalisering möjliggör att galleriet kan nå ut till fler. Att nå sin fulla*

*potential från att vara ett lokalt galleri till att bli en internationell aktör. (Respondent 5, 2021)*

Att redan år 2015 implementera digitala kanaler i galleriverksamheten var för galleriets grundare till viss del strategiskt trots att det lokala utgör kärnan i verksamheten. Galleriet har sedan dess haft en uppdaterad hemsida med användning av sociala medier. Respondenten understryker att hemsidan uppfyller en viktig funktion där det bidrar med bildande information för deras kunder.

Respondenten anser att konstbranschen har förändrats radikalt och möjliggjort för samlare att konsumera konst från världen över. Men att det grundar sig framförallt i digitisering. Tidigare skickade gallerister små kataloger av alla konstverk som ställdes ut, med priser och liknande till internationella samlare. Respondenten likställer detta med vad många gör idag via mejl. Vidare poängteras att själva kärnverksamheten inte har förändrats lika radikalt då galleriet följer tradition och visar exempelvis inte priser alltför öppet. Det anses vara smaklöst, men finner dock en funktion då kunder och spekulanter slipper fråga om priset. I det fysiska galleriet anses inte prislappen vara lika framträdande i relation till själva konstverket, likaså gäller för prissättning som sker digitalt. Det förklarar varför galleriet inte har valt att skylta med priser på deras hemsida.

*Vi är inte rädda för att skylta med priser på nätet. Det finns nya gallerier som har börjat med att implementera detta. Men jag har samtalat med såväl specialister som konstnärer och det anses vara respektlöst. (Respondent 5, 2021)*

Respondenten anser att galleriet fylla två huvudfunktioner; den första är upplevelsen av konst. Vem som helst kan gå till ett galleri och uppleva och ta del av den bästa konsten som galleriet erbjuder. Detta kan de göra helt oberoende av priset på konstverket. Den andra aspekten är att det även går att köpa konsten. Det internet gör är att de förenar dessa två, vilket är något som galleriet anser bör förbli separata delar. För att bygga vidare på detta resonemang tillägger respondenten att det även har att göra med att konstmarknaden i sig är ganska komplex. Det handlar inte endast om den finansiella aspekten men även om att det är en stor efterfrågan på ett litet utbud. Besluten om vem som "får" köpa vissa verk är därmed en mer komplicerad fråga än man först kan tänka sig. I galleriets fall blir det både en fråga om det ekonomiska, men också om galleriets rykte, image och framtid.

En annan funktion som tillskrivs digitaliseringen är den av media:

*Sociala medier utgör en sekundär funktion för gallerier, vilket ansvarar för vad som brukade vara press[...] Tidigare publicerade journalister om lokala utställningar och på så vis blev allmänheten informerad om aktuella utställningar samt påminna om galleriets existens. Detta har idag ersatts av sociala medier. (Respondent 5, 2021)*

## 4.6 Galleri 6

Det sjätte fallföretaget är ett galleri i Malmö som grundades år 2010 och som skiljer sig något från övriga gallerier i Sverige. Till skillnad från ett mer traditionellt galleri som har en samling av flera olika konstnärer, har galleriet ett antal exklusiva konstnärer som galleriet representerar i hela Norden. Respondenten beskriver galleriet mer som en konstagent som förser sina konstnärer med ett kommersiellt forum, både online och offline. Respondenten menar att denna typ av koncept stärker engagemanget och det långsiktiga samarbetet.

Galleriverksamheten bedrivs av grundaren, som från början arbetade med ett fåtal konstnärer och etablerade några exklusiva kundkontakter. Numera har galleriet etablerat ett större internationellt nätverk som förespråkar det digitala rummet och som erbjuder konst via konstmäkleriplattformar såsom Artsy. Galleriet verkar på flera kanaler där de har en egen hemsida såväl som ett Instagram- och Twitterkonto. Galleriet arbetar med konstnärer från hela världen, exempelvis USA, London, Frankrike och Tyskland. Respondenten påpekar värdet av att arbeta med internationella konstnärer som behöver stöttning i att etablera sig i Norden och nå en större kundgrupp.

*Jag tycker att det är väldigt viktigt att vi finns tillgänglig på flera multiplattformar. Att sälja konst via Artsy ger både galleriet och konstnären en större trovärdighet. Att arbeta med den typen av konstmäkleriplattform blir en ingång till den internationella marknaden. (Respondent 6, 2021)*

Respondenten menar att hemsidan fungerar både som ett skyltfönster för konstverken såväl som en försäljningskanal, där kunder som inte har möjlighet till att ta del av konstutställningen fysiskt kan köpa konsten online. Något som har varit fördelaktigt i pandemitider.

*Eftersom jag tror att vi är väldigt vana vid att göra handel online, vill jag göra det så flexibelt som möjligt för kunden och att alla priser finns tillgängliga på webbplatsen. Det finns inget dolt som oftast är vanligt i konstgalleribranschen. Jag vill att det ska kännas lättillgängligt och säkert vid transaktionstillfället. (Respondent 6, 2021)*

Med bakgrund i bokförlagsbranschen berättar respondenten att hen är präglad av att jobba i en nischmarknad och insåg tidigt för att nå fram till den bredare massan kräver det att man jobbar hårt med sin marknadsföring. Eftersom galleriet från början inte hade en fysisk punkt, var hen tvungen att marknadsföra digitalt. Till skillnad från många traditionella gallerier, kom de att etablera en digital strategi parallellt med det fysiska galleriutrymmet. Eftersom galleriets främsta kundgrupp är millennials i åldern 29-30, är den digitala närvaron högst relevant.

*Jag startade min podcast i januari 2020, och det är ett sätt att kunna intervjua mina konstnärer och verkligen få ut mer information om dem i andra digitala forum. Över 80 % lyssnar på podcasts, så att höra konstnärens röst blir en mer personlig och uppslukande upplevelse. (Respondent 6, 2021)*

Hen fortsätter:

*Podcasten blir även ett forum där mina kunder hör min röst, mitt intresse och mina perspektiv på verksamheten och konsten. De kommer inte bara hit för att köpa en målning, de kommer hit för att prata med någon här som besitter kunskap om konst. (Respondent 6, 2021)*

Vidare in på användningen av sociala kanaler, upplever respondenten att Instagram är ett effektivt kommunikationsverktyg för att marknadsföra konstnärens verk. Galleriet lägger därför mycket tid på de digitala kanalerna, mer än 50 % av sin tid, där hemsidan uppdateras ständigt såväl som konstverken som ligger uppe på de externa konstmäkleriplattformarna. Respondenten förklarar att de har lyckats generera en lojal kundbas på deras sociala medier som hjälper galleriet att bibehålla förtroende hos kunderna.

