

Butiksverksamhet i en kulturell kontext

En studie av museibutikens multipla identiteter

Amanda Lindsjö & Klara Bylund

ABSTRACT

During the last decades, museums have become increasingly dependent on commercial activities to support their main objective. As a result, the museum shop has gained importance. The museum shop is a commercial business in a cultural environment, implying a need to maintain different and often conflicting identities. The purpose of this paper is to identify these different identities and to understand the nature of their interaction. Through interviews with managers of ten different museum shops in Stockholm and observations, four different roles were identified. These were to: generate income, be brand building, be a part of the museum visit and to educate. The role of brand building has not been evident in previous research. However, this study demonstrates how the brand building role may influence the nature of the identities' interaction. We further propose that when several of the identities are present it is possible that their interaction results in synergies. The required effort to create such synergies will be determined by the context of the museum shop. We also conclude that creating synergies is the most effective way to handle multiple identities in a museum context.

Keywords: Museum Shop, Multiple Identities, Cultural Institution, Retail

Kandidatuppsats i Management, Handelshögskolan i Stockholm

Handledare: Stefan Einarsson

Stockholm 2018

TACK

Först av allt vill vi tacka vår handledare Stefan Einarsson för dina insiktsfulla kommentarer, värdefulla tips och ditt stora engagemang. Dessutom vill vi sända ut ett stort tack till alla gamla och nya vänner som tålmodigt läst och kommenterat vårt arbete. Ni har varit ett enormt stöd! Slutligen vill vi tacka alla museer som tagit sig tid och ork att bidra med ovärderlig kunskap och erfarenheter: Fotografiska, Historiska museet, Moderna museet, Nationalmuseum, Naturhistoriska riksmuseet, Nobelmuseet, Prins Eugens Waldemarsudde, Spritmuseum, Vasamuseet och Vikingaliv.

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	1
1.2 BESKRIVNING AV BEFINTLIGT FORSKNINGSFÄLT	2
1.2.1 Kommersialisering av museiverksamheten	2
1.2.2 Museibutikens utveckling	3
1.3 KUNSKAPSGAP	5
1.4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	6
1.5 AVGRÄNSNING	6
2. METOD	7
2.1 URVAL	7
2.2 OBSERVATIONER	9
2.3 INTERVJUER	9
2.4 TROVÄRDIGHET	10
2.5 ETISKA ASPEKTER	12
3. TEORETISKT RAMVERK	13
3.1 VAL AV TEORI	13
3.2 MULTIPLA IDENTITETER OCH HUR ORGANISATIONEN HANTERAR DEM	14
3.2.1 Teorins relevans och användbarhet	16
4. PRESENTATION AV MUSEIBUTIKENS ROLLER	18
4.1 GENERERA INTÄKTER	18
4.2 VARUMÄRKESBYGGNAD	20
4.2.1 Representera museets varumärke	20
4.2.2 Butiken som ett eget varumärke	21
4.3 DEL I BESÖKET	22
4.4 UTBILDANDE	24
5. ROLLERNAS SAMVERKAN	26
5.1 REDUCERADE ROLLER	27
5.2 INTEGRERADE ROLLER	28
5.3 SEPARERADE ROLLER	28
5.4 ÄGGREGERADE ROLLER	29
6. DISKUSSION	32
6.1 STUDIENS BEGRÄNSNINGAR	34
7. SLUTSATS	35
7.1 FRAMTIDA FORSKNING	36
8. REFERENSLISTA	37
8.1 EMPIRISKA KÄLLOR	39
9. APPENDIX	42
9.1 LISTA ÖVER INTERVJUOBJEKT	42
9.2 TEMAN VID INTERVJUER	43
9.3 TEMAN VID OBSERVATIONER	44
9.4 BILDER FRÅN OBSERVATIONER	45

1. Introduktion

Being good in business is the most fascinating kind of art. Making money is art and working is art and good business is the best art.

- Andy Warhol (Das 2016)

Slagfärdiga citat av Andy Warhol finns inte sällan att köpa på affischer i museibutiker världen över. Hans positiva inställning till att kommersialisera kulturen kan vara en anledning till att hans verk lämpar sig så bra för försäljning (Das 2016). Museibutiken har länge bedrivit försäljning av produkter med kulturell anknytning, och med tiden har butiken fått allt större betydelse. Museibutiken är till sin natur beroende av både den kulturella aspekten av att vara en del av ett museum och de ekonomiska krav som ställs på en butiksverksamhet (Larkin 2016). Själva ordet "museibutik" vittnar om denna sammanslagning. "Musei-" för tankarna till själva museet, något som gör att butikens syfte och existens kopplas samman med museets. Samtidigt vittnar ordet "butik" om att det måste finnas någon typ av lönsamhetstänk då det är vad som ger en butik dess existensberättigande. De olika aspekterna leder fram till uppsatsens ämne som är att undersöka vilka olika roll museibutiken behöver uppfylla.

Anledningen till att det är intressant att studera museibutiken just nu grundas i att det under de senaste 50 åren blivit allt viktigare för museiverksamheter att generera intäkter genom sidoverksamheter (Kotler & Kotler 2000; Frey & Meier 2006; Gilmore & Rentschler 2002; Kawashima 1998; Toepler 2006). Långt ifrån alla delar dock Warhols inställning av att goda affärer också kan vara god konst. Köping, Lantz och Stenström (2009) varnar exempelvis för att en allt för långt dragen ekonomisering kan komma att ske på bekostnad av kulturella värden. Oavsett vilka konsekvenser förändringen av museiverksamheten kommer få går det att konstatera att utvecklingen har gett museibutiken en viktigare och mer framträdande position.

" (...) [museibutiken] är inte längre ett litet hörn där man säljer vykort, utan det blir en sorts talesperson för museet. Har du en cool butik, ja då har du förmodligen ett coolt museum."

- Butikschef på Vikingaliv (2018)

1.2 Beskrivning av befintligt forskningsfält

1.2.1 Kommersialisering av museiverksamheten

Kommersiella aktiviteter har länge varit en del utav museiverksamheten. Redan 1908 började The Metropolitan Museum of New York sälja produkter via postorder (Toepler & Dewees 2005) och så tidigt som 1857 öppnade den första museirestaurangen (McPherson 2006). Aktiviteter som dessa har ansetts vara stödfunktioner till museets huvudsyfte (Kotler & Kotler 2000). Att betydelsen av kommersiella stödfunktioner har ökat under 1900-talet är något som forskarna är eniga om, även om orsakerna är något mer omdiskuterade (McPherson 2006; Toepler & Dewees 2005; Toepler 2006; Kotler & Kotler 2000; Gilmore & Rentschler 2002). Flera forskare beskriver hur kulturella institutioner runt om i västvärlden fick ökat statligt stöd i och med utvecklandet av välfärdsstaten under 1950- och 1960-talet (Toepler & Dewees 2005; Topper 2006; Alexander 2014; Kwashima 1998). Under 1980-talet började istället de statliga bidragen till kulturinstitutioner att minska med bakgrund av ett ökat fokus på privatiseringar och entreprenörskap. Detta fortsatte under 1990-talet och museiverksamheter som tidigare varit beroende av statligt stöd blev tvungna att hitta alternativa finansieringslösningar för att kompensera för det minskade statliga stödet. Genom att till exempel införa eller öka inträdesavgifter och utöka museibutiken, restaurangverksamheten och parkeringsverksamheten (Toepler 2006; Toepler & Dewees 2005; McPherson 2005).

Toepler och Dewees (2005) undersöker kommersialiseringstrenden på den amerikanska marknaden genom att titta på hur intäktsstrukturen från olika delar av museiverksamheten har förändrats under 1980 och 1990-talet. Slutsatsen är att det under dessa årtionden inte har skett något markant relativ ökning av intäkter från sidoverksamheter vars syften främst är kommersiella. Toepler (2006) förklarar detta med att kommersialiseringstrenden antas ha påbörjats under 1980 talet och därför bör data som sträcker sig tidigare än 1980 användas för att kunna urskilja en eventuell trend. Problemet är att sådan data inte finns tillgänglig i någon större utsträckning, och Toepler (2006) valde att istället göra en fallstudie av Metropolitan Museum i New York där han genom användning av data som sträcker sig från 1960–2002 kunde visa att det under 1900-talet har skett en ökad intäktsgenerering från sidoverksamheter inom museet. Toepler understryker dock att den data som används visar intäkter och inte rena vinster och att de faktiska vinsterna från sidoverksamheterna kan var större än vad den data han använder antyder.

Minskade statliga bidrag antas alltså ha inneburit att betydelsen av museers sidoverksamheter har ökat i syfte att generera intäkter som kan kompensera för dessa bortfall. Foley och McPherson (2000) beskriver vidare hur detta har inneburit att institutioner som har varit beroende av statliga bidrag har blivit tvungna att i allt större grad rättfärdiga sin existens i kampen om de minskade statliga bidragen. Detta har inneburit att museer har blivit tvungna att gå allt längre ifrån sitt ursprungliga syfte att bevara föremål och utbilda, till att bli underhållande attraktioner vars primära syfte är att locka till sig stora mängder besökare (Kotler & Kotler 2000; Foley & McPherson 2000; McPherson 2006). Museum har börjat ses som turistattraktioner vilka ska kunna konkurrera med nöjesparker, shoppingcentrum och andra nöjesaktiviteter där besökarna snarare ses som konsumenter, och där kundnöjdhet premieras över objekten och kunskapsspridning. Detta har inneburit att kommersiella aktiviteter såsom restaurangverksamheten och museibutiken har utvecklats i och med att det är i linje med kundens förväntningar för hur en turistattraktion "ska vara" (Foley & McPherson 2000).

Det finns en rädsla att de ekonomiska målen ska få plats på bekostnad av de kulturella, och de två beskrivs ofta som "konkurrerande logiker" (Köping et al. 2009; Lantz, 2005). I artikeln *Kulturens ekonomisering* skriver en av författarna att: "Då de två logikerna är konstruerade som varandras motsatser blir allt som har med den kulturella logiken problematiskt i och med att den ekonomiska logiken förstärker sin dominans" (Köping et al. 2009, s. 87). Cameron (2005) beskriver också denna motsättning, och poängterar att ständigt återkommande beskrivningen av de två aspekterna som rivaliserande bidrar till att reproducera denna uppfattning. Det finns däremot också forskare som menar att konkurrerande logiker kan samexistera och kombineras på ett effektivt sätt (Reay & Hinings 2009).

1. 2.2 Museibutikens utveckling

Det kan alltså konstateras att det har skett en utveckling där museibutiken blivit en allt viktigare del av organisationen. Jamie Larkin (2016) har studerat museibutikens utveckling i Storbritannien och konstaterar att grunden till det vi idag känner igen som museibutiker uppkom under 1920-talet vid de större museerna i London. Efter andra världskriget började försäljning av museirelaterade produkter bli viktigt rent finansiellt för museerna. Under 70-talet fick museibutiken fäste på bred front, och började så småningom att bredda sina sortiment för att kunna generera mer intäkter. Då började butikerna ta in produkter från andra leverantörer och sälja produkter som inte hade samma direkta koppling till museets övriga verksamhet. I och med det fick butiken en mer aktiv roll i museet och därför började också museibutikens syfte

att diskuteras. Förutom den ekonomiska aspekten väcktes då idén om butiken som en förlängning av museibesöket vilket gav butiken andra typer av förväntningar att leva upp till (Larkin 2016).

För att undersöka vilken roll butiken spelar vid ett museibesök studerade McIntyre (2010) fyra brittiska museer. Där framkom att under ett genomsnittligt museibesök spenderar besökaren 20 av 162 minuter i butiken, vilket kan anses vara en betydande del av tiden. En viktig aspekt av besökarens synsätt på butiken är att tiden som spenderades där ansågs vara en del av själva upplevelsen av att gå på ett museum, och inte som en bisyssla som gjordes efter att det riktiga besöket i utställningarna var avslutat. Detta beskriver McIntyre (2010) som viktigt eftersom det tydligt visar hur museibutiken inte längre bara är en ”souvenirbutik” utan nu också en viktig del av museiupplevelsen. Detta utesluter dock inte att butiken fortsatt förväntas bidra ekonomiskt till museiverksamheten.

