



Handelshøyskolen BI i Oslo

KLS 36851

Bacheloroppgave i kulturledelse

Bacheloroppgave

Merkevarebygging av kunstmuseer

Fosse, Maria Ingeborg Bagge
Stageboe, Monika
Haga, Ellen Marie Rødland

Utlevering: 04.01.2016 09.00

Innlevering: 01.06.2016 12.00

Sammendrag

Følgende er en bacheloroppgave i kulturledelse, en avsluttende oppgave i utdanning på Handelshøyskolen BI, bachelor i Kultur og ledelse 2013-2016.

Det er mye som kan tyde på at kunstmuseer i Norge de siste årene har tatt i bruk merkevarebygging i en større utstrekning enn før. Tradisjonell merkevarebygging har tidligere vært et fag rettet mot det kommersielle markedet, og har derfor kanskje blitt opplevd som uforenelig med kunstmuseers verdifære. I de senere år har kunstmuseene forstått viktigheten av interaksjon med sitt publikum, og den konvensjonelle rollen med museets objektbaserte fokus er endret. Gjennom dette studiet ønskes det en dypere forståelse for fenomenet *merkevarebygging av kunstmuseer*, og samtidig et innblikk i hvordan museene i dag bruker dette som et verktøy.

Studiet er inndelt i fem kapitler. Innledningsvis i kapittel 1 gjøres en situasjonsanalyse som videre bunner ut i følgende problemstilling: *Hvordan bruker kunstmuseene merkevarebygging for å posisjonere seg i kunst- og kulturbransjen?* Videre i dette kapitlet følger en beskrivelse av studiets formål, undersøkelsesspørsmål, avgrensning og presisering, disposisjon samt en avklaring av viktige begreper. Studiets andre kapittel setter den teoretiske rammen. Her presenteres ulike teorier og innfallsvinkler som er relevante for de videre undersøkelsene. I kapittel 3 beskrives valg av forskningsdesign- og metode. Undersøkelsene har både hatt en kvalitativ og en kvantitativ tilnærming, og gangen i disse presenteres her. Drøfting av fem hovedfunn, sett i lys av teoretisk ramme, gjøres i kapittel 4. Avslutningsvis følger en oppsummering i kapittel 5. Her konkretiseres studiets funn og drøfting opp mot problemstilling og formål.

Studiet bygger på dybdeintervjuer med Gitte Skilbred ved Munchmuseet, Astrid Dalaker ved Nasjonalmuseet og Nina Magnus ved Astrup Fearnley Museet. Videre er det gjennomført en spørreundersøkelse på kunst- og kulturpublikum bosatt i Oslo

og Akershus. Studiet bygger også på innhentet teori og litteratur rundt tematikken, samt andre skriftlige og muntlige kilder.

Tusen takk til veileder Sigrid Røyseng ved Handelshøyskolen BI for gode råd og anbefalinger på veien. Vi vil også takke våre informanter som stilte opp til dybdeintervjuer, og også respondentene som besvarte vår spørreundersøkelse.

Innhold

1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og situasjonsanalyse	1
1.2 Tema og problemstilling	2
1.2.1 Formål	3
1.2.2 Undesøkelsesspørsmål	3
1.2.3 Avgrensninger og presisering av problemstilling	3
1.3 Disposisjon	4
1.4 Begrepsavklaring	4
2.0 Teoretisk ramme	7
2.1 Merke varebygging og kunstmuseenes endring i roller	7
2.1.1 Et kunstsosiologisk blikk og koblinger til merkevarebygging	9
2.1.2 Merke varebygging og kunstens autonomi	9
2.2 Kunstmuseene og publikumsgrupper	10
3.0 Design og forskningsmetode	12
3.1 Design	12
3.1.1 Eksplorativt design	12
3.1.2 Deskriptivt design	13
3.2 Kvalitativ metode: Individuelle dybdeintervjuer	13
3.2.1 Utvalg	14
3.2.2 Datainnsamling	15
3.2.3 Dataanalyse	15
3.2.4 Reliabilitet og validitet/ troverdighet og bekreftbarhet	16
3.3 Kvantitativ metode: Spørreundersøkelse	17
3.3.1 Begrepsanalyse og utledning av variabler	17
3.3.2 Datainnsamling og utvalg	19

3.3.3 Spørreundersøkelsen	19
3.3.4 Datarensing	20
3.3.5. Dataanalyse	20
3.3.6 Reliabilitet og validitet	21
3.4 Forskningsetikk	23
4.0 Funn og drøftning	24
4.1 Funn 1: Merkevarerbygging er viktig for museenes posisjonering	24
4.2 Funn 2: Publikums interesser, alder, kjønn og utdanning er utslagsgivende for besøk	27
4.3 Funn 3: Møteplass og arrangementer bidrar til å skape merverdi.....	30
4.4 Funn 4: Kommunikasjonsform treffer ulike målgrupper	33
4.5 Funn 5: Formidlingstilbud tilpasset ulike kunnskapsnivå og publikumsgrupper	35
5.0 Oppsummering	39
Kildeliste	41
Vedleggsliste	41
Litteraturliste	41

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn og situasjonsanalyse

Merkevarebygging er ikke et nytt fenomen, og mennesker har opp gjennom tidene benyttet tegn og symboler for å kunne markere opphav og kvalitet på produkter. Det sies at begrepet merkevare – *brand* – oppstod i år 950, men ideen og konseptet har vært tilstede mye lengre enn dette. Helt tilbake til det gamle Kina og antikkens Roma er det gjort funn som viser bruk av merker på produkter, eksempelvis på kinesisk porselen og veggmalerier i Pompeii (Samuelsen, Peretz og Olsen 2007, 24-28). Begrepet kan dermed ikke sies å være fra nyere tid, og heller ikke bruken på kunst- og designgjenstander. Så hvorfor er det i noen miljøer en skepsis rundt begrepet merkevarebygging i kunstsammenheng?

Ruth Rentschler (2004, 2007) peker i sine studier rundt markedsføring av museer på de akselererende omstillingene ikke-profitt-baserte museer har gjennomgått de siste tiårene. Disse omstillingene har blant annet sine røtter i kulturpolitikken og kutt i offentlige midler. I det det har oppstått høyere krav om egeninntekt har museene vært tvunget til å revurdere sitt syn på merkevarebygging og markedsføring. Rentschlers studier har et internasjonalt perspektiv, men er overførbare til det norske kunst- og kulturfeltet. På slutten av 80-tallet befant den norske kulturpolitikken seg i en instrumentell fase. Begrep som ”mer kultur for hver krone” var gjeldende, og det ble et krav til institusjonene om økt egenkapital (Mangset 1992). I 1995 startet Kulturdepartementet arbeid med innføring av mål- og resultatstyring – New Public Management – som gav institusjonene en større grad av frihet i disponering av finansielle tilskudd, samtidig som de ble underlagt et detaljert rapporteringssystem for å dokumentere sine resultater (Røyseng 2003, 9). Museenes tradisjonelle oppgaver skulle nå føre til økonomisk vinning. Med ny regjering i 2013 kom nye retninger for det offentlig finansierte norske kulturlivet med en ny konsentrasjon om innhold og resultater fra aktørenes side (Åmås 2014). Kunst- og kulturorganisasjoner skal være økonomisk bærekraftige og regjeringen vil ”stimulere til vekst nedenfra fremfor å styre ovenfra”. Gjennom tiltak som frihetsreformen og gaveforsterkningsordningen vil den blå-blå regjeringen på sikt redusere avhengigheten av offentlig finansiering

(Sundvolden-plattformen 2013). Fokuset på privat finansiering er større enn tidligere, dette *kan* ha påvirkning på hvordan museumsfeltet nå skal skaffe til veie midler.

Interessen for Oslo som kunstby har vært gjeldende de siste årene, og har vært omtalt i både nasjonal og internasjonal media. Allerede i 2011 beskriver kunstsosiolog Dag Solhjell (2011) Oslo som “landets ledende kunstby”, og Henrik Plenge Jakobsen (2013) skriver videre i *Tilfældet Oslo* at det ikke er noen tvil om at byen har vært den mest vitale kunstscenen i Skandinavia de siste ti årene. I 2013 publiserte Wall Street Journal en artikkel med tittelen *Is Oslo the Next Art Capital?* (Turner 2013), samme år leverer magasinet Frieze *Oslo City Report* som beskriver den fortvoksende kunstscenen i byen (Hoegsberg 2013). Også mer dagsaktuell presse utroper Oslo som ledende kunstby, blant annet i Emil Flatøs (2016) artikkel *Kunstopolitikk på etterskudd*. Den fremtredende interessen for kunstfeltet kan blant annet sees i sammenheng med mangfoldet av private, kunstnerdrevne visningssteder som begynte å vokse frem for døyt ti år siden. Disse mindre, og i mange tilfeller tidligere undergrunnsscenerne, fremstår i dag som viktige arenaer for kunstbyen Oslo, og skaper dermed en økende konkurranse til de store og bestandige institusjonene. Kunstmuseer som Astrup Fearnley Museet, Munchmuseet og Nasjonalmuseet kan ikke lenger “lokke med bare kunst” (Furuseth 2015). Konkurransen er hardere enn noen gang tidligere, ikke bare med andre museer, men også med det store utvalget av kulturelle tilbud. Museene konkurrerer i større grad enn tidligere om folks fritid. For å vinne kampen om publikums oppmerksomhet i det stadig voksende markedet må kunstmuseene styrke sin identitet og synlighet. “Marketing is no longer an option: it’s a survival tool rather than a dirty word” (Rentschler 2007,12).

1.2 Tema og problemstilling

Med bakgrunn i overstående situasjonsanalyse vil det være interessant å se videre på tema og problemstilling fra *kunstmuseenes* side. Samtidig vil *publikums* perspektiv være gjeldende. Kulturorganisasjoner, kunstmuseer, vil kunne sies å befinne seg i et avhengighetsforhold til sitt publikum. “Kulturorganisasjoner er til for publikum, det

er publikum som er deres mål, deres eksistensberettigelse og publikum opprettholder offentlige institusjoners kulturpolitiske legitimitet” (Gran 2010). Med bakgrunn i dette er følgende problemstilling formulert:

Hvordan bruker kunstmuseene merkevarebygging for å posisjonere seg i kunst- og kulturbransjen?

1.2 1 Formål

Hensikten med undersøkelsen er å få en bredere forståelse for *hvorfor* merkevarebygging er blitt en viktig prioritering for kunstmuseene. Videre vil det undersøkes *hvordan* kunstmuseene benytter seg av merkevarestrategier for å posisjonere seg i kunst- og kulturbransjen.

1.2.2 Undersøkelsesspørsmål

For å oppnå formålet med studiet, samt besvare problemstillingen, har det vært hensiktsmessig å formulere undersøkelsesspørsmål. Dette er med på å forme og kvalitetssikre undersøkelsens design- og metodevalg.

- Hvordan har museene brukt merkevarebygging de siste årene?
- Hvordan har kunstmuseene rettet seg mot ulike målgrupper og publikumssegmenter?
- Hvilken konkurranseposisjon befinner kunstmuseene seg i, i kontekst av kulturbransjen som en helhet?
- Hvordan opplever publikum merkevarebygging av kunstmuseer?

1.2.3 Avgrensning og presisering av problemstilling

Grunnet studiets begrensinger i tid og ressurser har det vært nødvendig med noen avgrensninger. Studie forholder seg geografisk til Oslo, og museenes perspektiv belyses ved å studere tre av Oslos største kunstmuseer, henholdsvis Astrup Fearnley Museet, Nasjonalmuseet og Munchmuseet. Casevalg er gjort på bakgrunn av

geografisk plassering og tilgjengelighet. Videre har publikum også en geografisk avgrensning, og respondentene er bosatt i Oslo og Akershus. Valget begrunnes av et stigende fokus på lokalpublikummet fra museenes side.

Oppgaven har ikke som mål å finne en løsning eller den optimale merkevarebygging av kunstmuseer, men et ønske om en dypere forståelse av fenomenet.