*Jag jobbar frekvent med mitt Instagramflöde för att stärka galleriets varumärke. Jag vill att det ska kännas representativt för vad galleriet står för med betoning på äkthet. (Respondent 6, 2021)*

Den digitala användningen genomsyras starkt i konstgalleriverksamheten. Respondenten menar att digitaliseringen har förändrat spelreglerna för konstbranschen. Konstbranschen har länge varit mycket diskret där prissättningen har varit dold och konstnärerna höll sig i bakgrunden och där

galleristen hade ansiktet utåt. Det var galleriet som tog kontrollen och konstnären hade en mycket liten röst. Nu menar respondenten att det digitala har gjort att makten har förflyttats/jämnats ut, där konstnären har fått ett större utrymme.

*Konstnärer har nu egna hemsidor och Instagram-konton där de kan göra egna onlineevents eller virtuella gallerier. Det har verkligen gett konstnärer mer utrymme och gjort gallerier mindre sliriga och mindre dominanta gentemot kreatörerna. Det är viktigt för att bibehålla god relation med konstnärerna så de inte riskerar att lämna.*  
(Respondent 6, 2021)

Vidare menar respondenten att i takt på digitaliseringens framväxt har galleriet som marknadsplats fått nya former och uttryck. Det läggs större vikt idag på att konst ska göras tillgänglig för alla, där intresset för alternativa lokaler som popups är ett sätt att attrahera fler kunder och använda de fysiska platserna på ett mer effektivt sätt.

*Jag tror att vi har fått ändra sättet hur vi närmar oss våra gallerier, där konst på oväntade platser bryter ner vad ett galleri är och hur det upplevs. Att gallerier inte ska upplevas som skrämmande utan öppna för alla.* (Respondent 6, 2021)

Respondenten tillägger:

*Jag tror inte att den fysiska platsen kommer helt försvinna då människor sukter efter mänsklig kontakt efter pandemin. Vi söker ständigt efter interaktioner med människor; därför tror jag att fysiska galleriutställningar kommer växa sig större. Inte minst då det är en stor skillnad i att uppleva konsten digitalt jämfört i verkligheten. Djupet som kommer att beröra dig kommer inte vara detsamma online. Jag hoppas därför på att den mänskliga upplevelsen få stanna kvar.* (Respondent 6, 2021)

Respondenten avslutar med att säga att det finns en stort värde i att arbeta digitalt där det har blivit mer tillgängligt för kunden. Gallerier som länge har haft stämpeln som slutna och exklusiva kan nu öppnas upp för den breda publiken.

*Digitaliseringen är en riktig game-changer. Att arbeta med digitala kanaler är snarare en grundförutsättning i dagens digitala värld. Att inte ha en hemsida känns idag som mycket oseriöst och får en att ställa frågan: Är det så här ni presenterar er för omvärlden?*  
(Respondent 6, 2021)

## 4.7 Galleri 7

Galleri 7 arbetar med samtidskonst, och öppnade portarna 2006 i centrala Stockholm. Galleriet upplever inte att det digitala har påverkat verksamheten alltför mycket, och betonar att kärnan



fortfarande är de fysiska utställningarna. Respondenten uttrycker det som att det digitala endast är ett verktyg bland andra, och att detta verktyg är ett sätt för dem att nå fram till konsumenterna. Detta gör de via Instagram och Facebook, vilka är deras främsta sociala kanaler. De har även en hemsida i vilken de publicerar material och där man bland annat kan finna inspelade konstnärssamtal samt de senaste nyheterna. De säger:

*Vi arbetar främst i ett fysiskt rum, det tvådimensionella är mer ett komplement och vi har ju alltid arbetat med dokumentation så det i sig är inget nytt. [...] Sociala medier påverkar inte försäljningen direkt men är ganska tidskrävande. (Respondent 7, 2021)*

Vidare beskriver respondenten att de inte tror på några större förändringar vad gäller branschstrukturen, då gallerier tillhör en relativt traditionell bransch. Galleriet kan vittna om att Covid-19-pandemin har drivit en marginell ökning av onlineköp, men menar att det inte är någon skillnad på konsumenterna som besöker det fysiska galleriet respektive de som konsumerar digitalt. Respondenten beskriver följande:

*De digitala teknikerna är enbart verktyg men den fysiska utställningen är central för galleriverksamheten. Allt handlar ju om personliga kontakter. (Respondent 7, 2021)*

## 5. Analys

*I detta kapitel analyseras det empiriska underlaget och kopplas mot befintlig teori och begrepp för att ge svar på den forskningsfråga som studien berör.*

---

### 5.1 Galleriets behov av förändring

Enligt litteraturen har konstbranschen genomgått flera metamorfoser under historien där konsten har tillskrivits nya syften, intagit nya platser och perspektiv. Förändringar som inneburit bland annat en romantisering och ett produktions- och marknadsorienterat förhållningssätt som omdefinierar konstbranschen. Med industrialismen och massproduktionens intåg kom konstbranschen att formas till en industri, där nya aktörer trädde in. 1800-talets konstföreningar som inte hade någon renodlad försäljningsapparat, ersattes av konstgallerier som blev konstindustrins främsta konstförmedlare. En marknadsplats som ska sammanföra konstnären med kunden via kommunikation och marknadsföring - ett forum där konst ställs ut, prissätts och handlas med.

Konstlandskapet har nu ändrat form. Branschen står inför en ny och mycket omfattande omställning - digitaliseringen. Litteraturen fastställer att digitaliseringen har olika definitioner men att det berör bland annat förändringsprocesser, informationshantering och digitala tekniker som påverkar affärsmodeller och verksamheter inifrån och ut. Kääriäinen et al. (2017) menar att digitaliseringen är en pågående process där företag ställs inför stora utmaningar för att kunna anpassa sig till den föränderliga värld vi lever i. Att förändringar och utmaningar som påtvingar digitalisering kan ha en stor effekt på organisationer synliggörs i det empiriska materialet. Respondent 2b påpekar att Covid-19-pandemin har påskyndat denna utveckling som gör att gallerier drastiskt måste ställa om. Samtliga respondenter är eniga om att digitaliseringen har påverkat galleristens verksamhet och funktion i stor utsträckning, men i olika grad. Gallerier verkar i en mycket traditionell och konservativ bransch, där det digitala sällan utgör grunden i deras kärnverksamhet. Trots det, är det många av gallerierna som tidigt insåg möjligheterna och behovet av att digitalisera. Även de gallerier som har varit verksamma längst fann denna utveckling vital för dess verksamhetsutveckling. Gallerierna upplever vikten av att integrera den traditionella med den digitala verksamheten för att anpassa sig efter marknadens behov. Verhouf

et al. (2021) illustrerar digitaliseringens infiltrering i dagens verksamheter utifrån tre externa faktorer som är drivande i denna utveckling och som genomsyras i galleriverksamheterna. De tre faktorerna är; etablering av digitala tekniker, förändrat konkurrenslandskap och skiftande konsumentbeteenden.

