

Uppsala universitet
Institutionen för Musikvetenskap
Musik och Media – magisterkurs 40 p
Examensarbete 10 p vt 2004

Att locka publiken till musiken

Samarbete, marknadsföring och publicitet under två konsertserier på Kulturhuset

**Författare: Johan Åhrgren
Handledare: Dan Malmström**

Sammanfattning

Föreliggande uppsats syftar till att, utifrån relevanta teorier, beskriva, analysera och jämföra marknadsföringen av och genomslaget hos två konsertserier på Kulturhuset i Stockholm. För att se hur arbetsprocessen skiljer sig åt utifrån olika faktorer, är analysobjekten valda med tanke på deras skillnader i musikgenre och omfattning. "The Critic's Choice" är fyra konserter med nutida konstmusik, "Konserter att pausa till" är tre konserter inom singer/songwriter-genren. Då internt samarbete ses som en allt viktigare faktor för en lyckad extern insats, har jag också tittat närmare på hur produktions- och marknadsenheterna förhåller sig till varandra. De teoretiska utgångspunkterna är således hämtade ur forskningsområdena intern kommunikation, marknadsföring och publicitet.

Uppsatsen använder sig utav kvalitativ fallstudiemetodik, och baserar sig främst på enskilda intervjuer med fem anställda på Kulturhuset: de båda producenterna för respektive projekt, programchefen, marknadschefen samt den informationssekreterare som är marknadsansvarig för programavdelningen.

Resultaten visar att det allmänt råder vissa meningsskiljaktigheter mellan enheterna, vilket kan förklaras med att de olika enheterna har olika slags kompetenser, erfarenheter och syn på marknadsföring. Samarbetet kan teoretiseras genom att fysisk närhet samt gemensamma kulturer gör att det kommuniceras mera inom än mellan respektive enhet. Marknadsföringen har i uppsatsen kategoriserats enligt marknadsmixteorin (produkt, plats, pris, påverkan), varav det sista steget, påverkan, har undersökts via nio olika delmoment. Av dessa framgår att föranalys respektive efteranalys inte användes lika uttalat i arbetet med Pauskonserterna som i Critic's Choice, annars har alla steg inkluderats. Critic's Choice hade en mer omfattande marknadsföringsstrategi och fick också mer uppmärksamhet i massmedia, däremot inte riktigt lika mycket som det förväntades. För Pauskonserterna var det mediala genomslaget över förväntan i förhållande till marknadsföringsinsatserna, vilket delvis kan förklaras med att singer/songwriter-genren är mer kommersiellt gångbar än nutida konstmusik.

Förord

Jag vill här ta tillfället i akt att tacka några för uppsatsen betydelsefulla personer. Först vill jag tacka min handledare till uppsatsen, Dan Malmström, för stöd och uppmuntran genom hela processen. Jag vill även passa på att tacka Monica Jakobson Dikanski, som var min handledare på den praktik jag valde att göra på Kulturhuset: tack för ett vänligt mottagande, all information jag har fått ta del av, samt för värdefulla kommentarer till uppsatsmaterialet.

Stort tack också till er andra på Kulturhuset som har ställt upp på intervjuer (ni vet ju vilka ni är). Tack till mina kära kamrater och bandmedlemmar för att jag inte bara har fått sitta framför datorn i april och maj 2004. Sist men absolut inte minst: TACK till dig Lisa, för idéer, tips, stöd, kontinuerlig genomläsning, kärlek och alla andra anledningar.