1.3 Disposisjon

Studiet er strukturert i fem kapitler. Kapittel 2 setter den teoretiske rammen. Her presenteres ulike teorier og innfallsvinkler som er relevante for de videre undersøkelsene. For å belyse tradisjonell merkevarebygging er det tatt utgangspunkt i Samuelsen, Peretz og Olsens (2007) *Merkevareledelse på norsk* supplert av Selnes (2012) sin *Innføring i markedsføringsledelse*. For en dypere forståelse av merkevarebygging rettet mot kunstmuseer er det tatt i bruk teorier fra boken *Museum branding* av Wallace (2006), samt diverse studier på temaet gjort av Rentchler (2004, 2007). Den kunstsosiologiske rammen settes av Bourdieu og Darbel (1970) og Danielsen (2006). De ulike publikumsperspektivene redegjøres for gjennom Solhjell og Øien (2012), Klouk (2009) og Danielsen (2006).

Kapittel 3 forklarer bruken av forskningsdesign og -metode. Det er benyttet både en kvalitativ og en kvantitativ tilnærming i undersøkelsene, og gangen i disse presenteres.

Funn fra undersøkelsen presenteres og drøftes i kapittel 4. Kapitlet er tematisk organisert etter fem hovedfunn. Disse sees i lys av tidligere nevnt teoretisk ramme.

Avslutningsvis følger en oppsummering i kapittel 5. Her konkretiseres studiets funn og drøfting opp mot problemstilling og formål.

1.4 Begrepsavklaring

Under vil det redegjøres kort for hovedbegreper som brukes videre, og hvilken betydning disse har i denne konteksten.

Merkevarebygging

”A brand is a distinctive identity that engenders loyalty. Branding consist of creating and maintaining a body of programs and attitudes that convey a clear promise, encourage familiarity, and generate ongoing support” (Wallace 2006, 1). Begrepet merkevare er et av markedsføringsfagets utallige hjelpemidler og definisjonene er mange. I Gran og De Paolis definisjon handler merkevarebygging ”om å tilføre *produkter og tjenester merverdi* som ikke er direkte knyttet til produktets kvaliteter og *innhold*” (Gran og De Paoli 2005, 18 (egen uthevelse)). *Produkter og tjenester* vil i denne konteksten defineres som selvet museet og *innhold* som deres utstilling. Videre vil *merverdi* omhandle alle de aspekter som bygger oppunder kunstmuseenes merkevare.

Publikum

Begrepet publikum er flittig brukt i dagligtale og favner mye. Danielsen sier i *Behaget i kulturen* at “alle har på en eller annen måte vært publikum, og alle er dermed kompetente til å mene noe om hvordan det oppleves å være publikum, hva som kjennetegner publikum”(2006, 11). Oxford English Dictionaries definerer publikum - *audience* - slik “The assembled spectators or listeners at a public event” (Oxford English Dictionaries 2016). Spørsmålet vi videre må stille er *publikum, i hvilken sammenheng?*

Publikum vil i denne sammenheng defineres som ”summen av de ulike markedssegmentene kunst- og kulturdistribusjon henvender seg til” (Danielsen 2006, 19).

Kunstmuseum

Bokmålsordboka definerer museum som en “institusjon eller bygning med samling og utstilling av kunstverk eller ting som har kulturhistorisk interesse” (Bokmålsordboka 2016). Museet har tradisjonelt blitt definert av sin funksjon mer enn sin hensikt (Weil 1990, referert i Rentschler 2007, 13). Det funksjonelle perspektivet viser til museets aktiviteter og er objektbasert; å samle, bevare og vise frem objekter. Mer nylig har det vært et skifte mot en mer målrettet definisjon som forholder seg til museets

hensikt, visjon eller misjon. The International Council of Museums, ICOM, kom etter dette med en ny definisjon av museet:

Et museum er en permanent institusjon, ikke basert på profitt, som skal tjene samfunnet og dets utvikling og være åpent for publikum; som samler inn, bevarer/konserverer, forsker i, formidler og stiller ut materielle og immaterielle vitnesbyrd om mennesker og deres omgivelser i studie-, utdannings- og underholdningsøyemed. (ICOM Norge 2016)

Med dette kan de sies at fokuset har gått fra å kun være objektbasert til også å omhandle et større ledelse- og forbrukerperspektiv, fra en innvendig fokusert konsentrasjon av ressurser til en utad fokusert distribusjon (Besterman 1998, referert i Rentschler 2004, 142).

Posisjonering

I følge Selnes (2012, 165) må kunstmuseer ha en klar strategi for hvordan de ønske å posisjonere seg. Innunder dette handler det om hva kunstmuseet ønsker at publikum skal assoisere til merkevaren. I følge Regjeringen (NOU 2001, 29) beskrives konkurranseevne som en forutsetning for å opprettholde og øke verdiskapingen. Konkurranseevne avhenger av *konkurranseposisjon* samt evne til innovasjon og omstilling.

Kulturbransjen

BI:CCIs rapport *Kreative næringer i Norge 2008-2014* (2016) bruker bransjebegrepet om de ulike aktørene i den kreative næringen. For kultursektoren vil dette være bok, musikk, film, utøvende kunst, kunst og dataspill. Publikums interesse vil i denne kontekst måles mot museum, konsert, operaforestilling, ballettforestilling, kunstutstilling, danseforestilling, teater og kino.

2.0 Teoretisk ramme

Med utgangspunkt i studiets problemstilling vil det i dette kapittelet gjøres en teoretisk avgrensning som setter rammen for drøftning i kapittel 4.

2.1 Merkevarerbygging og endring kunstmuseenes i roller

“Although most art organizations are non-profit institutions, they are not non-market institutions” (DiMaggio 1985, referert i Rentschler 2007, 12)

Kunstmuseer har de siste tiårene fått et økt forretningsfokus. I det kunstmuseet blir profesjonelt markedsført, kreves det et nytt fokus på å kommunisere identitet, og det er her merkevarebygging blir viktig. Merkevarerbygging har dermed blitt et verktøy for å møte de nye utfordringene som har oppstått etter endringer i kunstpolitikken (Rentschler 2007, Wallace 2006). I en stadig mer kompleks verden, hvor publikum står ovenfor flere valgmuligheter enn tidligere, vil en merkevare som er i stand til å forenkle informasjonsprosesser og dermed bidra til å posisjonere museene i forhold til konkurrentene være av stor verdi (Samuelsen, Peretz og Olsen 2007).

Kjennskap er viktig for å bygge en merkevare. Kjennskap til merkevaren kan bidra til at publikum vil velge én kunst- og kulturinstitusjon fremfor en annen når et behov for kunst- og kulturopplevelser melder seg (Samuelsen, Peretz og Olsen 2007, 88).

Hovedkomponenten i merkekjennskap er *merkeassosiasjon*, det vil si “alt vi kan om merket, alt vi tror om merket, alt vi føler om merket, alt vi mener om merket” (Samuelsen, Peretz og Olsen 2007, 114). Museene kan *posisjonere* seg ved å skape et bestemt sett av assosiasjoner til merket i kundens bevissthet. Hvor attraktive ulike merker er varierer fra kunde til kunde og over tid. En merkevarestrategi må synliggjøre hvem museet ønsker å være attraktive for, og hvordan dette skal appellere til publikum på ulike måter. Assosiasjonene som er attraktive for publikum må derfor identifiseres og deretter *kommuniseres* slik at publikum forbinder dem med museets merkevare (Selnes 2012, 26-27).

I følge Wallace (2006) er det flere aktiviteter og attributter ved et museum som kan bidra til å styrke museets merkeposisjon. *Utstillingene* som vises i kunstmuseene

kan være med på å skape og gjenspeile museets identitet. Utstillingene blir dermed et verktøy for merkevarebygging, og er med på å forsterke merkeidentiteten. *Formidling- og undervisningsprogram* opprettholder kunstmuseenes hensikt samtidig som museene gjennom tolkning av egne utstillinger introduserer seg selv. *Museumsbutikken* vil fungere som en pedagogisk forlengelse av kunstmuseenes innhold og kan derfor understreke merkeidentitet. Et museums *kafé og restaurant* tilbyr en måte for publikum å tilbringe mer tid med produktet - museet - og oppmuntrer dermed til lojalitet. Wallace trekker frem *museumsbygget* som den største manifestasjonen for museets merkevare. Som en del av bygget vil *inngangspartiet* være publikums første og siste inntrykk av museet.

Som nevnt tidligere forklarer Rentschler (2007) at kunstmuseenes tilnærminger til markedsføring og merkevarebygging har gjennomgått større endringer. I et internasjonalt perspektiv plasserer Rentschler (1998, referert i Rentschler 2007, 15-16) museets markedsføring og merkevarebygging i tre faglig befestede hovedperioder – *the foundation period* (1975-1983), *the professionalization period* (1988-1993) og *the entrepreneurial period* (1994 – i dag). I den første perioden ble museene mer bevisst på tre aspekter; å utdanne publikum, viktigheten av publikumsundersøkelser og, av og til, de økonomiske konsekvensene kunsten hadde på samfunnet. Fokuset var orientert rundt datainnsamling snarere enn et strategisk og handlingsorientert fokus. Museene ble gjennom dette varslet om begynnelsen på en mer profesjonell periode, og driftsorienterte endringer var i anmarsj. I den andre perioden blir museet mer demokratisert, og tvinger frem anerkjennelsen av at merkevarebygging og markedsføring av ikke-profitt-baserte kunstorganisasjoner er vesentlig. Som et resultat av dette blir dedikerte markeds- og kommunikasjonsavdelinger opprettet (Ames 1989, referert i Rentschler 2007, 16). En maktendring fra produsent til forbruker gjør at fokus på de kulturelle portvaktene blir mindre, og profesjonaliseringen søker både å øke eksisterende publikum og samtidig nå ikke-brukerne. Internasjonalt befinner kunstmuseene seg fortsatt i den siste perioden, *the entrepreneurial period*. Fokuset på publikum blir tydeligere, og de diversifiserte inntektskildene krever nye

målgrupper, produkter, arenaer og kunstopplevelser (Radbourne 1997, referert i Rentschler 2007, 16).

2.1.1 Et kunstsosiologisk blikk og koblinger til merkevarebygging

Merkekjennskap i sammenheng med kunstmuseer handler som nevnt om publikums evne til å koble behovet for kunstopplevelser mot et visningssted. På denne måten kan man trekke en link mellom merkekjennskap og Pierre Bourdieu og Alain Darbel sin artikkel *Museerna och deras publik* (1970). I denne artikkelen beskrives ”behovet for kultur” som en motivasjon for å oppsøke kunstmuseer. For noen samfunnsgrupper, og da spesielt en samfunnsgruppe bestående av høyt utdannede, vil det være en lengsel etter kunst- og kulturopplevelser som motiverer dem (Bourdieu og Darbel 1970, 73). Merkevarebygging kan bidra til assosiasjoner som gjør at de publikumsgrupper som har et kulturelt behov vil oppsøke det visningsstedet de har mest kjennskap og best assosiasjoner til (Wallace 2006, 1). Bourdieu og Darbel forklarer videre at et museums besøksfrekvens kan fluktuere fra år til år på grunnlag av attraksjonskraften en utstilling har. Dette er et viktig moment når det gjelder utstillinger som verktøy for merkevarebygging og som bidrar til en sterk merkeidentitet. Både Danielsen og Bourdieu og Darbel (2006, 1970) trekker frem publikums oppvekst og utdanning som utslagsgivende for hvorvidt man besøker museet.

2.1.2 Merkevarebygging og kunstens autonomi

Danielsen (2006, 156) forklarer at markedstenkning strider mot idealer om *kunstens autonomi*. Kunstens autonomi er et begrep som i høy grad har preget kunstteorien og sosiologien i løpet av 1900-tallet. Essensen er at kunsten må dømmes ut i fra sine egne lover og regler, uten påvirkning av juridiske, økonomiske og samfunnsmessige normer og regler (Sveen 1995). Modernismen har medført at kunstnere distanserer seg fra det kommersielle markedet, og en markedstenkning blir sjelden møtt med entusiasme av agenter i kunstfeltet som ønsker å etterstrebe det seriøse og autentiske (Danielsen 2006, 156). Bourdieu har også i sine kultursosiologiske analyser undersøkt

dissonansen mellom kunstnerisk integritet og kommersielle og økonomiske interesser (Bourdieu 1979; Bourdieu 1993, referert i Danielsen 2006, 19). I følge Volkerling (2001, referert i Rentschler 2007, 140) har kreative industrier beveget seg vekk fra den rene ideen om “kunst for kunstens skyld” mot en mer aksepterende holdning rundt de økonomiske, sosiale og estetiske verdiene hos kunsten og kulturen. Dette kan indikerer en endring i holdninger, hvor kunsten ikke lenger er et verdisystem som ikke påvirkes av økonomiske og samfunnsmessige normer og regler. Kunstens autonomi har hatt et sterkt rotfeste i moderniteten, og det er derfor sannsynlig at det også eksisterer krefter som vil finne kunst uforenlig med andre verdifærer.

