



# Mittuniversitetet

---

MID SWEDEN UNIVERSITY

## **Det får departementet sköta**

En uppsats om statliga museers externa kommunikation vid fri  
entré.

**Vendela Strandlund och Moa Sjögren**

GDK 14, HT 16, 2017

## **Abstract**

Det får departementet sköta

Vendela Strandlund och Moa Sjögren

Medie- och kommunikationsvetenskap, C-uppsats, HT 16, 2017

**Antal ord:** 10573

**Problemformulering och syfte:** I februari 2016 infördes fri entré för 18 statliga museer i Sverige genom en statlig reform. I och med fri entré kan det tänkas att kommunikationsavdelningarna på museerna fick ett till viss del nytt uppdrag i och med att förmedla denna förändring. Syftet med denna uppsats är att undersöka vad anställda på kommunikationsavdelningarna möjligtvis anser att de gjort annorlunda i sin externa kommunikation efter att den fria entrén infördes, och om det har påverkat hur de tänker kring målgrupper då denna reform hade syftet att demokratisera den gemensamt ägda kulturen.

**Metod och material:** Resultatet i denna uppsats är grundat på intervjuer med anställda på kommunikationsavdelningarna på 17 av 18 berörda museer.

**Huvudresultat:** Trots att målet med reformen var att demokratisera och öppna för att fler och nya besökare skulle komma till museerna har museerna inte gjort speciellt mycket för att försöka nå nya människor och målgrupper. Detta kan bero på att många museer jobbar med strategier som är kraftigt influerade av kommersiell marknadsföring.

**Nyckelord:** marknadskommunikation, statliga museer, fri entré, statlig reform, målgrupper

## **Innehållsförteckning**

1. Introduktion och problemformulering	3
1.1 Frågeställningar	4
2. Teori och tidigare forskning	4
2.1 Tidigare forskning	4
2.2 Teori	6
2.2.1 Förmågan att anpassa sig	6
2.2.2 Fler besökare, fler målgrupper	7
2.2.3 Organisationen påverkas av omgivningen	7
2.2.4 Marknadsföringsverktyg i icke vinstdrivande organisationer	9
2.2.5 Relationsmarknadsföring	10
2.2.6 Digitala plattformar	10
2.2.7 Budskap	11
2.2.8 Målgruppsarbete	11
3. Metod	12
3.1 Metodval och urval	12
3.2 Undersökningsinstrument och insamling	13
3.3 Sammanställning av material	14
4. Resultat och analys	16
4.1 Inställning till fri entré	16
4.2 Besökarantal	18
4.3 Målgrupper	18
4.4 Marknadsföringsplattformar	21
4.5 Digitala plattformar	22
4.6 Liknande arbetssätt	24
4.7 Förändring sedan den fria entrén	26
5. Slutsats och slutdiskussion	29
6. Referenser	32
7. Bilagor	36

## **1. Introduktion och problemformulering**

I dagens Sverige finns många delar av samhället som i allra högsta grad påverkas av statliga beslut. Några av dessa är sjukhus, polisväsende, skolor och museer (SCB u.å). I och med riksdagsval och potentiella regeringsbyten kan de beslut som tas i riksdagen ske utan speciellt lång förvarning och lagar och beslut ändras frekvent. I och med regeringsbyten kan det hända att en lag eller reform införs en mandatperiod, försvinner vid nästa för att sedan återkomma igen efter fyra år. Så är fallet med den fria entrén vid de 18 statligt ägda museerna runt om i Sverige som redan 2005 införde fri entré (Mosén, 2012). Efter bara ett år togs den bort av den nyttillträdde alliansregeringen. I februari 2016 kom den tillbaka igen efter beslut av den socialdemokratiska regeringen tillsammans med Vänsterpartiet (Benson, 2015).

Denna studie har för avsikt att titta närmare på hur den externa kommunikationen för de 18 statliga svenska museerna, som den 1:a februari 2016 införde fri entré (Zare, 2016), möjligtvis har påverkats av reformen. Regeringen införde denna reform med motiveringen att de skatter svenska folket gemensamt äger bör vara tillgängliga för allmän beskådan (Regeringskansliet, 2016). Kulturminister Alice Bah Kuhnke resonerar vidare att det kommer bli enklare för nya grupper av människor att besöka museerna (Zare, 2016). För dessa museer skulle detta alltså kunna innebära nya målgrupper att försöka nå. Den externa kommunikationen behöver då anpassas för att det är just genom den externa kommunikationen man når sina målgrupper och intressenter. Extern kommunikation kan vara allt från affischer, kampanjer, inlägg på sociala medier och tv-reklamer.

I en artikel från TT publicerad i DN skriver man att museibesök har blivit en allt större semestersyssla för många svenskar (DN 2016). I en SIFO-undersökning beställd av Riksförbundet Sveriges museer uppger 85 % av de tillfrågade att de besöker museer under sommarledigheten (Ibid). Alltså blir denna reform någon som påverkar många svenskar. Denna studie kan även anses vara relevant för marknadskommunikationsforskningen eftersom den kommer att titta på statliga myndigheter som influeras av marknadskommunikationsteorier och arbetssätt som i sin natur är kommersiella.

Syftet med denna uppsats är att undersöka vad anställda på kommunikationsavdelningarna möjligtvis anser att de gjort annorlunda i sin externa kommunikation efter att den fria entrén infördes, och om det har påverkat hur de tänker kring målgrupper då denna reform hade syftet att demokratisera den gemensamt ägda kulturen.

## **1.1 Frågeställningar**

- På vilket sätt upplever kommunikationsavdelningen på museerna att den externa kommunikationen har förändrats sedan fri entré infördes?
- Upplever kommunikationsavdelningarna på museerna att de arbetar med att nå nya målgrupper med extern kommunikation i och med den fria entrén, och i så fall hur?
- Finns det någon skillnad mellan hur de olika museerna har arbetat med målgrupper efter den fria entrén infördes?

## **2. Tidigare forskning och teori**

### **2.1 Tidigare forskning**

Tidigare forskning om icke vinstdrivande organisationers externa kommunikation har tittat på bland annat vilka marknadsföringskunskaper man kan ta från den privata sektorn och använda i icke vinstdrivande organisationer genom att intervjua personer som själva tagit med sig marknadsföringskunskap från en privat sektor till en icke vinstdrivande organisation och försökt använda den kunskapen där (Andreasen et. al 2005:52). Det man kom fram till var fem verktyg som de icke vinstdrivande organisationer skulle gynnas av att använda sig av (Andreasen et. al 2005: 63f.).

Man har också i försökt få en förståelse för vad som krävs för en icke-vinstdrivande organisation att effektivt hantera sina prioriteringar vid marknadsföring (Wickham et. al 2015:318). Detta gjorde man genom att analysera de årliga rapporterna från sex statliga museum i Australien (Wickham et. al 2015:321). Det man kom fram till här var att museernas kommunikationsavdelningar känner press från omgivningen att verka mer kommersiellt för att det är från omgivningen som man får information om marknadskommunikation och vad intressenterna vill ha (Wickham et. al 2015:326).

Man har också undersökt varumärkeskoncept inom icke vinstdrivande organisationer. Genom att studera artiklar har det skapats en överblick av varumärkeskoncept inom museibranschen. Det har även diskuterats hur begreppet branding eller varumärkesarbete används inom ramen för icke vinstdrivande organisationer (Belenioti & Vassiliadis 2015:1). Här kom man fram till bland annat att även om varumärkesbyggande ger fördelar ekonomiskt och samhälleligt så är det fortfarande en kontroversiell fråga (Ibid 2000:18) och att varumärkesidentitet är ryggraden i ett museums varumärke (Ibid).

Arnett et al har undersökt möjligheten att använda sig av relationsmarknadsföring även i icke vinstdrivande organisationer (2003:89). Här kommer man fram till att “Identity salience” (på svenska kan man översätta det till “vad som är utmärkande i ens identitet”) är ett viktigt steg i hur man framgångsrikt kan genomföra relationsmarknadsföring i en icke vinstdrivande organisation (Arnett et. al 2003:102). “Identity salience” grundas i identitetsteorin och handlar om hur identiteter arrangeras hierarkiskt och att framträdande identiteter är mer benägna att påverka beteendet (Ibid 2003:89). Alltså, det som är utmärkande för en organisation är det som kommer att påverka organisationens arbete och aktivitet mest.

Det finns även forskning om attityder och föreställningar om digital teknik och medier hos museum (Holdgaard & Ekelund Simonsen 2011:100). Vilket man har gjort genom en undersökning av museers webbplatser (Ibid 2011:103) samt expertintervjuer med museum ledare i danska museiorganisationer (Ibid 2011:104). Här kommer man dels fram till att det finns en uppfattning om att digitala medier kräver mindre resurser jämfört med traditionell marknadsföring men också att det inte finns någon strategi i hur museerna arbetar med digitala medier (Ibid 2011:115).

Det finns mycket tidigare forskning som talar om kulturinstitutioners marknadsföring, varumärkesbyggande och besökarantal. Den vetenskapliga lucka denna studie avser att fylla är huruvida det målgruppsinriktade arbetet möjligtvis ändras vid större förändringar inom den svenska, statliga museiverksamheten. Tidigare forskning har fokuserat på hur museer marknadsför sig själva och interagerar med sina besökare, och huruvida fri entré lockar till fler besök. Denna studie avser att föra samman dessa perspektiv.