Johan Åhrgren
Uppsala, 16 juni 2004

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	4
SYFTE OCH AVGRÄNSNING	5
METOD OCH MATERIAL	6
DISPOSITION.....	6
2. TEORETISK PLATTFORM.....	8
INTERN KOMMUNIKATION	9
MARKNADSFÖRING	9
EXTERN KOMMUNIKATION – STEG FÖR STEG	11
PR OCH PUBLICITET	13
3. METODFÖRDJUPNING.....	15
FALLSTUDIER.....	15
DATAINSAMLINGSMETODER	16
TILLFÖRLITLIGHET OCH BRISTER	17
4. KULTURHUSET	18
ORGANISATION	19
MUSIKUTBUD.....	20
5. SAMARBETE	22
ORSAKER OCH KOMPETENSSKILLNAD	23
RUTINER OCH STRATEGIER.....	25
SAMARBETSANALYS	27
6. MARKNADSFÖRING	29
CRITIC´S CHOICE	29
<i>Produkt, plats och pris</i>	30
<i>Påverkan</i>	30
KONserter ATT PAUSA TILL.....	33
<i>Produkt, plats och pris</i>	33
<i>Påverkan</i>	34
MARKNADSFÖRINGSANALYS	35
7. PUBLICITET OCH PUBLIK.....	37
CRITIC´S CHOICE	38
<i>Kommentarer</i>	38
<i>Projektaspekter</i>	40
KONserter ATT PAUSA TILL.....	41
<i>Kommentarer</i>	41
<i>Projektaspekter</i>	42
KONSERTFORMAT OCH KONSTMUSIK	43
GENOMSLAGSANALYS.....	44
8. SLUTDISKUSSION.....	45
KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING.....	48

1. Inledning

Kulturella uttrycksformer har alltid setts som en motpol till det avsevärt yngre begreppet marknadsföring. Något som lika ofta har utmärkt kulturproducerande organisationer är en betydande marknadsosäkerhet. Detta brukar hanteras på två olika sätt. En *kulturell affärsstrategi* innebär konst på konstnärens villkor, medan en *kommersiell affärsstrategi* innebär konst på marknadens villkor, på samma sätt som "populärkultur" kan definieras som kultur på publikens villkor. "Finkulturen" har en produktion som ofta visar upp så låga försäljningssiffror att den måste subventioneras.¹ Därför har många offentliga kulturinstitutioner länge kunnat luta sig tillbaka mot olika former av statligt stöd. Under 1990-talet har dock många kulturanslag minskat avsevärt, samtidigt som konkurrensen har hårdnat mellan olika kultur- och nöjesaktiviteter. Idag är det ömsesidiga beroendet mellan kulturen och marknaden både tydligare och viktigare än någonsin tidigare.²

Två tendenser som har kunnat skönjas inom marknadsföringsområdet är att intern kommunikation och publicitet har fått en ökad betydelse för organisationers arbete att nå ut på marknaden. Publicitet som marknadsföringsverktyg är kanske särskilt användbart i kultursektorn, som i många fall både lider av ekonomiska nedskärningar och framkallar ett naturligt intresse från allmänheten.³ En annan, både tydlig och accelererande tendens under hela 1900-talet har varit att allt fler musikformer har gått från levande arenor till s.k. mediearenor, där musiken inte framförs direkt⁴. Detta har gjort det både svårt och viktigt att bevara de genrer som antingen tenderar att försvinna i det ständigt ökande "mediebruset", eller riskerar att få en överhängande medierad form. Med denna bakgrund har jag valt att som uppsatsämne ta reda på hur det kan gå det till när man marknadsför levande musik i Stockholm 2004, och hur marknadsföring kan anpassas efter vad det är för typ av arrangemang.

Uppsatsen är examensarbete i den yrkesinriktade magisterkursen "Musik och Media". Kursen innefattar en 10 veckor lång praktik som jag gjorde på Kulturhuset i Stockholm mellan den 19:e januari och 26:e mars 2004. Eftersom hela kursen är av praktisk natur och uppsatsen skrivs i efterföljande anslutning till praktiken, fann jag det naturligt att uppsatsen skulle handla

¹ Björkegren (1992): *Kultur och ekonomi*, s 55-57

² Pavlov & Tegling (1997): *Publicitet som marknadsföringsverktyg*, s 1

³ Ibid., s 1. Se även noter längre fram i uppsatsen.

⁴ Lundberg, Malm & Ronström (2000): *Musik-medier-mångkultur*, s 329

om konkreta uppgifter på Kulturhuset. De uppgifter jag främst var inblandad i berörde marknadsföringen av olika musikarrangemang. Eftersom de var av ganska skiftande slag fann jag det intressant att välja ut två ganska olika arrangemang med två olika producenter. ”The Critic’s Choice” är fyra konserter med nutida konstmusik, ”Konserter att pausa till” är tre konserter med singer/songwriter-artister. Tanken var att göra en undersökning som skulle kunna vara till värde för personalen i framtiden, men också fungera som inspirationskälla för både andra konsertarrangörer och fortsatt forskning.