2.2 Kunstmuseene og publikumsgrupper

I følge Solhjell og Øien (2012, 109) kan man ut i fra blant annet museets lokalisering, arkitektur, formidlingsprogram, omvisningsformer og arrangementstilbud avdekke hvordan museet ser på sitt publikum. Dette er uavhengig av hva de selv sier i sine vedtekter og strategidokumenter. Utstillingenes oppbygning og kuratering gir også indikasjoner på hvordan museene forholder seg til de besøkende. Solhjell og Øien har videre tatt utgangspunkt i kunsthistoriker Klonks (2009) fire syn på publikum, sett fra kunstmuseenes perspektiv. Disse er *det lærevillige og dannede publikum*, *det indreorienterte publikum*, *det nysgjerrige og sosiale publikum* og *det eventorienterte publikum*. Klonk presenterer også andre syn på publikum, men på grunn av studiets størrelse vil det kun fokuseres på de fire øvrige.

Det lærevillige og dannede publikum bruker kunsthistorie som en forståelsesramme. Museer som forholder seg til denne gruppen ønsker å gi publikum formidlingsbaserte verktøy i samhandling med utstillingen. Museer som retter publikums oppmerksomhet mot de enkelte kunstverks selvstendighet forholder seg til *det indreorienterte publikum*. Kunstverkenes egne formale og innholdsmessige kvaliteter skal tale for seg, uten å måtte kontekstualiseres. *Det nysgjerrige og sosiale publikum* anses av kunstmuseene som store og små grupper, hvor de nysgjerrige, kritiske, spørrende og åpne aspektene kommer til syne i dialog seg imellom. En ny tendens blant museer er å markere seg med store, temporære utstillinger med høyt

profilerte kunstnere. Museenes arkitektur er signalbygg, ofte med en sentral beliggenhet. Disse museene retter seg mot *det eventorienterte publikum*. Dette publikummet består av unge og urbane uten klare kunsthistoriske forståelsesrammer, mannen i gata som lokkes av det nye og interessant og turister. For både *det sosiale og nysgjerrige* og *det eventorienterte publikum* er den sosiale situasjonen viktig, noe som gjenspeiles i byggets interiør gjennom store, sosiale arealer og museumsbutikker med forbrukerorienterte produkter. (Klonk 2009, refert i Solhjell og Øien 2012, 109-111).

Danielsen presenterer i sitt studie *Behaget i kulturen* (2006) ulike publikumsgrupper utifra tre ulike synspunkter, *publikum som markedssegmenter*, *publikum som sosialitetsform* og *publikum som offentlighet*. I denne studien vil kun de to første synspunktene brukes. *Publikum som markedssegmenter* beskriver publikum ut i fra alder, kjønn og utdanning. I tillegg vil publikum sees på som kulturkonsumenter i lys av økonomi og markedsføring. Om *publikum som sosialitetsform* bruker Danielsen (2006, 112) begrepet *fellesskap*, og definerer det som en form for sosialitet hvor man identifiserer seg med hverandre. Videre beskriver han at disse fellesskapene tar ulike former, enten det er snakk om personlige relasjoner eller om man har like opplevelser og interesser. Solhjell og Øien beskriver dette fellesskapet som den sosiale situasjonen (2012, 105).

3.0 Design og forskningsmetode

“Som så meget andet her i verden, er spørsmålet om metodevalg et *konkret* spørsmål, som ikke kan avgjøres i all abstrakthet og på forhånd: før jeg ved, *hva* jeg skal undersøge, *kan* jeg ikke vite, hvordan jeg skal gjøre det” (Fog 1981, 29, referert i Askheim og Grenness 2014, 81).

3.1 Design

Overordnet kan studien karakteriseres som et komparativt casestudie. Casestudie er typisk innen organisasjonsforskning og kjennetegnes ved at undersøkelsesopplegget rettes mot å innhente mye informasjon om få cases eller empirisk avgrenset enheter (Askheim og Grenness 2014, 70). Casevalg vil i denne sammenheng omhandle Astrup Fearnley Museet, Nasjonalmuseet og Munchmuseet. Casene er typisk for det feltet vi vil undersøke, og vil dermed bidra til å belyse den generelle kunnskapen om hvordan merkevarebygging foregår i kunstmuseum. Et typisk casevalg øker også muligheten til å legitimere overførbarheten av de funn som gjøres (Askheim og Grenness 2014, 70).

For å redegjøre for de kommende stadiene i forskningsprosessen vil det sees nærmere på valg av design, herunder eksplorativt og deskriptivt design. Forskningsdesignet er med på å forme og beskrive fremgangsmåten som videre vil benyttes for å besvare undersøkelsesspørsmålene og problemstillingen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 38).

3.1.1 Eksplorativt design

Gjennom et eksplorativt - undersøkende - design ønsker vi å besvare følgende undersøkelsesspørsmål:

- *Hvordan har kunstmuseene brukt merkevarebygging de siste årene?*
- *Hvordan har kunstmuseene rette seg mot ulike målgrupper og publikumssegmenter?*

Gjennom disse er vi ute etter ytterligere forståelse og informasjon, mer enn en løsning, rundt casevalgenes bruk av merkevarebygging de siste årene, samt hvorvidt kunstmuseene differensierer sin merkevarebygging mot ulike publikumsgrupper (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 39). Eksplorativt design vil her omhandle individuelle dybdeintervjuer samt innhenting av relevant teori og litteratur. Teori- og litteraturinnhenting brukes i den eksplorative for å få økt forståelse for og kunnskap om temaområdet i undersøkelsen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 51).

3.1.2 Deskriptivt design

Følgende undersøkelsesspørsmål besvares gjennom deskriptivt design:

- *Hvilke konkurranseposisjoner befinner kunstmuseene seg i, i kontekst av kulturbransjen som en helhet?*
- *Hvordan opplever publikum merkevarebygging av kunstmuseer?*

Disse undersøkelsesspørsmålene vil benyttes for å kartlegge publikums preferanser når det gjelder ulike kulturtilbud. Videre vil undersøkelsen belyse hvor oppmerksomt publikum er på museenes merkevarebygging, og hvordan dette påvirker deres atferd. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 41). Som metodevalg under deskriptivt design vil det gjennomføres spørreundersøkelser på publikum. Denne metoden bygger videre på funn fra eksplorativt design og derav også nevnt teori- og litteraturinnsamling.

3.2 Kvalitativ metode: Individuelle dybdeintervjuer

For å få et bedre innblikk i kunstmuseenes egne tanker og hensikten med deres merkevarebygging vil det være naturlig å gjennomføre individuelle dybdeintervjuer med kommunikasjons- og markedsføringsansvarlige ved henholdsvis Astrup Fearnley Museet, Nasjonalmuseet og Munchmuseet.

3.2.1 Utvalg

Utvalget er rekruttert fra casevalgenes respektive markeds- og kommunikasjonsavdelinger. Dette utvalget er gjort med bakgrunn i studiets problemområde, merkevarebygging. Informantene er, i hver sin institusjon, ansvarlig for denne delen av museumsdriften og dermed “kvalifiserte, det vil si har forutsetning for å svare på det vi ønsker å studere nærmere” (Askheim og Grenness 2014, 118). Under følger en kort presentasjon av de tre casene.

Astrup Fearnley Museet - Nina Magnus, Design- og kommunikasjonsansvarlig

Astrup Fearnley Museets samling dateres tilbake til 1960-tallet, og museet er grunnlagt av stiftelsen Thomas Fearnley, Heddy og Nils Astrup. Astrup Fearnley Museet er et privat samtidskunstmuseum, åpnet i 1993. I 2012 flyttet museet fra lokaler i Dronningensgate 4 til et nytt, todelt museumsbygg på Tjuvholmen, Oslo. Museet har en betydelig samling bestående av norsk og internasjonal kunst fra 1960-tallet og frem til i dag (Astrup Fearnley Museet 2016).

Nasjonalmuseet - Astrid Dalaker, Avdelingsdirektør kommunikasjon

Norges første offentlige kunstmuseum, Nasjonalmuseet, ble opprettet i 1937. Etter en kort periode med navnet *Den norske sentralmuseum for billedkunst* fikk det navnet Nasjonalgalleriet.

Under sammenslåing av Nasjonalgalleriet, Museet for samtidskunst, Kunstindustrimuseet og Arkitekturmuseet i 2003 ble fire enkeltstående museumsenheter én funksjonsdelt organisasjon med navnet Nasjonalmuseet for kunst, arkitektur og design. Det er planlagt et samlet nybygg på Vestbanen i Oslo i 2020 (Nasjonalmuseet 2016). Jane Wentworth Associations (JWA) er Nasjonalmuseets partner i merkevareprosessen mot det nye museet på Vestbanen (Kreativt forum 2014).

Munchmuseet - Gitte Skilbred, Kommunikasjon og markedsdirektør

I 1940 testamenterte Edvard Munch alle sine etterlatte verk til Oslo kommune. I 1946 besluttet kommunen at et eget Munchmuseum skulle bygges på Tøyen, dette åpnet i 1963. I 2013 ble det vedtatt at et nytt Munchmuseum skulle bygges i

Bjørvika, Oslo. Museet er planlagt å skulle stå ferdig i 2019 (Munchmuseet 2016). På vei mot nytt bygg i Bjørvika har Munchmuseet utviklet en ny merkevarestrategi i samarbeid med konsulenter i Nye og kloke hoder (Nye og kloke hoder 2016).

3.2.2 Datainnsamling

Datainnsamlingen foregikk gjennom individuelle dybdeintervjuer, med en varighet på mellom 30 minutter og 1 time. Under intervjuene var én moderator ansvarlig for dialog med informant, videre var en observatør og en sektretær til stede. I tillegg til dette ble det benyttet lydopptak. Det ble gitt tydelig beskjed om at samtalen ble tatt opp på bånd, og at samtalen ble observert av to tredjeparter. Opptakene er ikke benyttet til senere bruk utover transkribering av tekst, og ble slettet etter transkribering. Grunnet sykdom ble intervjuet med Nina Magnus ved Astrup Fearnley Museet tatt over e-post.

En intervjuguide sikrer at alle detaljer og spørsmål som ønskes belyst av informant på forhånd er systematisk utformet. Intervjuguiden var relativt strukturert og bestod av en liste med konkrete spørsmål, strukturert i to deler. Innledningsdelen hadde til hensikt å “etablere relasjonen mellom moderator og informanten” (Askheim og Grenness 2014, 123) og å gi informantene en overordnet innsikt i studiet. Her ble problemstilling og undersøkelsesspørsmål presentert. I del to av intervjuguiden ble spørsmålene stilt i en tematisk rekkefølge, og beveget seg fra “det generelle til det spesielle” (Askheim og Grenness 2014, 123). Intervjuguiden ligger i *vedlegg 1*.

3.2.3 Dataanalyse

Askheim og Grennes definerer kvalitativ dataanalyse som “systematisering av data slik at eventuelle strukturer trer frem” (2014, 142). Dybdeintervjuene med Magnus, Dalaker og Skilbred ble tatt opp på lydopptak og senere transkribert. Transkripsjonene er semi-detaljerte, da det blant annet er kuttet ut uttrykk som ”eh” og gjentakende ord. For videre bruk av sitater har det i enkelte tilfeller være nødvendig med noe reinskriking av utsagnene. Grunnet forskningsetikk er dette gjort

uten å endre noe av meningsinnholdet i sitatene. Analyse av dybdeintervju startet i det de gjennomførte intervjuene ble skrevet ut (Askheim og Grennes, 2014, 144). Det ble gjennomført tre handlinger i analyseprosessen av dybdeintervjuene, *beskrive*, *kategorisere* og *klipp og lim*.