## 2.2 Teori

### 2.2.1 Förmågan att anpassa sig

I en pressrelease från Socialdemokraterna gällande den fria entrén säger vice ordförande för Kulturutskottet Gunilla C Carlsson att ”*Vårt gemensamma kulturarv är en demokratiskt rättighet.*” (Socialdemokraterna, 2016). I samma pressrelease skriver man även att besökarantalet steg med över 150 procent förra gången en liknande reform genomfördes. Paul Capriotti skriver i artikeln *Managing Strategic Communication in Museums. The case of Catalan museums* (2013) att museer är en stor del av demokratiseringen av kulturen. Dels som förvaltare av kulturarv, men även att de blivit en postmodern enhet i samhället som ska kultivera relationen med samhället i stort (2013:100). Detta till skillnad från hur museers uppgift sågs förr i tiden då man var de som tog hand om värdefulla kulturellt laddade objekt (2013:99). Demokratiaspekten fanns inte överhuvudtaget, det var enbart en liten grupp människor med särskilt stort intresse som tog del av museernas samlingar. Relationshanteringen med samhället var obefintlig.

När man utgår från Gunilla C Carlssons uttalande om att det gemensamma kulturarvet är en demokratisk rättighet kan man anse att den faktiska demokratiseringen av kulturen, den fria entrén, bör föra med sig förändringar även för de som jobbar på museerna. Även det tidigare nämnda uttalande av regeringen talade om att man ville få flera olika grupper att besöka museerna (Zare, 2016). Förändringen ligger förmodligen främst i målgruppsarbetet, att nå de som inte hade den ekonomiska möjligheten att besöka museer tidigare. Å andra sidan kan det tänkas att museerna försökt nå dessa grupper på olika sätt även innan den fria entrén infördes.

Att förändra sitt arbetssätt under förändring bör vara A och O för en kommunikatör och dennes avdelning. Förhoppningsvis är de flesta kommunikatörer väl inlästa och kanske erfarna i förändringsplanering och även extremfallen där kriskommunikation krävs (Maitlis & Sonenshein 2010: 553, 559). Om man vill anta att Martins (2002) och Chens (2016) forskning är någorlunda allmängiltig och går att applicera, i alla fall till viss grad, på museer som inför fri entré så stiger besökarantalet, vilket skulle kunna tolkas som att intresset för museibesök också stiger.

### **2.2.2 Fler besökare, fler målgrupper**

Tidigare forskning visar som sagt på att fri entré på museer ökar besökarantalet. I artikeln *The impact of free entry to museums* (2002) skriver Andy Martin att antal besök på brittiska museum ökat avsevärt efter att fri entré infördes. Chen et.al har undersökt den fria entréns påverkan på antalet besök på museer i Taipei (2016). Även här finner man att besöksantalet ökar. Martin skriver att besökarantalet inte nödvändigtvis har ökat på de brittiska museerna, utan att det snarare är samma personer som besökte museerna tidigare som återkommer mer frekvent (2002:7). Nya besökare finns med i statistiken men deras närvaro är avsevärt mindre. Detta skulle då kunna betyda att dessa museer inte behöver ändra sitt målgruppsarbete i någon större utsträckning. Precis som i fallet med de svenska museerna (Zare, 2016) var ambitionerna i Storbritannien att locka besökare som vanligtvis inte gick till museer. I Sverige verkar det dock som att detta inte går att fastställa ännu med tanke på att den fria entrén endast existerat knappt ett år.

Martin skriver att de som besöker museer ofta är personer som har ett i övrigt rikt kulturliv (2002:8). Det är även personer som har hög utbildning och lever i södra Storbritannien. Här kan man se paralleller till Sverige och var dessa 18 museer är placerade. Vartenda museum ligger i södra Sverige. Vidare skriver Martin att en stor del av de man frågat i undersökningen svarar att man inte ens visste om att ett antal museer hade infört fri entré (2002:9).

### **2.2.3 Organisationen påverkas av omgivningen**

Fredriksson et. al skriver att nyckelfrågan inom neo-institutional theory eller på svenska neo institutionell teori är varför organisationer med olika mål och ursprung ser så lika ut (2013:185). Sandhu menar att likheten kan förklaras med den evolutionära dynamiken i samhället men också med behovet av att anpassa organisationen utifrån krav från omgivningen (2009:74). Vilket i sin tur också lett till en ökning av kommunikationsarbete i marknadsföring och reklam (Ibid). Detta skulle kunna appliceras på museum i och med att museerna nu för tiden har en kommunikationsavdelning eller iallafall en person som arbetar med kommunikationen på museet, vilket kan tolkas som ett ökat kommunikationsarbete för museerna.



Vidare skriver Fredriksson et. al om the translation theory, eller på svenska översättningsteorin, som är den process där olika institutioners metoder, modeller och ideér justeras när den överförs mellan olika organisatoriska och institutionella sammanhang (2013:190). Varför man använder sig av översättningsteorin kan bero på minskad legitimitet, identitetskris eller yttre tryck såsom professionaliseringen av arbetskraft (Ibid). När institutionella tryck såsom nya modeller eller metoder införs i vissa organisationer är de beroende av olika kommunikationsaktiviteter som kan omvandla modellerna och metoderna i konkreta strategiplaner eller riktlinjer (Ibid 2013:192).

Ett argument i tidig institutionell teori är att organisationer inte har något annat val än att spegla förväntningarna som omgivningen har på dem (Sandhu 2009:74). Institutionell teori erbjuder en bredare lins genom att fokusera på påverkan av omgivningen på organisationen (Ibid). Institutionell teori tittar inte på en enskild organisation, utan på ett specifikt område i organisationen som skapas av sociala och kommunikativa mekanismer som i sin tur leder till att skapa ny praxis (Ibid). I fallet museum skulle den fria entrén kunna tolkas som en påverkan på organisationen. I och med den fria entrén skapas också nya krav från både regeringen eller departementet och besökarna vilket det skulle kunna leda till nya sätt för museet att kommunicera och nya saker att förhålla sig till.

Strategisk kommunikation å andra sidan innebär avsiktlig kommunikation av en organisation och kräver därför en målmedveten aktör, rationellt och medvetet beslutsfattande, genomförande och utvärdering av en strategisk kommunikationsplan (Sandhu 2009:75). Detta fokus leder lätt till att man förbiser förändringen i omgivningen organisationens utsätts för (Ibid).

Det nya perspektivet av institutionalism fyller i vissa svarta hål i teorin om strategisk kommunikation, speciellt på mikro och makro-nivå. På mikro-nivå analyseras enskilda eller grupper handlings roller och på makro-nivå försöker man förklara hur samhällsliga systemet samverkar (Sandhu, 2009:82). Omgivningen utanför organisationen är alltså den främsta orsaken till institutionella tryck och detta leder också till att organisationen måste ta efter strategier från externa krav för att i vissa fall kunna behålla sin legitimitet (Sandhu, 2009:83). Det är viktigt för organisationer att bygga och underhålla sin legitimitet

(Ibid). Även detta skulle kunna vara applicerbart på fallet museum eftersom de ofta strävar efter att vara legitima (Fredriksson et. al, 2013: 186).

Organisationer tenderar också att observera varandra, vilket leder till att de organisationer som är tidiga med att ta efter trender ofta blir kopierade (Sandhu, 2009:84). Fredriksson och Pallas menar också att om en organisation avstår från att följa en norm riskera den organisationen att bli utsatt för social isolering, vilket skulle leda till dåligt anseende för den organisationen (2013:55). Det som organisationer tar efter varandra kan vara olika arbetssätt, strategier eller liknande, som exempelvis sociala medier. Många kommunikatörer idag blir mer och mer medvetna om sociala medier och dess användning för att till exempel samla in information. Dock finns det osäkerhet om hur man använder den nya digitala tekniken i daglig verksamhet (Ibid). I och med att det flesta av de museum som ska studeras finns på sociala medier är detta något som skulle gå att tillämpa på detta fall.

#### **2.2.4 Marknadsföringsverktyg i icke vinstdrivande organisationer**

I artikel *Transferring "Marketing Knowledge" to the Nonprofit Sector* skriver Andreasen et.al att eftersom icke vinstdrivande organisationer växer finns det nu intresse för att använda sig av samma marknadsföringsverktyg och strategier som man gör i vinstdrivande organisationer (2005:46). Intresset finns också eftersom att museum idag har konkurrens av fritidssektorn (Belenioti & Vassiliadis 2015:1) och den privata sektorn (Andreasen et.al, 2005: 47). Dock skriver Wickham et. al att icke vinstdrivande organisationer inte ska använda sig av marknadsföringsstrategier som ursprungligen är tänkt för vinstdrivande organisationer utan att ta hänsyn till sina egna resurser. Med det menas att om man inte tar hänsyn till sin egna kapacitet kan man inte heller kan skapa de mest effektiva marknadsföringsstrategierna (2015:326). Andreasen et.al så säger att målet med att överföra marknadsföringskunskap till icke vinstdrivande organisationer är att lära sig vilka koncept och verktyg som är mest värdefulla (2005:49).