Syfte och avgränsning

Uppsatsen syftar till att utifrån relevanta teorier beskriva, analysera och jämföra marknadsföringen av och publiciteten hos två konsertserier på Kulturhuset, vilkas musikgenre och omfattning tydligt skiljer sig åt. Studien blir därmed också en jämförelse mellan två musikproducenters arbete. För att ge en större förståelse för hur marknadsföringen fungerar i de båda fallen syftar uppsatsen även till att analysera producenternas vanligaste relationer inom Kulturhuset. Syftet kan tydliggöras i följande frågeställningar:

- a) Hur kan man beskriva det generella samarbetet mellan produktions- och marknadsenheten?
- b) Vilka likheter och skillnader finns mellan arrangemangens marknadsföring?
- c) Hur kan man förklara publiciteten och publikantalet till de båda arrangemangen?
- d) Hur kan samarbetet, marknadsföringen och publiciteten tolkas efter uppsatsens teorikapitel?

Uppsatsämnet är därmed avgränsat till att endast bestå av marknadsföringen av två musikarrangemang på Kulturhuset i Stockholm, och syftar inte till att söka svar på övergripande eller kvantitativa frågeställningar rörande marknadsföring av kultur. När det gäller marknadsföringen kommer jag att fokusera på vissa delar, såsom publicitet och påverkansprocessen. Det ena projektet, Konserter att pausa till, kommer till viss del endast att beskrivas och analyseras utifrån de två första konserterna, eftersom den tredje inte hade ägt rum då jag samlade in material om projekten.

Metod och material

Det empiriska materialet består framförallt av kvalitativa intervjuer med fem anställda på Kulturhuset. Jag har också fått användning av allt skriftligt material som finns att tillgå om de två arrangemangen och om Kulturhuset. En närmare beskrivning av uppsatsens metodologiska utgångspunkter och genomförande finns i kapitel 3.

Marknadsföring av musik och kultur som forskningsområde kan inte sägas vara särskilt vältäckt. Det mest närliggande jag har hittat är en CD-uppsats i Musikvetenskap från 1996 av Cecilia Sjögren, "Att marknadsföra konserter med klassisk musik. En undersökning av Nordic Artists Mästarkonserter" som jag också refererar till i teorikapitlet. En annan heter "Publicitet som marknadsföringsverktyg – en fallstudie av interaktionen mellan Dramatens pressavdelning och medarbetare på svenska dagstidningars kulturredaktioner", och är en C-uppsats i Företagsekonomi från 1997 av Ylva Pavlov och Katarina Tegling. Dessa undersökningar på C/D-nivån exemplifierar tydligt den tvärvetenskapliga ansatsen. På en högre/mer omfattande nivå, verkar det som om avhandlingar och (läro-) böcker i regel behandlar teorierna *eller* musiken/kulturen. Två källor jag har fått särskilt stor nytta av är de båda medie- och kommunikationsforskarna Larsåke Larsson och Peter Malmsten, som har skrivit "Tillämpad kommunikationsvetenskap" respektive "Mediebildens i verkligheten".

Disposition

Uppsatsen är medvetet präglad av en för Musikvetenskap förhållandevis utförlig teori- och metoddell, vilket är både motiverat av och nödvändigt för den icke-traditionella karaktären på uppsatsämnet. För att ge en så bred bakgrund som möjligt till de båda projekten har jag även valt att lägga ett relativt stort fokus på Kulturhuset som organisation och det generella samarbetet mellan de aktuella enheterna.

I kapitel 2 behandlas de teoretiska modeller och idéer som ligger till grund för uppsatsen. Grundläggande kommunikationsteori presenteras, liksom olika aspekter på intern kommunikation i organisationer. En kort översikt ges inom marknadsföringsområdet och dess distinktion mot marknadskommunikation. Slutligen belyses de för uppsatsen mest relevanta teorierna inom externa kommunikationsprocesser och publicitet.

Kapitel 3 beskriver de metoder jag har valt att använda; fallstudier som kvalitativ metod och dithörande datainsamlingsmetoder som intervjuer, dokumentinsamling och deltagande

observation. Här diskuteras också uppsatsens vetenskapliga tillförlitlighet samt brister och problem i genomförandet.