En som undersökt utvecklingen och syftet med museibutiken i en svensk kontext är etnologen Britta Zetterström Geschwind. I *Publika museirum* (2017) behandlar hon, med utgångspunkt i Historiska Museet i Stockholm, de rum i museet som inte innefattas av utställningsverksamheten. Där finns därför en del som handlar om Historiska museets butik, både dess historia och vilka olika funktioner butiken har. Butiken etablerades under 1970-talet och fokuserade då främst på att sälja böcker, och likställdes med ett bibliotek i så väl utbud och utformning som i uttalat syfte. Det ansågs viktigt att museibutiken var folkbildande och speglade själva museet. Under 90-talet var böcker fortfarande den största produktgruppen men det skedde viss kommersialisering genom att mer populärvetenskapliga böcker började säljas. Mot slutet av 90-talet breddas utbudet till andra typer av produkter och man börjar sälja profilprodukter. Snart efter det blir också butikens lönsamhetskrav tydligare uttalat. Detta resulterade i att museet år 2005 första gången anställde en butiksansvarig som kom från en mer kommersiell bakgrund och inte hade en historisk utbildning. Trots att butiken organisatoriskt hade låg status fram till väldigt nyligen var detta ändå början på att skapa en mer renodlad butiksroll (Zetterström Geschwind 2017).

Zetterström Geschwind (2017) diskuterar olika roller som butiken på Historiska museet har. Den fungerar dels som en del av upplevelsen för besökaren och ska vara en förlängning av utställningen där det ska vara möjligt att fortsätta sitt lärande. Det finns också en tanke om att butiken är en mer inkluderande plats där även de som inte är vana museibesökare kan känna sig

hemma. Produkterna ska vara tydligt kopplade till utställningen vilket kan göra det svårt att uppnå ett annat av butikens mål som är att gå runt rent ekonomiskt. Kort nämns också att butiken kan fungera som ett ansikte utåt för museet (Zetterström Geschwind 2017).

Ytterligare en aspekt som Zetterström Geschwind (2017) tar upp är att museibutiker i statliga museer reglerats under EUs-konkurrenslagstiftningen vilket innebär att de inte får gå med vinst. Samtidigt som regeringen 2010 beslutade att butikerna var tvungna att täcka hela sin egen kostnad. I den utredning som regeringen tog fram i samband med den nya museilagen år 2017 går det dock att se att detta kan hålla på att förändras. I en passage uppmanar utredningen till en förändring i de regleringsbrev som utfärdas för de offentliga museerna för att göra det möjligt för butikerna att gå med vinst:

”I dag är det ett bekymmer för flera statliga museer att de avgiftsintäkter de får in inte alltid kan investeras i den verksamhet som egentligen är mest prioriterad. Därför är museiutredningens bedömning bl.a. att en generell ändring bör göras i de statliga museernas regleringsbrev som gör det möjligt att driva museibutiker med vinst och att använda inkomsterna i övrig verksamhet.” (Kulturdepartementet 2017, s. 212)

1.3 Kunskapsgap

Utifrån tidigare forskning kan vi konstatera att museet är ett väl utforskat ämne. Det är däremot relativt nytt att studera museibutiken (Larkin 2016). De forskare som valt att fokusera på butiken får därför ofta börja med att argumentera för att detta är ett legitimt forskningsområde och landar sedan i slutsatsen att fler studier behövs (Larkin 2016; McIntyre 2010). Vi kan därför konstatera att museibutiken är ett understuderat ämne. I Zetterström Geschwinds (2017) avhandling identifieras ett flertal roller som museibutiken behöver uppfylla. Vilka dessa roller är benämner avhandlingen i viss mån, men hur de olika identiteterna påverkar varandra diskuteras inte.

1.4 Syfte och frågeställning

Med avstamp i det kunskapsgap som beskrivits ovan är uppsatsens syfte att kartlägga museibutikens olika roller och undersöka hur de samspelar med varandra. Hur de samspelar syftar till att förstå huruvida ett samspel mellan rollerna existerar och om så är fallet få en djupare förståelse för dess natur. Detta mynnar ut i forskningsfrågan:

Vilka är museibutikens olika roller och hur samspelar de?

1.5 Avgränsning

För att kunna besvara frågeställningen har kvalitativ data samlats in från ett antal museer. För att avgränsa vad som i undersökningen definieras som ett museum har museilagens definition använts. Museilagens definition är:

”Med ett museum avses i denna lag en institution som är öppen för allmänheten och som förvärvar, bevarar, undersöker, förmedlar och ställer ut materiella och immateriella vittnesbörd om människan och människans omvärld.” (§2 Museilagen SFS 2017:563)

I utformandet av vår frågeställning har vi valt att definiera “en roll” som något den butiksansvarige upplever som en fundamental del av sitt uppdrag med att driva butiken och som består under längre tid. Detta är således vad som ger butiken dess existensberättigande.

Med hänsyn till uppsatsens omfång begränsades undersökningen geografiskt till Stockholm. Detta ansågs inte skada uppsatsens kvalitet och sågs snarare som något positivt i och med att Stockholm ofta beskrivs som en kulturell trendsättare i Sverige (Kultur & Näringsliv 2015).

2. Metod

Genom kvalitativa forskningsmetoder har tio museibutiker i Stockholm studerats för att förstå vilka roller respektive butik har. En kvalitativ metod valdes framför en kvantitativ med anledning av den nuvarande forskningens begränsade omfång. På grund av att studien syftade till att bidra med en rik och djup förståelse för museibutikens olika roller, samt hur de kan samverka, ansågs en kvalitativ metod vara mer lämplig (Bryman & Bell 2017). Undersökningen utgick från ett tolkande perspektiv där det som analyserades grundades i de museianställdas egna uppfattningar om butikens roll samt våra egna upplevelser av de olika butikerna. I forskningsprocessen har vi använt ett abduktivt tillvägagångssätt. Genom att använda en sådan process gick det att vara mer anpassningsbar i hur empirin skulle användas och tolkas än i en deduktiv undersökning. Samtidigt är det ett mer strukturerat arbetssätt än vid en helt induktiv process (Bryman & Bell 2017). De kvalitativa metoder som har använts är semistrukturerade intervjuer och egna observationer av museibutikerna.

2.1 Urval

För att samla in den empiri som behövdes för att besvara frågeställningen undersöktes tio museer i Stockholm. Det ansågs vara ett lämpligt antal då det var tillräckligt många för att ge studien en bredd och möjlighet att ta del av flera olika perspektiv. Samtidigt var antalet så pass få att det gick att få en djupare analys av varje museum vilket var önskvärt för att kunna anlägga ett tolkande perspektiv.

Vid urvalet kunde vi se att Stockholms museer utifrån deras fokus gick att kategorisera enligt följande:

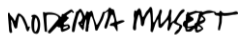
- Konstmuseer: fokuserar på olika typer av konst
- Tematiska museer: fokuserar på ett specifikt objekt eller fenomen
- Historiska museer: fokuserar på olika typer av historia

I varje grupp valde vi sedan tre till fyra museer med syftet att skapa en mångfacetterad bild av Stockholms museilandskap. I varje kategori innefattades både statliga och privata museer, samt en spridning i storlek och ålder. Dessa olika faktorer bygger upp museibutikens kontext. En av organisationerna som valdes ut var Nationalmuseum. Museet har sedan 2013 varit stängt för renovering men kommer under hösten 2018 öppna igen för allmänheten. Det medförde att det

vid intervjutillfället inte fanns någon fysisk butik utan endast planer på hur den skulle uppföras. Museet ansågs ändå relevant för studien då det gav en unik inblick i hur organisationen valde att utforma butiken när de fick möjlighet att utveckla den från grunden. Samtliga museer finns presenterade i Tabell 2.1.

Tabell 2.1

URVAL AV MUSEER¹

Organisation	Tema	Ägare	Fastanställda (ca)	Grundat år
KONSTMUSEUM				
 Moderna Museet	Modern konst	Statligt museum	167	1958
 Prins Eugens Waldemarsudde	Konst	Stiftelseägt (Med statligt bidrag)	55	1947
 Fotografiska	Svensk och internationellt fotografi	Privatägt museum	130	2010
 Nationalmuseum	Svensk konst och design	Statligt museum	130	1792 (stängt för renovering 2013–2018)
TEMATISKA MUSEUM				
 Nobelmuseet	Nobelpriset	Stiftelseägt (Med statligt bidrag)	44	2001
 Vasamuseet	Regalskeppet Vasa	Statligt museum	110	1990
 Spritmuseum	Svensk alkoholkultur	Stiftelseägt (Utan statligt bidrag)	25	1967 (i nuvarande form sedan 2012)
HISTORISKA MUSEUM				
 Vikingaliv	Historia under vikingatiden	Privatägt museum	8	2017
 Historiska Museet	Svensk historia och kulturarv	Statligt museum	240	1866
 Naturhistoriska Riksmuseet	Biologi och geologi	Statligt museum	245	1891

¹ Se samtliga referenser i avsnitt 8.1 Empiriska källor

2.2 Observationer

För att få en inblick i hur butikerna ser ut rent visuellt och hur de upplevs utfördes observationsstudier. Det som framkom vid observationerna användes för att modifiera de ämne som diskuterades i efterföljande intervju för att bättre passa den specifika organisationen. Det gjorde det också lättare att följa med i intervjuobjektens resonemang samt ställa följdfrågor efter att själva ha upplevt butiken. Observationerna möjliggjorde således mer kärnfulla diskussioner under intervjuerna. Ytterligare en aspekt av observationerna var att det gav mycket värdefull information som kunde komplettera det som framkom vid intervjuerna. I vissa fall upplevde vi att de intervjuade inte nämnde aspekter som vi kunde se i butiken, kanske för att man ville lyfta fram något annat eller för att det upplevdes som självklart eller oviktigt. Det var också mycket givande att kunna jämföra våra egna upplevelser av exempelvis en butiks produktutbud med hur det beskrevs av den butiksansvariga.

Observationerna skedde i regel ett par dagar innan den planerade intervjun. Enda undantaget var Nationalmuseum där det inte fanns någon fysisk butik att besöka. Där fick vi istället ta del av skisser och exempelbilder av den planerade butiken. Alla butiker analyserades utifrån olika teman rörande produkter och visuella intryck, fullständig redogörelse av detta går att hitta i Appendix 9.3. För att öka trovärdigheten av resultatet av observationerna deltog vi båda i samtliga fall och skapade först en individuell uppfattning av butiken. Uppfattningarna diskuterades sedan för att se att det inte fanns några stora olikheter. Resultatet skrevs ner som anteckningar, samt dokumenterades med hjälp av bilder dels över butiken som helhet men också av speciella delar eller produkter som ansågs extra viktiga eller intressanta, ett urval av bilderna går att återfinna i Appendix 9.4.

2.3 Intervjuer

Den andra delen av empirin bestod i djupintervjuer på varje museum. Intervjuerna var semistrukturerade vilket gav de intervjuade möjlighet att rikta in samtalet på det som de upplevde som viktigt. Fullständig redogörelse för vilka som intervjuades går att se i Appendix 9.1 och vilka teman som diskuterades finns specificerade i Appendix 9.2. Vid det första museet utfördes intervjuer med butikschefen samt ett par övriga anställda inom andra områden på museet. Vid en utvärdering av intervjuerna ansåg vi att intervjun med butikschefen gav data som var betydligt mer relevant för att kunna besvara frågeställningen. Därför valde vi att på resterande museer fokusera på att träffa just butikschefen. Vissa undantag finns på ett par

museer där organisationen på eget initiativ velat ha med museichef eller kommunikationsansvarig vid intervjun, samt vid ett av de mindre museerna där det inte fanns någon anställd butikschef där vi då istället träffade museichefen. Möjligheten att kunna utvärdera och forma forskningsdesignen visar på styrkorna i den kvantitativa metoden, samt i det abduktiva förhållningssättet.

