



School of Business  
Economics and Law  
GÖTEBORG UNIVERSITY

# KONSTBIENNALENS MARKNADSKOMMUNIKATION

– Hur tre nordiska samtidskonstevenemang kommunicerar med sina viktigaste målgrupper

Magisteruppsats i marknadsföring

**Författare:**

Lisa Andersson 801111

Virpi Näsänen 601119

VT 2008

**Handledare:**

Mia Larson

## **FÖRORD**

Vi vill rikta ett stort tack till Henna Paunu, Tor Andreas Gitlesen, Egil Jegleim, Ragna Kronstad och Mia Christersdotter Norman som har medverkat i vår studie samt gett oss tillgång till viktigt material.

Vi vill även tacka vår handledare Mia Larson som under studiens förlopp har bidragit med värdefulla synpunkter.

Vi önskar Er en inspirerande läsning!

Göteborg, juni 2008

---

Lisa Andersson

---

Virpi Näsänen

# SAMMANFATTNING

- TITEL:** Konstbiennialens marknadskommunikation  
– Hur tre nordiska samtidskonstevenemang kommunicerar med sina viktigaste målgrupper
- MAGISTERUPPSATS:** Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
- FÖRFATTARE:** Lisa Andersson och Virpi Näsänen
- HANDLEDARE:** Universitetslektor Mia Larson
- PROBLEMBACKGRUND:** Kulturen har under 1990-talet blivit ett viktigt regionalpolitiskt verktyg för städer i syftet att nå ekonomisk framgång och imageprofilering samt att utveckla stadsdelar, främja regionala identitetsfrågor och förbättra livskvaliteten. Den globala tillväxten av internationella konstbiennaler är resultatet av en vilja att kombinera den regionala nyttan och tillgängligheten av samtidskonst. En konstbiennial är ett nyskapande evenemang som i regel har flera samhällliga uppgifter och mål. En biennial som till en stor del finansieras av kommunen eller regionen, har som uppgift att dels förstärka stadens internationella kulturprofil, dels att erbjuda de lokala invånarna en högklassig och stimulerande konstupplevelse. Att kommunicera till en internationell/professionell publik samtidigt som den skall tilltala den lokala publiken är en komplex uppgift.
- PROBLEMFORMULERING:** Huvudfråga:  
- *Hur använder en konstbiennial marknadskommunikation för att dels nå den professionella publiken, dels för att väcka den lokala publikens intresse för evenemanget?*  
Två delfrågor:  
- *Hur formuleras kommunikationsbudskapen till dessa målpubliker?*  
- *Hur använder konstbiennalen kommunikationsverktygen i syfte att förmedla sina budskap?*
- SYFTE OCH AVGRÄNSNINGAR:** Syftet med vår uppsats är att undersöka kommunikationens roll i marknadsföring av en internationell konstbiennial. Tre nordiska biennialarrangemang är inkluderade i undersökningen Göteborgs 4:e Internationella Konstbiennial, Rauma Biennale Balticum, Finland och Momentum Nordisk Festival för Samtidskonst i Moss, Norge.
- METOD:** Vår studie baseras på tre fallstudier med kvalitativ karaktär med ett arts management perspektiv varvid vi har använt ett abduktivt angreppssätt. Intervjuer har gjorts med Henna Paunu, amanuensintendent (Rauma Biennale Balticum), Mia Christersdotter Norman, verksamhetsledare (Göteborgs 4:e Internationella Konstbiennial), Tor Andreas Gitlesen, rådgivare, Egil Jegleim, direktör och Ragna Kronstad, informatör (Momentum Nordisk Festival för Samtidskonst).
- TEORETISK REFERENSRAM:** I teoriavsnittet presenteras teorier och modeller om kulturmarknadsföring och marknadskommunikation.
- EMPIRI:** Det empiriska materialet utgörs av egna anteckningar, arkivmaterial och pressurklipp. Därutöver ingår intervjuer med 5 personer som representerar de olika biennialerna.
- ANALYS:** Biennialernas budskap och kommunikation gentemot den professionella och den lokala publiken har analyserats utifrån det empiriska materialet och den teoretiska referensramen.
- SLUTSATSER:** För att öka effektiviteten i kommunikationen till både den lokala och den professionella publiken rekommenderar vi, i våra slutsatser, att den integrerade kommunikationsmodellen tillämpas.

## ABSTRACT

- TITLE:** The Use of Marketing Communication for Art Biennials  
– How Three Nordic Contemporary Art Events Communicate with Their Most Important Target Groups
- MASTER THESIS:** School of Business, Economics and Law. University of Gothenburg
- AUTHORS:** Lisa Andersson and Virpi Näsänen
- SUPERVISOR:** Dr. Mia Larson
- BACKGROUND:** Arts and culture have during the 1990's become important tools for cities in order to achieve regional benefits such as neighbourhood development, enhancement of the regional identity and general improvement of the quality of life. The growing number of international art biennials all over the world shows that there is a strong desire to combine regional development with an attractive supply of contemporary art. An art biennial is an innovative art event that typically has several social purposes and missions. Biennials that for the most part are financed by city or regional governments aim to strengthen the cultural profile of the city in the international context and to provide the local citizens with a stimulating art experience of high quality. To reach these goals a biennial has to find ways how to communicate with both the professional and the local audiences, which makes a complex challenge.
- PURPOSE OF THE STUDY:** The purpose of our study is to investigate the role of marketing communication in an art biennial context.
- RESEARCH QUESTIONS:** The main question of our study is:  
*- How do the art biennials use marketing communication in order to reach the professional and the local audiences?*  
We have divided the main question into two sub questions:  
*- How do the biennials formulate communication messages for these audiences?*  
*- How do the biennials use marketing communication tools?*
- METHODOLOGY:** The perspective of our study is that of Arts Management. Our research has been conducted by using case studies of qualitative character. Three Nordic art biennials are included in the study: Göteborg International Biennial for Contemporary Art, Gothenburg, Sweden; Rauma Biennale Balticum, Finland and Momentum Nordic Festival for Contemporary Art, Moss, Norway.
- THEORY:** The theoretical framework consists of models and principles in arts marketing and of marketing communication in a more general sense.
- EMPIRICAL DATA:** The empirical data includes publications, reports, personal notes and documents from the biennial archives. Personal interviews with 5 persons representing the different biennials have been conducted as part of the information gathering.
- ANALYSIS:** The messages and communication which the biennials direct towards the professional audience and the local consumers are analysed by using the empirical data and the theoretical framework.
- CONCLUSIONS:** Our conclusion is to communicate more efficiently with the local audiences, especially with consumers that are not familiar with contemporary art; the biennials should differentiate their marketing communication and formulate messages that can reach the general audience in a more efficient way. A model that is based on the total product concept, combined with a model for integrated marketing communication is introduced as a possible tool for the biennial marketing communication.

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.1.1 Kulturens roll i samhället .....	1
1.1.2 Kultur och ekonomisk forskning .....	2
1.1.3 Kulturaktörernas inställning till marknadsföring.....	3
1.2 Problemdiskussion.....	4
1.3 Syfte och frågeställningar .....	5
1.4 Avgränsningar .....	5
1.5 Viktiga begrepp och definitioner .....	6
1.6 Uppsatsens disposition.....	7
<b>2. METOD .....</b>	<b>8</b>
2.1 Förförståelse och förståelse.....	8
2.2 Undersökningsansats .....	8
2.2.1 Perspektiv .....	8
2.2.2 Kunskapssyn.....	9
2.2.3 Angreppssätt .....	9
2.2.4 Val mellan kvantitativ och kvalitativ metod .....	10
2.2.5 Fallstudier .....	10
2.3 Datainsamling.....	11
2.3.1 Insamling och val av sekundärdata .....	11
2.3.2 Val av fall .....	12
2.3.3 Insamling och val av primärdata.....	12
2.4 Källkritik .....	14
2.5 Sanningskriterier.....	16
2.5.1 Tillförlitlighet .....	16
2.5.2 Överförbarhet.....	16
2.5.3 Pålitlighet.....	17
2.5.4 Möjlighet att styrka och konfirmera.....	17
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM .....</b>	<b>18</b>
3.1 Kulturmarknadsföring.....	18
3.1.1 Kulturorganisationen och dess uppgift.....	19
3.1.2 Den kreativa produktionsprocessen .....	19
3.1.3 Marknadsföringsmodell för konst och kultur .....	20
3.1.4 Kulturmarknadsföring som en värdeskapande process.....	21
3.1.5 Kulturprodukten.....	23
3.1.6 Marknaden för kultur .....	25
3.1.6.1 Konsumentmarknaden.....	25
3.1.6.2 Staten och övriga bidragsgivare .....	25
3.1.6.3 Sponsorer .....	26
3.1.6.4 Förmedlare .....	26
3.2 Marknadskommunikation .....	26
3.2.1 Marknadskommunikationens mål.....	28
3.2.2 Kommunikationsverktyg .....	29
3.2.2.1 Reklam.....	30
3.2.2.2 Public relations, PR .....	30
3.2.2.3 Personlig försäljning.....	31
3.2.2.4 Säljfrämjande åtgärder, SP .....	31
3.2.2.5 Direkt marknadsföring, DM .....	32
3.2.2.6 Köpplatskommunikation, POP .....	32

3.2.2.7 Kommersiella utställningar och mässor .....	33
3.2.2.8 Elektronisk kommunikation.....	33
3.2.2.9 Word-of-mouthkommunikation .....	33
3.3 Sammanfattande diskussion .....	34
<b>4. EMPIRI.....</b>	<b>37</b>
4.1 Presentation av våra fall.....	37
4.1.1 Fall A: Göteborgs Internationella Konstbiennial.....	37
4.1.2 Fall B: Rauma Biennale Balticum .....	39
4.1.3 Fall C: Momentum Nordisk Festival för Samtidskonst .....	40
4.2 Kommunikationsbudskap.....	42
4.2.1 Göteborgs Internationella Konstbiennial 2007 .....	42
4.2.2 Rauma Biennale Balticum 2006 .....	43
4.2.3 Momentum Nordisk Festival för Samtidskonst 2006 .....	44
4.3 Kommunikationsverktyg.....	45
4.3.1 Göteborgs Internationella Konstbiennial 2007.....	45
4.3.2 Rauma Biennale Balticum 2006 .....	48
4.3.3 Momentum Nordisk Festival för Samtidskonst 2006 .....	49
4.3.4 Uppföljning av biennialresultat och marknadsföringsåtgärder.....	51
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>52</b>
5.1 Inledning .....	52
5.2 Konstbiennalen som produkt.....	53
5.3 Kommunikationsbudskap.....	56
5.3.1 Designprogrammet.....	56
5.3.2 De ekonomiska resurserna.....	57
5.3.4 Sammanfattning av hur konstbiennialerna formulerar sina kommunikationsbudskap .....	57
5.4 Kommunikationsverktyg.....	58
5.4.1 Kommunikation till den professionella publiken.....	58
5.4.1.1 Uppnåendemål .....	58
5.4.1.2 Processmål .....	58
5.4.1.3 Effektivitetsmål.....	59
5.4.2 Kommunikation till den lokala publiken.....	59
5.4.2.1 Uppnåendemål .....	59
5.4.2.2 Processmål .....	60
5.4.2.3 Effektivitetsmål .....	60
5.4.3 Sammanfattning av hur konstbiennialerna använder kommunikationsverktyg.....	61
<b>6. SLUTSATSER .....</b>	<b>62</b>
6.1 Våra slutsatser .....	62
6.2 Uppsatsens bidrag .....	64
6.3 Förslag till vidare forskning .....	64
<b>7. REFERENSER .....</b>	<b>65</b>

## FIGURFÖRTECKNING

Figur 1.1: Uppsatsens disposition .....	7
Figur 2.1: Tillvägagångssätt.....	10
Figur 3.1: Den teoretiska referensramens struktur.....	18
Figur 3.2: Marknadsföringsmodell för konst och kultur .....	21
Figur 3.3: Skapandet av det konstnärliga värdet och dess diffusion.....	22
Figur 3.4: Totalproduktkonceptet.....	24
Figur 3.5: Den integrerade marknadskommunikationens triangel.....	27
Figur 3.6: Marknadskommunikationens mål .....	28
Figur 3.7: DAGMAR-modellen.....	29
Figur 5.1: Den totala konstprodukten.....	54
Figur 6.1: Modell för integrerad konstkommunikation.....	63

## TABELLFÖRTECKNING

Tabell 2.2: Sammanställning av intervjuerna .....	14
Tabell 4.1: Sammanställning av kommunikationsåtgärderna för Göteborgs Internationella Konstbiennial 2007 .....	48
Tabell 4.2: Sammanställning av kommunikationsåtgärderna för Rauma Biennale Balticum 2006.....	49
Tabell 4.3: Sammanställning av kommunikationsåtgärderna för Momentum Nordisk Festival för Samtidskonst 2006.....	50
Tabell 4.4: Sammanställning av uppföljningen av kommunikations .....	51

## 1. INLEDNING

*I detta kapitel introduceras läsaren till uppsatsens ämne och dess bakgrund. Därefter förs en diskussion utifrån undersökningens problemformulering. Vidare presenteras undersökningens syfte och frågeställningar. Avgränsningar, viktiga begrepp och definitioner samt en disposition över vår studie avslutar kapitlet.*

---

### 1.1 Bakgrund

#### 1.1.1 Kulturens roll i samhället

En gång i tiden vallfärdade man till en katedral för att bli andligt upplyft. Idag har de internationella konstevenen delvis tagit de medeltida kyrkornas plats. Kulturturismen har skiftat fokus och *Venedigbiennalen*, *Manifesta* eller *Documenta* är för många sommarens höjdpunkter. Ett generöst utbud av konstupplevelser väntar och alltid är det någonting som etsar sig fast. (Allgårdh, 2008)

Konst är för mänskligheten någonting lika universellt som näring, fortplantning, sociala sammanslutningar och krigföring. Historien visar, att konst i olika former förekommer hos alla stammar, samhällen och civilisationer (Cherbo, 2007). I Sverige, liksom i de andra nordiska länderna, är kulturen en viktig del av vår demokrati. Tillgången till ett brett utbud av kulturtjänster såsom musik, teater, bildkonst och litteratur anses höra till våra medborgerliga rättigheter. De nordiska staternas kulturpolitik har som mål att utveckla de konstnärliga uttrycksformerna på flera nivåer och göra dem tillgängliga för så många som möjligt (Ruth, 2003, elektronisk källa). Kulturproduktionen stöds genom direkta ekonomiska bidrag, indirekta marknadssubventioner, lagstiftning samt genom att upprätthålla specifika landsomfattande kulturtjänster (Bakke, 2001). Under det senaste decenniet har diskussionen om kulturens värde och samhällsroll i ökande grad börjat betona olika instrumentella nyttor istället för de individuella och inre motiven ("konst för konstens skull"). Man argumenterar för att konsten skapar viktiga, mätbara ekonomiska och sociala fördelar som gynnar samhället i stort, inte enbart de individer som är direkt inblandade. (McCarthy, 2005).

Kulturen har under 1990-talet blivit ett viktigt regionalpolitiskt verktyg för städer med målet att nå ekonomisk framgång och imageprofilering samt att utveckla stadsdelar, främja regionala identitetsfrågor och förbättra livskvaliteten (Cantell, 2002). Den globala tillväxten av internationella konstbiennaler kan ses som resultatet av en vilja att kombinera den regionala nyttan och tillgängligheten av samtidskonst. Ordet konstbiennial syftar till en utställning som arrangeras vartannat år i syfte att presentera aktuella trender inom samtidskonst. Konstbiennaler eller triennaler finns i dag i femtiotvå länder (Vogel, 2008). Varje år



startar flera nya städer en egen biennial (Luke, 2007). De flesta biennaler grundas i kommunal regi. Enligt Luke visar denna utveckling att samtidskonsten är ett effektivt verktyg när det gäller att ändra en regions image och demonstrera kreativ framåtanda. För att lyckas med dessa mål, är det dock avgörande att biennalen samarbetar med en inflytelserik konstnärlig ledare, curator, som lockar med sig viktiga konstnärsnamn och åstadkommer en positiv respons i media samt bland de professionella inom konstfältet. Till de viktigaste biennialerna räknas Venedig, Sao Paolo, Istanbul och Whitney i New York (Bagdadli & Arrigoni, 2005). Venedigbiennalen, som grundades redan år 1895, hade totalt 319 332 besökare år 2007 (Venedigbiennalen, elektronisk källa).

### **1.1.2 Kultur och ekonomisk forskning**

Intresset för ekonomisk forskning på konstområdet började i nationalekonomins domän. Så tidigt som i slutet av 1700-talet använde upplysningsfilosofen och ekonomen Adam Smith begreppet *public good* (allmännyttig produkt) i sitt samlingsverk *The Wealth of Nations* i vilket han introducerade tanken om att konsumtionen av vissa produkter eller tjänster är av så stor vikt och nytta för samhället att den borde subventioneras av staten (Geursen & Rentschler, 2003). Det var dock inte förrän under den senare hälften av 1900-talet som ekonomerna på allvar började intressera sig för förhållandet mellan konst och ekonomi (Throsby, 1994). I artikeln *Broadening the Concept of Marketing* presenterade Kotler & Levy (1969) sina tankar kring marknadsföringens tillämplighet inom den icke vinstbringande sektorn. Författarna argumenterade att förutom till för kommersiella ändamål kan marknadsföring även användas som ett effektivt verktyg i socialt inriktade organisationer. Alla organisationer har, oavsett om de är verksamma inom den kommersiella eller samhällseliga sektorn, funktioner som kan beskrivas i företagsekonomiska termer: de betjänar kunder, sysslar med finansiell planering, skapar intäkter och driver en administration som bör ske enligt sunda ekonomiska principer. Den av Kotler och Levy initierade debatten kring marknadsföringens utvidgade sociala dimensioner fortsatte under flera års tid. Inom den icke vinstdrivande sektorn mottogs deras tankar med blandade känslor. Levy (2002) själv menar, att artikeln blev en viktig inspirationskälla för forskningen inom social marknadsföring och även inom marknadsföring av konst. Kritikerna däremot ansåg att artikelförfattarna presenterade självklarheter. Några kritiker påstod även, att Kotler och Levys tankar skulle kunna förvanska språkbruket och befrämja olämpliga produkter och tillvägagångssätt.

Rentschler (2002) redogör för hur det akademiska intresset för kulturmarknadsföring har utvecklats mellan åren 1975 och 2000. Hon skiljer mellan tre utvecklingsfaser: *den inledande perioden*, *den ökande professionalismens period* och slutligen *upptäcktsperioden*. Under den första perioden (1975-1984) syftade de flesta artiklarna till att presentera marknadsföringens grundprinciper och tillämplighet inom konstsektorn. Under den ökande professionalismens period (1985-1994) låg den innehållsmässiga fokuseringen fortfarande i marknadsföringens teorigrund, men i ökande grad också i användningen av praktiska verktyg såsom marknadsundersökningar och kommunikationsmetoder. Under den tredje fasen (1995-2000) har marknadsföring etablerats som en bestående del av många kulturorganisationers verksamhet. Över hälften av artiklarna som publicerades under den sista fasen handlade om marknadsföring som strategiskt verktyg, med betoning på tjänste- och upplevelseproduktion.

### **1.1.3 Kulturaktörernas inställning till marknadsföring**

Aktörerna på kulturområdet har traditionellt betraktat marknadsföring med likgiltighet, misstänksamhet eller motvilja. Marknadsföring har associerats med kommersialisering av verksamheten, aggressiva försäljningsåtgärder och banalisering av det konstnärliga innehållet (Mokwa et al, 1980). Hirsch och Davis (1980), som undersökte marknadsföringens roll i nordamerikanska kulturorganisationer på 1970-talet, påpekar att inte förrän en finansiell kris inträffar tvingas en kulturorganisation att omvärdera hela sin verksamhet. Först då erkänns marknadsföringens potential. Trettio år senare har Wahlberg (2001) redogjort för hur nyckelpersoner inom svenska teaterorganisationer ser på sin marknad. Wahlberg sammanfattar (2001:315): "Många i den konstproducerande världen är skeptiska inför företeelsen marknadsföring. Kanske kan den skepsisen ses som ett uttryck för konflikten mellan konst och marknad. Det är väl därför inte heller så konstigt att konstproducenter inte mer än i begränsad utsträckning intresserar sig för marknadsföring." Han fortsätter (2001:315): "Marknadsföring ses nog av konstproducenter i allmänhet som något som man lägger resurser på om man har råd." Mot denna bakgrund verkar det som om en professionalisering i attityderna ännu inte hade nått Sverige i början av 2000-talet. Kanske är vårt kulturpolitiska klimat med det starka offentliga stödsystemet så annorlunda jämfört med många andra länders, att det svenska kulturfältet tills vidare har besparats från sådana ekonomiska kriser som skulle ha tvingat organisationerna att omvärdera sin verksamhet och adoptera ett mera marknadsföringsorienterat synsätt.

## 1.2 Problemdiskussion

En konstbiennial är ett nyskapande evenemang som i regel har flera samhällseliga uppgifter och mål. En biennial som till en stor del finansieras av kommunen eller regionen, har som uppgift att dels förstärka stadens internationella kulturprofil, dels att erbjuda de lokala invånarna en högklassig och stimulerande konstupplevelse. Att uppnå en internationell och professionell trovärdighet samtidigt som en biennial även försöker tilltala den lokala publiken är ingen lätt uppgift. Hög konstnärlig kvalitet innebär inte automatiskt att vanliga konsumenter, i synnerhet sådana som inte är vana utställningsbesökare, blir intresserade av evenemanget. Emma Thomas, som är ansvarig för utställningspedagogiken på Baltic Centre for Contemporary Art, världens största center för samtidskonst, har påpekat att många ovana utställningsbesökare upplever samtidskonsten som en kалldusch. Den samtida konsten, som till sin natur är experimenterande och även provokativ, motsvarar ofta inte publikens förväntningar om konst och estetik. Många tror dessutom att det krävs speciella förkunskaper för att förstå samtidskonst och kunna ta del av konstupplevelsen. (Thomas, 2007).

Göteborgs Internationella Konstbiennial, som står i fokus för vårt arbete, kan beskrivas som en av de viktigaste satsningarna inom samtidskonst i Sverige och i nordiskt perspektiv. Biennalen har höga konstnärliga ambitioner och resursmässigt har den haft ett starkt lokalt finansiellt stöd. Det finns emellertid ett påtagligt problem i biennialens sätt att försöka uppnå de uppsatta lokala och internationella målen. Somliga av biennialens intressegrupper har ansett att biennalen inte är tillräckligt synlig för den lokala publiken och att den inte når de ovana utställningsbesökarna på ett tillfredställande sätt. När det gäller de internationella målen har några kommunalpolitiker varit av den åsikten att biennalen i sin nuvarande form inte lever upp till sitt namn som ett internationellt evenemang. (Clausson, 2008).

Konstsektorn har, som flera andra industrier, ett eget branschspecifikt sätt att använda marknadskommunikation. Flera av kommunikationsåtgärderna är mer eller mindre rutinmässiga metoder som används för att man alltid har gjort så. När konstorganisationer ska rikta sina produkter till en bredare publik, blir kommunikationens utmaningar mer komplicerade. Colbert (2001) har påpekat att konstproduktens komplexitet och konsumentens tidigare kunskap eller erfarenhet om produkten är de parametrar som borde styra organisationens sätt att kommunicera med sin marknad. Om konsumenten känner sig osäker inför en konstprodukt eller evenemang, borde organisationen kommunicera på ett sådant sätt att den upplevda

osäkerheten minskar och konsumenten känner sig uppmuntrad och intresserad. Scheff Bernstein (2007) anser att många kulturorganisationer inte definierar klara och tydliga budskap till sina målgrupper samt inte försöker anpassa kommunikationen till konsumentens situation. Hon påstår att kontakten med konsumenterna kan misslyckas eller förstöras av organisationens elitistiska attityd. Istället för att öppna dörrar till en värld av konst, bygger man upp murar som utesluter den som inte är insatt i området och endast förstärker konstelitens självkänsla.