Andreasen et.al föreslår fem verktyg som icke vinstdrivande organisationer skulle kunna ta efter, det första är *Konkurrensanalys* med det menar man att museum redan ser sig som unika och då inte behöver använda sig av dessa verktyg, men att det skulle gynna museerna att titta på konkurrenterna. Det andra verktyget är *positioneringsanalys*, med den menar man att dem

som arbetar på museernas kommunikationsavdelning ofta fokuserar på det deras chef säger till dem att göra eller kommunicera utan att ta reda på vad målgruppen tycker om organisationen. Det tredje verktyget är *livsstilssegment*, där man tidigare ofta använder sig av demografiska ramverk men att det kan gynna museerna att segmentera efter livsstil. Det fjärde verktyget är *kopiera och koncepttester*, där ser man att icke vinstdrivande organisationer känner behov att snabbt få ut sin kommunikation och sitt budskap när de istället hade kunnat testa sina kommunikationsaktiviteter innan man verkställer dem för att på det sättet undvika misstag. Det femte och sista verktyget är *experimenterande*, med det menar man att icke vinstdrivande organisationer ofta söker en bästa strategi för allt istället för att se andra alternativa lösningar (2005:63f.).

### **2.2.5 Relationsmarknadsföring**

Belenioti och Vassiliadis skriver att det är nödvändigt för museum att använda sig av sitt varumärke och att det kan ses som en inkomstkälla eller ett sätt att skapa relationer (2015:13). Arnett m.fl skriver i sin artikel att när det gäller relationsmarknadsföring kan man använda sig av det även i icke vinstdrivande organisationer (2003:89). Detta eftersom att de som donerar till museum också kan ha fördelar av det utbytet, så som att de mår bra av det eller känner stolthet (Ibid). Holdgaard och Ekelund Simonsen skriver även de om relationen mellan museet och besökarna, att man bör tänka om för hur man på ett mer ömsesidigt sätt kan kommunicera med sina besökare för att engagera snarare än att bara överföra kunskap (2011:115). Icke vinstdrivande organisationer borde därför fokusera mer på att kommunicera med sina besökare. På så sätt skulle organisationen kunna skapa en relation med besökaren så att besökaren ska kunna associera sig med organisationen, i detta fall museet. Vilket i sin tur skapar lojalitet i längden (Arnold & Tapp 2003:156).

### **2.2.6 Digitala plattformar**

Holdgaard och Ekelund Simonsen menar att möjligheterna för museum att använda digital teknik och media är många (2011:102). Dock är museer i allmänhet långsamma när det gäller förändringar och gör till en början motstånd eftersom de anställda anser att den nya tekniken kan vara skadlig (Komarac 2014:211). Uppfattningen om användningen av digital teknik är att det krävs mindre resurser och kompetens jämfört med traditionell marknadsföring som museer gör via till exempel, kataloger och affischer (Ibid). I och med att ny teknik blir en

verklighet för många museer (Komarac 2014:211) kommer också ökat behov av strategiska strategier och övergripande mål (Holdgaard & Ekelund Simonsen 2011:115).

### **2.2.7 Budskap**

När det handlar om budskap i exempelvis affischer kan man använda sig av ensidigt eller tvåsidigt argumenterande. Det vanligaste är att använda sig av ensidigt argumenterande vilket innebär att man bara skriver om fördelarna. Medan vid tvåsidigt argumenterande tar man även upp nackdelar vilket tyder på ärlighet. Men dock är inte tvåsidigt argumenterande lika vanligt (Bergström 2012:72). I museernas fall kan fördelen ses som "fri entré" och nackdelen som "vissa utställningar kostar", vilket det gör på vissa museer. När man utformar budskap i till exempel affischer får inte marknadsföringen vara vilseledande. Informationen om produkten och företaget måste vara sann (Dahlén & Lange 2009:398). Detta blir också något som kan tillämpas på museums och deras externa kommunikation i och med att de genom deras budskap möjligtvis ska nå nya målgrupper.

### **2.2.8 Målgruppsarbete**

För att nå de målgrupper man inte lyckades få att besöka museerna tidigare på grund av ekonomiska anledningar kan det antas att det första budskap som bör spridas är just det: Fri entré. Dock betyder detta inte alltid att man når de målgrupper man tänkt sig. Martin skriver att 40 % av den brittiska befolkningen inte ens var medvetna om att entréavgiften tagits bort (2002:9). Detta skulle kunna bero på att man använder sig av fel kanaler, om man tänker att de nya målgrupperna tar till sig information på exakt samma sätt som de målgrupper som besökte museerna innan den fria entrén infördes. Wickham et. al skriver om ledande icke-vinstdrivande museer och deras marknadsföringsstrategier och prioriteringar. I de rapporter man undersökt i artikeln finner man att fem olika externa aktiviteter är centrala, bland annat att finnas på online och att föreläsa på skolor (2015:323). Dessa två aktiviteter kan anses vara demokratiserande då de flesta i Sverige har tillgång till internet (Findahl & Davidsson 2015) och skolan är en plats som så gott som alla svenska barn befinner sig i. Vidare skriver Wickham et.al om de fem viktigaste marknadsstrategierna. Bland dessa finns segmenterad marknadsföring, positionering och image-strategi. Syftet med denna artikel, skriver författarna, var att ge en inblick i vad som är det bästa sättet för icke vinstdrivande organisationer att marknadsföra sig på. Mycket fokus läggs som tidigare nämnt på strategi

och ett arbete som sker mer långsiktigt än bara att släppa en kampanj eller göra en affisch (2015:323). Å andra sidan påstår Capriotti att få museer bryr sig om planering som sträcker sig längre än ett år, och att strategiskt planerad kommunikation inte är något som genomförs (2013:111). Vidare menar Capriotti att museerna heller inte för någon dialog med målgrupper eller besökare. Skillnaden mellan Wickham et. al och Capriottis syn på hur museer kommunicerar är tydlig. Summerat skulle då denna diskrepans kunna tolkas som att museer behandlar sin kommunikation på olika sätt, och att det möjligen skulle kunna skilja sig åt beroende på vilket land man verkar i.

### **3. Metod**

#### **3.1 Metodval och urval**

Studien är av en kvalitativ karaktär eftersom vi med denna studie ville kartlägga människors uppfattningar, därför valde vi också att använda oss av intervjuer (Esaiasson et. al 2012:229) som insamling för vårt material. I urvalet av museum var först tanken att använda svaren från en informantenkät vi skickade ut i början av processen, men med tanke på att vi inte fick tillräckligt med svar från den beslutade vi oss därför att använda oss av ett så kallat totalurval. I detta skede fick vi även reda på att vissa av museerna har gemensamma kommunikationsavdelningar. Med tanke på att det inte längre var 18 intervjuer att genomföra och vi valt att samarbeta med en annan grupp för insamlingen av material, så kändes ett totalurval genomförbart. Detta också på grund utav att totalurval är en av de bästa formerna av urval när man vill generalisera (Esaiasson et. al 2012:171). När man gör en kvalitativ undersökning är det svårt att generalisera, men vi anser ändå att vi med detta urval kan säga något om de statliga museernas externa kommunikation, som även möjligtvis kan appliceras till viss del på andra statliga institutioner.

För denna studie har vi som tidigare nämnt valt att genomföra intervjuer. Detta för att kunna ha möjligheten att kunna anpassa frågorna efter situationen och kunna ställa andra följdfrågor (Eriksson Zetterquist & Ahrne 2015:38). Men även för att man dels genom intervjuer får insikter om olika omständigheter som finns i en viss miljö (Ibid 2015: 34).

Intervjuerna gjordes med en anställd på kommunikationsavdelningen från varje museum. Urvalet av anställda från varje museum gjordes genom att vi ringde upp museerna och blev

hänvisade till den person som man ansåg bäst skulle kunna svara på våra frågor, men också för att vi antog att en kommunikatör bäst skulle kunna svara på våra frågor om både intern och extern kommunikation.

### **3.2 Undersökningsinstrument och insamling**

För insamlingen av intervjumaterial arbetade vi tillsammans med en annan grupp för att kunna samla in material så effektivt som möjligt. Deras uppsats berör samma museer, men har en annan vinkel. Tillsammans med gruppen vi samarbetade med skapades en intervjumall. Intervjumallen börjar med fem allmänna frågor. Detta för att värma upp personen som intervjuas (Esaiasson et. al 2012:265). Till intervjumallen togs det även fram fyra teman eller kategorier som var *kommunikationens funktion, kommunikationsutmaningar, kommunikationsuppfattning och kommunikationsresurser*. Utifrån dessa teman utformades två till fem öppna och breda frågor under varje tema. Detta för att respondenterna som intervjuades skulle tala så fritt som möjligt och inte bli styrda av frågorna (Ibid). Vi ville också att det skulle finnas möjlighet till följdfrågor om de sa något intressant. Vi delade upp intervjun på det viset att det under varje tema skulle finnas frågor gällande både intern och externt kommunikation. Frågorna utformades utifrån teorierna vi valt.

Insamlingen av resultatet gjordes genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer med anställda på kommunikationsavdelningarna på de 17 museer som deltagit i undersökningen. Vi intervjuade totalt 10 personer, vid fyra tillfällen genomfördes intervjuer på plats på museerna. Resterande intervjuer genomfördes via telefon, då det av olika anledningar fungerade bäst eller inte gick att lösa på annat sätt. Den främsta anledningen till att det blev fler telefonintervjuer än intervjuer på plats var på grund av geografiska skäl. Alla museer ligger i södra Sverige, och de flesta i Stockholm. Då vi som skriver uppsatsen bor i Sundsvall hade vi inte de ekonomiska möjligheterna att stanna i Stockholm så länge att alla de museerna kunde intervjuas på plats. De övriga museerna som inte låg i Stockholm ligger ännu längre bort från Sundsvall och då blev vårt enda alternativ telefonintervju, just på grund av ekonomiska skäl. Då vi samarbetat med en annan grupp vad gäller insamlingen av intervjumaterial har även de medverkat vid intervjuerna. Dock har vi alltid haft med en person från författarna till denna uppsats. Anledningen till att vi alltid var minst en person från varje par var för att se till att rätt följdfrågor ställdes till alla frågor, de som var mer

internt inriktade, och de som var mer externt inriktade. Alla respondenter fick samma grundfrågor. Det som skilde sig lite från museum till museum var följdfrågorna, beroende på hur respondenterna svarade på vissa frågor. Alla intervjuer spelades in via mobiltelefon och/eller dator.