Intervjuerna utfördes på plats på respektive museum och var cirka en timme långa. De spelades in och transkriberades sedan för att kunna analyseras. En tematisk analys av empirin genomfördes för att strukturera upp och jämföra de olika intervjuerna. Alla intervjuer kodades individuellt av oss båda och relevanta citat plockades ut på respektive tema. I denna första del av kodningen som Gioia, Corley och Hamilton (2013) kallar "1st-order analysis" lyftes teman som tydligt uttalades i intervjuerna. Urvalet grundades utifrån sådant som var vanligt förekommande, aspekter som skiljde sig mycket mellan olika respondenter samt teman som ansågs ha kopplingar till de teorier vi sedan ville använda. Detta sätt att välja teman till kodningen motiveras av Bryman och Bell (2017). Här uppstod en stor mängd av kategorier som vi sedan analyserade i en "2nd-order analysis" för att försöka hitta mer övergripande teman som hade tydligare förklaringsvärde för vår frågeställning. I det innefattas också att se bakom det specifika citatet och försöka förstå inte bara vad som sägs utan varför. För att undersöka de övergripande kategoriernas relevans jämfördes de även med tidigare forskning (Gioia et al. 2013). Vi kunde då konstatera att vissa av våra teman bekräftades av litteraturen, medan andra aspekter kunde komplettera det vi sett tidigare. Utifrån det tillvägagångssätt som beskrivits ovan valde vi att under avsnitt "4. Museibutikens roller" presentera insamlad data utifrån de övergripande teman som framkommit under processen. Hur de olika identifierade kategorierna relaterar till varandra presenteras i avsnittet efter. Dispositionen styrks av det resonemang som Gioia et al. (2013) för om metoder vid kvalitativa undersökningar.

2.4 Trovärdighet

Ett sätt att öka kvaliteten av kvalitativ data är att undersöka dess trovärdighet utifrån aspekterna: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman & Bell 2017). För att styrka tillförlitligheten av hur vi använde vår insamlade data kodades alla intervjuer av oss enskilt för att se att vi uppfattat dem på samma sätt. När de två olika tolkningarna jämfördes kunde vi konstatera att det inte fanns några större skillnader mellan hur vi tolkat intervjuerna. Detta var även en del i processen av vår kodning där det var viktigt att de teman vi identifierat återfanns

av oss båda (Gioia et al. 2013). För att säkerställa att vi inte misstolkat de som intervjuats fick också alla respondenter möjlighet att läsa den del av empirin vi valt att använda. Alla fick ta del av både de citat vi använt och i vilken kontext det placerats. Av detta gick det att konstatera att mycket få respondenter hade synpunkter på empirins innehåll, utan snarare i vilka sammanhang deras museum till exempel namngavs (fortsatt resonemang om detta återfinns i avsnitt ”2.5 Etiska aspekter”). Vidare utförde vi observationer av butikerna, delvis i syfte att öka tillförlitligheten genom att vi således kunde jämföra det som sades under intervjuerna med vad vi själva såg i butikerna.

För att i möjlig mån öka undersökningens överförbarhet anpassades urvalet för att ge en så rik bild som möjligt av Stockholms museibutiker. Museernas olika fokus och förutsättningar (se Tabell 2.1) gjorde det möjligt att undersöka huruvida åsikter som uppkom under intervjuerna var typiskt för en specifik grupp av museer eller om det var genomgående för alla museer. Genom att ha en stor bredd på studieobjekten och inte titta på enbart en viss typ av museum försökte vi skapa en mångfacetterad empiri. Gioia et al. (2013) argumenterar för att det går att överföra resultat av kvalitativa studier på större sammanhang om det man studerar har liknande underliggande strukturer som det man vill applicera slutsatserna på. Vi ser detta som ett argument för att vårt resultat kan vara relevant för liknande situationer utöver de valda fallen. Vi anser dock att det inte går att säga att studien är generaliserbar och att den därför med fördel kan kompletteras av en kvantitativ studie.

De slutsatser som studien resulterade i jämfördes med tidigare forskning. Det gick då att se att det som framkommit i denna undersökning till stor del bekräftas av den befintliga litteraturen på ämnet, vilket talar för resultatets pålitlighet.

Att vår studie skilde sig från andra inom vissa aspekter kan bero på hur vår bakgrund påverkade exempelvis de genomförda intervjuerna. Då vi presenterade oss som studenter från Handelshögskolan kan de som blev intervjuade valt att lyfta fram aspekter som relaterade till ekonomi. Vår bakgrund påverkar även vårt sätt att tolka det som de intervjuade berättade. Det här skulle kunna ses som en begränsning av vår möjlighet till konfirmering av materialet eftersom den då har en övervikt mot de ekonomiska aspekterna i museibutiken. Vi anser dock att om vi är medvetna om detta kan det snarare bli en styrka och en av anledningarna till att resultatet kan komplettera den befintliga forskningen.

2.5 Etiska aspekter

Vi har valt att inte anonymisera museerna i texten. Detta beror på att en viktig del av undersökningen var att se huruvida likheter och skillnader mellan olika typer av museer kunde urskiljas och en anonymisering hade således medfört stora begränsningar för analysen. Detta kan utgöra ett etiskt dilemma i och med att det då går att urskilja vilket museum som uttryckt vilken åsikt. De intervjuade benämns vid sin titel kopplat till sitt museum istället för vid namn då vi ansåg att deras position var mer relevant för resultatet och för att det ökade läsvänligheten. Vi inser dock att detta inte innebär en fullständig anonymisering av personen i fråga vilket alltså inte heller är syftet. För att respondenterna skulle känna sig bekväma med hur vi använde deras svar från intervjuerna fick alla möjlighet att läsa de citat vi valt att använda i sitt fulla sammanhang. Eftersom vi inte anonymiserat organisationerna valde vi att i stort ta hänsyn till de synpunkter som de olika respondenterna kom med. Däremot var de ändringar som gjordes små och hade inga implikationer för uppsatsen innehåll och slutsatser. Att respondenterna var medvetna om att de inte var anonyma kan ha medfört att de valde att inte beröra mer känsliga ämnen. Detta kunde vi genom våra observationer till viss del väga upp för. Genom dessa kunde vi istället urskilja motsättningar eller andra problem genom hur vi uppfattade att det tog sig uttryck i butiken.

3. Teoretiskt ramverk

3.1 Val av teori

I en större kontext är butiken en del av en kulturinstitution - museet - vars lagstadgade syfte är att "... utifrån sitt ämnesområde bidra till samhället och dess utveckling genom att främja kunskap, kulturupplevelser och fri åsiktsbildning" (§4 Museilagen SFS 2017:563). Detta tyder på att museibutiken bör ha roller att fylla som skiljer den från en vanlig butiksverksamhet. Samtidigt är museibutiken just en butik och kan antas vara en verksamhet styrd av marknadskrafter med syfte att i slutändan generera vinst. Att museibutiken på grund av detta har olika roller kunde vi se exempel på i litteraturstudien.

Dessa olika roller kan ses som ett försök att leva upp till det Karin Fernler (1996) benämner som normer. Med detta menar Fernler de olika regler som en organisation behöver leva upp till för att uppfattas som legitim inom sitt fält. Dessa är i grunden socialt konstruerade men kan i vissa fall bli så allmänt accepterade att de upplevs som generella sanningar. Denna typ av teoribildning går att placera inom det som brukar benämnas institutionell organisationsteori, även om Fernler (1996) själv är försiktig med att använda termen. Av det som beskrivits ovan om museibutiken går det att ana att det finns en mångfald av normer som påverkar hur museibutiken ska organiseras. För att besvara vår frågeställning är det därför lämpligt att använda en teori som förklarar hur rollerna som de olika normerna ger upphov till kan samverka.

Pratt och Forman (2000) presenterar inom området institutionell teori ett ramverk för hur multipla identiteter kan hanteras och genom det beskrivs olika sätt för hur multipla identiteter kan hanteras i en organisation. Med utgångspunkt i vad de beskriver som organisationsforskarens vedertagna definition av vad en identitet är, definierar Pratt och Foreman (2000) en identitet som "attribut organisationsmedlemmar känner är fundamentala (centrala) och unikt deskriptiva (distinkta) för en organisation och som består inom organisationen över tid (varaktig)" (Pratt och Foreman 2000, s. 20, förf. övers.). Detta anser vi har stora likheter med hur vi definierar "roll" i vår frågeställning i och med att båda definitionerna fokuserar på att identiteten är upplevd samt att den är varaktig över tid. Att vi definierar roll som något som ger butiken existensberättigande kan också liknas vid hur Pratt och Foreman (2000) beskriver en identitet som unik och fundamental. Vi talar dock om uppdrag istället för attribut då vår definition av

roll syftar på aspekter som en organisationsmedlem känner att hen “måste” leva upp till. Skillnaden mellan attribut och uppdrag ansågs dock så pass liten att teorin ändå var tillämpbar.

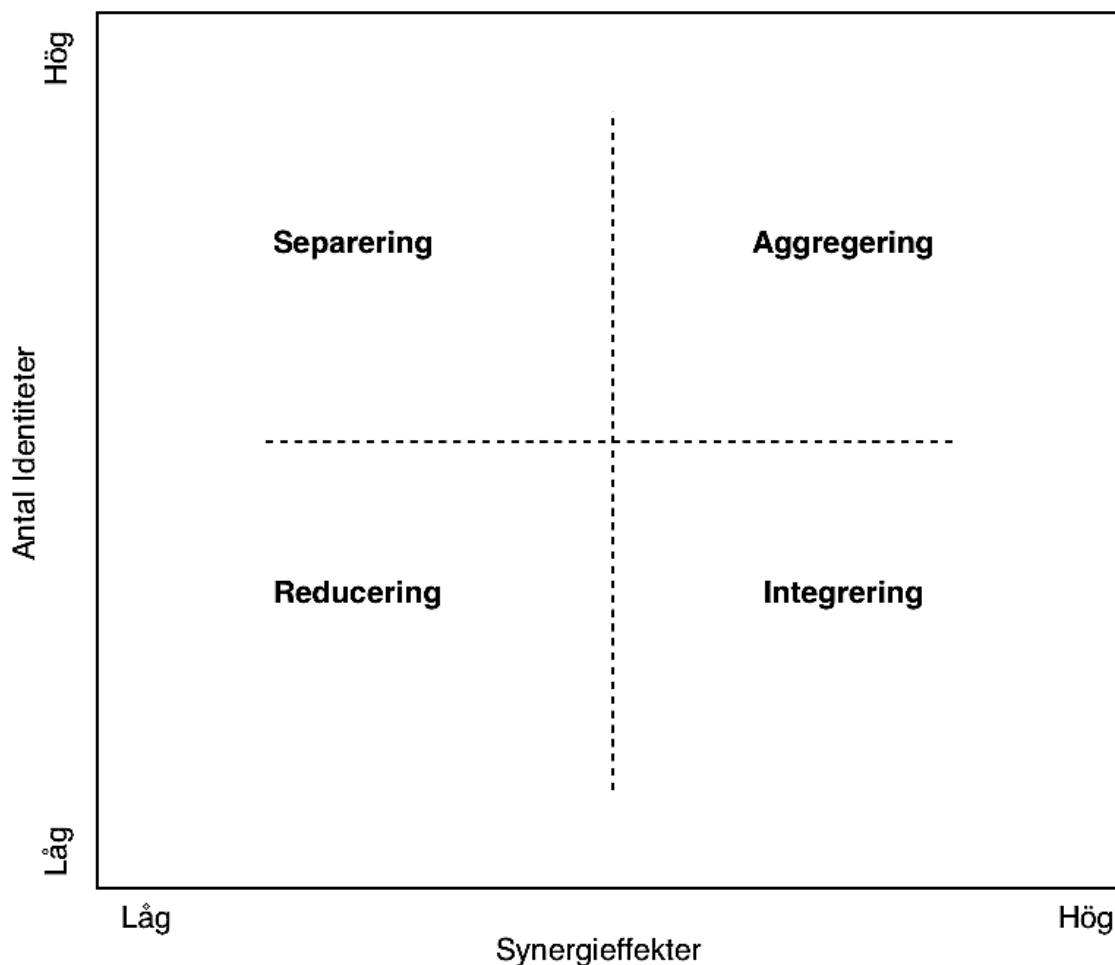
Pratt och Foremans (2000) teori ansågs således lämplig att använda i studien och presenteras nedan. För att tydligare visa hur teorin passar för att användas i den kontext som undersökts, även om den inte är konstruerad specifikt för kulturinstitutioner, kommer teorin i avsnittet nedan ställas i relation till museibutikens situation utifrån vad som framkom under litteraturstudien.