### **1.3 Syfte och frågeställningar**

Syftet med vår uppsats är att undersöka kommunikationens roll i marknadsföring av en internationell konstbiennial. Vi vill i vårt arbete lyfta fram konflikten som uppstår i konstbiennialens marknadskommunikation till å ena sidan den professionella marknaden och å andra sidan till de lokala konsumenterna. Undersökningens huvudfråga är:

***Hur använder en konstbiennial marknadskommunikation för att dels nå den professionella publiken, dels för att väcka den lokala publikens intresse för evenemanget?***

Vi har delat in problemet i två delfrågor:

- ***Hur formuleras kommunikationsbudskapen till dessa målpubliker?***

Med denna fråga vill vi utreda vilka budskap och vilken information biennialorganisationerna vill förmedla till sina målpubliker.

- ***Hur använder konstbiennialen kommunikationsverktygen i syfte att förmedla sina budskap?***

Med denna fråga avser vi att redogöra för vilken kommunikationsmix biennialerna har och analysera de enskilda åtgärdernas funktion.

### **1.4 Avgränsningar**

Utgångspunkten för vår undersökning är Göteborgs Internationella Konstbiennial, som vi har kompletterat med uppgifter från två andra nordiska biennialarrangemang: Momentum Nordisk Festival för Samtidskonst i Moss, Norge och Rauma Biennale Balticum, Finland. De utvalda biennialerna är tillräckligt olika till sin historiska och organisatoriska bakgrund samt sitt geografiska läge, för att de ger oss en fördjupad förståelse för biennialers marknadsföringsproblematik. Samtidigt representerar de det nordiska kulturpolitiska tänkandet om kulturen som ett viktigt uttryck för vårt samhällssystem och demokrati. Vi har undersökt

biennialernas utveckling och situation som helhet, men studien fokuserar på de senaste biennaleupplagorna: år 2007 för Göteborgs Internationella Konstbiennial, år 2006 för både Momentum Nordisk Festival för Samtidskonst och Rauma Biennale Balticum.

Med vårt arbete önskar vi kunna bidra med sådan ny kunskap och nya insikter som arrangörer för konstbiennaler eller motsvarande konstevenemang konkret kan utnyttja i sin marknadsplanering.

## 1.5 Viktiga begrepp och definitioner

**Konst och kultur:** I vårt arbete använder vi orden ”konst” och ”kultur” som synonymer till varandra, som ett uttryck för klassiska konstgrenar såsom bildkonst, orkestermusik och scenkonst och skönlitteratur. Ofta kallas den här typen av kultur ”finkultur”. Som motsats till finkultur kan man använda uttrycket ”populärkultur”. Som exempel på en bred och populistisk definition på kultur kan nämnas UNESCO’s Mexico City Declaration on Cultural Policies (Unesco, elektronisk källa), som innefattar alla sådana säregna andliga, materiella, intellektuella och emotionella egenskaper som karakteriserar ett samhälle eller en social grupp. I begreppet ingår inte enbart olika konstuttryck, utan också sättet att leva, de grundläggande mänskliga rättigheterna, värdesystem, traditioner och uppfattningar.

**Konstverk:** Det finns inget entydigt sätt att definiera vad ett konstverk eller en konstprodukt är. I vår text utgår vi från den institutionella definitionen där konst är kopplad till kulturbranschens överenskommelser och auktoritet. Någonting är konst om det så definieras av en person som är medlem av den etablerade konstvärlden. (Holbrook & Zirlin, 1985). En annan syn på konst skulle kunna innebära att konst är någonting som varje individ själv definierar och alla kan legitimt kalla sina kreativa produkter för konstverk om de så önskar.

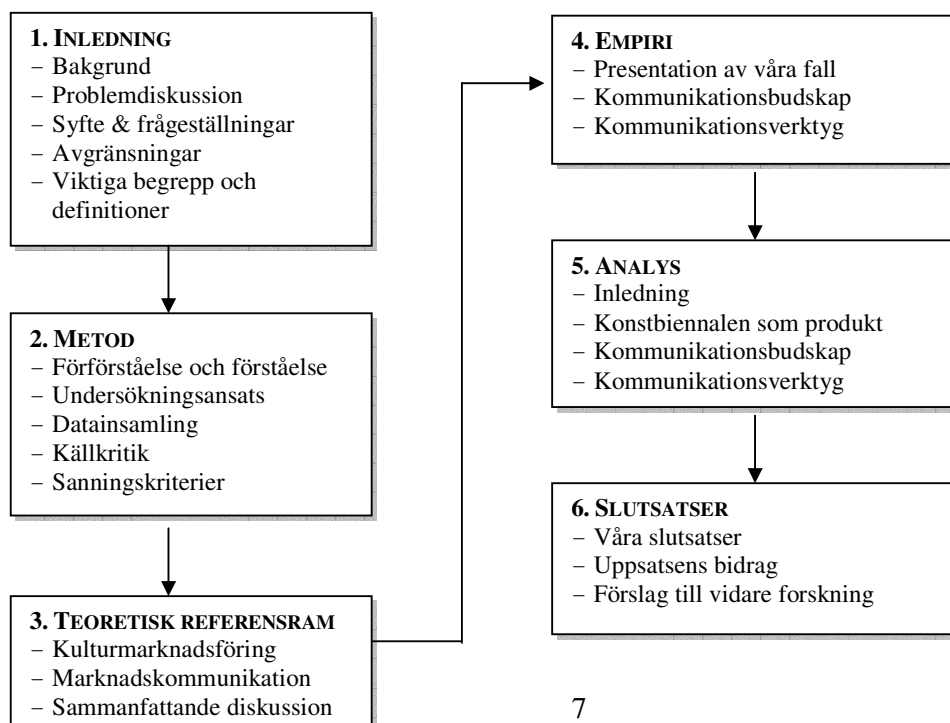
**Konstvärlden** omfattar de aktörer och institutioner som tillsammans formar konstbranschen: personer som är verksamma i produktion, förmedling, forskning, utvärdering eller försäljning av konst. Konstvärlden är ett nätverk som i sin verksamhet utgår från en gemensamma, även outtalade överenskommelser och konventioner såsom specifika branschinterna kvalitets-kriterier och förhållningssätt som dikterar hur konstverk bör presenteras och hur man kommunicerar om det konstnärliga värdet. (Becker, 1982)

**En kulturorganisation** kan definieras som en producent eller distributör som är verksam inom scenkonst, visuell konst, biblioteksväsende eller inom det kulturhistoriska området. Utanför denna snäva definition finns områden som förlags- och filmindustri, mediaföretag och underhållningsindustri. Dessa branscher, som ofta kallas kulturindustrier, hör till den kommersiellt inriktade delen av kulturverksamheten med ekonomisk vinst som mål. (Colbert, 2001). I vårt arbete använder vi ordet kulturorganisation eller konstorganisation i dess traditionella, snävare bemärkelse.

## 1.6 Uppsatsens disposition

Uppsatsen inleds med en bakgrundsbeskrivning. Därefter diskuteras och presenteras undersökningens problemformulering samt studiens syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas med avgränsningar samt definitioner av begrepp som förekommer i studien. I kapitel två redogörs för vår förförståelse och förståelse om ämnet. Här beskrivs även uppsatsens metodval samt en grundlig redogörelse för undersökningen. Dessutom diskuteras källkritiken till studiens primära respektive sekundära källor och ett resonemang om hur giltiga och trovärdiga studiens slutsatser är utifrån fyra kriterier. En utförlig redogörelse av teorier inom kulturmarknadsföring och marknadskommunikation som avslutas i en sammanfattande diskussion framställs i kapitel tre. I kapitel fyra presenteras våra empiriska data som i kapitel fem analyseras och diskuteras utifrån den teoretiska referensramen. Avslutningsvis presenteras studiens slutsatser samt dess bidrag och förslag till vidare forskning i kapitel sex. I dispositionsmodellen nedan ges en överskådlig bild över studiens gång.

**Figur 1.1: Uppsatsens disposition**



## 2. METOD

*Detta kapitel beskriver våra metodologiska val, både teoretiska och praktiska. Syftet är att ge läsaren en djupare förståelse för hur vi har kommit fram till våra val och hur vårt ämnesval har påverkat uppsatsens utformning. Källkritik och studiens giltighet och trovärdighet diskuteras i slutet av kapitlet.*

---

### 2.1 Förförståelse och förståelse

Förförståelse kan delas in i förstahandsförståelse och andrahandsförståelse. Förstahandsförståelse inbegriper personliga erfarenheter medan kunskap från utbildning och kurslitteratur är andrahandsförståelse. (Johansson Lindfors, 1993). En av oss har en hög grad av praktisk förförståelse av det undersökta ämnet eftersom hon under flera år har varit verksam inom kulturområdet och bland annat arbetat med sponsring och marknadsföring av konstevenemang. Hon har även varit verksam som projektledare för Göteborgs Internationella Konstbiennial. Vi har båda studerat marknadsföring på universitet i Sverige och utomlands och kan därför anses ha en gedigen teoretisk förförståelse. För att öka förståelsen har vi studerat litteratur och vetenskapliga artiklar om kulturekonomi, marknadsföring och marknads-kommunikation.

En stor förförståelse ökar risken för subjektivitet och förutfattade meningar i ett undersökningsarbete. Vi har varit medvetna om riskerna och har därför försökt i varje enskild situation ifrågasätta våra antaganden och hitta alternativa förhållningssätt. En fördel med erfarenhet inom området är att forskaren genom sin branschkunskap och kontaktnät har tillgång till värdefulla informationskällor och kan tolka denna information.

### 2.2 Undersökningsansats

#### 2.2.1 Perspektiv

Perspektivet för en undersökning kan även uttryckas som studiens synvinkel. Det kan liknas med ett par ”glasögon”, vilka forskaren använder vid observation och tolkning av verkligheten. Perspektivet är ett hjälpmedel vid preciseringen av ett problem och till att finna dess lösning. Dock kan det hindra forskaren från att erhålla en bred synvinkel och hitta alternativa tillvägagångssätt. (Lundahl & Skärvad, 1996). Synvinkeln för vår undersökning kan definieras som ett Arts Management perspektiv. Arts Management är en tvärvetenskaplig inriktning som undersöker kopplingen mellan ledning, ekonomi och estetiska syften inom

kulturområdet (Chong, 2002). För vår del innebär Arts Management perspektivet att vi utgår från vissa grundantaganden som i sin tur styr valet av teorier och litteratur. En av de viktigaste utgångspunkterna i vårt arbete är att konst och kultur är allmännyttiga aktiviteter, *public goods*, som har ett existensberättigande på grund av sitt konstnärliga värde. Vi betraktar inte konstproduktion som affärsverksamhet och är inte heller i det här sammanhanget intresserade av dess eventuella ekonomiska nyttor.

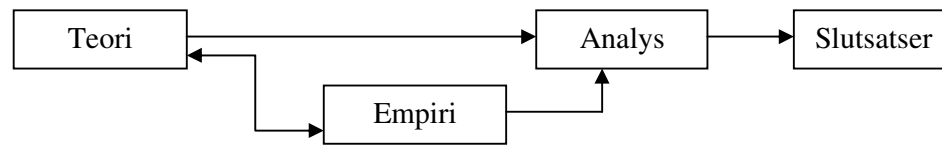
### **2.2.2 Kunskapssyn**

En forskares kunskapssyn har stor inverkan på studiens gång eftersom den avspeglar hur forskaren uppfattar verkligheten. Johansson Lindfors (1993) nämner i huvuddrag två olika kunskapssyner: positivismen och hermeneutiken. Positivismen anses frambringa objektiv information om olika samband och orsaksförhållanden. Hermeneutiken däremot framställer och förmedlar subjektiva tolkningar av texter och handlingar. Med andra ord kan det sägas att fokus i positivismen är att kvantifiera och testa ett beteende vetenskapligt medan hermeneutiken är att tolka och förstå beteendet hos de undersökta objekten, människor och institutioner. (Bell & Bryman, 2005). Vi anser att emotioner och förståelse är en väsentlig del av vetenskapen. Vi har en hermeneutisk syn på vårt forskningsproblem genom att syftet med vår studie är att förstå och tolka innebörd av aktiviteter och budskap. Vi anser också att våra personliga erfarenheter och värderingar är nödvändiga förutsättningar för att genomföra undersökningen och nå dess syfte.

### **2.2.3 Angreppssätt**

En forskare kan använda antingen ett deduktivt eller ett induktivt resonemang för att komma fram till studiens slutsatser. Vid en deduktiv ansats utgår forskaren från befintliga teorier och utvecklar därefter hypoteser som appliceras vid observationer. Den induktiva ansatsen däremot börjar vid verkliga observationer som resulterar i teorier och modeller. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006). Det kan dock vara svårt att dra en klar skiljelinje mellan en induktiv och deduktiv ansats. Istället kan en ömsesidig växelverkan ske mellan teori och empiri som kallas abduktion. (Johansson Lindfors, 1993). Vi har för vår uppsats använt ett abduktivt angreppssätt eftersom vi successivt under undersökningens gång kompletterat med mer teoretisk kunskap då det har uppstått nya synvinklar och perspektiv. På så sätt upplever vi att trovärdigheten för våra slutsatser har ökat. I nedanstående figur visas flödet av vårt tillvägagångssätt.



**Figur 2.1: Tillvägagångssätt**

Källa: Andersson & Näsänen, 2008

### 2.2.4 Val mellan kvantitativ och kvalitativ metod

Ett grundläggande beslut vid utförandet av en undersökning är om processen ska vara kvantitativ eller kvalitativ. Trost (2005) uppger att om syftet med studien är att veta hur många och hur ofta, är en kvantitativ metod att föredra och om syftet är att förstå och tolka någonting ska en kvalitativ metod användas. Emellertid ska valet av metod återspegla undersökningens problem samt teoretiska perspektiv. Den kvalitativa metoden har den hermeneutiska kunskapssynen som grund. Eftersom vår undersökning är inriktad på tolkning och förståelse, anser vi att den kvalitativa metoden är det naturliga valet för oss.

### 2.2.5 Fallstudier

Vi har valt att genomföra en fallstudieundersökning med kvalitativ karaktär för att på ett djupare plan kunna upptäcka, förstå och tolka konstbiennialernas marknadskommunikation. Fallstudier används för att studera en komplex företeelse genom att utnyttja en kombination av olika datainsamlingsmetoder, bl.a. systematiska intervjuer, direkta observationer, tester och skriftlig dokumentation (Merriam, 2006). Det är en mycket lämplig metod när forskaren vill gå in på djupet och förstå ”vad det är som händer”, ”hur det händer” och ”varför det händer” (Christensen et al, 2001). Kännetecknande egenskaper som karakteriserar fallstudier är dess goda förmåga att beskriva verkligheten, dess betoning av aktörsrollen samt att den också kan omfatta historiska förlopp (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006). Metodens styrka är just förmågan att hantera många olika typer av empiriskt material (Merriam, 2006). Det förekommer tre olika typer av kvalitativa fallstudier nämligen singulär fallstudie (*single instrumental case study*), multipel fallstudie (*collective case study*) och intern fallstudie (*intrinsic case study*). I den singulära fallstudien fokuserar forskaren på ett enskilt fall med uppsatta ramar. I den multipla fallstudien visualiseras problemet genom att studera flera fall. Den interna fallstudien har ofta karaktären av en projektutvärdering eller en ingående analys av en unik situation. (Creswell, 2007). Vår undersökning handlar om en multipel fallstudie. Vi insåg redan i planeringsskedet att ett enskilt fall, Göteborgs Internationella Konstbiennial, inte skulle ge tillräcklig information för att erhålla en tillfredsställande förståelse av problem-

atiken. För att utvidga förståelsen av problematiken samt öka studiens trovärdighet planerade vi på ett tidigt stadium att skaffa ytterligare information från två andra liknande evenemang i Norden, Momentum Nordisk Festival för Samtidskonst och Rauma Biennale Balticum.

## **2.3 Datainsamling**

Vid insamling av information skiljer man på primärdata respektive sekundärdata. Sekundärdata är befintlig information som tidigare har samlats in med ett annat syfte. Den delas in i intern och extern information där den interna utgör data som finns inom en organisation, till exempel kundinformation och den externa består av offentliga och kommersiella databanker. Primärdata utgör ny information som forskaren själv har samlat in genom sin valda insamlingsteknik för att lösa ett särskilt problem. (Christensen et al, 2001). I en fallstudieundersökning finns inga strikt definierade eller inmutade regler för hur information skall samlas in (Merriam, 2006). I nedanstående text beskrivs vår insamling och bearbetning av primärdata och sekundärdata.

### **2.3.1 Insamling och val av sekundärdata**

I planeringsskedet av vår uppsats samlade vi in och studerade tillgänglig information för att få en helhetsbild av problemområdet. Under studiens gång fylldes informationen på ytterligare och materialet fick mer substans.

Den teoretiska referensramen består huvudsakligen av vetenskapliga artiklar och litteratur om kulturinriktad marknadsföring och marknadskommunikation. Kulturmarknadsföring och Arts Management är ett tämligen nytt forskningsområde och den tillgängliga mängden böcker och artiklar var hanterbar, så vi strävade efter att läsa in oss i ämnet så ingående som möjligt, även genom att läsa äldre artiklar från 60- och 80-talet. För att finna relevant material har vi utgått från källförteckningar i olika texter och tagit fram intressanta originaltexter via databaser och även genom att beställa artiklar och litteratur från universitet och förlag. De flesta vetenskapliga artiklarna har vi samlat genom de databaser som erhålls av Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, bland andra Business Source Premier (EBSCO) och Emerald Insight. Den övriga litteraturen har hämtats från Göteborgs universitetsbibliotek och privata samlingar i Finland. För att hitta fler möjligheter om sökord och aspekter besökte vi fredagen den 7 mars Annica Rydholm som arbetar på ekonomiska biblioteket vid Handelshögskolan i Göteborg. Besöket resulterade i ytterligare några vetenskapliga artiklar.

Sekundärdata om de olika biennialerna omfattar utvärderingar, ekonomiska redovisningar, interna rapporter, tidningsartiklar och trycksaker såsom broschyrer och utställningskataloger, som vi huvudsakligen har samlat in i samband med vårt fältarbete (se kapitel 2.3.3). En del av detta material (såsom utställningskataloger och marknadsföringsmaterial) finns inte med i källförteckningen eftersom de inte direkt har hänvisats till i texten. Vi har även använt som källa Virpi Näsänens personliga anteckningar från åren 2006-2007, som vi i källförteckningen har döpt till "*Projektledarens anteckningar*". Dessa anteckningar har inte ursprungligen gjorts i undersökningssyfte, men de innehåller information bland annat om planeringsprocessen för Göteborgs Internationella Konstbiennial 2007.

### **2.3.2 Val av fall**

Vår undersökning baserar sig på tre olika fall som vi har valt på basen av ett icke-probabilistiskt målinriktat urval. Detta innebär att beslutskriteriet var att lära sig så mycket som möjligt genom de olika fallen. (Merriam, 2006). Utgångspunkten för arbetet var Göteborgs Internationella Konstbiennial som vi ville komplettera med biennaler från andra nordiska länder. De två andra fallen som valdes hade vi antingen haft en tidigare kontakt med eller vi hade hört om biennalen i något sammanhang. Eftersom det inte arrangeras många konstbiennaler i Norden, kändes det välmotiverat att undersöka dessa tre som av många professionella anses vara de viktigaste i sina respektive länder. Vi kontaktade de olika biennialorganisationerna per e-post under vintern 2008 och frågade om de ville medverka i vår undersökning. Alla tre organisationerna ställde sig genast positiva till vårt förslag.

### **2.3.3 Insamling och val av primärdata**

För att kunna samla in primärdata genom personliga intervjuer och för att studera arkivmaterial och pressurklipp kom vi överens om att besöka de olika biennialorganisationerna. Med Göteborgs Internationella Konstbiennial, vars kontor finns på Röda Sten i Göteborg, hade vi under vintern en mera regelbunden kontakt. Fältarbetet i Göteborg genomfördes i form av flera kortare möten med Mia Christerdotter Norman, verksamhetsledare för Röda Sten, samt genom att studera Röda Stens och biennialens arkivmaterial. Resorna till Raumo och Moss planerade vi noggrant för att kunna genomföra arbetet så effektivt som möjligt. I Raumo genomfördes en intervju med museiintendent Henna Paunu, som har varit curator för flera av de senaste biennialupplagorna. Museiintendent Janne Koski var på arbetsresa och kunde därför inte delta i intervjun. Fältarbetet i Raumo varade totalt 4

timmar. I Moss träffade vi tre personer som under olika år har varit i ledande ställning i festivalorganisationen eller arbetat med dess marknadsföring. Eftersom Momentums nuvarande organisation består av personer som har anställts efter den senaste festivalen 2006, hade Tor Andreas Gitlesen som har en rådgivande ställning i organisationen, valt lämpliga respondenter för oss. I vårt fältarbete i Moss ingick en intervju med Egil Jegleim, som var projektledare för Momentum åren 1998 och 2000, samt med Tor Andreas Gitlesen. Därtill samlade vi in arkivmaterial. Arbetet i Moss tog totalt 4 timmar. Följande dag genomförde vi en intervju i Oslo med Ragna Kronstad som var ansvarig för marknadsföringen av Momentum år 2006. Intervjun varade en timme.

### **2.3.4 Genomförande av intervjuerna**

I vårt fältarbete ingick intervjuer med totalt fem respondenter, som beskrivits i kapitel 2.3.3. Innan intervjuerna genomfördes bestämde vi våra huvudfrågor utifrån vår problemformulering, syfte och teoretiska antaganden. Vi valde en ostrukturerad intervjuform eftersom vi ville ge respondenterna möjligheten att själv bestämma hur och i vilken ordning de skulle berätta om biennialerna, marknadsföringen och om sitt eget engagemang i projektet. Denna intervjuform kändes också mest naturlig eftersom respondenterna inte var helt obekanta och området kändes intressant för oss alla. Respondenterna upplevdes som sakkunniga och avspända och deras svar var välformulerade samt genomtänkta. Intervjuerna dokumenterades med noggranna skriftliga anteckningar. För att säkerställa att vi hade uppfattat svaren vid respektive intervju korrekt skickade vi en sammanfattning för godkännande till varje respondent. Vi kom även överens med varje respondent att om vi i analysstadiet skulle sakna ytterligare några uppgifter eller preciseringar, skulle det vara möjligt att i ett senare skede kontakta var och en per e-post eller telefon. Ingen av respondenterna föredrog att delta i undersökningen anonymt.

Primärdatan presenteras utförligt i empirikapitlet där de tre konstbiennialerna först beskrivs. Därefter delas informationen in tematiskt. Det empiriska materialet har slutligen analyserats tillsammans med teorin för att komma fram till studiens resultat. En sammanställning av de fyra intervjuerna presenteras i tabellen nedan.

**Tabell 2.2: Sammanställning av intervjuerna**

	<b>Raumo</b>	<b>Moss</b>	<b>Oslo</b>	<b>Göteborg</b>
<b>Respondent</b>	Henna Paunu	Tor Andreas Gitlesen/ Egil Jegleim	Ragna Kronstad	Mia Christersdotter Norman
<b>Befattning</b>	Amanuens, curator	Rådgivare/ Projektledare	Informatör	Verksamhetsledare, Röda Sten
<b>Datum/tid</b>	17 april 2008	22 april 2008	23 april 2008	Olika tidpunkter (ht2007 - vt2008)
<b>Tid</b>	12.30-14.30	15.30-17.00	12.30-13.30	Cirka 5 timmar
<b>Plats</b>	Raumo Konstmuseum	Galleri F15	Tiden förlag	Röda Sten
<b>Intervjuform</b>	Besöksintervju	Besöksintervju	Besöksintervju	Besök, telefon, e-post

## 2.4 Källkritik

Källkritik syftar till att värdera om källan ”mäter det den utgör sig för att mäta”, dess tillförlitlighet samt dess relevans i förhållande till studiens syfte (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006:167).