Det största problemet vi stött på har varit informantenkäten vi utformade i Google formulär och skickade ut i början av vårt skrivande. Tanken med informantenkäten var att höra av oss till museerna för att få lite bakgrundsinformation till intervjuerna och se vilka museer som kunde tänka sig att ställa upp på intervjuer men också, som tidigare nämnt, för att kunna göra ett urval. Informantenkäten genererade långt ifrån så många svar som vi behövde. Vi löste detta genom att ringa till museerna istället och på en gång försöka boka intervjutid. Detta var ett mycket bättre sätt att få personer från museerna att ställa upp, förmodligen för att man har svårare att säga nej till en faktisk person på andra sidan telefonen än att bara strunta i att svara på ett mejl.

De allra flesta av de 18 museerna valde att ställa upp på en intervju. Vi fick endast ett blankt nej. Andra museer har vi fått fråga flera gånger, men de har ställt upp på intervju till slut. När vi hörde av oss till Moderna museet i Stockholm berättade de att deras kommunikationsavdelning jobbar med båda museerna. Därför har vi gjort som så att respondenten på Moderna museet i Stockholm får representera båda Moderna museet i Stockholm och Malmö.

### **3.3 Sammanställning av material**

Alla intervjuer har transkriberats. Efter detta har vi delat upp svaren utifrån teman som vi anser är relevanta för uppsatsen, dess teorier och frågeställningar. Resultaten kommer sedan att analyseras och diskuteras.

Vi känner oss nöjda med de svar vi fick, och anser att de går att koppla till den teori vi har valt för denna uppsats. Detta beror med största sannolikhet på att frågorna som utformades till intervjun är baserad på den teori uppsatsen behandlar. Respondenterna var väl införstådda med frågorna de fick och det språk och de termer vi använde oss av. Det var sällan vi

upplevde att missförstånd av frågor uppstod. Detta beror förmodligen på att även respondenterna är utbildade inom kommunikation, eller har jobbat länge inom branschen.

Nedan syns en tabell innehållandes respondenterna som deltagit i intervjuer till denna uppsats. Vissa respondenter arbetar för ett museum, medan andra jobbar på kommunikationsavdelningar som ansvarar för flera museer.

*Figur 1. Intervjurespondenter*

<b>Namn</b>	<b>Museum</b>	<b>Roll</b>	<b>Storlek på kommunikationsavdelning</b>
Susanne Samuelsson	Livrustkammaren, Skoklosters slott, Hallwylska	Marknadschef	6 personer
Nina Stollo	Moderna museet i Stockholm och Malmö	Marknadsförare	8 personer
Sophie Nyman	Historiska Museet	Chef på publika avdelningen	8 personer
Christina Kåremo Sköldkvist	Naturhistoriska riksmuseet	Avdelningschef, kommunikationsavd elningen	8 personer
Johanna Flemström	Världskulturmuseet, Etnografiska, Östasiatiska museet, Medelhavsmuseet	Kommunikation och marknad	5 personer
Sandra Månsson	Flygvapenmuseum	Kommunikatör	1 person
Emelie Deinoff	Armémuseum	Marknadskommunik atör	3 personer
Hanna Marcolin	Marinmuseum, Sjöhistoriska	Kommunikatör	10 personer
Louise Wehtje	Kungliga myntkabinettet	Marknadsansvarig	2 personer
Sandra Nolgren	ArkDes	Kommunikationsans varig	3 personer



## 4. Resultat och analys

### 4.1 Inställning till fri entré

De allra flesta museerna är generellt positivt inställda till den fria entrén. I vissa fall bekräftar man syftet med reformen genom att säga att det är en demokratisering av den gemensamt ägda kulturen. Vissa menar att det har sänkt trösklarna för besökare att komma. När denna fråga ställdes återkom man ibland till den ekonomiska aspekten och hur man inte ansåg att man blivit tillräckligt kompenserade, vilket gjorde inställningen till lite mindre positiv. I och med en, för vissa, mindre budget var några respondenter även initialt oroliga för att kvalitén på utställningarna skulle sjunka. Många museer såg den fria entrén som en möjlighet att nå fler människor och bedriva ett öppnare museum. På Livrustkammaren och de andra museerna som samma kommunikationsavdelning är ansvarig för beskriver man det på följande vis:

*“Det är en helt annan, mera öppenhet. Och just det här med tillgänglighetsfrågan som vi verkligen jobbar med så är ju det fantastiskt bra.”* (Marknadschef Livrustkammaren, Skoklosters slott och Hallwylska)

Detta kan då tolkas som en förändring i det externa kommunikationsarbetet, så väl som att man har försök nå nya målgrupper. På ett museum var man oroliga att uteliggare skulle komma till museet. Denna oro lade sig dock. Respondenten resonerade på följande sätt kring frågan:

*“ Och det var ju många som trodde att det skulle, att det skulle liksom trilla in massa uteliggare och så och jag tänker att uteliggare oftast liksom har annat för sig. [...] Än att hänga på Armémuseum. Men om det nu är fri entré på alla statliga museer, då tror jag inte de går in på Armémuseum och lägger sig och flyttar ner.”* (Marknadskommunikatör på Armémuseum)

Här var man rädda för att det skulle flytta in hemlösa. Visst kan man se problematiken i detta. Man kan inte ha folk som “bor” på museet, men å andra sidan är det en offentlig plats som ska vara öppen för *alla*, på angivna öppettider. Här kan man se adaptationen av kommersiella modeller och strategier som fler och fler icke vinstdrivande organisationer gör (Wickham et. al 2015:232), i form av att man inte vill ha en viss typ av människor i sina lokaler för att det

ser dåligt ut eller kan uppfattas som avskräckande för de man vill nå, den primära målgruppen som i många fall för de statliga museerna är barnfamiljer. Rädslan för de hemlösa blir aningen märkligt då det i teorin, i och för sig väldigt krasst sett, inte borde spela någon roll för museerna vilka besökarna är. Museernas uppgift är fortfarande att fungera som en bildande institution i samhället för *alla*.

Generellt sett var de allra flesta respondenterna positivt inställda till reformen, vilket skulle kunna bero på att man jobbar på en bildande kulturinstitution och på så sätt ser det som något positivt att fler tar del av verksamheten man bedriver. Varför man tycker att reformen är positiv är annars ganska svårt att spekulera kring. Detta är förmodligen en inställning som påverkas mycket av personligt tycke och egna tankar kring politik och kultur i stort. Inställningen till reformen skulle kunna tänkas påverka hur de anställda på museerna arbetar. Om man är positivt inställd till entré-reformen och tycker att den är demokratiserande bör man arbeta för att nå fler och uppfylla reformens syfte.

De två vanligaste problemen, eller tänkta problem som aldrig skedde i verkligheten var kompensation för bortfall av pengarna från entréavgiften och att människor som man inte ville skulle besöka museet kom, enbart för att det var gratis. Vissa museer ansåg att de blev kompenserade för bortfallet av entréavgift, andra inte. Budgeten har planerats utefter reformen på de flesta museer. Ett museums budget påverkar hela verksamheten, så även den externa kommunikationen, då annonsplatser, reklamkampanjer m.m ofta kostar pengar. Ett museum såg ändå något positivt med en mindre budget då man ansåg att det gav personalen motivation att bli mer kreativa med de pengar man har att tillgå. På Världskulturmuseet m.fl resonerade man på följande vis:

*Egentligen inte, det är klart, kompensationen vi får har väl inte riktigt täckt intäktsbortfallet, men... och det kan man väl se som lite negativt, men sen det är ingen jätteskillnad och sen är det ju... sätter det ju ändå utmaningar för oss att försöka få in intäkter på andra håll, och det måste vi jobba med ändå. Så på ett sätt har vi fått lite eld i rumpan att göra det, så det är ju ganska bra!* (Kommunikatör på Världskulturmuseet, Etnografiska, Östasiatiska museet och Medelhavsmuseet)

## 4.2 Besökarantal

Alla respondenter i vår studie upplever att besökarantalet har ökat på respektive museum. Vissa har gjort egna mätningar och analyser, medan andra enbart gör en uppskattning. Ett museum som gjort konkreta mätningar har kommit fram till att så många som 34% av besökarna som kommit efter den fria entrén infördes kom just på grund av att det inte kostar något. Samma museum uppger även att av de besökare man frågat kommer 73% dit för första gången. De som inte är lika specifika talar även om ett ökat besöksstryck, men som i vissa fall leder till slitage på utställningarna och mer arbete för personalen.

