



En strategisk vurdering av Museum Stavanger AS bruk av sosiale medier med hovedfokus på Stavanger Kunstmuseum og Facebook

Markedsstrategi i lys av visjon, målsetting, resultat og utvikling av sosiale media.

Masteroppgave i Endringsledelse Vår 2011

Hilde Marie Finbak

15.06.2011

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vårsemester 2011

FORFATTER: Hilde Marie Finbak

VEILEDER: Otto Ottesen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE: En strategisk vurdering av Museum Stavanger AS bruk av sosiale medier med hovedfokus på Stavanger Kunstmuseum og Facebook.

EMNEORD/STIKKORD: Markedsstrategi, sosiale medier, visjon, målsetting, resultat.

SIDETALL: 79 sider(inkludert litteraturliste og vedlegg)

STAVANGER, 15. juni 2011

Sammendrag

Oppgaven analyserer Museum Stavanger AS(MUST) sin nåværende situasjon og hvordan endringer i omgivelsene har ført til et større press i konkurranse om publikums oppmerksomhet. Fokus har blitt satt på organisatorisk tenkning og strategisk utvikling.

Problemstillingen oppgaven tar utgangspunkt i er om markedsstrategiens bruk av sosiale medier er god nok i lys av visjon, målsetting og strategi.

Problemanalysen tar sikte på å vurdere hvordan den nåværende markedsstrategien i bruk av sosiale medier forholder seg til MUST sin valgte visjon, verdier, målområder og krav om resultat. Dette gjennom teorier som kobler organisasjonens eksterne omgivelser mot de interne prosessene og hvordan en helhetstenkning kan øke sannsynligheten for en effektiv kommunikasjon, ressursbruk og ønskede resultater. Datainnsamlingen har i hovedsak vært dokumentanalyse, for å undersøke hvordan øvrige strategier og mål har påvirket markedsstrategien, og observasjon, for å vurdere hvordan markedsstrategien faktisk utøves og gi videre innsikt i et felt med uante muligheter for bedrifter og organisasjoner.

Teori om hvordan sosiale medier kan klassifiseres og viktige motivasjonsfaktorer har sammen med generisk og ekstern benchmarking, og avgrensning til analyse av Facebook, gitt grunnlag for sammenligning av MUST, og Stavanger Kunstmuseum, sin bruk av Facebook-siden med andre organisasjoner. Dette særlig i forhold til målområdene om å nå nye målgrupper, undersøke nye inntektsmuligheter og drive tilbudsutvikling i henhold til MUST sin handlingsplan. Alt dette kan igjen måles ut i fra krav om resultat og konkurransestyrke.

Problemanalysen viser at det markedsstrategien slik den fremstår i dag ikke er god nok i lys av visjon, målsetting og strategi.

På bakgrunn av problemanalysen anbefales en målgruppe og videre tiltak og handlingsplan til hvordan Stavanger Kunstmuseum sin Facebook-side kan utvikles. Faktorer som tid, planlegging, overvåking og interne prosesser har blitt identifisert som svært viktige for hvordan ledelsen kan møte strategiske utfordringer i videre bruk og utvikling av sosiale medier i sin markedsstrategi.

Innhold

Sammendrag	I
1. INNLEDNING	1
1.2. Bakgrunn for valg av virksomhet og problem.....	1
1.3 Bakgrunn for problemet.....	2
1.3.1 Museum som organisasjon	2
1.3.1.1. Hva er MUST?	2
1.3.1.2. Hvorfor er det et MUST?	3
1.3.2 MUST: En nyetablert organisasjon.....	5
1.3.2.1 Levende og ledende.....	6
1.3.2.2. Verdier.....	6
1.3.2.3. Strategi og handlingsplan	7
1.4 Strategiutvikling og strategiske utfordringer	8
1.4.1 Hvilke muligheter finnes og hvilke målgrupper kan nås?.....	9
1.4.1.1 Mediekanaler og bruk.....	9
1.4.1.2 Museum og besøk.....	10
1.4.1.3 Muligheter og målgrupper.....	10
1.4.3 MUST – Publikum og markedsstrategi.....	11
1.4.4 Ledelse og endring – strategisk gap.....	11
1.5 Problemstilling.....	15
1.5.1 Avgrensning	16
1.6 Fremgangsmåte	17
1.6.1 Problemanalyse.....	17
1.6.2 Tiltak	17
2. Teoretisk grunnlag	18
2.1 Valg av teori.....	18
2.1.1 Kobling mellom visjon, målsetting og strategi.....	18

2.1.2 Sosiale medier	18
2.1.3 Indikatorer og effekt	19
2.2 Beskrivelse av teori.....	20
2.2.1 Helhetsplanleggingsprosessen	20
2.2.1.1 Analysere og beskrive planleggingsforutsetningene	20
2.2.1.2 Stille oppgavediagnose.....	22
2.2.1.3 Prioritering av publikum og valg av målgruppe.....	23
2.2.1.4 Utvikling av innholdsstrategien	23
2.2.1.5 Utvikling av mediestrategien	24
2.2.1.6 Utformingsstrategi.....	25
2.2.2 Sosiale medier – en kort definisjon.....	26
2.2.3 Indikatorer og effekter.....	27
2.2.3.1 Samarbeidsprosjekter	28
2.2.3.2 Blogger	29
2.2.3.3 Sosiale nettsamfunn basert på innhold	30
2.2.3.4 Sosiale nettverkssider	30
2.2.3.5 Sosiale mediers virkning	31
2.3 Problemstilling og teori.....	31
3. Metode	33
3.1 Valg av metode	33
3.2 Kvalitativ metode	36
3.2.1 Valg av innsamlingsmetoder	36
3.2.1.1 Dokumentanalyse	37
3.2.1.2 Observasjon.....	38
3.2.2 Gjennomføring av undersøkelsene	39
3.2.2.1 Dokumentanalyse	39
3.2.2.2 Observasjon.....	41

4. Problemanalyse.....	45
4.1 Facebook siden.....	45
4.2 Er strategien i tråd med MUST visjon om å være levende og ledende?	47
4.2.1 Koblingen mellom visjon, mål og strategi	47
4.2.2 Visjon og kommunikasjon	48
4.2.2.1 Generisk benchmarking.....	49
4.3 Er strategien i tråd med MUST sine målsettinger og resultatmål?	52
4.3.1 Profilerings	52
4.3.2 Tilbuds utvikling og muligheter	53
4.3.2.1 Ekstern benchmarking.....	53
4.4 Treffer strategien de ønskede målgrupper?	55
5. Tiltak	56
5.1 Hva viser problemanalysen?	56
5.2 Anbefalt målgruppe	56
5.2.1 Den yngre garden: Hvem er de?	57
5.3 Bruk av sosiale medier	58
5.3.1 Opprettelse av egen Facebook side for Stavanger Kunstmuseum.....	58
5.3.1.1 Kommunikasjonsmål.....	59
5.3.2 Aktuelle prosjekter.....	60
5.3.2.1 Litos Grafera	60
5.3.2.2 Gil & Moti –Totally devoted to you.....	61
5.3.2.3 Internasjonale tendenser i maleriet i det 21. århundre.....	61
5.3.2.4 Grind.....	62
5.3.3 Innhold og utforming av Facebook siden.....	62
5.3.3.1 Standardformidling og veivisning.....	62
5.3.3.2 Utforming og symbolbruk	63
5.3.4 Kontakt, samtale og aktivitet	64

5.3.4.1 Levende innlegg – samspill og engasjement; interesse.....	65
5.3.4.2 Ledende innlegg – endringsvilje: utvikling og muligheter	67
5.3.5 Mulighet for krysskommunikasjon	70
5.3.6 Overvåking og måling av effekt	70
5.3.7 Vurdering av kostnader og mulige inntekter	71
5.4 Forslag til handlingsplan	72
5.5 Er MUST sin markedsstrategi for bruk av sosiale medier god nok sett i lys av MUST sin visjon, målsetting og strategi?	73
5.5.1 Strategiske utfordringer	73
6. Refleksjonsnotat	75
7. Litteraturliste.....	77

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

International Council Of Museums, ICOM. (Hentet fra <http://icom.museum/who-we-are/the-vision/museum-definition.html>)

1. INNLEDNING

"Et museum uten publikum er dødt"

(MUST handlingsplan 2011-2012).

1.2. Bakgrunn for valg av virksomhet og problem

Bakgrunnen for prosjektet og valg av virksomhet er basert på egen erfaring som prosjektansatt formidlingskonsulent og fast vert og omviser ved tidligere Rogaland Kunstmuseum og en tidligere prosjektoppgave i Virksomhetsutvikling I, våren 2010. Siden min ansettelse i 2009 har jeg fått innsikt i hvem som besøker utstillingene og hvem som ikke gjør det. De yngre har skilt seg ut med et markant fravær.

I løpet av de siste to årene har museet vært gjennom drastiske endringer og er nå en del av en konsolidert driftsenhet, Museum Stavanger AS, MUST. Museumsreformen som ledet til denne konsolideringen har ført til en sterkere organisasjonstenkning i museer enn tidligere. Dette åpner opp for å vurdere strategiske utfordringer som muligens ikke ville blitt adressert. Et hovedfokus fra både kulturpolitisk hold og i MUST handlingsplan er formidling og fornying. Dette gjelder særlig i relasjon til publikum og et økt behov for målrettet tilrettelegging for ulike grupper samt samfunnsutviklingen generelt som krever mer brukerorientering og brukermedvirkning i museenes markedsstrategi. Som det nevnes i ICOM definisjonen av et museum er det en permanent "non-profit" institusjon. Et museums resultater måles i publikum.

Med stabile besøkstall over de siste årene har det, sammen med organisasjonstenkning og omstrukturering, blitt påpekt at dette muligens kan tyde på at de tiltak som er iverksatt til nå har liten effekt på nye publikumsgrupper. MUST har i et forsøk på å nå nye grupper og bli mer synlig med annet opprettet profiler i sosiale medier. Disse initiativene er imidlertid ennå i en tidlig fase. En strategisk utfordring som MUST står ovenfor er blant annet å vurdere hvordan de kan og skal bruke sosiale medier til å realisere MUST sin visjon, målsetting og resultat.

Uttrykker den eksisterende strategien til MUST klart nok hvordan sosiale medier skal brukes? Beskriver den godt nok hvordan de skal bruke sosiale medier til å få sitt markedstilbud ut til sine målgrupper? Beskriver den hva de ønsker å oppnå gjennom bruken av sosiale medier? Beskriver den mulighetene som ligger i bruken av sosiale medier til økning av besøkstall og realiseringen av museets visjon og målsetting?

1.3 Bakgrunn for problemet

1.3.1 Museum som organisasjon

1.3.1.1. Hva er MUST?

Museum Stavanger AS, MUST, er et nytt regionalt museum for kulturhistorie, naturhistorie, billedkunst og sjøfart- og industrihistorie. Det konsoliderte museet består av tidligere Rogaland Kunstmuseum og Stavanger Museum. Selskapet ble stiftet 7.juni 2010 med et overført forvaltningsansvar for stiftelsen Rogaland Kunstmuseum, Stavanger Museum og samling Halfdan Hafsten fra og med 1. juli samme året.

MUST har totalt 49 ansatte og består av fire avdelinger, en administrerende direktør og felles tjenester. De tidligere eierstiftelsene utgjør i dag sammen med nåværende eiere, Rogaland Fylkeskommune og Stavanger kommune, og to ansattes representanter MUST sitt styre. Det er avdelingsdirektører, avdelingssjef for felles tjenester, administrerende direktør og påtroppende kommunikasjonssjef som utgjør ledergruppen. Fellestjenester er administrative,

tekniske og faglige stabsfunksjoner og et felles fagbibliotek. Nettverk for formidling, forskning, forvaltning og publikum har blitt etablert for å sikre tverrfaglig samarbeid, læring, erfarings- og informasjonsutveksling.

1.3.1.2. Hvorfor er det et MUST?

1.3.1.2.1 Museumsreformen og kulturpolitiske retningslinjer

Det norske museumslandskapet har i stor grad vokst seg frem som følge av private og lokale initiativ enn planlegging og styring fra styresmaktene. Den viktigste oppgave for staten har vært å tilføre driftsmidler og investeringstilskudd. Dette har i løpet av det siste tiåret endret seg og det har kommet sterkere fokus på museenes samfunnsoppgaver og utfordringer, noe som igjen har ført til sterkere kulturpolitisk styring med en nasjonal strategi og mål for museer. Med stortingsmelding nr. 22 (1999/2000) ”*Kunnskap til kilder og oppleveling*” innledet regjeringen det som senere har blitt kalt museumsreformen. Denne ble fulgt opp med stortingsmelding nr. 49 (2003/2004) ”*Kulturpolitikk frem mot 2014*” hvor de finansielle mekanismene for gjennomføringen av reformen ble stadfestet. Dette førte til at Rogaland Kunstmuseum mistet sin status som knutepunktsinstitusjon med indirekte statlige tilskudd og inngikk i en konsolidering med Stavanger Museum. Det ble stilt et strukturelt konsolideringskrav om en lovregulert organisasjonsform, med ett styre og én direktør.

Målet med museumsreformen var en institusjonell opprydding, for å skape sterkere museumsfaglige institusjoner som kunne gå aktivt inn i de mange utfordringene i museenes samfunnsrolle.

Videre har det vært mye dialog rundt økonomisk stimulering, juridiske vilkår, organisasjonsutvikling og endringskompetanse. I den siste stortingsmeldingen nr. 48(2008/2009) ”*Fremtidens museum*” har innhold blitt vektlagt, og diskusjonen har omhandlet museenes samfunnsrolle og relasjoner til publikum, i forbindelse med prioriteringen av museer som kunnskapssentra og solide organisasjoner spesielt.

1.3.1.2.2 Organisasjonsutvikling og publikumsutvikling

Organisasjonsutvikling og publikumsutvikling er to sentrale aspekter ved museumsreformen og de kulturpolitiske føringene gjenspeiler nye krav og forventninger til museum. Å tenke museum som organisasjon fører til et nytt begrepsapparat og perspektiver som tidligere ikke ble prioritert. Det handler i større grad om konkurranse, både i forhold til midler og publikum. For museum vil dette kreve større fokus på markedsstrategi i forhold til tilbud og markedskommunikasjon.

Hvilke mål og krav stilles så i forhold til organisasjons- og publikumsutvikling i museumssektoren og hva har dette å si for MUST?

1.3.1.2.3 Fornyning og formidling – Krav om nye tiltak og resultat

Fornyning er ett av fire hovedmål for museumssektoren som stadfestes i den siste stortingsmeldingen. Videre utvikling av museer som organisasjoner inngår i dette hovedmålet. Her påpekes utvikling av statistikk og indikatorer for å kunne bedre utnytte statistiske data for faglig og administrativ utvikling. Videre påpekes utvikling av selvevalueringsopplegg og utvikling av kompetanseprogram.

Formidling fremheves sterkt. Det generelle målet formuleres i st.mld 48(2008/2009)

“*Fremtidens Museum*” slik:

Museene skal nå publikum med kunnskap og opplevelse og være tilgjengelig for alle. Det innebærer målrettet tilrettelegging for ulike grupper og aktuell formidling som fremmer kritisk refleksjon og skapende innsikt.

Her gjennomgås den nasjonale besøksstatistikken som viser at menn og kvinner går på museer i omtrent like stor grad og at den høyeste andelen som går på museum i løpet av et år er aldersgruppen 9-15 år. Den laveste andelen er i gruppen 20-24 år. Tallene har vært relativt stabile, og det kan bety at besøksmønsteret i museer sannsynligvis krever andre tiltak for å endres enn de som har vært brukt til nå. Dette samsvarer med behov for utvikling av statistikk og indikatorer i fornying av for å kunne drive organisasjonsutvikling. Bedre statistikk og indikatorer for publikumsbesøk og museers målgrupper vil kunne hjelpe i å fremme andre tiltak for å endre besøksmønsteret.

En annen utfordring i formidlingen knyttes til digital basert formidlingsteknologi, både i forhold til presentasjon av samlinger og utstillinger digitalt og til brukerorientering og brukermedvirkning. Dette gjelder også måten publikum kommuniserer med institusjoner på. En viktig utfordring er å se sammenhenger mellom det fysiske og det digitale rommet. Dette inngår også i fornying av museene.

1.3.1.2.4 Hva har dette å si for MUST?

De kulturpolitiske retningslinjene er en del av MUST sin omverden og må tas hensyn til i utarbeidelse og vurdering av strategier, mål og tiltak. Gjennom stortingsmeldinger og handlingsplaner fastlegges overordnede mål og rammebetingelser. Institusjoner skal ansvarlig -gjøres gjennom mål- og resultatstyring og ved å dokumentere resultater(Grund 2008). Organisasjonstenkningen åpner opp for strategiske utfordringer som museum muligens ikke ville prioritert. Dette gjelder særlig i relasjon til publikum.

Hvordan har MUST tolket og tilrettelagt sin organisasjon i forhold til styringssignaler, hovedmål og handlingsplaner?

1.3.2 MUST: En nyetablert organisasjon

Museumsreformen og de kulturpolitiske retningslinjene viser seg i MUST sin organisasjonsstruktur: En lovregulert organisasjonsform, et aksjeselskap, en administrerende direktør, og ett styre. Aksjeloven beskriver ansvar og oppgaver for styret, blant annet med hensyn til tilsetting av daglig leder, organisering av virksomheten, fastsetting av planer og budsjetter, fastsetting av retningslinjer og å påse at virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll. Staten styrer indirekte gjennom MUST sin tilknytning til det nasjonale museumsnettverket, som administreres av Norsk Kulturråd og gjennom direkte statlig driftstilskudd.

Organisasjonsstrukturen med avdelinger for naturhistorie, kulturhistorie, kunst og sjøfart- og industrihistorie tillater nye tilegninger av kunst- og kulturinstitusjoner. Blant ledergruppens oppgaver er strategiarbeid. Strategiarbeid skal avklare viktige trekk i organisasjoners omverden og skape enighet om hvor en organisasjon befinner seg og hvor den bør bevege seg.

Ledelsen må stake ut en kurs for hva som skal utrettes, og det må etableres prosesser som gjør det mulig å treffe beslutninger uten hver gang å begynne på nytt(Grund 2008).

Ledelse defineres som:

målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill. En funksjon som må ivaretas i alle organisasjoner. Alle som engasjerer seg om mål, problem og språkskapende samspill kan utføre lederatferd(Erik Johnsen 1975 gjengitt etter Busch, Johnsen, Valstad & Vanebo 2007 s.27).

Å utøve ledelse i MUST defineres ut i fra lederkriterier i MUST sin handlingsplan 2011 om å jobbe sammen mot tydelige mål, involvere og lytte, delegerer ansvar og gi myndighet, utvikle og følge opp og å være rollemodeller.

1.3.2.1 Levende og ledende

Visjon utgjør organisasjonens kjerneideologi eller bevissthet om målet til et bilde av fremtiden. Visjoner er sentrale i dagens organisasjoner da en felles visjon fyller organisasjonen med ånd, besluttsomhet og begeistring(Bolman & Deal 2009 s.290).

Museets nye visjon ”levende og ledende” slår fast at MUST skal bli et nyskapende museum i bevegelse og utvikling, og ledende både faglig og organisatorisk.

Visjonens rolle er også som en ledestjerne for interessenter og de konkrete utviklingsprosjektene som gjennomføres for å realisere organisasjonens strategiske mål(Bolman & Deal 2009). Et slikt konkret utviklingsprosjekt er MUST sin satsing i sosiale medier. Eksempelvis opprettelsen av en felles Facebook side.

1.3.2.2. Verdier

Verdier karakteriserer det organisasjonen står for, og de kvaliteter som fortjener respekt eller oppslutning. De beskriver det unike og særegne ved organisasjonen(Bolman & Deal 2009 s.289).

MUST sine verdier skal bygge opp under arbeidet med å oppnå visjonen og er samspill, engasjement og endringsvilje. Med samspill menes blant annet å dra i samme retning og å jobbe på lag mot felles mål. Endringsvilje er å øyne muligheter og være positiv til utvikling

og endringer som gjør at MUST blir bedre ved å delta i utviklingsprosesser og søke informasjon om hvorfor og hvordan endring skjer. Engasjement er å ha fokus på felles samfunnsoppdrag og felles mål.

1.3.2.3. Strategi og handlingsplan

Med ny organisasjonsform- og struktur, visjon og verdier og overordnede mål har MUST utviklet en handlingsplan for 2011. Til grunn for denne planen ligger strategi for MUST 2010-2012, tilskudds brev fra Kulturdepartementet for 2011, tiltak forankret i Budsjett 2011 og avtale mellom stiftelsene Stavanger Museum, Rogaland Kunstmuseum og Samling Halvdan Hafsten. Handlingsplanen synliggjør museets hovedmål og de ulike tiltakene som organisasjonen og den enkelte avdeling har fastsatt for å oppnå disse målene.

Når det gjelder konsolidering og muligheter påpekes økende kvalitetskrav og en skjerpet konkurranse om publikums oppmerksomhet. Et museum uten publikum er dødt. Det står videre at det må handle om kvalitet, synliggjøring og å gjøre museene tilgjengelige og relevante for større publikumsgrupper. Tid påpekes som et viktig moment i å utvikle ”fremtidens” museum, en direkte referanse til stortingsmeldingen.

MUST sitt formål som regionalt museum innenfor sine virkeområder er å fremme interesse og forståelse for kulturhistorie, naturhistorie, kunst, vedlikeholde og bygge ut museets samlinger og drive forskning, fornying og formidling. MUST har som mål å skape en god balanse mellom alle de overordnede målområdene (se 1.3.1.2.1- museumsreform og kulturpolitiske retningslinjer), men har i strategiplanen vedtatt at det i perioden 2010-2012 skal satses spesielt på målområdene formidling og fornying.

I forhold til hovedområdene fornying og formidling stadfestes hovedsatsningsområdene:

- *Å styrke ressurser til formidling, både til formidlingstilbud og til stillinger. Større fokus på publikum og samtidsaktuelle tema.*
- *Prioritere digital formidling og digital forvaltning.*

I fokus på organisasjonsarbeid er to av punktene:

- *Å styrke ekstern og intern kommunikasjon. Ansettelse av ny kommunikasjonssjef.*
- *Prioritere arbeidsoppgaver i samsvar med ressurser og museenes egenart. Tydelig og konkret profil for hvert museum.*

Publikumsnettverket har foretatt en vurdering av ulike forhold på museene, eksempelvis toaletter, butikk og så videre. Det forutsettes at arbeid med kommunikasjons- og markedsplan utarbeides etter ansettelse av kommunikasjonssjef.