3.2 Multipla identiteter och hur organisationen hanterar dem

Pratt och Foreman (2000) beskriver hur en organisation kan ha flera identiteter och hur det finns olika strategier för att hantera dem. Genom att använda sig av två dimensioner, antal (“plurality”) och synergi (“synergy”), skapar de en matris med fyra olika strategier för att hantera multipla identiteter. I fallet med museibutiken handlar “antal” således om hur pass många identiteter vi kan identifiera i respektive butik. “Synergier” valde vi att tolka som det mervärde som skapas i samband med att två eller fler identiteter kombineras. Kopplat till litteraturen såg vi att mervärdet kunde vara antingen ekonomiskt i form ökad försäljning eller ett sätt att förhöja besöksupplevelsen.

De fyra strategierna är: separering (“compartmentalization”), reducering (“deletion”), integrering (“integration”) och aggregering (“aggregation”), se Figur 3.1. Separering innebär att en organisation väljer att ha flera identiteter som frikopplas från varandra och på så vis inte skapar några synergieffekter. Reducering innebär att organisationen minskar antal identiteter samtidigt som synergieffekterna mellan de få som finns kvar är låga. Integrering innebär ett lägre antal identiteter men med starka synergieffekter dem emellan. Slutligen innebär aggregering att en organisation har ett högre antal identiteter samtidigt som den skapar starka synergieffekter mellan dem.

Figur 3.1
MULTIPLA IDENTITETER



Pratt och Foreman (2000) identifierar tre olika variabler som påverkar antal identiteter. Stödet från mäktiga interna och externa intressenter för en viss identitet är en variabel, vilket i fallet med museibutiken bör vara av betydelse. I litteraturen har vi sett hur museerna i allt högre grad måste rättfärdiga sin existens för att få anslag, samt hur besökare numera ser butiken som en fundamental del av besöket.

En andra variabel är organisationers tro om en viss identitets framtida strategiska värde. En identitet som idag anses vara av lågt värde kan ändå behållas på grund av dess förmodade framtida värde. I den tidigare forskning som presenterats har vi sett hur museum främst i USA och Storbritannien får allt lägre anslag och måste därför hitta alternativa finansieringslösningar. Ett museum som ännu inte har erfarenhet av detta, men som fruktar att det skulle kunna ske, skulle därför av denna anledning kunna välja att hålla fast vid sin butiks finansiella betydelse.

En tredje variabel som påverkar i vilken grad en organisation väljer att behålla ett visst antal identiteter är dess nuvarande resurser. Organisationer med strikta resursbegränsningar finner det svårare att behålla ett högre antal identiteter och svara på de krav som identiteterna medför. I och med att många museer har en ansträngd ekonomi kan detta komma att bli en faktor som är intressant i förhållande till museibutiken.

Vilka synergier som en organisation kan skapa mellan sina identiteter beror också på hur kompatibla identiteterna är med varandra. Icke kompatibla identiteter kan ha motstridiga värden eller krav på organisationen. Vi kan här dra en parallell till de ekonomiska och kulturella värdena som i litteraturen ibland har behandlats som motstridiga (Köping et al. 2009; Lantz 2005), och undra om dessa kan försvåra en museibutiks förmåga att skapa synergieffekter mellan kulturella och ekonomiska identiteter eller om de kan kombineras på ett effektivt sätt (Reay & Hinings 2009).

Vidare beror graden av synergier också på hur pass beroende en organisations olika delar - som var för sig innefattar olika identiteter - är av varandra. Desto större beroendet är mellan de olika delarna, desto större är sannolikheten att organisationen försöker skapa synergier mellan dem. Den ökade vikten av finansiella sidoverksamheter som vi såg i litteraturen skulle kunna tyda på ett ökat beroende mellan museet och dess butik.

3.2.1 Teorins relevans och användbarhet

Pratt och Foremans ramverk har kapacitet att hjälpa oss att bättre förstå museibutikens olika roller samt hur de kan hanteras. Vad som kan vara viktigt att notera är att Pratt och Foreman (2000) antar att en organisation själv har möjlighet att bestämma över vilken strategi den vill anta och att det främst är ansvarig chef som tar detta beslut medvetet. Detta bygger på antagandet om att chefen är en rationell individ som tar rationella beslut, beroende på organisationens preferenser och med hänsyn till eventuella begränsningar. Detta antagande är föremål för den kritik som forskare framfört mot rationellt beslutstagande (March 1978; Kahneman 2003). Det innebär att vi i analysen bör vara försiktiga med att anta att de strategier som urskiljer sig alltid är rationella och medvetna val av ansvarig chef.

Vidare behandlar Pratt och Foremans teorifråga om hur en organisation hanterar interna krav, men lämnar frågan om externa krav relativt obesvarad. I och med att ett museum är en publik institution med en mängd externa intressenter hade en ännu bredare förståelse kunnat fås med

ett ramverk som behandlade också den externa aspekten. Exempelvis kan statligt ägda museer tänkas behöva anpassa sig utefter en mängd statliga bestämmelser medan privatägda museer har sina ägares intressen att ta hänsyn till. Denna aspekt anses dock vara utöver uppsatsen omfång och med anledning av de begränsningar vi jobbar under väljer vi en teori som enbart fokuserar på de interna kraven då de har varit mer framträdande i litteraturen.

4. Presentation av museibutikens roller

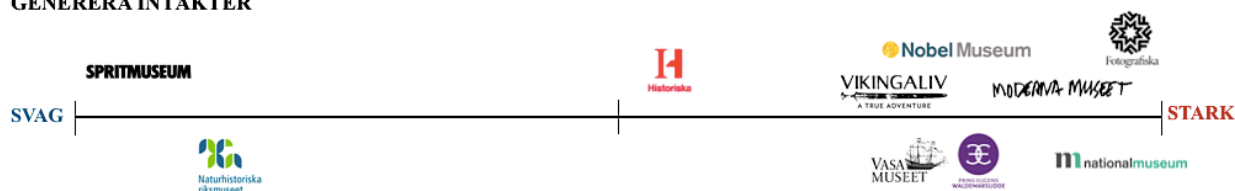
Genom att använda metoden “1st- och 2nd-order coding” (Gioia et al. 2013) för sortera vår data kunde vi urskilja fyra olika roller som museibutiken behövde leva upp till. I och med att rollerna var så pass framträdande, att de ansågs högst relevanta för att kunna besvara frågeställningen samt att vi ansåg att det ökade läsvänligheten valde vi att presentera undersökningens resultat utifrån dessa fyra roller. Detta innebär att vad som framkom under intervjuerna presenteras på ett kategoriskt sätt. För enkelhetens skull har vi valt att genomgående benämna butiksansvarig för “butikschef” trots att museerna har haft varierande titlar för det uppdraget. Dessutom skrivs ibland endast museets namn vilket då syftar på museets butikschef. Det ska därför inte tolkas som att dessa åsikter är representativa för hela museet.

De roller som identifierats var: generera intäkter, vara varumärkesbyggande, vara en del i museibesöket samt fungera utbildande. Vi kan se att de två första identiteterna är av en mer kommersiell karaktär medan de två nästföljande är mer kopplade till museiidentiteten. Rollerna är baserade på den anställdes egen uppfattning och vår upplevelse av observationerna. Utifrån rollerna har respektive museibutik placerats ut på fyra skolor (se Figur 4.1-4) där varje skala representerar en roll. Museibutiken har placerats i förhållande till övriga butiker. Syftet är att ge en tydligare överblick av resultatet.

4.1 Generera intäkter

Butikerna längst till vänster på skalan uttryckte inte någon ambition att öka butikens intäkter. Övriga skiljde sig åt beroende på hur mycket man valde att lyfta fram hur pass utarbetade kommersiella och ekonomiska strategier man sade att man hade.

Figur 4.1
GENERERA INTÄKTER



En butiks främsta syfte är ofta att generera intäkter. När det kommer till just museibutiken blir det uppdraget dock mer komplicerat och att tjäna så mycket pengar som möjligt är inte alltid målet. Historiska museet, nämner exempelvis att museets syfte inte heller är att enbart "driva trafik" vilket gör det svårare för butiken att öka sin försäljning. Museibutiker i statliga museer har länge inte haft möjlighet att gå med vinst och även om det kan komma att ändras (se "1.2 Beskrivning av befintligt forskningsfält") är det något som många av respondenterna fortfarande lever med och väljer att ta upp under intervjuerna. Vissa museer väljer att ta upp museiutredningens uttalande om förändrade regleringsbrev, medan andra inte nämner det alls. Uttalandet pekar dock tydligt i riktning mot att butiken blir allt viktigare för museets ekonomi. I flera intervjuer går det också att ana en oro över att museernas statliga anslag kommer att minska, och att det då är viktigt att kunna använda butiken för att få in de ekonomiska medel som behövs. Moderna museets butikschef beskriver på följande sätt utmaningarna som en statlig museibutik i dagsläget upplever:

"Statliga krav det är ju inte samma krav som privat. Statligt krav på butik är att vi måste jobba med fullkostnadstäckning, vilket innebär att allt som vi köper in måste räknas upp 100%. Sen så får vi inte ha för hög lönsamhet utan vi ska egentligen ligga plus minus noll när allt är utportionerat så att säga på det vi ger tillbaka till museiverksamheten."

I privata museer finns inga restriktioner på hur mycket vinst butiken får ge. Det blir tvärtom viktigt för museet att butiken inbringar intäkter till organisationen eftersom de inte får några statliga anslag. Fotografiska hade redan från museets start ett uttalat mål att vara lönsamma. I andra organisationer som exempelvis Nobelmuseet har lönsamhetsmålet växt fram med tiden.

Samtliga butikschefer talar om den ekonomiska aspekten. Spritmuseum däremot berättar att de har minskat butikens yta till förmån för en bar då man anser att det är mer lönsamt att driva en bar än en butik. Naturhistoriska riksmuseet berättar också att butiken inte har en viktig funktion vad gäller att generera intäkter. Historiska museet uttrycker en viss frustration över att man med anledning av en stor skuld inte kommer kunna gå med vinst under en överskådlig tid, även om butiken numera går runt. Övriga museer framhåller att deras butik spelar roll vad gäller intäktsgenerering.

Alla museer vi intervjuat poängterar att en museibutik inte är en vanlig butik utan att det finns andra krav att leva upp till. Allra tydligast framkommer detta när det kommer till produktvalet.

Många nämner vikten av att ha ett visst utbud oavsett om det säljer bra eller inte. Det nystartade privata museet Vikingaliv säger att:

“Vi är en vinstdrivande verksamhet, vi kan inte ha en museishop som bara är där för att vara trevlig, vi har ett lönsamhetskrav på oss. Det där blir också en balansgång måste man ju tillägga (...) det är en stor skillnad på en museibutik och en souvenirshop.”

Det går utifrån detta att dra en slutsats om att även om det är, och blir allt viktigare, för museibutiken att generera intäkter så finns också andra krav på butiken. Vilka övriga roller som butiken spelar kommer diskuteras vidare här nedan.

4.2 Varumärkesbyggnad

Samtliga butiker talade om varumärket på så vis att man ville ha en butik som speglade museet, främst vad gäller vilka produkter man tog in. Butikerna längst till höger på skalan försökte antingen skapa ett eget varumärke för butiken, eller arbetade tydligt med att integrera butiken med museets varumärke. Detta skedde genom att inte endast fundera på hur produkterna kunde kopplas till museets tema, utan genom att också ta hänsyn till museets värdeord och varumärke exempelvis vid utformningen av butikens inredning.