Precis som tidigare forskning kommit fram till har man upplevt att besökarmängden har ökat avsevärt. Även om det inte går att uttala sig om exakta siffror på de svenska museerna, som i Martins (2002) och Chens (2016) artiklar gällande Storbritannien och Taiwan. Martin skriver om vilka typer av människor som besöker museerna och kommer fram till att det i stor utsträckning är de som är välutbildade, vilket skulle kunna betyda god ekonomi och relativt hög kulturell status, med det behöver inte nödvändigtvis vara så för alla med högre utbildning. Här kan man se att de svenska museerna inte fått fler nya typer av besökare i någon större utsträckning då de som besöker museer skulle kunna vara människor med god ekonomi som gör det oavsett om det kostar att gå in eller inte. Alltså skulle det kunna vara så att de anställda på museerna också är medvetna om detta och anser att de inte har nya målgrupper, eller behöver några.

## 4.3 Målgrupper

Många respondenter beskriver sina respektive museer, i alla fall initialt i intervjun, som museer som är öppna för alla. Något som dock snabbt blir tydligt är att barnfamiljer är den primära målgruppen för en stor andel av museerna. Detta skulle kunna bero på den kommersiella strategi man ofta använder sig utav, utan att göra en ordentlig översättning till den egna icke vinstdrivande organisationen.

*“Vi vill nå den aktiva familjen, barnfamiljen”* (Kommunikatör på Marinmuseum och Sjöhistoriska)

Vid följdfråga kring varför barnfamiljen är den primära målgruppen svarar samma respondent:

*“Det har varit så sen innan jag började jobba här, man vill ju att... asså vi jobbar väldigt mycket med... vi har flera pedagoger som jobbar på museet som gör program till skolorna så att där jobbar de ju väldigt tigt också, att skolorna ska kunna komma hit och hålla lektioner. Asså vårt uppdrag är ju att sprida det maritima kulturarvet och då är det ju klart att man vill rikta sig till barn så att de får med sig det i framtiden, så tidigt som möjligt.”*

Varför det skulle vara så självklart att spridningen av Sveriges maritima kulturarv görs bäst genom barn är oklart. Visst är det trevligt att redan från ung ålder ta del av historia och lära sig mer av den, men den allmänna kunskapen kring marinhistoria, så väl som alla andra ämnen och teman som museerna med fri entré behandlar behöver inte vara allmän kunskap för alla över 18 år för att de på något självklart vis fått ta del av den som små. Intentionen att få det att faktiskt bli så kan ses som beundransvärd, men det betyder inte att det inte finns människor i samhället som inte är barn som ändå skulle kunna ha glädje av att ta del av all kunskap.

Utöver barnfamiljer nämner vissa museer att man har målgrupper som är speciellt intresserade av det temat som museet behandlar, ett exempel på det är Armémuseet.

*“Vilket automatiskt gör att vi får gratis massa besökare som de andra museerna har väldigt svårt att nå och då är det medelålders män. [...] Som gillar liksom krig och konflikt och teknik och allt det där.”* (Marknadskommunikatör på Armémuseet)

Här har man, till skillnad från andra museer, identifierat bristen på vad som skulle kunna ses som den motsatta målgruppen, kvinnor, och gjort något åt det, i form av annonskampanjer som varit riktade mot den målgrupp man saknar. Här skulle man kunna spela på den fria entrén som något som gör att man inte tvekar till att gå till museet i lika stor grad som om det hade kostat, vilket det verkar som man har gjort genom dessa annonskampanjer, medvetet eller omedvetet.

En respondent anser att det är positivt att fler kan ta del av verksamheten, men har inte gjort något alls för att nå nya målgrupper. Man har i och för sig sett en ökning av besökare, men tror att det är ungefär samma personer som kommer mer frekvent än tidigare.

Några museer använder sig av termen "museiovana", ett museum har lagt till dem som en ny målgrupp man vill nå, medan ett annat museum ser den gruppen som svårare att nå då man bland andra räknar in nyanlända till denna grupp. Här talar man om utmaningen i att den här gruppen förmodligen inte är lika etablerade i det svenska samhället som de som fötts i Sverige.

*"[...] men sen är det också personer med kanske utländsk bakgrund som inte har så bra tillgång till liksom kulturutbudet i stan. Att man vill nå dem, det har ju mycket med nätverk att göra också och kanske etablera... hur etablerar man en i samhället? Då känner man ju till kulturinstitutioner på ett annat sätt. Men om man inte har bott så länge i stan eller i landet så har man ju inte så bra koll av olika anledningar. Det är ju något som... där finns det ju väldigt stor potential så vi märker ju också att de som väl känner till oss och har varit hos oss är väldigt väldigt nöjda, kanske lite mer nöjda än övriga besökare."*

(Kommunikatör på Världskulturmuseet, Etnografiska, Östasiatiska museet och Medelhavsmuseet)

Ett museum har försökt att lösa det här problemet genom att erbjuda gratis visningar för SFI, vilket kan ses som ett rimligt steg i att få nyanlända personer att lära sig mer om Sverige och dess historia och kultur.

Flera museer uppger att man jobbar med olika målgrupper vid olika tillfällen. Man säger att man vill nå alla, men det går inte alltid att nå alla på samma gång. Ett museum använder sig av något som kallas "kultursegment" där man ser till personers motivation till att besöka museer, snarare än annan information såsom ålder och kön.

Som tidigare nämnt håller de flesta museer med om att fri entré är något positivt. En reform som gör att man kan nå fler och andra människor än tidigare. När man tittar på den faktiska verksamheten går det inte att se samma vilja. Många museer har konkreta primära

målgrupper, vilket man kan se som en produkt av att man influerats av den kommersiella, privata marknaden. Till skillnad från vad tidigare forskning säger om att det är viktigt att anpassa de kommersiella strategierna utefter sin egna verksamhet (Wickham 2015:326, Andreassen 2005:49), verkar det istället som att man på många museer inte tänker på detta i speciellt stor utsträckning. Man följer reformen på så sätt att man har infört fri entré, men att jobba utefter den anda som man kan påstå att reformen var tänkt att föra med sig verkar inte förekomma i samma grad. Många museer tillhör museimyndigheter som har hand om mer än ett museum. Många av dessa myndigheter har visioner, mål och planer som museerna ska följa. Ofta hittar man meningar som *“Statens maritima museer (SMM) arbetar med det maritima kulturarvet för att vidga människors världsbild, för att bidra till ett öppet, inkluderande och demokratiskt samhälle.”* (maritima.se 2016) och *“Vi tycker att vårt ämnesområde är så viktigt eftersom det berör alla.”*(nrm.se 2014).

När en reform genomförs på det sätt som reformen gällande museerna gjordes finns ofta en större tanke än bara ett praktiskt skede. Man vill kanske åstadkomma något i samhället som ska spela roll för fler än enbart barnfamiljer som vill ha något att sysselsätta sig med på en söndagseftermiddag. *Fler ska få ta del av vår gemensamt ägda kultur*, till exempel. En respondent svarar att man inte gör någon skillnad på olika sorters barnfamiljer, men att de ändå är den primära målgrupper för att man vill att barnen ska få ta del av historia och kultur. Många av museerna arbetar helt enkelt på samma sätt som innan reformen när det kommer till målgruppsarbetet.

#### **4.4 Marknadsföringsplattformar**

Alla museum nämner att det marknadsför sig på olika plattformar och att det sker allt mer digitalt nu för tiden, men att museerna fortfarande annonserar med tryckt material. Att museernas marknadsföring nu sker mer digitalt skulle kunna tänkas vara på grund av krav från samhället i och med den digitala utvecklingen (Sandhu 2009:83).

Marknadsföringsplattformarna är de verktyg som museerna använder sig av för att nå ut till sina besökare och målgrupper.

## 4.5 Digitala plattformar

Alla museum använder sig av internet för att marknadsföra sig via exempelvis sina webbsidor och sociala medier. Några museer nämner att de nyligen har lanserat sina webbsidor på nytt för att vara responsiva. Vissa museum använder sina sociala medier för att bygga relationer och skapa tvåvägs kommunikation med sina besökare. Ett exempel på det är en respondent som berättar att med filmer de publicerat på Youtube vill att tittarna skickar in en printscreen och berättar vad de lärt sig. Ett annat museum använder sig av Facebook för att skapa evenemang för sina föredrag för att på så sätt lättare kunna få en uppfattning av hur många som kommer att delta. Ännu en respondent berättar om museets Facebooksida som fått stor spridning på grund av tonaliteten, ironin och träffsäkerheten i att prata om sina föremål med samtida saker som händer nu i samhället. Här uppmanar museet inte besökarna att komma till museet utan denna plattform är mer till för att bygga en relation. Detta museum är också ute och föreläser på skolor och i näringslivet om just hur de arbetar med sina sociala medier. Denna respondent berättar också att om frågan hade ställts om sociala medier för ett år sedan hade hon svarat att de är mer av ett komplement till det tryckta medans hon nu ser det mer som tvärtom, att det är otroligt viktigt att finnas med på sociala medier.

Det är alltså många museum som jobbar mer och mer med digitala plattformar, exempelvis Facebook, Instagram eller Aftonbladet. Även fast många museum nämner att de nu går över till att marknadsföra sig mer i de digitala plattformarna så arbetar samtliga museum med tryckt annonsering fortfarande, exempelvis annonser i tidningar så som DN eller olika innerstadstidningar.