I kommunikasjonsplanen nevnes sosiale medier med ett punkt:

Sosiale medier

- Facebook: *Lage tilpasset side ved hjelp av FBML (Facebook Markup Language), og videreutvikle innholdet, særlig når det gjelder fotografier og video.*
- Twitter: *Bli mer profesjonelle brukere av Twitter, f.eks. bruken av hashtags for å kommunisere med andre kulturinstitusjoner og kulturinteresserte.*
- YouTube: *Publisere den påbegynte felles MUST-kanalen, og bruke den til å bygge opp læringsressurser for MUST sine fagområder.*

1.4 Strategiutvikling og strategiske utfordringer

MUST viser spire til å videreutvikle og ta tak i markedsstrategien, det viser blant annet ansettelse av en kommunikasjonssjef og innsatsen allerede gjort i sosiale medier. Selv om MUST har iverksatt en del initiativer, er det i sin relasjon til publikum, altså i sin markedsstrategi, at det imidlertid fortsatt er mangler og utviklingsbehov. Markedsstrategien mangler mellom annet en klar retning. En markedsføringsstrategi består av en tilbudsstrategi og en markedskommunikasjonsstrategi (Ottesen 2005 s.58). For å kunne gjennomføre en markedsstrategi er det nødvendig å definere markedet, målgrupper, nivå for innsats og hvilke muligheter eller markedskanaler som kan brukes.

I handlingsplanen nevnes følgende utfordring for 2011:

En utfordring i 2011 blir å prioritere innsats i forhold til ressurser. Hva er vi gode på, hva er vår egenart, og hvordan kan vi prioritere for å nå publikum, samtidig som vi kan holde et høyt faglig nivå.

Spørsmålet er hvordan denne utfordringen viser seg i forhold til den markedsstrategien som utøves og hvordan MUST har gått frem for å møte disse utfordringene i forhold til sin kommunikasjon, i sammenhengen med denne oppgaven gjennom sosiale medier spesielt.

1.4.1 Hvilke muligheter finnes og hvilke målgrupper kan nås?

1.4.1.1 Mediekanaler og bruk

Norsk mediebarometer(2010) viser at bruken av internett stadig øker. Andelen som bruker Internett en gjennomsnittsdag økte fra 73 % til 77 % fra 2009 til 2010. Veksten gjelder alle aldersgrupper.

Internett, og særlig web 2.0, har visket ut geografiske grenser, skapt nye arenaer for å sosialisere seg og nye kommunikasjonsmønstre. Det er særlig én tendens som viser en klar økning fra tidligere år: Halve befolkningen bruker nettsamfunn i løpet av en uke. 49 % av befolkningen var innom et nettsamfunn, som Facebook og MySpace, i løpet av en uke i 2010. Andelen var betraktelig høyere blant dem i alderen 16-24 år, hvor 92 % av jentene og 89 % av guttene var inne på et nettsamfunn i løpet av en uke. Statistikk fra Social Bakers(2011) viser at det i Norge er 2 549 280 millioner brukere på Facebook, det vil si 54,51 % av den norske befolkning. Det er en jevn fordeling av kjønn, men de største aldersgruppene er 18-24 år og 25-34 år.

I utdypning av internett-bruken i Norge gjort av Norsk mediebarometer(2010) nevnes følgende hovedpunkt:

- Tre av fire bruker Internett i løpet av en dag.
- Både menn og kvinner har økt sin bruk av Internett.
- Unge og yngre voksne er de største brukerne.
- Internett-bruk hører sammen med høy utdanning.
- Internett er mest brukt i de store byene.
- To av tre nettbrukere leser nyheter på nettet i løpet av en dag.

Mye av tiden på internett brukes til e-mail, til innhenting av informasjon (både nyheter og annet), på tjenester (eksempelvis bank og netthandel) og nettsamfunn. Det er de mellom 16-44 år, særlig mellom 20-34 år, som i størst grad bruker internett, selv om det har vært en jevn økning i alle aldersgrupper.

Dette utfordrer de tradisjonelle medienes domene. Aviser er i en stadig nedadgående trend, da det brukes mindre og mindre tid på å lese aviser. Fjernsyn (37 %) og internett(20 %) er pr.t. de to mest benyttede mediene etterfulgt av radio (19 %).

1.4.1.2 Museum og besøk

Norsk kulturbarometer(2008) viser at museumsbesøkende ofte er høyere blant de med lang utdanning. Det er helst de med lav utdanning og lav husholdning som aldri har vært på et museum. Andelen er lavest for de mellom 20-24 år og høyest for de mellom 9-15 år.

Den høye andelen blant barn kan nok forklares mye på grunn av Den Kulturelle Skolesekken (DKS)¹. Denne har det siste året blitt utvidet til å inkludere videregående skole, så det kan forventes at andelen blant de mellom 16-20 år vil øke med tiden. Handlingsplanen viser også at MUST satser på den yngste aldersgruppen fra barnehage til grunnskole, både gjennom DKS og ved å tilby DKS-produksjoner til skoler i regionen. Videre viser handlingsplanen at barn og familier er i sterk fokus. Et eksempel på dette er avdeling for kunst, Stavanger kunstmuseum, med barnas kunsttime og sin satsning på det estetiske laboratoriet, som er et verksted for barn. Det er derimot slik at museumsstatistikken har vært stabil de siste årene, noe som muligens kan peke på at nye tiltak bør vurderes iverksatt. Fokus på målgrupper og strategisk arbeid med markedet vil kunne gi bedre resultater i form av en høyere og mer varierte besøksstatistikk. Det er viktig for å bli et levende og ledende museum.

Alle tiltakene til avdelingene på MUST nevner DKS og barn. Ett unntak er funnet. Det gjelder et punkt under avdeling for kunst for økning av tilbudet utenfor DKS. Det står imidlertid ingenting om hvem disse tilbudene skal henvende seg til og hva de skal inneholde.

1.4.1.3 Muligheter og målgrupper

Tallene fra Norsk mediebarometer peker på en uunngåelig trend som MUST må forholde seg til, nemlig internett og sosiale medier. Internett-området er under stadig utvikling. MUST har engasjert seg i sosiale medier og er allerede å finne på Facebook, Twitter, Youtube, Flickr, Siddisland og Kunstmuseets nylig(juni 2011) etablerte blogg. Handlingsplanen tyder derimot på at det ikke er særlig fokus på målrettet tilrettelegging for bruk av sosiale medier og de målgruppene som er mulig å nå gjennom disse kommunikasjonskanalene. Bruken virker å være mer rettet mot faglige tema og nettverksbygging til andre kulturinstitusjoner. Det jobbes også med videreutvikling av nettsiden.

Hvordan er så MUST sin markedsstrategi?

¹ DKS, Den kulturelle skolesekken er en nasjonal satsing som skal bidra til at elever i skolen får møte profesjonell kunst og kultur av alle slag. <http://www.denkulturelleskolesekken.no/>

1.4.3 MUST – Publikum og markedsstrategi

Markedsføring definert av Ottesen(2005 s.62) omfatter alle kontakter mellom den organisatoriske basen og publikum. Det som kalles markedsføringsmidler er egentlig bare navn på ulike typer av slik kontakt (internett, telefon, e-mail, brev osv.). Disse kontaktene bidrar enten til å levere en verdi til publikum, til å formidle/vise vei eller til å påminne om markedstilbudet.

MUST har for det meste forholdt seg til tradisjonelle medier som avisoppslag og medieinteresse i forbindelse med åpninger og andre nyheter. Videre produseres det brosjyrer og kataloger. E-mail og brev sendes til venneforening i forbindelse med utstillingsåpninger og andre nyheter, men tiltak for flere medlemmer baseres på verving av eksisterende venneforenings medlemmer. Det sendes også ut pressemeldinger, men pr-listen har behov for oppdatering og gir ingen garanti for dekning i medier. Markedsstrategien har på mange måter vært reaktiv og smal med henhold til målgruppe-dekning. Som et ledende museum kreves det at MUST opparbeider seg innsikt i nye målgrupper og setter seg målsetting til hva kommunikasjonen skal forsøke å oppnå. Det med hensyn til hvordan markedskommunikasjonen skal forholde seg til de øvrige utviklingstrekkene i omverden, både internt og eksternt, og hvilke selskaper og institusjoner som betraktes som ledende i markedskommunikasjon og strategiutvikling. Dette er nødvendig for at MUST skal utvikle seg i retning av å være levende, et museum som aktiviserer.

I lys av dette blir spørsmålet om det er en tett nok kobling mellom visjon, målsettinger og strategi og den markedskommunikasjonen MUST faktisk utøver i forhold til sosiale medier.

Hvordan kan MUST utvikle markedsstrategien og hvordan prioritere for å nå publikum, særlig en yngre målgruppe, med tanke på både ressurser og videre strategiske utfordringer i de sosiale mediene? Hvordan brukes sosiale medier og er dette i tråd med visjon? Resonnerer dette med måten den yngre målgruppen selv bruker sosiale medier?

1.4.4 Ledelse og endring – strategisk gap

For å forstå problemet og det strategiske gapet vil jeg benytte meg av en konseptuell modell for organisasjon og ledelse(Busch et.al 2007 s.34 fig. 1.3). Dette da det vil gi en innsikt i dagens situasjon og endringskreftene i MUST sine omgivelser. Det vil si samfunnsmessige endringer som i hovedsak er utviklingstrekk organisasjonen i liten grad kan påvirke.

Eksempelvis teknologiske endringer, nye samfunnsmønstre og individualisering(hvor det i mindre grad er arbeidsplass og familienavn, men egen person som står i sentrum for identitetsdannelse). Dette er endringer som stiller sterkere krav til endringsevne og endringsledelse, og som organisasjonen MUST må tilpasse seg til. Den konseptuelle modellen består av organisasjonens omgivelser, både tekniske og institusjonelle, samt fire delsystemer og viser hvordan disse påvirker ledelse og strategi samt hvordan delsystemene er gjensidig avhengig av hverandre.

De tekniske omgivelsene er, kort beskrevet, organisasjonens handlingsmiljø og er alle aspekter i omgivelsen som er potensielt relevante for målsetting og måloppnåelse(Busch et.al 2007 s.25). Det vil eksempelvis være eiere, konkurrenter og publikum. MUST har en høy grad av avhengighet til sine tekniske omgivelser da de mottar driftsmidler fra både stat, fylkeskommune og kommune(eiere). Dette legger igjen føringer på de institusjonelle omgivelsene som leder MUST i forhold til regelverk, normer og forståelsesrammer. Eksempelvis med museumsreformen og stortingsmeldinger. Avhengigheten til de tekniske omgivelsene og høy påvirkning fra institusjonelle omgivelser angående legitimitet har ført til drastiske endringer og nye krav til MUST. Det har ført til strukturelle endringer i forbindelse med konsolideringen som igjen har hatt innvirkning på organisasjonens delsystemer. Særlig i ledelsessystemet som er utviklet for å sette mål for de andre tre systemene– og seg selv – og legge opp til løsning av de problemer som er forbundet med måloppfyllelse for både systemet som helhet og alle delsystemene(Busch et.al 2007 s.36).

I og med at MUST er en forholdvis nyetablert organisasjon har fokus vært på atferds- og ledelsessystemet for å skape en organisasjonskultur som er med å dra museet videre i samme retning. Det vil si visjon og verdier. Koalisjonssystemet består av interessenter, det vil si alle som har en interesse i organisasjonen. Det gjelder både internt og eksternt, og representerer dermed også en kobling mellom organisasjonen og omgivelsene. Dette gjennom bidrag- og belønningsprosessen hvor interessentens bidrag omformes til en verdi, en belønning. For publikum vil det eksempelvis vurderes ut i fra andre alternative markedstilbud eller andre organisasjoners kommunikasjon i de sosiale mediene.

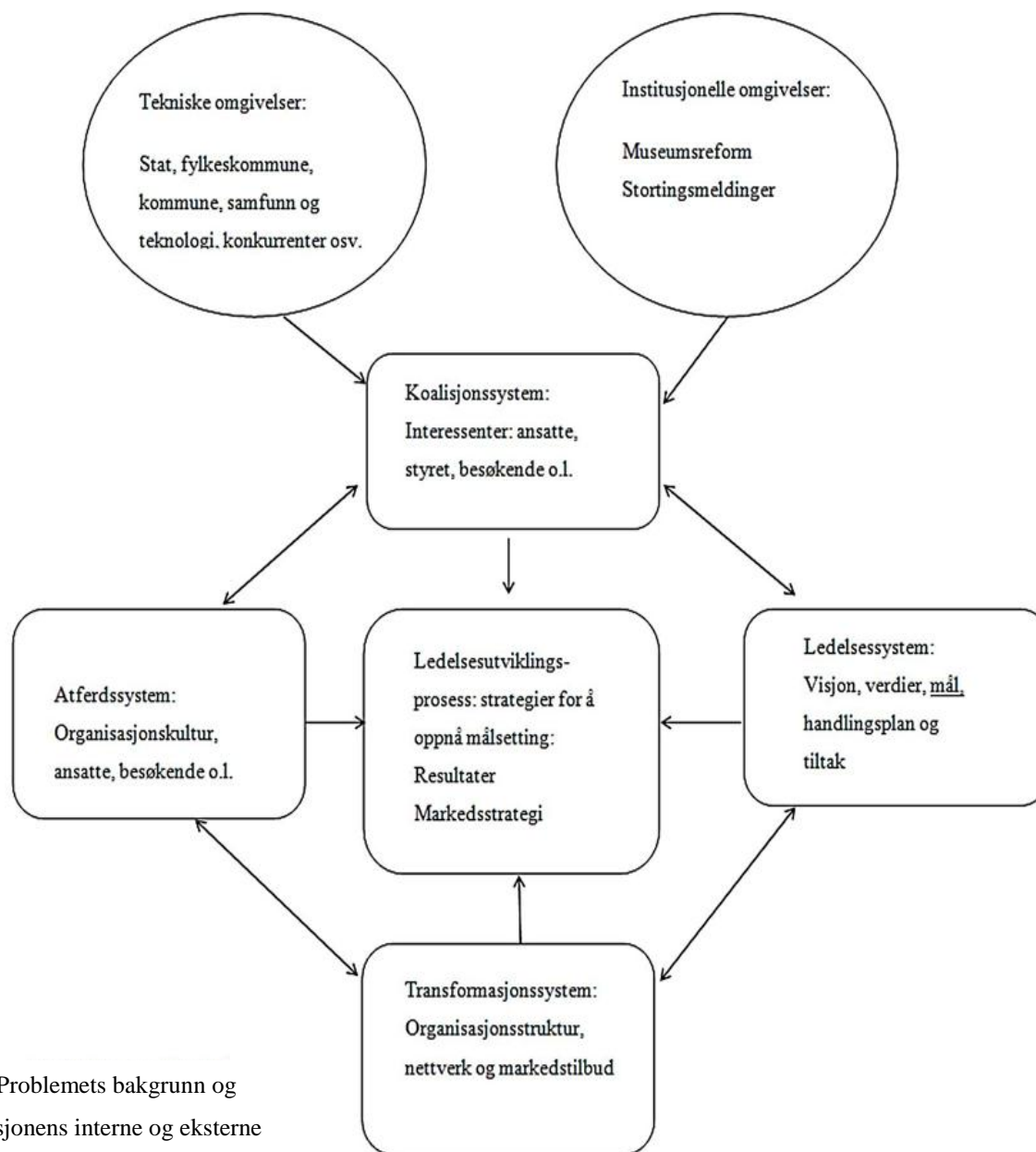
Bidrag- belønningsbalansen vil si å søke å nå de mål som kan henføres til interessentenes behov for belønninger. Det er i følge Johnsen(gjengitt av Busch et.al 2007 s.23) tre typer mål: driftsmål, tilpasningsmål og utviklingsmål. Skal ledelse fungere godt, må alle disse målene ivaretas. Problemet, markedsstrategien ved sosiale medier, som er hovedfokuset for denne oppgaven, er et

tilpasningsmål, hvor det har forekommet endringer i omgivelsene, krav og forventninger til nye tiltak og publikumsutvikling. Det kan også anses som et utviklingsmål for å sette MUST i en sterkere stilling i forhold til strategiske konkurrenter. Dette vil igjen kunne ha innvirkning på driftsmål, hvorvidt MUST når sine mål gjennom økonomiske resultater. Her representert primært gjennom økt besøkstall.

Problemanalysen så langt viser to gap som påvirker hverandre:

Gapet i besøkstall som viser fraværet av en yngre aldersgruppe, og gap i det strategiske utviklingsarbeidet(basert på visjon, verdier, øvrige strategier og målsetting) med markedsstrategien i de sosiale medier.

Det er behov for meningsskapende prosesser, for å fylle det strategiske gapet(mangel på kobling mellom visjon og strategi), da MUST står overfor “ukjente” utfordringer(sosiale medier) som krever innsikt og ny kunnskap. Det vil særlig si i ledelsesutviklingsprosessen hvor ledelsessystemet gir målrettet funksjonalitet til atferdssystemet, her ansatte og publikum(også de som mangler i besøkstallene), som igjen gir energi til organisasjonen.



Figur 1: Problemets bakgrunn og organisasjonens interne og eksterne omverden

1.5 Problemstilling

Jeg vil i denne oppgaven fokusere på markedsstrategien og MUST sin bruk av sosiale medier spesielt. Jeg er klar over at markedsstrategien til MUST spenner over flere virkemidler, men i og med at sosiale medier brukes intensivt av den omtrent fraværende yngre aldersgruppen og bruken av sosiale medier knapt nevnes spesifikt i MUST sin handlingsplan er dette oppgavens fokus.

Hovedproblemstillingen som denne oppgaven adresserer er kort uttrykt som følger:

Er MUST sin markedsstrategi for bruk av sosiale medier god nok sett i lys av MUST sin visjon, målsetting og strategi?

For å besvare hovedproblemstillingen adresseres følgende viktige delspørsmål:

Er strategien i tråd med MUST sin visjon om å være ledende og levende?

- Er det en tilfredsstillende kobling mellom visjonen og kommunikasjonsstrategien?
- Hvordan bruker andre organisasjoner som oppfattes som ledende innenfor kommunikasjonsområdet sosiale medier for å underbygge sin visjon?

Er strategien i tråd med MUST sine målsettinger og resultatmål?

- Legger MUST opp til å bruke de sosiale medier til å understøtte alle sine målsettinger og resultatmål eller er strategien avgrenset til profilering alene?
 - Har MUST planer om å bruke sosiale medier til utvikling av sitt tilbud?
 - Har MUST planer om å bruke sosiale medier til å generere inntekter?
- Hvordan bruker strategiske konkurrenter sosiale medier til tilbudsutvikling og mulig generering av inntekter?

Treffer strategien de ønskede målgrupper?

- Er målgrupper klart definert?
- Er tiltakene rettet inn mot definerte målgrupper?

Hvordan kan MUST sin strategi for bruk av sosiale medier være?

- Anbefalt målgruppe
- Forslag til bruk av sosiale medier
- Handlingsplan

1.5.1 Avgrensning

Problemets bakgrunn og omfang er i utgangspunktet for omfattende til å kunne besvares for MUST som helhet og for alle typer sosiale medier i denne oppgaven, dermed vil jeg foreta følgende avgrensninger:

- Selv om MUST, og Stavanger Kunstmuseum, er aktive i flere sosiale medier vil analysen avgrenses til å gjelde Facebook. Dette for enklere å illustrere og analysere forholdene i relasjon til visjon, målsettinger og strategi.
- Problemet befinner seg på virksomhetsnivå, i og med at kommunikasjon inngår i organisasjonens fellestjenester og ledergruppen, men vil i oppgaven avgrenses til å analyseres ut i fra avdelingsnivå, Stavanger Kunstmuseum.
- Problemanalysen og tiltak vil avgrenses til å gjelde aldersgruppen, 20-39 år, som utgjør et gap i besøkstallet til Stavanger Kunstmuseum, og som også er den største brukergruppen av sosiale medier.
- Det geografiske området avgrenses til å gjelde aldersgruppen innenfor Stavanger kommune.
- Som en non-profit organisasjon avgrenses den primære lønnsomhetsforutsetning til å gjelde økende besøkstall.
- Videre avgrensninger og eventuelle forutsetninger vil bli redegjort for der det faller seg naturlig i oppgavens forløp.

1.6 Fremgangsmåte

For å kunne besvare problemstillingen vil jeg presentere og beskrive relevant teori. Oppgaven vil, med basis i valg av teori for å forklare og forstå markedsstrategi og bruken av sosiale medier til markedskommunikasjonsformål, benytte dette grunnlaget for en problemanalyse og framleggelse av forslag til tiltak om hvordan å fylle gap og videre handlingsplan.

Metoden er kvalitativ. Den baserer seg på dokumentanalyse, observasjon og benchmarking. Det vil forklares nærmere hvordan jeg har gått frem i metodekapittelet om undersøkelser og innsamling av data, og vurderes ut i fra forskningens krav om validitet og reliabilitet.

Ved å kombinere teorigrunnlaget og empiriske funn vil jeg besvare problemstillingen gjennom:

1.6.1 Problemanalyse

Først kartlegging av gap:

- 1: Analyse av kobling mellom visjon, målsettinger og bruk av sosiale media.
- 2: Vurdering av dagens strategi og plan for bruk av sosiale medier
- 3: Vurdering av konsekvensene av gap

1.6.2 Tiltak

Så vurdering av hvordan å fylle gapene:

3. Anbefalte målgrupper: Brukere og kommunikasjonsoppgaver
4. Bruk av sosiale medier: forslag til tiltak
- 5: Vurdering av kostnader og konsekvenser for Kunstmuseet.
6. Handlingsplan
7. Konklusjon og strategiske utfordringer

2. Teoretisk grunnlag

2.1 Valg av teori

2.1.1 Kobling mellom visjon, målsetting og strategi

For å kunne vurdere dette spørsmålet er det behov for et rammeverk som viser koblingen mellom visjon, målsetting og markedsstrategi. Altså et helhetssyn på kommunikasjonsstrategien som kobler denne opp mot den strategiske utviklingen av organisasjonen i forhold omverden og målsettinger. Utgangspunktet for MUST, og avdeling for kunst, er å fokusere og prioritere målgrupper ut i fra ressurser og mål samt visjonen om å være levende og ledende. Det handler om å bli synlig og få en relasjon med nye målgrupper i en situasjon med skjerpet konkurranse, kvalitet og tilgjengelighet og relevans for publikumsgruppene.

Ottesens(2005) modell for helhetsplanlegging av virksomhetens markedskommunikasjon kobler markedsstrategi opp mot organisasjonens forutsetninger og mål. Dette for å sikre lønnsomhet og effektiv ressursbruk. Denne modellen vil benyttes for å gi videre innsikt i hvordan å analysere markedskommunikasjon og et begrepsapparat for vurdering av sosiale medier og utarbeidelse av tiltak.

2.1.2 Sosiale medier

For å kunne vurdere sosiale medier trengs en definisjon av begrepet. Dette også for å operasjonalisere begrepet for at samhandlingen i vurdering av andre bedrifters atferd i de sosiale mediene skal kunne observeres.

For å forstå hva sosiale medier er vil jeg benytte meg av Andreas M. Kaplan og Michael Haenlein(2010) sin definisjon av sosiale medier som består av to begrep; web 2.0 og bruker-generert innhold. For å bedre innsikten i de ulike typer av sosiale medier, i videreutvikling av strategi og tiltak, benyttes deres tabell for klassifisering av sosiale medier ut i fra selvrepresentasjon/selvformidling og media rikhet/ sosial tilstedeværelse. Dette vil gi en bedre forståelse av motivene for handling i sosiale medier, hva som kreves eller forventes av avsender og ikke minst hvordan kommunisere via de ulike typene av sosiale medier.