I første steg beskrev vi intervjuets handlingsforløp og kontekst. Dette ble gjort for å forstå intervjuets omstendigheter, og hvorvidt dette kan ha hatt påvirkning på intervjuet. I andre steg ble det foretatt en *kategorisering* av datainnsamlingen. Gjentakende og relevante begreper og “merkelapper” ble trukket ut fra de transkriberte intervjuene. Dette ble gjort for å strukturere og kode dataen. I tredje steg, *klipp og lim*, ble merkelapper og begreper fra kategoriseringen knyttet opp mot hele utsagn fra dybdeintervjuene. Dette ble gjort for å systematisere dataen mot videre analyse og bearbeidelse (Askheim og Grennes, 2014, 142-150).

3.2.4 Reliabilitet og validitet / troverdighet og bekreftbarhet

I kvantitativ forskning vil grad av etterprøvnbarhet og gyldighet kunne underbygges av signifikans-, reliabilitets- og validitetstesting av datamateriale. For kvalitative metoder vil det derimot være vanskelig å innfri dette. Askheim og Grenness (2014, 68) forklarer at for en legitimering av begrepene reliabilitet og validitet i kvalitativ forskning vil det være hensiktsmessig å bytte dem ut med et annet sett begreper; ”troverdighet” og ”bekreftbarhet”. Troverdighet viser til forskningens tillitsvekkende grad i utførelse, og avhenger også av hvor solid studiens teoretiske forutantagelser er. Bekreftbarhet sees i sammenheng med kvaliteten av tolkningen, og om forståelsen støttes av annen forskning.

Troverdighet

For å øke troverdigheten i utførelse av dybdeintervjuene ble en kontinuerlig feedback-prosess med informant vesentlig, blant annet ved å gjenta spørsmål med ulike formuleringer og gjennomføring av sitatsjekk (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 172). Videre ble intervjuenes omstendigheter, kontekst og atferd av analytisk verdi kommentert. De teoretiske antagelsene til studiet bygger på innhenting og forstudie

av relevant teori og litteratur. For kvalitative metoder vil en undersøkelses troverdighet kunne styrkes gjennom metodetriangulering (Askheim og Grenness 2014, 24). I denne studien er dette ivaretatt i en viss utstrekning ved å studere aktuelle publikasjoner i media og fra de respektive museene, samt egne observasjoner.

Bekreftbarhet

Gjennom bekreftbarhet sees det på hvorvidt innhentet data avspeiler fenomenet som skal undersøkes. Etter grundig analyse og tolkning av data, se kapittel 3.2.3 *Dataanalyse*, viser funn at i samtlige intervjuer besvares undersøkelsesspørsmål og dermed problemstilling, og kan derfor sies å avspeile de fenomener og variabler vi er interessert i. Bekreftbarheten stiller også spørsmål om forståelsen rundt de enkelte funnene kan støttes av annen forskning. Informantenes svar rundt bruk av merkevarebygging i kunstmuseene bekreftes av teori- og litteraturstudie. Til tross for at det kan argumenteres for høy grad av validitet i studiet vil det i følge Askheim og Grennes (2014, 24) vær umulig å nå det imaginære topperfeksjonspunktet av den enkle grunn at ingen undersøkelser er feilfrie.

3.3 Kvantitativ metode: Spørreundersøkelse

For å underbygge den kvalitative dataen ble det formålstjenlig å gjennomføre en spørreundersøkelse på publikum. Dette ble gjort for å måle om museenes perspektiv på publikum korrelerte med publikums egne tanker og meninger om museenes merkevarebygging. Gjennom spørreskjemaet, *Kunstmuseer i Oslo*, var det avgjørende at vi fikk reliable og valide mål for de begrepene og variablene som ble utledet av analyseformålet og undersøkelsesspørsmålene (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 94).

3.3.1 Begrepsdimensjoner og utledning av variabler

Før utarbeidelsen av spørreskjema ble eventuelle dimensjoner rundt de teoretiske begrepene i undersøkelsesspørsmålene definert. Videre utledes variablene vi ønsket å måle gjennom spørreskjema. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 94).

Undersøkelsesspørsmålene som inngår i den kvantitative delen av studiet er som følger:

- *Hvilke konkurranseposisjon befinner kunstmuseene seg i, i kontekst av kulturbransjen som en helhet?*
- *Hvordan opplever publikum merkevarebygging av kunstmuseer?*

Avgjøre eventuelle dimensjoner

Publikum: Skiller mellom publikums kjønn, alder, bruttoinntekt, fullført skolegang og karakteristiske personlighetstrekk. Publikum som er inkludert i spørreundersøkelsen er bosatt i Oslo og Akershus.

Kulturelt arrangement: Skiller mellom åtte ulike arenaer; museum, konsert, operaforestilling, ballettforestilling, kunstutstilling, danseforestilling, teater og kino.

Tilbud hos et kunstmuseum: Skiller mellom ni ulike tilbud; se utstillinger, omvisninger, foredrag, konserter, åpningsarrangementer, mat og drikke, artist talk, workshops og familiearrangementer.

Påvirkning av Markedsføring: Skiller mellom ni ulike faktorer; Via venner og bekjente, omtale eller anmeldelse, informasjon på nettsider, gjennom skole/utdanning, annonse/reklame, plakater i offentlig rom, epost/nyhetsbrev, sosiale medier og gjennom venneforeninger.

Utlede variabler

Publikum: Publikums kjønn og fullført skolegang måles på nominalnivå. Alder og bruttoinntek måles på forholdstallsnivå. Karakteristiske personlighetstrekk måles på likert-skalaen.

Kulturelt arrangement: De ulike arenaene rangeres etter høyest interesse, dette måles på ordinalnivå. Viktigheten av deltagelse på kulturelle arrangementer måles på likert-skalaen.

Tilbud ved et kunstmuseum: Måles på likert-skalaen

Påvirkning: Publikums bevissthet på markedsføring og hvor påvirket publikum blir av markedsføring måles på likert-skalaen.

Besøk: Antall besøk de siste 12 månedene måles på forholdstallsnivå og hva som kan få deg til å besøke et kunstmuseum oftere måles på likert-skalaen. Om du har dratt mer enn tidligere på kunstmuseer i Oslo de siste tre årene måles på nominalnivå.

3.3.2 Datainnsamling og utvalg

Datainnsamlingen foregikk gjennom Qualtrics, en webbasert løsning. Utvalget bestod av respondenter bosatt i Oslo og Akershus. Med begrensninger i ressurser ble det foretatt et bekvemmelighetsutvalg, og undersøkelsen måtte derfor bestå av minimum 200 respondenter (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 140). Det er videre et ikke-sannsynlighetsutvalg og er dermed ikke en representativ stikkprøve, men var en hensiktsmessig måte som muliggjorde gjennomføring av studiet. Resultatene kan heller ikke generaliseres.

Det har vært formålstjenlig å konsentrere seg om de segmentene i populasjonen som vil gi den mest meningsfulle informasjonene, utvalget er derfor også et vurderingsutvalg (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 87 og 139). Spørreskjema ble derfor publisert og delt gjennom sosiale medier, herunder relevante grupper som blant annet Kunstpause og Unge lovende kulturkvinnenettverk. I tillegg ble spørreundersøkelsen delt til private vennegrupper med kulturinteresserte, med en oppfordring til videre deling til potensielle respondenter. Spørreskjemaet har en estimert besvarelsestid på 4 minutter.

3.3.3 Spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen i dette studiet blir sett på som et måleinstrument som standardiserer kommunikasjon mellom intervjuer og respondent. I undersøkelsen ble alle respondentene stilt de samme spørsmålene i kronologisk rekkefølge, med de samme svarmulighetene. Når det gjelder utformingen av spørreskjemaet fikk

respondentene spesifiserte svaralternativer hvor de ble bedt om å velge ett eller flere alternativer (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 115).

Et førsteutkast av spørreskjema ble pre-testet på en gruppe bestående av 30 respondenter for å identifisere begrepsvaliditeten og innholdsvaliditeten (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 100). Gjennom analyse og datafunn gjorde vi endringer som identifiserte målefeil som gjorde at spørreskjema scoret lavt på begge. Etter gjennomgang av pre-test skjemaet ble det endelige spørreskjemaet utarbeidet for å øke validiteten og gyldigheten (Vedlegg 2).

3.3.4 Datarensning

Før vi satt i gang med dataanalysen ble rådata gjennomgått for å finne eventuelle ekstreme verdier og missing values (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010,155).

Ekstreme verdier

Spørreskjema inneholdt tre variabler på nominalnivå, henholdsvis alder, bruttoinntekt og antall museumsbesøk de siste 12 månedene. Ekstremverdiene i disse ble identifisert ved bruk av krystabulering på nominalnivå, og viste kun fire ekstreme verdier i variabelen bruttoinntekt. Verdiene ble ekskludert fra datasettet fordi de ellers ville gitt et forskjøvet inntrykk av gjennomsnittet og andre estimeringer generelt.

Missing values

Data ble overført fra Qualtrics, hvor vi oppdaget at det var én respondent som hadde missing values. Denne respondenten ble fjernet helt fra datasettet med hensyn til undersøkelsens validitet.

I tillegg til ekstreme verdier og missing values ble 31 respondenter utelatt fra videre undersøkelser da disse ikke er bosatt i Oslo og Akershus. Som et resultat av prosessen i de foregående faktorene ble datasettet redusert til et endelig utvalg på 238 respondenter.

3.3.5 Dataanalyse

Som nevnt ovenfor har det blitt gjennomført begrepsanalyser, utledning av variabler, samt datarensing. Dette var nødvendig for å kunne sette i gang med videre analyser av datamaterialet. Neste steg i prosessen var å gjennomføre analyseteknikker som benyttes når man skal beskrive én variabel, og analyser som ser på sammenhengen mellom to ulike variabler.

Analyseteknikker benyttet for enkeltvariabler er frekvens, stolpediagram og beliggenhetsmål. I denne studien har det vært behov for en effektiv og tydelig presentasjon av datamaterialet, da dette har blitt brukt for å underbygge tidligere undersøkelser. Rangkorrelasjon er brukt for å se sammenhengen mellom de *ulike* holdningsvariablene. For å kunne estimere de empiriske målingene, har vi undersøkt den interne konsistensen gjennom cronbachs alfa.

For å kunne estimere hvor reliable de empiriske målingene er, har vi undersøkt den interne konsistensen i de spørsmålene som er ment å måle det samme forholdet på et gitt tidspunkt.

I tidligere studier gjort av Danielsen (2006) og Bourdieu og Darbel (1970) er publikum segmentert etter demografiske-, adferds- og holdningsvariabler. I et forsøk på å finne forskjeller i variabler mellom respondentene i vår undersøkelse ble det gjennomført en clusteranalyse. Denne viste at det ikke var noen signifikante forskjeller (vedlegg 2) og videre analyse vil derfor se på respondentene samlet.

3.3.6 Relabilitet og validitet

Som nevnt tidligere er det viktig å vurdere hvor god en undersøkelse er, i denne forbindelsen må man se nærmere på undersøkelsens reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet). Disse begrepene brukes når man tar stilling til hvor godt man måler et fenomen. For at dataen skal ha høy validitet må også reliabiliteten være høy. En spørreundersøkelse kan være reliabel uten å være valid, men kan ikke være valid uten å være reliabel (Gripsrud, Olsson og Silkonset 2010, 51-52).

Reliabilitet

Reliabilitet skal undersøke hvorvidt undersøkelsen kan etterprøves av andre og gi samme resultat. Reliabiliteten til en spørreundersøkelse måles ved å identifisere de tilfeldige feilene. Ved høy reliabilitet sikres undersøkelsesspørsmålenes pålitelighet.

Denne studien har som nevnt benyttet et ikke-sannsynlighetsutvalg og kan derfor ikke generaliseres eller etterprøves. Herunder er det gjort et bekvemmelighets- og vurderingsutvalg. For et bekvemmelighetsutvalg som dette vil vi nesten kunne garantere for en skjevhet i sammensetningen av utvalg i forhold til populasjonen som en helhet. Et vurderingsutvalg vil heller ikke kunne sies å være representativt for hele populasjonen. På bakgrunn av utvalgsramme kan det konkluderes med at studien har lav reliabilitet.

Validitet

Validitet innebærer at spørreundersøkelsen undersøker det som er ønskelig, og dermed forklarer gyldigheten av resultatene. Under vil spørreundersøkelsens innholds-, begreps- og overflatevaliditet kommenteres.