*“Egentligen så gör vi nog mer aktiviteter digitalt men våran om man tänker budgeten eftersom att det är så dyrt att annonsera så blir det ändå det som blir det dyraste. Vågskålen blir lite så.”*(Marknadschef för Livrustkammaren, Skoklosters slott och Hallwylska)

Detta citat skulle kunna visa på en anledning till varför museerna använder sig mer av de digitala plattformarna och i allra högsta grad de sociala medierna. Att dem inte kostar lika mycket pengar att marknadsföra sig i. Den mesta tid av kommunikationsarbetet nämner många museer går åt till de digitala plattformarna och sociala medier men att de ändå vill använda sig av annonsering i tidningar som exempelvis DN. Om man tittar på vad en

respondent på Naturhistoriska riksmuseet säger om just annonsering i DN kan man tolka det som att de känner ett visst krav att fortsätta annonsera i tidningar.

*“Och sedan tar vi hjälp också för att köpa lite annonser, det kommer vi inte ifrån. Det är ju, det här museum uppslaget som vi har i DN här i stockholm, där bör vi finnas med, där finns andra museum med och då, det är en gång i veckan liksom och där kan vi ha lite extra annonser lite förstorat om det är så att vi vill lyfta fram något.”* (Chef för kommunikationsavdelningen på Naturhistoriska riksmuseet)

Som sagt skulle detta kunna tolkas som att museet känner ett press från omgivningen med att fortsätta finnas med i tidningar och vissa olika uppslag i tryckta medier såsom till exempel DN. Som Sandhu nämner i sin artikel har i detta fall museet inget annat val än att spegla det förväntningar omgivningen har på dem (2009:74) vilket skulle kunna ses som att finnas med i annonser i tidningar är en förväntning som finns på museerna. I och med den fria entrén som vi tidigare nämnt innebär det också en nya budget för museerna och där vissa också berättat en dem inte blir fullt kompenserade för de bortfall av biljettintäkterna. Det skulle kunna antas att i och med detta känner kommunikatörerna att det är en fördel att marknadsföra sig mer på sociala medier så att det finns pengar kvar till att kunna finnas och synas på de ställen som är den dyrare delen i marknadsföringen, annonseringen. Varför kommunikationsavdelningen på Naturhistoriska riksmuseet anser att deras museum bör finnas på uppslaget i DN skulle därför kunna bero på just det, att dem behöver synas på det ställen andra museum också finns med på. Dels för att kunna konkurrera mot dessa museum men också för att kunna tala om för allmänheten och potentiella besökare att dem finns.

En annan anledning till att alla museer använder sig mer av internet nu för att marknadsföra museet som exempelvis sina webbsidor och sociala medier skulle kunna vara att museerna vill finnas till för alla. Eftersom de flesta i Sverige har tillgång till internet (Findahl & Davidsson 2015). Man skulle kunna anta att museerna ser det som en möjlighet att i och med fri entré också nå fler människor via sina sociala medier, vilket också kan anses vara demokratiserande eftersom alla nu har möjligheten att komma till museet och då vill man också på bästa sätt nå ut till alla.



Det skulle kunna tänka sig att museerna rätt nyligen börjat använda sig av sociala medier med tänkte på ett uttalande från ett museum som för ett år sedan såg sociala medier mer som ett komplement till det tryckta medans museet nu ser det mer som tvärtom. En annan faktor som skulle kunna tyda på att museerna nyligen börjat använda internet som en större kommunikationskanal är att ett museum nyligen lanserat om sin webbsida för att vara responsiv. Komarac säger att museer i allmänhet är långsamma när det gäller förändringar och gör till en början gör motstånd eftersom de anser att den nya tekniken kan vara skadlig (2014:211), vilket också skulle kunna vara en förklaring till varför man så nyligen börjat med sociala medier och uppdaterat sina webbsidor på museet.

Varför vissa museum valt att använda sig av sociala medier som en möjlighet till tvåvägskommunikation kan bero på att när man skapar en relation med sina besökare så bildas även lojalitet i längden (Arnold & Tapp 2003: 156). Vilket man då skulle kunna anta att museet ser som positivt eftersom de skulle kunna leda att människor besöker dem oftare eller talar gott om museet till andra och på så sätt eventuellt nå nya målgrupper.

#### **4.6 Liknande arbetssätt**

Alla museum jobbar som tidigare nämnt med olika plattformar så som PR, alltså pressträffar och pressreleaser, med skolor, sociala medier och annonsering både digitalt och i tryck. En respondent menar att PR är en viktig del i deras marknadsföring, att göra sig själva som museum spännande med spännande information eftersom man då får en spridning.

Många museum vänder sig till skolor för att ha visningar eller föreläsa. Några museum nämner också att de gör omvärldsbevakningar för att se hur andra museer, byråer och organisationer arbetar med sin kommunikation. En del museum går på andra seminarium eller museum för att på så sätt se hur andra gör och få ideér och inspiration därifrån.

Varför många museer vänder sig till skolor kan också det bero på att museerna vill vara demokratiserande. I och med fri entré vill museerna vara tillgängliga för alla och skolan är en plats som de allra flesta barn i Sverige finns på. Att föreläsa på skolan är också en central del i museernas externa aktiviteter (Wickham et. al 2015: 323), vilket man också kan se att många museum arbetar med.

Varför museerna marknadsför sig via olika plattformar såsom PR, tryckta annonser, digitala annonser och sociala medier skulle kunna vara att museerna känner konkurrens av andra organisationer och företag (Andreasen et.al, 2005: 47). I och med det skulle man kunna tolka det som att museerna känner ett behov av att synas på många olika plattformar och därmed också tar efter vissa verktyg som används i vinstdrivande organisationer (Andreasen et.al, 2005: 46). Ett exempel på det är att vissa museum tittar på hur andra museer och organisationer arbetar med sin kommunikation, därmed gör museerna en form av konkurrentanalys (Andreasen et.al, 2005: 63f.). Här kan man se ett exempel på hur en respondent anser sig lyckats med museets Facebooksida och hur de också ser att andra tar efter det.

*“Ja, där vi har en tonalitet som är fantastisk. Vi får in olika föremål tillsammans då med samtida saker som händer nu och såhär här och nu och det är träffsäkert och med ironi så att både andra museer tittar på oss hur vi jobbar och sen ja också inom näringslivet då.”*

(Marknadschef för Livrustkammaren, Skoklosters slott och Hallwylska)

Detta citat skulle kunna visa på en anledning till att museerna arbetar så pass lika med sina plattformar. Just detta att deras inspiration kommer från att titta på andra museer och organisationers sätt att arbetar med sin kommunikation på deras olika plattformar. Detta i sin tur leder till att de museum som är tidiga med att ta efter trenderna (Sandhu, 2009:84) som i detta fall då Livrustkammaren som har hittat ett uttryck som fungerar för deras sociala medier ofta blir kopierade. Och detta nämner ju även marknadschefen för Livrustkammaren själv, att det är många andra museer som tittar på hur dem arbetar med sin kommunikation på sociala medier. Och i slutändan kan man anta att detta är en bidragande faktor till att museerna arbetar ganska lika med kommunikation, just på grund av att alla studerar varandras kommunikationsarbete.

En annan förklaring till varför museerna har så pass lika arbetssätt och kommunicerar på ungefär samma plattformar skulle kunna vara det att museum vill vara legitima (Fredriksson et. al 2013:186). För att behålla sin legitimitet behöver se till de externa kraven så som omgivningen (Sandhu 2009:83). I detta fall skulle man alltså kunna tolka det som att dessa

krav som museerna känner från samhället är att finnas på dessa olika plattformar som tidigare nämnt både tryckta medier men att också hänga med i den digitala utvecklingen.

Man kan alltså se likheter i hur kommersiella företag arbetar med kommunikation och hur museerna arbetar med kommunikation i det att de tar efter vissa marknadsföringsverktyg. Som tidigare nämnt så studerar många museum andra organisationers kommunikationsarbete, både icke vinstdrivande organisationer och vinstdrivande organisationer. Att göra en konkurrensanalys är något som Andreasen et.al också berättar gynnar icke vinstdrivande organisationer och i detta fall gynnar det då museerna (2005:63f.). Man kan också se att vissa museerna har tagit efter marknadsförings verktyget positioneringsanalys i det att ett museum nämner att de gör fokusgrupper och intervjuer för att se vad målgruppen tycker om museet (Ibid). Detta museum testar även vissa av deras kommunikations aktiviteter innan de publicerar dem vilket också är en av de fem marknadsföringsverktyg som gynnar icke vinstdrivande organisationer , alltså i detta fall museum att använda sig av (Ibid). Men för att lyckas kommunicera effektivt genom använda dessa verktyg som egentligen är till för vinstdrivande organisationer till i detta fall museum så behöver man anpassa dessa efter sin egna förmåga (Wickham et. al 2015:326). Detta nämner också vissa museum att det gör efter att de hämtat inspiration från andra museer och organisationer, att de då tittar på den kommunikationsaktiviteten och hur det kan anpassa och använda den till sitt egna museum. Exempelvis nämner en respondent att de valt att satsa mest på Instagram av sina sociala medier just för att det museet berättar att de har mycket visuellt innehåll och anser då att Instagram är den bästa plattformen. Här kan man alltså tolka det som att museet använder sig av översättningsteorin (Fredriksson et. al 2013: 190) i och med att de ser den digitala utvecklingen och andra museers användningen av sociala medier. Detta museum kanske inte då har det resurser som krävs för att kommunicera via alla sociala medier och därför har museet i detta fall anpassat sociala medier det efter sin egna förmåga, genom att satsa på enbart en social media, i detta fall Instagram.