### 5.1.1 Tillgänglighet & internationalisering

Framväxten av digitala tekniker och e-handelsplattformar har möjliggjort en global distribution och kommunikation som är bidragande komponenter i denna förändring. Regeringen (2018) menar att användningen av digitala kanaler har bidragit till en ökad försäljning där konstgallerier enkelt kan nå ut till både befintliga och potentiella kunder. Samtliga respondenter är enade om att det ger upphov till en bredare publik och en ökad informationstillgänglighet. Detta bekräftas av Verhouf et al. (2021) som menar att digitala tekniker kan nyttjas för att förbättra och optimera verksamhetsprocesser som exempelvis kommunikation. Gallerier har länge befunnit sig i en sluten värld, präglad av protektionism och prestige, vilket gör att de oftast når ut till en mycket snäv kundgrupp. Respondent 6 uttrycker följande: “[...] gallerier ska inte upplevas som skrämmande utan vara öppna för alla”. Digitaliseringen kan nu luckra upp dessa fördomar, där respondent 6 konstaterar att gallerier som länge har haft stämpeln som slutna och exklusiva nu kan öppnas upp för den breda publiken.

Gallerierna 2, 3, 4, 5 och 6 betonar vikten av ökad internationalisering som knyter an till tillgänglighetsfrågan och den rådande globaliseringen. Digitaliseringen ger nu upphov till en strävan att öppna upp de fysiska begränsningarna för den internationella arenan. Respondent 5 beskriver att digitaliseringen har möjliggjort att galleriet kan nå sin fulla potential från att vara ett lokalt galleri till att bli en internationell aktör. Respondenten menar att digitalisering skapar förutsättningar för gallerier att tillgängliggöra material för människor som inte kan infinna sig fysiskt på en särskild plats. Något som stämmer överens med det Verhouf et al. (2021) lyfter att företag kan via digitaliseringens uppkomst leverera ett bättre kunderbjudande. Respondent 2b poängterar detta på följande sätt: “Konst som säljs utomlands står för mer än 80-90 % av vår försäljning. Vi har insett, för att nå ut till den bredare massan och öka försäljningen måste vi jobba mer och mer digitalt.” Däremot svarar en del gallerier för en större anonymitet, där den internationella expansionen gör att många personliga möten med kunder går förlorade.

### 5.1.2 Förändrat konkurrenslandskap

Utvecklingen av digitala teknologier har även förändrat konkurrensförhållanden för gallerier. Förändringen kan i stor utsträckning härledas till skiftande konsumentbeteenden, ökade informationsflöden och globalisering. Digitaliseringen har ökat möjligheten för konkurrenter att agera på globala såväl som lokala marknader vilket har medfört att gallerier utsätts för en större konkurrens. Enligt litteraturen är konkurrensen en viktig drivkraft i denna förändring. Det evolutionära synsättet som behandlas av Van de Ven och Pooles (1995) processteori, beskriver hur företag måste anpassa sig efter samhällets krav och resurser för att klara den hårda konkurrensen på marknaden. Historiskt har den konkurrens som gallerier utsatts för i stor utsträckning varit geografiskt begränsad. Galleri 1, 2, 3 och 6 bekräftar att konkurrensen har ökat i takt på den digitala expansionen. Externa konstmäkleriplattformar gagnar en starkare internationell anknytning såväl som en större konkurrens, där en stor andel av gallerierna arbetar med samarbetspartners likt Artsy. Respondent 3 understryker detta på följande sätt: *“Den största svårigheten är att både vi och alla andra är mycket mer digitala idag än tidigare vilket gör att det blir svårare att nå ut i bruset. Det finns ett mycket bredare digitalt utbud, allt från digitala konstplattformar till stora etablerade gallerier.”* Citatet vittnar om att trots att flertalet gallerier har valt att arbeta med externa konstmäkleriplattformar, utgör de samtidigt ett hot. Något som bekräftas av Konstnärernas Riksorganisation (2019) där fysiska gallerier fortsätter att minska, medan digitala plattformar för konsthandel ökar i antal och i omsättning.

Respondent 6 menar att i reaktion mot digitaliseringens utbredning har gallerier därför behövt agera snabbare för att inte slås ut. Kääriäinen et al. (2017) understryker relevansen av digital implementering då organisationer som lyckas agera först kommer ha auktoritet i framtiden. Något som Galleri 2 påpekar då större mer etablerade gallerier slår ut de mindre lokala gallerierna, vilket tydliggörs då mindre lokala gallerier i Sverige börjar försvinna och allt fler etableras i storstäderna.

### 5.1.3 Förändrade konsumtionsbeteenden

Digitaliseringen har lett till en omkonfigurering av konsumtionsmönster. Enligt litteraturen har digitaliseringen lett till en hybridisering av vardagslivet och internet där digitala tekniker omformar våra konsumtionsvanor. Vi lever idag i ett digitaliserat samhälle där smartphones,

Ipads och laptops är en del av vår vardag och hjälper oss att söka information, shoppa och surfa på internet. Nimmermann (2020) belyser detta förändrade konsumtionssamhälle i takt på att internet har blivit världens största marknadsplats. Galleri 1, 2, 3 och 6 är enade om att detta är mycket märkbart i sättet kunder handlar konst idag. Galleri 1 har noterat att personer som kommer till det fysiska galleriet redan har haft en interaktion genom deras digitala kanaler. Respondent 1 understryker detta på följande sätt: *“De har gjort någon slags sökning innan de kommer in; de har antingen gjort en googling eller en Instagramsökning [...] Precis som när de ska köpa något annat så jämför folk och fattar beslut. Mer än 90 % av alla våra konstinköp föregås av digital research.”*

Utifrån det empiriska underlaget framkom även ett starkt skifte i köpprocessen, där respondent 2b likställer detta med detaljhandeln där butikerna fungerar mer som ett provrum, där konsumenten provar i butik men köper online. Respondent 2b förklarar vidare att: *“Vi kan självklart inte jämföra konst med kläder men det är lite samma princip. Kunder går på mässor och utställningar men köper oftast sin konst på nätet.”* Gallerierna har dock skilda syn på vem som befinner sig online respektive offline. Galleri 3 menar att den fysiska närvaron representeras av den äldre generationen, medan den yngre tenderar att stanna online. Galleri 2 ser istället ett ökat digitalt intresse bland de äldre, som i takt på pandemiutbredningen vågar handla på nätet, medan galleri 7 menar att det inte är någon skillnad på konsumenterna som besöker det fysiska galleriet respektive de som konsumerar digitalt. Trots den skilda synen, anser majoriteten att de digitala teknikerna ger upphov till en större mer varierande kundgrupp. Mycket kommer därmed att handla om samspelet mellan det fysiska och digitala, något som kan kopplas till de externa möjligheterna som Verhouf et al. (2021) behandlar. De digitala teknikerna möjliggör nu nya tjänster och erbjudanden, där kunden kan möta konsten i verkligheten men samtidigt sköta transaktionen online - konstupplevelsen förblir därmed ostörd.