Innholdsvaliditet: I spørsmål 7 i spørreskjemaet rangerer respondentene åtte ulike arenaer etter prioritert rekkefølge. De ulike arenaene var museum, konsert, operaforestilling, ballettforestilling, kunstutstilling, teater og kino. Etter analysen ble det oppdaget at begrepene *museum* og *kunstutstilling* kan ha blitt oppfattet som det samme begrepet. I videre analyse ble disse slått sammen til en egen kategori - museum og kunstutstilling. I dette spørsmålet kan det hevdes at innholdsvaliditeten er lav.

Begrepsvaliditet: Spørsmål 6, a-o, måler holdningsvariabler. Spørsmålene som måler holdningsvariablene *pliktoppfyllende* (6a og 6k), *omgjengelig* (6c, 6l og 6m) og *introvert* (6e, 6h og 6o) korrelerer og fanger dermed opp de enkelte aspektene ved begrepene. Disse spørsmålene er valide og er derfor slått sammen. Spørsmålene som måler *ekstrovert* (6b og 6i), *nevrotisk* (6d og 6g) og *åpen for erfaringer/opplevelser* (6f, 6j og 6n) viser en intern konsistens under det optimale, og er derfor ikke slått sammen. Se vedlegg 2 for utdypelse av standardavvik.

Overflatevaliditet: Subjektivt sett kan det menes at spørreundersøkelsen har lav overflatevaliditet. Deler av spørreundersøkelsen oppfattes upresis, eksempelvis den demografiske variabelene fullført skolegang (spørsmål 4). Da Norge ligger i verdenstoppen når det gjelder andel av befolkningen med høyere utdanning (Danielsen 2006, 106) ville det vært hensiktsmessig å dele denne variabelen i lavere universitets- og høyskolenivå og høyere universitets- og høyskolenivå. Spørsmål 9 kunne blitt endret til å omhandle den siste måneden, ettersom museumsbesøk de siste 12 måneder kan være vanskelig å huske for respondentene.

3.4 Forskningsetikk

Etikk i forskning dreier seg om “egen adferd, om hensynet til forskningssubjektet og om å vise samfunnsmessig ansvar” (Askheim og Grenness 2014, 162). I kvalitativ forskning og ved individuelle dybdeintervjuer hvor moderator og informant befinner seg ansikt-til-ansikt vil fullstendig anonymitet være umulig. I dette studiet vil intervjuobjektene være navngitt i teksten og vil dermed være direkte identifiserbare. Grunnet dette er studiet meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Vedlagt ligger personvernombudets tilbakemelding etter avsluttet saksbehandling av prosjektmelding (Vedlegg 1). I den kvantitative forskningsdelen vil alle respondenter være anonyme. Respondentene ble bedt om å oppgi demografiske variabler som alder, kjønn, yrke og utdanningsnivå, men ingen informasjon som direkte eller indirekte kan regnes som personidentifiserende.

4.0 Funn og drøfting

Analysen av kvalitativ data tok som nevnt i *Kapittel 3.2.3* for seg tre steg. I analysens andre steg, kategorisering, var fem nøkkelbegreper spesielt fremtredende, henholdsvis *merkevarebygging, publikumsgrupper, møteplass og arrangementer, kommunikasjon og formidling*. Videre funn og drøfting av den kvalitative dataen har formålstjenlig blitt strukturert etter disse. Drøftingen rundt de kvalitative og kvantitative funnene vil gjøres opp mot den teoretiske rammen. Det suppleres også med noen egne observasjoner, samt andre relevante kilder.

4.1 Funn 1: Merkevarerbygging er viktig for kunstmuseenes posisjonering

Gitte Skilbred ved Munchmuseet, Nina Magnus ved Astrup Fearnley Museet og Astrid Dalaker ved Nasjonalmuseet snakker alle om at merkevarebygging handler om å tillegge eller tilføye en merverdi eller tilleggsverdi til et produkt. I dette tilfellet er produktet museet og innholdet utstillingene. Dalaker ved Nasjonalmuseet sier at de “definerer seg ut i fra hvordan publikum oppfatter dem. Det er viktig for oss som museum å være tydelig på *hvem vi er* slik at publikum gjenkjenner vår profil og vet hva de kan forvente når de drar på museet.” Denne profilen må være tydelig for å differensiere seg mot andre kunstmuseer.

Både Nasjonalmuseet og Munchmuseet har de siste årene redefinert sin identitet og sin merkevare. På veien mot det nye bygget på Vestbanen har Nasjonalmuseet, i samarbeid med det britiske firmaet JWA, satt i gang en merkevareprosess som rommer deres visjon, misjon, verdier og formål. Munchmuseet på sin side startet med å bygge opp en markeds- og kommunikasjonsavdeling i 2011, “før dette var det i utgangspunktet ikke noen tanker bak merkevaren Munchmuseet eller Edvard Munch” sier Skilbred. Begge tilfellene kan tyde på en anerkjennelse av merkevarebyggingens anvendelse i ikke-profitt-baserte kunstorganisasjoner lik den Rentschler (1998, referert i Rentschler 2007) refererer til i *the professionalization period*. Profesjonaliseringen søker videre å tilfredsstille det eksisterende publikum, samtidig

som det oppstår et mål om å nå ikke-brukerne. Skilbred forteller “at merkevarebygging nettopp skal bidra til å generere nye publikumsgrupper og samtidig skape en lojalitet, dette vil Munchmuseet gjøre ved å bygge en tydelig profil”. I et foredrag om det nye Nasjonalmuseet, holdt på Astrup Fearnley Museet 28. januar 2016, forteller museumsdirektør Audun Eckhoff at de gjennom en ny strategi skal nå ut til nye publikumsgrupper. Dette understrekes også av Dalaker, da hun sier de ønsker å nå ut bredere. Samtidig som det kan sies at Nasjonalmuseet og Munchmuseet befinner seg i Rentschlers professionalization period, har disse offentlig bevilgede institusjonene gjennom mål- og resultatstyring også et krav om egeninntekt (Røyseng 2003, 9). De ulike inntektskildene medfører en viss markedsretting av museene. Munchmuseet og Nasjonalmuseet faller dermed også inn under Rentschlers (1998, referert i Rentschler 2007) *entrepreneurial period* der det kreves et fokus på nye målgrupper, produkter, arenaer og kunstopplevelser for å nå økonomiske mål. Som et privat kunstmuseum har ikke Astrup Fearnley Museet måtte forholde seg til endring i kulturpolitikk på samme måte som Nasjonalmuseet og Munchmuseet.

Danielsen forklarer i *Behaget i kulturen* (2006, 19-20) at det har skjedd en historisk overgang hvor produksjon og distribusjon av kunst i større grad har fått flere fellestrekk med andre markeders varemerker. Han forklarer videre at produksjon og formidling av kunst som tenderer mot et marked som er styrt av etterspørsel vil undergrave kunstens legitimitet. En distansering til det markedsmessige har medført at uttrykk som ”kunst- og kulturkonsum” eller ”forbrukere av kunst og kultur” blir møtt med motstand. Gjennomgående for alle tre museene er at det kunstneriske innholdet settes høyt, og merkevarebyggingen skal derfor ikke påvirke dette. De tre respondentene uttrykker likevel at kunstutstillingene er instrumentelle i den grad de posisjonerer museenes merkevare. Wallace (2006, 9 (egen oversettelse)) påpeker at museets samling og utstilling alltid vil “identifisere museet og reflektere deres uttalte mål”. Utstillingen som et verktøy i merkevarebygging er dermed med på å forsterke identiteten, men storslåtte utstillinger kan i seg selv være nok for merkevarebygging uten nødvendigvis å ha en direkte forbindelse med museet som huser den.

Munchmuseet og Astrup Fearnley Museet skiller seg fra Nasjonalmuseet i den grad at de uttrykker at kunstutstillingene utgjør en større del av museets merkevare. Eksempelvis forteller Magnus ved Astrup Fearnley Museet at museet har brukt deres mest ikoniske verk som Jeff Koons *Michael Jackson and Bubbles* og Damien Hirst *Mother and Child (Divided)* i merkevarebygging, da disse er godt gjenkjennelige. Hun uttrykker følgende; “Vi lager egne utstillingsidentiteter til alle utstillinger hvor det kunstneriske innholdet er tydelig og synlig”. Gjennom å introdusere internasjonale og veletablerte kunstnere mener Magnus at Astrup Fearnley Museet er en sterk merkevare.

Wallace (2006, 13) påpeker at målet med en godt gjennomtenkt utstilling er å koble denne med museet den vises i, da med tanke på museets navn og/eller logo på etiketter og alt av utstillingsmateriell og markedsføring. Logo er det visuelle virkemidlene alle tre museene benytter for å skape identitet og gjenkjennelse. Dalaker ved Nasjonalmuseet forklarer imidlertid at “for oss utgjør de visuelle etikettene kun en liten del av merkevaren”, men på samme måte som Astrup Fearnley Museet og Munchmuseet presiserer hun at etikettene kan bidra til å tydeliggjøre museets profil og på denne måten danne en posisjonering i kunstfeltet. Ettersom Nasjonalmuseet består av fire forskjellige museer samt vandreutstillinger må de tenke helhet kombinert med individualitet. Magnus forteller at “Astrup Fearnley Museet selger art bags tilknyttet hver utstilling. Disse bagene er tydelig i bybilde og bidrar til å styrke museets merkevare”. Herunder er det relevant å kommentere at ikke alle art bags er merket med Astrup Fearnley Museets logo. En tydeligere kobling mellom art bags og museets logo vil kunne bidra til å styrke museets merkevare ytterligere.

Både Nasjonalmuseet og Munchmuseet mener at de i dag ikke er en sterk merkevare. Skilbred sier at “selv om kjennskapen til Munchmuseet er høy, er merkevaren utydelig. Det nylig påbegynte arbeidet med merkevarestrategien skal brukes for å bygge *institusjonen* Munchmuseet”. For Nasjonalmuseet har dette sin grunn i at de fire museene ikke er samlet under et hus. Likevel mener Dalaker at Nasjonalgalleriet og Kunstindustrimuseet hver for seg er sterke og tradisjonsrike

merkevarer. Dalaker sier at “Nasjonalmuseet som en helhet vil få en sterkere identitet og merkevare når de får et nytt bygg”. Selv om ikke museumsbygget er den eneste manifestasjonen av et museums merkevare sier Wallace (2006) at det unektelig er det største. Debatten i media rundt de nye museumsbyggene til både Nasjonalmuseet og Munchmuseet er med på å informere, involverer og skape forventninger hos publikum, og kan bidra til å forsterke merkeidentiteten. Astrup Fearnley Museet presiserer at det nettopp er fordi de er plassert i et signalbygg på Tjuvholmen at de er blitt en sterk merkevare. Museet har brukt bilder av bygget i deres kommunikasjon for å bidra til gjenkjennelse, et viktig grep i følge Wallace (2006). Museumsbygget kan brukes som en tredimensjonal logo som identifiserer museet til et bredere publikum på en håndgripelig måte. Et signalbygg vil i tillegg til det vante museumspublikum også bli lagt merke til av forbipasserende (2006, 151).

Museenes økte fokus på merkevarebygging de siste årene kan påstås å hatt en ønsket effekt. I vår spørreundersøkelse kommer det frem at 55 prosent av 238 respondentene har besøkt kunstmuseer mer i løpet av de siste tre årene (tabell, vedlegg 2).

4. 2 Funn 2: Publikums interesser, alder, kjønn og utdanning er utslagsgivende for besøk

For samtlige av museene utgjør turister en stor publikumsgruppe. For Munchmuseet var denne publikumsgruppen større tidligere da den utgjorde hele 70 prosent av de besøkende. Det siste året er det imidlertid lokalpublikummet som representerer den største andelen med 60 prosent. Ved Nasjonalmuseet består 35 prosent av de besøkende av turister, for Astrup Fearnley Museet utgjør denne gruppen over halvparten av publikummet i sommermånedene. Begge to har også en stor andel lokalpublikum, bosatt i det sentrale østlandsområdet. Som nevnt tidligere vil videre drøfting av funn rundt publikumsgrupper omhandle besøkende bosatt i Oslo og Akershus.

Kjønn, alder og utdanning er tre variabler som er blitt studert av både Danielsen, Bourdieu og Darbel (2006, 1970). Våre funn rundt disse variablene vil presenteres ytterligere nedenunder.