Figur 4.2

VARUMÄRKESBYGGANDE



4.2.1 Representera museets varumärke

Hur museibutiken valde att representera sitt museum tog sig olika uttryck. Det mest självklara som alla museibutiker nämnde var att museets samlingar och utställningar ska representeras i butiken. Under våra observationer kunde vi se hur detta skedde genom exempelvis försäljning av replikor eller souvenirer. På konstmuseerna kunde detta vara ett vykort med ett konstmotiv, på de historiska museerna replikaföremål och på de tematiska museerna genom att sälja produkter med stark koppling till ämnet museet berörde, exempelvis champagneglas på Spritmuseum. Vasamuseet använde också sin logga och sitt namn på en mängd olika produkter, från handdukar till koppar och pennor, på ett sätt mer liknande souvenir. Även Fotografiska

arbetade med sin logga, men på ett begränsat sätt som mer förde tankarna till en varumärkeslogga (se Appendix 9.4)

I flertal intervjuer benämner museerna sig själva som varumärken. Vasamuseet nämnde exempelvis hur man gärna delar med sig av olika typer av erfarenheter, så som leverantörskontakter, med andra museibutiker då man anser att museerna är kollegor snarare än konkurrenter. Man ansåg därför att butikens roll i förhållande till museet därför inte bara är att representera museets samlingar, utan att också spegla museets varumärke. Butikschefen för Moderna museet:

"Vi [Moderna museet] har ju då tre kärnvärdeord. De är öppet, modigt, angeläget... Och som sagt, kärnvärdena som vi jobbar med de genomsyrar ju hela organisationen. När vi tänker [i butiken] så har vi ju också de med oss. Hur kan vi vara en del i det?"

Nationalmuseum och Vikingaliv drog denna betydelse ett steg längre. Istället för att låta museibutiken endast vara en ren spegling av museet talade man om att museibutiken snarare är museets ansikte utåt och den del av museet som berättar för besökaren om vad och vem museet är. Butiken är då snarare med och reproducerar och förstärker museets varumärke, än att endast vara en passiv del som speglar det. Både Nationalmuseum och Vikingaliv hade och har under längre tid arbetat med att formulera ett koncept där samtliga delar av museet integrerades. Vikingaliv berättade hur man redan i första stadiet av museets affärsidé hade en tydlig bild av vad butiken skulle stå för och förmedla. Nationalmuseum har varit stängt under fem år och berättade hur man tack vare det har haft möjlighet att arbeta fram ett nytt butikskoncept.

Under observationerna kunde vi se hur Naturhistoriska riksmuseet inte verkade försöka förmedla sitt varumärke genom sin butik. Vi kunde exempelvis inte se någon visuell koppling till museet utöver vilka produkter som såldes och de hade få profilprodukter. Utifrån intervjuerna såg vi att detta skulle kunna bero på att de arbetade under en begränsad budget.

4.2.2 Butiken som ett eget varumärke

Vissa butikschefer pratade även om museibutikens varumärke separat från museets varumärke. Waldemarsudde, Fotografiska, Moderna Museet, Nobelmuseet och Vikingaliv berättade alla om hur de har kunder som kommer endast för butikens skull. Fotografiska hade dessutom under perioden 2015-2016 en pop-up butik vid Sergelstorg för att testa sitt butikskoncept oberoende

av museet. Butikschefen på Moderna Museet berättade också att Moderns butik har ett eget Instagramkonto samt att man periodvis jobbar med marknadsföring av enbart butiken. På Nationalmuseum sa butikschefen:

“Museibutiken skapar sin egen identitet och blir starka varumärken i sig och börjar tänka mer som [vanliga] butiker gör med rörelsemönster och uppbyggnader.”

I samband med att museibutikerna skapar sina egna varumärken verkar de alltså titta mer på hur vanliga butiker ser ut. Ett exempel på detta var hur vi under observationen av Fotografiskas butik lade märke till att man spelade musik, något de var ensamma om. Det gjorde att besöket påminde om ett vanligt butiksbesök. Även inredningen och produktvalet skapade en känsla av en vanlig butik då flera av produkterna, enligt vår uppfattning, helt saknade koppling till Fotografiskas utställningsverksamhet, exempelvis sällskapsspel. Observationen på Moderna skapade en liknande känsla hos oss då man också här sålde produkter som enligt vår uppfattning var långt ifrån kärnverksamheten, exempelvis läsglasögon, designade grenuttag, smycken och heminredning. Nationalmuseums butikschef berättar vidare om hur man kan ta ut högre påslag på sina profilprodukter och jämför detta med försäljning av design- och märkeskläder:

“Profilprodukter det är alltså allt sånt som man bara kan hitta hos oss med vårt varumärke på; en kasse med damen med slöjan, eller en scarf med Bruno Liljefors katt på, det är där vi kan göra högra påslag. Och där kan man ju säga att det är precis som när man köper ett par Louboutin skor eller liksom en Nike tröja, alltså det är vårt varumärke som vi säljer.”

4.3 Del i besöket

Samtliga butiker talade om att butiken är en del av museibesöket, men vi såg skillnader vad gäller hur mycket man talade om detta. Butikerna till höger på skalan hade strategier för hur butiken skulle bli en integrerad del av besöket vilket styrktes av observationerna. Butikerna till vänster nämnde att butiken är en viktig del av besöket, men hade inga utarbetade strategier för hur det skulle ske och de uppfattades inte som lika integrerade under våra observationer.

Figur 4.3

DEL I BESÖKET



Alla butikschefer upplevde att besökaren idag förväntar sig att det ska finnas en museibutik Vasamuseets butikschef berättade:

"(...) förutom själva museibesöket finns de tre klassiska K:na: kaffe, kissa och köpa. Det vill varenda museibesökare förutom att titta på skeppet och vad det nu kan vara. Det ingår väldigt tydligt i ett besök idag."

Även Nationalmuseum lyfte fram detta som viktigt vid utformandet av den nya butiken. De har i det arbetet utformat en strategi kring vad som kallas "Destination Nationalmuseum", i det får butiken en funktion av att locka nya besökare till museet, vilket beskrevs på följande sätt:

"(...) idag går man inte bara till museet, man kan också bara gå till butiken, man kan också bara gå till restaurangen, och de tre utgör en enhet som allihop är en del av museibesöket."

Spritmuseet är ett litet museum där butiken inte fyller någon direkt ekonomisk funktion och i övrigt uttrycktes inte något större intresse av att driva den typen av verksamhet. På frågan om varför man ändå valde att ha en butik svarade butikschefen att:

"Därför att ett museum måste ha en butik (...) Man vill ju nåanstans att besökarna ska ta med sig ett minne hem från sin upplevelse."

Det privata museet Vikingaliv beskrev också på ett tydligt sätt hur butiken fungerar som en förlängning av museet. Det fanns en uttalad ambition att den ska fungera som ett "minimuseum" genom att ha förklarande texter till vissa specifika produkter som säljs och som på så sätt inte blir vanliga produkter utan sätts i sin historiska kontext. I butiken fanns också en miniatyr av en stormannagård i skala 1:1000 som visserligen var till salu, men som bara fanns i ett unikt

exemplar och som man inte räknade med att få såld i första taget. Flera av de historiska museerna nämnde också att de har produkter som är exakta replikor av historiska föremål och som inte är särskilt kommersiellt gångbara men som det ändå finns ett värde i att ha för att förhöja upplevelsen också i butiken.

Under observationerna lade vi också märke till hur butikerna i olika grad verkade ha arbetat med butikens inredning och utformning för att göra den till en mer integrerad del av besöket. På Waldemarsudde hade exempelvis butiksboarden samma form som den ikoniska krukans och man arbetade med profolfärgen lila för att skapa en enhetlig känsla (se Appendix 9.4). Vikingaliv använde sig av en dovt färgskala, vad gäller både inredning och produktval, samt rustika produkter (Se Appendix 9.4). Moderna museet arbetade också med färgskalor och grafik och vissa produktbord verkade mer genomtänkta vad gäller färgskalor och grafik än produktval (Se Appendix 9.4). Nobelmuseet hade en minimalistisk design som signalerade vetenskap (Se Appendix 9.4). Naturhistoriska riksmuseet använde sig av glasmontrar vilket skapade en museikänsla i butiken, annars var inredningen neutral och användes inte för att förhöja butiksutbudet. Också Historiska och Vasa hade en mer neutral inredning.

4.4 Utbildande

Det museum som hamnar till vänster på skalan talade inte om utbildning under intervjun och vi kunde inte heller under observationen se att detta var något man arbetade med. Övriga talade om utbildningsdelen som viktig och/eller hade en mängd utbildningsrelaterade produkter, exempelvis böcker eller utbildande spel.

Figur 4.4

UTBILDANDE



Nationalmuseum, Nobelmuseet, Vasamuseet och Vikingaliv nämnde alla att en viktig roll som museibutiken har är att bidra till ett fortsatt lärande.

"Och butikens syfte är ju egentligen att fortsätta lära ut. (...) Vi har ju till exempel [i museet] det här stora bordet, det här åt vikingarna, men i butiken kan du också köpa en vikingafrukost,

men korngröt och älgsoft och brännässlor, alltså en bergsärkarfrukost för 4 personer, och den är faktiskt jättegod." - Vikingaliv

"Museibutiken tar en större roll i form av, okej det här visar vi just nu då bygger vi kanske en produktserie på det som visas. Men vi kan också bygga serier eller lyfta saker i samlingarna som inte visas tillfälligtvis och sånt som kanske inte går att visa. Vi har ju en väldigt stor teckningssamling som oftast inte ges så stort utrymme att visas, men där kan vi arbeta i butiken genom att lyfta olika produkter." - Nationalmuseum

Ytterligare ett exempel på museet som kunskapsspridare är hur stor plats böcker har fått i samtliga butiker, vilket var något vi reagerade på vid flera av observationerna. Under intervjuerna framkom att Nobelmuseets butik var till en början tänkt att vara en bookshop och Fotografiska beskrev sin butik som Norra Europas största fotobokhandel. Hur teoretiska böcker man valde att ha varierar däremot.

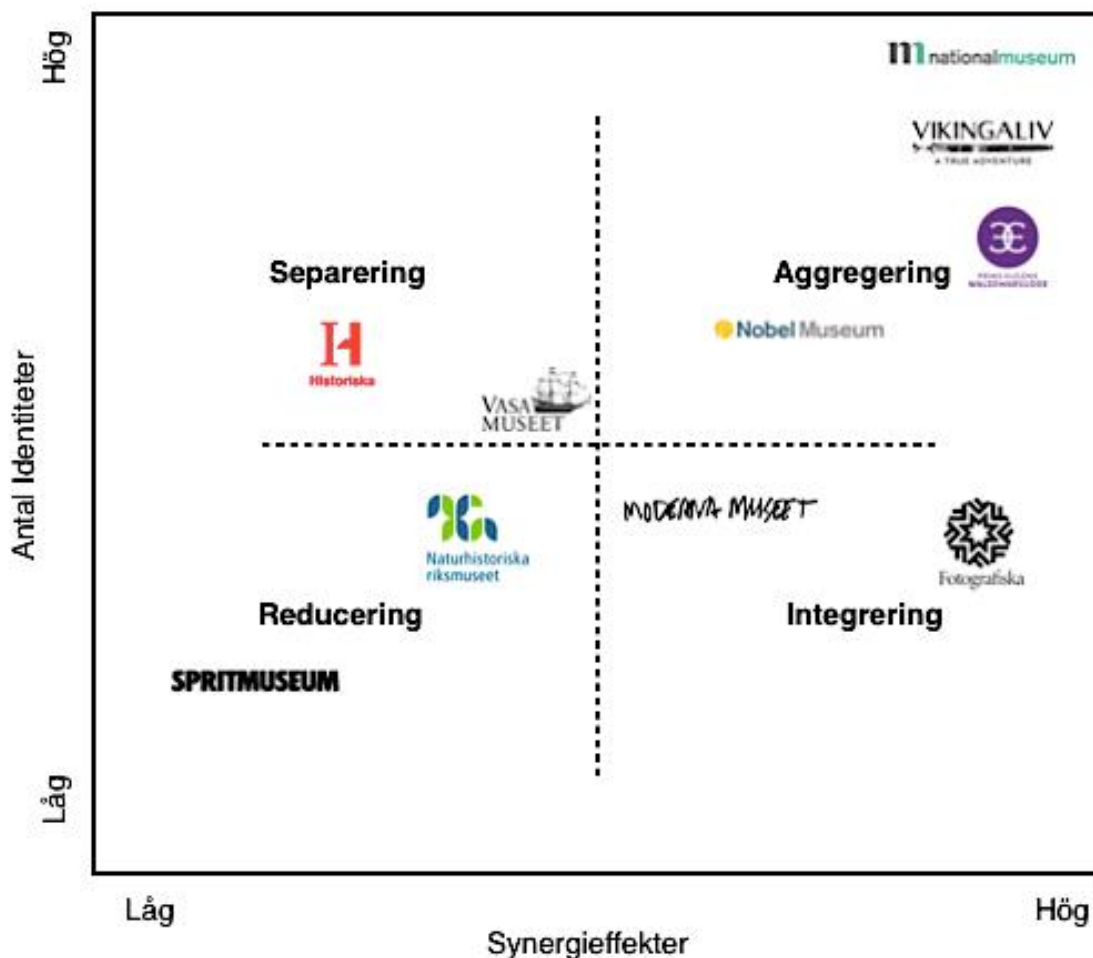
Historiska museet och Naturhistoriska talade inte om utbildning i någon högre grad, men det framkom däremot under observationerna. Historiska museet hade en mängd replikor av allt från glas och tallrikar till vikingaspel och smycken. Naturhistoriska hade en hel del böcker. Dessutom hade butiken produkter som var kopplade till museiverksamheten på ett kunskapsbyggande sätt, exempelvis stenar och mineraler samt gosedjur och leksaksmodeller av förhistoriska djur. Butiken hade också utbildande spel för barn, exempelvis pussel som lär ut hur människokroppen är uppbyggd.