## 5.2 Galleriets implementering av digitalisering

Studien har visat att digitalisering av verksamheter kan ta uttryck på flera sätt och i flera olika faser. Det första steget i att digitalisera en verksamhet handlar om de digitiserande aktiviteterna, vilka omfattar de mest grundläggande övergångarna från analog till digital information. I det andra steget nyttjas digitala tekniker för att förändra, förbättra och optimera redan existerande

verksamhetsprocesser, medan digital transformering kan bidra till nya affärsmodeller och sätt för företag att skapa, fånga och leverera värde. (Verhouf, 2020)

### 5.2.1 Integrering av digitala tekniker

Samtliga gallerier har på ett eller annat sätt upplevt både möjligheter och utmaningar med att digitalisera sina verksamheter. Framförallt berör detta integrationen av digitala medier i arbetet med marknadsföring och kommunikation. Vissa implementeringar är av det enklare slaget och förändrar inte erbjudandet i sig. Galleri 5 påpekar bland annat detta när de berättar om övergången från fysiska till digitala kataloger, och galleri 7 beskriver digitiserande aktiviteter i termer av "verktyg". Dessa implementeringar är framförallt av underlättande karaktär och kräver inte några större strategiska beslut. Men av respondenterna framkommer det även att det finns andra former av digitalisering som är av mer omfattande och disruptiv karaktär. En form av detta är intåget av sociala medier. (Piancatelli, Massi & Vocino, 2020)

Piancatelli, Massi & Vocino menar att sociala medier kan nyttjas till att förbättra värdeskapande affärsprocesser genom att aktivera kunder i en konversation med företaget, något som flera av gallerierna strävar efter att åstadkomma. Galleri 1 framför att mycket av deras framgång bygger på deras digitala kanaler, då det öppnat upp för fler möjligheter att nå ut och kommunicera till såväl konstnärer som kunder. De säger *"Hemsidan är vår primära kommunikationskanal som driver trafik till galleriet. Facebook utgör vårt lokala kommunikationsverktyg och Instagram den globala"*. Enligt Galleri 6 fungerar hemsidan både som ett skyltfönster för konstverken såväl som en försäljningskanal, och att Instagram är ett effektivt kommunikationsverktyg för att marknadsföra konstnärens verk och bygga upp en lojal kundbas. Detta går i linje med Piancatelli, Massi & Vocinos idé om transparenta konversationer som ett medel för att skapa känslor av tillhörighet och tillfredsställelse hos kunderna.

Användandet av dessa digitala medier stärker därmed det digitala engagemanget som förknippas med relationsmarknadsföring (Walmsley, 2015) som är en tydlig strategi för att skapa ett tydligt sammanhang för aktivitet. Galleri 2 betonar att deras sociala kanaler inte är några direkta försäljningskanaler utan mer ett sätt att hålla kontakten och interagera med konsumenten samt ett effektivt forum att prata om konstverken och konstnärerna. Något som går i linje med O'Sullivan's (2010) resonemang om att det är det digitala engagemanget och interaktiviteten som

gör det möjligt för konstinstitutioner att upprätthålla och förbättra konstupplevelsen. Galleri 6 användning av podcast är ett tydligt medel för att öka interaktionen med kunderna. Respondent 6 beskriver följande: *“Det är ett sätt att kunna intervjuva mina konstnärer och verkligen få ut mer information om dem i andra digitala forum. Över 80 % lyssnar på podcasts, så att höra konstnärens röst blir en mer personlig och uppslukande upplevelse.”*

Vidare kan implementering av digitala tekniker leda till intern effektivitet genom strategiska beslut som leder till utnyttjande av begränsade resurser på bästa sätt (Kääriäinen et al, 2017). Detta är ett steg mot digital transformering då företagen genomför omorganiseringar av företagets arbetsroller såväl som vissa större omstruktureringar av branschen. Detta stämmer väl överens med galleri 1 som menar att *“[...] valet av att integrera digitala strategier som en del av vår affärsidé uppstod ur en ganska krass och rationell ekonomisk kalkyl. Hur marknadsför vi oss bäst för billigast peng? Hur exponerar vi vår konst för så många människor som möjligt på ett så effektivt sätt som möjligt? Hur får vi riktigt bra konstnärer att vilja ställa ut i vårt galleri? Den digitala förändringen har möjliggjort vår starka roll på marknaden. [...] Vi hade varit ett litet anonymt kvartersgalleri om vi inte hade haft den digitala styrkan.”* Av intervjuerna framgår det att den strategiska implementeringen är något som samtliga respondenter strävar efter, men att det inte fullt så lätt att genomföra i praktiken. Galleri 3 och 4 lyfter några av de utmaningar som kan komma med digitalisering, varav en av dessa är att förstå hur pass effektiva de digitala satsningarna är då begränsade resurser leder till ökad komplexitet av organisationerna. Respondent 4 påpekar detta följande sätt: *“I början tog det ännu mer tid då jag inte riktigt förstod hur man skulle använda dessa digitala tekniker. Jag fick leta mig fram en hel del, nu går vissa saker fortare. Det kanske beror på min okunskap, det kanske är därför det tar så lång tid.[...] Jag skulle gärna anställa någon för att sköta det här om jag hade råd.”* Detta stämmer överens med Rachinger et al., (2018) som menar att brist på digital erfarenhet och begränsade resurser i form av tid gör snabba teknologiska förändringar, nya juridiska krav och förändrade kundpreferenser till en stor utmaning.

Utöver att beskrivas som en utmaning, kan snabba teknologiska förändringar och förändrade kundpreferenser klassas som en disruptiv förändring och leda till externa möjligheter för gallerierna. Disruptiva förändringar innebär ändrade yrkesroller och/eller affärsmodeller (Kääriäinen et al, 2017), och detta är något som framgår tydligt i empirin. Exempelvis nämner

respondent 3 att hen är den första på galleriet som har titeln Marketing manager, och från intervjuerna framgår det att respondenterna i genomsnitt lägger mellan 10-50 % av deras arbetstid på de digitala kanalerna. Galleri 4 betonar att hen gärna hade ägnat mindre tid åt att uppdatera kanalerna, och respondent 7 arbetar med att förbättra digitala hjälpmedel som kan effektivisera och systematisera det digitala arbetet för att minska arbetsbördan.