2.1.3 Indikatorer og effekt

Ett viktig aspekt i strategisk utvikling er å kunne måle resultat og effekt av handlingsplan og tiltak. Til dette kreves indikatorer for hvordan strategien fungerer. Li Evans(2010) lister opp hvordan å måle effekten i sosiale medier gjennom eksempelvis antall trykk på linker, bokmerking, favoritter, kommentarer, negative og positive tilbakemeldinger og så videre.

I kombinasjon med øvrig teori og rammeverk vil gi det ikke bare gi en indikasjon på hvordan kommunikasjonen fungerer, men også utdype hvilke muligheter som finnes i bruk av sosiale medier, både inntektsmessig og kostnadsmessig.

2.2 Beskrivelse av teori

2.2.1 Helhetsplanleggingsprosessen

Ottesens modell for helhetsplanlegging(2005 kap.9 s.137 fig.9.1) er en strategisk helhetsplanleggingsprosess som består av følgende oppgaver: 1. Analysere og beskrive planleggingsforutsetningene. 2. Stille oppgavediagnose. 3. Utvikle en målgruppestrategi(prioritere kjøpere og velge målgrupper). 4. Utvikle en innholdsstrategi(identifisere, prioritere og presisere det innholdet som skal formidles). 5. Utvikle en mediestrategi(velge medier og bestemme hvordan disse skal brukes). 6. Utvikle en utformingsstrategi. 7. Forme en helhetlig kommunikasjonsstrategi.

Jeg vil bruke Kunstmuseum i stedet for virksomhet og publikum der Ottesen benytter kjøper.

2.2.1.1 Analysere og beskrive planleggingsforutsetningene

Denne oppgaven består i å beskrive de delstrategiene som er et fundament for helhetsplanleggingen.

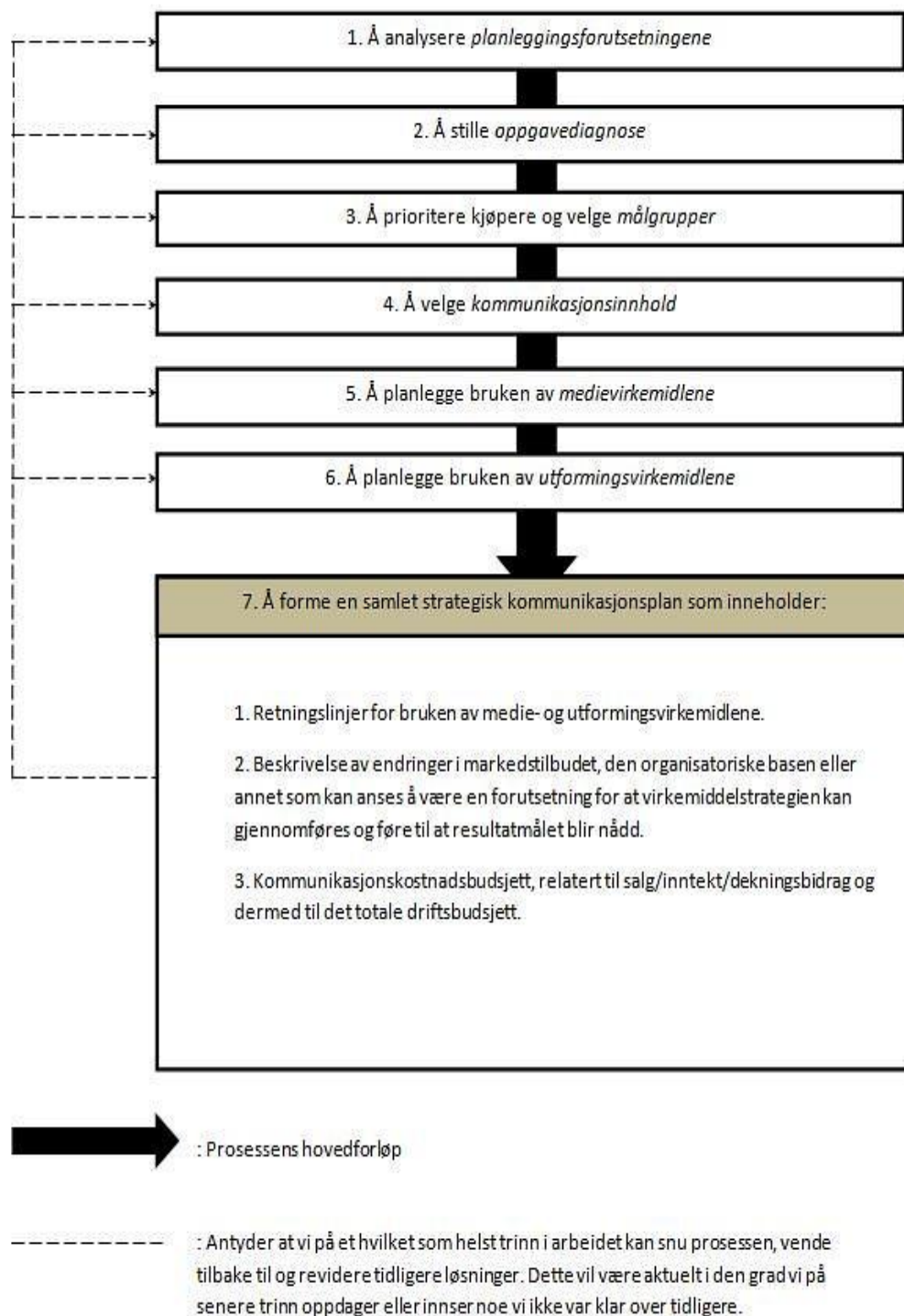
Forretningsgrunnlaget er basisen for kunstmuseets virke. Et grovmønster når det gjelder hvilke produkter som tilbys i hvilke markeder(Ottesen 2005 s.151). Det avgjør hvilke markedsforhold kunstmuseet virker under. Eksempelvis å beskrive markedstilbudet, konkurrerende tilbud og geografiske forhold.

Viktige egenskaper ved den organisatoriske basen gjelder også her. Det vil si kompetanse, kapasitet, kapitalgrunnlag og relasjoner internt og eksternt.

Videre inkluderes driftsbudsjett, altså hvilke økonomiske ressurser som inngår i planleggingsperioden som målsatt driftsresultat, inntekter og kostnader.

Dette utgjør en ramme som i utgangspunktet definerer muligheter og begrensninger når det gjelder valg av kommunikasjonsstrategi. Hva er satt av til strategi og videreutvikling, blant annet hvilke økonomiske mål markedskommunikasjonen kan bidra til å realisere og kostnader for å gjennomføre markedskommunikasjonen.

Allerede påtenkt eller nåværende kommunikasjonsstrategi gir innsikt og forståelse for å måle størrelsen på de omleggingene som en ny helhetlig strategi måtte innebære.



Figur 2 – Modell: Helhetsplanleggingsprosessen og oppgaver

2.2.1.2 Stille oppgavediagnose

Denne går ut på å stille oppgavediagnose for markedskommunikasjonen. Det vil si hvilke kommunikasjonsoppgaver Stavanger Kunstmuseum står overfor. Oppgavediagnosen danner utgangspunktet for vurderinger av hvordan man skal bruke markedskommunikasjonen for å nå resultatmålet (Ottesen 2005 s.173). Oppgavediagnosen innebærer løsning av fire deloppgaver:

1. Å gjøre seg en mening om planleggingsperiodens totale etterspørsels-, inntekts- og dekningsbidragspotensial. Det skilles mellom aktuelt, de som vil besøke kunstmuseet uavhengig av kommunikasjonsinnsats i planleggingsperioden, og potensielt publikum, førstegangsbesøkende. Summen av anslagene over det aktuelle og potensielle publikum vil gi et anslag over planleggingsperiodens totale inntekts- og dekningsbidragspotensialet.

2. Markedstilbudets konkurransestyrke vurderes ved å beskrive tilbudet og posisjon i relasjon til relevante leverandørkriterier (nøkkelmedarbeideres kompetanse, størrelse, hvem som tidligere har besøkt museet og så videre), styrker og svakheter. Et valg må tas i hvorvidt vurderingen skal gjennomføres utelukkende på basis av betydnings- og leverandørkriterier eller også på grunnlag av opplevelser, publikumsverdi.

Deretter må konkurransestyrke vurderes ved å sammenligne med konkurrentenes tilbud og vurdere om denne er tilstrekkelig. Konkurransestyrken avgjør hvorvidt det må foretas endringer i tilbudet eller den organisatoriske basis, eller gir innsikt som gjør det lettere å vurdere lønnsomhet av å bruke ressurser på kommunikasjon.

3. Å avdekke aktuelle kommunikasjonsoppgavers art og omfang ved å vurdere i hvilken grad kjøperne mangler kjennskap til markedstilbudet eller posisjon, er uvitende om "veien" til tilbudet, eller har behov for påminning. Det vil gi kunstmuseet en ide om hvilke oppgavetyper det dreier seg om og dermed hvilke konkrete oppgaver de da står ovenfor.

For publikum uten kjennskap vil samtlige standardformidlings- og "veivisnings"- oppgaver kunne være aktuelle. Konkrete oppgaver vil være i relasjon til samtlige viktige betydnings- og leverandørkriterier. I den grad det handler om potensielt publikum, vil det også være utviklingsoppgaver. For publikum med delvis kjennskap kan det være både tilbudsformidlings- og "veivisnings"- oppgaver i tillegg til eventuelle utviklingsoppgaver. Konkrete oppgaver må være å vurdere hva publikum mangler eller har feil forestillinger om, basert på hvert tilbudsvirkemiddel/betydningskriterium. Eksempelvis inngangspriser,

beliggenhet og så videre. For publikum som alt kjenner til tilbudet kan de deles inn i tre: de som faktisk besøker kunstmuseet jevnlig, de som har vært der, men ikke hatt en god opplevelse og foretrekker andre kunstscener i byen og de som ikke har noen preferanse. Det er muligens kun den siste gruppen som kunstmuseet har kommunikasjonsoppgaver til. De to førstnevnte regnes alt å vite om og ha tatt sitt valg(Ottesen 2005 s.169), og vil sannsynligvis være upåvirket av det som kommuniseres.

Omfanget vil si for hvilke og hvor mange besøkende kommunikasjonsoppgaven er aktuell for.

4. Spørsmålet her vil si hvorvidt oppgavene kan løses gjennom besøksinitiativ eller selgerinitiativ. Det vil si i hvor stor grad kommunikasjonsoppgavene kan løses gjennom å ta vare på besøksinitiativ, realismen i det anslaget gjort i forutsetningsanalysen når det gjelder besøksinitiativ salg og eventuelt størrelsen på selgerinitiativgapet.

2.2.1.3 Prioritering av publikum og valg av målgruppe

Det er to sett kriterier som benyttes i denne vurderingen: aktualitetskriterier og lønnsomhetskriterier. Førstnevnte har å gjøre med hvilke oppgaver som det er mulig og ønskelig å forsøke å løse. Det fører til en innkretsing av det publikum kunstmuseet har forutsetning for å kommunisere med. Sistnevnte kriterier brukes til å fordele ressursene som anvendes til markedskommunikasjonen slik at de mest lønnsomme oppgavene får høyest prioritet. Det er slik at forskjellige valg av oppgaver kan gi ulik uttelling i form av lønnsomhet, her publikumstall. Kommunikasjon med et visst publikum kan gi direkte tap. Altså ikke føre til økt publikumstall. Jo større forskjell det er mellom publikum, dess sterkere grunn er det til å inndele dem i flere, mer homogene grupper(Ottesen 2005 s.183). Målgruppene danner fundamentet for videre leting etter en hensiktsmessig bruk av kommunikasjonsvirkemidlene.

2.2.1.4 Utvikling av innholdsstrategien

Innholdsstrategien er hva som ønskes å kommuniseres til publikum i målgruppene for å påvirke dem til å besøke kunstmuseet. Det skilles mellom kjerneinnhold og støtteinnhold. Kjerneinnhold vil si hva vi ønsker å formidle om selve markedstilbudet som eksempelvis kan tilføre ny viten, korrigerer gale forestillinger om tilbudet eller påminnelse om det tilbudet som eksisterer. Ved å formidle kjerneinnhold løses kommunikasjonsoppgavene, det er med andre

ord to sider av samme sak. Støtteinnhold er innhold som skal bidra til at kjerneinnholdet blir kommunisert. Det vil si å øke sannsynligheten for blant annet oppmerksomhet og positiv sannsynlighetsbedømming. Kort forklart vil en innholdsstrategi være mål for hva som ønskes å formidle til publikum i målgruppene.

2.2.1.5 Utvikling av mediestrategien

Relevante medieegenskaper kan skilles mellom salgs - og kostnadsegenskaper.

Salgskostnader har med sosiale mediers evne til å skape salg, og dermed inntekt og dekningsbidrag. Disse kan videre deles inn i: eksponeringsegenskaper, formidlingskapasitet, påtrengenhetsgrad, mediemiljø, publikums holdninger til, forestillinger om og bruk av medier og tidsfleksibilitet.

Eksponeringsegenskap handler om mediets evne til å formidle innhold til og fra markedet.

Det vil si hvor relevant er mediet i forhold til de(n) målgruppen(e) en arbeider med?

Eksempelvis angir eksponeringsmaksimum hvor mange publikum i målgruppen det maksimalt er mulig å kommunisere med gjennom mediet. Eksempelvis hvor mange er medlemmer i det aktuelle sosiale mediet? Og enhver publikummer som inngår dette vil ha en bestemt eksponeringslojalitet, denne har å gjøre med hvor ofte en blir eksponert for mediet. Hvor ofte brukes sosiale medier?

Formidlingskapasitet har å gjøre med innholdet i kommunikasjonen. Dette kan skilles i tre hovedegenskaper: Mulighet for enveis- eller toveiskommunikasjon, symboliseringskapasitet og eksponeringsfleksibilitet.

Mulighet for toveiskommunikasjon gjør at publikum kan gi tilbakespill i kommunikasjonsprosessen og at kunstmuseet(MUST) kan lære underveis og løpende foreta tilpasning av innhold og utforming. Symboliseringskapasitet vil si hvilke typer symboler mediet kan formidle, om det er mulig å formidle et hendelsesforløp eller ei, mengden av og størrelsen på de symbolene et medium kan formidle og kvaliteten på de symbolene mediet kan formidle. Eksponeringsfleksibilitet vil si om publikum har mulighet til å gjenta eksponeringen om de ønsker det.

Påtrengenhetsgrad vil si hvorvidt det er mulig for publikum å slippe unna innledende oppmerksomhet. Lav grad av påtrengenhetsgrad er eksempelvis en avisannonse.

Mediemiljø, internt og eksternt, er hvorvidt publikum i eksponeringsøyeblikket også utsettes for andre påvirkninger enn kunstmuseets markedskommunikasjon. Internt mediemiljø er andre kommunikasjonssymboler som formidles av mediet samtidig og det eksterne mediemiljøet vil si påvirkninger fra mediets omgivelser.

Publikums holdninger til, forestillinger om og bruk av mediet. Bruk av mediet fører med seg erfaringer og i disse inngår opplevelser av ofre og belønninger i forbindelse med forskjellige organisasjoner og bedrifters bruk av mediet. Hvordan bruker publikum og målgruppen sosiale medier? Hvordan brukes det av andre organisasjoner? Hva forventes det at Kunstmuseet(MUST) skal ha med i sin profil? Hvor relevant er den informasjonen og innholdet Kunstmuseet og MUST deler for publikum? Hvilke normer og regler eksisterer i sosiale medier?

Tidsfleksibilitet er hvor raskt publikum og målgruppe blir eksponert gjennom mediet.

Kostnadsegenskaper har å gjøre med kostnadsnivå- og struktur. Det vil si utformingskostnader og mediekostnader som fremstillings- og formidlingskostnader.

2.2.1.6 Utformingsstrategi

Grunnlaget for denne er innholds- og mediestrategien og omhandler hvilke kommunikasjonsvirkemiddel som benyttes i kommunikasjonsprosessen. Utforming defineres av Ottesen som en kombinasjon av symboler strukturert på en bestemt måte i tid og/eller rom(2005 s.291). Feil i utformingen kan være nok til å gjøre det tidligere arbeidet fånyttet. Det er i utformingen publikum møter kunstmuseet og kunstmuseet møter publikum. Det har å gjøre med å skape innledende og fortsatt oppmerksomhet samt korrekt tolkning og rette følelser. Å formidle innholdet. Skjer ikke dette kan det føre til at innledende oppmerksomhet uteblir, at innholdet som formidles ikke er tilstrekkelig eller gir uønskede virkninger i form av misforståelser eller negative emosjoner. Utformingsstrategien er dermed høyt prioritert. Å bruke nok ressurser her vil sannsynligvis lønne seg. Det er viktig å være bevisst på særlig to forhold i utformingsstrategien: At innledende oppmerksomhet antas å bli påvirket av visse ”fysiske” karakteristika ved utformingen og at tolkningen avhenger av publikums(målgruppens) alfabet, altså de betydninger(meninger) og følelser som forbindes med ulike symboler og symbolkombinasjoner. Eksempelvis kan bruk av samme ord i ulike kontekster gi ulike konnotasjoner. Strategien er like mye for å skape bevissthet hos

kunstmuseet og MUST hvor avgjørende utformingen er for besøkstall i forhold til den totale markedskommunikasjonsstrategien og at det avsettes tilstrekkelig med ressurser i utformingsarbeidet(utformingskostnader).

2.2.2 Sosiale medier – en kort definisjon

Som et relativt nytt fenomen vil det være hensiktsmessig med en definisjon av sosiale medier. Det vil gi bedre innsikt i forståelse av hva det innebærer og ikke minst hvilke muligheter som eksisterer, hva publikum ser på som viktig i medieegenskaper og i utforming. Hvordan forholde seg til sosiale medier og hvilke ulike typer finnes det? Hva er viktig for publikum og målgruppe i form av innhold og utforming?

Social media is a group of internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of web 2.0 that allow the creation and exchange of User Generated Content

(Kaplan & Haenlein 2010).

Kaplan og Haenlein mener trenden mot sosiale medier er en utvikling tilbake til internettets røtter, siden det transformerer The World Wide Web til dens opprinnelige funksjon; en plattform som tilrettelegger informasjonsutveksling mellom brukere. De henviser til internettets spede start på 1970-tallet som oppslagstavlesystem. Det tillot brukere å utveksle programvare, data, beskjeder og nyheter(Kaplan & Haenlein 2010). Dette betyr ikke at trenden i dag er den samme. Sosiale medier er et resultat av flere tiårs utvikling og tilbyr noe unikt. Både teknologisk utvikling og tilgjengelighet til internett har endret måten vi deler og utveksler informasjon på.

Forfatterne definerer sosiale medier som noe annet enn web 2.0. Begrepet har sitt utløp fra 2004 og markerer et skifte i måten internett ble tatt i bruk til forskjell fra web 1.0. Det kom da ny programvare hvor innhold og applikasjoner ikke kun ble bestemt av spesifikke individer, men av et kontinuerlig samarbeidsprosjekt mellom sluttbrukere, slik som eksempelvis wikipedia og blogger. Det interaktive aspektet. Det vil si at det ikke skjedde teknologiske fremskritt i forhold til selve internettet, men visse funksjoner og programvarer ble utviklet slik at det interaktive aspektet, en ny måte å bruke internett på, kunne benyttes av alle. Dette i samsvar med *Organization for Economic Co-operation and Development(OECD)* sin definisjon av det interaktive nettet:

It represents an Internet increasingly influenced by intelligent web services based on new technologies empowering the user to be an increasing contributor to developing, rating, collaborating and distributing Internet content and developing and customizing Internet applications.

<http://www.oecd.org/dataoecd/57/14/38393115.pdf>

Kaplan og Haenlein ser dermed web 2.0 som plattformen for utviklingen av sosiale medier.

Det andre begrepet som faller inn i deres definisjon av sosiale medier er User Generated Content(UGC), eller direkte oversatt, bruker- generert innhold. Dette omhandler måten, eller summen av hvordan, brukere benytter seg av sosiale medier. OECD har definert tre krav som må oppfylles for at det skal kunne benevnes som UGC eller User- Created Content(UCC), brukerskapt innhold(Kaplan & Haenlein 2010): Det ene kravet er at det kun gjelder innhold som er publisert i en viss kontekst, det seg være på en offentlig tilgjengelig nettside, eller på et nettsamfunn som kun er tilgjengelig for en viss gruppe mennesker(til eksempel itslearning.no). Ved å bruke denne definisjonen ekskluderes e-mail, som en del av web 1.0. Det andre kravet er at det må foreligge en viss kreativ innsats i å skape innhold, eller tilpasse et innhold. Det vil si at det krever noe av brukeren også, en tilleggsverdi. Å kopiere en link til en artikkel og legge den ut på et nettsamfunn vil dermed ikke konstitueres som UCC. Det tredje kravet er at det vanligvis er skapt utenfor profesjonelle rutiner og praksiser. Det vil si at det sjelden har en institusjonell eller kommersiell markeds kontekst. Motivasjonsfaktorer er å møte likesinnede, oppnå anerkjennelse, prestisje eller et ønske om å uttrykke seg selv.

2.2.3 Indikatorer og effekter

Et klassifikasjonssystem av ulike typer sosiale medier vil lettere gi innblikk i hvordan brukerne selv benytter seg av mediene og hva de forventer av andre brukere. Det vil også lettere kunne skape indikatorer for å måle effekt av strategi og kommunikasjon via de ulike typene av sosiale medier. Jeg vil her kun ta for meg de typer av sosiale media som Kunstmuseet(MUST) allerede er etablert i eller nevnt i: samarbeidsprosjekter, blogger, sosiale nettsamfunn basert på innhold og sosiale nettverkssider.

Table 1. Classification of Social Media by social presence/media richness and self-presentation/self-disclosure

		Social presence/ Media richness		
		Low	Medium	High
Self-presentation/ Self-disclosure	High	Blogs	Social networking sites (e.g., Facebook)	Virtual social worlds (e.g., Second Life)
	Low	Collaborative projects (e.g., Wikipedia)	Content communities (e.g., YouTube)	Virtual game worlds (e.g., World of Warcraft)

Figur 3- Klassifikasjonsmodell Sosiale medier

Kaplan og Haelin beskriver den sosiale dimensjonen i sosiale medier med begreper som selvrepresentasjon og selvformidling. De ulike sosiale mediene har enten en høy eller lav grad av selvrepresentasjon og selvformidling. Det første begrepet er velkjent innen markedsføring og henger sammen med ønske om styre måten andre oppfatter en på. Ved å presentere seg selv er det både et behov for å gi et godt inntrykk, men også et uttrykk for identitet. Å skape seg et image. Sosiale medier som blogg er som oftest et bilde på selvrepresentasjon. I prosessen med å presentere seg selv kommer også selvformidling. Dette definert som bevisst og ubevisst formidling av personlig informasjon i form av eksempelvis tanker, følelser, hva en liker og ikke liker (Kaplan & Haenlein 2010). Identitet tar del i utviklingen av normer, noe som igjen innvirker på identitetsdannelsen. Mange grupper utvikler egne normer. Dessuten finnes det mange uformelle normer, snarere enn med formelle regelverk (Liestøl & Rasmussen 2007 s.105). Mediets informasjonskapasitet er grad av medierikhet, informasjonsflyten. Det vil si selve evnen til å prosessere informasjon (fra avsender) samt grad av informasjon den får frem til mottaker og hvilken informasjon mottaker har mulighet å sende tilbake. Dette samsvarer med Ottensens formidlingskapasitet i mediets egenskaper. Sosial tilstedeværelse vil si mediets evne til å fremme følelsen av at mottaker kommuniserer med en faktisk person, en relasjon, ikke kun har å gjøre med teknologien som tillater kommunikasjon.