#### **4.7 Förändring sedan den fria entrén**

Många museum säger att det inte ändrat speciellt mycket på hur de kommunicerar externt sedan den fria entrén infördes. Det skulle kunna ha att göra med att museet inte hela tiden kan

anpassa och förändra sitt arbetssätt efter dessa reformer utan vill då hellre jobba långsiktigt och stabilt (Wickham et, al 2015:323).

När frågan ställdes om museerna gjort något annorlunda i sättet de marknadsför sig på efter den fria entrén infördes så har man bland annat fått detta svar.

*“Eh, inte jättemycket, ja alltså vi har snålat in på visa annonseringar där vi tycker så här ”a men där kommer kvot på för ändå”, så det har vi gjort men det är marginellt skulle jag vilja påstå.”* (Chef för den publika avdelningen på Historiska Museet)

Detta skulle kunna visa på varför museerna inte ändrat speciellt mycket i sin externa kommunikation. Man skulle kunna tolka denna respondents svar som att de anser att det kommer människor till museet hur de än väljer att kommunicerar externt och därför inte behövt vidta några åtgärder i sin externa kommunikation. Respondenten nämner att de snålat in på annonsering vilket skulle kunna tolkas som att de till och med kommunicerar mindre efter den fria entrén införts. Andreasen et al nämner en fara för icke vinstdrivande organisationer i att man ser sig som unik (2005:63f.), vilket skulle kunna appliceras på detta museum. I att man skulle kunna tolka det som att deras inställning är de redan är unika och därför inte behöver åtgärda sin externa kommunikation för att locka besökare.

Vissa museer har inte alls lagt något fokus på att kommunicera ut den fri entré speciellt mycket i exempelvis kampanjer eller affischer. Ett museum beskriver att de inte längre jobbar med kampanjer och vill satsa mer på kommunicera mer uthållig och mer innehåll, vilket då innebär att de pratar om samma saker flera gånger. Andra museerna som valt att kommunicera ut den fria entrén har gjort det genom exempelvis tunnelbana kampanjer, affischer och foldrar. Då har exempelvis en utställningen varit fokuset men man har nämnt att det är fri entré på exempelvis en affisch. Dock finns det bara en kommunikationsavdelningen på ett museum som valde att marknadsföra den fria entrén, vilket de gjorde via en tunnelbanekampanj som enligt dem gick väldigt bra.

En respondent menar att sedan den fria entrén infördes har man behövt förtydliga kommunikationen inne på museet om hur man logistiskt rör sig på museet med skyltar och andra hänvisningar. En annan respondent menar att de nu sedan fri entré valt att

kommunicera på fler språk för att fler ska kunna få information om vilka de är. Några respondenter nämner också att man nu sedan den fria entrén har man börjat jobba mer med turistbyråer för att på så vis kunna nå de som kanske inte tidigare varit i den staden som museet finns i.

Vissa museer har både utställningar som är gratis och några som kostar pengar och här ser kommunikatörerna på museerna en utmaning i hur man då kommunicerar ut det. En respondent menar att det inte är svårt att skriva ut fri entre utan det som har varit svårt är sedan att ta betalt för andra evenemang som kostar pengar i och med att man måste förklara att det är fri entré till utställningarna men vissa andra evenemang kostar.

*“Problemet, eller problemet, det som hände nu när vi hade fri entré då tog vi betalt för den stora utställningen vi hade, så det var så här, jag tyckte inte att man kunde göra en stor fri entrékampanj för då blir det så här ” nu tjoho fri entré... Nej men förresten ni måste betala...”* (Marknadsförare på Moderna museet i Stockholm)

Här kan man se hur en respondent uttrycker sig när det gäller att kommunicera ut den fria entrén externt. Detta skulle kunna visa på en utmaning som vissa av de 18 statliga museer med fri entré har. Att vissa museum inte lagt något fokus på att kommunicera ut den fria entrén skulle dels kunna bero på just detta, att några museum inte har ett helt gratis museum utan att vissa utställningar faktiskt kostar pengar. Man skulle då kunna tänka sig att kommunikatörerna på museet ser en problematik i att kommunicerar ut den fria entrén, att de ser det som vilseledande att skriva ut fri entré eftersom vissa utställningar kostar. Detta kan vara en anledning till att dessa museum avstått att gå ut med fri entré eftersom man inte får vara vilseledande i sin marknadsföring (Dahlén och Lange 2009:398).

Det skulle också kunna bero på att de större museerna inte har behov av att locka folk genom fri entré på samma sätt som de mindre museerna har. De mindre museerna har alla kommunicerat den fria entrén genom affischer, foldrar och tunnelbana kampanjer, detta skulle möjligtvis kunna vara för att skapa en konkurrensfördel med fri entré. Med större och mindre museer menas vilken storlek man har på personalstyrkan.

En annan anledning till varför museerna inte ändrat på sättet de kommunicerar externt skulle kunna vara att museerna som tidigare nämnt tittar på varandra och ser att ingen annan förändrat speciellt mycket i sitt kommunikationsarbete sedan den fria entrén och då vill man inte heller förändra något eftersom man då sticker ut från mängden. När man avstår från att följa en norm, som i detta fallet är då normen för museerna att inte förändra sin externa kommunikation speciellt mycket i och med fri entré, så skulle något museum göra en stor förändring i sitt kommunikationsarbete riskera det museet att bli utsatt för social isolering, vilket exempelvis skulle kunna innebära att museet får dåligt anseende (Fredriksson och Pallas 2013:55). Här kan man se en respondent som berättar om att de inte kommunicerat den fria entrén.

*“Egentligen inte, vi kändes oss rätt trygga med att det kommer ju så småningom, alltså att vi, vi sa det att det får departementet sköta. Nej men vi sa det att nu när vi hade fri entrén den här jubileumshelgen så var det många som sa de, oj fri entré det hade jag ingen aning om. Vi känner att det inte har varit, det är snarare så att vi inte har lagt någon peng alls på att tala fri entré”* (Chef för kommunikationsavdelningen på Naturhistoriska riksmuseet)

Utifrån det svar vi fick från denna respondent skulle man kunna tolka det som att kommunikatörerna på detta museum och vissa andra museum har inställningen att det är departementet som får sköta informationen angående fri entré eftersom att det är dem som har bestämt det. Att det alltså inte är museet uppgift att informera allmänheten och besökarna om att det nu är fri entré till det museet. Därför skulle detta kunna vara en utav anledningarna till varför de flesta museerna sköter sin verksamhet och externa kommunikation som vanligt.

## **5. Slutsatser och slutdiskussion**

Generellt kan man säga att att museerna upplever att de inte gjort någon speciellt stor förändring i hur de kommunicerar externt sedan den fria entrén införts. Dock kan man se att vissa museer har gjort mindre ändringar i sin externa kommunikation som kan tolkas som en följd av den fria entrén. Såsom att vara tydligare med hur de kommunicerar med skyltar inne på museet, detta berättar museerna är ett resultat av det ökade besöksantalet och därför också

kan tolkas som en extern kommunikationsförändring på grund av den fria entrén. Att använda sig av flera olika språk i sin externa kommunikation på affischer, foldrar eller liknande kan också tolkas som en följd av införandet av den fria entrén. Detta på grund av att i och med den fria entrén ser många museum möjligheten att nå fler målgrupper och några få museum har då vidtagit mindre åtgärder i sin externa kommunikation, att använda sig av flera olika språk.

I stora drag kan man utifrån de intervjuer som gjorts i denna uppsats påstå att de flesta museer inte försöker nå nya målgrupper i någon större utsträckning i och med den fria entrén. Vissa talar lite lätt om att kulturen blir mer tillgänglig för alla, och att det är något positivt. Viljan att faktiskt försöka nå ut till fler är svår att finna hos de flesta med hjälp av de frågor som ställts. Vi kan inte vara helt säkra på att fallet är så på alla museer då enbart en person per museum intervjuats, men å andra sidan kan man tänka sig att de vill representera museets generella åsikt i viss mån. Respondenternas åsikter kan delvis ses som en produkt av den organisationskultur som finns på de museer de arbetar på, och alltså borde de svar de ger vara någorlunda allmänna för de andra som arbetar där. Många av respondenterna är kommunikationsansvariga och bör alltså vara de som i stor grad sätter agendan för hur den externa kommunikationen ska bedrivas.

Skillnaden mellan museernas externa kommunikation är ganska liten. Detta kan bero på den marknadskommunikativa, kommersiella strategi som man har svårt att applicera på sin egen organisation. Alla museer har en "usp" alltså någon som är unikt för museet, men den är egentligen bara museets tema. När det kommer till arbetssätt går det inte att se samma vilja att sticka ut och skilja sig från mängden. Här kan det finnas en rädsla att besökarna skulle sluta komma om man inte kände igen sig i den "vanliga" annonseringen eller Twitter-uppdateringen. Här kanske man heller inte vill sticka ut från den vinstdrivande branschen för att det är den som är vanligast att människor tar till sig budskap ifrån.

Denna studie visar att 17 av de 18 statliga museerna i Sverige som införde fri entré i början av 2016 inte upplever att deras externa kommunikation påverkas i speciellt stor utsträckning av införandet av den fria entrén. Vad det gäller hur kommunikationsavdelningarna på museerna förhåller sig till målgrupper kan man av denna studie tolka det som att alla

anställda vid kommunikationsavdelningarna på museerna upplever att det får nya målgrupper och besökare i och med bara det faktum att de har fri entré till sina museum. Museerna har alltså inte riktat sin externa kommunikation för att nå någon speciell målgrupp som de inte kunde nå tidigare innan den fria entrén. Respondenterna har nämnt en ökning av användning av sociala medier som man kan tolka som ett sätt för museerna att arbeta demokratiserande med sin externa kommunikation. Dock har ingen nämnt att det är en strategi och/eller en direkt följd av den fria entrén.