## 5.2.2 Digitala säljkanaler

De externa möjligheter som kommer av nya kundpreferenser har lett till att gallerierna har behövt hitta nya sätt att närma sig konsumenterna. Att gallerierna har känt ett behov av att utveckla och engagera sig genom digitala säljkanaler är ett tydligt exempel på detta. Flera gallerier menar dock att processen av att skapa digitala säljkanaler har belyst frågor som branschen tidigare varit motvilliga att hantera, och debatten handlar om huruvida priset på konstverket ska vara tillgängligt eller inte på de digitala kanalerna. Galleri 1, 2, 3, 5 och 6 är samstämmiga i att det är en debatt som bygger på gamla idéer om konstnärligt värde. Galleri 3 säger: *Det är en väldigt intressant fråga hur det är väldigt "hysch-hysch" på vissa gallerier med prissättningen. [...] Man ska absolut inte skriva ut priset online för då är det som att det är skrivet i sten, och många gallerister är rädda för att förstöra en konstnärs rykte på grund av det*". Vidare menar respondent 4 att det fysiska mötet med kunden spelar en stor roll för prissättning genom att det skapar en känsla för kundens preferenser och vad kunden är villig att betala. En konversation som är svår att föra digitalt.

Debatten om pristransparens belyser inte enbart frågan om konstens värde, utan även kundens förhållande till detta. Två olika perspektiv i frågan är dels Nilsson (2003), dels det romantiska synsättet (Bennet, 1996). Medan Nilsson menar att det kommersiella konsumtionssamhället är en förutsättning för att konsten ska överleva i den samtida marknadsekonomin, har det romantiska synsättet skapat svårigheter för Nilssons idéer att få fäste i de fysiska gallerierna där prislappen sällan finns tillgänglig i direkt anslutning till konstverket. Respondent 5 menar att de *"inte är rädda för att skylta med priser på nätet"* men att de inte har priserna synliga i det fysiska galleriet. Samtidigt har respondenten *"samtalat med såväl specialister som konstnärer och det anses vara respektlöst"*. För galleri 6 är det tydligt att kunden ställs i centrum för köppplevelsen, och att det ofta handlar om att underlätta processen för kunden. De framför



följande tanke: ”Eftersom jag tror att vi är väldigt vana att göra handel online, vill jag göra det så flexibelt som möjligt för kunden och alla priser finns tillgängliga på webbplatsen. Det finns inget dolt som oftast är vanligt i galleribranschen. Jag vill att det ska kännas lättillgängligt och säkert vid transaktionstillfället.”

Det respondent 5 och 6 uppmärksammar och beskriver inom branschstrukturen som döljande och ”respektlöst”, skulle kunna härledas till en romantisering av konsten där personer inom branschen negligerar syftet av att visa priset på konstverket. Galleri 4 menar däremot att det finns andra motiv till att inte skylta med priset online. Hen påpekar att galleriet har valt att erbjuda en funktion som uppmuntrar den potentiella köparen att inleda en konversation, då respondenten inte anser att hemsidan erbjuder samma möjligheter till förhandling och kundkontakt som ett fysiskt möte med den potentiella köparen gör. Det minskade förhandlingsutrymmet är något som galleri 2 och 5 också lyfter, då de menar att övergången till de digitala köpprocesserna öppnar för en anonymitet som till viss del kan hämma gallerierna. Galleri 2 påpekar att det blir svårare att lära känna sina kunder, och galleri 5 säger att försäljningen av konsten inte enbart är en ekonomisk fråga utan också handlar om galleriets rykte, image och framtid. Digitaliseringen har på så sätt försvårat galleriets förmåga att kontrollera dessa aspekter.

### 5.3 Galleriets omkonfigurering

McGahan (2004) menar att det är nödvändigt att företag anpassar sig för att förändringar inom branschen ska kunna utnyttjas på bästa sätt och bli till fördel. Fletcher (2012) argumenterar för att galleriers kärnaktiviteter och kärntillgångar har varit densamma sedan grundandet av de första gallerierna i mitten av 1800-talet. Trots att konstgalleribranschen genomgått förändringar har kärnaktiviteterna och kärntillgångarna, vilka de beskriver som “the creation of a dedicated retail space managed by a professional dealer and hosting a series of rotating exhibitions”, inte ändrat karaktär. Med anledning av de senaste årens digitala utveckling, och i synnerhet den rådande Covid-19-pandemin, har flera av gallerierna däremot upplevt det utmanande att verka inom denna ram.

Utifrån McGahans (2004) modell över branschförändring och det empiriska resultatet, delar många av gallerierna uppfattning gällande deras kärnaktiviteter som kärntillgångar. Kärnaktiviteterna utgörs av utställningsverksamheten samt försäljning av konst genom den

fysiska lokalen, medan kärntillgångarna är de anställda, galleriets digitala kanaler, samt konstnärerna som är knutna till galleriet. Enligt galleri 1 befinner sig branschen i en mellanliggande förändring, där de främsta hoten är riktade mot kärnaktiviteterna. Galleriet menar att trots att onlineköpen är få i dagsläget, så befinner sig utvecklingen i ett stadie som kräver nya värdegenererande aktiviteter. Respondenten har bevittnat Covid-19-pandemins effekter, i vilken fler konsumenter har rört sig mer digitalt. Galleriet har fångat upp denna förändring och försökt använda det till att utöka deras erbjudande på marknaden genom att nyttja deras kärntillgångar på nya sätt. Bland annat såg de ett ökat intresse för deras digitala konstakademi. Detta är en strategi som är i enlighet med McGahans teori. Vidare identifierar gallerierna även konstnärernas självständighet som ett potentiellt hot, då det riskerar att ersätta galleriets funktion som förmedlare. Galleri 1 säger: *”Konstnärer har nu egna hemsidor och Instagram-konton där de kan göra egna onlineevents eller virtuella gallerier. Det har verkligen gett konstnärer mer utrymme och gjort gallerier mindre sliriga och mindre dominanta gentemot kreatörerna. Det är viktigt för att bibehålla god relation med konstnärerna så de inte riskerar att lämna”*. Digitaliseringen, menar de, har öppnat upp för konstnärerna att lättare sälja konst genom digitala säljkanaler vilket ställer frågan om galleriets roll på den samtida konstmarknaden.