2.2.3.1 Samarbeidsprosjekter

Samarbeidsprosjekter har lav grad av sosial tilstedeværelse og informasjonsflyt og også lav selvrepresentasjon og selvformidling. Det er derimot kanskje den formen for UGC som er mest demokratisk. Grunntanken bak slike nettsteder er at den kollektive innsatsen overgår det et individ alene kunne fått til. Dette inkluderer steder som leksikonet Wikipedia og den sosiale bokmerkingssiden Delicious. Wikis er nettsteder hvor alle brukere kan definere, revurdere og

endre innhold. Sosiale bokmerkingssider er felles lagringssider som tillater vurdering av ulikt medieinnhold og linker. Trenden viser at flere og flere benytter seg av slike sider for å hente informasjon. Det kan dermed være lønnsomt for en organisasjon å være klar over hvordan den blir beskrevet på slike nettsteder. Flere organisasjoner benytter seg også av slike sosiale medier internt. Eksempelvis Nokia med et internt Wiki-system for sine ansatte(Liestøl & Rasmuseen 2007 s.105).

Effekten av sosiale bokmerkingssider kan måles ved indikatorer som antall bokmerker, antall tag(hvor mange ganger en side har blitt merket), hvor kjapt en link/bokmerke ble stemt på, eventuelt hvor mange stemmer/vurderinger en link/bokmerke har fått, trafikk fra bokmerkingssiden og tiden antall besøkende blir på siden og hvorvidt det har spredt seg til andre bokmerkingssider(Evans 2010 s.27). På wikisider kan effekten måles av hvor ofte en blir nevnt, linker til hjemmesiden, trafikk generert fra wikisiden og eventuelle positive eller negative bemerkninger(Evans 2010 s.30-31). Eksempelvis hvordan Stavanger Kunstmuseum og MUST blir beskrevet på wikipedia.

2.2.3.2 Blogger

Blogger har en lav grad av sosial tilstedeværelse/informasjons flyt, men en høy grad av selvrepresentasjon/selvformidling. Blogging har blitt uhyre populært i Norge og varierer i innhold. Enkelte bruker det som en online dagbok og hjemmeside, mens andre konsekvent tar for seg et tema eller en interesse, som eksempelvis mote, teknologi, film, kunst eller litteratur. Enkelte organisasjoner velger å reklamere via populære bloggere, enkelte velger å ha sin egen blogg, som eksempel Astrup Fearnley museet i Oslo. Blogger er stort sett tekstbaserte og styres av et individ hvor lesere har mulighet til å kommentere på innlegg. Blogging kan gi store ringvirkninger, både positive og negative. Antall abonnenter sier ikke nødvendigvis noe om hvor mange som faktisk følger eller leser bloggen. Å måle egen blogg kan gjøres ved antall abonnenter, antall kommentarer versus blogginnlegg(antall kommentarer per post), hvorvidt kommentarene er positive eller negative, antall ganger innlegget blir videreformidlet til andre sosiale medier eller antall linker til innlegget. Å måle andre blogger kan gjøres mye på samme måte bortsett fra at en her vil overvåke antall kommentarer på et innlegg som omhandler organisasjonen og antall linker til nettside(Evans 2010 s.29-30). Kunstmuseet har nylig lansert egen blogg.

Utover det er det viktig å vite hvilke blogger en nevnes i og hva som sies om organisasjonen. Eksempelvis bloggen virtualwallworld.blogspot.com som drives av en ung kunst- og kulturinteressert person som ved flere anledninger har anmeldt sine besøk ved kunstmuseet. I tillegg har personen også laget et innlegg om forventninger og krav til nettsidene når det jakes på nye og spennende tilbud(hentet fra <http://virtualwallworld.blogspot.com/2010/10/nettsideanmeldelser.html>). Her gis det konkrete anbefalinger til hva kunstmuseet og MUST kan gjøre for å forbedre nettsiden og havner på 7.plass av 11 utvalgte kulturinstitusjoner i Stavanger regionen basert på 8 bestemte kriterier. Dette gir MUST og kunstmuseet en unik innsikt i hva våre besøkende og potensielt publikum venter seg i møte med nettsiden. Blir det for vanskelig å navigere eller finne frem til tilbud og annen relevant informasjon kan det resultere i at vedkommende velger ikke å besøke museet samt sitter igjen med en utilfredsstillende opplevelse. I tillegg vil denne anmeldelsen av nettsiden og vurderingen av denne kunne leses av andre og påvirke deres oppfatninger av museet.

2.2.3.3 Sosiale nettsamfunn basert på innhold

Dette er sosiale medier med medium grad av sosial tilstedeværelse/informasjons flyt og lav selvrepresentasjon/selvformidling. Her er det deling av innhold(ulike former for symboltyper) som er i fokus. Noen er tekstbaserte(Bookcrossing), visuelle(Youtube-video- og Flickr- bilde-) eller kanskje auditive(Audioboo)(Kaplan & Haenlein 2010). Det kan være viktig å bemerke seg at delingssiden Youtube ikke bare fungerer som en delingsside, men også som søkemotor og havner på andreplass etter Google over mest brukt søkemotor i verden. Her kan det måles antall ganger et bilde, en video eller tekst blir sett, antall ganger det blir kommentert, hvorvidt det er positive eller negative kommentarer, hvilken vurdering det oppnår, antall ganger det er en favoritt, antall venner/abonnenter og antall ganger det blir overført til andre nettsamfunn eller sider(Evans 2010 s.28).

2.2.3.4 Sosiale nettverkssider

Sosiale nettverkssider har medium grad av sosiale tilstedeværelse/informasjons flyt og høy selvrepresentasjon/selvformidling. Dette da de er applikasjoner som gir brukerne mulighet å få kontakt med hverandre gjennom personlige profiler, mulighet til å invitere venner/kolleger

og holde kontakt gjennom chatte funksjoner eller private meldinger. Eksempler på dette er Facebook og LinkedIn. Facebook er verdens største nettsamfunn med over 500 millioner brukere. Mye av fremveksten av denne typen nettsamfunn har ikke kun vært på grunn av web 2.0 og bruker-generert innhold, men også på grunn av en stadig mer fremvoksende generasjon hvor bruken av denne teknologien har blitt en del av hverdagslivet. Det er derimot ikke blant tenåringer at den mest fremvoksende gruppen i sosiale medier er. Den befinner seg i aldersgruppen 30-45 år(Kaplan & Haenlein 2010). Sosiale nettverkssider kan måles i en virksomhets strategi med antall venner/fans, antall kommentarer på oppdateringer, antall bilder/videoer lagt til av fans eller gruppemedlemmer, antall bilder/videoer virksomheten tagges(merkes) i, antall diskusjoner startet på virksomhetens side, antall tilbakemeldinger på spørsmål stilt eller emner lagt ut og antall besøkende brukere på siden(Evans 2010 s.27).

2.2.3.5 Sosiale mediers virkning

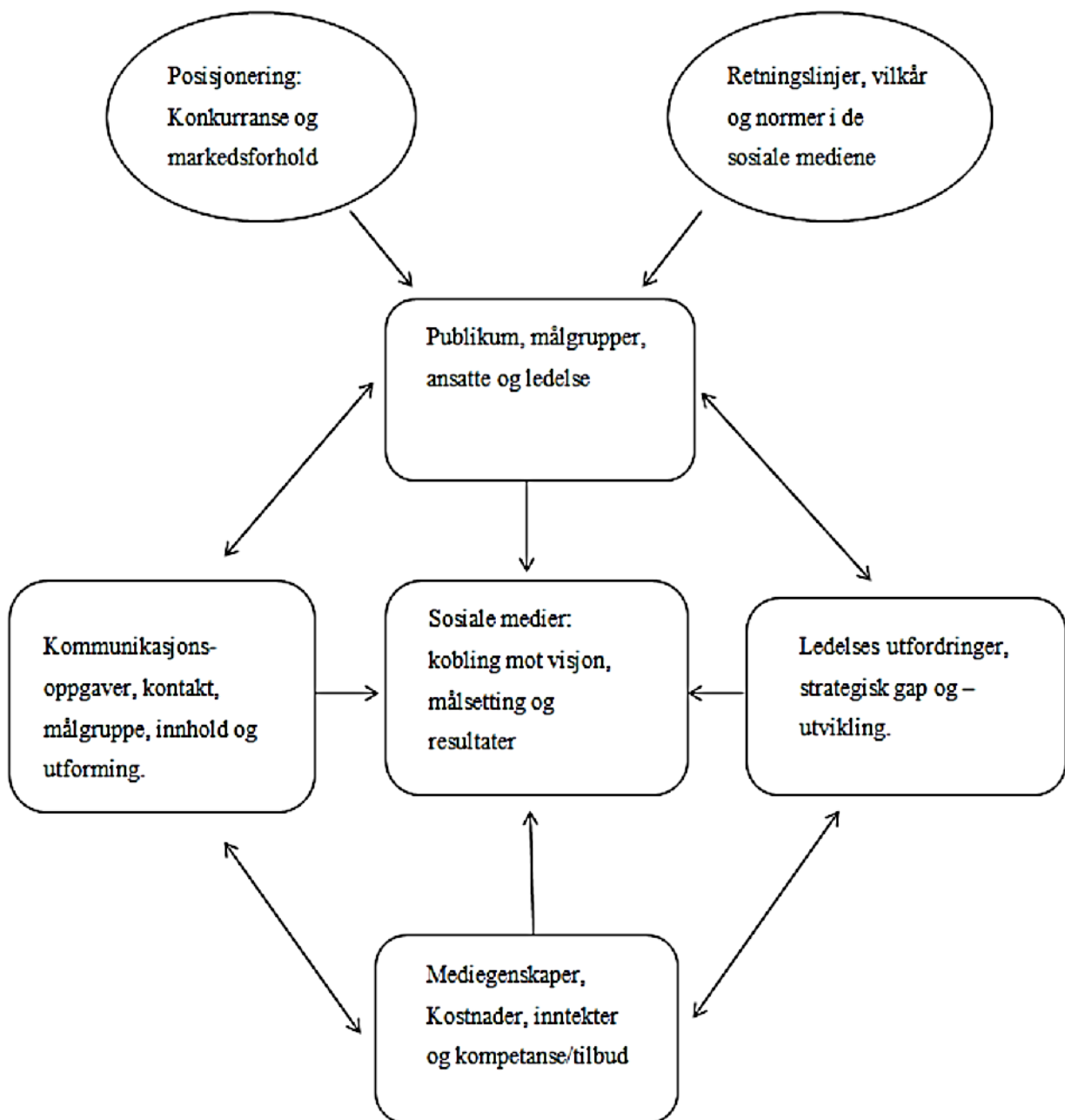
Sosiale mediers virkning har i løpet av det siste året vist seg, ikke bare i bruken av det som kilde i nyhetssaker, i rollen de har spilt i demokratiseringsprosesser i blant annet Egypt og Tunisia. Bruk av Facebook, Twitter og Youtube har blitt fremhevet som viktige verktøy i å spre informasjon og dele misnøye. Det vitner også om hvor inkorporert bruken av sosiale medier er i hverdagen. Flere og flere bedrifter i næringslivet begynner å få øynene opp for effekten kommunikasjonen gjennom sosiale medier kan ha og virkningen det kan få hvis det lykkes. Eksempelvis oljeserviceselskapet AGR Petroleums Services som i vår lyste ut en feriejobb som blogger, gjennom Facebook, med et opphold i deres kontor i Houston. Dette som et forsøk om å lære seg mer om sosiale medier og hvordan å skape en dialog med unge(hentet fra <http://www.rogalandsavis.no/nyheter/article5636066.ece>).

2.3 Problemstilling og teori

Problemets bakgrunn og beskrivelse av teorien viser undersøkelsesbehov(se figur 4 s.36) i vurderingen av den nåværende kommunikasjonsstrategien i sosiale medier. Dette for å bedre kunne tilpasse den til valgt visjon og nåværende strategiske hovedmål. Arbeidet tar sikte mot en prosess som vil kunne gi bedre effekt av innsats og ressurser samt gi indikatorer for videre vurdering og muligheter i den strategiske utviklingen. Teorien gir rammeverk og retning for hvordan å vurdere den nåværende kommunikasjonen, for å kunne finne frem til endringer og

tiltak som vil kunne gi ønsket effekt og mulighet til å komme i kontakt med ønsket aldersgruppe og oppnå mål om økt besøk fra denne. Det vil si opprette en bidrag-belønningsbalanse i forhold til hvem som påvirkes av markedsstrategien og i videre utvikling av Kunstmuseets tilbud.

De undersøkelsesbehov som viser seg, med utgangspunkt i valgt teori, kan sammenfattes i samme modell (jamfør figur 1) for å vise problemets bakgrunn da de samme systemene påvirker markedsstrategien til sosiale medier:



Figur 4 – Problemstillingens undersøkelsesbehov

3. Metode

I følgende kapittel vil jeg forklare hvordan problemstilling, delspørsmål og teori har innvirket på mitt valg av metode, undersøkelsesmetoder og analyse av data.

Forskningsstrategien veksler mellom induktiv og deduktiv. Induktiv strategi er kort sagt å bruke data for og kunne trekke generelle slutninger. Dette særlig i relasjon til hva- spørsmål og i forsøk på å finne karakteristikk(Blaikie 2010 s.18). Deduktiv strategi er kort sagt å benytte seg av eksempelvis en modell og deretter benytte modellen for og teste denne ut på data og se om det eksisterer en helhet eller en sammenheng.

3.1 Valg av metode

Hovedproblemstilling som skal besvares er:

Er MUST sin markedsstrategi for bruk av sosiale medier god nok sett i lys av MUST sin visjon, målsetting og strategi?

Jeg har hele tiden vært interessert i hvordan den nyetablerte organisasjonen har forankret sine handlinger i den valgte visjonen og verdier. Det ble dermed en undersøkelse basert på prosesser og hvordan begrunnelse og mål for bruk av sosiale medier ble beskrevet i strategier og handlingsdokument. Dette sees opp i mot Ottesens helhetsplanleggingsprosess og i forhold til sosiale medier som et begrep og hva som ligger i det. Allerede påtenkt eller nåværende kommunikasjonsstrategi gir innsikt og forståelse for å måle størrelsen på de omleggingene som en ny helhetlig strategi måtte innebære. Dermed ble det nødvendig med observasjon av museets kommunikasjon i sosiale medier og observasjon av andre organisasjoner for å kunne trekke ut ny kunnskap og innsikt i feltet.

Oppgaven handler om å belyse den organisatoriske tenkningen som nå fremtrer i museets virke og at det er viktig å ta stilling til de strategiske utviklingsmulighetene og tidlig begynne å forankre konkrete aspirasjoner og handlinger(eksempelvis sosiale medier) i sin visjon. Det er et gammelt ordtak som sier uten mål ingen mening. Visjon er dermed en langsiktig ønsket strategisk posisjon og utøves gjennom planlagte strategier for hvordan å komme frem til denne ønskede posisjonen. Mål må bli satt for å gjøre dette på best mulig og effektiv måte,

særlig med tanke på begrensede ressurser. For å kunne utvikle seg videre er det også viktig å kunne måle resultater av innsatsen.

For å samle inn data, for å finne ut av hvordan virkeligheten, eller forholdene faktisk er, må metoder velges. Metoder er undersøkelser for innsamling av data, altså hva som skal til for å svare på problemstillingen, og delspørsmål. Dette defineres av Blaikie(2010 s.8) som prosedyrer og aktiviteter som benyttes for utvelgelse, samling, organisering og analysering av data.

Uansett hvilke metoder som velges er de nødt å tilfredsstillende to krav, de må være valide og reliable, med andre ord(Jacobsen 2005 s.19):

1. Gyldig og relevant(at vi måler det vi ønsker å måle), og
2. Pålitelig og troverdig(at vi kan stole på resultatene, eksempelvis at de er etterprøvbare).

Forskningsdesign, med forskningsspørsmål, valgt metode og undersøkelsesmetoder og spørsmål om kildekritikk, validitet og reliabilitet er oppsummert i figur 3.

Målet med dette kapittelet er å gjøre prosessen så åpen og transparent som mulig med hensyn til valg, det strategiske utvalget, og gjennomføring av datainnsamling. Dette for å sikre at gjennomføringen og analysen oppfattes som troverdig og pålitelig. Altså hvorvidt jeg har målt det jeg ønsket å måle og hvorvidt resultatene er til å stole på. Reliabilitet og validitet er begreper hentet fra kvantitativ forskning og overføres dermed ikke direkte til den kvalitative metoden. I en kvalitativ oppgave er det om å gjøre valgene og prosessen så gjennomsiktig som mulig. Det vil si om dataen fremstår som troverdig og det strategiske utvalget som relevant. Denne metodekritiske vurderingen har vært løpende gjennom hele prosessen, men ikke før datainnsamling perioden var avsluttet kunne det gjennomføres en fullstendig systematisk vurdering.

Forsknings-spørsmål	Delspørsmål (undersøkelses-spørsmål)	Metode	Data-innsamlings-metode	Metodekritisk vurdering
HVA	<ul style="list-style-type: none"> - Er visjonen, verdier og målene for Must? - Gjøres av andre? Generisk og ekstemt. - Er nåværende målsetting og bruk av sosiale medier? -Er mulighetene ved bruk av sosiale medier? - Er kostnader og innteksts potensial? 	<p>Kvalitativ</p> <p>Klargjøre trekk ved organisasjonen, forstå prosesser og belyse et sosialt fenomen(sosiale medier)</p>	<p>Dokumentanalyse</p> <p>Observasjon</p> <p>Benchmarking</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kildekritikk Tilgjengelighet Representativ - Validitet Gyldighet - Reliabilitet Pålitelighet
HVORFOR	<ul style="list-style-type: none"> -Er det viktig å ha en strategi og klar retning i forhold til bruk av sosiale medier? 	<p>Kvalitativ</p> <p>Forståelse og karakteristikkk ved det sosiale fenomenet</p>	<p>Dokumentanalyse</p> <p>Observasjon</p>	
HVORDAN	<ul style="list-style-type: none"> -Definere målgrupper? -Samhandler/kommuniserer målgruppen gjennom de sosiale mediene? - Kan MUST sin strategi for bruk av sosiale medier være? 	<p>Kvalitativ</p> <p>Forståelse og samhandling i sosiale medier og klargjøring av trekk i organisasjonen</p>	<p>Dokumentanalyse</p> <p>Observasjon</p>	

Figur 5 - Metode oppsummering

3.2 Kvalitativ metode

I metodelitteraturen har det hovedsakelig vært et skille mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Det betyr ikke at de er gjensidig utelukkende. Skillet har blitt basert på at det i kvantitativ metode er forklaring av et sosialt fenomen som er i sikte, mens det i kvalitativ metode er forståelse for det sosiale fenomenet. Kvantitativ metode blir ofte synonymt med statistikk og et teknisk språk som er opptatt av telling og måling. I kvalitativ metode har ord vært utgangspunktet for analyse, gjennom en veksling mellom det tekniske språket og hverdagspråket (Blaikie 2010 s.204). Det handler om å karakterisere (Repstad 2007 s.16). Jeg har i denne oppgaven valgt kvalitativ metode da jeg er interessert i forståelse og karakteristikk av sosiale medier og i organisasjonsmessige prosesser.

3.2.1 Valg av innsamlingsmetoder

Problemstillingen, delspørsmålene og teorien har vært grunnlaget for valg av innsamlingsmetoder og valg av kilder, altså strategiske utvalg. Under følger en begrunnelse for, og beskrivelse av gjennomføring av undersøkelsene. Andre metoder kunne blitt valgt, eksempelvis kvalitative intervjuer. Jeg valgte ikke å ta for meg denne metoden da det ville gitt en annen retning på oppgaven enn det jeg har vært opptatt av å belyse. Vurderingen ligger i hvorvidt de allerede bestemte strategiske beslutningene på bakgrunn av visjon og mål gjenspeiles i den markedskommunikasjonen Kunstmuseet utøver. Det vil si i forhold til bruken av sosiale medier og vurdering i forhold til gapet i besøkstallet. Dette også i hvordan brukerne i de sosiale mediene har mottatt og reagert på kommunikasjonen.

Bruk av dokumentanalyse ble valgt for å få innsikt i forhold til MUST nåværende situasjon og hvor sterkt krav og det ytre rammeverket, som Kulturdepartementet utgjør, har spilt inn på valg av strategiske hovedområder i MUST sitt strategiske arbeid. Det ytre rammeverket viser også til forventninger og samfunnsmessige endringer som har satt press på hvordan museer forholder seg til sitt publikum. Det samme gjelder endring i utøvelse av ledelse, som nå er etablert på et administrativt nivå og uten en direktør med en kunstfaglig bakgrunn. Dette har åpnet opp for å vurdere andre strategiske muligheter samt prioriteringer som muligens ville havnet i skyggen av det faglige tidligere. Dokumentanalyse har også gitt mulighetene for å gå videre inn i måten den nye organisasjonen har etablert et grunnlag, et feste med sin visjon, som skal lede MUST i en felles retning fremover. Gjennom tilgang til strategidokument, handlingsplan, budsjett og statistikker har det gitt muligheten for å se hvordan de har tolket og

gått frem for å møte de allerede nevnte hovedområdene og særlig hvordan dette gjenspeiler seg i bruken av de sosiale mediene.

Dermed ble observasjon som metode et videre utgangspunkt for å vurdere hvordan MUST faktisk kommuniserte på bakgrunn av data om strategier, mål og tiltak. Valg av observasjon i stede for eksempelvis intervju ble gjort på det grunnlag at jeg ønsket å se på hva som ble gjort i forhold til det som ble skrevet. Dette muligens for å avdekke indre problemer med kommunikasjon og andre forhold i organisasjonen uten å gå videre inn i hvorfor dette er et problem, noe som ville tatt oppgaven i en annen retning. Dette vil bli videre utdypet i strategiske utfordringer til ledelsen.

3.2.1.1 Dokumentanalyse

Bruk av skrevne tekster kom inn i oppgavens behov for å finne bakgrunnsstoff og for å kunne gi dypere innsikt i organisasjonens strategier og mål samt visjon og mål. Dokumentanalyse vil si beskrivelse ved hjelp av eksisterende statistikk og annen dokumentasjon, her kun skriftlig, og brukes i oppgaven både i en snevrere og videre forstand.