5. Rollernas samverkan

För att återknytta till vårt teoretiska ramverk valde vi att likställa de olika roller som framkommit ur undersökningen med vad Pratt och Foreman (2000) beskriver som identiteter. Vi har kunnat konstatera att det finns fyra olika roller och att butikerna varierar vad gäller hur pass framträdande respektive roll är, vilket tydligt går att se i Figur 4.1-4. För att förstå hur rollerna samverkar kommer vi nu att se på rollerna utifrån Pratt och Foremans (2000) karta i syfte att identifiera vilka eventuella synergieffekter som samspelet mellan rollerna kan ge upphov till. Synergierna har vi tidigare definierat som det mervärde som skapas då två eller fler roller kombineras. Det kan vara i form av ökade intäkter eller en förhöjd besöksupplevelse. En förhöjd besöksupplevelsen bör skiljas från rollen “del av besöket” som alltså innebär en förlängd, men inte nödvändigtvis förhöjd, besöksupplevelse. Utifrån synergieffekterna har vi placerat ut respektive butik i Pratt och Foremans (2000) karta, se Figur 5.1. Hur respektive utplacering har skett motiveras nedan.

Figur 5.1

ROLLERNAS SAMVERKAN



5.1 Reducerade roller

Vi anser att Naturhistoriska riksmuseet och Spritmuseum reducerar sina roller så att de får en dominerande identitet. Hos Naturhistoriska riksmuseets ser vi flera tecken på att butiken inte anses vara lika viktig som det primära museibesöket. Vi tolkar det istället som att utbildningsidentiteten är dominerande. Att detta inte är något som alls nämns i intervjun kan beror på att den övergripande museiidentiteten är så pass stark att detta snarare har internaliserats hos butikschefen som har en lång bakgrund inom museet. Spritmuseums butik har istället en dominerande identitet som en del i besöket. Där poängteras vikten av att butiken är en del av upplevelsen och att det är något besökaren förväntar sig ska finnas.

Ingen av butikerna i denna kategori fokuserar särskilt mycket på intäktsgenerering, något som kan tyckas märkligt då en butiks främsta uppgift kan anses vara att generera intäkter. Hos Naturhistoriska riksmuseet kan detta förklaras av den dominerande musei- och utbildningsidentiteten, där intäktsgenerering kan tyckas långt ifrån de mål som museet har. Att Spritmuseum inte fokuserade på intäktsgenerering berodde på att barverksamheten var mer lönsam och att butikens yta och omfång har offrats till förmån för den.

Enligt Pratt och Forman (2000) kan en reducering av roller vara en fördelaktig strategi när det finns låg legitimitet för vissa identiteter samt låga resurser, vilket också kan sägas vara fallet för de två museerna. Det är därför motiverat för de två organisationerna att tillämpa denna strategi.

Det ligger däremot i sakens natur att en museibutik som väljer att endast fokusera på en roll inte har möjlighet att skapa några synergieffekter. Vi ser hos Spritmuseum att om denna enda roll inte är att generera intäkter så förlorar butiken något av sitt existensberättigande. Hos Naturhistoriska riksmuseet såg vi istället hur detta medför att det saknas incitament att satsa på butiken och i det skapa en förhöjd besöksupplevelse. Vinstidentiteten är således en grundläggande roll för butiksverksamheten. Den behöver inte nödvändigtvis vara den enda eller dominerande, men finns inget mål att leverera resultat försvinner en stor del av butikens existensberättigande.

5.2 Integrerade roller

Under integrering hittar vi två konstmuseer: Fotografiska och Moderna. Genom att utnyttja och utveckla både sitt eget och museets varumärke försöker man arbeta fram mer kommersiellt gångbara produkter där kopplingen till museet inte alltid behöver vara tydlig. Under integrering försöker butiken skapa en egen identitet, något som verkar leda till att butiken blir mer frikopplad från museet. Butiken blir en destination i sig snarare än att vara en förlängning av besöket och på så vis kan man utveckla en mer renodlad butiksverksamhet. På så vis kan butiken ha ett produktutbud som är mer kommersiellt gångbart och liknas vid en vanlig butik, något som innebär en konkurrensfördel jämfört med andra museibutiker. Samtidigt balanseras det kommersiella utbudet upp med museispecifika produkter som ger butiken en konkurrensfördel jämfört med en vanlig butik. På så sätt skapas synergieffekter i form av ökad försäljning av att de olika rollernas samspel. För att den här strategin ska fungera bra är det enligt teorin fördelaktigt om de olika identiteterna går bra att länka samman (Pratt & Forman 2000). Detta indikerar att konst och kommersialisering är en mer naturlig kombination än exempelvis historia och kommersialisering.

Att frikoppla butiken från museet innebär att man i större grad kan fransäga sig utbildningsidentiteten då den är mer förankrad i museiidentiteten. Dock ser vi att båda i viss mån ändå upprätthåller en utbildningsidentitet. Under observationerna kunde vi se att båda hade stor andel böcker i sitt sortiment, men att Moderna hade mer facklitteratur och Fotografiska snarare hade mer lättillgängliga coffeetable-böcker. Detta skulle kunna förklaras av att Moderna är mer förankrade i sin museiidentitet än vad Fotografiska är.

Här kan vi därför dra slutsatsen att museibutiker som väljer att upprätthålla rollen av att generera intäkter kan skapa synergieffekter även om alla fyra identiteter inte är lika framträdande. De synergier som skapas får framförallt effekt i form av ekonomisk vinning där butiken kan öka sin försäljning. Det är genom att skapa viss distans till museet som det är möjligt att lägga en större vikt vid att generera intäkter och vi kan därför se att museibutikerna här har en starkare egen butiksidentitet.

5.3 Separerade roller

Hos Historiska museet och Vasamuseet kan vi identifiera samtliga identiteter, men vi anser att man inte lyckas integrera dem fullt ut. De hamnar därför under separering. De olika

identiteterna tar sig uttryck i ett "spretigt" sortiment vilket vi kunde se under våra observationer. Respektive identitet realiserades enskilt i en viss produktgrupp istället för att de olika rollerna vävdes samman till en helhet. Vi upplevde det som att Vasamuseet försökte skapa en helhet i butiken genom att trycka sin logga på en mängd olika produkter som ibland helt saknade koppling till museet och mer påminde om souvenirer. Detta skapade snarare ett ännu mer förvirrat intryck då det inte fanns någon relation mellan varumärket och produkten. Varumärket utnyttjas således inte heller för att förmedla varken museets eller butikens identitet.

Vid Historiska museet uppfattade vi en motsättning mellan butikschefens vilja att öka lönsamheten och hur museet internt ser på detta, då vi upplevde det som att övriga museet inte anser att detta är lika viktigt. Trots denna motsättning, samt att Historiska museets butik verkar under relativt hårda resursbegränsningar, väljer butiken att försöka upprätthålla alla identiteter. Som teorin förutspår är detta inte de mest optimala förutsättningarna för denna strategi. Att Historiska museet ändå väljer att separera sina roller tror vi kan bero på butikschefens långa bakgrund inom det kommersiella står i konflikt med den bild övriga museet har av butiken.

Fördelen med strategin är att det kan gå att möta de olika krav som ställs på butiken, samtidigt som den också gör att verksamheten blir splittrad vilket kan få synliga konsekvenser i butiken. På Vasamuseet är strategin trots detta framgångsrik vilket kan bero på det faktum att museet i sig lockar så mycket besökare att butiken kan vara framgångsrik utan att skapa tydliga synergieffekter. Dessutom har Vasamuseet relativt stora resurser att röra sig med, något som gör det lättare för dem att frikoppla de olika identiteterna från varandra. Det är däremot möjligt att butiken skulle kunna gå ännu bättre om rollerna samspelade på så sätt att synergieffekter skapas.

Slutsatsen här blir därför att alla roller kan finnas representerade i en museibutik men fungera separerat från varandra. Detta leder till att butiken upplevs som splittrad vilket inte bidrar till några synergieffekter. Det betyder inte att butiken nödvändigtvis går finansiellt dåligt, men att det inte finns något samspel mellan rollerna som skapa mervärde.

5.4 Aggregerade roller

Under aggregering lyckas butikerna integrera och skapa synergier mellan samtliga identiteter. Vi ser dock en spridning inom strategin. Nobelmuseet lyckas integrera utbildning med att vara

en del av besöket och sitt varumärke, men detta sker till viss mån på bekostnad av intäktsgenerering i och med att man i sitt sortiment har en del produkter i utbildningssyfte som inte säljer så bra. Nobelmuseet arbetar inte heller lika aktivt med butikens varumärke utan förlitar sig istället på museets varumärke, något som kan tänkas bero på att Nobelpriset i sig har så pass starkt varumärke och att museiprodukterna därför måste förankras i detta.

Samtliga butiker under aggregering arbetar aktivt med finansiella strategier och mål. Istället för att frikoppla butiken från museet och bedriva tydligare butiksverksamhet som under integrering, ser vi istället här att butikerna försöker vara en tydligt integrerad del av museet och museiupplevelsen. På så sätt skapas ett tydligt butikskoncept. I Vikingalivs fall genom att den storytelling som bedrivs i museet fortsätter i butiken. Hos Waldemarsudde genom att man är stark kopplad till den verksamhet som museet bedriver samt de värden museet står för. Slutligen har vi Nationalmuseum som beskriver sin butik som en "paus" i museibesöket och en brygga in till museet för den ovane museibesökare. Detta kan kontrasteras mot integrering där butiken snarare sågs som ett mål i sig. Något som är värt att notera är hur pass mycket arbete och tid som krävs för att arbeta fram butikskonceptet vilket vi kunde se i fallet för både Vikingaliv och Nationalmuseum. I de fall man lyckas skapa ett tydligt butikskoncept kan vi se att det uppstår synergieffekter genom att besökarens museiupplevelse förhöjs. Dessutom kan konceptet resultera i ökad försäljning då produkterna upplevs som både attraktiva i sig och relevanta i museisammanhanget.