Galleri 3 och 4 upplever å andra sidan att det främsta hotet är riktat mot kärntillgångarna, vilket identifierar en kreativ förändring. När mycket av kommunikationen förflyttas online och färre besökare kommer förbi till det fysiska galleriet, ställer det högre krav på personalens kunskaper inom den nya, digitala, arenan. Båda gallerierna utforskar nya sätt att skapa unika tillgångar som ska locka besökare till det lokala galleriet, då de anser att kärnaktiviteterna inte är under hot och bör bevaras i sin ursprungliga form. Respondent 3 styrker detta *”Digitaliseringen har påverkat vår verksamhet till viss del, men vår fysiska utställning är fortfarande kärnan i vår verksamhet. Där vi hjälper våra konstnärer att komma ut i konstbranschen för att exponera deras nyproducerade verk. Det fysiska utställningsarbetet finns kvar men vi kommunicerar på ett helt annat sätt.”*

Den sista grupperingen av respondenter beskriver utvecklingen som progressiv. Galleri 2, 5 och 7 menar att digitaliseringens intåg inte kommit att hota vare sig kärnaktiviteterna eller kärntillgångarna, även om detta har präglat verksamheterna på flera sätt. Galleri 2 har gjort en total omställning där de inkorporerat det i sin strategi. Galleri 5 och 7 betonar istället att

förändringen framförallt grundar sig i digitisering och ett kontinuerligt arbete, och att det av den anledningen inte nödvändigtvis handlar om ett hot.

Till skillnad från galleriernas upplevelser, vittnar branschstatistik om en ökad satsning på digitala lösningar (Konstnärernas riksorganisation, 2019), ett förändrat kundbeteende (Regeringen, 2018) samt en stark utveckling inom onlineförsäljning av konst (McAndrew, 2021). Utveckling har sträckt sig över en lång tid och flera gallerier har fått ompositionera sig. Detta talar för en radikal förändring där såväl utställningsverksamheten som den fysiska försäljningen är under hot. Den digitala transformationen ändrar galleriernas arbetsuppgifter, arbetsroller samt deras värdeerbjudanden, och ett flertal nya aktörer har trätt in på marknaden. Trots att flertalet av de digitala teknikerna gynnar gallerierna, finns det fortfarande en stor osäkerhet hur förändringen kommer att påverka dem framöver. Exempelvis uppger flera av gallerierna att de använder sig av externa konstmärkleriplattformar, trots att de samtidigt vittnar om att dessa utgör ett stort potentiellt hot. Behovet av galleriet som ett dedikerat butiksutrymme med en professionell återförsäljare och roterande utställningar kan därmed ifrågasättas. Det digitala galleriet är inte begränsat av plats och behovet av roterande utställningar är därför inte längre en begränsning. Galleri 1 poängterar detta genom att digitala kanaler erbjuder kunder en bredd av information som inte är möjlig att nå via de fysiska gallerierna och den traditionella funktionen som professionell förmedlare tappar på så sätt också sin funktion. Kunder kan själva jämföra priser och har alltid ett stort utbud tillgängligt.

## 6. Slutsatser

*I detta kapitel presenteras de slutsatser kring studien samt besvarar studiens syfte och forskningsfråga. Studien avslutas med studiens kunskapsbidrag och de begränsningar som uppdagades i studiens innehåll samt en diskussion kring förslag till vidare forskning.*

---

### 6.1 Syfte och forskningsfråga

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur galleriet som marknadsplats har förändrats i takt med att branschen digitaliserats. Undersökningen ämnade att skapa en djupare förståelse för hur gallerier resonerar kring denna förändring, och på vilka sätt digitalisering har påverkat konstgalleriets funktion. För att undersöka detta preciserades syftet i forskningsfrågan.

Frågeställningen behandlar på vilka sätt galleriernas funktion som marknadsplats har påverkats till följd av digitaliseringen. Flera av gallerierna anser att galleriet öppnat upp för en stark internationalisering och demokratisering vilket skapat möjlighet att knyta internationella kontakter och etablera relationer i flera delar av världen. Genom digitala medier skapas digitalt engagemang, och potentiella kunder begränsas inte av den fysiska platsen. Galleriet som marknadsplats har därmed utvidgats, vilket bidragit till ett omtag på bland annat pristransparensen inom branschen. Pristransparensen är en följd av ökade informationsflöden, genom att stora aktörer såsom den internationella konstmäklariplattformen Artsy har synliggjort prissättningen och att mindre gallerier följt denna trend. Som marknadsplats har det även bidragit till att galleriet inte är den första interaktionen med galleriets erbjudande. Flera gallerier påpekar att kunderna först gör en sökning online, jämför alternativ, och sedan besöker galleriet när de har hämtat den information de behöver.

Samtliga gallerier upplever att digitaliseringen har påverkat dem på något sätt, även om det varierar i grad. Medan vissa främst omfamnat digitiserande aktiviteter, såsom översatta fysiska kataloger till digitala, har andra strategiskt integrerat digitala tekniker i sin verksamhet. Digitaliseringen har då tagit uttryck i förbättrande av rådande verksamheter, vilket bland annat gjorts tydligt genom galleriernas digitala kanaler. Ett flertal har även valt att utveckla digitala säljkanaler, samt stärkt samarbeten med konstmäklariplattformar. Den digitala transformationen

blir synlig genom att branschen ständigt söker nya sätt att skapa värde för kunden, samt att organisationerna såväl som branschstrukturen känner ett behov att uppdatera sina strategier och arbetsuppgifter. Konstgallerierna har däremot inte genomgått omställningen fullt ut än, då den fysiska försäljningen fortfarande är den största värdegenererande kärnaktiviteten för de flesta av gallerierna.

Digitalisering skapar även ett flertal nya möjligheter för gallerierna. En av dessa är förmågan att bättre anpassa sig till en föränderlig värld, något som Covid-19-pandemin synliggjort. Samtliga respondenter är även enade om att det ger upphov till en bredare publik och en ökad informationstillgänglighet. Nya former av kommunikation och digitala verktyg har öppnat upp för nya kundgrupper, då branschen tidigare upplevts som sluten och varit präglad av protektionism och prestige.

Ett hot som gallerierna har identifierat är ett förändrat konkurrenslandskap. Digitaliseringens intåg har öppnat upp för fler stora internationella konkurrenter att ta plats i det digitala landskapet. Detta har bland annat fått till följd att flera mindre, lokala gallerier har svårt att hänga med och därav försvinner helt. Flera av gallerierna menar därför att det är viktigt att finnas online och vara närvarande så att kunder hittar till dem. Trots att flera av gallerierna satsar digitalt, upplever ett par respondenter svårigheter med att följa upp det digitala arbetet avseende begränsningar i form av ekonomiska och tekniska resurser. Detta tyder på att det fortfarande finns förbättringsmöjligheter när det kommer till hur digitaliseringen kan användas strategiskt. En bidragande faktor till att den digitala transformationen inte genomförts fullt ut än.