Våra sekundärkällor utgörs av vetenskapliga artiklar, arkivmaterial, pressurklipp, publikationer, magasin, litteratur, anteckningar samt webbsidor på Internet. Vi har i stor utsträckning använt oss av originalkällor i hela arbetet. Originalkällor kan beskrivas som oberoende, med vilket menas att de bidrar med någonting eget. De vilar inte heller på någon annan källa eller är en förändrad utformning av andra källor. (Thurén, 2005).

Den författare vars texter mest har påverkat uppbyggandet av vår teoretiska referensram om kulturmarknadsföring är Francois Colbert. Den första upplagan av hans verk, *Marketing Culture and the Arts*, publicerades 1993 har blivit en klassiker bland kulturekonomisk litteratur. Francois Colbert är professor i marknadsföring vid HEC Montreal och chefredaktör för tidskriften IJAM, *International Journal of Arts Management*. I teorin om marknads-kommunikation har vi huvudsakligen använt oss av boken *Marketing Communications: A European Perspective*, av Patrick Pelsmacker et al, 2007. Det är ett aktuellt och grundläggande verk som omfattar marknads-kommunikationens teorier, metodologier och tillämpning i samtida Europa. Patrick Pelsmacker är professor i marknadsföring vid Antwerpens universitet i Belgien. Vår syn på marknads-kommunikation har också påverkats av Christian Grönroos bok *Service management och marknadsföring*, från år 2002, där han

behandlar marknadsföring och kommunikation ur kundrelationens synvinkel. Christian Grönroos är professor vid Svenska Handelshögskolan i Helsingfors.

Våra sekundärkällor omfattar 15 vetenskapliga artiklar om Arts Management, kulturmarknadsföring, kultursociologi, estetik och nonprofitverksamhetens ekonomiska aspekter. Vi har strävat efter att använda aktuella och relativt nypublicerade artiklar, men vissa av källorna är äldre. Den äldsta artikeln, som är från 1969 (av Philip Kotler & Sidney Levy), lade grunden för ett nytt tänkande inom marknadsföringsforskningen och vi har därför velat hänvisa till den i inledningen. Även andra av de äldre artiklarna, till exempel Elizabeth Hirschmans intressanta text om den konstnärliga kreativitetens förhållande till marknaden (från år 1983), erbjuder en fördjupad insikt i produktutvecklingens och marknadsföringens grundproblematik inom konstområdet.

De sekundära källorna som ingår i vår empiri omfattar utvärderingar, ekonomiska redovisningar, interna rapporter, tidningsartiklar och trycksaker. Flera av dessa källor är opublicerade interna rapporter, som förmedlar subjektiva åsikter och beskriver hur biennialerna har genomfört vissa aktiviteter och åtgärder. Vi har varit medvetna om att dessa källor inte kan betraktas som objektiva fakta. När vi genomförde vårt fältarbete hade vi tillgång till biennialernas arkiv och vi fick fritt välja vilka handlingar vi skulle kopiera eller använda. På så sätt upplever vi att de sekundära källorna i empirin beskriver biennialorganisationernas verklighet så väl som det kan förväntas av små icke vinstdrivande organisationers dokumentation. I fallet Göteborgs Internationella Konstbiennial har vi i kombination med eget fältarbete utnyttjat egna anteckningar om de tidigare biennialernas arkiv (biennialernas material har arkiverats på två olika ställen och vi har endast gjort fältarbete på Röda Stens arkiv). När Virpi Näsänen hösten 2006 inledde sitt uppdrag som projektledare, undersökte hon det tidigare arkivet noggrant och antecknade väsentliga uppgifter om bland annat marknadsföringsaktiviteter.

Det primära materialet består av fyra intervjuer med totalt fem respondenter från de tre konstbiennialerna. Syftet med dessa intervjuer var att de skulle fungera som ett komplement till våra insamlade data från konstbiennialernas arkiv samt pressmaterial. Vi dokumenterade intervjuerna med skriftliga anteckningar. Att spela in intervjuerna på band hade säkert bidragit med en mer levande och detaljrik dokumentation, men eftersom vårt primära syfte var att samla in faktauppgifter och information om marknadsföring samt dess utveckling, upplevde

vi att skriftliga anteckningar var en tillräckligt pålitlig registreringsteknik. Som vi tidigare har nämnt i kapitel 2.3.4 har vi säkerställt eventuella tolkningsfel från intervjuerna genom att skicka materialet till respektive respondent. Vi anser att våra källor, sekundärdaten i kombination med primärdata på ett tillfredställande sätt beskriver och mäter det som vi har avsett att mäta.

## **2.5 Sanningskriterier**

I detta kapitel vill vi möjliggöra för läsaren att bedöma hur giltiga och trovärdiga studiens slutsatser är. Lincoln & Guba (1985) menar att det är viktigt att granska den egna uppsatsen för att därigenom värdera och bedöma undersökningens trovärdighet och äkthet. De avser att använda kriterier som skiljer sig från dem som kvantitativa forskare använder, reliabilitet och validitet, eftersom de anser att den sociala verkligheten kan skildras på fler än ett sätt. Vi har dock valt att enbart fokusera på studiens trovärdighet enligt de fyra kriterierna nedan. Enligt vår uppfattning har äkthetskriterierna ringa inflytande på vårt forskningsresultat.

Graden av trovärdighet värderas utifrån de fyra elementen, tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera. Inom kvantitativ forskning motsvaras tillförlitlighet av intern validitet, överförbarhet av extern validitet, pålitlighet av reliabilitet samt möjlighet att styrka och bekräfta av objektivitet. (Lincoln och Guba, 1985).

### **2.5.1 Tillförlitlighet**

Tillförlitlighet innebär hur godtagbart resultatet är för utomstående personer. För att säkerställa detta ska forskaren följa de regler som finns och få bekräftat av de personer som har undersökts att verkligheten är rätt uppfattad, respondentvalidering. Ett annat sätt att öka studiens tillförlitlighet är att forskaren använder sig av flera olika datainsamlingsmetoder, triangulering. (Bryman & Bell, 2005). Efter att vi hade sammanställt intervjuerna skickade vi sammanfattningen, via e-post, till var och en av respondenterna. Samtliga rapporterade sitt godkännande med anmärkningar om några missuppfattade namn eller detaljuppgifter, vilket vi har ändrat.

### **2.5.2 Överförbarhet**

Överförbarhet används vid bedömningen av hur applicerbart resultatet är i andra sammanhang och situationer. Emedan kvalitativa studier fokuserar på en liten del av den sociala

verkligheten bör detaljerade beskrivningar framställas av studiens genomförande och dess innehåll.(Bryman & Bell, 2005). Det är svårt att veta huruvida vårt resultat är applicerbart i andra sammanhang men andra evenemang med liknande karaktär kan rimligen använda vårt resultat.

### **2.5.3 Pålitlighet**

Forskaren ska med ett granskande synsätt bedöma en undersökning genom att tydliggöra och redogöra för hela forskningsprocessen. Pålitligheten ökar genom att undersökningen granskas av andra forskare under dess genomförande.(Bryman & Bell, 2005). I vårt fall har vår handledare granskat vår uppsats och vi anser därför att undersökningens pålitlighet är hög. Utöver vår handledare har tre opponenter kritiskt granskat vår studie.

### **2.5.4 Möjlighet att styrka och konfirmera**

Forskaren bör inte medvetet agera utifrån egna värderingar och sin teoretiska ställning utan i stor mån sträva efter objektivitet. (Bryman & Bell, 2005). Vi har i största mån eftersträvat objektivitet. Eftersom en av oss har en hög grad av praktisk förståelse av ämnet har vi i varje enskilt fall ifrågasatt våra antaganden och försökt hitta alternativa förhållningssätt.



### 3. TEORETISK REFERENS RAM

I detta kapitel presenteras och diskuteras de teorier som vi har valt utgående från vår problemformulering och som utgör ett underlag för analysen. Kapitlet är indelat i två huvudområden: 3.1 Kulturmarknadsföring och 3.2 Marknadskommunikation. I den första delen behandlas kulturmarknadsföring som i sin tur delats in i underkapitel. I den andra delen presenteras marknadskommunikation och dess underkapitel. Inledningsvis presenteras en översiktlig figur över den teoretiska referensramen för att ge läsaren en förståelse över dess struktur. Avslutningsvis presenteras en sammanfattning av den teoretiska referensramen.

**Figur 3.1: Den teoretiska referensramens struktur**

<b>Kulturmarknadsföring</b>	<b>Marknadskommunikation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kulturorganisation &amp; dess uppgift</li> <li>▪ Den kreativa produktionsprocessen</li> <li>▪ Marknadsföringsmodell för konst &amp; kultur</li> <li>▪ Kulturmarknadsföring som en värdeskapande process</li> <li>▪ Kulturprodukten</li> <li>▪ Marknaden för kultur               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsumentmarknaden</li> <li>- Staten &amp; övriga bidragsgivare</li> <li>- Sponsorer</li> <li>- Förmedlare</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marknadskommunikationens mål</li> <li>▪ Kommunikationsverktyg               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reklam</li> <li>- Public relations, PR</li> <li>- Personlig försäljning</li> <li>- Säljfrämjande åtgärder, SP</li> <li>- Direkt marknadsföring, DM</li> <li>- Köpplatskommunikation, POP</li> <li>- Kommersiella utställningar &amp; mässor</li> <li>- Elektronisk kommunikation</li> <li>- Word-of-mouthkommunikation</li> </ul> </li> </ul>

#### 3.1 Kulturmarknadsföring

Marknadsföring kan betraktas som en affärsfilosofi enligt vilken kunden och kundens behov står i centrum för verksamheten. Tanken är att verksamheten kan fungera på ett framgångsrikt sätt endast om organisationen möter kundens behov. (Hill & O'Sullivan, 1999). Marknadsföring handlar konkret om att identifiera och tillfredsställa kundernas behov genom ett utbyte av idéer, produkter och tjänster. Normalt är det fråga om kundens pengar mot organisationens varor och tjänster, men alla bytesprocesser är inte monetära och alla nyttor som konsumenterna söker är inte konkreta eller påtagliga. (De Pelsmacker & al, 2007; Hill & O'Sullivan, 1999). Marknadsföring av kultur skiljer sig i flera avseenden från kommersiellt inriktad marknadsföring (bl.a. Mokwa & al, 1980; Hill & al, 1995; Colbert, 2001; Wahlberg, 2001). I motsats till den kommersiella verksamheten, där marknadsplanering utgår från konsumenternas behov och önskemål, är det organisationens mission och det konstnärliga innehållet som står i centrum för kulturens marknadsföring. Marknadsföringens uppgift är inte

att befatta sig med den konstnärliga produktionsprocessen, utan istället befrämja produktens tillgänglighet genom att hitta en lämplig marknad eller publik för produkten. Bennett och Sargeant (2005) påpekar att marknadsföring av konst kan även innebära att man måste sälja "svåra" produkter, produkter som av organisationens ledning anses vara utmärkt bra, men som en stor del av den breda publiken inte vill ha.

### **3.1.1 Kulturorganisationen och dess uppgift**

En kulturorganisation har som uppgift, mission, att erbjuda produkter och tjänster som anses vara viktiga för samhället. Missionen uttrycks ofta med sådana termer som inspiration och fantasi, bildning, kunskap och ökad förståelse för samtida fenomen. (Rentschler & Potter, 1996). Gallagher och Weinberg (1991) har påpekat att den starka ideologiska anknytningen mellan en ideell organisation, dess samhällseliga uppgift och finansiella struktur gör att marknadsföringen blir mera komplicerad och konfliktfylld än inom den kommersiella sektorn. Målsättningarna för verksamheten är ofta flerdimensionella och icke finansiella till sin karaktär, vilket innebär att det är svårt att objektivt mäta verksamhetens resultat eller marknadsföringens effektivitet. Ibland kan målsättningarna vara rent av kontroversiella och, ifall inte strategiska prioriteringar görs, leda till försämrade kvalitet eller kompromisser i organisationens mission. (Gallagher & Weinberg, 1991). Caust (2004), som har undersökt utvecklingen av den välkända Adelaide Festivalen i Australien, kom fram till att alla de olika grupperingarna som hade ett starkt intresse för festivalen: media, de lokala företagen, den kommunala styrelsen, konstfältet och den breda publiken, hade olika uppfattningar om festivalens uppgift. Den konstnärliga ledaren ville producera ett nyskapande evenemang av hög kvalitet, som även skulle ha egenskapen att chockera publiken. Representanter för lokala företag ansåg att festivalen skulle ge stöd och tillväxtpotentialer för deras affärsverksamhet. För finansiärer och politiker innebar festivalen ett sätt att öka stadens synlighet och prestige. Lokala konstaktörer betraktade evenemanget som en arbetsmöjlighet, ett tillfälle att presentera nya produktioner. Caust sammanfattar (2004:106): "These mixed expectations naturally led to conflict from the start."

### **3.1.2 Den kreativa produktionsprocessen**

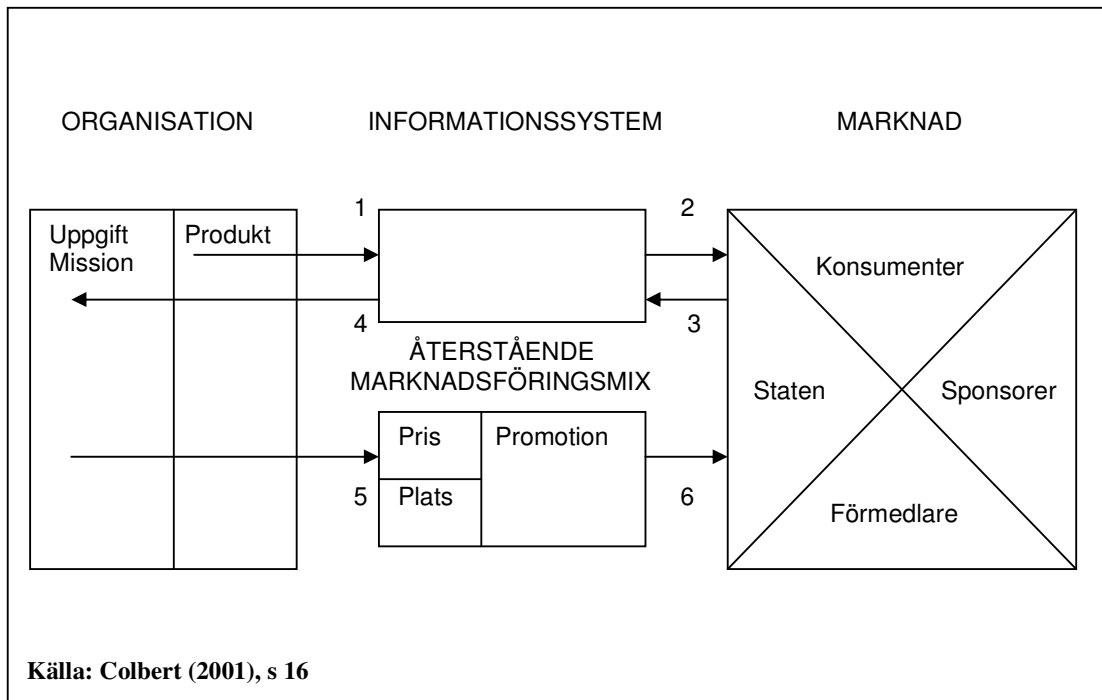
Den konstnärliga produktionsprocessen belyses i en artikel av Hirschman (1983). Hon påpekar, att de flesta konstnärer skapar sina verk först och främst för att ge uttryck för sina egna känslor och estetiska ideal. Det primära målet är att åstadkomma någonting som man

själv kan vara nöjd med, inte att tillfredsställa andra individers behov. Detta kallar Hirschman för *självoriterad kreativitet*. Det förekommer också att konstnärer inriktar sitt skapande på sina kollegor och andra professionella inom konstfältet, vilka anses vara opinionsledare inom branschen. Detta kallar Hirschman *yrkesorienterad kreativitet*. Den tredje formen av konstnärligt skapande, *kommersialiserad kreativitet*, är enligt Hirschman mest anknuten till den vinstbringande delen av kultursektorn såsom film- och musikindustrin. Den kommersiellt inriktade konstnären skapar sina produkter för att tillfredsställa den stora publikens behov. Han prioriterar den kommersiella framgången framom de interna behoven eller den professionella publikens samtycke. Hirschman påpekar att även om konstnären skulle ha en stark prioritering mot självorienterad eller yrkesorienterad kreativitet, betyder det inte att han medvetet skulle skapa produkter som den stora publiken inte vill ha. Men i konfliktsituationer föredrar en konstnär den målgrupp vilkas behov han i första hand vill tillfredsställa.

Den ovan beskrivna konstnärliga produktionsprocessen illustrerar alltså hur en enskild konstnär skapar sina produkter. Wahlberg (2001) påpekar, att begreppet ”konstnärlig produktion” inte enbart behöver avgränsas till att beskriva enskilda individers arbete, utan kan också användas för att beteckna en konstorganisations verksamhet. Han argumenterar att även om ett museum eller ett galleri inte själv skapar konstverk, erbjuder de ändå en tjänst som är kopplad till konstvärlden. I den fortsatta presentationen av teorin har vi valt att använda denna breda, ”institutionella” definition av konstnärlig produktion, som en allmän beteckning för konstorganisationers verksamhet. Enligt samma resonemang kommer vi med begreppet ”konstprodukt” att referera både till enskilda konstverk och till de tjänster som en kulturorganisation erbjuder, till exempel en konstutställning.

### **3.1.3 Marknadsföringsmodell för konst och kultur**

Den klassiska 4P-modellen beskriver marknadsföring som en helhetsprocess som omfattar följande element: produktutveckling, prissättning, distribution och kommunikation. Colbert (2001) har utgående från det traditionella 4P-synsättet modifierat en modell för marknadsföring av konst och kultur (figur 3.2). I hans modell börjar marknadsföringen från kulturorganisationen, dess uppgift och produkter. Därefter identifieras potentiella målmarknader. Det slutliga produkt erbjudandet (där även de tre resterande komponenterna pris, plats och promotion ingår) formas för att passa de utvalda marknadssegmenten. Det som i Colberts modell skiljer sig från den traditionella marknadsföringsmodellen är alltså att variabeln ”produkt” formar en helhet med organisationen, dess uppgift och mission.

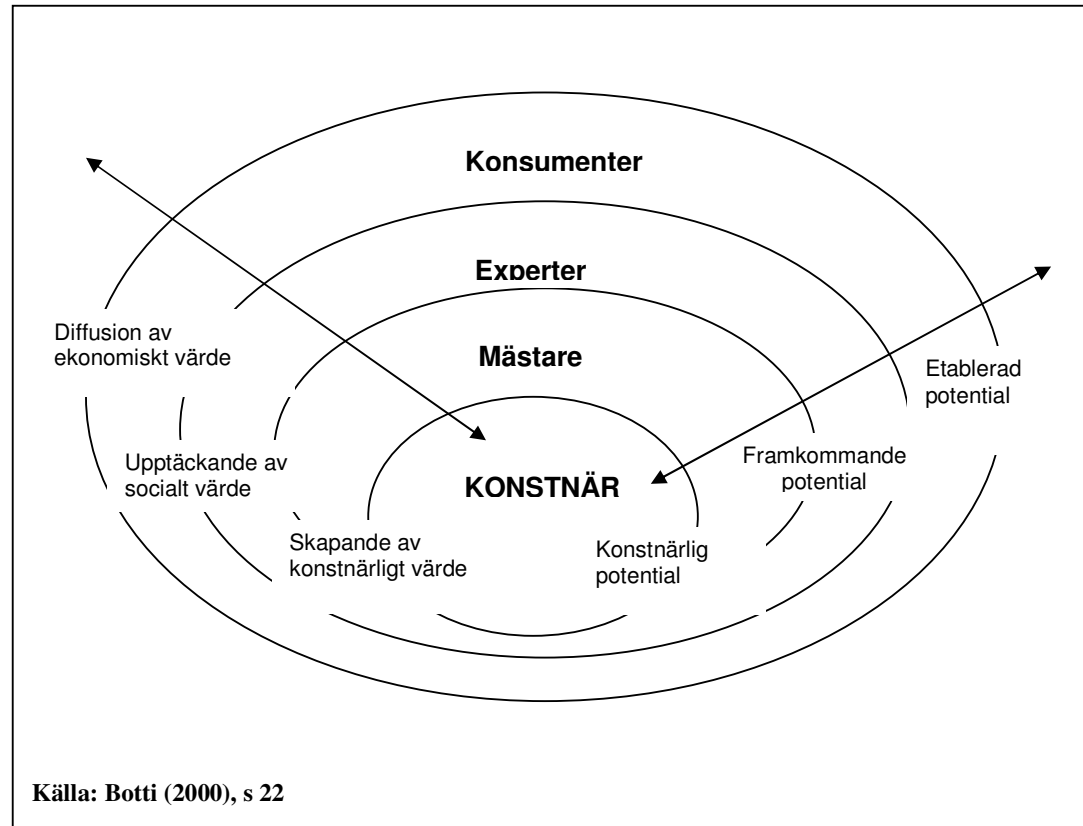
**Figur 3.2: Marknadsföringsmodell för konst och kultur**

### 3.1.4 Kulturmarknadsföring som en värdeskapande process

Grönroos (2002) tankar om marknadsföring avviker i vissa punkter från det transaktionsinriktade 4P-synsättet. Han ser det som en brist i det traditionella tänkandet att företaget fokuserar på att distribuera värde som i förväg har producerats för kunden. Som ett alternativ till den traditionella modellen föreslår Grönroos ett relationsbaserat perspektiv som utgår från samspelet mellan köpare och säljare. Marknadsföringens roll är då inte endast att skapa bytestransaktioner, utan istället främja och stödja de värdeskapande processer som växer fram i kundrelationen. Bottis (2000) diffusionsmodell, som illustrerar hur det konstnärliga värdet skapas och distribueras, erbjuder en relations- och kundinriktad syn på kulturmarknadsföring. Botti ser marknadsföring av konst som en kommunikationsprocess: å ena sidan är uppgiften att skydda konstnärens integritet och å andra sidan är syftet att distribuera det konstnärliga värdet i samhället genom att tillfredställa olika målgrupper i processens olika skeden. Det konstnärliga värdet är någonting som individerna på marknaden erkänner eller låter bli att erkänna. Om produkten inte accepteras kan dess värde ändå bli ”sovande”, i väntan på att bli upptäckt i ett senare skede.

Det första ledet i processen, *mästare*, är individer eller organisationer som har den första kontakten med konstnären och är verksamma för att promovera hans konstnärliga produktion. Mästarna riktar sina åtgärder mot *experter* (museer, kritiker, teatrar etc.), som har ett stort inflytande inom konstvärlden. Experternas uppgift är att marknadsföra det konstnärliga värdet vidare till den sista gruppen i diffusionsprocessen, konsumenterna. I det här skedet kopplas även andra värden, såsom det ekonomiska, till produkten. Det ekonomiska värdet reflekterar konsumenternas preferenser, till exempel i form av stigande försäljningspriser på konstauktioner, men kan också betyda nya affärsmöjligheter kring en konstnärs produktion. Detta skulle kunna innebära utgivning av reproduktioner av konstverk, utgivning av konstpublikationer eller försäljning av andra relaterade biprodukter. (Botti, 2000). Som utmärkta exempel kan nämnas Picasso och Andy Warhol vilkas konstnärliga värde idag är vida erkänt i hela världen. Bådas verk säljs till rekordpriser på internationella auktioner. När ett museum arrangerar en utställning med någon av dem, blir det en garanterad publiksuccé. Både Picassos och Warhols rättsinnehavare tjänar årligen in stora upphovsrättsinkomster för produkter som bär konstnärens namn eller avbildningar på hans verk.