I en snevrere forstand av dokumentanalyse defineres det av Repstad(2007 s.103) *som en metode der man gir visse tekster status av kilder eller data for selve undersøkelsen(..). Mange ulike former for tekster kan være aktuelle å studere.* I denne oppgaven har MUST strategier, handlingsplan, besøksstatistikk og budsjett fått en status som data for selve undersøkelsen. Disse dokumentene danner i stor grad bakgrunnsstoffet til oppgaven da de spesifikt inneholder informasjon om MUST, og Kunstmuseet, sin tilnærming til sosiale medier gjennom strategier, handlingsplan og budsjett. Grunnet innpass i organisasjonen som ansatt har tilgang til interne dokumenter vært en uproblematisk prosess og jeg har møtt en meget imøtekommende direktør og administrasjon. Direktør Gro Persson har gitt tillatelse til bruk av dokumentene i oppgaven og dette har også gjort det enkelt å få oppklaringer der det behøvdes. Eksempelvis hvordan bruken av Facebook foregår internt og hvem som har tilgang til siden.

En videre forstand av dokumentanalyse er definert av Repstad(2007 s.103) *som å lese et skriftlig material og gjør bruk av det i analyse og rapport i den grad man finner at det er med på å kaste lys over ens problemstilling.* Dette gjelder særlig i innsamlingen og bruken av statistikker og andre undersøkelser som ga informasjon om bruk av internett, sosiale medier og utstrakt bruk av kulturtilbud som kunstutstillinger og museumsbesøk i Stavanger regionen.

Dokumenter som stortingsmeldinger faller også inn i en videre forstand av dokumentanalyse og benyttes i forklaring av MUST sin nåværende situasjon og valg mål.

3.2.1.2 Observasjon

Observasjon ble valgt som metode for å knytte funn fra dokumentanalysen opp mot det teoretiske rammeverket og praksis i de sosiale mediene. Det er undersøkelsesspørsmålene som har styrt hvilke temaer som har vært fokus for observasjonen og teorien har gitt retningen for observasjonene. Feltet for observasjon er sosiale medier, nærmere bestemt Facebook. I og med at alt innhold er offentlig kan det karakteriseres som åpen observasjon. Det har ikke krevd tilgang til feltet da det er tilgjengelig informasjon for alle, også de som ikke er medlemmer av Facebook.

Forskere kan som hovedregel fritt benytte materiale fra åpne fora uten å innhente samtykke fra dem som har produsert opplysningene eller dem opplysningene gjelder.

(Hentet fra <http://www.etikkom.no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/Internett-forskning/>).

Behovet for informert samtykke og andre utfordringer som kan oppstå ved bruk av observasjon som metode bortfaller, eksempelvis forskningstretthet eller forskningseffekt. Dette da det er ikke-deltakende observasjon hvor jeg som observatør har hatt en passiv distansert tilskuerrolle i et virtuelt nettsamfunn. Det vil si at jeg ikke har initiert til samtaler med brukere eller organisasjoner på Facebook. Relevansen til det strategiske utvalget har blitt forsøkt forklart i gjennomgang av innsamling av data for og best mulig å synliggjøre prosessen.

3.2.1.2.1 Benchmarking

Sosiale medier er et forholdsvis nytt fenomen, og det eksisterer ikke utarbejdede rangeringskriterier til hvordan sosiale medier fungerer eller hvilke effekt det vil ha.

Benchmarking faller inn under usystematisk observasjon da jeg i utgangspunktet ikke visste hva jeg vil finne. Benchmarking kan benyttes for å finne et sammenligningsgrunnlag for MUST sin bruk av sosiale medier. Benchmarking som metode kan blant annet defineres ut i fra hvem man ønsker å sammenligne seg med. Her vil det være relevant med generisk og

ekstern benchmarking(Løvland & Iversen 2001). Eventuelle funn vil tas med videre til forslag til tiltak.

3.2.1.2.1.1 Generisk benchmarking

Generisk benchmarking vil si å sammenligne organisasjonen med ikke-konkurrerende organisasjoner. Målet med dette er basert på delspørsmålet som tar for seg hvordan å underbygge visjonen i bruken av sosiale medier. Her vil det være hensiktsmessig å finne frem til ledende organisasjoner på feltet for og observere hvorvidt det er mulig å identifisere fellestrekk som kan fungere som sammenligningsgrunnlag til måten MUST, og Kunstmuseet, bruker sosiale medier til å fremme sin visjon.

3.2.1.2.1.2 Ekstern benchmarking

Ekstern benchmarking vil si å sammenligne organisasjonen med strategiske konkurrenter. Dette ut i fra delspørsmål om tilbudsutvikling og generering av inntekt. Spørsmålets art gjør det hensiktsmessig å sammenligne med strategiske konkurrenter. Her vil det defineres ut i fra visjonen om å være ledende, det vil si å være i første rekke blant norske museer. Dermed kan det sies å være den ønskede strategiske posisjonen MUST, og Stavanger Kunstmuseum, vil oppnå og dermed måles opp i mot.

3.2.2 Gjennomføring av undersøkelsene

Gjennomføring av undersøkelsene vil si hvordan jeg har gått frem for å få tak i data brukt i analysen og i tiltak.

3.2.2.1 Dokumentanalyse

Utvalg av dokumenter kan videre deles inn i eksterne offisielle dokumenter, og interne organisasjonsdokumenter. Dokumentene brukt i denne oppgaven deles inn i annenhånds- og førstehåndskilder. Sistnevnte vil si originale dokumenter som stortingsmeldinger og interne dokumenter. Annenhåndskilder som statistikker regnes som dette da det er data som ikke er generert av meg(Repstad 2007 s.106).

Eksterne offisielle dokumenter har blitt samlet inn gjennom søk på internett og i databaser som eksempelvis ssb.no eller regjeringen.no. Data funnet i disse dokumentene har blitt benyttet som bakgrunnsstoff for å finne ut hvorfor MUST nåværende situasjon i dag ser ut slike den gjør og hvordan organisatorisk strategisk tenkning har fått innpass i museumsvirksomhet. Dette ble gjort gjennom utvalgte stortingsdokumenter angående museumsreformen og dens begrunnelse for hvorfor den var nødvendig, og de strukturelle kravene som medførte konsolidering av Stavanger Museum og Rogaland Kunstmuseum. Dette ga også et rammeverk i forhold til forventninger til dagens museum. Dette særlig i lys av de overordnede målområdene som formidling og fornying som er mest relevante for oppgavens fokus: organisasjonsutvikling, strategiske muligheter, kommunikasjon og publikum(se 1.3.1.2 Hvorfor er det et MUST ?).

Utgangspunktet for valg av interne dokumenter var først å få innsikt i hvordan MUST hadde planer om å bruke sosiale medier og hvorvidt dette inngikk i de ulike avdelingenes tiltak. Dette også for å se hvordan MUST har tolket de overordnede målsettingene fra kulturdepartementet(se 1.3.2 MUST: En nyetablert organisasjon). Dette viste seg også å være hovedsatsningsområdene i MUST sin handlingsplan for 2011. Handlingsplanen for 2011 ble utgangspunktet for det videre arbeidet. Denne har igjen blitt utarbeidet på grunnlag av strategi for MUST 2010-2012, tilskudds brev fra Kulturdepartementet for 2011, budsjett 2011 og avtale mellom eierstiftelsene. Disse ble dermed også tatt med i vurderingen, men kun handlingsdokument, strategi dokumentet og budsjettet ble valgt som kilder til oppgaven. Tilskuddsbrevet gjentok mye av det som allerede hadde blitt dekket gjennom stortingsmeldinger og avtalen mellom stiftelsene ga ingen mer utdypende innsikt i relevante forhold ut i fra problemstillingen.

Det ble også nødvendig å underbygge egne observasjoner på Kunstmuseet i forhold til besøksgap og hvorfor aldersgruppen er relevant i forhold til bruken av sosiale medier(se 1.4.1 Hvilke muligheter finnes og hvilke målgrupper kan nås?). Dermed ble det gjennomført søk etter eksisterende statistikker som kunne gi informasjon om bruk av internett(særlig bruk av sosiale medier), museum og kunstutstillinger. Utvalget av kildene baserte seg på hvorvidt de kunne gi relevant informasjon om bruk av internett(også i forhold til tradisjonelle medier), faktisk bruk av museer, definert aldersgruppe som manglet i Kunstmuseet besøkstall og regionen, da særlig Stavanger Kommune, når det gjaldt relevante demografiske faktorer og bruk av kulturtilbud. Statistikker brukt i denne oppgaven er hentet enten fra statistisk sentralbyrå eller TSN Gallup. I forbindelse med tiltak har jeg benyttet meg av en undersøkelse

gjort i semester oppgave til Virksomhetsutvikling I våren 2010 hvor det ble forsøkt å kartlegge betydningskriterier og holdninger til museet, publikumsverdi, i den aldersgruppen som omhandles her. Her ble det avdekket hvilke kommunikasjonsoppgaver som er aktuelle. Disse anses enda å være relevante da det ikke viser seg at innsatsen i sosiale medier har ført til større besøkstall fra aldersgruppen. Dette ble basert på 15 kvalitative intervjuer, men behandles metodisk i denne oppgaven som kilde i dokumentanalysen, en primær kilde.

Retningslinjer og vilkår for bruken av sosiale medier ble også en kilde for informasjon og ble gjennomgått for å få oversikt over organisasjonens rammeverk definert av de sosiale mediene.

Gjennom dokumentanalysen har jeg foretatt kildekritiske vurderinger. Dokumentene er tolket ut fra et hermeneutisk fortolkningsperspektiv. Det vil si at mine egne forventninger og mitt perspektiv har vært påvirkende i måten jeg har lest, forstått og tolket tekstene på. Analysen av innholdet har blitt gjort på grunnlag av teoribaserte forventninger og i relasjon til oppgavens problemstilling eller bakgrunn for problemet. Skille mellom konkrete beskrivelser og tolkninger har blitt gjort så tydelig som mulig enten ved å sette uttak av dokumenter i kursiv. Kildeverdien i dokumentene anses å være høy da informasjonen ikke har passert mellom mange ledd og dokumentene er autentiske og ikke utgir seg for å være noe annet enn det de er. Dokumentanalysens reliabilitet har blitt forsøkt fremvist gjennom innsamlingen av dokumentene og hvordan forskningsspørsmål har styrt utvalget av kilder. Gjennom det teoretiske grunnlaget og definisjon av viktige begreper har jeg forsøkt å analysere tekstene på best mulig måte for å sikre validitet.

3.2.2.2 Observasjon

En styrke i observasjon på dette feltet er at all informasjon er offentlig og all informasjon er tilgjengelig helt tilbake til organisasjonens opprettelse av siden. Observasjon egnet seg i forhold til dokumentanalysen da jeg fikk muligheten til å se hvordan organisasjonen oppførte seg, samtidig som det ga innsikt i sosiale medier, hvor det er forholdsvis uklar kunnskap om bruken av det i en organisasjons markedsstrategi.

Observasjon ble gjennomført ved å overvåke handling gjort av MUST og Kunstmuseet på Facebook(<http://www.facebook.com/#!/museumstavanger>). Tidsperioden for observering av MUST og Stavanger Kunstmuseets Facebookside strekker seg tilbake til opprettelsen av siden i august 2010 frem til mai 2011. Utvalg av relevant data ble gjort med utgangspunkt i

kategorier fra det teoretiske rammeverket. Det vil si hvordan gapet i det strategiske arbeidet eventuelt gjenspeiles i organisasjonens bruk av Facebook. Å vurdere det som har blitt sagt i mot det som har blitt gjort.

Teori	Kategorier		
Kommunikasjonsoppgaver	Standardformidling	Veivisning	Påminnelse
Innhold	Kjerneinnhold	Støtteinnhold	
Målgrupper	Hvem kommuniseres det til aktuelt eller potensielt publikum? - Er det noen tydelig definerte målgrupper?	Treffer de målgrupper i vurdering av hvem som faktisk bruker valgt medium? Selvfomidling og selvrepresentasjon.	Anses innholdet som relevant?
Medieegenskaper/ sosiale medier	Salgsegenskaper/informasjonsflyt og sosial tilstedeværelse/	Kostnadsegenskaper	
Utforming	Symboler	Formidling	

Funn vil utdypes i problemanalysen.

3.2.2.2.1 Benchmarking

3.2.2.2.1.1 Generisk benchmarking

Generisk benchmarking ble valgt for å kunne sammenligne hvordan andre ikke-konkurrerende organisasjoner som anses å være suksessfulle i sosiale medier bruker dette for å underbygge sin visjon. Valg av organisasjoner er et resultat av research i Atekst², tilgang til mediearkivet er tilgjengelig gjennom Universitetet i Stavangers forskningsbibliotek, som ga videre informasjon om hvilke organisasjoner som kan anses å være fremtredende på området. Søk i Atekst ble gjort i alle kilder³ i en søkeperiode fra 01. 01. 2005 til 01.05. 2011. 2005 ble valgt da Facebook ble opprettet i februar 2004 og i løpet av 2005 ble et av de største sosiale

² Et digitalisert artikkelarkiv i ATEKST: <http://www.retriever.no/tjenester/research.html>

³ Atekst søk i papir: Fagpresse, magasin/tidsskrift, nyhetsbyrå, pressemeldinger, rikspresse, regionsavis, lokalavis, tv og radio(VGTV, DNtv, DSB web-tv, ANB web-tv, Aftenposten web-tv og P4). Totalt 97 ulike kilder.

mediene i antall individuelle medlemmer. Søkeord var “kommunikasjon i sosiale medier”, “kommunikasjon på Facebook”, “best i sosiale medier”, “suksess i sosiale medier”, “norske bedrifter i sosiale medier”, “sosiale medier”, “Facebook” og “utmerker seg i bruk av sosiale medier”. Etter nøye gjennomgang av materialet som dukket opp i søkene begynte det etter hvert å fremtre bedrifter som ble benyttet i best cases samt hendelser i forhold til utnevning av norske bedrifters innsats i sosiale medier. Eksempelvis Oslo Facebook event 2011 og Kommunikatørens⁴ prisutdeling i forhold til bedrifter og kommunikasjon.

Utvalgte observasjonsenheter ble gjort med utgangspunkt i bedrifter som markedsførings- og kommunikasjonsbransjen selv har fremhevet som utmerker seg på feltet;

Stormberg(<http://www.facebook.com/#!/stormberg>) som vant kommunikatørens pris for nyskapende og innovativ kommunikasjon grunnet deres innsats i sosiale medier.

Norwegian(<http://www.facebook.com/#!/flynorwegian>) og

Netcom(<http://www.facebook.com/#!/netcom>) ble valgt da de begge toppet listene til både Kommunikatøren og blant de tre finalistene til årets Facebook side, som ble vunnet av Netcom. Observasjonsperioden er på ett år, fra mai 2010 til mai 2011.

Under observasjon i denne perioden, med utgangspunkt i bedriftenes visjon og verdier, kom jeg frem til følgende fellestrekk. Utdypende gjennomgang av disse forekommer i problemanalysen.

Fellestrekk
Visjonen leder innholdet og samtalen.
Konkurransestykke og særegenheter fremheves gjennom visjon og verdier
Produktet/tilbudet er ikke selve hovedfokuset.
Personlige og sosiale relasjoner.
Kampanjer og krysskommunikasjon.
Aktivitet og overvåking.

⁴ Oslo Facebook event 2011 var den første i sitt slag og ble arrangert av iQualify med bransjens ledende innen markedsføring innen sosiale medier og presentasjon av caser og en prisutdeling for beste Facebookside. Med undersøkelsen Kommunikatøren måler Hammer & Hanborg pulsen på kommunikasjonsfaget og kommunikatørens arbeidsoppgaver og utfordringer.

3.2.2.2.1.2 Ekstern benchmarking

Grunnlaget for sammenligning her ble gjort med utgangspunkt i den ønskede strategiske posisjonen, å være i første rekke blant norske museer. I og med at avgrensning i denne delen av oppgaven er gjort til avdeling for Kunst, Stavanger Kunstmuseum, ble det basert på andre kunstinstitusjoner nasjonalt på Facebook. Formålet her er relatert til forskningsspørsmål om hvordan de bruker siden til noe annet enn ren profilering, altså tilbudsutvikling og å generere inntekt. Observasjonsenheter valgt ble Astrup Fearnley Museet for moderne kunst(<http://www.facebook.com#!/astrupfearnley>), Henie Onstad Kunstsenter(<http://www.facebook.com#!/henie.onstad>) og Nasjonalmuseet for Kunst, Arkitektur og Design(<http://www.facebook.com#!/nasjonalmuseet>). Utvalget baserer seg på hvorvidt sidene kan regnes å være aktive, altså er det aktive brukere og samtaler på siden, og i antall likere. Observasjonsperioden strekker seg fra samme tidsrom som overnevnte, fra mai 2010 til mai 2011. Videre gjennomgang av funn vil bli redegjort for i problemanalysen, men det ble i hovedsak funnet relevant data i forhold til: tilbudsutvikling, inntekts generering/lønnsomhet og konkurransestyrke.

4. Problemanalyse

I problemanalysen vil jeg, ut i fra teoretisk rammeverk og begreper, fremme de forhold som påvirker Kunstmuseets markedsstrategi og fremheve eventuelle gap i nåværende markedsstrategi i relasjon til organisasjonens øvrige strategi- og handlingsplan. Det vil si om den nåværende kommunikasjonsstrategien slik den fremstår i bruken av sosiale medier, er i tråd med valgt visjon beskrevet i strategidokument og handlingsplan. Som avgrensning for analysen, gjentas at den vil gjelde Kunstmuseets bruk av Facebook.

4.1 Facebook siden

Før jeg vil gå videre inn i analysen vil det være aktuelt å beskrive generelt hva en Facebook side er.

En Facebook side er beregnet spesifikt til organisasjoner for å skille dem fra vanlige bruker profiler. Facebook er meget nøye med hvordan reklamering, annonsering og promotering blir gjennomført i forhold til sine medlemmer. Dette for å sikre medlemmenes personlige og private valgmuligheter og interesser. Det er eksempelvis ikke lov å drive konkurranse virksomhet direkte på Facebook siden. Facebook er dermed et medium med en meget lav grad av påtrengighet. En side gir derimot en organisasjon mulighet til å komme i direkte kontakt med sine kunder/publikum. Det gir mulighet til å dele informasjon om hvem man er i form av tekst, bilder og videoer. Facebook siden tillater en høy symboliseringskapasitet. Gjennom Facebook Markup Tool er det mulig å tilrettelegge sin side og tilpasse den sitt formål. Når en går inn på en side vil den vise et valgt profilbilde, hva organisasjonen heter, hvilken kategori den har plassert seg i (eksempelvis ideell organisasjon eller museum/kunst galleri) og veggen som viser det siste av hva organisasjonen har valgt å dele i form av status oppdateringer, innlegg og annet. I en meny under valgt profilbilde, til venstre for veggen, er det videre informasjon som kan formes slik organisasjonen ønsker, men i hovedsak inneholder mer informasjon om organisasjonens virksomhet, bilder, kampanjer og andre kontaktmuligheter. Under menyen finner en et felt som kalles OM, hvor organisasjonen kort kan beskrive seg selv eller siden slik de måtte ønske. Dermed er det mulig å skille mellom det kan kalles fast eller permanent informasjon (menyen og OM-feltet) og fortløpende innlegg (oppdateringer på veggen). Innholdet kan hele tiden justeres etter tilbakemeldingene organisasjonen får. Hver gang det postes noe på veggen eller statusen oppdateres vil dette dukke opp på følgernes

nyhetsstrømmer. En nyhetsstrøm er det første som møter ett medlem når de logger inn på sin profil og viser det siste av aktivitet hos venner, grupper og andre sider som en følger. Dette er ikke bare synlig for brukeren selv, men også brukerens venner. Dermed er muligheten for en høy eksponeringslojalitet i Facebook meget stort. Det samme gjelder eksponeringsfleksibilitet da det er mulig å gjenta eksponeringen, særlig med tanke på de mobile tjenestene, omtrent når som helst og hvor som helst. I feltet under OM står det hvor mange som liker siden, altså antall følgere, og noe som kalles for innsjekk. Denne gjør det mulig for de som måtte ønske og "sjekke" (via mobile tjenester) inn på stedet noe som viser at de er eller faktisk har vært fysisk til stede i organisasjonens lokaler. Under dette vises det hva organisasjonen selv liker av andre sider. Det er ikke nødvendig å like siden for å få tilgang til innholdet, slik en må hvis det er en gruppe. Det er også mulig å få tilgang til innholdet selv om en ikke er medlem av Facebook. Medlemskap kreves kun når en ønsker å kommentere innholdet på siden eller dele informasjon. En tilleggsfunksjon som ikke er tilgjengelig for vanlige brukerprofiler eller grupper er Facebook Insight. Denne gir enkle statistikker over siden i forhold til brukere og sidens aktiviteter.

Facebook er i følge Kaplan og Haenleins klassifisering en sosial nettverksside. Det vil si Facebook har medium grad av sosial tilstedeværelse og informasjonsflyt, og en høy grad av selvrepresentasjon og selvformidling. I forhold til sistnevnte faktor er det altså viktig for medlemmene hvordan de fremstår, altså hvilket image profilen (dette nært knyttet med hvilke sider og organisasjoner de liker) gir samt en høy grad av selvformidling som kan tolkes dit hen at det er viktig å få delt egne meninger. Medium grad av sosial tilstedeværelse vil si hvordan organisasjonen oppfattes i måten de kommuniserer på, hvorvidt det er personlig eller ei. Dette også da informasjonsflyten tillater toveiskommunikasjon og dermed muligheten for samtaler mellom følgere og organisasjonen.

4.2 Er strategien i tråd med MUST visjon om å være levende og ledende?

Kort oppsummert oppfattes markedsstrategien slik den fremstår i bruken av sosiale medier i forhold til strategidokumentet og handlingsplanen, som ikke i tråd med museets visjon om å være levende og ledende.

4.2.1 Koblingen mellom visjon, mål og strategi

Oppsummert fra strategidokument og handlingsplan ble det fastsatt følgende:

I strategidokumentet for 2010-2012 defineres visjonen som: *Levende vil si at MUST skal være i bevegelse og utvikling, at museene er preget av liv og røre og er museer som aktiviserer.*

Med ledende menes det at de skal være i første rekke blant landets museer, at de er nyskapende og ledende både faglig og organisatorisk.

I handlingsplanen for 2011 ble utfordringer beskrevet som:

En utfordring i 2011 blir å prioritere innsats i forhold til ressurser. Hva er vi gode på, hva er vår egenart, og hvordan kan vi prioritere for å nå publikum, samtidig som vi kan holde et høyt faglig nivå. Dette for å skape gode arbeidsvilkår og styrke det museumsfaglige arbeidet. (...)I prioriteringsarbeidet er det viktig å holde fast i visjonen og verdiene for MUST, og å tro på disse og gi de optimale betingelser.