Kapitel 4 ger en bakgrund till Kulturhuset; först en kort historiskt framställning och en generell beskrivning. Den generella verksamheten och produktionen av musik beskrivs sedan och kopplas till de övergripande målen och konkurrenssituationen. Organisationsstrukturen och de olika yrkena presenteras, med fokusering på produktions- och marknadsenheterna.

Efterföljande kapitel är uppbyggda på liknande sätt, bortsett från kap. 8. Först presenteras den mest relevanta informationen från det empiriska materialet, sedan avslutas varje kapitel med en personlig och teoretisk analys. De tre första frågeställningarna (a, b, c) tillägnas var sitt kapitel (5, 6, 7), medan den sista frågeställningen i första hand besvaras i de respektive analyserna.

Kapitel 5 tar upp den generella relationen mellan produktions- och marknadsenheten, liksom rutiner och strategier för samarbetet.

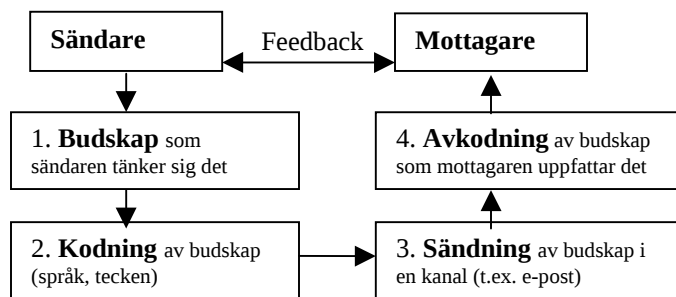
Kapitel 6 går igenom båda projekten var för sig, först presenteras de kortfattat, sedan beskrivs de utifrån olika marknadsföringsaspekter.

Kapitel 7 tar också upp projekten var för sig, men här beskrivs först publiciteten och publikantalet för respektive arrangemang. Det mediala och publika resultatet kommenteras sedan ur olika aspekter, och kopplas ihop med marknadsföringsinsatserna.

Kapitel 8 syftar till runda av uppsatsen och diskutera materialet och analyserna utifrån ett större perspektiv och sammanhang.

2. Teoretisk plattform

Det finns två huvudsakliga forskningsinriktningar inom kommunikationsområdet: *överföring av meddelanden* och *språkliga symboler* (semiotik). Jag ska koncentrera mig på den första; processen där personer eller grupper skickar meddelanden/information till varandra. Det finns ett antal olika modeller som beskriver detta, men de följer ungefär samma princip och kan sammanfattas på följande vis:



Figur 1. Beskrivning av en allmän kommunikationsprocess⁵

Budskapet är den information som ”sändaren” vill förmedla. Denna information kan kodas på olika sätt, t.ex. som mänskliga språk, teckenspråk, ljud eller symboler. När man sänder ett budskap sker det alltid i en kanal, såsom brev, e-post, eller telefon. Till sist avkodar och tolkar mottagaren budskapet, vilket inte alltid stämmer överens med sändarens intentioner. Feedback (återkoppling) innebär att mottagaren sänder tillbaka ett budskap till den ursprungliga sändaren, i en process som går till på samma sätt som steg 1-4. Det är då det är fråga om en s.k. *tvåvägskommunikation*. Om mottagaren däremot inte besvarar eller kan besvara meddelandet handlar det istället om *envägskommunikation*, vilket sker t.ex. vid annonsering, publicitet och affischering.⁶ Kommunikationsmodellen kan alltså vara användbar som referens både vid kommunikation mellan anställda (intern kommunikation) och vid kommunikation med t.ex. marknaden, medier och publik (extern kommunikation).

⁵ Bearbetning av Jacobsen & Thorsvik (2002): *Hur moderna organisationer fungerar*, s 335

⁶ Ibid., s 335-336. De sistnämnda kanalerna kan i och för sig besvaras av mottagaren till viss del, men har en låg grad av interaktivitet.

Intern kommunikation

Det finns stöd från flera forskningsfält som menar att kommunikation är en av de viktigaste beståndsdelarna i en organisation⁷. Både forskare och yrkesverksamma verkar dessutom överens om att en effektiv kommunikation utåt är direkt relaterat till kommunikationen inom organisationen⁸.