Galleriet som marknadsplats har såtillvida förändrats radikalt, från att ha varit lokala gallerier till att bli internationella aktörer. Konstgalleriet, som från 1800-talet har bestått av ett dedikerat butiksutrymme som drivs av en professionell återförsäljare och roterande utställningar, kan därmed ifrågasättas och kan framöver behöva utvidgas. Detta då den digitala transformationen kan leda till nya sätt för gallerierna att skapa, fånga och leverera värde för såväl konstnärer som konsumenter. Fler gallerier tror att det dedikerade butiksutrymmet kommer rekonstrueras, och att det istället kommer ta form av tillfälliga popups och showrooms, där det främsta syftet är det

fysiska mötet. En ökad andel av försäljningen skulle övergå till att ske digitalt, och det digitala mötet skulle bli en central del i interaktionen med konsumenten.

## 6.2 Studiens kunskapsbidrag

Genom att utforska och analysera hur konstgallerier och dess aktörer påverkas av den framträdande digitaliseringen nås en fördjupad förståelse för hur en traditionell kulturbransch bemöter denna utveckling i praktiken och dess betydelse för galleriet som marknadsplats på den svenska konstmarknaden. Studien har skapat en förståelse gällande galleriernas benägenhet att förändra och anpassa sina verksamheter efter digitaliseringen, och på vilka sätt de tar ställning till denna digitala förändring. Studien ger vidare insikter i vilka möjligheter såväl som utmaningar gallerier bemöter, och hur de agerar utefter dessa.

Tidigare forskning har konstaterat att digitaliseringen har påverkat konstbranschen i stor utsträckning, allt från förändrad konstkonsumtion till optimering av digitala konstplattformar. Den här studien bidrar med kunskap om hur konstgallerier som branschaktörer har påverkats av den fortgående digitaliseringen som påskyndats av den rådande Covid-19-pandemin. En tydlig insikt är att digitaliseringen möjliggör nu för verksamheter att ställa sig kritiska till sina egna strategier och affärsmodeller, samt utföranden. Dessa frågor blir särskilt aktuella då branschaktörer börjar ifrågasätta hur den traditionella konstbranschen är utformad.

## 6.3 Begränsningar och förslag till vidare forskning

Ett kritiskt moment i studien var valet av forskningsobjekt. De valda konstgallerierna har varit verksamma under olika tidsperioder, några från tidigt 70-tal och andra från sent 2000-tal. Det gör att resultatet inte kan ge en fullständig bild över konstgalleribranschen eftersom gallerierna kan befinna sig i olika utvecklingsstadier avseende digitaliseringen. Däremot är storleken på verksamheterna detsamma med ett maxantal på fyra anställda. På grund av studiens omfång och snäva tidsram begränsades insamlingen av det empiriska materialet. Fler djupintervjuer hade därför skapat ett större djup och ett mer generaliserbart resultat. Därmed lägger detta arbete istället grunden för vidare forskning kring digitaliseringens utveckling inom konstgalleribranschen.

Eftersom studien endast utgår från ett branshperspektiv, med konstgalleristen som utgångspunkt, redogör inte studien för andra intressenters perspektiv. Att ta del av konsumentens såväl som konstnärens perspektiv kring frågan är minst lika viktig med djupare förståelse för hur dessa intressenter upplever och verkar i denna förändring. Något som hade inneburit en större mer omfattande studie med intervjuer från flera olika intressenter.

I vidare studier kan det vara intressant att diskutera huruvida gallerier och andra branschaktörer kommer kunna behålla sin plats på marknaden när allt bli mer automatiserat och digitaliserat. Att undersöka mer djupgående hur konstförmedling kommer att se ut i framtiden i takt på denna förändring. Hur begrepp som hybridisering kommer ge för avtryck på branschen och hur digitaliseringens påverkan på konsten som kulturyttring kan omdefiniera ett helt kulturarv. Vidare har branschen matats av nya konstformer, allt från digital konst till kryptokonst som ommöblerar konstmarknaden, där nya aktörer, tjänsteerbjudanden och affärsroller träder fram. Trender som kan forma och omforma en hel bransch, eller kanske fler branscher? Detta är frågor som är värda att besvara för vidare forskning.

## 7. Referensförteckning

Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber

Arora, P., & Vermeulen, F. (2013). Art markets, In R. Towse and C. Hanke (eds) *Handbook of the Digital Creative Economy Cultural Economics*, Edward Elgar Pub

Bennett, O. (1996) *Cultural Policy and the Crisis of Legitimacy: Entrepreneurial Answers in the United Kingdom* (Centre for the Study of Cultural Policy, University of Warwick, Coventry).

Booth, K. (2014). *The Democratization of Art: A Contextual Approach*. *Visitor Studies*. Tillgänglig online: [https://www.researchgate.net/publication/280171119\\_The\\_Democratization\\_of\\_Art\\_A\\_Contextual\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/280171119_The_Democratization_of_Art_A_Contextual_Approach). [Hämtad 11 Maj 2021]

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Upplaga 3, Liber, Stockholm.

Centrum för konsumtionsvetenskap, Göteborgs universitet. (2019). *Hur konsumtionen digitaliseras: texter från forskningsprojektet Digcon - Digitaliseringen av konsumtionskulturen*. Tillgänglig online: [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/59071/1/gupea\\_2077\\_59071\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/59071/1/gupea_2077_59071_1.pdf). [Hämtad 29 April 2021]

Conner, L. (2013). *Audience engagement and the role of arts talk in the digital era*. New York: Palgrave Macmillan.

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Fjärde upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Enhuber, M. (2015) Art, space and technology: how the digitisation and digitalisation of art space affect the consumption of art. *Digital Creativity*. Tillgänglig online: [https://www.researchgate.net/publication/276473340\\_Art\\_space\\_and\\_technology\\_how\\_the\\_digitisation\\_and\\_digitalisation\\_of\\_art\\_space\\_affect\\_the\\_consumption\\_of\\_art-a\\_critical\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/276473340_Art_space_and_technology_how_the_digitisation_and_digitalisation_of_art_space_affect_the_consumption_of_art-a_critical_approach). [Hämtad 2 Maj 2021]

Fletcher, P. "On the Rise of the Commercial Art Gallery in London." *BRANCH: Britain, Representation and Nineteenth-Century History*. Ed. Dino Franco Felluga. Extension of *Romanticism and Victorianism on the Net*. Web. [Hämtad 27 Maj 2021]

Gerald C. Kane., Palmer, D., Philips Nguyen, A., Kiron, D. & Buckley, N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review* (57181) <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/> [Hämtad 9 Maj 2021]



Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994): Competing Paradigms in Qualitative Research. I: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, red., *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Handelsrådet. (2019). Digitala marknadsplatser och e-handelsplattformar. Tillgänglig online: <https://handelsradet.se/wp-content/uploads/2019/04/Digitala-marknadsplatser-och-ehandelsplattformar.pdf> [Hämtad 14 Maj 2021]