Blant videre utdypning av hovedsatsningsområder nevnes: *Prioritere arbeidsoppgaver i samsvar med ressurser og museenes egenart. Tydelig og konkret profil for hvert museum.*

Visjonens rolle er retningsgivende også for publikum og interessenter. Slik markedsstrategien fremstår på Facebook siden er dette meget utydelig. Visjonen og verdiene har ikke fått optimale betingelser i siden slik den fremstår. Dette viser seg blant annet i et forholdsvis lavt antall likere (627 følgere 10.juni 2011) og mangelen på aktivitet fra brukere. MUST fremheves, som en konsolidert museumsenhet, uten en klar og tydelig profil for hvert museum. Det er ingenting som sier noe om hva som er deres egenart eller hvilket tilbud som gis. Visjonen drukner i prioriteringen av MUST- Museum Stavanger og det sterke fokuset på konsolideringen. Visjonen står klart formulert i både informasjonen i menyen til venstre og i OM feltet. Det er derimot ingenting i den videre kommunikasjonen som sier noe om hva det

er som gjør organisasjonen levende og ledende. Siden fremstår ikke som levende eller ledende da innholdet ikke formidler dette. Innholdet fremstår som noe vilkårlig og uten en retning. Dette kan særlig tilskrives mangelen på en tydelig og klar profil for hvert museum, noe som medfører at den informasjonen som blir lagt ut av de ulike museene, skaper et internt mediemiljø hvor de ulike museene konkurrerer med hverandre. Dette da det er 7 ulike administratorer fra ulike museumsavdelinger som ikke forholder seg til en utarbeidet strategi eller planlagt kommunikasjon og ingen kommunikasjon seg i mellom (Goul, e-post 27.mai 2011). Det er ingen som styrer samtalen og konsekvensen blir at samtalen uteblir. Dette skaper manglende synlighet for Kunstmuseet. Det er ingen informasjon om tilbudet eller veivisning til hvor tilbudet er. Det er en underliggende antagelse om at det vil søkes etter MUST for å finne informasjon om eksempelvis Kunstmuseet.

Dette mener jeg ikke er tilfelle og at det må fokuseres på å gi publikum den informasjonen de vil finne verdifull og motivere til å involvere seg i en samtale med organisasjonen. Det er mulig å bruke andre virkemidler for å få frem at det nå er et konsolidert museum enn å la det primære budskapet i formidlingen til siden omhandle konsolideringen og hvorfor det heter MUST. Siden slik den er utarbeidet i dag, gir ingen forventninger til visjonen og heller ingen forventning om hvilket innhold siden vil gi.

Hvordan kan Facebook siden brukes for å bygge opp under visjonen til MUST, og Kunstmuseet, på en hensiktsmessig måte?

4.2.2 Visjon og kommunikasjon

Bruk av sosiale medier for bedrifter og organisasjoner er forholdsvis nytt og blir beskrevet som et område med uante muligheter. For å tilegne seg erfaringer og kunnskap om bruken av sosiale medier og brukernes holdninger til mediet vil det være hensiktsmessig å se hvordan andre organisasjoner som har markert seg i feltet har gått frem for å underbygge sine visjoner i sosiale medier.

4.2.2.1 Generisk benchmarking

Observasjon av det strategiske utvalget i feltet ga følgende funn:

Fellestrekk
Visjonen leder innholdet og samtalen
Konkurransestykke og særegenheter fremheves gjennom visjon og verdier
Produktet/tilbudet er ikke selve hovedfokuset
Aktivitet og overvåking- PERSONLIG

4.2.2.1.1 Visjonen leder innholdet og samtalen

Visjonen gir et klart uttrykk for hvem bedriftene er og hva de driver med i sin permanente informasjon og hvorfor de er på Facebook: Kort hvem, hva og hvorfor. Bildet valgt til å fronte siden er enten en lett gjenkjennelig logo for bedriften, eller et bilde som representerer innholdet i siden(det vil si underbygger den valgte visjonen).

Visjonen gir retning for uttrykket. Altså hva organisasjonen ønsker å oppnå med siden skaper et klart og tydelig uttrykk for hvem de er og hva de driver med. Innholdet som deles er definert ut i fra visjonen og skaper en tillit mellom organisasjonen og følgerne, da de får forventninger til og en idé om hva Facebook siden kommer til å gi av informasjon og hvorfor den da er verdt å like. Det gir altså en verdi til de som velger å følge siden og gir også en motivasjon i forhold til hva de selv kan bidra med i samtalen.

På MUST, og Kunstmuseets, Facebook side gis kun en visjon. Visjonen i seg selv har ingen verdi for publikum, verdien er i hvordan visjonen påvirker tilbudet og hva som gjør tilbudet i tråd med visjonen. Det eksisterer ingen samtale gående på Facebooksiden og innholdet som publiseres virker delvis vilkårlig og uten en retning. Det første bildet valgt var av logoen, som er forholdsvis enkel med bruk av grå bakgrunn og MUST-Museum Stavanger tekst uthevet i hvitt. Som sagt tidligere bygger dette på antagelsen om kunnskap om konsolideringen og at publikum vil søke etter informasjon på Facebook med utgangspunkt i MUST. Det andre bilde som nå fronter siden er bildet av et pågående prosjekt kalt skattejakten. Bildet viser ni utvalgte skatter fra hvert museum med teksten ”Bli med på Skattejakt!”. Slik sett viser bildet innholdet i siden, den konsoliderte museumsorganisasjonen. Prosjektet ble produsert i ett forsøk på å binde sammen de ulike museumsavdelingene og øke folks bevissthet rundt den nye museumsorganisasjonen. Dette fungerer derimot ikke i utformingen til Facebooksiden da

det i utgangspunktet antas at de som søker etter informasjon til eksempelvis Kunstmuseet leter etter MUST. I økt konkurranse om publikum og midler må Facebook siden være med å dra i samme retning, ikke bare internt, men også i forhold til publikum. Uten tydelige mål med bruken av Facebook og en visjon som leder publikum og brukerne skaper ikke Facebook siden en samtale eller interesse. Krysskommunikasjon mellom museumsavdelingene og internt i museumsavdelingen må vurderes ut i fra målgrupper og felles trekk ved markedsforhold.

4.2.2.1.2 Konkurransstyrke og særegenheter

Det strategiske utvalget fremhever gjennom visjonen og verdier sin konkurransestyrke og særegenheter. Visjonen og verdiene denne bygger på er med på å fremheve hva det er som skiller organisasjonen fra andre med sine styrker og særegenheter. Altså hva som gjør dem unike eller verdt å følge. Det bygger også opp under brukerens selvrepresentasjon, at det er noe de ønsker og assosieres med.

Verdiene til MUST, og Kunstmuseet, er samspill, engasjement og endringsvilje. Det er disse organisasjonen bygger på for å oppnå visjonen. Dette fremkommer ikke i måten Facebook-siden benyttes. Det er ikke fokus på felles retning eller mål og heller ikke hva det er som gjør at organisasjonen skiller seg fra de øvrige omgivelsene, altså regionen og andre nærliggende kulturtilbud. Hvordan er de med på å fremme selvrepresentasjonen til brukeren og hvordan kan det bidra til at brukeren blir aktiv i samtalen slik at det også blir en del av selvformidlingen? Det vil si hvordan verdiene skaper en relasjon til brukeren ved at verdiene er representative for de Kunstmuseet ønsker å nå gjennom Facebook siden.

4.2.2.1.3 Produktet/Tilbudet er ikke hovedfokus

Et annet fellesstrekk ved de ledende brukerne av Facebook er at organisasjonene har fokusert innholdet på siden rundt aktiviteter som bygger opp under visjonen og tilbudet, og å skape en samtale rundt dette. Ved å stille spørsmål, ha faste innlegg og deling av aktuelle og relevante hendelser og nyheter fra lokalområdet og/eller fagfeltet, engasjerer de brukerne. Eksempelvis hos Stormberg er det mye prat om de produktene de selger, men det er kundene som leder den samtalen, ikke Stormberg. Stormberg er tilgjengelig med service og svarer på alle

kommentarer og tilbakemeldinger. Innholdet Stormberg hovedsakelig legger ut er tur-tips som følger visjonen “turglede til alle”.

Som sagt er det 7 ulike personer fordelt på de ulike avdelingene som har tilgang og administrerer MUST sin Facebook-side. Det er altså ingen i organisasjonen som “eier” samtalen eller styrer den i en retning. Det er ulike stemmer og ulikt innhold som formidles, og dette skaper et noe forvirrende bilde av kommunikasjonen som heller ikke inviterer til en dialog. Det oppstår ingen sosial tilstedeværelse eller motivasjon for brukerne til å innlede samtaler eller engasjere seg i siden. I tillegg blir det som publiseres på veggen mye informasjon rundt nettopp hovedtilbudet til de ulike museene, da denne informasjonen ikke er tilgjengelig andre steder på siden.

4.2.2.1.5 Aktivitet og overvåking

Det er ikke nødvendigvis aktivitet fra de ledende organisasjonenes side hele tiden. Det handler ikke om hvor ofte innleggene kommer, men kvaliteten på innlegget, hvor aktuelt det er og om det er av interesse for følgerne. Utover dette er det viktig å være tilgjengelig gjennom og svare og overvåke kommentarer for å holde samtaler gående. Det holdes en avslappet, men profesjonell tone. Gjerne med informasjon eller navn til den/de som forvalter Facebook siden slik som både Netcom og Stormberg gjør. Dette for å skape en personlig relasjon og vise at organisasjonen verdsetter samtaler og tilbakemeldinger. At de faktisk lytter, det som av Kaplan og Haenlein ble beskrevet som en sosial tilstedeværelse, og skaper motivasjon for følgerne ved at de får muligheten til å treffe likesinnede og får uttrykt seg selv.

Selv om aktiviteten er høy på Facebook siden og de ulike administratorene står klare til å svare på eventuelle henvisninger og kommentarer gir ikke aktiviteten noen særlig effekt. Dette kan tyde på at innholdsstrategien og utformingen av Facebook-siden slik den er i dag ikke fungerer.

4.3 Er strategien i tråd med MUST sine målsettinger og resultatmål?

Konklusjonen er at strategien slik den fremstår, ikke er i tråd med målsettinger og resultatmål.

Blant muligheter i handlingsplanen nevnes: *nye formidlingsformer og å undersøke nye inntektsmuligheter*. I strategidokumentet ble følgende tiltak under målområdet økonomi funnet: *Øke inntekter (billetter, butikk, servering), offentlige tilskudd og sponsing/gaver fra private/næringslivet*

Tiltak for videreutvikling av Facebook beskrives slik:

Og lage tilpasset side ved hjelp av FBML (Facebook Markup Language), å videreutvikle innholdet, særlig når det gjelder fotografier og video.

Tiltaket, slik det beskrives, er ikke forankret i overordnede mål eller med sikte på å øke besøkstall. Uten en målsetting for bruken av Facebook-siden, til hvem den skal tilpasses, og muligheter til dermed konstruktivt å måle effekter, vil bruken muligens medføre økte kostnader uten at det gir noe tilbake til organisasjonen.

Facebook Markup Language er i følge Facebook kreatørene selv i ferd med og omstruktureres. Som det skrives *we are in the process of deprecating FBML*. Det vil si at å bruke for mye tid på å lære seg dette vil muligens vise seg å være fånyttet da det utarbeides nye funksjoner for Facebook-siden.

4.3.1 Profilering

Det fremkommer ingen planer om å bruke Facebook til utvikling av sitt tilbud, undersøke inntektsmuligheter eller en bevissthet rundt publikums holdninger til, forestillinger om og bruk av mediet. Dette gjør, som også vist gjennom manglende kobling mellom visjon og kommunikasjon, at den ønskede effekten uteblir og siden med sitt hovedfokus på konsolideringen fører til at de ulike museene konkurrerer om å fremme sitt tilbud.

Facebook-siden skaper muligheter for Kunstmuseet å øke publikums brukermedvirkning og gjennom dette skape en form for eierskap, øke konkurransestykke og å nå resultatmål med utgangspunkt i lønnsomhetsforutsetningen: Økt publikum. Det vil igjen ha effekt på bruk av

ressurser med målrettet tilrettelegging og igjen gi resultater da besøkstall er det museet vurderes ut i fra, både i forhold til offentlige tilskudd og sponsing.

Facebook har tatt forhåndsregler i sine retningslinjer for å unngå at brukere skal oppleve å føle promotering, markedsføring og reklame som påtrengende. Dette er viktig å være bevisst på i utarbeidelse av eventuelle kampanjer og konkurranser gjennom Facebook.

4.3.2 Tilbuds utvikling og muligheter

Mulighetene som eksisterer i de sosiale mediene er noe flere og flere organisasjoner har begynt å oppdage. Det vil si fordelene den direkte kontakten til sine kunder eller brukere gir. Samtalene som kan oppstå benyttes til og utforske mulighetene til å utvikle og forbedre sitt tilbud samt fremme andre potensielle inntektsmuligheter. Her er det heller ingen overordnede rangeringskriterier eller utviklede beste praksiser så benchmarking kan igjen gi ett visst sammenligningsgrunnlag for hvordan Kunstmuseet kan bruke Facebook til tilbudsutvikling og mulig innvirkning på driftsmål. Dette for å styrke konkurranse evne og gi innsikt i lønnsomheten av å bruke ressurser på kommunikasjonen.

Markedstilbudet(Ottesen 2005) til Kunstmuseet vil inkludere alt som betyr noe for publikum i forbindelse med å ta i bruk og oppleve Kunstmuseets utstillinger.

Kjernen i det tilbudet Kunstmuseet gir er med ett ord kunstopplevelser. Det vil si at det primære markedstilbudet er utstillingene. Rundt dette tilbys det til besøkende og publikum tilrettelagte omvisninger, verkstedsaktiviteter, medlemskap i Kunstmuseets venneforening, butikk og kafé. Utover dette vil publikums betydningskriterier som eksempelvis åpningstider være aktuelt. I sin visjon om å være ledende kan en ønsket strategisk posisjon fremheves: å være i første rekke blant museer nasjonalt.

4.3.2.1 Ekstern benchmarking

Observasjon av et strategisk utvalg av samtlige norske kunstmuseer viser hvordan disse har gått frem for å bruke Facebook til tilbudsutvikling og generere inntektsmuligheter. Dette kan også kobles opp mot hvordan Facebook kan brukes til å styrke sin posisjon og konkurransestyrke, ikke bare nasjonalt, men også lokalt.

4.3.2.1.1 Tilbudsutvikling

Tilbudsutvikling kan gjøres gjennom å stille spørsmål. Det kan gjelde alt fra betydningskriterer om selve lokalet, butikken og åpningstider til opplevelsesverdi i forhold utstillingene og ønsket innhold. I tillegg ble det etterspurt tips om forbedring av det tilbudet som gis, både av arrangementer og innholdet i utstillingene.

Spørsmål gir muligheter for å bli bedre kjent med publikummet. Dette både i forhold til hva de finner interessant som kan gi et referansepunkt for innhold i samtaler og videre utvikling av tilbud. Det kan være med på å skape eierskap til kunstmuseet og være med å spare Kunstmuseet for bruk av ressurser på å utvikle tilbud som ikke treffer ønsket målgruppe, eller gir liten effekt.

4.3.2.1.2 Besøksgenerering og inntekt

De utvalgte enhetene har en klar og tydelig forklaring på hvordan det er mulig å komme seg frem til lokalene. På Facebook-siden til MUST gis kun én adresse, til Muségaten 16 som er lokalet til Stavanger Museum og den felles administrasjonen.

Flere av de ledende museene i bruk av Facebook fremhever fordeler ved å være venn med sitt museum. Det gir eksempelvis fri entré hele året og muligheter for å delta på eksklusive arrangement kun tilgjengelig for venner. Dette er i tillegg et område for tilbudsutvikling da spørsmål i første omgang gir en innsikt i hva brukerne ønsker og liker, noe som Kunstmuseet kan tilpasse til sitt tilbud, eksempelvis arrangement og annet, som en venn av museet. Det vil skape inntekt i form av flere medlemskap, generere mer besøk og sikre at besøket vil bli gjentatt i løpet av året.

De navngir også omvisere, og lar Facebook-likere bli kjent med de ansatte og inviterer til omvisninger og dialog i utstillingene. En åpen, personlig og inviterende fremtoning på Facebook kan være med å øke besøkstallet ved at det allerede har blitt gitt en positiv opplevelse til besøket.

Å gi Facebook-likere et spesielt tilbud eller en gave er også en måte å skape oppmerksomhet på. Dette skaper forhåpentligvis en bedre relasjon og økt engasjement på siden samt muligheter for å øke antall følgere og skape besøk. Det er først og fremst for å gi noe tilbake til Facebook-følgerne slik at de føler seg verdsatt og vise at museet er takknemlige for den tiden de investerer i å delta i samtalen på Facebook.

Enkelte har et fast innslag i form av månedens anbefaling fra butikken. Astrup Fearnley har til og med henvisninger til en online nettbutikk på hjemmesidene. Det fremhever innholdet i butikken som muligens tilbyr varer og produkter som ikke er tilgjengelig andre steder, av interesse for brukerne, eller er konkurransedyktig i forhold til andre utsalgssteder. I tillegg kan det føre til besøk da butikken må besøkes fysisk for å få tak i produktet. Varene som selges i online butikken til Astrup Fearnley er varer produsert av museet, eksempelvis skjurf, puslespill og handlenett produsert i samarbeid med kunstner Dan Colen eller egen produserte kataloger og bøker. Helt unike produkter.

4.3.2.1.3 Konkurransestykke

Økt konkurransestykke kan gjøres gjennom nevnt tilbudsutvikling og å fremme det som kun Kunstmuseet tilbyr. Ved å inkludere publikummet i videreutvikling av tilbud kan dette skape økt eierskap til museet, noe som også vil kunne gi meget lojale besøkende. Det vil si at de gjentar besøket, forteller om det til sine venner og engasjerer seg i samtalen. Dette vil også styrke Kunstmuseets posisjonering i forhold til alternative tilbud i lokalområdet.

Et høyt antall følgere skaper et eksponeringspotensial og kan øke muligheter for sponing. Eksempelvis når Astrup Fearnley fikk utdelt stipend fra Sparebank 1 til et prosjekt ble dette til et innlegg på Facebook-siden og ga Sparebank 1 eksponering til Fearnley sine følgere samt økt omdømme. Sterk tilstedeværelse i sosiale medier kan øke Kunstmuseets konkurransestykke.

4.4 Treffer strategien de ønskede målgrupper?

Facebook-siden slik den fremstår, ser ikke ut til å treffe ønskede målgrupper. Facebook insights gir en indikasjon på hvem brukerne er, og av disse var over 300 ikke-aktive i løpet av en måned (april-mai 2011). Det kan tyde på at disse er en del av en eldre brukergruppe som ikke er like ofte tilstede på Facebook.

Siden slik den fremstår i dag har ingen klare kommunikasjonsmål i forhold til hvem det kommuniseres med og hva som ønskes å oppnå med bruken av Facebook.

5. Tiltak

5.1 Hva viser problemanalysen?

Problemanalysen av Kunstmuseets bruk av Facebook tyder på at det ikke eksisterer en klar retning eller strategi for bruk av de sosiale mediene. Markedsstrategien slik den fremstår, er ikke i tråd med visjonen om å være levende og ledende noe som medfører at målsettinger og resultatmål ikke oppnås. Bruken av de sosiale mediene viser seg som et resultat av engasjerte ansatte. Det er ingen plan for videre bruk, og med 7 ulike administratorer som styrer innholdet, gir det et vilkårlig innhold og en lite hensiktsmessig utforming. Samtidig gir det siden et internt mediemiljø hvor de ulike museumsavdelingene konkurrerer med hverandre. Uten en klar retning, uten å vite med hvem en kommuniserer og hvilke kommunikasjonsoppgaver det innebærer, blir innholdet og utformingen med på å svekke effekten av muligheter og øke kostnader i bruken av Facebook.

Med hensyn til det valgte mediet Facebook, er det behov for en forståelse av hvem brukerne er og hvorfor de ikke er til stede på Kunstmuseet, for å kunne tilrettelegge kommunikasjon og innhold samt finne en utforming som tiltaler målgruppen. Benchmarkingmetoden har gitt en innsikt i andre organisasjoners erfaringer med Facebook og hvordan de har gått frem for å utnytte potensialet ved og underbygge sin visjon samt utforske samtalen som oppstår og hvordan denne kan benyttes av organisasjonen på best mulig måte. Både for organisasjonen og publikummet. Bruken av Facebook er nødt å forankres i en tilrettelagt strategi for hvem kommunikasjon gjennom Facebook er aktuelt for og underbygge visjonen og mål for hva kommunikasjonen skal utrette. Noe som igjen vil påvirke utformingsstrategien som velges.

5.2 Anbefalt målgruppe

Analysen viser at aldersgruppen som er minst representert i Kunstmuseets besøkstall er blant de største brukergruppene av sosiale medier.

I følge en kulturbruksundersøkelse gjennomført for Nord-Jæren(2009) fremheves økningen i bruk av nye medier som sosiale nettsteder og kulturinstitusjonenes egne nettsider når det gjelder søk etter informasjon om kulturtilbud. Tilsvarende viser en undersøkelse(TNS Gallup 2010 hentet fra <http://nrkbeta.no/2010/08/13/30-minutter-facebook-daglig/>) at 62 % av norske

brukere er på Facebook minst en gang i uken eller oftere og det daglige gjennomsnittsbruket er på 30 minutter. Det tilsvarende tallet for aldersgruppen 15-29 år er 45 minutter. Når dette sammenlignes med det totale gjennomsnittsbruket til norske nettbrukere på 108 minutter, gjør det Facebook dagsaktuell for Stavanger Kunstmuseum med tanke på gapet i besøksstatistikken. Kommunikasjonen gjennom Facebook bør dermed tilrettelegges for denne målgruppen.

5.2.1 Den yngre garden: Hvem er de?

Målgruppen som mangler på Stavanger Kunstmuseum er hovedsakelig i aldersgruppen mellom 20-39 år. Det vil videre avgrenses til et høyere utdanningsnivå da dette korrelerer med bruken av internett og sosiale medier (se 1.4.1.1 Mediekanaler og bruk) samt med besøk til museer og kunstutstillinger. Målgruppen inkluderer studenter og nylig utdannede som benytter seg aktivt av kulturtilbud i Stavanger. I Stavanger kommune er det 31 898 personer mellom 20-39 med en høyere utdanning, det vil si på høyskole- eller universitetsnivå. Dette er registrerte beboere. Med en studentpopulasjon på 8500 (hentet fra http://www.uis.no/om_uis/) kan det antas at tallet er noe høyere. Det primære markedstilbudet til Stavanger Kunstmuseum avgrenses her til å gjelde de skiftendene utstillingene med hovedfokus på samtidskunst. Med en utstrakt bruk av Facebook i denne målgruppen forutsettes det at over halvparten kan nås gjennom det valgte mediet.

Kulturbruksundersøkelsen viser, til tross for at Stavanger innbyggere prioriterer kulturaktiviteter som museumsbesøk og kunstutstillinger, at mange av tilbudene er ukjente. Billedkunst og museumsutstillinger har en vet-ikke andel på mellom 50-70 %.⁵ Dette samsvarer med tidligere funn i intervjuer av målgruppen⁶. Årsakene funnet til at målgruppen ikke besøkte utstillingene er hovedsakelig manglende kjennskap til tilbudet og en forestilling om at Kunstmuseet er kjedelig, trist og et visningssted for eldre kunst⁷. Det viser seg også at

⁵ Dette kan selvsagt ha andre årsaker, men grunnet andre opplysninger (som høy deltakelse i denne typen tilbud) i rapporten antas her å ha en betydning i forhold til videre tiltak. Det kan selvsagt være av den grunn at personer har løyet i besvarelse på hva de faktisk gjør, men egentlig ikke vet om tilbudene.