Kommunikationsproblem i organisationer förekommer ofta mellan ledning och anställda, men är lika vanligt mellan de anställda själva. Det kan finnas olika anledningar till varför viss information feltolkas eller inte kommuniceras, men om man hänvisar till modellen ovan blir det tydligt att varje kommunikationsproblem består av tre kritiska faser: 1) när sändaren ska koda meddelandet, 2) när meddelandet förmedlas genom den kanal som sändaren har valt, och 3) när mottagaren avkodar meddelandet. Problem uppstår vanligtvis om anställda mottar för lite information från kollegor eller ledning, men det har också visat sig bli problematiskt om de får för mycket information. Ett meddelande kan vara komplext och bestå av både skriftliga, verbala, och icke-verbala signaler. Den rikaste graden av information förmedlas genom direktsamtal ansikte mot ansikte, som även ger den snabbaste formen av återkoppling.

Förhållandet mellan organisationsstrukturen och kommunikation är i forskning vanligtvis fokuserat på *vertikal kommunikation* (mellan olika hierarkinivåer) och *horisontell kommunikation* (mellan enheter på samma nivå). Undersökningar visar att kommunikationsmängden är betydligt större inom än mellan formella organisationsenheter. Detta beror på att man inom samma enhet ofta arbetar med samma slags uppgifter, har samma kompetens och är samlade till samma fysiska plats. Människor har större förtroende för medlemmar av samma "kultur", exempelvis inom samma yrke/profession, och kommunicerar mest med de man har fysisk närhet till. Till detta hör också att den informella kommunikationen (personligt "småprat") är ett viktigt komplement till den formella.⁹

Marknadsföring

Det finns många sätt att kortfattat förklara begreppet marknadsföring på, men en definition som tycks vara brett accepterad av både akademiker och marknadschefer är "att planera och

⁷ Larsson (2001): *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, s 66

⁸ Ibid., s 54

⁹ Jacobsen & Thorsvik (2002), s 339-359

genomföra aktiviteter med syfte att möta konsumenternas önskemål”. Till detta hör någon form av utbyte mellan producenten och konsumenten; t.ex. en vara/tjänst mot betalning. Detta synsätt leder i regel till en princip om att ”producera det som efterfrågas istället för att försöka sälja det man har producerat”.¹⁰

Marknadsföringens former förenklas ofta till en minnesregel som kallas *marknadsmixteorin* (4P): Produkt (product), Plats (place), Pris (price) och Påverkan (promotion). En *produkt* kan definieras som en vara, tjänst eller idé; då gränserna inte alltid är glasklara kan det ofta vara en kombination. *Plats* står för distribution, och handlar vid marknadsföring av tjänster helt enkelt om valet av lokal där tjänsten ska äga rum. *Priset* brukar vanligtvis spegla produktens kvalitet; om priset är för lågt kanske man inte går tillräckligt med vinst, är det för högt finns det en risk att man säljer för lite.¹¹ *Påverkan* är detsamma som marknadskommunikation och förklaras traditionellt med ”en organisations insatser för att föra ut en produkt eller tjänst på en marknad”¹².

Marknadsmixteorin dominerar utbildningen i marknadsföring över hela världen, men avser främst massmarknadsföring av standardiserade konsumentvaror. Dess grundare, Philip Kotler, är dessutom en amerikansk professor, varför det ursprungligen är förhållanden i USA som har undersökts.¹³ Tjänster skiljer sig från varor främst genom att de ofta är abstrakta (ickemateriella), produceras samtidigt som de konsumeras, samt är både föränderliga och förgängliga¹⁴. Det är också många som anser att man borde lägga till ett femte P: Personal, eftersom människorna inom organisationen har ökat i betydelse sedan teorin etablerades¹⁵.