Kjønn

Både Skilbred og Dalaker presiserer at kvinner utgjør den største prosentandelen av publikum. Munchmuseet har utarbeidet sin merkevareplattform rettet mot en strategisk konseptuell målgruppe som er kvinner mellom 25-44 år. Skilbred forteller at “kvinner i denne målgruppen ofte er den største forbrukeren og pådriveren for kunst- og kulturopplevelser, og treffer vi henne vil vi indirekte treffe hennes omgangskrets”. Vår spørreundersøkelse underbygger dette aspektet, hvor 73 prosent av 238 respondenter var kvinner (Vedlegg 2).

Danielsens (2006, 71-90) undersøkelse viser den samme tendensen, hvor besøkende ved kunstutstillingene er preget av hva han kaller en “feminin dominans”. Han forklarer videre at kvinner generelt i større grad kan vise tendenser til å være mer pliktoppfyllende enn menn. I overført betydning kan dette tyde på kvinner oppsøker kunstutstillinger fordi det er noe de føler de *bør* gjøre, med andre ord en form for pliktetikk. Vår spørreundersøkelse kan underbygge Danielsens funn og viser at 83 prosent av 173 kvinner var mer enn middels pliktoppfyllende (Vedlegg 2).

De øvrige momentene tyder på at det er hensiktsmessig for de tre museene å rette sin merkevareplattform mot en kvinnelig målgruppe.

Alder

Nasjonalmuseet forteller at de ønsker å nå ut bredere i alderssegmentet. Dette forteller også Munchmuseet og Astrup Fearnley Museet at de ønsker, men at de i større grad nå enn tidligere fokuserer på en yngre målgruppe. Danielsen, i likhet med Bourdieu og Darbel, sier at sammenhengen mellom alder og kunst – og kulturinteresse, handler om ervervelse av kulturell kompetanse (Danielsen 2006, 181, Bourdieu og Darbel 1970, 74). En merkevareplattform som er tilpasset en yngre målgruppe, både skoleelever og unge voksne, kan medføre at museene genererer besøkende fra samme gruppe ved senere tidspunkt.

Utdanning

Dalaker forklarer at “Nasjonalmuseets publikum består av en andel på 74 prosent med utdanning fra universitet og høyskole nivå ... Nasjonalmuseets publikum er opptatt av kunnskap og refleksjon”. Bourdieu og Darbel (1970, 73) forklarer i artikkelen *Museerna och deras publik* at publikums holdning til kunstutstillingene er direkte og nesten utelukkende avhengig av den utdannelsen de har fått. Hvert individ har en bestemt og begrenset evne til å oppfatte kunstverkenes ”informasjon”, en evne som er et resultat av individets allmennkunnskaper. Disse allmennkunnskapene er igjen et resultat av personens oppvekst og miljø. (1970, s. 74). Det samme poenget understrekes av Danielsen (2006, 91) hvor han forklarer at det eksisterer sammenheng mellom utdanning og interesse for kunst og kultur. Studiet viser en tydelig samvariasjon, hvor det tyder på at høy utdanning generere mer deltakelse på kunst- og kulturarrangementer.

Et annet aspekt som omhandler utdanning er museet som noe identitetsbærende. Viktigheten ved dette blir nevnt av både Astrup Fearnley Museet, Nasjonalmuseet og Munchmuseet. Magnus fra Astrup Fearnley Museet forklarer det på følgende måte, “for noen publikummere handler det om identitet, da de ønsker å bli sett på som en kunstkjenner.” Danielsen (2006, 184) forklarer at publikum som er høyt utdannede og som oppsøker kunstmuseer ofte ønsker å bekrefte sin identitet som en utdannet person.

Det øvrige underbygges av funn fra spørreundersøkelsen, hvor det fremkommer at 84 prosent av 238 respondentene består av høyt utdannede. Det tyder på at dette er en målgruppe som det er hensiktsmessig for de tre museene å fokusere på i en merkevarestrategi.

De kunstinteresserte og de kulturinteresserte

Alle museene snakker om spesielt to publikumsgrupper de ønsker å nå, de som er kunstinteresserte spesielt og de som er kulturinteresserte generelt. Skilbred ved Munchmuseet presiserer at “de kulturinteresserte er en viktig målgruppe. Men ettersom det finnes mange kulturtilbud i Oslo og en konkurranse om folks tid, må utstillingene kombineres med en merverdi”. I vår spørreundersøkelse fremkommer

det at 59 prosent av de 238 respondentene velger “bedre tid i hverdagen” som en faktor som kan bidra til hyppigere besøk på kunstmuseum (vedlegg 2), noe som underbygger Skilbreds poeng. Skilbred forteller videre “at det ligger et stort potensiale i de kulturinteresserte og det jobbes med å finne det som motiverer og driver disse”.

Det fremkommer fra vår spørreundersøkelse at kunstutstillinger og museers største konkurrent er konserter. 45 prosent av 238 respondenter har rangert *konserter* som ønsket kulturell aktivitet, etterfulgt av 27 prosent som foretrekker *kunstutstilling og museum* (vedlegg 2). Skilbred poengterer den samme tendensen, “ det lokale publikummet i Oslo oppsøker Tate når de ferierer i London, men drar heller på konsert når de er i Oslo”. Munchmuseet ønsker å bli attraktive for denne gruppen.

Wallace (2006, 1) understreker også at konkurransen er tøffere nå enn før, hvor kunstmuseer ikke bare konkurrerer mot hverandre, men også med andre kulturelle tilbud. Dette understreker viktigheten med å kunne posisjonere seg, slik at publikumsgrupper som de kulturinteresserte vil velge kunstmuseer som en kulturell aktivitet.

4.3 Funn 3: Arrangementer og kunstmuseet som møteplass bidrar til å skape merverdi

Danielsens (2006) studier tar blant annet for seg publikum som sosialitetsform. Hovedformen for sosialitet er fellesskap der ”deltakerne både gjenkjenner hverandre og identifiserer seg med hverandre” (2006, 112). Studiet viser til et spekter av ulike typer fellesskap som strekker seg fra grupper av fortrolige omgangsvener som møtes ansikt til ansikt, til publikum som forholder seg til hverandre uten å være i direkte kontakt men som likevel har følelsen av ”et større vi” (Danielsen 2006, 185). En sosial kontekst vil alltid være tilstede i det publikum oppsøker kunstarrangementer - noe utover de spesifikke kunstuttrykkene som formidles. Klouk (2009, referert i Solhjell og Øien 2012) peker på *det eventorienterte publikum* hvor utstillinger blant annet støttes opp av tilpassede arrangementer. Videre viser Solhjell og Øien (2012, 111) til

at det eventorienterte synet i 2011 ikke hadde slått igjennom i norske kunstmuseer. Dette har imidlertid endret seg de senere årene.

Nasjonalmuseet, Astrup Fearnley Museet og Munchmuseet mener alle at arrangementer er en viktig driver for besøk, og de har ulike aktiviteter og arrangementer tilpasset ulike publikumsgrupper. For Nasjonalmuseet og Munchmuseet bunner arrangementer ut i et ønske om å nå et bredere publikum. Nasjonalmuseet forklarer at de “ønsker at hver utstilling skal være interessant for alle, og at vi ønsker at ulike arrangementer skal tilfredsstille ulike behov hos publikumsgruppene”. Bourdieu og Darbel (1970, 73) mener at å dra på museum er en av de kulturelle aktivitetene som er mest tilgjengelig for folk flest, spesielt grunnet de økonomiske forutsetningene. Her introduserer de begrepet ”behovet for kultur” som hovedmotivasjon for å oppsøke kunstmuseet.

Arrangementene kan også bidra til å skape ekstra oppmerksomhet rundt utstillingene. Munchmuseet tilbyr en rekke arrangementer i tilknytning til sitt utstillingsprogram. ”Vi forsøker å ha relevante arrangementer og aktiviteter som kan knyttes opp mot utstillingen for å gi utstillingen en merverdi” sier Skilbred, og fastslår at arrangementer også vil bli viktig fremover nettopp fordi folk gjerne vil ha mer. Arrangementene er også her tilpasset ulike målgrupper, det være seg aktiviteter rettet mot barn og barnefamilier eller konseptet ”Latenight” med DJ og alkoholserving som appellerer til en yngre målgruppe. Også Astrup Fearnley Museets arrangementer er populære hvor åpningsarrangementene huser rundt 600 publikummere. Til tross for populariteten arrangementene ved de tre museene ser ut til å ha, viser det seg at viktigheten av åpningsarrangementer gjennomsnittlig kun ligger på en middels i vår spørreundersøkelsen. Videre har publikum svart at både workshops, familiearrangementer, “Artist talks” og foredrag er mindre viktige grunner for å besøke museene (Vedlegg 2).

Sosialitetsformene et museum innehar går også ut over gitte arrangementer og aktiviteter. Museet i seg selv, utstillingen og tilegnelsen av kunst kan også sees på som møteplasser publikum oppsøker i sosiale sammenhenger. I følge Bourdieu og Darbel (1970, 79-81) kan det å være i en sosial gruppe på kunstmuseum bidra til at

man oppnår en følelse av trygghet. Ved å være med venner og familie, diskutere kunst og på denne måten få bedre forståelse, kan det skapes en følelse av fortrolighet innenfor museets fire vegger. I vår spørreundersøkelse fremkommer det at respondentene svarer at “venner og bekjente” har den sterkeste påvirkningskraften for at de fysisk skal besøke et kunstmuseum (Vedlegg 2). Dette kan ses i sammenheng med teorien til Danielsen (2006, 112) om *felleskap*. Publikum liker å kunne identifisere seg med hverandre, enten det er snakk om personlige relasjoner eller om man har like interesser. Dalaker ved Nasjonalmuseet presiserer dette og sier at det handler om å dele interesser med venner og bekjente.

Som en sosial møteplass i museet, og som en del av museets merkevarestrategi, trekker Wallace (2006) frem kafeen eller restauranten. Munchmuseet forteller at de blant annet bruker kafeen for å bryte ned eventuelle barrierer for å dra på kunstutstilling. Skilbred sier at “kafeområdet, som en møteplass for unge mennesker, er viktig for å gjøre terskelen lavere for å gå inn på utstillingen og oppleve kunsten”. Wallace (2006) sier at i tillegg til å dekke publikums umiddelbare behov, er et spiseområde også med på å formidle en gjestfrihet som er viktig for å bygge opp under publikums lojalitet. Wallace sitt studie viser videre at et gjennomsnittlig museumsbesøk varer i tjue minutter, knapt nok tid til å registrere utstillingen, og ikke nok tid til å få et varig inntrykk av selve museet. Ved å ha et kafe- eller restauranttilbud vil museet oppmuntre til forlenget besøkstid og også tilby arena for egen refleksjon så vel som det sosiale (Wallace 2006, 143-149). Astrup Fearnley Museet åpnet i vår sin nye museumsbar *Vingen* i samarbeid med Fuglen og Norwegian Icons. Museumsbaren har tett tilknytning til museets utstillinger og aktiviteter, og stedet er ”tuftet på kvalitet, kultur og kunstformidling” (Astrup Fearnley Museet 2016, ”Vingen”). I tillegg til å være et kaffe- og lunsjtilbud i museets åpningstider har *Vingen* en hel rekke kveldskonsepter som trekker besøkende til bygget også utover dette, og er dermed med på å skape en viktig merverdi for Astrup Fearnley Museet. Nasjonalmuseet har bespisningstilbud i tilknytning til to av sine museumsbygg, Nasjonalgalleriet med *Den franske sal* og Arkitekturmuseet med *Grosch Bistro*. *Den franske sal* understreker Nasjonalgalleriets merkevare i det at

museets verk pryder veggene, deriblant en gave fra den franske stat - en omfattende samling gipskopier fra 1600- og 1700-tallskulpturer, støpt i Louvres gipsstøperi (Nasjonalmuseet 2016, "Den franske sal").