⁶ Gjennomført vår 2010: 15 intervjuer med personer i målgruppen for å finne ut hvorfor de ikke besøkte museet. Grunnet tidspress, oppgavens omfang og at observasjoner tyder på at besøkstallet ikke har endret seg forutsettes det at årsakene enda gjør seg gjeldende. Dette har blitt bekreftet gjennom samtaler med målgruppen i løpet av semesteret. Disse resultatene har ikke blitt med i metodekapittelet da det ikke har vært gjennomført som en metodisk undersøkelse og oppfyller dermed ikke forskningskrav om validitet og reliabilitet.

flere ikke er sikre på hvor Kunstmuseet befinner seg og forveksler det med Stavanger Kunstforening. Det viste seg at etterspørselen etter det Kunstmuseet faktisk har å tilby i form av samtidskunst utstillinger var stor. Det de selv ønsket å se i Kunstmuseets lokaler, og som de mente ville være aktuelt for dem å besøke, samsvarte med de skiftende utstillingene. Det viser at Stavanger Kunstmuseet først og fremst står overfor kommunikasjonsoppgaver som standardformidling og veivisning. Ved å tilrettelegge innhold og utforming til anbefalt målgruppe vil det øke mulighet for en effektiv kommunikasjon og på sikt, økt lønnsomhet.

Facebook er en sosial nettverksside hvor identitet er viktig, både gjennom selvrepresentasjon og selvformidling. Kunst er subjektivt og har mulighet til å skape refleksjon rundt egen identitet og samfunn samtidig som den gjennom egne preferanser er med på å definere personen. Med Street art festivalen Nuart og en kultur rundt kunst med Touscene, har det åpnet opp for en større debatt om og interesse rundt kunstscenen i Stavanger. Dette særlig i den anbefalte målgruppen. Samtidskunst er noe de identifiserer seg med, muligens da de ser på det som mindre "fin" kultur, enn eksempelvis 1800-talls malerier, og ser det som mer representativt for deres egen livsstil og omhandler temaer som interesserer dem. Kunst skaper samtaler og det bør også være en del av hovedfokuset på Facebook-siden. Bruken av sosiale medier handler også i stor grad om samtalen. Det må dermed gis en form for belønning for at målgruppen skal velge å bruke sin tid på å bidra til samtalen.

5.3 Bruk av sosiale medier

5.3.1 Opprettelse av egen Facebook side for Stavanger Kunstmuseum

Interessen for Kunstmuseets Facebook viste seg i opprettelsen av en egen profil før sammenslåingen til MUST. Personen Rogaland Kunstmuseum hadde over 5000 venner (som er det maksimum tillatte på Facebook). Dessverre ble ikke disse tatt med videre under avviklingen av denne profilen til MUST siden. Poenget er at det viser en etterspørsel etter å identifisere seg med Kunstmuseet. At tidligere venner av Rogaland Kunstmuseum ikke har funnet frem til MUST-siden kan også tyde på at det ikke er kjennskap til den konsoliderte museumsenheten eller liten interesse for innholdet på siden.

Opprettelsen av en egen Facebook-side for Stavanger Kunstmuseum mener jeg vil være hensiktsmessig i forhold til å nå det potensielle publikummet. Markedskommunikasjon ble definert som alle kontakter mellom virksomheten og publikum. Disse kontaktene bidrar enten til å levere en verdi til publikum, til å formidle/vise vei eller til å påminne om markeds-tilbudet. Det må skapes en tydelig og konkret profil for museene også på Facebook. Museumsenheten MUST kan knyttes sammen gjennom andre virkemidler, eksempelvis logo og krysskommunikasjon, når det er hensiktsmessig i forhold til målgruppen.

5.3.1.1 Kommunikasjonsmål

Kommunikasjonsmål vil si hva som ønskes å oppnå ved bruken av Facebook.

Kommunikasjonsmål
<p>1. Oppnå kontakt med ønsket målgruppe for på sikt å øke antall besøkende fra denne målgruppen.</p> <p>[Grunnet en besøksstatistikk fra Stavanger Kunstmuseum som ikke skiller mellom grupper blant ordinære besøkende(barn, voksne, pensjonister og studenter) er det vanskelig å fastsette et spesifikt mål i økning av besøkende i denne målgruppen. Tall viser derimot at når en fjerner kafégjester(som ikke benytter seg av det primære markedstilbudet) og DKS besøk var det i fjor 8137 besøkende. Det viser et forbedringspotensial i forhold til å utnytte markedet og i den strategiske utviklingen mot Kunstmuseet(og MUST) sin visjon om å være levende og ledende. Dette kan oppnås gjennom bruk av sosiale medier for å tiltrekke seg et potensielt publikum som etterspør tilbudet. Med et nytt billettsystem, innført denne våren, som i større grad skiller mellom de ulike besøkende, vil det være lettere å gjøre en videre vurdering av innsatsen når gjeldende planleggingsperiode er over. Utover dette vil det gjøres observasjoner i resepsjonen for å få en bedre oversikt om antall besøkende fra målgruppen faktisk øker.]</p> <p>2. Få i gang og skape rom for samtale: Øke motivasjonsfaktorer for deltakelse, å møte likesinnede, oppnå anerkjennelse, prestisje eller ønske om å uttrykke seg selv.</p> <p>3. Et konkret mål kan være å få 5000 likere, som har vist seg mulig, i løpet av planleggingsperioden.</p>

4. Øke konkurransestykke og utforske inntektsmuligheter

5.3.2 Aktuelle prosjekter

Det er de aktuelle prosjektene som Facebook-siden vil ta utgangspunkt i, de skiftende utstillingene, og setter rammer for den gjeldende planleggingsperioden for etablering av en ny Facebook side med tiltak og videre forslag i handlingsplanen.

Tidsrammen strekker seg fra årets sommerutstilling til ut vårutstillingen 2012.

Prosjektet slik det fremstilles handler ikke om å la publikum styre valget av hva som skal vises i utstillingene, men å få tilgang til det primære markedstilbudet som eksisterer. Det handler om å utnytte mediets kommunikasjonspotensial for og best mulig utnytte ressurser og muligheter, og samtidig fremheve det kunstfaglige og kvalitetsmessige nivået som er Stavanger Kunstmuseums store styrke. Som nevnt tidligere vil markedstilbudet(Ottesen 2005) til Kunstmuseet inkludere alt som betyr noe for publikum i forbindelse med å ta i bruk og oppleve Kunstmuseets utstillinger. Utstillingene som vises på Kunstmuseet er det målgruppen etterlyser. Det er altså etterspørsel etter det primære markedstilbudet, og Facebook gir muligheten til å drive standardformidling og veivisning til dette samt videre arbeide og utvikling av tiltak rettet mot en målgruppe som i dag ikke aktivt benytter seg av Kunstmuseet. Disse prosjektene er det som utgjør standardformidlingen, altså det primære markedstilbudet.

5.3.2.1 Litos Grafera

Sommerutstilling 2011- 25.mai - 11.september

Det er en utstilling med flere anerkjente internasjonale, og nasjonale, kunstnere. Ett av de mest kjente navnene er nok sannsynligvis for målgruppen, Gardar Eide Einarsson(som har vært meget profilert i ulike medier, både nasjonalt og internasjonalt). Han har et Street art/popart uttrykk og en humor i verkene sine som vil være lett gjenkjennelig for målgruppen. Kontrasten mellom materialet dannet for 135 millioner år siden i juratiden(steinen som motivet graveres i) og dagens kunstuttrykk er også spennende. På en måte kan en si at grunnlaget for denne kunsten ble lagt for over hundre millioner år siden. Utstillingen tilbyr en

innsikt i dagens kunstscene med en rekke ulike kunstnere som alle tolker litografiens spesielle teknikk på ulike måter.

5.3.2.2 Gil & Moti –Totally devoted to you

Høstutstilling 2011- 8. September - 13. November

Den israelsk-nederlandske kunstnerduoen Gil & Moti har siden 1994 utforsket grensene for det individuelle. Gjennom en kopiering av hverandre, både når det gjelder klesdrakt, spisemønstre og aktiviteter, og ved å invitere offentligheten inn i det private. Gil & Moti tilbringer en måned i Stavanger hvor de lager et stedsspesifikt prosjekt i samarbeid med lokalbefolkningen(hentet fra <http://www.museumstavanger.no/museene/stavanger-kunstmuseum/utstillinger-paa-stavanger-kunstmuseum/kommende-utstillinger-paa-stavanger-kunstmuseum/>). Her kan Facebook skape spennende muligheter. Eksempelvis i å invitere til å delta i kunstverket og oppleve å være motiv, eller en del av innholdet. Å sette sitt spor i samtidskunsten. Dette vil resultere i noe som blir en miks mellom installasjon, videoverk, dokumentasjon og performance i ett.

De neste utstillingene er ikke ferdig utarbeidet. Informasjon er hentet fra handlingsplanen og samtale med museumsassistent Maiken Winum per e-mail((Winum, e-mail, 8.juni 2011).

I oktober og november vil det vises nyervervelser fra samlingen i storsalen. Her er det anledning til å vise frem Kunstmuseet som en levende institusjon som samler på kunst relevant for vår egen samtid.

5.3.2.3 Internasjonale tendenser i maleriet i det 21. århundre

Vinterutstilling 2011-2012 – 8. desember til påske. Tittel enda ikke fastsatt og alle kunstnerne enda ikke avklart

Utstillingen vil ta for seg det moderne maleriet som befinner seg mellom figurasjon og abstraksjon. Kunstnerne som utstiller er fra blant annet Norge, Danmark, England, Frankrike og Tyskland.

Hvordan de to retningene har vært med å forme dagens kunstuttrykk og har influert kunstnere i dag kan være en aktuell vinkling.

5.3.2.4 Grind

Vår utstilling 2012 – Åpning i februar. Tittel enda ikke fastsatt.

Den danske samtidskunstneren Pernille Kløvedal Helweg vil stille ut et 6-7 meter langt kobbertrykk, hvor hun har laget et avtrykk av en grindhval. Trykket viser da grindhvalen i sin helhet. En utstilling som kan skape reaksjoner i forhold til hvalfangst og naturvernere. Det er et verk som spiller på flere spenninger som kan være aktuelle å ta tak for å engasjere målgruppen.

5.3.3 Innhold og utforming av Facebook siden

5.3.3.1 Standardformidling og veivisning

5.3.3.1.1 Permanent og “fast” informasjon

Permanent informasjon vil her si det som til enhver tid ligger tilgjengelig på siden og “fast” vil si en ramme til hvilken type informasjon som bør være “fast”, men som kan skiftes ut etter behov.

Innholdsstrategien har som mål å løse kommunikasjonsoppgavene. Det vil si standardformidling og veivisning. Standardformidling vil være her å formidle hva tilbudet er, altså de aktuelle prosjektene. Det vil si fokus på samtidskunsten og kjerneinnholdet: de skiftende utstillingene. Dette er det som bør være blant det første en bruker får informasjon om når de kommer inn på siden.

Dette kan underbygges i MUST visjon om å være levende og ledende. Kunstmuseet er ledende som det eneste Kunstmuseet i regionen og et ikke-kommersielt visningssted hvor hovedfokuset er på å fremme interesse og forståelse for kunst. Det bør være tydelig informasjon om hva det er som vises på Kunstmuseet og hvor lenge utstillingen varer i OM feltet. I utdypingen av informasjon i menyen til venstre bør det være en klar veivisning til Kunstmuseet. Det vil også være ledende i forhold til selve kunsten, det er et kvalitets- og faglig kompetanse nivå som ikke finnes andre steder i regionen. I permanent informasjon kan det gjerne ligge navn og bilde av den/de som forvalter siden (slik som både Stormberg og Netcom gjør). Det skaper en personlig relasjon, en sosial tilstedeværelse, og gir et signal om at kunstmuseet på alvor tar til seg den informasjonen som de får gjennom siden og det

brukerne velger å dele. Det kan oppleves som en form for belønning og få et personlig svar og kan også være med på å skape en tillit mellom brukerne og Kunstmuseet.

Som levende er Kunstmuseet dette både gjennom å være et aktivt besøkt museum, som samlere av kunst, en del av et større kunstmiljø lokalt, nasjonalt og internasjonalt og som et museum i stadig utvikling. Fokuset på dette og særlig den nyere kunsten vil være med og korrigere gale forestillinger om Kunstmuseet som et visningssted for eldre kunst og kjedelig. Videre kan menyen til venstre tilpasses annet innhold som er permanent eller “fast”.

Denne informasjonen skal være med på å skape en forståelse av hva Facebook siden vil gi videre av informasjon. Det vil være med å sette en ramme for og forventninger til sidens innhold. Verdiane samspill, engasjement og endringsvilje er verdier som fremhever hva som er særegent og unikt ved Kunstmuseet, hva som bokstavelig talt er musts i forhold til å oppnå visjonen. Dette bør være synlig i sidens innhold og noe jeg vil komme tilbake til i forhold til kontakt, samtale og aktivitet.

5.3.3.2 Utforming og symbolbruk

Utformingen vil si det første som brukeren møter på Kunstmuseets Facebook-side og vil her særlig gjelde bilde valgt til å fronte siden. Valget her bør understreke Kunstmuseet som et aktuelt visningssted for spennende samtidskunst. Det kan være en idé å ha et bilde som representerer den utstillingen som vises, eller velge et verk fra Kunstmuseets egen samling av samtidskunst. Logo kan benyttes på materialet som vises og vil fungere både som en påminnelse om hvor tilbudet befinner seg og at det er en del av MUST. Menyene til venstre kan også tilpasses til å inkludere informasjon om MUST- Museum Stavanger. I tillegg kan den felles MUST logoen være med på å fremme denne relasjonen uten at all informasjon behøves og samles på en side.

Ord er også en del av symbolbruken og måten en ordlegger seg på er viktig. Tonen skal helst være personlig og uformell, men samtidig også profesjonell. Dette er en del av Facebooks normer om oppførsel.

Utformingen vil etter hvert kunne endres ut i fra tilbakemeldinger målgruppen gir, eventuelt ikke gir.

5.3.4 Kontakt, samtale og aktivitet

Samtalen er en sentral del av medieegenskapene til Facebook, i form av muligheten for toveiskommunikasjon, og er også viktig for målgruppen da dette utgjør en sentral motivasjonsfaktor i bruk av et sosialt nettverkssted som Facebook. Som nevnt tidligere kan det oppleves som en belønning.

Nettverk er et stikkord. For Stavanger Kunstmuseum å komme i kontakt med målgruppen vil det være strategisk å velge sider som målgruppen selv er engasjert i. Altså hvilke sider Kunstmuseet skal like hvor målgruppen mest sannsynligvis er tilstede. Eksempelvis UiS, Tou Scene og Nuart/Numusic. Dette både for å komme i kontakt med målgruppen ved å assosiere seg selv med det de liker. Utover dette kan det være aktuelt å finne personer fra lokalmiljøet som tilhører målgruppen som gjerne har en stor følgerskare på eksempelvis witter og etablere en direkte kontakt. En tweet fra disse, eller status oppdatering med henvisning til Kunstmuseet på Facebook, kan gi mye oppmerksomhet⁸. Det er også viktig og ikke å undervurdere effekten en engasjert ansatt kan ha. Her er det både muligheter og fallgruver som jeg vil komme tilbake til senere.

Etter hvert som flere trykker liker på Kunstmuseets side vil det mest sannsynlig skape en effekt i seg selv. Venner liker det venner liker. Selv om det er flere som muligens kun ønsker å skape et image av seg selv og egentlig ikke vil besøke museet, skaper det allikevel en sjanse til å nå et stort publikum og endre gale forestillinger om Kunstmuseets virksomhet.

Innledende kontakt er én ting. Å skape en aktiv side og få i gang samtaler, er noe annet.

Løpende innlegg vil si det som postes på veggen og status oppdatering. Poster på veggen kan hovedsakelig skilles i to typer; faste innslag eller fortløpende nyheter og oppdateringer. Målet med de løpende innleggene er å skape en samtale og sette en standard for sidens aktiviteter.

⁸ <http://www.tvitre.no/> Her er det mulig å finne en oversikt over de mest populære twittrerne i Stavanger området. Flere i målgruppen er medlemmer i andre sosiale medier. Siden gir også oversikt over populære hashtags som det er viktig å være oppdatert på. Selv om det i denne oppgaven kun legges opp til tiltak for Facebook siden er det viktig at strategien er konsekvent og sammenkjørt i forhold til de andre sosiale mediene. Det er viktig å være klar over forskjellene i de sosiale mediene for å kunne på best mulig måte tilrettelegge bruken og sette effektive kommunikasjonsmål. Dette også for å kunne utnytte krysskommunikasjonen mellom kanalene og dermed få mer ut av å være tilstede i flere typer av sosiale medier.

5.3.4.1 Levende innlegg – samspill og engasjement; interesse

Innleggene skal være med på å skape rom for samtale, engasjere og gi målgruppen og publikum en videre interesse av å følge med og gi tilbakemeldinger til Kunstmuseet. Her er det muligheter til å få innsikt i målgruppen og øke forutsetningen om og nå kommunikasjonsmål og oppnå resultater. Målet er også å skape en viss form for kontinuitet slik at innholdet ikke virker tilfeldig og, igjen, kan skape en form for forventning til sidens innhold.

Faste innslag

Faste innslag vil være av innhold som brukerne kan være med å bestemme eller engasjere seg i. Med andre ord; det må være av verdi for brukeren. Noe de opplever som en belønning. Det kan veksles mellom faste ukentlige og månedlige innslag. Dette bør være forankret i visjonen og verdiene og noe Kunstmuseet har mulighet til å gjennomføre uavhengig av hvilken utstilling som vises. Det er dette som skal være med å skape en relasjon mellom Kunstmuseet og sine følgere på Facebook og skape en interesse i det innholdet som formidles. Det handler også om å gi noe av verdi tilbake til brukerne. Særlig gjennom å vise at en ER der og har en interesse av å lytte til det som deles.

Eksempler på dette kan være:

Månedlig – “The MUST living artgallery”:

Dette kan gjennomføres ved å stille spørsmål om hvilken kunst de selv liker og trekke frem ett verk fra Kunstmuseets samling som blir beskrevet og vist frem på Facebook siden (mulighet for utdyping gjennom andre medier som Youtube, Flickr eller blogg). Eventuelt kan det hver måned gis en liste over ulike verk og kunstnere som Facebook-likerne kan velge mellom. Det kan endre forestillinger om at museet kun viser og eier “gammel” kunst. De er samlere av “levende” kunst, altså samtidskunst. Det vil også kunne være med på å skape en form for eierskap til Kunstmuseet. At det som samles og forvaltes er tilgjengelig for dem. Kunstmuseet eier og forvalter store samlinger med over 2000 verk totalt som det ikke er plass til å vise i lokalene. Digital formidling skaper muligheter for å få frem dette.

Annenhver uke- “Living la vida MUST”

Å vise at Kunstmuseet også er et levende sted med intervjuer/anmeldelser av og fra besøkende med eventuelt bilde: en fra målgruppen selv som sier hva de mener om kunsten.

Ukentlig – “Kunstsitat- Kunstfakta - Kunstspørsmål”

Kunstsitat kan være ytringer fra kunstnere. Alt fra nålevende til forhenværende. Flere kunstnere er også å finne i sosiale medier. Eksempelvis Yoko Ono på Twitter (sender oppdateringer som består av 140 tegn). ” *The human race is in its embryonic stage*”- Yoko Ono (<http://twitter.com/#!/yokoono>).

Det kan også være sitater relatert til utstillingen som vises. Eksempelvis titler på verk. Eller tekst fra verk. “*We’re out of control, we do what we want*”- Gardar Eide Einarsson (<http://www.editioncopenhagen.com/default.asp?Action=Details&Item=913>).

“Visste du at...” Kunstfakta av ulikt slag. Det kan også være tips om gode kunst-og kultur blogger.

Kunstspørsmål. Eksempelvis: “Hvis du kunne invitere en kunstner til og dekorer hjemme hos deg, hvem ville du valgt?”.

Fortløpende nyheter og oppdateringer

Fortløpende nyheter og oppdateringer kan være alt i fra nyheter i kunstscenen, eksempelvis arrestasjonen av Ai WeiWei i Kina, og med dette forsøke å skape en debatt om kunstens rolle eller makt i dagens samfunn. Lokalt kan det eksempelvis være om den offentlige kunsten i det nye konserthuset eller arbeidet med ett nytt studenthus.

Det kan være påminnelse om omvisninger med navn på omviseren. I tillegg kan det være faglige oppdateringer; eksempelvis gjennom bruken av blogginnlegg hvor det kan forekomme intervjuer med kunstnere, faglige tekster om kunst og den generelle aktiviteten på Kunstmuseet.

Uansett hva som legges ut er det som sagt viktig å tenke på utformingen. Måten det blir skrevet på og hvordan innholdet fremstilles er viktig.

5.3.4.2 Ledende innlegg – endringsvilje: utvikling og muligheter

Utvikling og muligheter oppstår når det har blitt etablert en kontakt og samtale med målgruppen. Tilbudsutviklingen vil omhandle betydnings- og opplevelseskriterier for målgruppen. Målet med innlegg av denne typen er å gjøre målgruppen til aktive besøkende og utvikle tilbud som kan gjøre utstillingene mer attraktive. I tillegg kan det gi andre effekter som økt konkurransedyktighet. Både i forhold til tilrettelagte tiltak til hva målgruppen selv ønsker, men med økt besøkstall og et stort antall Facebook-likere vil det også være med å gjøre Kunstmuseet mer attraktivt for sponser. Det viser også til visjonen i ønsket om å være ledende og til verdien dette bygger på; endringsvilje.

På Facebook er det mulig å stille spørsmål og lage egne debatter rundt de ledende innleggene.

Eksempler på dette kan være:

Åpningstider- Alle skal få

Et sentralt betydningskriterie er eksempelvis åpningstidene, tirsdag-søndag fra 11.00-16.00, som ikke er konkurransedyktig med andre kulturtilbud i Stavanger. Målgruppen er i dette tidsrommet enten på skole eller jobb. Helgene er ikke alltid like aktuelle da det ofte benyttes til andre fritidsaktiviteter eller jobb. Særlig vil dette være av betydning på grunn av Stavanger Kunstmuseums beliggenhet utenfor sentrumskjernen. Ved å holde langåpent på en av ukedagene vil det kunne øke mulighetene for besøk fra målgruppen. Gjennom samtaler på Facebook er det mulig å finne ut av hvilken ukedag som egner seg best, hvor lenge det skal være åpent og hvor ofte. Det er mulig å samkjøre langåpent med andre arrangement. Eksempelvis i samarbeid med Folkens galleriklubb eller filmklubb (ta i bruk auditoriet). Eller i samarbeid med andre aktuelle partnere, som UiS eller TouScene.

Vennskap – Vi liker deg, du liker oss- Skal vi bli venner?