Marknadskommunikation/påverkan brukar vidare delas in i 1) Personlig försäljning, 2) Sales promotion (SP), 3) Reklam och 4) PR och publicitet. *Personlig försäljning* är en direktkontakt mellan försäljaren och kunden, och är med andra ord en selektiv typ utav tvåvägskommunikation. Det är en effektiv men i längden också dyr kommunikationsform. *Sales promotion* handlar om aktiviteter eller material som syftar till att öka köplusten hos konsumenter, återförsäljare eller den egna säljkåren. Det kan vara t.ex. rabattkuponger, gratisprover eller visningar, och är mest effektivt då det kombineras med andra promotionaktiviteter. *Reklam* är en

¹⁰ Sjögren (1996): *Att marknadsföra konserter med klassisk musik*, s 3

¹¹ Ibid., 12-16

¹² Larsson (2001), s 30

¹³ Gummesson (2002): *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30 R*, s 24

¹⁴ Sjögren (1996) s 25-26

¹⁵ Jansson (1998): *Första boken om reklam*, s 16

betald kommunikationsform som överförs via olika medier. Oftast innebär det en serie annonser i massmedia för att nå vissa målgrupper. *Publicitet* betalar man inte för, men det finns heller ingen garanti för att ens budskap kommer se ut som man hade tänkt sig, eller att texten ens blir publicerad. Denna form har dock större trovärdighet än reklam eftersom nyhetsformatet är mer objektivt.¹⁶

Extern kommunikation – steg för steg

Vare sig man benämner organisationens omgivning som marknad eller omvärld, eller kallar meddelandemottagarna för konsumenter eller publik, finns det ett antal olika steg som en extern informationskampanj normalt innefattar. Denna process beskriver Larsson i nio olika delmoment:

1) *Omvärldsanalys och föranalys*. Med omvärldsanalys menas en övergripande analys av omvärlden för hela organisationen, och en föranalys gäller enskilda informationsaktiviteter. I föranalysen kan en rad faktorer ingå, vissa mer relevanta än andra inför just konsertarrangemang. Eventuella problem med marknaden och organisationens idéer bör uppmärksammas i föranalysen, och där kan samhälls- och marknadsläget hämtas ur eventuella omvärldsanalyser. Den externa föranalysen betonas i den äldre litteraturen, men idag anses en analys av de interna förhållandena i organisationen vara helt avgörande för resultatet. Det gäller t.ex. kompetens, arbetsrutiner, inre kulturella förutsättningar och anställdas attityder till ”kampanjen”. Det är också bra att tänka på eventuella kriser som kan uppstå i verksamheten och produktionen. Förundersökningar kan göras i form av t.ex. marknadsundersökningar, och har det tidigare gjorts liknande projekt är det bra att ta lärdom av dem. Övriga faktorer som bör beaktas är bl.a. juridiska och etiska frågor, samhälls- och miljöförhållanden, den allmänna relationen med olika grupper samt image och anseende.

2) *Mål och målsättning*. Mål är de prestationsnivåer man vill uppnå. Det kan finnas specifika mål uppsatta för marknadsföring och PR-arbete, men i konsertsammanhang kan det också handla om t.ex. kvalitetsmål, kvantitetsmål och intäktsmål. Kommunikationsmålen bör anpassas till organisationens övergripande verksamhet: ofta behöver man bryta ner målen till olika nivåer och områden för ett projekt. Andra begrepp som har med övergripande mål att göra är affärsidé och vision. En affärsidé talar om vilket arbetsfältet är utifrån organisationens behov,

¹⁶ Sjögren (1996), s 17-23

kunder, produkter och konkurrensfördelar. En vision är en föreställning om framtiden utifrån perfekta förutsättningar och önskningar.

3) *Planering*. Effektiv planering är av stor vikt på alla nivåer i en organisation, och gäller därmed många olika insatser. Allmänt kan man säga att det måste planeras inför de kommande stegen i kampanjen, ur ett tids- och arbetsfördelningsperspektiv. För konsertarrangemang avser begreppet framförallt projektplanering och utformning av en marknadsplan (för reklam- och PR-insatser).

4) *Målgrupper och målgruppsanalys*. En målgrupp är en grupp människor som organisationen vill nå fram till med sitt budskap. Begreppet är däremot inte synonymt med ”mottagare”; en specifik målgrupp kan finnas inom en större mottagargrupp, men mottagargruppen kan också vara en del utav målgruppen. Målgruppsarbetet består först av att välja ut (en) målgrupp(er), vilket inom marknadsföring ofta kallas för segmentering. Sedan behöver man kategorisera och analysera målgruppen utifrån lämpliga faktorer som t.ex. storlek, geografisk placering, demografi (kön, ålder, utbildning etc.) social bakgrund och medievanor. Detta gör att de kommande tre stegen i kampanjen kan anpassas till den valda målgruppen.