**Figur 3.3: Skapandet av det konstnärliga värdet och dess diffusion**



### 3.1.5 Kulturprodukten

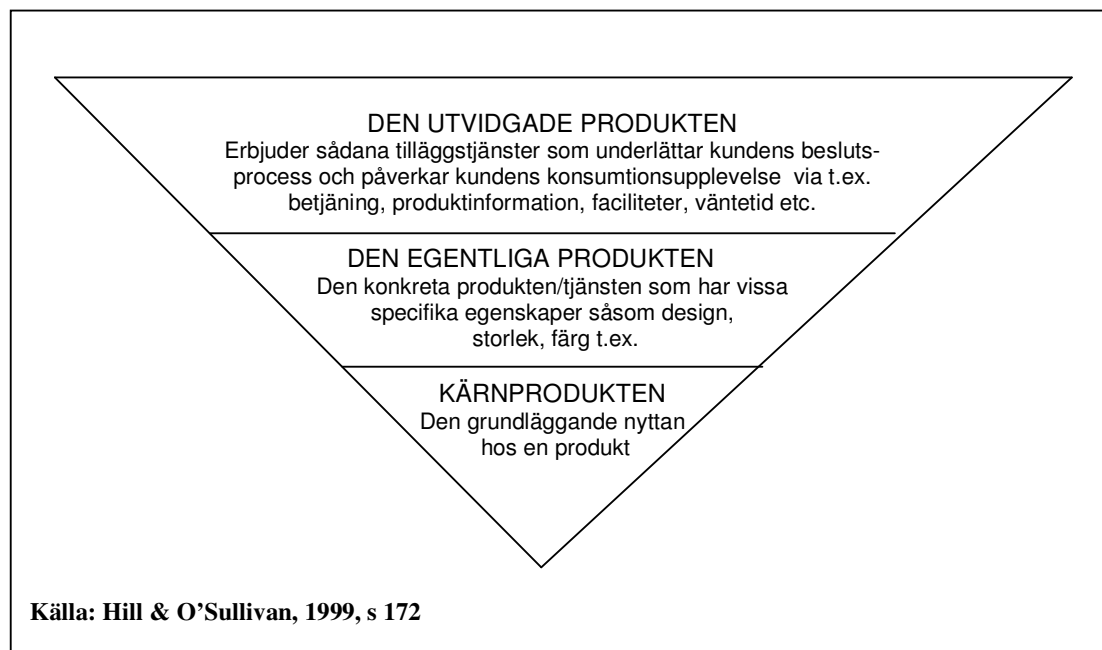
När konsumenten handlar en produkt, köper han en uppsättning nyttor (Colbert, 2001). Nyttorna som är kopplade till kulturprodukter kan enligt Botti (2000) indelas i följande fyra kategorier: funktionella, symboliska, sociala och emotionella. En kulturprodukt kan tänkas erbjuda *funktionell nytta* för konsumenten i form av ökad kunskap och förståelse för samhället och kulturen. Den *symboliska nyttan* har att göra med den psykologiska eller sociala innebörd som konsumtion av en viss produkt kan ha. Individen konsumerar kulturprodukter för att signalera om sin livsstil, sin sociala status och sitt ”kulturella kapital”, förståelse för olika kulturstilar och för produkternas konstnärliga värde (Botti, 2000 & Solomon et al, 2006). Den *sociala nyttan* innebär att produkten erbjuder konsumenten möjligheter till att utveckla sina sociala relationer. Kulturen kan fungera som en konsumtionsritual, ett sätt att utöva socialt umgänge och kommunicera med andra. De *emotionella nyttorna* innebär att konsumenten vill ha en stimulerande upplevelse, en flykt från sina dagliga rutiner, uppleva spänning eller avkoppling. Botti påpekar att konsumtion av kultur skiljer sig från annan konsumtion i den bemärkelsen att de icke funktionella nyttorna dominerar. (Botti, 2000).

En produkt är en helhet som består av ett antal påtagliga och icke påtagliga element. I de flesta produkterna ingår tre komponenter som illustreras med totalproduktkonceptet i figur 3.4. (Colbert, 2001, Hill et al, 1996, Hill & O’Sullivan, 1999 & Grönroos, 2004). *Kärnprodukten* är den innersta, grundläggande nyttan hos ett erbjudande. Kärnprodukten har att göra med de viktigaste funktionella, symboliska, sociala, och emotionella nyttorna som konsumenten kopplar till produkten i fråga. Ett operabesök kan tänkas betyda olika saker för olika konsumenter. För en operaälskare innebär det en ren estetisk och emotionell njutning. För en del besökare är det en social tillställning, ett sätt att umgås med vänner eller bekanta. Vissa människor kanske går på föreställningen för att bli sedda och för att ge ett intryck av att vara ”kulturella”.

Den *egentliga produkten* är det konkreta, synliga som erbjuds åt konsumenten: en teaterföreställning, en konsert, en utställning mm. Den egentliga produkten har specifika egenskaper som urskiljer den från andra erbjudanden: det konstnärliga konceptet, en uppsättning artister, ett unikt tekniskt genomförande, en plats och ett pris. En operaföreställning kombinerar musik, sång, teater och dans. Verket kan vara modernt eller traditionellt. Framförandet kan attribueras till en specifik dirigent, scenograf, solist, orkester eller operahus. Den *utvidgade produkten* är en uppsättning tilläggstjänster och – produkter

som före, under och efter köpbeslutet och konsumtionen påverkar kundens bedömning av produkten. I fallet operabesök kan det tänkas att möjligheterna att boka bord och beställa servering till mellanakt, de allmänna faciliteternas funktionalitet, de programblad och andra biprodukter som erbjuds och även parkeringsmöjligheterna eller trafikförbindelserna bidrar till kundens totala kvalitetsupplevelse och påverkar beslutet om ett eventuellt nytt besök.

**Figur 3.4: Totalproduktkonceptet**



Colbert och andra författare som menar att produkten inte hör till kulturmarknadsföringens konkurrensmedel och därmed inte kan bearbetas av marknadsföraren, har förmodligen med detta resonemang enbart syftat till det direkta resultatet av en själv- eller yrkesorienterad konstnärlig produktionsprocess. Om man istället utgår från det ovan presenterade totalproduktkonceptet, kan man klart och tydligt urskilja delar som kan påverkas av marknadsföraren utan att det konstnärliga innehållet förstörs eller ”kommersialiseras”. Kärnprodukten föreställer den osynliga delen av produkten, värdet eller nyttan som kunden kopplar till produkten. Den egentliga produkten representerar den konkreta nivån där den konstnärliga intentionen och uttrycket har den viktigaste rollen, men där kan även ingå element som har andra värden eller funktioner än de konstnärliga (t.ex. tidpunkten för ett evenemang). Den utvidgade produkten består i regel av tilläggstjänster och – produkter som inte direkt har att göra med det konstnärliga innehållet och därmed inte hör till konstnärens eller den konstnärliga personalens beslutsområde.

### **3.1.6 Marknaden för kultur**

En marknad kan definieras som en grupp individer eller organisationer som efterfrågar vissa produkter, tjänster eller idéer (Colbert, 2001). Inom den kommersiella sektorn fungerar marknaden så, att det är konsumenten som betalar produkten. I det icke vinstdrivande området är det däremot typiskt att kunden endast betalar en del av produktionskostnaden. Resten täcks av staten eller av andra bidragsgivare. (Gallagher & Weinberg, 1991). För att finansiera sin verksamhet, måste en kulturorganisation således marknadsföra sig både till den som betalar och den som konsumerar. En konstorganisations marknad kan sammanfattas som alla sådana parter som disponerar resurser till verksamheten och vars bidrag organisationen kan betrakta som intäkter. Resurserna kan vara monetära, materiella eller immateriella (Wahlberg, 2001). I Colberts marknadsföringsmodell (figur 3.2) grupperas marknaden i fyra delar: konsumenter, staten, sponsorer och förmedlare. Colbert hävdar att alla dessa delmarknader bör behandlas olika eftersom det är frågan om olika typer av köpvanor, ekonomiska motiv och sätt att kommunicera.

#### **3.1.6.1 Konsumentmarknaden**

Konsumentmarknaden består av individer som är potentiella köpare av en specifik produkt eller tjänst. Normalt indelas konsumenterna i mindre segment enligt välmotiverade kriterier. Segmenteringen kan till exempel göras utgående från demografiska, geografiska, socioekonomiska och psykografiska variabler. Troligen konsumerar nästan 100 % av populationen årligen någon typ av kulturprodukt, åtminstone om vi utgår från den breda kulturdefinitionen där populärkulturen ingår. Om vi istället begränsar oss till att endast betrakta finkultur, blir den procentuella andelen aktiva konsumenter betydligt mindre. Statistik om konsumenternas kulturvanor har sedan 1960-talet systematiskt samlats in i nästan alla europeiska länder samt i den övriga industrialiserade världen. Resultaten från de olika länderna och genom olika årtionden är förvånande enhetliga. Finkultur är fortfarande huvudsakligen en hobby för den välutbildade delen av populationen. (Colbert, 2001).

#### **3.1.6.2 Staten och övriga bidragsgivare**

Denna delmarknad har en viktig roll som finansiärer av kulturproduktion. I Sverige uppgick det offentliga ekonomiska stödet till kultur under 2005 till totalt cirka 19 miljarder kronor. Statens och kommunernas utgifter för kultur var ungefär lika stora (Statens kulturråd, elektronisk källa). Stiftelser och fonder beviljar i regel stipendier på ansökan för ett specifikt syfte, exempelvis till barn- och ungdomskultur eller kulturverksamhet inom ett visst



geografiskt område. Eftersom efterfrågan på kulturfinansiering är större än utbudet, är det viktigt för en bidragssökande organisation att den verksamhet för vilken understöd sökes, stämmer överens med bidragsgivarens motiv. För att optimera möjligheterna till finansiellt stöd måste kulturorganisationen definiera specifika strategier och handlingsätt gentemot olika bidragsgivare för att bli betraktad som en seriös och professionell aktör. (Colbert, 2001).

### **3.1.6.3 Sponsorer**

Sponsorer är affärsföretag som samarbetar med kulturorganisationer till ömsesidig nytta. Sponsorer är inga välgörare i den traditionella bemärkelsen, utan betraktar sin sponsringsinsats som en marknadsföringskostnad. I utbyte mot resurser – pengar, varor eller tjänster – får sponsorföretaget under avtalade former utnyttja kulturorganisationen och dess produkter som en kommunikationsplattform för att främja sin affärsverksamhet och sin marknadsföring. Ofta ses sponsringsaktiviteter som en del av företagets totala samhällsansvar (Oesch, 2002).

### **3.1.6.4 Förmedlare**

Förmedlare är kulturens återförsäljare: agenter, gallerister, utgivare, curatorer, journalister och andra professionella som har en inkomstgenererande roll i kulturorganisationens produktionsprocess eller som via sin professionella ställning besitter stort inflytande inom konstvärlden. (Colbert, 2001). Botti (2000) kallar denna delmarknad mästare och experter. Hennes tanke är att konstprodukter först förmedlas till dessa individer eftersom de har kompetensen att i ett tidigt stadium förstå konstens potential och deras uppgift är att marknadsföra detta värde vidare till konsumenterna.

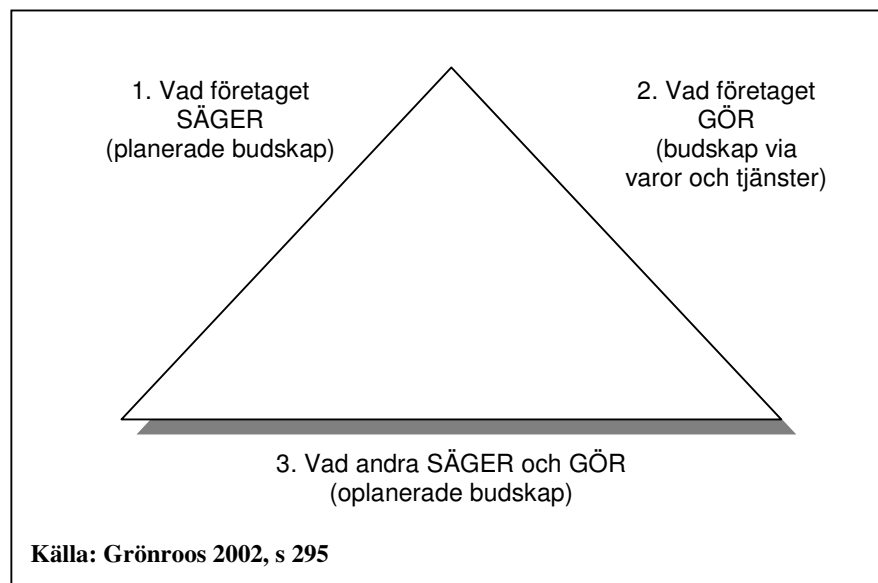
## **3.2 Marknadskommunikation**

Marknadskommunikation kan beskrivas som en bro mellan en organisation och dess marknad (Colbert, 2001). Kommunikationen har som syfte att påverka kunden genom att förmedla budskap om organisationen och dess erbjudanden. Begreppet *integrerad marknadskommunikation*, IMC, kan definieras som ett helhetsperspektiv på organisationens olika kommunikationsåtgärder. Istället för att indela kommunikationen i olika fack såsom marknadskommunikation och övrig kommunikation eller mera detaljerat till personlig försäljning, reklam, direkt marknadsföring osv. kan man betrakta marknadskommunikationen som ett flöde av information och budskap. Syftet med detta integrerade synsätt är att uppnå större synergi och skapa en helhetsbild hos kunden. Att integrera de olika kommunikations-

åtgärderna är en utmanande uppgift eftersom de olika typerna av kommunikationsåtgärder traditionellt leds och verkställs av olika avdelningar inom företaget och därmed har olika prioriteringar. Idealt vore att det fanns en kommunikationschef som ansvarade för att all kommunikation från företaget kompletterar en och samma kommunikationsplan. (De Pelsmacker et al, 2007).

Enligt Grönroos (2002) definition är integrerad marknadskommunikation en strategi som består av tre komponenter: företagets traditionella kommunikationsåtgärder, budskap som förmedlas genom företagets produkter och tjänster samt företagets oplanerade budskap. Grundtanken är att budskap kan förmedlas från tre olika källor som omfattar planerade budskap, produkt & servicebudskap och oplanerade budskap. Planerade budskap, *det som företaget säger*, omfattar olika planerade kommunikationsåtgärder såsom personlig försäljning, reklamkampanjer, säljstöd och webbplatser. *Det som företaget gör*, budskap via produkter och tjänster, kommuniceras via produkternas egenskaper och funktionalitet samt via olika tjänsteaspekter såsom personalens uppträdande och klädsel, de tekniska systemens funktionalitet eller omgivningen i tjänstesituationen. Oplanerade budskap, *det som andra säger och gör*, omfattar PR, nyheter, word-of-mouthkommunikation samt interaktivitet med kunden.

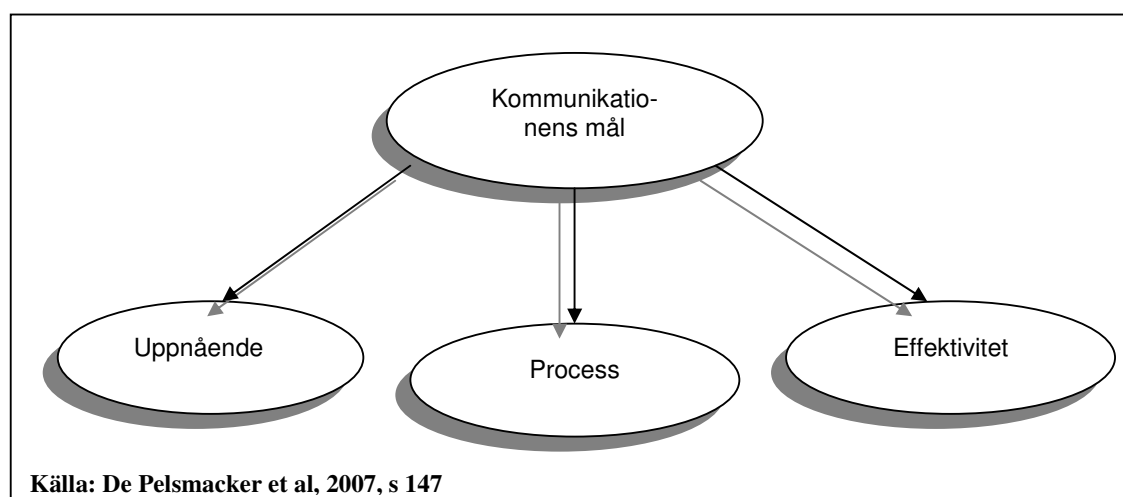
**Figur 3.5: Den integrerade marknadskommunikationens triangel**



### 3.2.1 Marknadskommunikationens mål

Marknadskommunikationens mål kan grovt indelas i tre kategorier: *uppnåendemål*, *processmål* och *effektivitetsmål*. *Uppnåendemålet* innebär att kommunikationen når de valda målgrupperna på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. För att nå målet krävs en välgjord publikanalys och segmentering av marknaden, såväl som förståelse för målgruppernas mediavanor. *Processmål* är villkor som kommunikationen måste uppfylla för att fungera i önskat syfte. Kommunikationen borde fånga målgruppens intresse, uppfattas som meningsfull eller tilldragande och slutligen sättas i process och registreras. Den tredje typen av mål, det allra viktigaste, har att göra med kommunikationens slutresultat. I affärsföretagens fall gäller *effektivitetsmålen* typiskt försäljningens och marknadsandelens utveckling på lång sikt. (De Pelsmacker et al, 2007).

**Figur 3.6: Marknadskommunikationens mål**



Enligt DAGMAR-modellen, som används för att strukturera marknadskommunikationens effektivitetsmål, kan nio olika hierarkiska stadier urskiljas. Oavsett om målet är att locka en ny kund eller få en existerande kund att köpa mera, går konsumenterna normalt genom en likartad process. När marknadsföraren definierar mål för kommunikationen, kan han utgå från några av de lämpligaste stegen och verkställa kommunikationsåtgärderna utgående från dessa mål. Målen bör kvantifieras för att resultaten kan mätas. (De Pelsmacker et al, 2007). Exempel på kvantifierade effektivitetsmål skulle kunna vara att ett museum vill via en kampanj nå 30 % av de konsumenter som inte har tidigare erfarenheter om museets verksamhet (category need) eller att en teater vill göra 10% av de lokala kulturkonsumenterna medvetna om en ny musikalproduktion (brand awareness).

**Figur 3.7: DAGMAR-modellen**

CATEGORY NEED	Konsumenten måste uppleva att han har ett behov som produkten kan tillfredställa. Om konsumenten redan konsumerar liknande produkter, behöver inte kategorin marknadsföras för honom som ny. Men om konsumenten inte tidigare har köpt produkter inom denna kategori, måste kategoribehovet först väckas.
BRAND AWARENESS	Konsumenten känner igen produkten bland andra alternativ inom samma produktkategori, antingen spontant bland några konkurrerande alternativ eller genom att identifiera märkesnamnet, logotyp eller andra märkessymboler.
BRAND KNOWLEDGE / COMPREHENSION	Konsumenten är medveten om de viktigaste egenskaperna hos produkten och kan jämföra dess fördelar med andra konkurrerande erbjudanden.
BRAND ATTITUDE	En positiv märkesattityd förstärker försäljningen. Om konsumenten har lika mycket kunskap om olika, likvärda produkter, gör han sitt val av produkt utgående från sin attityd till märket.
BRAND PURCHASE INTENTION	Kundens köpintention behöver förstärkas via kommunikation, särskilt om produkten ifråga är komplicerad och konsumenten upplever att köpbeslutet innebär höga risker.
BRAND PURCHASE FACILITATION	Kunden behöver övertygas om att det inte finns hinder för köpet. Dessa hinder kan ha att göra med andra element i marknadsföringsmixen, såsom pris eller distribution.
PURCHASE	Omedelbar ökning i försäljningen är sällan ett mål för enskilda kommunikationsåtgärder eller kampanjer. I vissa situationer kan försäljningseffekterna dock direkt mätas som resultat av säljfrämjande åtgärder (SP) (kuponger, rabatter etc).
SATISFACTION	Kundens tillfredsställelse över den köpta produkten är en faktor som underlättar framtida köp samt påverkar kundens egen kommunikation om produkten. Om företaget fortsätter att kommunicera med kunden även efter köpet, kan kundrelationen bli mera bestående.
BRAND LOYALTY	Märkeslojalitet kan definieras som ett mentalt förhållande till ett märke. Men märkeslojaliteten kan också uppstå av en vana. Det kan vara mera kostnadseffektivt att försöka få existerande kunder att konsumera mera av samma produkt än att sikta på osäkra nya konsumenter.

Källa: De Pelsmacker et al, 2007, s 148.

### 3.2.2 Kommunikationsverktyg

Den klassiska uppsättningen av en organisations marknadskommunikation, den s.k. kommunikationsmixen utgår från fyra olika verktyg: reklam, PR (public relations), personlig försäljning, och säljfrämjande åtgärder (SP). (Hill & O'Sullivan, 1999). De Pelsmacker et al (2007) räknar till kommunikationsmixen även sponsring, direkt marknadsföring (DM), köpplats (Point-of-purchase, POP) – kommunikation, kommersiella utställningar, mässor samt elektronisk kommunikation. I kapitlen 3.2.2.1–3.2.2.9 sammanfattar vi de olika kommunikationsverktygen (utom sponsring, eftersom den normalt inte ingår i kulturorganisationernas kommunikationsmix). Som sista punkt presenteras specialfallet word-of-mouthkommunikation.

### 3.2.2.1 Reklam

Reklam omfattar alla former av betald, icke personlig presentation och promovering av varor, tjänster och idéer i syftet att informera och påverka existerande eller potentiella kunder. Reklambudskapet ”signeras” av avsändaren, som ansvarar för och utövar total kontroll över budskapets innehåll och tidpunkten för avsändning. (De Pelsmacker et al, 2007). Eftersom reklambudskap om olika produkter i regel registreras av ett stort antal individer, vet konsumenterna att det är allmänt införstått och accepterat att köpa dessa produkter. Storskaliga reklamkampanjer kommunicerar någonting positivt om organisationens storlek, popularitet och framgång. Reklam är en expressiv form av kommunikation, genom vilken organisationen kan dramatisera sina produkter i ord, bild, ljud och färg. Som reklamens nackdelar kan listas att den är opersonlig, den upplevs av mottagarna som mindre pålitlig än t.ex. personlig kommunikation och eftersom reklambudskap är enkelriktad kommunikation, upplever mottagarna att de inte behöver fästa uppmärksamhet vid den. (Kotler & Kotler, 1998). De olika reklammedierna kan klassificeras som audiovisuella (TV, radio, internet, utomhus, biografer etc.), trycksaker (tidningar, tidskrifter, egna broschyrer), köpplats- och direktreklam.

### 3.2.2.2 Public relations, PR

PR används i regel för att promovera organisationen i helhet och förmedla dess goodwill. PR-aktiviteterna avspeglar företagets identitet och visar hur dess rykte vårdas. PR består av åtgärder som syftar till att skapa och upprätthålla goda relationer samt förståelse och välvilja bland organisationens olika intressegrupper. Med hjälp av PR försöker en organisation förminska skillnaden mellan den bild som dess intressenter har och hur organisationen själv skulle vilja bli sedd. Intressegrupper eller *publiker* är grupper av individer till vilka organisationen inte direkt försöker sälja produkter, men som agerar som opinionsledare och ha ett stort inflytande för företagets framgång och överlevnad. Till de viktigaste intressegrupperna hör organisationens personal och medarbetare, kunderna, olika finansiella intressenter och media. Termen *publicitet* används för att beteckna den kostnadsfria mediauppmärksamheten om ett företag eller dess produkter, ofta som resultat av PR-aktiviteter. (De Pelsmacker et al, 2007).