Detta kan också jämföras med butikerna i integrering där det snarare var butikens och museets varumärke man arbetade aktivt med, samt Nobel som mer arbetar med museets varumärke. Genom att arbeta mer med konceptet verkar man lyckas integrera de olika identiteterna på ett mer effektivt sätt då alla i större eller mindre grad blir en del av konceptet.

Det är intressant att så pass många museibutiker hamnar under aggregering med tanke på att strategin enligt teorin är mest lämplig vid låga resursbegränsningarna. Detta är inte fallet med museer i allmänhet och statliga museer i synnerhet. Att vi har tre icke-statligt ägda museum här är dock logisk ur den synvinkeln då dessa kan antas ha större frihet över sina resurser jämfört med statliga museum. Däremot hamnar Nationalmuseum högst i strategin. Här vill vi dock påminna oss om att Nationalmuseums placering enbart grundar sig på en intervju och att vi inte har haft möjlighet att ställa detta mot en observation. Vi har därför inte kunnat vara lika kritiska mot vad som har sagts jämfört med övriga intervjuer.

Det går här att dra slutsatsen att det är möjligt för en museibutik att få alla fyra identifierade roller att samspela på så sätt att det skapas synergier. Här realiseras synergierna både i form av ekonomisk vinning och genom att förhöja besöksupplevelsen. Att använda den här strategin kräver mycket tid och jobb, vilket syns genom att de butiker som placerat sig i den här arbetar aktivt med att skapa en helhet och genomgående röd tråd i organisationen.

6. Diskussion

Utifrån undersökningen som genomförts går det att dra slutsatsen att museibutiken har flera olika roller som de behöver förhålla sig till. Genom att studera rollerna i relation till varandra går det också att konstatera att de kan samspela olika mycket. Även om de olika rollerna kan vara mer eller mindre framträdande ser vi att det är lättare för synergier att uppstå om butiken har som mål att generera intäkter. Det faktum att vi ser många museer med ett stort antal roller tyder på att det är fördelaktigt i den här typen av miljö.

Att en museibutik har olika roller att leva upp till bekräftas av tidigare forskning. Mest framträdande i litteraturen är balansgången mellan att vara lönsam och samtidigt vara en legitim del av museet i stort (Larkin 2016; Zetterström Geschwind 2017). Alla museibutiker vi pratat med lyfter fram att museibutiken är en viktig del av själva museiupplevelsen och något som förväntas av besökaren. Det bekräftas av McIntyre (2010) som i sin artikel argumenterar för att butiken bör ses just som en del av besöket. Detta grundar McIntyre (2010) bland annat på intervjuer med besökare, vilket styrker det de butikschefer vi intervjuat upplever om att besökarna förväntar sig att ett museum ska ha en butik.

Något som framkommer i vår undersökning och som inte tidigare har diskuterats inom det befintliga forskningsfältet är att museibutiken har en roll som varumärkesbyggande. Det gäller dels som ett ansikte utåt för museet, men vi ser också att vissa butiker börjar skapa sitt eget varumärke. Att museerna börjar reflektera mer över sitt varumärke kan ses som ett utslag av den allt starkare kommersialiseringen av museiverksamheten som beskrivs i den tidigare forskningen. Inte minst vittnar användandet av själva ordet ”varumärke” på att kommersiella logiker fått starkt inflytande. Anledningen till att vi upplever en stark tonvikt på detta i våra intervjuer till skillnad från exempelvis Zetterström Geschwind (2017), som endast ytligt vidrör detta, kan bero på urvalet där vi träffade en större mängd museer medan Zetterström Geschwind fokuserade på Historiska Museet. Upptäckten visar också att vår bakgrund inom ekonomi kan bidra till nya perspektiv jämfört med befintlig forskning.

Att butiken nu i större mån kan börja arbeta aktivt med sitt eget varumärke tyder på att maktbalansen mellan butiken och museets börjar förändras. Istället för att butiken endast ska vara en passiv spegling av museet kan den börja utveckla sin egen identitet. Detta kan förklaras av att museet börjar inse värdet av de intäkter som butiken genererar vilket i sin tur höjer

butikens ställning och legitimitet. Butiken behöver dock fortfarande representera museet. Att butiken blir en mer oberoende enhet innebär snarare att butiken måste arbeta ännu mer aktivt för att upprätthålla samtliga fyra roller för att kopplingen till museet inte ska gå förlorad.

En annan aspekt som vi inte återfinner i tidigare forskning är hur det påverkar museibutiken vilket typ av museum de tillhör. De författare som behandlat museibutiken fokuserar just på relationen mellan museum och butik utan att vidare utveckla just vikten av museets natur. Eftersom vi valde att dela upp vårt urval i tre olika kategorier av museer: konstmuseer, tematiska museer och historiska museer, har vi också möjlighet att jämföra hur museibutikens olika roller skiljer sig beroende på vilken kategori museet tillhör. Vi kan konstatera att kontexten spelar stor roll för hur lätt det är att få de olika rollerna att samspela så att det skapas synergier. Som tidigare nämnts har konstmuseer generellt sett lättare att skapa mervärde mellan rollen att generera intäkter och de övriga identiteterna. Vikingaliv visar dock att det också går att uppnå denna sammanhängande känsla i ett historiskt museum, men att det kräver ett mycket aktivt arbete med att bygga butiken som en del i museets koncept. Det faktum att museibutikens förutsättningar skiljer sig mellan privata och statliga museer kan anses vara något mer självklar och benämns av exempelvis Zetterström Geschwind (2017). Vi kan dock se tecken på att denna uppdelning till viss del har blivit, och framförallt bör komma att bli, mindre framträdande. När museets ägandeform inte påverkar museibutiken i samma utsträckning blir det lättare att identifiera skillnader som beror på vilken kategori museet tillhör. Att museets egenskaper påverkar hur museibutikens roller samverkar kan alltså ses som ett av denna studies bidrag till forskningsfältet.

Nationalmuseums butik hamnar i analysen i det översta högra hörnet i matrisen vilket innebär att vi upplever att de har flest identiteter med starkast synergier. Det kan förklaras med att de nu tar fram en helt ny strategi för sin butik från grunden i en tid där butiken har fått en större betydelse och diskuteras på ett annat sätt än tidigare. Det kan tänkas att en ny generation museibutiker, som Nationalmuseum är ett exempel på, kommer att skapa en ny standard för vad en museibutik har för identitet. Andra butiker kan i framtiden imitera detta och på så sätt lättare hantera de olika rollerna. Något som kan ge förutsättningar för att ta fram en sådan ny identitet är att skapa en "berättelse" som förklarar varför de olika identiteterna behöver varandra. Detta finns delvis i självbilden av museibutiken som någonting mer än en vanlig butik. Kanske kan också det yttre hotet av minskade bidrag göra att butiken får en mer relevant plats i organisationen och att de finansiella identiteterna blir accepterade och till och med

omfamnade som de kulturella identiteternas livlina. Får denna berättelse fäste kan den skapa en känsla av ömsesidigt beroende mellan de olika rollerna.

Pratt och Foreman (2000) efterfrågar i sin artikel mer forskning kring de faktorer som påverkar vilken strategi som är mest lämplig. De spekulerar om att desto mer tid en organisation har på sig för att utforma en strategi som svar på multipla identiteter, desto troligare är det att strategin resulterar i höga synergier. I vår undersökning har vi sett att tiden kan påverka vilken strategi som väljs, med Nationalmuseum som tydligast exempel. De har under en femårsperiod arbetat fram ett nytt butikskoncept där ett aktivt val har varit att aggregera samtliga identiteter som vi har identifierat. Även Vikingaliv hade redan innan museet öppnande en tydlig idé om hur samtliga identiteter skulle aggregeras i butiken. Detta tyder på att mer tid förbättrar förutsättningarna för att skapa en aggregerad strategi.

Pratt och Foreman (2000) efterfrågar också mer forskning kring vilka strategier som är mest passande i vilken kontext. En museikontexten är så pass komplex att flera roller bör finnas representerade för att butiken ska uppfattas som legitim. Att skapa synergier mellan dessa roller blir då det minst kostsamma sättet att hantera detta då de ökade synergier kan väga upp för de kostnader som krävs för att upprätthålla de olika identiteterna. Vi kunde också se hur ett nytt sätt att hantera och integrera de olika identiteterna var genom att bygga upp och utveckla butikens varumärke eller utveckla butiken som en del av museets varumärke. Inom varumärket kunde sedan samtliga identiteter rymmas och på så vis lättare integreras eller aggregeras. Således har vi kunnat visa att strategin aggregering är bäst lämpad för att hantera multipla identiteter i en museikontext.

6.1 Studiens begränsningar

En av studiens begränsningar är att den kvalitativa metod som valts inte ger möjlighet att dra fullständigt generaliserbara slutsatser då urvalet är relativt litet. Detsamma gäller för de resonemang som förs gällande Pratt och Formans (2000) teori. Vårt urval kan dock som diskuterats under avsnitt ”2.1 Urval” ge en mer nyanserad bild än många tidigare studier. För att kunna dra vidare slutsatser bör en studie med ett större antal museer genomföras i form av en kvantitativ studie. Vid en mer omfattande studie bör hänsyn även tas till undersökningens geografiska begränsning, då den här studien endast utgår från museer i Stockholm. Vår undersökning har dock visat att museibutiken har intressanta aspekter att undersöka i en större skala.

7. Slutsats

Den här studien tog sin utgångspunkt i frågeställningen: *Vilka är museibutikens olika roller och hur samspelar de?* För att besvara frågeställningens första del, vilka museibutikens roller är, kunde vi utifrån de intervjuer samt observationer som genomförts urskilja fyra olika roller som museibutiken behöver leva upp till. Dessa är: att generera intäkter, vara en del av museibesöket, vara varumärkesbyggande samt att utbilda. För att det ska vara en fungerande museibutik behöver flera av rollerna finnas med vilket gör att butiken kommer att ha multipla identiteter att hantera.

Som svar på den andra delen av frågeställningen kunde vi se att det finns en skillnad i utslaget av rollernas samspel beroende på dess kontext. Vi såg hur det är enklare för konstmuseum och privata museum att skapa positiva samspel i form av synergier mellan sina olika roller. Detta innebär i praktiken att historiska, tematiska och statliga museer måste anstränga sig mer för att deras roller ska samspela på ett sätt som skapar synergier. Vikingaliv är dock ett exempel på att detta är möjligt.

Hos butikerna identifierar vi varumärkesbyggande som en roll, vilket vi inte ser att tidigare forskningen har diskuterat. Rollen kan användas på ett flertal sätt som ger olika utslag. Den kan dels utnyttjas för att väva ihop de olika identiteterna på ett sätt som gör det enklare att utöva strategin aggregering. Rollen kan också ta sig uttryck i att museibutiken bygger sitt eget varumärke, vilket leder till att butiken istället antar en integrerad strategi. Används varumärket på ett sätt som inte överensstämmer med dess innehåll kan det dock istället bidra till den splittring vi återfinner vid separeringen av roller.

Vi bidrar vidare till forskningen kring multipla identiteter genom att konstatera att det i en museikontext är mest lämpligt att anamma en aggregeringsstrategi. Anledningen är att flera olika roller måste uppfyllas och att de synergier som skapas vid denna strategi, det vill säga både generera intäkter och förhöja besöksupplevelsen, är eftersträvarsvärda. Dessutom påvisar vi att det är lättare att skapa en sådan aggregerande strategi om det finns mer tid till att utforma denna.

7.1 Framtida forskning

En aspekt som är intressant att undersöka vidare är den situation som de statliga museernas butiker befinner sig i just nu. Utredningen kring den nya museilagen nämner att butikerna i framtiden bör kunna gå med vinst och museibutikerna befinner sig nu i en gråzon där vissa uppmärksammat detta medan andra inte gjort det. Det är därför nu en bra tidpunkt att studera hur övergången till att kunna vara vinstdrivande kommer påverka exempelvis: hur butiken uppfattar sig själv och dess produktutbud, samt relationen till övriga museet, besökaren och andra museibutiker.