Klonk (2009, referert i Solhjell og Øien 2012, 110-111) forklarer at museer kan henvende seg til *det nysgjerrige og sosiale publikum* gjennom arkitekturens interiør. Dette gjøres ved at resepsjon og inngangsparti utformes på en mer uformell måte, gjerne i direkte tilknytning til museets kafé og museumsbutikk. Wallace forklarer at museumsbutikkene har praktisert god merkevarebygging lenger enn noen annen del av museet. I sin rolle som en pedagogisk forlengelse bidrar disse med å forsterke identiteten og lojaliteten til hele museet. Det er her snakk om å selge varer som gir publikum et minne å ta med seg hjem, bøker og liknende (Wallace 2006, 81). Alle tre kunstmuseer har denne utformingen, med både butikk og kafé i nærheten av inngangen. Dette indikerer at de henvender seg til dette publikummet. Det må likevel presiseres at Nasjonalgalleriets resepsjon kan oppfattes noe formell på grunn av byggets historiske stil. Inngangspartiet er overgangssonen fra hverdagsliv til nye opplevelser, hvor de fleste besøkende, være seg studenter og elever eller kunsteksperter, ser på museet som et spesielt sted (Wallace 2006, 133). I nevnt foredrag om det nye Nasjonalmuseet, 28. januar 2016, forteller Eckhoff at man lett kan føle en avstand til de gamle museumsbyggene. Han trekker spesielt frem at inngangspartiene og deres trapper og store dører kan føles intimiderende og fremmedgjørende. Han forteller at de i det nye museumsbygget ønsker å skape et sted som fremstår mer tilgjengelig for publikum.

4.4 Funn 4: Kommunikasjonsform treffer ulike målgrupper

Publikum står i dag ovenfor flere valgmuligheter enn tidligere, og nettopp derfor er det viktig at museene klarer å kommunisere sin merkevare (Samuelsen, Peretz og Olsen 2007). Som nevnt tidligere i studiet har kunstmuseene fått et økt forretningsfokus, noe som har bidratt til at museene har endret sin måte å kommunisere på (Rentschler 2007, Wallace 2006). Når Dalaker snakker om tiltakene de har gjort for å styrke merkevarebyggingen av det nye Nasjonalmuseet, trekker hun fram at når de tre

museene snart skal under samme tak må de ha en annen måte å kommunisere på. Som det fremkommer fra *funn 1* har dette satt i gang en prosess som rommer visjon, felles verdier, formål, hva de gjør og hvordan de skal gjøre det. Munchmuseet har også endret sin kommunikasjonsform, og gjennom dette mål om å doble besøkstallene fra fjoråret. Dette betyr at de må bygge publikum gjennom å skape lojalitet, engasjement, interesse og kjennskap til museet. Astrup Fearnley Museet har også gjennom de siste årene styrket sin kommunikasjonsavdeling med flere ansatte og da med ekstra fokus på tilstedeværelse i sosiale medier.

Nasjonalmuseet, Munchmuseet og Astrup Fearnley Museet forteller at de tilpasser kanal og budskap ut i fra hvilke målgruppe de ønsker å kommuniserer med. Gjennom sosiale medier er det lett å nå ut til et bredt publikum, samtidig som museene har mulighet til å se hva som genererer likerklipp og videre deling (Chung, Marcketti og Fiore, 2014). Både Magnus og Skilbred forteller at de håper at publikum deler sine opplevelser på sosiale medier. “Dette genererer en interesse i resten av segmentet utover bare de som har vært her”, sier Skilbred. I en markedsføring- og merkevarerammen kan dette sammenlignes med word-of-mouth, gjennom en viral spredning og engasjement i sosiale medier vil museene kunne påvirke hva folk snakker om (Aalen 2013, 132).

Undersøkelsen viser at 76 prosent av de 238 respondentene blir svært påvirket av venner og bekjente, og 64 prosent gjennom sosiale medier. Disse faktorene henger tett sammen da det ofte er venner og bekjente som deler sine erfaringer og opplevelser gjennom sosiale medier.

Museene benytter også andre måter å kommunisere sitt budskap på. Ved å tilpasse kommunikasjonen kan budskapet museene ønsker å formidle komme tydeligere frem. Magnus forteller at Astrup Fearnley Museet eksempelvis har en annonse i VG rettet mot “mannen i gata”, mens en annonse i Kunstkritikk er rettet mot de kunstinteresserte. Munchmuseet er opptatt av hvordan de kommuniserer det kunstneriske programmet, enten det er et arrangement eller en utstilling. De er opptatt av å kommunisere de ulike tilbudene som treffer de aktuelle målgruppene, samtidig som tilbudet skal være relevant. Selnes (2012, 27) peker på at

merkekommunikasjon nettopp handler om å identifisere det som tiltrekker ulike publikumsgrupper og å linke dette opp mot merkevaren gjennom sin kommunikasjon. Nasjonalmuseets visjon handler om at de ønsker å skape nye generasjoner, for å klare dette må de tiltrekke seg nye publikumsgrupper. Via kommunikasjon benytter de seg av ulike kanaler som gjør at de kan nå ut til et yngre publikum. Per dags dato har Nasjonalmuseet ulike målgrupper for de ulike visningsstedene, eksempelvis den tradisjonelle målgruppen for nasjonalgalleriet mot en ung akademisk målgruppe for samtidskunstmuseet. Derfor er det viktig at budskapet i kommunikasjonen, i samsvar med museets merkevarestrategi, kommer tydelig fram slik at det blir interessant for publikum å besøke kunstmuseet. Hvis museene er i stand til å forenkle sine informasjonsprosesser kan dette bidra til å posisjonere museene i forhold til konkurrentene og samtidig være av stor verdi (Samuelson, Peretz og Olsen 2007)

4.5 Funn 5: Formidlingstilbudene er tilpasset ulike kunnskapsnivå og publikumsgrupper

Alle tre kunstmuseer understreker viktigheten av formidling rundt kunstverk og kunstutstillinger. Magnus ved Astrup Fearnley Museet forklarer at “formidling kan bidra til at publikums opplevelser blir gode og lærerike”. Dalaker ved Nasjonalmuseet forteller om det samme hvor det arrangeres fagseminarer, kuratoromvisninger og vanlige omvisninger som skal kunne tilpasses ulike kunnskapsnivåer, ønsker og behov for fordypning og informasjon. Skilbred sier at “Munchmuseet nok tidligere av mange ble sett på som et historisk museum man besøkte en gang i syvende klasse, for så å ikke besøke det igjen før man hadde internasjonale venner på besøk”. Dette er noe de ønsker å endre på ved å bygge ned terskelen for å besøke kunstmuseet og bidra til å stimulere kunstinteressen gjennom sin formidling og kommunikasjon.

I følge Wallace (2006) er forståelse et av trekkene som definerer et museum, derfor blir utdanningsdelen en viktig styresak i deres kommunikasjon og formidling.

Museene må sette seg en misjon og opprettholde den, spesielt i sine utdannings- og formidlingsprogram. Når publikum lener seg mot museenes ekspertise for læring og forståelse legger de også sin tillitt til institusjonen og deres tilbud. Å utvikle en misjon, og holde seg til den på alle plan, og dermed skape en lojalitet er hva merkevarebygging handler om. Wallace understreker at mulighetene for formidling er mange og varierende nettopp fordi publikum entrer museet i ulike former, størrelser og grader av lærevillighet (Wallace 2006, 25 -31).

Elever og studenter som besøker museene gir gode muligheter for merkevarebygging både i forkant, under og etter besøket. Dette er for museene en viktig anledning til å skape en minneverdig merkeposisjon for neste generasjons publikum. Bourdieu og Darbel (1970, s. 75-76) påpeker også viktigheten med skoleelevers deltakelse på museum. En elev får fra sitt første museumsbesøk kunnskaper som danner grunnlaget for kjennskap til ulike kunstverk og stilarter, og kan skape en fortrolighet som vil forme holdninger til kunstutstillinger senere i livet. Denne fortroligheten kommer fra oppveksten eller fra langvarig omgang med kunsten. Førstnevnte har ofte sammenheng med det sistnevnte. Alle tre museene forklarer at formidlingsprogrammet rettet mot skoler er viktig. Nasjonalmuseet arrangerer 2200 omvisninger i året og 15 prosent av Munchmuseets publikum er skoleelever. Det øvrige presiseres av Magnus ved Astrup Fearnley Museet som forklarer at “unge er en viktig målgruppe for å etablere dem som faste publikummere i fremtiden.”

Museet som undervisnings- og formidlingsplattform går også utover det som skjer i samarbeid med skolesystemet. Undervisning og formidling mot voksne kan sies å ha en annen dynamikk en elev- og studentbesøk. Voksne publikummere har frivillig valgt å besøke museet, og har i utgangspunktet positive forventninger. For foreldre vil museer vinne deres lojalitet ved å tilby et utvalg av aktivitetsrom, historiefortellinger, workshops og guidede runder rettet mot barn (Wallace 2006, 28-31). Alle tre kunstmuseer tilbyr formidlingstilbud som “artist talk”, fagseminar og generelle omvisninger til det voksne publikum. I tillegg anser de barnefamilier som

en viktig målgruppe, og øvrige barnevennlige tiltak kan bidra til å styrke deres merkevare.

For kommunikasjons- og formidlingstiltak med museumsverter eller museumsguider understreker Wallace (2006, 29) at disse vil fremstå som museets ansikt utad, og dermed også vil assosieres med museets merkevare. Det er derfor viktig at også disse er innforstått med museet som merkevare og museets misjon for på den måten å fremstå som troverdig og samtidig impulsiv og naturlig i møte med publikum. Viktigheten med verter og guider trekkes også frem av Bourdieu og Darbel (1977, 79-81). Gjennom å informere publikum om kunstverkene kan det oppveies for brister i kunnskap. Bourdieu og Darbel forklarer at manglende kunnskap om kunstverkene kan skape en følelse av mindreverd hos de besøkende. Informasjonsdeling gjennom verter og guider kan derfor resultere i at publikum vil føle seg mer komfortabel i møte med kunsten. Astrup Fearnley Museet forklarer at de profilerer deres museumsverter, slik at de er tilstede for publikum og kan fortelle om kunsten. Det er viktig at alle ansatte innad i en institusjon må være innbefattet med merkevarestrategien slik at de kan fungere som ambassadører utad (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2007).

Spørreundersøkelsen vår viser derimot at det viktigste tilbudet ved kunstmuseum er å ”se” utstillingen. ”Omvisninger”, ”foredrag” og ”artist talks” scorer gjennomsnittlig lavt hos respondentene (Vedlegg 2). Bourdieu og Darbel (1970, 80-82) påpeker at det er blant det dannede publikum man møter en fiendtlig holdning mot forsøk på å gjøre kunstverkene mer tilgjengelig, og som avviser museets pedagogiske formidling. De besøkende som er høyt utdannet tar avstand fra disse skoleaktige formene for formidling, de foretrekker en sakkyndig venn fremfor en foreleser, og en foreleser fremfor en guide.

Det kan også argumenteres for at respondentene tilhører det Klouk (2009, referert i Solhjell og Øien 2012, 110) kaller *det indreorienterte publikum*. Disse ønsker en indre berikelse fremfor ytre danning, en indre bevegelse fremfor ytre kunnskap, og hvert enkelt verk skal få tale for seg i kraft av sine egne kvaliteter. For et slikt publikum vil muligens ikke formidlingsprogrammet bidra til å styrke museets merkevare.

Gjennom museenes formidlingsprogram er det også mulighet for at de treffer både *det nysgjerrige og sosiale* og *det lærevillige og dannede publikum* (Klonk 2009, referert i Solhjell og Øien, 109-110). I det førstnevnte skal ikke formidlingstiltakene oppleves som kunsthistorisk belærende. Kunstutstillingene skal heller oppleves som noe samtalegenererende for sosiale grupper. Danielsens (2006, 112) studie underbygger denne tendensen, hvor kunstmuseer kan være en sosial møteplass hvor man møtes over felles interesser. *Det lærevillige og dannede publikum* har ofte kunsthistoriske referanser, og bruker kunstmuseet som arena for å analysere og tolke kunstverkene, og samtidig lære mer. Nasjonalgalleriet blir brukt som eksempel i Solhjell og Øien (2012) på et museum som retter seg mot et publikum av denne karakter, hvor kunstutstillingens formidling er ment for å gi publikum en kulturell kompetanse. Dette tyder på at Nasjonalmuseet, gjennom Nasjonalgalleriet, bruker et formidlingstilbud som er rettet mot denne gruppen. Dalaker bekrefter dette og forteller at ”vi skal forene våre unike samlinger for å vise uventede sammensettinger, og måten vi skal lage og formidle de utstillingene på skal engasjere, utfordre og gi ny innsikt”.