De Pelsmacker et al (2007) argumenterar att PR i vissa punkter skiljer sig från andra, mera marknadsinriktade kommunikationsåtgärder. Den marknadsinriktade kommunikationen, exempelvis reklam, kan i många fall beskrivas som försäljningsfokuserad och kortsiktig. PR

däremot har en mera långsiktig funktion med inriktning på helheten och företagets rykte. Till PR-kommunikationens fördelar hör att den uppmärksamhet och publicitet som skapas, anses av mottagarna som mera objektiv och trovärdig än reklam- eller personlig försäljning. Den största nackdelen med PR är bristen på kontroll. Innehållet och stilen i PR-budskapet kan bli förändrad eller försvinna helt när det bearbetas av journalister. Det är inte heller möjligt för företaget att veta den exakta tidpunkten när nyheter eller information om företaget publiceras. En specifik situation där PR-funktionen spelar en viktig roll är när företaget hamnar i en oväntad krissituation som leder till negativ publicitet.

### **3.2.2.3 Personlig försäljning**

Personlig försäljning är en interaktiv form av ansikte mot ansikte (face-to-face) kommunikation som syftar till att skapa nya eller upprätthålla existerande kundrelationer. Även telefonförsäljning räknas till denna kategori av kommunikation. En säljrepresentant är en förvaltare av kundvärde. Att känna till kundens behov och kunna förutse deras framtida situation, erbjuda kundorienterade lösningar och kommunicera ärligt kan skapa förtroende och tillfredsställelse. En säljare är också en förmedlare av företagets image. Hur säljpersonen talar och uppför sig eller hur han är klädd, formar hos kunden en bild av företaget. Gummesson (2002) talar om ”marknadsförare på deltid”, personer i företaget som inte direkt jobbar med marknadsföring eller försäljning, men som har en personlig kontakt med kunden. Som exempel på marknadsförare på deltid kan nämnas telefonisten, servicepersonalen, vaktmästaren eller varuleverantören. Alla dessa personer kommunicerar med kunden och påverkar hur kunden upplever företaget och dess tjänster. Också Grönroos (2002) framhäver att vad de anställda säger, hur de säger det och hur de annars uppträder kommunicerar alltid någonting om företaget till kunderna.

### **3.2.2.4 Säljfrämjande åtgärder, SP**

SP är en kategori av tekniker som syftar till att öka företagets försäljning på kort sikt. Därför används den oftast under en mycket begränsad tidsperiod. SP kan definieras som ”action communication”, med syftet att locka existerande kunder att köpa mera och att väcka intresse hos nya kunder. SP-åtgärder är avgränsade till en viss plats och tidpunkt, för köparen erbjuder de bättre värde för pengarna och uppgiften är att åstadkomma en omedelbar respons hos kunden. SP-nytta bör vara tillräckligt stor för kunden för att utlösa en beteenderespons. Även om målet med SP är att åstadkomma ökad försäljning omedelbart, kan SP-kommunikationen också användas strategiskt, exempelvis till att lära kunden använda produkten och skapa

kundlojalitet genom förmånliga provköp. SP-åtgärdernas andel av kommunikationsmixen har kontinuerligt stigit under de senaste 25 åren både i USA och i Europa. Enligt några källor är företagets satsningar på SP mer än dubbelt så stora som deras reklamkostnader. SP:s ökande användning förklaras bl.a. med att i det ständigt växande flödet av reklambudskap har det blivit allt svårare för enskilda företag att fånga konsumentens uppmärksamhet. (De Pelsmacker et al, 2007)

### **3.2.2.5 Direkt marknadsföring, DM**

DM innebär att företaget kontaktar nuvarande eller potentiella kunder direkt, utan mellanhänder såsom återförsäljare eller butikspersonal. DM är egentligen en egen marknadsföringsfilosofi som härstammar från tiden då den lokala handelsmannen hade nära och personliga kontakter till sina kunder. Varje kund fick individuella lösningar på sina problem och relationen mellan handelsmannen och hans kunder blev långvarig och förtroendefull. Moderna DM-tekniker har vuxit fram i samband med de nya teknologiernas frammarsch. Det kan sägas att databasen är kärnan i den samtida DM- marknadsföringen. Sofistikerade databastekniker innebär att företaget kan samla, lagra och utnyttja viktig information om kundernas personprofiler, deras köpvanor och specifika önskemål. Kunden kan kontaktas med personliga meddelanden som erbjuder lösningar just till hans problem. Kundlojaliteten kan förstärkas med olika bonusprogram som baserar sig på belöningar, förmåner och rabatter. (De Pelsmacker et al, 2007)

### **3.2.2.6 Köpplatskommunikation, POP**

POP består av olika åtgärder som inom ett nära avstånd till köpplatsen ger konsumenten impulser till köp och förstärker hans relation till ett visst varumärke eller företag. POP-kommunikationens betydelse har ökat kraftigt pga. konsumenternas förändrade köpvanor. I allt större utsträckning fattas köpbesluten först i butiken. Typiskt är att när konsumenten kommer in i en butik eller köpcentrum, vet han inte vad han behöver eller vill köpa. Han vandrar runt i butiken och reagerar på saker som han ser och möter. Till POP- åtgärder räknas alla typer av kommunikationsåtgärder som konsumenten möter i butiken eller även utanför butiken: skyltning, inredning, reklamlakan, kataloger, produktdisplays, dvs. alla sådana aspekter som signalerar någonting om priset, kvaliteten eller produktsortimentet. POP-kommunikationen fungerar som effektivast i kombination med andra kommunikationsåtgärder, t.ex. reklamkampanjer på TV, utomhusreklam eller PR-insatser. (De Pelsmacker et al, 2007)

### **3.2.2.7 Kommersiella utställningar och mässor**

En mässa är en plats där producenter, tillverkare och återförsäljare från en bestämd produktkategori eller sektor möts för att diskutera sitt område, för att presentera och demonstrera produkter och tjänster, byta idéer, skapa nätverk och för att sälja och köpa produkter. Att marknadsföra via en mässa innebär en kombination av olika kommunikationsåtgärder: personlig försäljning, reklam, direkt marknadsföring, SP-åtgärder och PR. Mässor kan huvudsakligen indelas i allmänna mässor och fackmässor. Allmänna mässor är öppna för publiken (t.ex. rese-mässor, fritidsmässor, byggmässor). Fackmässor riktar till personer som arbetar inom en viss bransch eller aktivitet, ofta i samband med en kongress eller symposium. Oftast inleds allmänna mässor med speciella dagar som är reserverade för enbart fackfolk. (De Pelsmacker et al, 2007)

### **3.2.2.8 Elektronisk kommunikation**

E-kommunikation sammanfattar alla åtgärder som utnyttjar Internet, mobiltelefoni eller interaktiv television. Särskilt Internet har medfört en stor förändring i företagets marknadsföring. Konsumenterna kan på ett bekvämt sätt, via ett och samma medium bli intresserade av en produkt, söka information om den, forma sitt köpbeslut och även genomföra köpet. Marknadsförare har flera olika e-kommunikationsverktyg till sitt förfogande. Till de viktigaste e-verktygen hör företagets webbsida, effektiv sökmotor-synlighet, e-reklam (banderoller, popups etc), on-line spel och tävlingar samt olika typer av e-postbrev och erbjudanden. (De Pelsmacker et al, 2007)

### **3.2.2.9 Word-of-mouthkommunikation**

Word-of-mouthkommunikationen, också kallad muntliga referenser, är ofta mera effektiv än de budskap som skapas av planerad kommunikation. Muntliga referenser omfattar allt som en person säger till en annan om företaget, dess trovärdighet och produkter. En individ som har haft personliga erfarenheter av att handla eller konsumera ett företags produkter kan betraktas som en objektiv informationskälla av andra potentiella kunder. Om det råder en konflikt mellan det budskapet som förmedlas via word-of-mouthkommunikation och någon typ av planerad kommunikation, exempelvis reklam, är det muntliga budskapet som anses vara mest trovärdigt. Om ett företag har en bra relation med en kund, kan det utvecklas så att kunden blir förespråkare för företagets verksamhet. Muntliga referenser har en inverkan på de förväntningar som bildas hos existerande och potentiella kunder och bidrar i hög grad till deras framtida köpbeteende, både i positiv och i negativ bemärkelse. (Grönroos, 2002).



### 3.3 Sammanfattande diskussion

Vår teoretiska referensram visar att marknadsföring av konst och kultur i flera avseenden skiljer sig från kommersiellt inriktad marknadsföring. Flera författare, bland andra Colbert (2001) och Hill et al (1996) har betonat att kulturmarknadsföring utgår från organisationens mission och produkter. Marknadsföringens roll är att hitta lämpliga marknader för produkter som först och främst existerar på grund av sitt konstnärliga värde, inte för att tillfredställa konsumenternas behov. De flesta kulturorganisationer har dock som uppgift att erbjuda produkter och tjänster genom vilka publiken kan få inspiration, utveckla sina estetiska kunskaper och skapa en fördjupad förståelse för samtida kulturfenomen. På grund av den samhällseliga uppgiften, de professionella ambitionerna och de olika intressegruppernas, (såsom finansiärernas och lokala beslutsfattares), olika prioriteringar kan kulturorganisationer har flerdimensionella och ibland även motstridiga verksamhetsmål som är svåra att definieras och mätas på ett entydigt sätt.

De produkter och tjänster som en kulturorganisation erbjuder kallas konstprodukter – de är resultat av kreativa produktionsprocesser. Ett av de viktigaste särdragen i den kreativa produktionsprocessen är att i många fall är det konstorganisationens egna behov och preferenser eller branschens gemensamma kvalitetskriterier, enligt Hirschman (1980) kallad yrkesorienterad kreativitet, som avgör hurdana produkter som erbjuds till marknaden. Det har betonats i litteraturen att kulturprodukten är ”oantastbar”, att den inte hör till marknadsföringens konkurrensmedel, vilket innebär att kulturmarknadsförarens uppgift är inte att befatta sig med den kreativa produktionsprocessen, utan istället koncentrera sig på att hitta lämpliga marknader för färdiga produkter. Vi har påpekat att med hjälp av totalproduktbegreppet (figur 3.4) kan man betrakta kulturprodukten genom tre komponenter: kärnprodukten, den egentliga produkten och den utvidgade produkten, av vilka de två sist nämnda kan åtminstone delvis bearbetas i marknadsföringssyfte. Det konstnärliga värdet torde inte försämrats eller banaliseras av att man strävar efter att förbättra vissa produkttegenskaper såsom pedagogiska aspekter eller kundservice.

Bottis diffusionsmodell (figur 3.3) erbjuder en kundorienterad synvinkel på kulturmarknadsföring och ger svar på frågan om hur kulturorganisationer borde inrikta sina marknadsföringsåtgärder. Eftersom många konstprodukter kan karaktäriseras som komplexa och experimentella, och en stor del av publiken inte är villiga att erkänna det konstnärliga

värdet som är kopplat till dessa produkter, vore det realistiskt att marknadsföringsåtgärderna riktas till den delmarknad som är mest mottaglig för produkten. De mest potentiella målgrupperna för nya, oetablerade konstfenomen är de olika aktörerna i konstvärlden (enligt Botti mästare och experter). Bottis modell kan beskrivas som elitistisk eftersom den vill visa att det är inte på kort sikt går att marknadsföra konst till sådana målgrupper som inte är mogna att ta emot det konstnärliga värdet. Modellen går inte direkt att utnyttjas av sådana kulturverksamheter som har en samhällelig uppgift att förmedla konst till den breda publiken. Colbert har i sin marknadsföringsmodell (figur 3.2) utgått från att marknaden har en intäktsskapande roll och förutom konsumenterna bör även staten och övriga bidragsgivare, sponsorer och diverse förmedlare/ de professionella inom branschen betraktas som separata delmarknader. I vår undersökning fokuseras intresset på delmarknaderna konsumenter samt förmedlare/ de professionella.

Marknadskommunikationen kan beskrivas som en bro mellan organisationen och dess marknad. Traditionellt har man indelat ett företags kommunikation i marknadskommunikation och övrig kommunikation, men begreppet integrerad marknadskommunikation, IMC, innefattar all kommunikation från en organisation, oavsett dess form eller medium. IMC är ett sätt att betrakta företagets kommunikation från kundens synvinkel: som ett flöde av information och budskap. Grönroos (2001) beskriver IMC som en strategi som grupperar alla organisationens budskap i tre kategorier: planerade budskap, produkt- och servicebudskap samt i oplanerade budskap (figur 3.5). Klassiska kommunikationsverktyg såsom reklam och försäljningsåtgärder ingår i den första kategorin. Den kommunikation som förmedlas via organisationens produkter och tjänster formar den andra kategorin. Till den tredje kategorin hör budskap som förmedlas av massmedia och till exempel av konsumenter som har egna erfarenheter och åsikter om organisationen eller om dess produkter.

Marknadskommunikationen har som mål att nå lämpliga målgrupper och väcka de potentiella konsumenternas intresse för organisationen och dess produkter på ett meningsfullt och tilldragande sätt. Dessa mål kan definieras som uppnåendemål och processmål. Den tredje typen av mål, effektivitetsmål, används för att kvantifiera och mäta hur väl organisationen har lyckats med sin kommunikation. Ett sätt att formulera effektivitetsmålen är att utgå från DAGMAR-modellen som beskriver nio hierarka steg i konsumentens köpprocess. För att använda denna modell som planeringsvertyg behövs en realistisk segmentering och kvantifiering av målen så att resultaten kan mätas.

Avslutningsvis har vi i teorikapitlet presenterat en genomgång av de olika verktygen som kan ingå i en organisations kommunikationsmix. Dessa är: reklam, public relationsåtgärder, personlig försäljning, sales promotion -aktiviteter, direkt marknadsföring, köplatskommunikation, kommersiella mässor, elektronisk kommunikation, samt muntliga referenser.

## 4. EMPIRI

*I detta kapitel redogör vi först för de tre undersökta fallen. Vi har valt att presentera fallen i en tematisk uppdelning, vilket innebär att data sammanställs från de tre fallen och redovisas i samma kapitel. Detta sätt valdes för att lättare förstå samt hitta kopplingen till vårt tillvägagångssätt i analysen. Det empiriska materialet utgörs av personliga intervjuer, arkivmaterial, egna anteckningar och pressurklipp.*

---

### 4.1 Presentation av våra fall

#### 4.1.1 Fall A: Göteborgs Internationella Konstbiennial

Göteborgs Internationella Konstbiennial grundades år 2000 av Göteborgs kulturnämnd och den första biennialupplagan arrangerades 2001. Ändamålet var att upprätta en vågad internationell konstutställning med nyskapande samtidskonst av hög kvalitet, samt förstärka konstnärernas och konstens position i Göteborg. Biennialens uppgift var att fungera som en förmedlare mellan samtidskonst och den breda publiken. (Ramsin, 2008). Göteborgs kulturnämnd definierade det övergripande målet för Göteborgs Internationella Konstbiennial:

Göteborgs Internationella Konstbiennial skall stärka Göteborg som kulturstad och sätta Göteborg på kartan i ett internationellt sammanhang. Den skall visa internationell samtidskonst av hög kvalitet och vara en inspiratör för gallerier och andra aktörer i det lokala konstlivet samt öka intresset för det kreativa Göteborg utomlands. Göteborgs Internationella Konstbiennial har ett pedagogiskt uppdrag att förmedla samtidskonsten till göteborgarna och då särskilt till barn och ungdomar. (Ramsin, 2008)

Biennalen skall således riktas både till en internationell och inhemsk publik, den ska inspirera och engagera det lokala konstlivet samt fungera som ett konstpedagogiskt verktyg, det vill säga introducera samtidskonstens nya trender för stadens invånare, med speciell tyngdpunkt i de yngre generationerna.

Göteborgs kulturnämnd, i egenskap av biennialens "ägare", har inför varje biennialomgång fattat ett beslut endast om den nästkommande biennialens genomförande och finansiering. Biennalen har alltså ingen grundfinansiering eller ingen bestående status som kommunalt evenemang. Detta innebär, att biennalen under alla dessa år inte har haft en fortlöpande organisation eller några möjligheter till långsiktig planering. Varje biennial har haft en ny projektorganisation som i stort sett ha fått börja arbetet från början. Det påpekas i den senaste biennialens utvärderingsrapport, att bristen på kontinuitet innebär att det inte finns möjligheter att på bästa möjliga sätt tillvarata viktiga erfarenheter och resurser eller utveckla långsiktiga samarbeten med sponsorer, finansörer eller andra aktörer. (Ramsin, 2008).

Den första och andra biennalen, åren 2001 och 2003, verkställdes av kulturförvaltningens enhet för Fri Konst och Kultur. Den tredje biennalen år 2005 arrangerades av Göteborgs konsthall i samarbete med Göteborgs konstmuseum och Hasselblad Center. Under våren 2006 tog Göteborgs kulturnämnd ett beslut som ledde till att Röda Sten kulturförening blev huvudarrangör för Göteborgs Internationella Konstbiennial. Med detta beslut ville kulturnämnden flytta evenemanget närmare stadens fria konstscen och aktivera samarbetet mellan olika lokala organisationer. Röda Sten är en registrerad ideell förening med cirka 1000 medlemmar och har sedan 1992 drivit utställningsverksamhet i det gamla pannhuset vid Klippans industriområde. (Slutrapport för Göteborgs Internationella Konstbiennial 2007).

Med titeln *Rethinking Dissent – om politikens begränsningar och motståndets möjligheter*, presenterade biennalens huvudutställning 28 konstnärer eller konstnärsgupper från 14 olika länder. Utställningsplatserna var Röda Sten, Röhsska museet, Göteborgs konsthall, Gamla Posthuset och Kaustik. Därutöver genomfördes sex lokala initiativ som var tematiskt anknytna till helheten och kallades satelliter. Enligt Mia Christersdotter Norman valdes biennalens tidpunkt, 25 augusti till 25 november, med tanke på att biennalen således skulle inleda höstens konstsäsong och vara tillräckligt länge för att så många som möjligt skulle hinna besöka den. Sommaren skulle som tidpunkt ha fungerat bättre med tanke på semesterresenärer, men ett seriöst konstevenemang av den här typen är inget dragplåster för vanliga turister. Dessutom behövde man maximera tiden för förberedelserna så att sommaren skulle även organisatoriskt ha varit mycket problematiskt. Biennalen hade 35 564 besökare av vilka 5969 (17 %) var barn och unga. De totala kostnaderna för utställningen uppgick till cirka 5,4 milj. SEK. (Slutrapport för Göteborgs Internationella Konstbiennial 2007)

Biennalarbetet koordinerades av en projektorganisation med fem anställda. Därutöver deltog också Röda Stens ordinarie personal, ett varierande antal praktikanter (5-8) samt ett stort antal Röda Stens medlemmar aktivt i biennalarbetet. (Slutrapport för Göteborgs Internationella Konstbiennial 2007)

#### 4.1.2 Fall B: Rauma Biennale Balticum

Nyt yhdeksättöistä kertaa esillä oleva biennaali on kokoaan merkittävämpi. Sillä on hyvä maine, ja sitä seurataan. Ei ole mitenkään yllättävää tavata suomalaisia ja kansainvälisiä taidevaikuttajia Rauman kapeilla kujilla etsimässä ajatuksia ja elämyksiä. (Valjakka, 2006)

Biennalen som nu arrangeras för elfte gången, är viktigare än sitt faktiska omfång. Den har ett gott rykte och den uppmärksammas. Det är ingalunda överraskande att stöta ihop med viktiga finländska och internationella konstaktörer som flanerar längs Raumos smala gator i sökan efter tankar och upplevelser. (Valjakka, 2006, översättning Virpi Näsänen)

Den lilla kuststaden Raumo, med sina pittoreska smala gator och gamla träarkitektur, har haft en egen konstbiennial sedan 1977. Staden har 37 000 invånare och den är belägen cirka 90 km norr om Åbo och 240 km nordväst från Helsingfors (Raumo stad, elektronisk källa). Biennalen initierades av Raumo Konstmuseum, som än idag ansvarar för biennialarrangemanget. Biennalen inleddes som en serie utställningar med titeln Pohjanlahden Biennale Botniska Viken och arrangerades i det formatet totalt fem gånger. Utställningen var en presentation av konstnärer från den svenska och finska sidan av Botniska viken. Valet av utställningsdeltagarna gjordes i tidens anda av kommunernas kulturnämnder, av konstnärsgillen eller konstföreningar. År 1985 ändrades utställningskonceptet och biennalen skiftade sitt fokus från Botniska viken till hela Östersjöområdet. Den förnyade biennalen döptes till Rauma Biennale Balticum. (Raumo Konstmuseum, elektronisk källa).

Den nuvarande tematiska och tidsenliga biennialformatet introducerades år 1990 då man för första gången anlätade en utomstående curator. Sedan dess har varje biennialupplaga haft ett aktuellt konstnärligt tema. Från och med år 2000 har Raumo Konstmuseums personal själva ansvarat för den konstnärliga tematiken och valet av deltagande konstnärer. Enligt amanuens Henna Paunu har man genom att själv sköta curatorsuppgiften avsevärt kunnat utveckla museets internationella kontaktnät och samtidigt också lyckats förbättra evenemangets lokala koppling. Museets personal har även upplevt att curatorsuppgiften är en mycket intressant och inspirerande del av biennialarbetet. Museidirektören Janne Koski som tillsammans med Henna Paunu formar det nuvarande curatorteamet, medverkade i biennialens konstnärliga kommitté redan 1987. (Intervju med Henna Paunu, 2008-04-17).

Raumo Konstmuseum har en rutinerad och erfaren organisation på 5 personer, som redan har genomfört flera biennaler i samma hus och med ungefär samma ekonomiska resurser. År 2006 var biennialens titel *Wake up!* och den presenterade 20 konstnärer från 9 olika länder. Tidpunkten för biennalen var 10 juni – 1 oktober. Biennialperioden har under det senaste

decenniet etablerat sig till cirka fyra månader, från juni till oktober. Man har velat göra utställningen tillgänglig för semesterresenärerna, men också ge skolklasserna möjlighet att besöka utställningen på hösten. Det pedagogiska programmet har under åren blivit allt viktigare. Biennalen 2006 hade cirka 3500 besökare av vilka ungefär 10 % var barn och ungdomar. De totala kostnaderna för utställningen uppgick till cirka 76 000 EURO (cirka 703 000 SEK). (Intervju med Henna Paunu, 2008-04-17).

Rauma Biennale Balticum 2008 med titeln *Flower Power* pågår i Raumo Konstmuseum mellan 14 juni och 21 september.

#### **4.1.3 Fall C: Momentum Nordisk Festival för Samtidskonst**

Idéen till Momentumfestivalen föddes år 1994 hos en grupp konstintressenter som ansåg att deras stad, Moss, var en idealisk plats för ett återkommande konstevenemang. Moss ligger i regionen Östfold, vid Oslofjordens östsida. Staden har 28 600 invånare och avståndet till Oslo är 60 km. För att genomföra festivalen grundades aktiebolaget Momentum AS med 10 aktieägare. Moss kommun var den största aktieägaren. (Intervju med Egil Jegleim och Tor Andreas Gitlesen, 2008-04-22). I en icke daterad projektplan (MOMENTUM – En festival for nordisk samtidskunst, s. 4) anges projektets syfte som följande:

Projektet MOMENTUM skal vaere en mønstring av nordisk samtidskunst innenfor rammen av en festival. På denne måten ønsker vi å bidra til å fremme interessen for billedkunst generelt, og å fremme forståelsen for hva som er av betydning for unge utøvere innenfor denne sektoren av billedkunst i de fem nordiske land spesielt.