Stavanger Kunstmuseum tilbyr medlemskap i venneforeningen. Her er det priser tilrettelagt for ulike målgrupper. Det viser seg i venneforeningens medlemskapsoversikt å være en overvekt av pensjonister. De minst representerte gruppene er studenter og bedrifter.

Å utvikle dette konseptet mener jeg vil være hensiktsmessig. Kunstmuseets venneforening slik den er i dag, har ingen appell til den anbefalte målgruppen. Dette viser seg også i venneforeningens medlemskapsoversikt hvor det er en stor oppslutning av pensjonister.

Kommunikasjonen i venneforeningen har blitt formet etter dette, eksempelvis arrangement og

magasin. Dette er den største besøksgruppen på Kunstmuseet og en viktig del av museets drift, både som besøkende og som frivillige. Fokuset på Lars Hertervig i venneforeningen er muligens tiltalende for den eldre garden, men for målgruppen forsterker det forestillinger om Kunstmuseet som et visningssted for eldre kunst. Å tilrettelegge medlemskap, eller vennskap, til ulike målgrupper vil kunne gjøre tilbudsutviklingen mer effektiv. Astrup Fearnley Museet for Moderne Kunst har eksempelvis etablert ulike vennegrupper i forhold til aldersgrupper. Dette kan også være noe for Kunstmuseet å vurdere.

Medlemskap, eller vennskap, er en måte å drive tilbudsutvikling på som vil kunne skape eierskap blant den anbefalte målgruppen og samtidig være en inntektsmulighet for Kunstmuseet. I tillegg vil det kunne sikre at besøket gjentas og publikumstallet stiger. Det vil også gi en belønning for den tilbakemeldingen, altså bidraget, som gis gjennom Facebook. Dette vil også kunne gi økt konkurransedyktighet i forhold til andre lokale kunst- og kulturtilbud. Gjennom samtale på Facebook vil det kunne gi muligheten til å skape et skreddersydd tilbud til målgruppen.

Facebook gave – En (Kunst)MUSTlig takk.

Andre måter å øke besøket kan være å gi Facebook brukerne et eksklusivt tilbud kun for dem. Eksempelvis rabatt på en utvalgt vare i butikken, eller en gratis katalog (som kan sponses av potensielle bidragsyttere gjennom eksponering på Facebook). Dette vil få dem til å fysisk møte opp på Kunstmuseet og dermed skape økte besøkstall samt gi en positiv opplevelse. Dette kan også tiltrekke seg flere Facebook-likere, noe som igjen kan ha innvirkning på konkurransedyktigheten.

Butikk - KunstMUST

Andre mulige måter å øke inntekten på er å fremme kunstmuseets butikk. Den er ledende i sitt slag med et solid utvalg av kunstbøker; både om fotografi og en egen liten avdeling for graffiti og Street art. I tillegg tas det inn design produkter som enten ikke er å finne andre steder i regionen eller kun er tilgjengelig på et knippe utsalgssteder. Eksempelvis Muuto designproduktene som også slår konkurrenten i pris da de selger visse produkter til en høyere pris. Å gi tips om månedens utvalgte vare kan være en måte å øke inntekten på. Det kan også vurderes å starte en online nettbutikk. Dette vil muligens være mer attraktivt om samarbeid med lokale designere/håndverkere blir realisert og Kunstmuseet har mulighet til å tilby noe helt unikt.

Konkurranse og trekninger

Dette kan gjennomføres ved å opplyse om konkurranse hvor en kan vinne katalogen som følger med den aktuelle utstillingen eller en kunstbok, eventuelt en annen vare fra butikken. Konkurransen kan formidles gjennom Facebook, men ikke gjennomføres på Facebook (da det er imot regelverket).

I forbindelse med vinterens utstilling med abstrakte/figurative malerier er det mulig å utfordre publikummet med en konkurranse om beste historie eller tolkning av et verk. Det inkluderer et besøk i utstillingen hvor de må ta et bilde av det valgte verket og poste dette på Facebook siden til kunstmuseet med tekst. Vinneren vil bli avgjort av kuratorer fra kunstmuseet og ut i fra antall som trykker liker på historiene eller tolkningene som kommer inn. Idéen er å åpne opp for rom for samtale og kunsten som pådriver for kreativitet og ulike perspektiver. Her er det publikum selv som bestemmer hva de skal mene om kunsten.

I et forsøk på å øke besøkstall kan det også i løpet av en bestemt periode være mulig å være med i en trekning om en premie. Besøkende som sier de følger kunstmuseet på Facebook kan skrive navnet sitt opp på en liste og når perioden er over, vil det trekkes noen navn fra listen som annonseres gjennom Facebook som vinnere av en premie.

Happenings

Muligheten for happenings er også en måte å fremme visjonen, levende og ledende, og kunstmuseets formål gjennom Facebook ved å gjøre kunsten til noe mer enn en utstilling. Happenings kan eksempelvis være utstillingsåpninger, kunstnersamtaler, konserter og eventuelle andre arrangement.

Eksempelvis er Gil & Moti utstillingen i seg selv en happening, og ved å invitere Facebook-likere til å være med vil det kunne skape en oppmerksomhet rundt Kunstmuseet. Muligheten til å selv være med eller bidra til verket er midt i blinken for målgruppen. Åpningen til Gil & Moti kan utnytte konseptet ved at de kler seg likt. Det vil si å invitere folk til å kle seg likt, to og to, på åpningen. Dette har blitt foreslått å gjøre internt, men hvorfor ikke invitere målgruppen til å være med? Det er mulig å lage en privat hendelse hvor en må ha invitasjon for å bli med som kan være med på å skape en følelse av å være med på noe eksklusivt og holder også happeningen skjult slik at det blir en "overraskelse" på åpningen. Den private hendelsen vil bli sendt ut og folk kan selv invitere andre til å bli med. Utstillingens tittel er

også ett godt startsted for Kunstmuseets etablering av en ny Facebook side: “Totally devoted to you”.

Jeg utførte et lite eksperiment i forbindelse med åpningen av Fall og Inferno 4.mars. Ved å sende ut en invitasjon med en personlig tekst rettet spesifikt mot målgruppen, førte det til en økning i antall unge på åpningen. Det kom også flere enn antatt da de hadde invitert med sine venner. At invitasjonen kom fra meg som person og ikke fra selve Kunstmuseet, kan også ha hatt en effekt. Å oppmuntre målgruppen til selv å invitere andre, vil sannsynligvis øke antall yngre på utstillingsåpninger. Det fremhever også hvor viktig utforming kan være og at invitasjoner til åpninger kan appellere mer til målgruppen hvis det fremtones som en happening og med en tekst spesifikt rettet inn mot det de vil kunne finne spennende i kunsten.

5.3.5 Mulighet for krysskommunikasjon

Når det er hensiktsmessig overfor målgruppen kan krysskommunikasjon gjøre seg gjeldende i forbindelse med andre museumsavdelinger. I forbindelse med Litos Grafera kunne det eksempelvis være aktuelt med krysskommunikasjon til tilbudet som gis på Norsk Grafisk Museum. Butikken er som nevnt ovenfor et alternativ for krysskommunikasjon.

5.3.6 Overvåking og måling av effekt

Overvåking har å gjøre med tilgjengelighet. Å være tilgjengelig når det kommenteres og samtalen pågår. Det vil også si å holde aktiviteten på siden gående. Overvåkingsprosessen vil også inkludere hva konkurrenter gjør, både strategiske og lokale. Inkludert her er også å være oppdatert på utviklingen av selve Facebook gjennom deres egen side og blogg.

Dette krever planlegging og etablering av rutiner og interne prosesser.

Måling av effekter er økt antall følgere per uke, antall likere når innlegg postes og antall kommentarer. Det er selvsagt også viktig å holde oversikten på hvor mange som besøker museet og innlemme disse tallene i videreutviklingen av strategien.

5.3.7 Vurdering av kostnader og mulige inntekter

Tiltakene foreslått behøver ikke generere store kostnader. Hovedpoenget er at bruken slik den fremstår i dag er en kostnad i seg selv og ikke gir uttelling i form av lønnsomhet. Det er den anbefalte målgruppen Kunstmuseet har forutsetning for å kommunisere med gjennom Facebook. Det er disse som utgjør den største brukergruppen på Facebook og samtidig utgjør den største gruppen som mangler i Kunstmuseets besøksstatistikk. Med en retning forankret i visjonen og en strategi med utgangspunkt i å løse kommunikasjonsoppgavene i forhold til anbefalt målgruppe, vil det kunne redusere kostnader og øke inntekter. Dette i at ressursene tilgjengelig benyttes effektivt, da spesielt tiden som brukes, og mulighetene sosiale medier tilbyr kan øke besøkstall og gi nye mulige inntekter. Dette samsvarer med mål og utfordringer relatert til å nå nye publikumsgrupper og utforske nye inntekstmuligheter. Med økt besøkstall vil det også kunne gi økte driftsmidler og fylle krav fra eierne, staten, fylkeskommune og kommune.

Det vil kunne melde seg løpende kostnader som må vurderes ut i fra effekten Facebook-siden gir i form av aktivitet og samtale. Dette vil også gjelde eventuell videreutvikling av tilbud og konkurranser og lignende. Disse må overveies i forhold til budsjettet videre ut over kommunikasjonsbudsjett, inntekstmulighetene og økt konkurransestyrke. Ikke bare i forhold til de konkurrerende tilbudene, men også med tanke på økt muligheter for sponing og hva Kunstmuseet kan tilby eventuelle samarbeidspartnere. Det vil si at denne måten å tenke og vurdere bruk av sosiale medier på ikke kun forbeholder seg kommunikasjonsbudsjettet. Når det gjelder tilbudsutvikling og lignende vil det være andre budsjett til grunnlag for vurdering.

Samtidig vil det kunne gi en anledning å bruke ressurser på en mer effektiv måte ved allerede å ha kjennskap til markedet, det sosiale mediet og hva publikummet ønsker. Det vil si at tiden også brukes mer effektiv. Når rutiner og interne prosesser er på plass, vil sannsynligvis kostnadene synke. Det er også mulig å benytte seg av gratis programvare for å gjøre kommunikasjonen mer tidsbesparende, særlig innlegg som kan postes på flere sosiale medier samtidig.

Hootsuite.com er et sosialt mediedashbord hvor det er mulig å forvalte flere av de sosiale medie kontoene samtidig, som eksempelvis Facebook og Twitter. Det tilrettelegger for overvåking(både i sosiale medier og i søkemotorer med mulighet for å overvåke når noen bruker definerte nøkkelord i forbindelse med Kunstmuseet) og statistikk over utvikling. Å lese de sosiale medienes egne blogger vil også kunne gi gode tips og er en effektiv måte å holde

seg oppdatert på i forhold til eventuelle nye funksjoner. Dette vil unngå at tid brukes på å lære seg funksjoner som enten er i ferd med å avlegges eller ikke lenger er i bruk.

5.4 Forslag til handlingsplan

Forslagene til handlingsplan tar utgangspunkt i den foreslåtte endringen av Facebook-siden og tiltak til hvordan å oppnå kommunikasjonsmål og løse kommunikasjonsoppgaver.

Planlegging og rutiner internt på Kunstmuseet:

- Fastsett hvem det er som skal håndtere og administrere siden, altså hvem som skal styre og lede samtalen på vegne av Kunstmuseet. Oppgaven for oppdateringer har vært formidlerens rolle og kan gjerne fortsette å være det. Det er formidleren som også har erfaring med å tilrettelegge utstillingenes innhold til ulike målgrupper og er mye i kontakt med museets besøkende.
- Å jobbe med innholdet til Facebook-siden i et stabsmøte med alle fast ansatte. Det vil si de løpende innleggene om hvordan å gjøre Kunstmuseet mer levende og ledende på Facebook. Permanent og “fast” informasjon skal formidle de definerte kommunikasjonsoppgavene og tar utgangspunkt i aktuelle prosjekter allerede beskrevet. Å inkludere alle de faste ansatte vil gi alle en forståelse av hva som ønskes å oppnå med Facebook-siden samtidig som det informerer alle om det innholdet som formidles. Dette vil sikre mottak, behandling og oppfølging av målgruppen også når de er på museet. Arbeidsrutiner kan fordeles ut i fra de faste innleggene som velges. Eksempelvis kan kurator holde seg oppdatert på kommentarer om forslag til månedens kunstverk, finne verk og utarbeide en kort tekst om kunstneren, verket og hvorfor det er en del av samlingen. Resepsjonssjef kan stå for anbefalinger fra butikken og holde seg oppdatert på hva som kommer inn av forslag til å ta inn i butikken. Mye av arbeidet vil falle til formidleren som administrerer siden og det vil være formidlerens jobb å koordinere innholdet.
- Det bør utarbeides en månedsplan og ansvarlig formidler bør sette seg inn i retningslinjer og vilkår til Facebook.
- Videre utvikling og samtaler som oppstår bør inkluderes i stabs- og fagmøter.
- Være påpasselige med bruk av bilder og være forsikret om at det er i tråd med opphavsrett(BONO) og åndsverkloven.

5.5 Er MUST sin markedsstrategi for bruk av sosiale medier god nok sett i lys av MUST sin visjon, målsetting og strategi?

Jeg har gjennom oppgaven kommet frem til konklusjonen om at MUST sin markedsstrategi for bruk av sosiale medier ikke er god nok sett i lys av MUST sin visjon, målsetting og strategi.

Oppsummert viser oppgaven at det ikke er en retning i forhold til visjonen, målsettinger og strategi for bruken av sosiale medier. Visjonen er ikke forankret i de konkrete utviklingsprosjektene som valget å benytte seg av sosiale medier er. Dette viser seg blant annet i Facebook-siden hvor det ikke kommuniseres til målgruppen som faktisk bruker mediet uten en tydelig retning og mål fra ledelsen, noe som gjør at kommunikasjonen fremstår som profilering og en-veiskommunikativ.

Visjonen spiller en rolle ikke bare for å samle MUST og skape en ønsket organisasjonskultur, men legger også føringer på hva publikum vil forvente av organisasjonen. Den strategiske utviklingen må definere hva visjonen vil bety for publikum og til hvem den skal kommuniseres til gjennom sosiale medier slik som det har blitt foreslått i oppgavens tiltak og handlingsplan. Dette krever at MUST må bli kjent med de ulike typene av sosiale medier og hvilke målsettinger de skal oppnå, det seg være tilbudsutvikling eller nye inntektsmuligheter. Det må legges opp en strategi som skaper en balanse i bidrag-belønningsprosessen (altså bidrar til en relevans og verdi til publikum), skaper en målrettet funksjonalitet slik at organisasjonen får energi fra atferdssystemet (både ansatte og publikum) og er med på å styrke konkurransekraften slik at MUST kan bli levende og ledende.

Visjonen og verdiene har sin styrke ved at det skaper en kontinuitet i alt organisasjonen foretar seg både internt og eksternt. Det må integreres i ledelsen og i interne prosesser.

5.5.1 Strategiske utfordringer

Strategisk utvikling av sosiale medier i Museum Stavanger AS leder til en rekke strategiske utfordringer som det bør tas hensyn til i utformingen av en sosiale medie strategi.

- Det vil, som med fremtidens museum, ta tid å bygge opp en relasjon og tilstedeværelse i sosiale medier. Det vil ta tid å planlegge å etablere interne prosesser samt gjøre seg kjent med de ulike typene av sosiale medier. MUST har allerede engasjert seg i sosiale medier

og ved å være bevisst på hvem som bruker de og hvordan de kommuniserer, kan dette åpne opp for innpass i et marked som etterspør tilbudet, men som eksempelvis i tilfellet med Stavanger Kunstmuseum markedet har enten lite kjennskap til eller gale forestillinger om. Det gir en unik mulighet å få direkte tilgang til sine målgrupper og uvurderlig informasjon om hva de mener om Kunstmuseet.

- Det må være en klar og tydelig forankring i ledelsen. Dette representert ved kommunikasjonssjef. Bruk av sosiale medier krever først og fremst tid og planlegging. Som sagt tid til å bli kjent med de ulike typene og hvordan brukerne kommuniserer seg i mellom og eventuelle normer og regler. Og å vurdere de ulike museenes markedsforhold, hva primært tilbudet er og hvordan sosiale medier kan være en hensiktsmessig kommunikasjonskanal for å komme i kontakt med nye målgrupper. Det må vurderes ut i fra de ulike typene for sosiale medier som vil kreve ulike kommunikasjonsmål. Dette har også innvirkning på kommunikasjonsbudsjettet.
- Utarbeide en oversikt over de ulike målgruppene til de enkelte museene og til hvilke felles målgrupper eventuelt overlappende prosjekter det er mulig å drive krysskommunikasjon. Det vil si å identifisere områder for krysskommunikasjon der det er hensiktsmessig. Dette kan gjøres ved å benytte seg av det allerede etablerte publikumsnettverket.
- Det må være en konsekvent strategi for bruken av sosiale medier som henger sammen med utviklingen av nettsiden og markedsstrategien offline.
- Det bør utarbeides retningslinjer for bruk av sosiale medier internt. Det vil si at alle får en forståelse for hva MUST vil oppnå gjennom de sosiale mediene og hvem som styrer samtalen. Dette også i forhold til ansattes private bruk av sosiale medier og hvordan dette kan påvirke strategien.
- Utforske muligheter for intern bruk av sosiale medier for å utvikle interne kommunikasjonskanaler og oppslagsverk(eksempelvis en MUST wikiside).

6. Refleksjonsnotat

Refleksjonsnotatet er en oppsummering av min erfaring med oppgaven og gjennomføringen.

I min konklusjon for Virksomhetsutvikling I, våren 2010, var jeg en ivrig forkjemper for at Kunstmuseet skulle begi seg ut og inn i den sosiale medieverden. Jeg hadde en forestilling om at kompetansen ikke strakk seg lenger enn til at jeg selv brukte de sosiale mediene og at det ikke kostet noe å opprette sider og profiler. Dette da det viste seg at flere av de unge ikke var klar over tilbudet til tross for at dette svarte til det de kunne tenke seg å se av kunst. Etter gjennomføringen av denne oppgaven, gjennom ny innsikt i sosiale medier og særlig etter å ha observert MUST og Kunstmuseet i de ulike mediene, mener jeg det ville lønnet seg å vente.

Gjennom denne mer utdypende oppgaven har jeg fått en innsikt i prosesser som kommer mye før selve deltakelsen i de sosiale mediene. I tillegg har jeg lært mye om hvordan sosiale medier fungerer- både ut i fra retningslinjer og vilkår samt gjennom observasjon.

Selve prosessen som har ledet frem til den endelige oppgaven har vært en øvelse i strukturering. Jeg hadde i starten en klar idé om både problemstilling og gjennomføring, men etter gjennomgang av kilder og observasjon endret denne seg. Problemet var at strukturen ikke endret seg i forhold til innfallsvinkelen. Jeg hang meg mye opp i detaljer og undersøkte flere innfallsvinkler som ikke har fått plass i oppgaven. Å skjære ned og strukturere har definitivt vært den store lærekurven. Særlig da det gikk opp for meg at jeg hadde begynt å jobbe med en annen problemstilling, men fortsatt hadde den første som utgangspunkt.

Utgangspunktet for selve oppgaven var en problemstilling om hvordan å fylle gapet i besøkstallet og få flere i den yngre aldersgruppen til å besøke Kunstmuseet og om dette var mulig gjennom bruken av sosiale medier. Dette viste seg å bli en forholdsvis komplisert problemstilling da utgangspunktet for problemet viste seg mangelen på en klar strategi og forankring i forhold til valgt visjon og verdier. Med mer innsikt i organisasjonens handlingsplaner og strategier ble jeg nysgjerrig på hvordan dette viste seg i måten de tok i bruk sosiale medier.

Fokuset på aldersgruppen har hele tiden vært underliggende da statistikker viser at det er disse som i størst grad benytter seg av sosiale medier for å finne informasjon og tid brukt i forhold til andre tradisjonelle medier(foruten om TV). Det ble vanskelig å utarbeide en oppgave basert på en problemstilling jeg ikke hadde alle nødvendige data(konkrete besøkstall på målgruppen) til å svare på og å produsere egen data(eksempelvis undersøkelser om

målgruppen) ville blitt for omfattende i oppgaven, og også tatt den i en annen retningenn jeg ønsket.

Jeg har forsøkt å gi et bilde på hvordan denne situasjonen foreligger for Kunstmuseet gjennom tilgjengelige statistikker og tidligere undersøkelser og gitt forslag til tiltak, og håper dette kan hjelpe MUST og Kunstmuseet i det videre arbeidet med kommunikasjonsstrategien.

7. Litteraturliste

Bøker og andre monografier

Blaikie, N. (2010). *Designing social research*. (2.utg).
Cambridge: Polity Press.

Busch, T. Johnsen, E. Valstad, S. J. Vanebo, J. O. (2007) *Endringsledelse i et strategisk perspektiv* Oslo: Universitetsforlaget.

Evans, L. (2010). *Social media marketing: strategies for engaging in Facebook, Twitter & other social media*. Indianapolis: Que publishing.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2.utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Ottesen, O. (2005). *Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon*. København: Højskolensforlag.

Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse – Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo:Universitetsforlaget.

Lover og offentlige dokument på internett

St.mld. nr.22 (1999/2000)

Kjelder til kunnskap og oppleving.

Hentet fra

<http://www.regjeringen.no/Rpub/STM/19992000/022/PDFA/STM199920000022000DDDDPDFA.pdf>

St.mld. nr.48(2003/2004)

Kulturpolitikk frem mot 2014

Hentet fra

<http://www.regjeringen.no/Rpub/STM/20022003/048/PDFS/STM200220030048000DDDDPD FS.pdf>

St.mld. nr.49 (2008/2009)

Fremtidens museum

Hentet fra

<http://www.regjeringen.no/pages/2230188/PDFS/STM200820090049000DDDPDFS.pdf>

Tidsskrift - Artikkel

Kaplan, A. M. Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*(53), 59 - 68.

Løvland, J. Iversen, A. (2001). Benchmarking som metode i bedriftsutvikling. *Økonomisk fiskeriforskning*(Vol.11), 55 - 66.

Elektronisk material

Grund, J. (2008) *Det offentlige som eier av kulturinstitusjoner*.(Notat utarbeidet av professor Jan Grund ved Handelshøyskolen BI etter initiativ fra Arbeidsgiverforeningen Spekter).

Hentet fra

http://www.spekter.no/stream_file.asp?iEntityId=3107

Statistikk på internett

Statistisk sentralbyrå. *Norsk Mediebarometer*. (2010).

Hentet fra

<http://www.ssb.no/medie/>

Social Bakers. (2011).

Hentet fra

<http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/norway>

Norsk Kulturbarometer. (2008). <http://www.ssb.no/emner/07/02/kulturbar/sa107/museum.pdf>

Kulturbruksundersøkelsen for Nord- Jæren, TSN Gallup. (2009).

<http://www.noku.no/sfiles/9/40/1/file/tns-rapport-stavanger-kultur-2009.pdf>

Personlig kommunikasjon

Museum Stavanger AS – Handlingsplan 2011.

Museum Stavanger AS – Strategidokument 2010-2012.

Museum Stavanger AS – Budsjett 2011.

Museum Stavanger AS – Besøksstatistikk.

Museum Stavanger AS – Stavanger Kunstmuseum Venneforening.