De 17 museer som denna uppsats berört är de enda statliga museerna i Sverige som har fri entré, därför är svårt att uttala sig om andra statliga museer i Sverige. Den externa kommunikation som bedrivs av andra statliga institutioner t.ex universitet skulle kunna liknas vid det kommersiellt inspirerade arbetssättet som bedrivs på många av museerna. Många universitet har egna varumärken (Lunds Universitet u.å, Mittuniversitetet 2010, Uppsala Universitet 2014), vilket kan ses som en kommersiell strategi för att locka till sig fler elever. I museernas fall blir det besökare. Detta gör man trots kompensation för entréavgift från staten.

Många respondenter anser att demokratiseringen är positiv, men har svårt att fullt ta till sig den då även de precis som alla andra lever och verkar i dagens digitala, hyperkommersiella samhälle där allt och alla ska ha ett eget brand, eller varumärke. Då alla museer påverkas av omgivningen, intressenter och målgrupper kan det vara svårt att skaka av sig pressen på att behöva förhålla sig till den marknadskommunikativa normen som inte är icke-kommersiell.

Denna studie begränsar sig till intervjuer med anställda vid museernas kommunikationsavdelningar, därför skulle vidare studier kunna behandla den faktiska externa kommunikationen, så som affischer, kampanjer och museernas sociala medie-närvaro. Det skulle också kunna vara av intresse att jämföra de statliga museer med fri entré med de som inte har det för att se om dessa skiljer sig åt kommunikationsmässigt.

## **7. Referenser:**

### **Artiklar:**

Andreasen, Alan R. Goodstein, Ronald C. & Wilson, Joan W (2005) *Transferring*



"Marketing Knowledge" to the Nonprofit Sector. California management review 47:4: 46-67.

Arnett, Dennis B. German, Steve D. & Hunt, Shelby D (2003) *The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing*. Journal of Marketing 67: 89-105.

Arnold, Mark J. och Tapp, Shelley R. (2003) *Direct marketing in non-profit services: investigating the case of the arts industry*. Journal of Services Marketing 17:2: 141-160.

Belenioti, Zoe-Charis och Vassiliadis, Chris A (2015) *Branding the new museum era*. Conference: 4th International Conference on Strategic Innovative Marketing, Mykonos, Greece, September 24-27, 2015. Volume 6.

Benson, Margareta (2015) *Fri entré på flera museer i Stockholm*. SVT 31 december.  
<http://www.svt.se/nyheter/lokalt/stockholm/fri-entre-pa-flera-museer-i-stockholm>  
(Hämtad 24/10-16)

Bergström, Bo (2012). *Effektiv visuell kommunikation: om nyheter, reklam och profilering i vår visuella kultur*. 8., [rev.] uppl. Stockholm: Carlsson

Capriotti, Paul (2013) *Managing Strategic Communication in Museums. The case of Catalan museums*. Communication & Society 26:3: 98-116.

Chen, Chiang-Ming, Chen, Yen-Chien, Tsai, Yi-Chun (2016) *Evaluating museum free admission policy*. Annals of Tourism Research 58: 156-159

Dahlén, Micael & Lange, Fredrik (2009). *Optimal marknadskommunikation*. 2. uppdaterade uppl. Malmö: Liber

Eriksson-Zetterquist, Ulla, Ahrne, Göran (2015) *Intervjuer*. Ahrne, Göran & Svensson, Peter (red.) Handbok i kvalitativa metoder. 2, [utök. och aktualiserade] uppl. Stockholm: Liber

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (red.) (2012). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4, [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik

Findahl, Olle, Davidsson, Pamela (2015) *Svenskarna och internet*. Internetstiftelsen i Sverige.

Fredriksson, Magnus, Pallas, Josef (2011) *Regler, normer och föreställningar*. I Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (red.), *Strategisk kommunikation: Forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Fredriksson, Magnus. Pallas, Josef & Wehmeier, Stefan (2013) *Public relations and neo-institutional theory*. *Public Relations Inquiry* 2:2: 183-203.

Holdgaard, Nanna och Ekelund Simonsen, Celia (2011) *Attitudes towards and conceptions of digital technologies and media in Danish museums*. *Journal of media and communication research*: 100-118.

Komarac, Tanja (2014) *A New World for Museum Marketing? Facing the Old Dilemmas While Challenging New Market Opportunities*. *Tržište/Market* 26:2 199-214.

Lunds Universitet (u.å) *Varumärke*  
<http://www.lu.se/lucat/group/v1000882>  
(Hämtad 3/1-17)

Maitlis, Sally & Sonenshein, Scott (2010) *Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988)*. *Journals of Management Studies* 47:3: 551-580.

Martin, Andy (2002) *The impact of free entry to museums*, *Cultural Trends* 12:47: 1-12.

Mittuniversitetet (2010) *Mittuniversitetets varumärke*.

[https://www.miun.se/siteassets/forvaltning/styrdokument/2.-verksamhetsstod/kommunikation/miun\\_vmhandbok\\_2010.pdf](https://www.miun.se/siteassets/forvaltning/styrdokument/2.-verksamhetsstod/kommunikation/miun_vmhandbok_2010.pdf)

(Hämtad 3/1-17)

Mosén, Gunilla (2012) *Gratis eller inte på de statliga museerna?* DIK 26 januari.

<http://www.dik.se/nyheter/gratis-eller-inte-paa-de-statliga-museerna/>

(Hämtad 24/10-16)

Naturhistoriska riksmuseet (2014) *Vision och uppdrag*

<http://www.nrm.se/ommuseet/verksamhet/visionochuppdrag.968.html>

(Hämtad 3/1-17)

Regeringskansliet (2016) *Fri entré infört vid 18 statliga museer.* regeringen.se 2 februari.

<http://www.regeringen.se/artiklar/2016/02/fri-entre-infort-vid-18-statliga-museer/>

(Hämtad 14/10 -16)

Sandhu, Swaran (2009) *Strategic Communication: An Institutional*

*Perspective.* International Journal of Strategic Communication 3: 72–92.

SCB (u.å) *Statliga förvaltningsmyndigheter.*

<http://www.myndighetsregistret.scb.se/Myndighet.aspx>

(Hämtad 26/10-16)

Socialdemokraterna (2016) *Återigen fri entré på statliga museer.*

<http://www.socialdemokraterna.se/Pressrum/nyheter/Fri-entre-pa-statliga-museer1/>

(Hämtad 4/1-17)

Statens maritima museer (2016) *Uppdrag.*

<http://www.maritima.se/om-myndigheten/uppdrag>

(Hämtad 3/1-17)

TT (2016) *Museibesök populär semesteraktivitet.* DN 12 juli.

<http://www.dn.se/nyheter/sverige/museibesok-popular-semesteraktivitet/>  
(Hämtad 23/10-16)

Uppsala universitet (2014) *Grafisk profil*.  
<https://mp.uu.se/web/info/stod/komm/grafiskprofil>  
(Hämtad 3/1-17)

Wickham, Mark. Kim Lehman, Kim & French, Linda (2015) *Communicating marketing priorities in the not-for-profit sector: a content analysis of australian state-museums annual reports*. *Corporate Ownership & Control* 12:2: 318-328.

Zare, Shohreh (2016) *Nu blir det gratis att gå på museum*. SVT 1 februari.  
<http://www.svt.se/nyheter/lokalt/stockholm/nu-blir-det-gratis-att-ga-pa-museum>  
(Hämtad 14/10 -16)

## **8. Bilagor:**

### *1. Frågeformulär till intervjuer:*

#### **Allmänna**

- Beskriv dig själv som kommunikatör

- Hur ser din yrkeshistoria ut?
- Hur länge har du jobbat som kommunikatör på det här muséet?
- När fick ni reda på att den fria entrén skulle införas igen?
- Vad tycker du är positivt samt negativt med den fria entrén? Allmänt? Ur ett kommunikationsperspektiv?

### **Kommunikationens funktion**

- Hur ser kommunikationsavdelningens historia ut?
- Hur många jobbar på kommunikationsavdelningen idag?
- Vad är kommunikationsavdelningens uppdrag i organisationen? Internt och externt
- Hur arbetar ni med intern kommunikation?
- Hur marknadsför ni er som museum?

### **Kommunikationsutmaningar**

- Vilka kommunikativa utmaningar finns? Externt och internt
- När blir kommunikationen viktigast? Externt och internt
- Tycker ni att kommunikationen fungerar internt och externt?

### **Kommunikationsuppfattning**

- Var och hur hittar du inspiration till ditt yrke?
- Tror du att övriga anställda och medarbetare på muséet anser att kommunikationen är viktigt? Externt och internt
- Hur ser prioriteringen ut gällande avdelningarna? Är kommunikationsavdelningen en högt prioriterad avdelning?
- Upplever du trender i sättet att arbeta med intern kommunikation?

### **Kommunikationsresurser**

- Hur ser resursfördelningen ut på muséet mellan avdelningarna? Går stor resursandel till kommunikationsavdelningen för marknadsföring och personal etc?
- Har antalet kommunikatörer på avdelningen förändrats i någon riktning?