Man ville även skapa ett evenemang som skulle bidra till att synliggöra bildkonstens utveckling och göra den tillgänglig för en bred publik. Det argumenterades i projektplanen att avgörande för Momentum var att det fanns en önskan och en vilja hos lokala myndigheter, näringslivet och befolkningen att genom festivalen profilera staden och förbättra den lokala sammanhållningen och livskvaliteten. I projektplanen står även (s 7): ”Projektets titel, MOMENTUM, er vaelgt fordi det signaliserer noe som er i bevegelse og i pakt med tiden; noe moderne og framtidrettet.”

Momentum har hittills arrangerats fyra gånger. Den första festivalen ägde rum mellan 23 maj och 21 juni år 1998. Utställningen var sammanställd av tre framstående nordiska curatorer: Daniel Birnbaum, Atle Gerhardsen och Lars Bang Larsen. I festivalprogrammet ingick ett brett utbud olika utställningar, konstnärsinitiativ och andra kulturaktiviteter. Huvudscenen för

Momentum 1998 var det gamla Pakkhuset i Moss. Momentum 2000 arrangerades i en sporthall i Nesparken, på tre minuters gångavstånd från Moss centrum. Till den tredje festivalen år 2004 upprustades ett gammalt bryggeri som också användes år 2006 som och som enligt planerna kommer att fungera som en bestående utställningsplats för kommande festivaler. Även om den ursprungliga avsikten var att Momentum skulle arrangeras vartannat år, tvingade den hårt ansträngda ekonomin festivalen att hålla ett fyra års uppehåll mellan åren 2000 och 2004. (Intervju med Egil Jegleim & Tor Andreas Gitlesen, 2008-04-22)

År 2006 pågick en fusionering av Momentum AS och Galleri F15. Tillsammans skulle dessa forma grunden till en ny organisation, Punkt Ö. Enligt den odaterade utredningsrapporten Fylkesgalleriet Punkt Östfold skall den nya institutionen ha ett regionalt ansvar med internationell profil. Den skall satsa på publikvänlig verksamhet genom ett omfattande pedagogiskt program och kundservice såsom café, butik och aktiviteter för barn och unga. Punkt Ö grundades officiellt 2006 och den största aktieägaren är fylkeskommunen (regionen) Östfold. Fusioneringen och den nya ägarstrukturen innebär att Momentum i framtiden kommer att ha en mera stabil ekonomisk grund och bättre möjligheter att utveckla verksamheten. (Intervju med Egil Jegleim och Tor Andreas Gitlesen, 2008-04-22)

Förberedelserna för Momentum 2006 sammanföll med den organisatoriska omstruktureringsprocessen, vilket innebar att man inte hade hunnit utveckla klara ansvarsområden och rutiner för intern information. Direktören för Momentum avgick i mars år 2006 och den nya organisationen: festivalchefen, informatören och den teknikansvarige fick ta över ett projekt med en otydlig ekonomiplan och för låga uppskattade kostnader. Momentum 2006 hade titeln *Try Again. Fail Again. Fail Better*. Den arrangerades mellan 2 september och 15 oktober. Utställningen hade två curatorer: Annette Kierulf och Mark Sladen. Utställningen presenterade totalt 31 konstnärer. Utställningen visades på två platser: Moss Bryggeri Utställningshall och Galleri F15. I enlighet med det förnyade utställningskonceptet presenterade man inte längre enbart nordiska konstnärer utan också konst från andra europeiska länder. (Momentum 2006. Midlertidig intern rapport). Enligt Tor Andreas Gitlesen hade utställningen cirka 18-20 000 besökare. De totala kostnaderna för utställningen uppgick enligt honom till cirka 8,5 miljoner NOK, vilket motsvarar cirka 10 miljoner SEK.

Den femte upplagan av Momentum kommer att arrangeras 2009, samma år som Göteborgs 5:e Internationella Konstbiennial.



## 4.2 Kommunikationsbudskap

### 4.2.1 Göteborgs Internationella Konstbiennial 2007

Röda Sten kulturförening tog i maj år 2006 emot uppdraget att arrangera Göteborgs Internationella Konstbiennial. Det konkreta projektarbetet kom igång under hösten samma år. De tidigare biennialernas arkiv såsom exemplar av trycksaker och annat visuellt material, korrespondens, bidragsansökningar, avtal, ekonomihandlingar etc. hade lagrats hos Göteborgs konsthall och den nya projektorganisationen kunde fritt bekanta sig med arkivmaterialet. Biennialens ekonomiplanering pågick fram till juni år 2007, då man fick besked för de sista bidragsansökningarna. Alla kostnadsposter justerades kontinuerligt under planeringsperioden. Till marknadsföring hade man i budgeten reserverat 10 % av de uppskattade intäkterna. (Näsänen, 2006-2007). Den ekonomiska redovisningen visar att de slutliga marknadsföringskostnaderna uppgick till 554 000 SEK, vilket motsvarar cirka en tiondel av biennialens slutliga totalkostnader. (Slutrapport för Göteborgs 4:e Internationella Konstbiennial, 2008).

Curatorerna Joa Ljungberg och Edi Muka inledde sitt arbete i december år 2006. De hade ungefär sex månader till förfogande för att bearbeta det konstnärliga konceptet och fastställa den slutliga konstnärslistan. Utställningen fick titeln Rethinking Dissent – om politikens begränsningar och motståndets möjligheter. Konstnärslistan och en preliminär verkförteckning presenterades för projektgruppen i maj år 2007, tre månader innan biennialens invigning, då informatören, marknadsföringskoordinatören och den pedagogiska samordnaren kopplades in i arbetet. Under sommaren insamlades uppgifter om konstnärerna och texter producerades till en utställningsbroschyr, katalog, webbsida, pressmaterial och pedagogiskt material. Alla färdiga texter och allt bildmaterial utom sådant som användes enbart i marknadsföringssyfte, godkändes av curatorerna innan materialet gick till produktion. I de fall konflikter uppstod om texternas eller materialets utformning, var det curatorerna som i regel hade sista ordet. Till exempel uppstod det en mindre meningsskiljaktighet när det föreslogs att biennialen skulle publicera de deltagande konstnärernas porträttbilder på sin webbsida eller erbjuda porträttbilder till medias förfogande. Detta genomfördes aldrig eftersom curatorerna var av den åsikten, att användning av personbilder skulle fokusera uppmärksamheten på sekundära saker. En konstbiennial borde enligt curatorerna först och främst kommunicera på konstens villkor, inte genom att utnyttja icke konstrelevanta aspekter. (Näsänen, 2006-2007)

Biennialen hade under åren 2001, 2003 och 2005 använt en logotyp med organisationens namn på engelska. Därtill hade varje biennialupplaga haft en egen visuell framtoning, som hade satt

sin prägel på de olika trycksakerna samt på reklamen. För den fjärde upplagan bestämdes att man ville skapa en ny visuell helhet som skulle passa ihop med årets tema och med Röda Stens profil. Bienniallogotypen år 2007 och huvudlinjerna för den grafiska profilen utarbetades av en fransk designstudent som genomförde sin arbetspraktik vid en reklambyrå i Stockholm. Formgivaren skapade en djärv logotyp i starka färger. Till den nya grafiska profilen hämtade hon inspiration från Röda Stens industriarkitektur och utnyttjade ett formspråk som också refererade till graffitikonst. I allt kommunikationsmaterial, som användes i marknadsförings- och informationssyfte, strävades det att utgå från denna grunddesign och estetik. (Intervju med Mia Christersdotter Norman, Näsänen 2006-2007).

Biennialens utställningskatalog ansågs forma en del av det konstnärliga innehållet och därmed höra till curatorernas ansvarsområde. Joa Ljungberg och Edi Muka utarbetade, tillsammans med en Stockholmsbaserad grafisk designbyrå, ett ambitiöst koncept för en katalog i två delar: en "bildkatalog" och en "textkatalog". Den första delen av katalogen skulle publiceras till utställningens invigning och textdelen skulle komma ut senare. Den visuella profilen i bildkatalogens layout avvek från biennialens övriga trycksaker. Den såg ut som en skissbok. Katalogen fick delat mottagande, den ansågs av flera vara misslyckad. Å andra sidan uppskattades den av många professionella för sin experimentella layout och sättet att presentera konstverken. Upplagan för bildkatalogen var 1500 exemplar, men endast cirka 100 exemplar såldes. Textdelen publicerades aldrig på grund av den strama ekonomin. (Näsänen, 2006-2007)

Planering och produktion av reklammaterial pågick under sommaren i samråd med marknadsföringskoordinator, biennialassistent och projektledare. Huvudbudskapet i reklamen var de starka färgerna (lila och blågrönt), biennialens namn, tidsperioden och utställningsplatserna. För det pedagogiska materialet som omfattade bl.a. väggtexter, underlag till visningar och museilektioner ansvarade den pedagogiska samordnaren för. (Näsänen, 2006-2007).

#### **4.2.2 Rauma Biennale Balticum 2006**

Biennialens planering är en fortlöpande process eftersom utställningen är en regelbundet återkommande programpunkt och resursmässigt den största satsningen i Raumo Konstmuseums verksamhet. Biennialen har en knapp men stabil ekonomi. Inga stora överraskningar har skett under de senaste åren. Henna Paunu säger, att Rauma Biennale

Balticum alltid har haft mycket begränsade resurser till marknadsföring. Biennialprojektet är en tung arbetsprocess för museets personal. Var och en är fullt sysselsatt med utställningsproduktionen och andra nödvändiga arbetsuppgifter. Orsakerna till att marknadsföringen inte har prioriterats är att det inte har funnits tid och resurser. Men Paunu tillägger att till nästa biennial (år 2010) har man för avsikt att engagera en marknadsföringskoordinator. (Intervju med Henna Paunu, 2008-04-17).

I formuleringen av det konstnärliga innehållet har man alltid utgått från konstens villkor och man har velat att utställningen är tillgänglig för alla som på allvar är intresserade av samtidskonst. Paunu berättar att kommunikationsmässigt har en viktig ändring skett under de senaste åren. Under de tidigare biennialerna producerade man en traditionell utställningskatalog som innehöll konsteoretiska texter, information om konstnärer etc. År 2006 publicerades, för första gången, en ”publikvänlig” katalog i magasinsformat. Denna delades ut gratis till alla utställningsbesökare. Katalogen innehöll bildmaterial, korta introduktionstexter, samt kortfattade humoristiskt formulerade konstnärspresentationer, på finska och engelska språken. Alla konstnärer presenterades också med personbilder, vilket Henna Paunu såg som en mycket positiv detalj. Hon förklarade att det nya katalogformatet passar mycket bra ihop med museets mål att satsa på konstförmedlingen och pedagogiska aktiviteter. Enligt henne vill man göra Raumo Konstmuseum mer populistiskt orienterad. (Intervju med Henna Paunu, 2008-04-17).

Enligt Henna Paunu har Rauma Biennale Balticum alltid satsat på den grafiska formgivningen. Varje biennialupplaga har haft en egen grafisk profil som gestaltats av en intressant ung grafiker, i samråd med museets personal. (Intervju med Henna Paunu, 2008-04-17). År 2006 illustrerades utställningstiteln *Wake up!* med ett par ögon mot nattsvart bakgrund. Det ena ögat är slutet medan det andra är vidöppet. (Koski & Paunu, 2006).

#### **4.2.3 Momentum Nordisk Festival för Samtidskonst 2006**

Anette Kierulf och Mark Sladen fick sitt curatorsuppdrag strax efter Momentum 2004 och hade en relativt lång tid att förbereda utställningens konstnärliga innehåll. I deras uppdrag ingick att utställningen inte endast skulle koncentrera sig på nordisk konst. Curatorerna valde också en tematisk titel för utställningen (*Try Again. Fail Again. Fail Better*), någonting som inte hade gjorts under de tidigare festivalerna. Curatorerna bestämde att använda Galleri F15

tillsammans med Moss Bryggeri som huvudscener för utställningen. Av många ansågs detta arrangemang vara mycket lyckat och det kan komma att bli en permanent form för Momentum också i framtiden. Det har dock påpekats i efterskott att när utställningen arrangeras på mer än en plats kräver det också mer resurser och satsningar på infrastruktur, kommunikation och konstförmedling. (Slyngstadli et al).

Momentumfestivalen har ända från början haft ett koncept med ett originellt namn och en stark visuell profil. Under de två första upplagorna använde man på ett synligt sätt i kombination med Momentum också utställningsplatsens namn (Pakkhus, Park). Dock användes år 2004 endast titeln Momentum. År 2006 fick den curatorielle utställningstiteln större framtoning än namnet Momentum. Den grafiska formgivaren som engagerades i projektet hade som sin främsta uppgift att gestalta utställningskatalogen. Besluten om design fattades i samråd med curatorerna, formgivaren, festivalchefen och den informationsansvarige. Det slutgiltiga beslutet om design gjordes av curatorerna i samråd med designern. Processen ledde till att Momentums egen logotyp och typografi inte användes i katalogen. (Intervju med Ragna Kronstad, 2008-04-23). Designen blev i efterskott internt kritiserad för att ej ha lyckats kommunicera tillräckligt bra med lokalbefolkningen. Katalogen hade 184 sidor och den bestod av inledande texter av festivalchefen och curatorerna, totalt 9 essäer samt konstnärspresentationer. Katalogen såldes först till ett pris av 160 NOK. Efter ett par veckor sänktes priset till 80 NOK. Av de totalt 2000 upptryckta katalogerna blev 761 stycken sålda eller distribuerade i PR syfte. (Kronstad).

På grund av det oklara ekonomiska läget och den ytterst åtstramade budgeten hade Momentum, enligt Ragna Kronstad, mycket begränsade resurser till marknadsföring. Eftersom resurserna inte ens skulle ha räckt till en tillfredställande synlighet i Moss, ansökte hon hos Moss kommun om extra anslag till utevepor och banderoller. (Intervju med Ragna Kronstad, 2008-04-23).

## **4.3 Kommunikationsverktyg**

### **4.3.1 Göteborgs Internationella Konstbiennial 2007**

Enligt slutrapporten (s 13) hade biennialens marknadsföring som syfte att ”öka biennialens synlighet i media, göra biennialen mera känd bland göteborgarna och även internationellt, sprida information om biennialens utbud samt locka flera besökare till utställningen”. Marknadsföringen riktades primärt till tre målgrupper: den professionella publiken, den

konstintresserade publiken och den övriga publiken. Till sin geografiska spridning definieras den professionella målpubliken som lokal, nationell och även internationell. Den konstintresserade publiken (personer med ett aktivt intresse för konst) ville man nå lokalt och nationellt. Till den övriga publiken räknades personer som inte nödvändigtvis hade mycket förkunskaper i konst, men som kunde tänkas besöka ett intressant och omdiskuterat evenemang i närområdet. Denna målgrupp ville man nå lokalt och regionalt. Skolklasserna hörde till den målgruppen. (Slutrapport för Göteborgs 4:e Internationella Konstbiennial, 2008).

Åtgärder som riktades till den professionella publiken omfattade direkt marknadsföring i form av inbjudningar och pressmeddelanden. Det gjordes också tre utskick av infobrev under utställningsperioden. På biennialens hemsida fanns en egen sektion för de professionella användarna. För att nå den professionella publiken internationellt skickades ett infobrev via e-flux, ett elektroniskt kommunikationsnätverk som dagligen når 50 000 konstprofessionella världen runt (E-flux, elektronisk källa). Den viktigaste trycksaken var inbjudan till biennialens invigning som postades till nästan 5000 mottagare nationellt och internationellt. Det har uppskattats att av dessa hörde cirka 3000 till den professionella målgruppen. Adress- och e-postregistren som användes till dessa utskick sammanställdes genom att använda Röda Stens, curatorernas och andra samarbetspartners adresslistor. (Slutrapport för Göteborgs 4:e Internationella Konstbiennial, 2008, Näsänen, 2006-2007).

En internationell PR-satsning gjordes i Venedig i juni 2007, under Venedigbiennialens invigningsvecka då endast ackrediterade journalister och professionella hade tillgång till utställningarna. Göteborgs Internationella Konstbiennial arrangerade en småskalig informationsträff i den nordiska paviljongen för att dela ut information om biennialens tema och utlysa de deltagande konstnärnamnen. Cirka 80 personer hade anmält sig till tillställningen. Biennialen arrangerade tre presskonferenser i Göteborg (november 2006, juni och augusti 2007). Till den viktigaste presskonferensen, förhandsvisningen till press och professionella, som ägde rum fredagen den 24 augusti, bjöd man också in museidirektörer, curatorer och andra professionella. Förhandsvisningen började på Röda Sten med lunch och en kort introduktion. Därefter hade man arrangerat en busstransport till de olika utställningsplatserna. Cirka 80-100 personer deltog i förhandsvisningen. (Inbjudan till förhandsvisning, 2007; Näsänen, 2006-2007).

Kommunikation till den andra målpubliken, den s.k. konstintresserade publiken, skedde delvis via utskick av infobrev och inbjudningskort (till dem som var listade i konsthallens eller Röda Stens adressregister, däribland föreningens medlemmar), delvis genom andra kanaler. Man räknade dessutom med att konstintresserade personer söker aktivt information om aktuella evenemang genom att bl.a. läsa artiklar och konstrecensioner i tidningarna. Biennialens programbroschyr (ett 32-sidigt infohäfte i liten format, upplaga 70 000 st.) distribuerades via museer, teatrar, gallerier och andra kulturinstitutioner. I slutet av september hade Röda Sten kulturförening en egen monter i Bok- och biblioteksmässan i Göteborg. Där delade man ut infomaterial om biennialen samt visade ett videoverk från utställningen. Man hade också placerat några småannonser i olika svenska kulturtidskrifter och i GP. Biennialens invigning ägde rum på Röda Sten lördagen 25 augusti. Enligt uppskattningarna besökte cirka 2000 personer utställningen under invigningshelgen. (Slutrapport för Göteborgs 4:e Internationella Konstbiennial, 2008).

För att nå den övriga publiken försökte man se till att programbroschyrer distribuerades till så många olika ställen lokalt och regionalt som möjligt, till exempel bibliotek, caféer, turistbyråer, hotell, universitetet et cetera. Den övriga publiken ansågs vara svår att nå, eftersom det i målgruppen ingick många olika typer av konsumenter; människor i olika åldrar, nationaliteter och mediavanor. Biennialen hade ej resurser till synliga och lockande reklamkampanjer och man befarade att det befintliga informationsmaterialet inte skulle upplevas särskilt lockande av dem som inte hade några förkunskaper i samtidskonst. För att nå skolklasser hade pedagogksamordnaren direkt kontakt med skolor och bildkonstlärare. Detta visade sig vara ett positivt tillvägagångssätt. (Näsänen, 2006-2007).

För att synliggöra biennialen i staden och för att markera de olika, utspridda biennialscenerna, användes stora banderoller och fasadvepor utanför varje utställningsplats. Biennialens marknadsföringsansvariga (projektledaren och marknadsföringskoordinatören) fattade ett beslut om att använda de återstående knappa resurserna till utereklam, ett beslut som ifrågasattes i efterskott. Alternativet, som enligt kritikerna skulle ha varit en bättre lösning, skulle ha varit att istället satsa på annonsering i lokala tidningar. Biennialen hade finansiella medel till totalt tre utereklamkampanjer, som var nästan kostnadsfria eller kraftigt rabatterade: gatuvepor på Kungssportsavenyn under invigningsveckan i augusti, stora takvepor inuti Nordstans köpcentrum (en vecka i oktober) samt takvepor inne i Landvetter flygplats terminal

(hela biennialperioden). (Slutrapport för Göteborgs 4:e Internationella Konstbiennial, Näsäen 2006-2007).

Det mest effektiva enskilda kommunikationsförloppet var genom en medverkande konstnärs aktiva satsning. Han offentliggjorde på eget initiativ sitt deltagande i biennialen och ”avslöjade” att han skulle ställa ut ett verk som handlade om droger. Detta inträffade innan det konstnärliga innehållet hade offentliggjorts från ansvariga för biennialen. Hans knarkvänliga utlåtanden, som refererades både i den nationella pressen och i Göteborgs Posten, upprörde några lokala politiker till den grad, att kulturnämndens ordförande till slut vägrade att hålla biennialens officiella invigningstal och tog offentligt avstånd från biennialens konstnärliga innehåll. Debatten pågick i media som livligast i början av biennialen, vilket säkert bidrog till ökad uppmärksamhet bland alla tänkbara målgrupper.

**Tabell 4.1: Sammanställning av kommunikationsåtgärderna för Göteborgs Internationella Konstbiennial 2007**

Kommunikationsverktyg	Främsta målgrupp		
	Professionell publik	Konstintresserad publik	Övrig publik
Elektroniska pressmeddelanden	x		
Elektroniska infobrev	x	x	
Personliga kontakter	x		
Presskonferenser, PR-tillställning, förhandsvisning	x		
Postade inbjudningar till invigningen	x	x	
Invigning 25/8	x	x	
Utställningskatalog	x		
Webbsida <a href="http://www.biennial.rodasten.com">www.biennial.rodasten.com</a>	x	x	x
Programbroschyr, utställningsaffischer			x
Annonser i konsttidskrifter	x	x	
Annonser i lokaltidning		x	x
Fasadvepor och uterekklam		x	x
Öppna visningar		x	x
Museilektioner, visningar till skolklasser			x
Deltagande i Bok- och biblioteksmässan		x	x

#### 4.3.2 Rauma Biennale Balticum 2006

Enligt Henna Paunu användes cirka 5000 Euros till biennialens marknadsföring. I marknadsföringen ingick några småannonser bland annat i en internationell konsttidskrift samt produktion av en programbroschyr (upplaga 5000). Den största enskilda kommunikationssatsningen var invigningsfesten som är ett stort evenemang lokalt (kostnaderna för invigningsfesten utgjorde en egen post i budgeten). Inbjudan skickades till cirka 2500 personer, däribland lokala beslutsfattare, konstnärer och konstintresserade samt

professionella både nationellt och internationellt. Sedan biennialupplagan 2002 har utställningen öppnats i juni, vilket är enligt Henna Paunu den vackraste årstiden att besöka Raumo. Invigningsfesten lockar förutom lokala besökare också ett stort antal besökande från omnejden och från huvudstadsregionen. (Intervju med Henna Paunu, 2008-04-17).

Raumo är en liten stad, så det är inte särskilt svårt att lokalt sprida information om ett högklassigt kulturevenemang till sådana personer som har ett intresse för konst. Lokaltidningarna och även Finlands största dagstidning Helsingin Sanomat har alltid skrivit positivt om biennalen. Raumo Konstmuseum ligger centralt mitt i den gamla stadsdelen. Med en väl genomtänkt distribuering av utställningsaffischer och programbroschyrer kan man se till att Raumoborna är medvetna om biennalen. (Intervju med Henna Paunu, 2008-04-17).

**Tabell 4.2: Sammanställning av kommunikationsåtgärderna för Rauma Biennale Balticum 2006**

Kommunikationsverktyg	Främsta målgrupp		
	Professionell publik	Lokal publik	Övrig publik
Elektroniska pressmeddelanden	x		
Elektroniska infobrev	x		
Personliga kontakter	x		
Presskonferens	x		
Invigning 9/9	x	x	x
Postade inbjudningar till invigningen	x	x	
Utställningskatalog	x	x	x
Webbsida <a href="http://www.raumantaidemueo.fi">www.raumantaidemueo.fi</a>	x	x	x
Programbroschyr, utställningsaffischer		x	x
Annonser i konsttidskrifter	x		x
Annonser i lokaltidning		x	
Annonser i Raumos turistguide			x
Öppna visningar		x	x
Visningar till skolklasser		x	

#### 4.3.3 Momentum Nordisk Festival för Samtidskonst 2006

Trots de relativt sett stora ekonomiska resurserna hade Momentum 2006 en liten marknadsföringsbudget. Enligt Ragna Kronstad användes resurserna till annonsering i en internationell konsttidskrift och till en mycket begränsad tidningsannonsering lokalt och nationellt. För Momentum var de viktigaste målgrupperna den lokala befolkningen i Moss, kulturintresserade Oslobor samt den professionella publiken nationellt och internationellt. (Intervju med Ragna Kronstad, 2008-04-23).