I den här studien har fokus varit museibutikens olika roller och hur de samspelar. Då det i såväl vår som tidigare studier går att se att museibutiken får en större roll i museets verksamhet vore det intressant att också undersöka hur museibutiken påverkar museet i stort. Inte minst skulle detta kunna innebära fortsatta studier kring hur det påverkar museet och dess förhållande till butiken i de fall museibutiken skapar sig ett starkare eget varumärke.

Förutom museibutiken finns även andra delar av museiverksamheten som kan ses som olika typer av stödfunktioner. Det kan till exempel vara museirestaurangen eller anordnandet av olika aktiviteter. Det vore därför intressant att undersöka hur dessa samspelar med butiksverksamheten och i vissa fall kanske kan ersätta dess funktion. Utifrån vår studie skulle det gå att anta att flera av museets sidoverksamheter, i likhet med butiken, har multipla identiteter att hantera. I förlängningen borde då museet ha flera verksamheter med multipla identiteter att balansera, vilket är ett uppslag för framtida forskning.

Vi har här konstaterat att aggregering är den av Pratt och Foremans (2000) strategier som lämpar sig bäst inom en museikontext. Det är möjligt att detta gäller även för andra verksamheter inom det kulturella fältet. För att utveckla teorin bör därför framtida forskning undersöka om det går att se dessa tendenser även inom andra kulturella institutioner.

Som konstaterats under avsnittet 6.1 Studiens begränsningar skulle de slutsatser som framkommit här med fördel också kunna kompletteras med kvantitativa studier som kan undersöka detta i större skala.

8. Referenslista

Alexander, V. D. (2014). "Art and the Twenty-First Century Gift: Corporate Philanthropy and Government Funding in the Cultural Sector" *Anthropological Forum*, 2014 Vol. 24, No. 4, 364–380.

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

Cameron, E. (2007) "Exhibit and Point of Sale: Negotiating Commerce and Culture at the Vancouver Art Gallery" *Social & Geography*, Vol. 8, No. 4.

Das, R. (2016) *The Art of Business* <https://artplusmarketing.com/being-good-in-business-is-the-most-fascinating-kind-of-art-f637a1700bdc> [2018-05-10].

Deweese, S., Toepler S. (2005) Are There Limits to Financing Culture Through the Market? Evidence from the U.S Museum Field *Journal of Public Administration*.

Fernler, K. (1996). *Mångfald eller likriktning: Effekter av en avreglering*. Diss. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.

Frey, B. S. and Meier, S. (2006) "The Economics of Museums" *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Volume 1.

Foley, M. & McPherson, G. (2000) Museums as Leisure, *International Journal of Heritage Studies*. Vol. 6, No 2. ss. 161-174

Gilmore, A. and Rentschler, R(2002) "Changes in museum management: A custodial or marketing emphasis?" *Journal of Management Development*.

Gioia, D. A., Corley, K. G., Hamilton, A. L., (2013) "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodolgy" *Organizational Research Methods*.

Kahneman, D. (2003), "Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics", *The American Economic Review*, (93) 5: pp. 1449-1470.

Kawashima, N. (1998) "Knowing the Public. A Review of Museum Marketing Literature and Research" *Museum Management and Curatorship*.

Kotler, P. and Kotler, N. (2000) "Can Museums be All Things to All People?: Mission, Goals and Marketing's Role" *Museum Management and Curatorship*.

Kultur & Näringsliv (2015). *Privata museer lyfter Stockholms kulturliv*.
<http://www.kulturnaringsliv.se/2015/02/19/privata-museer-lyfter-stockholms-kulturliv-31522477> [2018-05-11].

Kulturdepartementet (2017). *Kulturarvspolitik* (Regeringens proposition 2016/17:116). Stockholm: Regeringskansliet.

Köping, A., Lantz, J. och Stenström, E. (2009) "Kulturens ekonomisering" *Kultursverige*.

Lantz, J. (2005) *Taste at Work. On Taste and Organization in the Field of Cultural Production* Diss. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.

Larkin, J. (2016) All Museums Will Become Department Stores: The Development and Implication of Retailing at Museums and Heritage Sites. *Archaeology International* No. 19: pp. 109-121.

March, G. J. (1978) "Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice" *The Bell Journal of Economics*, Vol. 9, No. 2 (Autumn, 19778), pp. 587-608.

McIntyre, C. (2010) "Designing museum and gallery shops as integral, co-creative retail spaces within the overall visitor experience", *Museum Management and Curatorship*.

McPherson, G. (2006). Public memories and private tastes: The shifting definitions of museums and their visitors in the UK. *Museum Management and Curatorship*. Vol 21, No 1. ss. 44-57

Pratt, M. G. & Foreman, P. O. "Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities." *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000), pp. 18–42.

Reay, T. & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, pp. 629-652.

SFS 2017:563. *Museilag*. Stockholm: Kulturdepartementet.

Toepler, S. (2006) "Caveat Venditor? Museum Merchandising, Nonprofit Commercialization, and the Case of the Metropolitan Museum in New York" *International Society for Third-Sector Research*.

Zetterström Geschwind, B. (2017) *Publika museum: MAterialiseringar av demokratiska ideal på Statens Historiska Museum 1943-2013* Diss. Stockholm: Stockholms Universitet.

8.1 Empiriska källor

Alla Bolag. *Fotografiska Stockholm AB*

<https://www.allabolag.se/5568128176/fotografiska-stockholm-ab> [2018-03-27]

Alla Bolag. *Nobelmuseet AB*

<https://www.allabolag.se/5566675210/nobelmuseet-ab> [2018-03-27]

Butikschef Vasa, intervju den 13 mars 2018

Butikschef Vikingaliv, intervju den 22 mars 201

Butikschef Waldemarsudde, intervju den 14 mars 2018

Fotografiska. *Om oss*

<https://www.fotografiska.com/sto/om-fotografiska/> [2018-03-27]

Moderna museet (2016). *Historia*

<https://www.modernamuseet.se/stockholm/sv/2015/01/04/historia/> [2018-03-27]

Moderna Museet (2016). *Årsredovisning 2016*. Stockholm: Moderna Museet

<https://www.modernamuseet.se/stockholm/wp-content/uploads/sites/3/2015/05/arsredovisning-2016.pdf>

Nationalmuseum (2017). *Årsredovisning 2017*. Stockholm: Nationalmuseum
<https://www.nationalmuseum.se/assets/Dokument/NM-%C3%85rsredovisning-2017.pdf>

Nationalmuseum. *Öppnar snart*
<https://www.nationalmuseum.se/bes%C3%B6k-museet/%C3%B6ppet-snart> [2018-03-27]

Naturhistoriska riksmuseet, *Organisation*
<http://www.nrm.se/ommuseet/jobbahososs/organisation.9005025.html> [2018-03-27]

Naturhistoriska riksmuseet, *Historisk*
<http://www.nrm.se/ommuseet/historikochbyggnad/historik.10074.html> [2018-03-27]

Nobel Center c/o. *Organisation*
<http://nobelcenter.se/sv/om-oss/organisation/> [2018-03-27]

Spritmuseum. *Kontakta oss*
<https://spritmuseum.se/om-spritmuseum/kontakta-oss/> [2018-03-27]

Spritmuseum. *Om Spritmuseum*
<https://spritmuseum.se/om-spritmuseum/> [2018-03-27]

Statens Historiska Museer (2016). *Årsredovisning 2016*. Stockholm: Statens Historiska Museer
http://shm.se/wp-content/uploads/2017/03/SHMM_arsredovisning_2016.pdf

Vasamuseet. *Museet*
<https://www.vasamuseet.se/vasas-historia/museet> [2018-03-27]

Vikingaliv. *Medarbetare*
<http://www.vikingaliv.se/om/medarbetare/> [2018-03-27]

Waldemarsudde (2017). *Om museet*

<https://www.waldemarsudde.se/om-waldemarsudde/> [2018-03-27]

Waldemarsudde. *Uppdrag och vision* [2018-03-27]

<https://www.waldemarsudde.se/om-waldemarsudde/8965-2/>

Zetterström Geschwind, Britta (2017) *Publika museum: MAterialiseringar av demokratiska ideal på Statens Historiska Museum 1943-2013* Diss. Stockholm: Stockholms Universitet. ss.12

9. Appendix

9.1 Lista över intervjuobjekt

Museum	Intervjuobjekt	Bakgrund
Fotografiska	Butikschef	Detaljhandel
Historiska museet	Gruppchef besöksservice	Detaljhandel
Moderna museet	Butikschef	Detaljhandel
Nationalmuseum	Head of retail and visitor service	Kultursektorn
Naturhistoriska riksmuseet	Butiksansvarig	Kultursektorn
	Enhetschef, värdskap / Tillförordnad kommunikationsansvarig	Kommun
Nobelmuseum	Butikschef	Förskola/Egenföretagare/ Kultursektorn
	Chef för publika avdelningen	Kultursektorn
	Chef för utställningar och pedagogik	Lärare
Prins Eugenes Waldemarsudde	Butikschef	Kultursektorn
	Överintendent och museichef	Kultursektorn
Spritmuseum	Museichef	Privatsektor
Vasamuseet	Butikschef	Detaljhandel/ Kultursektorn
Vikingaliv	Grafisk formgivare och inköpsansvarig butik	Grafiskformgivare

9.2 Teman vid intervjuer

Ämne	Övergripande ämne för frågor
Inledning	• Inledning och intervjuobjektets bakgrund
Museets organisation	• Museets syfte och uppdrag
Butiken	• Museibutikens syfte • Butikens förändring under tid
Produkterna	• Vilken typ av produkter säljs i butiken? • Hur bra/dåligt säljer produkterna? • Hur väljer ni vilka produkter som tas in till en specifik utställning? • Vilka tankar finns kring museets egna produkter?
Interna faktorer	• Hur upplever du att man internt ser på butiken och butikens roll? • Vilka arbetar i butiken? • Hur lönsam är butiken?
Avslut	• Vad tycker du är det bästa med ditt jobb? • Något mer som du tänker på som vi inte tagit upp?

9.3 Teman vid observationer

- Butikens placering i rummet
 - *Ligger den nära entrén, utställningarna, utgången osv?*
- Reklam/marknadsföring
 - *Vad syns mest/först?*
- Vad finns det för typ av produkter?
 - *Vilken produkttyp är vanligast/syns mest?*
- Hur kopplade är produkterna till utställningarna och museet?
- Hur är de olika produktkategorierna placerade i butiken?
- Prisnivå
- Hur synliga är priserna?
- Finns erbjudanden, rabatter/rea, kampanjer?
- Hur uppfattar vi servicen och butikspersonalen?
 - *Tar de kontakt med oss? Hälsar de när vi kommer in?*
- Behöver man betala inträde för att komma in i butiken?
- Vilka målgrupper kan vi se baserat på produkter och visuella intryck?
- Visuella intryck
 - *Inredningsstil? Hur är produkterna placerade rent visuellt?*
- Övriga observationer?

9.4 Bilder från observationer

Nobelmuseet



Vasamuseet



Prins Eugens Waldemarsudde



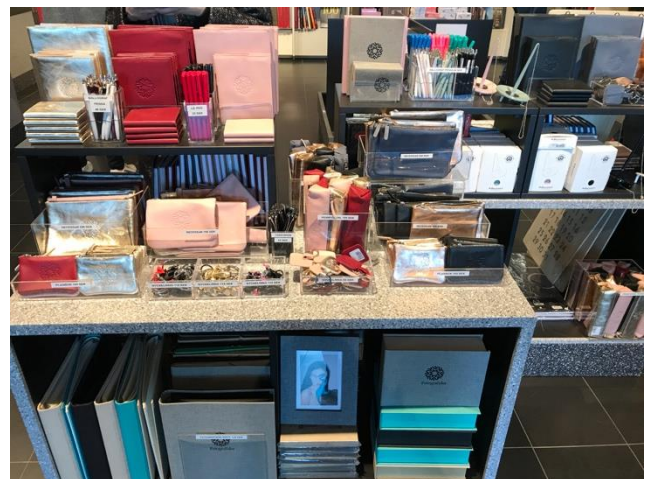
Moderna Museet



Historiska Museet



Fotografiska



Naturhistoriska riksmuseet



Vikingaliv



Spritmuseum