Horkheimer, M., & Adorno, TW.(1981). *Upplysningens dialektik. Filosofiska fragment. Malmö 1981*

Hyde L. (1979). *The gift. imagination and the erotic life of property*. New York 1983

Insight Intelligence. (2020). Framtidens kulturkonsumtion. Tillgänglig online: [https://www.svenskscenkonst.se/media/4652/framtidskulturkonsumtion\\_web\\_1-6a.pdf](https://www.svenskscenkonst.se/media/4652/framtidskulturkonsumtion_web_1-6a.pdf). [Hämtad 11 Maj 2021]

Janzon, S., & Regefalk, L. (2020). Critical Success Factors for Starting an Online Art Platform. Tillgänglig online: <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=9014649&fileOid=901465>. [Hämtad 12 April 2021]

Konstnärernas Riksorganisation. (2019). Konstbranschen i siffror. Tillgänglig online: [http://www.kro.se/sites/default/files/konstbranschen\\_i\\_siffror\\_2019\\_200210.pdf](http://www.kro.se/sites/default/files/konstbranschen_i_siffror_2019_200210.pdf). [Hämtad 15 April 2021]

Kääriäinen, J., Teppola, S., Tihinen, M., & Parviainen, P. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*. Tillgänglig online: <https://doaj.org/article/546ce85b31d749e3b117229fd26e0a78> [Hämtad 10 Maj 2021]

Massi, M. (2020). *Digital Transformation in the Cultural and Creative Industries : Production, Consumption and Entrepreneurship in the Digital and Sharing Economy [Elektronisk resurs]*

McAndrew, C. (2021). The Art Market . Tillgänglig online: [https://d2u3kfw92fzu7.cloudfront.net/The-Art-Market\\_2021.pdf](https://d2u3kfw92fzu7.cloudfront.net/The-Art-Market_2021.pdf) [Hämtad 15 Maj 2021]

McGahan, A. M. 2004. How Industries Change. Harvard Business Review. October 2004. 86- 94

Nilsson, S. (2003). *Kulturens nya vägar: kultur, kulturpolitik och kulturutveckling i Sverige*. Malmö: Polyvalent

Nimmermann. (2020). *Congruency, Expectations and Consumer Behavior in Digital Environments [Elektronisk resurs]*. Springer Fachmedien Wiesbaden.

O'Sullivan, T. (2010). Dangling conversations: web-forum use by a symphony orchestra's audience members. *Journal of Marketing Management*, 26(7-8), 656-670.

Petersson McIntyre et al. (2016). Kulturella Perspektiv – svensk etnologiskt tidskrift. Tillgänglig online:

<https://www.umu.se/globalassets/organisation/fakulteter/humfak/institutionen-for-kultur--och-medievetenskaper/forskning/kp/kp-2-2016---for-webben.pdf> . [Hämtad 23 Maj 2021]

Piancatelli, C., Massi, M., & Vocino, A. (2020). #artoninstagram: Engaging with art in the era of the selfie. *International Journal of Market Research*. Vol. 63(2) 134–160

Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W. & Schirgi, E. (2018). Digitization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*.

Regeringen. (2018). *Konstnär - oavsett villkor?*. Stockholm: Norstedts juridik, s. 120. Tillgänglig online: <http://www.regeringen.se/rattsdokument/statens-offentliga-utredningar/2018/03/sou-2018-23/>. [Hämtad 15 Maj 2021]

Svenska Galleriförbundet. (2021). Riktlinjer för Svenska Galleriförbundets medlemmar. Tillgänglig online: <https://galleriforbundet.se/riktlinjer/> [Hämtad 2 Maj 2021]

Tepper, J. (2008). The next great transformation: leveraging policy and research to advance cultural vitality. In S. Tepper, & B. Ivy (Eds.) *Engaging art: the next great transformation of America's cultural life* (pp. 363-383). Oxon:Routledge

Van de Ven, A. H & Poole M. S (1995). Explaining Development and Change in Organizations, *The Academy of Management Review*, 20 (3). 510-540

Verhoef, P. C, Broekhuizen, T, Bart, Y, Bhattacharya, A, Dong, JQ, Fabian, N & Haenlein, M. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda, *Journal of Business Research*, vol. 122, pp. 889-901. Tillgänglig online: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022> [ Hämtad 19 Maj 2021]

Walmsley, Ben. (2015). From arts marketing to audience enrichment: How digital engagement can deepen and democratize artistic exchange with audiences. *Journal of Empirical Research on Culture, the Media and the Arts*. Tillgänglig online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304422X15300383>. [Hämtad 9 Maj 2021]

## 8. Bilaga

### 8.1 Intervjuunderlag

#### Introduktion

1. Vad är er position på galleriet?
2. Vad är det för typ av konstgalleri, hur är det utformat?
3. Hur ser er bakgrund ut på galleriet?

#### Verksamhetsförändring

4. Hur skulle du beskriva begreppet digitalisering och när upplevde du att företaget började digitaliseras på allvar?
5. Vad har varit motiven för att göra digitala förändringar?
6. Hur upplever ni att er verksamhet påverkats av den digitala utvecklingen, avseende affärsmodell, strategi, etc.?
7. Har det digitala förändrat er syn på er verksamhet? Exempelvis, ser ni alltid på konsten i person innan ni tar in det för utställning?
8. Hur har ert samtal sett ut gällande ex gällande transparens med priser och liknande. Kommersialisering av branschen?
9. Hur, och i vilken utsträckning, har Covid-19-pandemin påverkat situationen?
10. Hur har er dagliga verksamhet och arbetsuppgifter påverkats av digitalisering?
11. Märker ni någon skillnad i vem ni når ut till fysiskt respektive digitalt? Vad har det fått för konsekvenser?

#### Användning av digitalisering

12. Hur använder ni er av sociala medier och digitala kanaler i er verksamhet?
13. Om du skulle uppskatta hur mycket arbetstid/resurser som går åt era digitala kanaler, hur skulle en sådan fördelning se ut?
14. Vilka är det främsta syftena med dessa kanaler? Vilka möjligheter öppnar det upp för och vilka svårigheter finns det?
15. Hur ser relationen mellan det digitala och fysiska ut?

16. Upplever ni någon skillnad hos konsumenterna sedan det digitala blivit en allt större del?
17. Vad innebär det för er som arbetar med både fysiska objekt och rum, att begränsas till ett tvådimensionellt utrymme?

### Branschöversikt

18. Upplever ni att den svenska galleribranschen i sig har genomgått/genomgår några stora strategiska förändringar?
19. Vilka är de största möjligheterna och utmaningarna med digitaliseringen?
20. Hur ser framtiden ut för konstbranschen och dess aktörer?
21. Några andra tankar som ni har kommit att tänka på?