Under perioden maj till oktober 2006 skickades totalt åtta pressutskick per e-post. Informatören hade också direkt telefonkontakt med ett antal journalister i lokal- och riksmidia. Det arrangerades två presskonferenser: en konferens två veckor innan utställningen var färdigmonterad och en konferens dagen före förhandsvisningen. Till förhandsvisningen på fredagen den 1 september hade man bjudit in lokala beslutsfattare, journalister, konstprofessionella och övriga prominenter. Drottning Sonja var förhandsvisningens hedersgäst, vilket skapade stort intresse i media. Ragna Kronstad har skrivit i sin evaluering om Momentums press- och informationsarbetet att detta arrangemang fick många Mossbor att känna sig utestängda. Under tidigare festivaler hade man alltid haft en invigningsfest dit alla var välkomna. Den här gången kom de flesta av de privilegierade gästerna från Oslo. Totalt deltog cirka 500 personer i förhandsvisningen. På lördagen den 2 september hade man en invigningsdag som var öppen för alla, men lokalbefolkningen visade inte något större intresse för programmet. (Kronstad)

Moss är liksom Raumo en liten stad och med hjälp av banderoller, utställningsaffischer och bussreklam kunde en tillfredställande lokal synlighet uppnås. Momentum hade också en festivalbroschyr (upplaga 5000 st), som huvudsakligen distribuerades lokalt. (Intervju med Ragna Kronstad, 2008-04-23). En sammanställning av kommunikationsåtgärderna för Momentum Nordisk Festival för Samtidskonst 2006 presenteras i tabell 4.3.

**Tabell 4.3: Sammanställning av kommunikationsåtgärderna för Momentum Nordisk Festival för Samtidskonst 2006**

Kommunikationsverktyg	Främsta målgrupp		
	Professionell publik	Lokal publik	Oslo publik
Elektroniska pressmeddelanden	x		
Elektroniska infobrev	x		
Personliga kontakter	x		
Presskonferenser, förhandsvisning	x		
Invigning		x	
Utställningskatalog	x		
Webbsida <a href="http://www.momentum.no">www.momentum.no</a>	x	x	x
Programbroschyr, utställningsaffischer		x	
Annonser i konstitidskrifter	x	x	
Annonser i rikspress	x		x
Annonser i lokaltidning		x	
Fasadvepor och uterekklam		x	
Öppna visningar		x	x
Visningar och program till skolklasser			x

### 4.3.4 Uppföljning av biennialresultat och marknadsföringsåtgärder

I tabellen 4.4 har vi sammanställt de olika åtgärderna med vilka biennialerna har följt upp eller utvärderat resultatet av biennialarrangemanget i allmänhet och/eller sina marknadsförings- och kommunikationsåtgärder.

**Tabell 4.4: Sammanställning av uppföljningen av kommunikations**

	<b>Göteborgs Internationella Konstbiennial 2007</b>	<b>Rauma Biennale Balticum 2006</b>	<b>Momentum Nordisk Festival för Samtidskonst 2006</b>
<b>Besöksstatistik</b>	Per månad och utställningsplats (35 564) Barn och unga registrerades separat (5969) Andelen lokala och regionala besökare 80-90%	Månadsvis (3 500) Barn och unga registrerades separat (350)	Enligt uppskattning (18-20 000)
<b>Mediebevakning</b>	73 artiklar i svensk press 5 inslag i svensk TV 4 inslag i svensk radio 3 artiklar i utländsk press 1 inslag i utländsk TV 15 artiklar på svenska internetsidor 8 artiklar på utländska internetsidor	Rauma Biennale Balticum 2006 uppmärksammades främst i lokala och regionala tidningar samt i Helsingin Sanomat	60 artiklar i norska tidningar 4 inslag i norsk TV 4 inslag i norsk radio 3 artiklar i svenska tidningar 1 inslag i utländsk TV 11 artiklar eller inslag i utländska tidskrifter.
<b>Publikenkät</b>	Bermeo & White (2007). (icke statistiskt pålitlig) Den främsta informationskällan om biennalen var respondenternas vänner och bekanta. Den näst viktigaste informationskällan var artiklar i tidningar eller tidskrifter.		
<b>Intern utvärdering</b>	x		x
<b>Slutrapport</b>	x	Ekonomisk redovisning, museets verksamhetsberättelse	Ekonomisk redovisning
<b>Utvärdering</b>	Genomfördes av Amanda Ramsin på uppdrag av Göteborgs Stad kultur		

## 5. ANALYS

*I detta kapitel analyseras vårt empiriska material utgående från den teoretiska referensramen. I de två första delkapitlen behandlar vi konstbiennalens samhälleliga uppgift och presenterar biennaler som produkt. I kapitlet 5.3 Kommunikationsbudskap besvarar vi undersökningens första delfråga och i 5.4 Kommunikationsverktyg ger vi svar på den andra delfrågan.*

---

### 5.1 Inledning

De tre konstbiennaler som ingår i vår undersökning är alla olika i förhållande till sin historiska bakgrund, juridiska form och sina ekonomiska resurser. Göteborgs Internationella Konstbiennial grundades år 2000 av stadens kulturnämnd, som fortfarande inte har fattat några definitiva beslut om biennialens framtid. Hittills har varje biennialupplaga varit ett unikt evenemang utan kontinuitet – år 2007 var Röda Sten kulturförening huvudarrangör för projektet. Rauma Biennale Balticum, vars föregångare Pohjanlahden Biennale Botniska Viken grundades redan 1977, är också ett projekt utan juridisk självständighet; den ingår som en del av Raumo Konstmuseets programverksamhet. Men till skillnad från Göteborg har biennialen en etablerad ställning i staden och en kontinuitet som möjliggör långsiktiga visioner och planer. Momentum Nordisk Festival för Samtidskonst har hittills arrangerats fyra gånger, liksom biennialen i Göteborg. Festivalen grundades i aktiebolagsform av flera Mossbaserade konstintressenter och organisationer. Efter en lång period av ekonomisk instabilitet konsoliderades aktiebolaget år 2006 till den grundade Punkt Ö. Juridiskt sett har Momentum blivit mindre självständig, men samtidigt har man fått en säkrare ekonomisk ställning. Resursmässigt är Momentum med sin omsättning på 10 miljoner SEK, den största av de tre biennialerna. Kostnaderna för Göteborgs Internationella Konstbiennial uppgick till 5,4 miljoner SEK och för Biennale Balticum uppgick de till 703 000 kronor. Dessa tal är inte direkt jämförbara, eftersom det förutom redovisade projektkostnader, även kan finnas andra kostnader som inte belastar biennalekonomin, men som resursmässigt kommer projektet till godo (t.ex. fasta kostnader såsom löner eller hyror för fastigheter etc). Även andelen och hanteringen av mervärdesskatten kan variera mellan länderna.

Det som är gemensamt för biennialerna är kommunernas centrala roll som en viktig finansiär och en central intressent av evenemanget. Biennialerna har en särskild uppgift, mission, gentemot den egna stadens invånare. I Göteborg ska biennialen fungera som en förmedlare

mellan samtidskonst och den breda publiken. I Moss har man också haft en stark vilja att presentera bildkonstens utveckling och göra konsten tillgänglig för en bred publik. Efter den organisatoriska sammanslutningen och grundandet av Punkt Ö har denna uppgift fått en tydligare regional betoning. I Raumo är biennialens mission inte så klart uttryckt i ord, men elva genomförda biennialupplagor torde ha visat att konceptet fungerar och staden har ett högt uppskattat återkommande evenemang som är väl värt sina kostnader. I korthet kan man definiera biennialernas uppgift som presentation av aktuell samtidskonst, konstförmedling till den lokala publiken samt internationell samverkan och profilering.

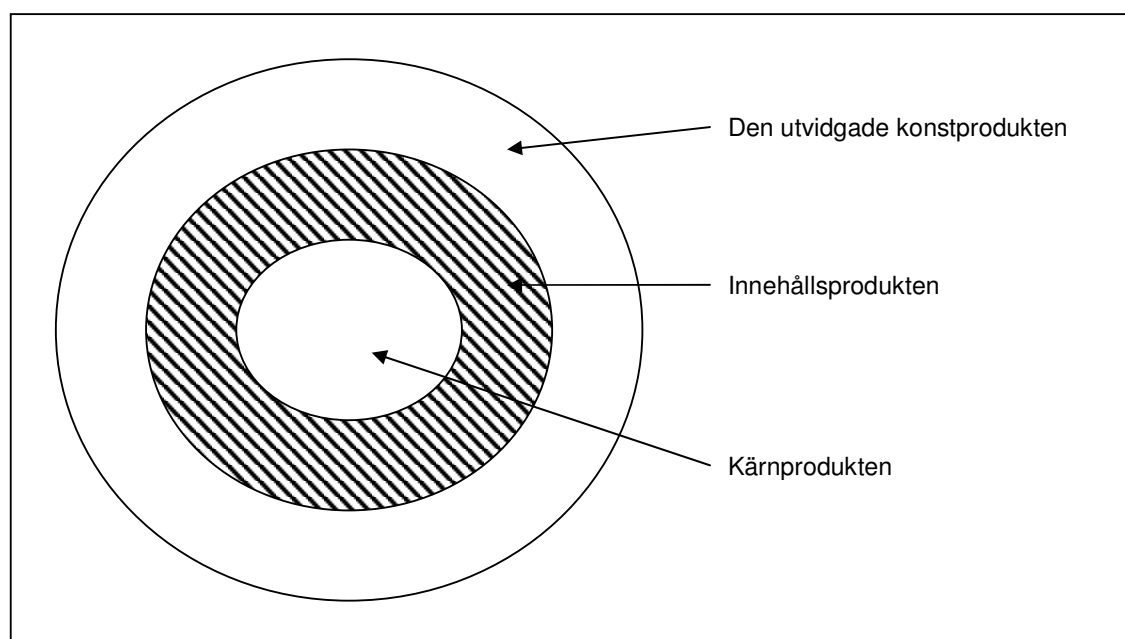
## **5.2 Konstbiennialen som produkt**

Såsom vi har påpekat i teoridelen utgör produkten, tillsammans med organisationens mission, grunden för kulturens marknadsföring. Det är därför motiverat att påbörja analysen av konstbiennialernas marknadskommunikation med att först betrakta biennaler som produkt. Man kan definiera en konstbiennial som en svår och komplex produkt. Det är ett nyskapande evenemang, som i enlighet med Bottis (2000) diffusionsmodell (figur 3.3) involverar konstnärer, mästare, experter och konsumenter. Biennialen visar aktuella trender inom samtidskonst, vilket innebär att det konstnärliga värdet av konstnärer och konstverk som presenteras, inte ännu har blivit accepterat av en stor del av konsumenterna. Hirschman (1983) har påpekat att de flesta konstprodukter är resultat av en självorienterad eller en yrkesorienterad kreativ process. Dessa produkter skapas för att ge uttryck för individuella eller organisatoriska konstnärliga ambitioner och estetiska ideal. Ändamålet är inte att tillfredsställa den stora marknadens behov. Man kan utan tvekan påstå att en biennial skapas genom en yrkesorienterad produktionsprocess som styrs av curatorerna och den arrangerande konstorganisationen. De tre biennialerna som vi har undersökt har dock en samhällelig uppgift gentemot den lokala publiken, vilket medför att de yrkesorienterade ambitionerna måste kompletteras med konstförmedling och pedagogiska aktiviteter.

Vi har i teorikapitlet föreslagit att en konstprodukt kan betraktas som en helhet bestående av tre delar: kärnprodukten, den egentliga produkten och den utvidgade produkten (figur 3.4 Totalproduktkonceptet). De två sist nämnda delarna är särskilt intressanta i vårt sammanhang. För att underlätta analysen av biennialernas marknadskommunikation har vi valt att utgående från totalproduktkonceptet omorganisera delarna ”den egentliga produkten” och ”den utvidgade produkten” till någonting som vi kallar ”innehållsprodukten” och ”den utvidgade konstprodukten”. Innehållsprodukten betecknar det konstnärliga värdet och innehållet av en

biennalen, den del av produkten som kontrolleras av curatorn. Med den utvidgade konstprodukten syftar vi till alla övriga produkttegenskaper och element, det vill säga sådant som kan och bör bearbetas av marknadsföraren. Den modifierade modellen kallas ”den totala konstprodukten”.

**Figur 5.1: Den totala konstprodukten**



Utvecklad av Andersson & Näsänen (2008) från totalproduktkonceptet, som har presenterats i figur 3.4 (Hill & O’Sullivan, 1999).

Innehållsprodukten för Göteborgs Internationella Konstbiennial, utarbetad av ett curatorteam, var utställningen med titeln *Rethinking Dissent – om politikens begränsningar och motståndets möjligheter*. Biennalen presenterade 28 konstnärer/ konstnärsgreper av vilka de flesta ej var kända för den stora publiken. Utställningen visades på fem olika platser, vilka låg geografiskt sett relativt utspridda i Göteborg. Två av platserna var välkända, etablerade kulturinstitutioner (Röhsska museet och Göteborgs konsthall) och tre av dem (Röda Sten, Kaustik och Gamla Posthuset) var mindre kända som utställningsplatser. De flesta konstverken på utställningen var videoprojiceringar eller fotografiska verk. Utställningskatalogen hade som syfte att belysa den konstnärliga tematiken och den ingick som en del av innehållsprodukten. I fallet Momentum 2006 var situationen likadan: två utomstående curatorer som formulerade ett tema för biennalen och valde de deltagande konstnärerna. Momentum 2006 hade den curatoriska titeln *Try Again. Fail Again. Fail Better*. Utställningen presenterades på två platser av vilka Moss Bryggeri Utställningshall ligger i

Moss centrum och Galleri F15 i Jeløy, på några kilometers avstånd från Moss. Liksom i Göteborg, var de flesta av de 31 utställda konstnärerna inte bekanta för den breda publiken. Biennalens utställningskatalog betraktades som en del av det konstnärliga innehållet. Rauma Biennale Balticum 2006, med titeln *Wake up!* som presenterade 20 konstnärer från 9 olika länder, skilde sig från de två andra fallen i den bemärkelsen att Rauma Konstmuseums egen personal ansvarade både för biennalens konstnärliga innehåll och även fattade besluten om ekonomin och marknadsföringen. Innehållsprodukten och den utvidgade produkten har således blivit en mera balanserad helhet. Jämfört med Göteborgs Internationella Konstbiennial och Momentum är Rauma Biennale Balticum en långt standardiserad produkt: platsen, organisationen och tidpunkten har hållits mer eller mindre konstant under flera upplagor. Innehållsmässigt har man utgått från konstens villkor, men år 2006 ville man också göra innehållet lättare tillgängligt för publiken.

Den utvidgade konstprodukten innefattar sådana produkttegenskaper och tjänsteaspekter som gör biennalen lättare tillgänglig för publiken och ger konsumenten stöd under själva konsumtionsprocessen. Sådana egenskaper kan vara exempelvis biennalens tidpunkt och längd, den grafiska formgivningen av kommunikationsmaterialet och de olika pedagogiska aktiviteterna som är kopplade till evenemanget. De tre biennialernas längd varierade från sex veckor till nästan fyra månader. Den längsta utställningsperioden hade Rauma Biennale Balticum, från juni till oktober, eftersom man ville göra konstutbudet tillgängligt för semesterresenärerna under sommaren och för skolklasserna under hösten. Göteborgs Internationella Konstbiennial täckte en period på tre månader, från slutet av augusti till slutet av november. Det ansågs viktigt att öppna biennalen i början av höstsäsongen för att signalera evenemangets konstnärliga seriositet och att göra perioden tillräckligt lång så att så många som möjligt skulle hinna besöka utställningen. Momentum Nordisk Festival för Samtidskonst varade endast sex veckor, från början av september till mitten av oktober. Den korta tidsperioden skapade säkert en annorlunda intensitet för utställningen än vad som vad fallet med de två andra biennialerna och betonade Momentums evenemangskaraktär, men samtidigt satte det också speciella krav på kommunikationen. Även Momentum ville satsa på skolklasserna och höstsäsongen ansågs därför vara den lämpligaste tidpunkten.

## 5.3 Kommunikationsbudskap

Med detta kapitel vill vi utreda vilka budskap och vilken information biennialorganisationerna förmedlar till sina målpubliker. Kapitlet avser besvara den följande delfrågan:

- *Hur formuleras konstbiennialernas kommunikationsbudskap?*

De tre biennialerna som vi har undersökt, formulerade sina kommunikationsbudskap i stort sett på ett likartat sätt. Innehållsprodukten hade en dominerande ställning i kommunikationen och curatorernas roll i formuleringen av det centrala budskapet var avgörande. Planeringen av andra delar i marknadskommunikationen kom igång först när utställningens tematik och titel var klara och de deltagande konstnärerna hade nominerats.

### 5.3.1 Designprogrammet

En viktig del av biennialernas marknadskommunikation utgörs av designprogrammet. Med designprogrammet avser vi biennialernas sätt att utnyttja grafisk formgivning och hantera det visuella i sin kommunikation. Alla tre organisationerna anser att den grafiska profilen är en viktig del av biennialens identitet och kommunikation. Man vill genom den grafiska formgivningen förmedla en känsla av hög professionell kvalitet. Å andra sidan får den visuella utformningen inte vara så dominerande att den konkurrerar med det konstnärliga innehållet. Göteborgs Internationella Konstbiennial hade en grafisk profil, som bestod av en unik, handgjord logotyp för biennialupplagan år 2007, kopplad med två starka färger och ett specifikt typsnitt som användes i informationstexter, brev och så vidare. Designen ansågs passa biennialens tematik och Röda Stens image. Rauma Biennale Balticum har inte haft någon specifik signumsaktig bienniallogotyp, men år 2006 satsade man på en grafisk stil som på ett ganska populistiskt och sympatiskt sätt passade till biennialens tematik. Utställningstiteln Wake up! illustrerades med ett par ögon mot nattsvart bakgrund. Det ena ögat är stängt medan det andra är vidöppet. I Momentums visuella kommunikation förminskade man användningen av den starka Momentumlogotypen som under de första upplagorna hade haft en central roll i festivalens marknadskommunikation och övergick till en neutral antidesign, som ansågs bättre lämpad till det nya innehållskonceptet.

### **5.3.2 De ekonomiska resurserna**

De ekonomiska resurserna är en ständig bristvara i kultursammanhang. Eftersom marknadsföring inte betraktas av biennialerna som en investering för att skaffa inkomster, exempelvis biljettintäkter, är det i regel marknadsföringskostnaderna som skärs ner om man måste minska utgifterna. Rauma Biennale Balticum har valt att inte prioritera betalda former av marknadskommunikation i sin resursfördelning. Det konstnärliga innehållet och utställningsproduktionen har upplevts som viktigare. Också Momentumfestivalen har lidit av bristfälliga marknadsföringsresurser. I den senaste upplagan var orsaken de underestimerade produktionskostnaderna, som tvingade organisationen att spara på allt annat. Göteborgs Internationella Konstbiennial lyckades hålla marknadsföringens andel av totalkostnaderna på samma nivå som i den ursprungliga budgeten (10 %). De slutliga intäkterna förblev dock mindre än budgeterat.

### **5.3.4 Sammanfattning av hur konstbiennialerna formulerar sina kommunikationsbudskap**

Formulering av konstbiennialernas kommunikationsbudskap styrs av det konstnärliga innehållet, kallad innehållsprodukten. De övriga produkttegenskaperna, såsom biennialernas designprogram och tidpunkt, formar den utvidgade konstprodukten. Det konstnärliga innehållet skapas av en curator, vars roll är att lyfta fram konstnärligt potential i form av ett intressant tema och en uppsättning utmärkta konstnärer. Curatorn vill skydda det konstnärliga innehållet från sådan marknadskommunikation som enligt honom eller henne skulle kunna förvanska det konstnärliga värdet eller fästa mottagarnas uppmärksamhet på sekundära saker. Den visuella utformningen av biennialens kommunikationsbudskap anses som en viktig del av helheten. Man strävar efter en nyskapande grafisk profil som signalerar hög professionell kvalitet, men som inte konkurrerar med det konstnärliga innehållet. De tillgängliga ekonomiska resurserna sätter klara och tydliga gränser för hur biennialerna kan gestalta sin marknadskommunikation. Den ekonomiska situationen kan vara en omständighet som biennialorganisationen inte kan påverka på kort sikt, men allokering av resurserna görs av organisationens beslutsfattare och avspeglar därmed deras attityd till marknadsföring.



## 5.4 Kommunikationsverktyg

Med detta kapitel vill vi redogöra för biennialernas kommunikationsmix och analysera de enskilda åtgärdernas funktion. Kapitlet avser besvara delfrågan:

- *Hur använder konstbiennialerna kommunikationsverktygen i syfte att förmedla sina budskap?*

För att analysera målen för konstbiennialers marknadskommunikation utgår vi från de De Pelsmackers klassificering (figur 3.6) som lyfter fram tre egenskaper i kommunikationen: hur väl kommunikationen når de valda målgrupperna (uppnåendemål), hur väl kommunikationen fångar mottagarnas intresse, uppfattas som meningsfull samt bearbetas och registreras (processmål). Den tredje egenskapen har att göra med kommunikationens slutresultat (effektivitetsmål).

### 5.4.1 Kommunikation till den professionella publiken

#### 5.4.1.1 Uppnåendemål

Vi har i det förra kapitlet föreslagit att en konstbiennial är en ”yrkesorienterad” produkt som avser tillfredställa curatorernas och den arrangerande organisationens professionella ambitioner. Det torde därför ligga i biennialorganisationernas intressen att kommunicera med den professionella publiken så effektivt som möjligt. Alla de undersökta biennialerna behandlade den professionella marknaden som ett eget segment och hade en klar bild om målgruppens mediavanor och sätt att konsumera kultur. I slutrapporten för Göteborgs Internationella Konstbiennial (s 13) har den professionella målgruppen definierats på följande sätt: “Den professionella publiken består av konstnärer, kritiker, curatorer och andra aktörer, som är yrkesverksamma inom konstbranschen”. Alla biennialerna hade färdiga kontakter till massmedia och omfattande adressregister över organisationer och individer som hörde till den professionella kategorin.

#### 5.4.1.2 Processmål

Formulering av kommunikationsbudskap till de professionella aktörerna baserar sig på branschens gemensamma normer och sätt att använda kommunikation. Det anses viktigt att man kommunicerar på konstens villkor och undviker sådana detaljer eller uttryck som av mottagarna kan upplevas som sekundära eller “populistiska”. Alla tre konstbiennialerna

använde en nästan identisk uppsättning kommunikationsverktyg till den professionella publiken: direkt marknadsföring, PR aktiviteter, personliga kontakter och elektronisk kommunikation. Göteborgs Internationella Konstbiennial, som hade mera resurser till marknadsföring än Rauma Biennale Balticum och Momentum gjorde därutöver en internationell PR satsning i Venedig.