5.0 Oppsummering

Studiets problemstilling lyder som nevnt på følgende måte; *Hvordan bruker kunstmuseene merkevarebygging for å posisjonere seg i kunst- og kulturbransjen?*

De kvantitative og kvalitative undersøkelsene, i kontekst av teoretisk ramme, har gitt fem hovedfunn:

- Funnt 1: Merkevarebygging er viktig for kunstmuseenes posisjonering
- Funnt 2: Publikums interesser, alder, kjønn og utdanning er utslagsgivende for besøk
- Funnt 3: Arrangementer og kunstmuseet som møteplass bidrar til å skape merverdi
- Funnt 4: Kommunikasjonsform treffer ulike publikumsgrupper
- Funnt 5: Formidlingstilbudene er tilpasset ulike kunnskapsnivå og publikumsgrupper

Hensikten med dette studiet har vært å skape en bredere forståelse for *hvorfor* merkevarebygging er blitt en viktig prioritering for kunstmuseene. I *funnt 1* kommer det frem at merkevarebygging har fått et større fokus de senere årene. Dette bunner blant annet ut i konkurransen kunstmuseene opplever fra andre kulturtilbud, og en posisjonering i markedet har vært viktig. Ut i fra *funnt 3* kan det antas at en annen viktig grunn for dette fokuset er at publikum muligens ønsker en merverdi utover kunstutstillingene. Fordi publikum står ovenfor flere valgmuligheter enn tidligere, som diskutert i *funnt 4*, vil en implementering av en kommunikasjonsstrategi som samsvarer med merkevarestrategien bli vesentlig. Merkevarebygging har også blitt en viktig prioritet i det de ønsker å nå en bredere publikumsgruppe, dette fremkommer av *funnt 2*.

Videre ønsket studiet å undersøke *hvor* kunstmuseene bruker sine merkevarestrategier for å posisjonere seg i kunst- og kulturbransjen. I *funnt 1* sees det at blant annet logoer og etiketter benyttes for å tydeliggjøre et kunstmuseums profil. Kunstmuseene bygger ulike typer tiltak, herunder arrangementer som drøftet i *funnt 3*, disse er rettet mot demografiske- og interessevariabler diskutert i *funnt 2*. Fra kunstmuseenes perspektiv fremstår arrangementer som en viktig driver for

publikumsoppslutning, dette er motsigende i forhold til funn i vår spørreundersøkelse. Grunnet vurderingsutvalget i undersøkelsen er utvalgsramme ikke representativ for hele populasjonen, og våre funn kan derfor sies å ikke være gjeldende. Et annet tiltak kunstmuseene bruker er formidling, drøftet i *funn 5*. Disse er rettet mot demografiske- og interessevariabler. Kommunikasjonsform som er drøftet i *funn 4*, differensieres også etter ulike publikumsgrupper. Bruken av sosiale medier har for kunstmuseer, som for samfunnet generelt, hatt en økning de siste årene. Dette gjenspeiles våre kvantitative funn.

De øvrige funnene beskriver hvordan kunstmuseene i dag bruker merkevarebygging for å posisjonere seg i den norske kunst- og kulturbransjen. Behovet for en tydelig merkevare henger sammen med den økende konkurransen i feltet. I sitt avhengighetsforhold med sitt publikum og deres gunst vil merkevarebygging fremstå som et viktig verktøy. “Marketing is no longer an option: it’s a survival tool rather than a dirty word” (Rentschler 2007,12).

Kildeliste

Vedleggsliste

- Vedlegg 1: Intervjuguide kvalitativ undersøkelse og tilbakemelding på melding om behandling av personvernopplysninger
- Vedlegg 2: Spørreskjema kvantitativ undersøkelse, analyser fra JMP, clusteranalyse

Litteraturliste

Aalen, Ida. 2013. *En kort bok om sosiale medier*. Bergen: Fagbokforlaget

Ames, P. 1989. "Marketing museums: means or master of mission". I *Curator*, 32(1), 5-15. (Referert i Rentschler 2007, 16).

Askheim, Ola Gaue Aas og Tor Grenness. 2014. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 2.opplag. Oslo: Universitetsforlaget

Astrup Fearnley Museet. 2016. "Om museet." Hentet 20.april 2016.
<http://afmuseet.no/om-museet/om-astrup-fearnley-museet>

Astrup Fearnley Museet. 2016. "Vingen". Hentet 20.april 2016.
<http://afmuseet.no/besak-oss/vingen-museumsbar>

Besterman, T. 1998. "Saying what museums are for - and why it matters." I *Museums Journal*, April, 37 (Referert i Rentschler 2004, 142).

BI:CCI. 2015. *Kreativ næring i Norge 2008-2014*. Oslo: BI, Center for Creative Industry. Hentet 11.mars 2016.
http://www.medienorge.uib.no/files/Eksterne_pub/Kreativ-naring-i-norge-2008-2014.pdf

- Bokmålordboka. 2016. "Museum." Hentet 20.mai 2016. http://www.nobordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=+museum&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&begge=+&ordbok=begge
- Boswijk, Albert, Ed Peelen og Steven Olthof. 2013. *Economy of Experiences*. 3. utg. Amsterdam: European Center of the Experience and Transformation Economy BV
- Bourdieu, Pierre og Alain Darbel. 1970. "Museerna och deras publik." I *Konstsociologi*, redigert av Sven Sandstöm, 65-114. Lund: Brödrna Ekstrands Tryckeri AB
- Bourdieu, Pierre. 1979. "The production of belief: contribution to an economy of symbolic goods". I *Media Culture and Society* 2. (Referert i Danielsen 2006, 19).
- Bourdieu, Pierre. 1993. *The Field of Cultural Production*. Cambridge: Polity Press. (Referert i Danielsen 2006, 19).
- Chung, Te-Lin, Sara Marcketti og Ann Marie Fiore. 2014. "Use of social networking services for marketing art museums." I *Museum Management and Curatorship* 29, 2, 188-205. UK: Routledge
- Danielsen, Arild. 2006. *Behaget i kulturen. En studie av kunst- og kulturpublikum*. Oslo: Kulturrådet
- DiMaggio, P. 1985. "When the profit is quality". I *Museum News*, 28-55. (Referert i Rentschler 2007, 12)
- Eriksen, Anne. 2009. *Museum. En kulturhistorie*. Oslo: Pax Forlag
- Flatø, Emil. 2016. "Kunstopolitikk på etterskudd". Hentet 25.mai 2016. https://morgenbladet.no/kultur/2016/05/kunstopolitikk-pa-etterskudd?utm_content=buffer574dd&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer

- Furuseth, Karima A. 2015. "Det er ikke nok å bare vise malerier lenger." Hentet 14. desember 2015. <http://www.aftenposten.no/kultur/k-magasinet/-Det-er-ikke-nok-a-bare-vise-malerier-lenger-8023795.html>
- Gran, Anne-Britt. 2010. "Hva kan publikumsutvikling være? En helhetlig tilnærming." I *Om publikumsutvikling*. Bergen: Norsk publikumsutvikling
- Gran, Anne-Britt og Donatella De Paoli. 2005. *Kunst og kapital. Nye forbindelser mellom kunst, estetikk og næringsliv*. Oslo: Pax Forlag
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Hoegsberg, Milena. 2013. "Oslo City Report." Hentet 06. januar 2016. <http://www.frieze.com/article/oslo-city-report/>
- ICOM Norge. 2016. "Vedtekter - ICOMs definisjon av museum." Hentet 17. mars 2016. <http://norskicom.no/hva-er-icom/vedtekter/>
- Kawashima, Nobuko. 2006. "Audience development and social inclusion in Britain. Tensions contradictions and paradoxes in policy and their implications for cultural management." I *International Journal of Cultural Policy*. Vol.12, No.1
- Keller, K.L. 2003. *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall
- Klonk, Charlotte. 2009. *Spaces of Experience. Art Gallery Interiors from 1800 to 2000*. Yale University Press. (Referert i Solhjell og Øien 2012, 109-111).
- Kotler, Neil og Philip Kotler. 1998. *Museum Strategy and Marketing*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Kreativt forum. 2014. "Får ansvar for Nasjonalmuseets merkevare." Hentet 14. mars 2016. <http://kreativtforum.no/artikler/nyheter/2014/08/far-ansvar-for-nasjonalmuseets-merkevare>

- Mangset, Per. 1992. *Kultur og forvaltning. Innføring i kulturpolitikk*. Oslo: Universitetsforlaget
- Munchmuseet. 2016. "Om Munchmuseet." Hentet 20. april 2016.
<http://munchmuseet.no/om-munchmuseet>
- Nasjonalmuseet. 2016. "Den franske sal". Hentet 20. april 2016.
<http://www.nasjonalmuseet.no/Den+franske+sal.9UFRjW5G.ips>
- Nasjonalmuseet. 2016. "Nasjonalmuseet for kunst, arkitektur og design." Hentet 20. april 2016. http://www.nasjonalmuseet.no/no/nasjonalmuseet/om_museet/
- Nye og kloke hoder. 2016. "Munchmuseets merkevarestrategi: Sterke uttrykk, sterke inntrykk." Hentet 14. mars 2016.
<http://nyeogklokehoder.no/kunder/referanser/munchmuseets-merkevarestrategi-i-land-sterke-uttrykk-sterke-inntrykk-ingen-gr-fra-munchmuseet-uberrt>
- Nærings- og fiskeridepartementet. 2001. *Best i test? – Referansetesting av rammevilkår for verdiskapning i næringslivet*. NOU 2001: 29. Oslo: Nærings- og fiskeridepartementet. Hentet 30. mai.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2001-29/id144518/?ch=4>
- Oxford English Dictionary. 2016. "Audience".
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/audience>
- Plenge, Henrik Jakobsen. 2013. "Tilfældet Oslo". *Kunstkritikk.no*. Hentet 20. januar 2016. Hentet 14.okt.2014. <http://www.kunstkritikk.no/artikler/tilfaeldet-oslo/>
- Radbourne, J. 1997. "Creative Nation: A policy for leaders or followers? An evolution of Australia's 1994 cultural policy statement". I *Journal of Arts Management, Law and Society*, 26(4), 271-83. (Referert i Rentschler 2007, 16)
- Rentschler, Ruth. 1998. "Museum and performing arts marketing: a climate of change". I *Journal of Arts Management, Law and Society*, 28, 83-96. (Referert i Rentschler 2004).

- Rentschler, Ruth. 2004. "Museum marketing: understanding different types of audiences". I *Arts Marketing*, redigert av Finola Kerrigan, Peter Fraser og Mustafa Özbilgin, 139-158. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann
- Rentschler, Ruth. 2007. *Museum marketing: Competing in the global marketplace*. Amsterdam; London: Butterworth-Heinemann
- Røyseng, Sigrid. 2003. "New Public Management møter kunsten". I *Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift* 2/2003
- Samuelsen, Bendik M., Adrian Peretz og Lars E. Olsen. 2007. *Merkevareledelse på norsk*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag
- Selnes, Fred. 2012. *Innføring i markedsføringsledelse*. Oslo: Akademika forlag
- Solhjell, Dag. 2011. "Staten bør overta Munch-museet." Hentet 05. januar 2016. <http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Staten-bor-overta--Munch-museet-6279850.html>
- Solhjell, Dag og Jon Øien. 2012. *Det norske kunstfeltet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Sundvolden-plattformen. 2013. *Politisk plattform for en regjering utgått av Høyre og Fremskrittspartiet*. Sundvolden: Statsministerens kontor. Hentet 17. april 2016. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/politisk-plattform/id743014/>
- Sveen, Dag. 1995. *Om kunst, kunstinstitusjon og kunstforståelse*. Forlag: Pax
- Turner, Zeke. 2013. "Is Oslo the Next Art Capital?". *Online.wsj.com*. Hentet 20. Januar 2016. <http://online.wsj.com/articles/SB10001424127887323469804578525262793725892>
- Volkerling, M. 2001. "From cool britannian to hot nation: Creative industries policies in Europe, Canada and New Zealand". I *International Journal of Cultural Policy*, 7(3), 437-55. (Referert i Rentschler 2004, 140).

- Wallace, Margot A. 2006. *Museum branding. How to create and maintain image, loyalty, and support*. Oxford: AltaMira Press
- Weil, S. E. 1990. *Rethinking the Museum and Other Meditations*. Washington DC: Smithsonian Institution Press (Referert i Rentschler 2007, 13).
- Åmås, Knut Olav. 2014. "Kulturnæringer, privat kapital og regjeringens kulturpolitikk." Hentet 17. april 2016.
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/kulturnaringer-privat-kapital-og-regjeri/id749992/>