#### **5.4.1.3 Effektivitetsmål**

För att kunna mäta marknadskommunikationens effektivitet d.v.s. för att kunna avgöra huruvida de genomförda kommunikationsåtgärderna har lett till önskad beteenderespons, måste kommunikationen baseras på välformulerade och kvantifierade mål. Eftersom de undersökta biennialerna inte har angett klara mål för kommunikationen kan vi endast kommentera de synliga resultaten som biennialerna har haft. Varje biennial har strävat efter att registrera hur olika medier har rapporterat om evenemanget. Enligt mediebevakningsstatistiken (tabell 4.4) har Göteborgs Internationella Konstbiennial och Momentum haft ungefär lika många inslag (60-73 st) i inhemsk media, men den internationella responsen för Momentum har varit något större än för Göteborgs Internationella Konstbiennial. Rauma biennale Balticum har huvudsakligen uppmärksammats i lokala och regionala tidningar samt i den viktigaste nationella tidningen.

### **5.4.2 Kommunikation till den lokala publiken**

#### **5.4.2.1 Uppnåendemål**

Alla tre biennialerna har definierat konstförmedlingen till den lokala publiken som en av sina främsta uppgifter. Vi kan därför påstå att denna målgrupp, vid sidan av den professionella publiken, formar den viktigaste delmarknaden för biennialerna. Momentum och Rauma Biennale Balticum äger rum i små kommuner där information om ett viktigt lokalt evenemang kan spridas snabbt och där det säkert inte arrangeras många konkurrerande programpunkter. Göteborg är en evenemangsstad där utbudet är i en helt annan storleksklass och en biennial för samtidskonst är en icke signifikant händelse för de flesta invånarna. Göteborgs Internationella Konstbiennial indelade den lokala publiken i två grupper, till det konstintresserade segmentet och till den övriga publiken. Denna indelning ansågs förbättra förutsättningarna för att nå målgrupperna. För alla biennialerna var kontakten till skolklasser av stor betydelse och sköttes av de pedagogikansvariga. Det är svårt att gissa hur väl biennialerna lyckades med att nå den lokala publiken, eftersom man inte hade en uppföljning av kommunikationen till den lokala publiken.

#### **5.4.2.2 Processmål**

Kommunikationsbudskapen till den lokala publiken hade i stort sett samma innehåll som kommunikationen till den professionella publiken: utställningstiteln, faktauppgifter och fotografiskt material om konstnärernas verk samt information om öppettider, utställningsplatser, visningar och eventuella andra programpunkter. Göteborgs Internationella Konstbiennial och i mindre utsträckning även Momentum hade som extrautmaning att informera publiken om de olika udda utställningsplatserna som låg utspridda i staden. Momentumorganisationen, som under de tre tidigare biennialupplagorna hade synligt marknadsfört evenemanget under det korta och tydliga namnet Momentum, fick år 2006 anpassa kommunikationen till den nya utställningstiteln, en omständighet som möjligen upplevdes som förvirrande av den lokala publiken.

De kommunikationsåtgärder som användes för att marknadsföra biennialerna till den lokala publiken bestod av egna trycksaker, småannonser i lokala tidningar, köpplatskommunikation, elektronisk kommunikation och direkt marknadsföring. Göteborgs Internationella Konstbiennial gjorde en insats under Bok- och biblioteksmässan i Göteborg, vilket möjliggjorde en personlig kontakt till ett stort antal kulturintresserade konsumenter. I korthet kan sägas att alla tre biennialerna satsade mest på faktabaserad kommunikation, som säkert upplevs som intressant och meningsfull om mottagaren har förkunskaper i samtidskonst och kan på basen av den tillgängliga informationen forma en uppfattning om utbudet. Men, såsom Colbert (2001) har påpekat, de flesta konstprodukter är komplexa och om konsumenten är ovan vid konst, krävs det andra sätt att väcka hans intresse och övertyga honom. Enligt en publikenkät som genomfördes under Göteborgs Internationella Konstbiennial angav en fjärdedel av respondenterna att deras vänner eller bekanta hade varit den viktigaste informationskällan när de bestämde sig för att besöka utställningen. Det bör påpekas att denna publikenkät inte var statistiskt pålitlig och man därför inte kan dra några generaliserbara slutsatser av resultaten. Men resultaten förstärker den uppfattningen att personliga kontakter och muntliga referenser har en viktig roll i marknadsföringen av en konstutställning.

#### **5.4.2.3 Effektivitetsmål**

Ett självklart mål för biennialernas kommunikation var att locka besökare till utställningen. Men eftersom biennialerna inte arbetade med systematiskt kvantifierade mål och mera detaljerad besöksstatistik, kan vi inte säga mycket om kommunikationens effektivitet gentemot den lokala publiken. Enligt biennialernas statistik (tabell 4.4) hade Göteborgs Internationella

Konstbiennial 35 564 besökare av vilka 5 969 barn eller unga, Rauma Biennale Balticum hade cirka 3 500 besökare (350 barn och unga) och Momentum uppskattade besökarantalet till 18-20 000 personer. Göteborgs Internationella Konstbiennial har grovt uppskattat att andelen lokala eller regionala vuxenbesökare var 80-90 %.

#### **5.4.3 Sammanfattning av hur konstbiennialerna använder kommunikationsverktyg**

Konstbiennialerna hade på ett klart och tydligt sätt definierat segmentet “den professionella publiken” och kommunikationsbudskapen anpassades till målgruppens behov. Av pressuppföljningen för Momentum och för Göteborgs Internationella Konstbiennial att döma, har kommunikationen till den professionella publiken fungerat väl. Också Rauma Biennale Balticum hade fått positiv respons i lokala tidningar och regionala tidningar

Alla de undersökta konstbiennialerna ville nå den lokala publiken, och särskilt då skolklasserna och den konstintresserade delen av den lokala publiken. Man utgick från samma typ av kommunikationsbudskap och –verktyg som man använde i kommunikationen till den professionella publiken. Utan uppgifter om hur stor andel av biennialernas besökare som var ortbor, kan man åtminstone anta att det i Göteborg skulle finnas mera kundpotential bland den lokala publiken. I Göteborg motsvarade det totala besöksantalet mindre än 5% av stadens befolkning (utan att räkna med grannkommunerna). I Raumo motsvarade besöksantalet nästan 10% av stadens befolkning. Momentums besöksantal däremot uppgick till nästan 70% av invånartalet i Moss, vilket ger anledning att tro att många besökare kom från andra orter.

## 6. SLUTSATSER

*I detta kapitel redogör vi för våra slutsatser samt uppsatsens bidrag och slutligen ger vi förslag till vidare forskning. I början presenterar vi återigen vår huvudfråga, som är utgångspunkten för studiens slutsatser.*

---

### 6.1 Våra slutsatser

***Hur använder en konstbiennial marknadskommunikation för att dels nå den professionella publiken och dels för att väcka den lokala publikens intresse för evenemanget?***

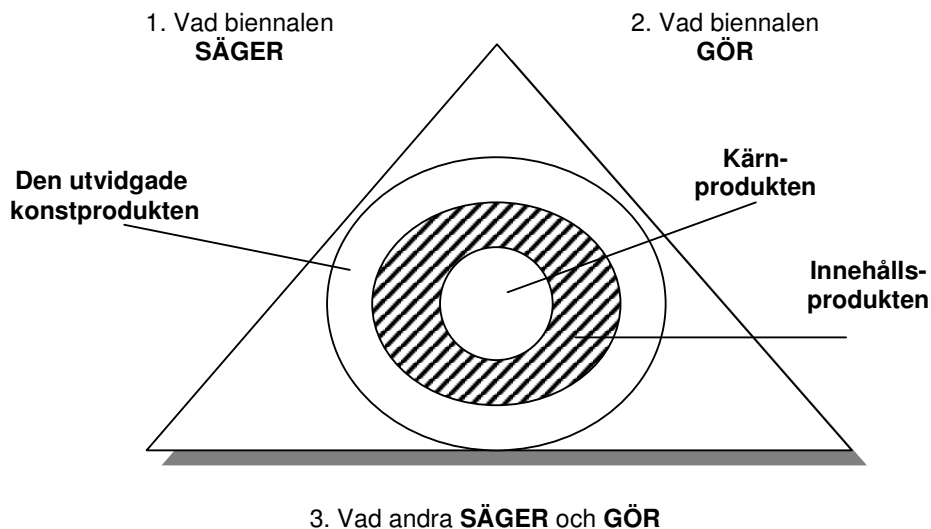
Konstbiennialernas marknadskommunikation baserar sig på konstbranschens gemensamma normer och praxis. Det anses viktigt att man kommunicerar på konstens villkor och fokuserar uppmärksamheten på det konstnärliga innehållet, det som vi också har kallat innehållsprodukt. Vår undersökning tyder på att alla tre biennialarrangemang har haft en väl fungerande kommunikation med den professionella publiken. Däremot kan vi inte utgående från våra resultat ta ställning till hur väl kommunikationen nådde den lokala publiken eller hur budskapen togs emot, men vår slutsats är att kommunikationsbudskapen i stort sett hade formulerats för att väcka den professionella och den konstintresserade publikens uppmärksamhet.

Vi tror att om konstbiennaler i sin kommunikation skulle övergå från den snäva indelningen mellan marknadsföring och information till att betrakta biennaleevenemanget som en helhetsprodukt, där både det konstnärliga innehållet och den utvidgade konstprodukten har ett kommunikativt syfte, kunde biennaler på ett uppriktigt sätt fungera så att kommunikationen även når den bredare lokala publiken och skapar en positiv våg av muntliga referenser. Vi tror också att det skulle vara viktigt för biennialorganisationerna att definiera curatorns ansvarsområde på ett så tydligt sätt att alla vet och är överens om var gränsen går mellan det konstnärliga innehållet och den utvidgade konstprodukten.

Som vi presenterade i kapitel 3.2 innebär den integrerade marknadskommunikationen en helhetssyn på de olika budskapen som organisationen förmedlar till omvärlden. Vi upplever att Grönroos (2002) triangelmodell för integrerad marknadskommunikation, kombinerad med den utvidgade konstprodukten (figur 5.1) skulle kunna erbjuda ett sätt att lösa eller åtminstone på ett bättre sätt strukturera konstbiennialernas kommunikation. Eftersom biennialorganisationerna verkar betrakta marknadsföring och marknadskommunikation som en

separat, kommersiell form av kommunikation, som inte på ett naturligt sätt passar in i den ”seriösa” verksamheten, kunde ordet marknadskommunikation nedtonas till ”kommunikation” och modellen kallas för ”integrerad konstkommunikation”.

**Figur 6.1: Modell för integrerad konstkommunikation**



Utvecklad av Andersson & Näsänen (2008) från modellen Den integrerade marknadskommunikationens triangel (figur 3.5), av Grönroos (2002).

Den första formen av kommunikation, vad biennalen säger, innefattar organisationens alla planerade budskap: information till den professionella publiken, PR-åtgärder, elektronisk kommunikation i form av webbsida samt alla betalda formerna av kommunikation såsom reklam och köpplatskommunikation. Den andra formen av kommunikation, vad biennalen gör, beskriver hur publiken upplever biennalen som helhet. Upplevelsen påverkas av det konstnärliga innehållet, men också av frontpersonalens hjälpsamhet, de pedagogiska aktiviteternas professionalitet och funktionalitet, trivseln i lokaliteterna samt av olika tilläggstjänster såsom restaurang eller trafikförbindelser. Den tredje typen av kommunikation innefattar de oplanerade budskapen: det som tidningarna skriver om biennalen, vad utställningsbesökarna berättar för sina vänner och bekanta, hur konstnärerna kommunicerar om utställningen till sina kolleger eller till medierna.

Ett hjälpmedel till formulering och kvantifiering av biennialernas kommunikationsmål skulle kunna erbjudas av DAGMAR-modellen som vi presenterade i teorikapitlet (figur 3.7).

Biennialerna kunde utgående från de olika stegen i modellen definiera konkreta mätbara mål och planera kommunikationsåtgärder för att nå dessa mål. Till exempel det första steget i modellen, "category need", skulle kunna användas som utgångspunkt då man vill skapa en kontakt till den delen av konsumenterna som är ovana vid konst. Istället för att marknadsföra konceptet "konstbiennial", en komplicerad titel eller en lista med konstnärsnamn, kunde man börja med att förstärka målgruppens intresse för konst som samhällsfenomen och försöka skapa en stämning av öppenhet och tillgänglighet rund biennialprodukten.

För de marknadsansvariga och särskilt för biennialens finansärer samt andra intressenter kan det vara bra att vara medveten om att det kan ta en lång tid, även flera generationer, innan den samtida konstens värde accepteras av den breda publiken. En utebliven publiksuccé behöver inte vittna om dålig marknadsföring eller misslyckad kommunikation. Marknaden är förmodligen ännu inte mogen att ta emot biennialens konstnärliga innehåll. Vi anser därför att en biennial med höga konstnärliga ambitioner inte kan utvecklas till ett framgångsrikt evenemang med kortsiktiga finansieringsbeslut och utan möjligheter till långsiktiga kommunikationsstrategier.

## **6.2 Uppsatsens bidrag**

Vår undersökning visar att en möjlighet för konstbiennialerna att bli tydligare och målinriktade i sin kommunikation är att på ett systematiskt sätt använda integrerad marknads-kommunikation. Uppsatsens bidrag består av *figur 6.1*, vilken illustrerades i kapitlet innan.

## **6.3 Förslag till vidare forskning**

Vår studie har fokuserat på hur konstbiennialerna använder sin marknads-kommunikation för att nå den professionella publiken samt väcka den lokala publikens intresse. Vi anser att vid en framtida forskning skulle det vara viktigt att undersöka hur den lokala publiken upplever konstbiennialernas budskap samt kartlägga konsumenternas inställning till ett samtids-konstevenemang.

Ytterligare skulle det vara intressant att göra en jämförelse med andra liknande kultur-evenemang, exempelvis andra biennaler i Europa.

---

## 7. REFERENSER

---

### MUNTliga KÄLLOR

- Gitlesen, Tor Andreas, Moss, Norge, 2008-04-22, 15.30 – 17.00, intervju.
- Jegleim, Egil, Moss, Norge, 2008-04-22, kl. 15.30 – 17.00, intervju.
- Kronstad, Ragna, Oslo, Norge, 2008-04-23, 12.30 – 13.30, intervju,
- Norman Christersdotter, Mia, Göteborg, Olika tidpunkter: ht 2007 – vt 2008, flera intervjuer.
- Paunu, Henna, Raumo, Finland, 2008-04-17, kl. 12.30 – 14.30, intervju.
- Thomas, Emma. Föreläsning på konferensen: Konsten och publiken, Nordiska Akvarellmuseet, Tjörn, 2007-11-19.

### LITTERATUR

- Becker, H.S. (1982). *Art Worlds*. Berkeley and Los Angeles, Calif.: University of California Press.
- Bell, E., & Bryman, A. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber AB, Malmö.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, Calif. : Sage Publications, cop.
- Christensen, L., Andersson, N., Engdahl, C., & Haglund, L. (2001). *Marknadsundersökning – En handbok*, Lund: Studentlitteratur.
- Chong, D. (2002). *Arts Management*. London, Routledge. Taylor & Francis Group.
- Colbert, F. (2001). *Marketing Culture and the Arts*, Montreal, Canada, Gaetan Morin Editeur.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications, Thousand Oaks, USA.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M., & Van den Bergh, J. (2007). *Marketing Communications: A European Perspective*, Pearson Education Limited, Harlow.
- Eriksson, L. T., & Wiedersheim-Paul, F. (2006). *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi.
- Grönroos, C. (2002). *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*, Liber Ekonomi, Malmö.
- Gummesson, E. (2002). *Relationsmarknadsföring: från 4P till 30R*, Liber Ekonomi, Malmö.
- Hill, E., O'Sullivan, C., & O'Sullivan, T. (1995). *Creative Arts Marketing*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hill, E. & O'Sullivan, T. (1999). *Marketing*, Second Edition, Addison Wesley Longman Limited, Harlow.
- Hirsch, P.M. & Davis, H.L. (1980). Are arts administrators really serious about marketing? Artikel i boken: *Marketing the Arts*, Praeger, New York.
- Johansson Lindfors, M-B. (1993). *Att utveckla kunskap - om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*, Lund: Studentlitteratur.
- Kotler, N., & Kotler, P. (1998). *Museum Strategy and Marketing. Designing Missions. Building Audiences. Generating Revenue and Resources*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Lundahl, U., & Skärvad, P-H. (1996). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur.



- Merriam, S. (2006). *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur.
- Mokwa, M., Dawson, W., & Prieve, A. (1980). *Marketing the Arts*, Praeger, New York.
- Mokwa, M., Nakamoto, K., & Enis, B. (1980). *Marketing Management and the Arts*, Artikel i boken: *Marketing the Arts*, Praeger, New York.
- Scheff Bernstein, J. (2007). *Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., & Hogg, M. K (2006). *Consumer Behaviour. A European Perspective*. Essex, Prentice Hall.
- Thurén, T. (2005). *Källkritik*, Liber AB, Stockholm.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*, Lund: Studentlitteratur.
- VETENSKAPLIGA ARTIKLAR**
- Bagdadli, S., & Arrigoni, L. (2005). Strategic Positioning of the Venice Biennial: Analysing the Market for Periodic Contemporary Art Exhibitions, *International Journal of Arts Management*, Vol. 7(3), ss. 22-30.
- Bakke, M. (2001). Nordic Cultural Policy in Transition, *The Journal of Arts Management, Law and Society*, Vol. 31(1), ss. 5-9.
- Bennett, R., & Sargeant, A. (2005). The nonprofit marketing landscape: guest editors' introduction to a special edition, *Journal of Business Research*, Vol. 58, ss. 797-805.
- Botti, S. (2000). What Role for Marketing in the Arts? An Analysis of Arts Consumption and Artistic Value, *International Journal of Arts Management*, Vol. 2(3), ss. 14-27.
- Caust, J. (2004). A Festival in Dissarray: The 2002 Adelaide Festival: A Debacle or Another Model of Arts Organization and Leadership?, *The Journal of Arts Management, Law and Society*, Vol. 34(2), ss. 103-117.
- Cherbo, J.M. (2007). On Valuing The Arts, *The Journal of Arts Management, Law and Society*, Vol. 37(2), ss.170-172.
- Gallagher, K., & Weinberg, C.B. (1991). Coping with Success: New Challenges for Nonprofit Marketing, *Sloan Management Review*, Fall 1991, ss. 27-42.
- Geursen, G., & Rentschler, R. (2003). Unraveling Cultural Value, *The Journal of Arts Management, Law and Society*, Vol. 33(3), ss. 196-210.
- Hirschman, E. (1983). Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept, *Journal of Marketing*, Vol. 47, ss. 45-55.
- Holbrook, M., & Zirlin, R. (1985). Artistic Creation, Artworks and Esthetic Appreciation, *Advances in Nonprofit Marketing*, Vol. 1, ss. 1-54.
- Kotler, P., & Levy, S.L., (1969). Broadening the concept of marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 33, ss. 10-15.
- Levy, S.L. (2002). Revisiting the marketing domain, *European Journal of Marketing*, Vol. 36(3), ss. 299-304.
- Rentschler, R. (2002). Museum and Performing Arts Marketing: The Age of Discovery, *The Journal of Arts Management, Law and Society*, Vol. 32(3), ss. 7-14.
- Rentschler, R., & Potter, B. (1996). Accountability versus artistic development. The case for non-profit museums and performing arts organizations, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 9(5), ss. 100-113.

Throsby, D. (1994). The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics, *Journal of Economic Literature*, Vol. 32, ss. 1-29.

#### ARTIKLAR I TIDNINGAR OCH TIDSKRIFTER

Allgårdh, S. (2008). Vi behöver nya biennaler. Paletten # 270-271 /, nr. 4, 2007– nr 1 2008, s. 5.

Cantell, T. (2002). Kulttuuri kaupunkiseutujen voimavarana: Aluekeskusohjelma –katsaus, nr. 2, 2002, 3-4. Utgiven av *Statsrådet i Finland/Inrikesministeriet*.

Claussion, M. (2008). Moderat vill storsatsa på konstbiennalen. *Göteborgs-Posten*, 2008-04-28.

Luke, B. (2007). Biennials - Little Venices, *Financial Times Weekend Magazine*, publicerad 2007-01-06.

Vogel, S. B. (2008). Biennalen - kittet mellan demokrati och diktatur. Paletten # 270-271 /, nr. 4, 2007– nr 1 2008. ss. 6-10.

Valjakka, T. (2006). Haluatko kulkea seinän läpi? Itämeren nykytaide tarjoaa ajatuksia ja elämyksiä. *Helsingin Sanomat*, publicerad 2006-06-28.

#### ELEKTRONISKA KÄLLOR

E-flux: <<http://www.e-flux.com/pages/about>>, 2008-05-30.

Raumo Konstmuseum: <<http://www.raumantaidemuseo.fi/suomi/index.html>>, 2008-05-25.

Raumo stad: <<http://www.rauma.fi/info/default.htm>>, 2008-05-25.

Ruth, A. (2003). *Den nordiska femklövern - kulturpolitisk odling i efterkrigstidens välfärdssamhälle*, <[http://www.nordiskkulturinstitut.dk/pdf/den\\_nordiska\\_femklovern.pdf](http://www.nordiskkulturinstitut.dk/pdf/den_nordiska_femklovern.pdf)>, 2008-03-01.

Statens kulturråd: <[http://www.kulturradet.se/templates/KR\\_Page.aspx?id=1067&epslanguage=SV](http://www.kulturradet.se/templates/KR_Page.aspx?id=1067&epslanguage=SV)>, 2008-05-03.

Unesco: <[http://portal.unesco.org/culture/en/files/12762/11295421661mexico\\_en.pdf/mexico\\_en.pdf](http://portal.unesco.org/culture/en/files/12762/11295421661mexico_en.pdf/mexico_en.pdf)>, 2008-05-20.

Venedigbiennalen: <<http://www.labiennale.org/en/art/history/970/en/3309.1.html>>, 2008-03-02.

#### PUBLIKATIONER

Koski, J. & Paunu, H. (2006). *Rauma Biennale Balticum 2006 Wake up!*. Raumo Konstmuseum.

McCarthy, K. F. (2005). *Gifts of the Muse: Reframing the Debate about the Benefits of the Arts*, Santa Monica, CA, USA, The Rand Corporation.

Oesch, P. (2002). *Kulttuurin sponsorointi ja yritysyhteistyö – kehitys ja Käytännöt. Culture, Companies and Sponsorship – Development and Practice*, Taiteen keskustoimikunnan julkaisuja n:o 25, Centralkommisionen för konst, Helsingfors.

Wahlberg, R. (2001). Konst och marknad: En studie av resursanskaffningens inverkan på konstnärlig produktion, *Luleå tekniska universitet, avdelningen för industriell marknadsföring*.

#### OPUBLICERADE RAPPORTER, ANTECKNINGAR OCH TRYCKSAKER

Bermeo, A. M. & White, D. (2007). Publikundersökning för Göteborgs 4:e Internationella Konstbiennial. Rapport.

Gitlesen, T. A. Odaterad. *MOMENTUM. En festival for nordisk samtidskunst*. Projektplan.

*Inbjudan till förhandsvisning*. (2007). Göteborgs 4:e Internationella Konstbiennial. Brev.

Kronstad, R. Odaterad. *Evaluering av presse- og informasjonsarbeid Momentum 2006. Forslag og råd till neste festival*. Sammanfattning och utvärdering.

Näsänen, V. (2006-2007). *Projektledarens anteckningar*. Oediterade anteckningar och minnesanteckningar från möten, sammanträden etc.

Ramsin, A. (2008). *Utvärdering av Göteborgs Internationella Konstbiennial 2007. Rethinking Dissent*. Göteborgs Stad kultur.

*Slutrapport för Göteborgs 4:e Internationella Konstbiennial*. (2008). Röda Sten kulturförening.

Slyngstadli, O., Kronstad, R., Sjöösten, Y., Karlsen, E., & Hansen, H . C. Odaterad. *Momentum 2006. Midlertidig intern rapport*.