5) *Kommunikationsstrategier*. En strategi kan definieras som en riktlinje som balanserar organisationens mål och aktiviteter med omgivningens behov och krav. Mer specifikt är det metoder som används för att förverkliga idéer och nå uppsatta mål. Här brukar man skilja på inifrån- och utifrån-strategier. Inifrån-strategier betyder att organisationen sprider information till sina målgrupper, medan utifrån-strategier innebär att grupper som vill ha information om organisationen får den hjälp de behöver. Inifrån-strategier innefattar både påverkans- och övertalningsstrategier (envägsformer) och mottagarinriktade strategier (tvåvägsformer).

6) *Budskapet*. Detta steg är kärnan i alla kommunikationsformer, och forskningen bygger mer eller mindre på den klassiska retoriken. Retorik är en presentationsmetod, som utgår från faktaframställning, argumentation och känslor hos publiken. En annan teknik är den journalistiska formen, där budskapet struktureras som en artikel. En reklamriktad budskapsmodell utgår från målgruppens motivation (hög eller låg) och beteende (rationell eller emotionell). Utifrån det kan organisationen rikta in sig på en rationell, repetitiv, känslomässig eller en social budskapsstrategi. Om man bedömer att målgruppen är exempelvis högutbildad och tveksam inför budskapet, har det visat sig att flera budskap/argument är att föredra. Kommersiella budskap är i regel kortare och mindre komplicerade än offentliga budskap.

7) *Medier och medieval*. Medier definieras i det här fallet som något en organisation själv styr, producerar och eventuellt köper. Vanligt förekommande medier är trycksaker, annonser, radio- och TV-reklam, elektroniska medier, telekommunikation och muntlig kommunikation. Medier ska inte förväxlas med *massmedier*, som här definieras som det redaktionella utrymmet i tidningar, radio och TV. Först bör man undersöka vilka medier och massmedier som stämmer bäst överens med budskapets och målgruppens karaktär. Sedan finns det ett antal analysvariabler för att mäta budskapets effekt: *räckvidd* är hur stor del av målgruppen som mediet når ut till, *frekvens* är hur många tillfällen mediet utnyttjas, och *genomslagskraften* är hur kraftfullt mediet bedöms vara. Andra, mindre vanliga faktorer är selektivitet, snabbhet, timing och interaktivitet.

8) *Operativ planering*. Detta innebär planering av de praktiska insatserna. De arbetsuppgifter som ska utföras är framförallt produktion och distribution av olika typer av material, anordning av aktiviteter där människor möts (t.ex. möten och konferenser) samt massmediekontakter. Till detta hör också att skapa och bibehålla goda relationer samt administration av uppgifter och intern förankring.

9) *Utvärdering och analys*. För att inte upprepa gamla misstag betonar Larsson vikten av att alltid göra utvärderingar/slutanalyser. Detta steg ligger på två nivåer, dels handlar det om fortlöpande insatser för att spegla omvärldens bild av det övergripande informationsarbetet, dels utvärdering och analys av enstaka informationsprojekt. Det senare är med fördel också en fortlöpande process, då man analyserar förberedelserna, genomförandet och effekterna. Den vanligaste metoden för utvärdering är en kvantitativ enkätundersökning, men man kan även med fördel använda olika kvalitativa metoder såsom intervjuer, observation, fallstudier och textanalys. Utvärdering är ett steg i processen som ibland försummas, men som också bör genomföras utanför organisationen för att den ska få en så objektiv och kritisk bedömning som möjligt.¹⁷

PR och publicitet

Publicitet kan definieras som redaktionellt material i massmedier, och har enligt Malmsten växt fram som en av samhällets viktigaste kommunikationskanaler, dessutom en allt viktigare sådan. Publicitet handlar i grunden om relationer, både med publiken och med redaktionerna på medieföretag. Dessa relationer är ett långsiktigt åtagande och benämns ofta som PR; public relations. Publiciteten är sedan en samverkan mellan organisationers PR-arbete och den

¹⁷ Kapitlet är en sammanfattning av Larsson (2001), som tar upp de nio stegen i var sitt kapitel (s 83-219)

journalistiska processen. Allmänna tendenser är att PR-aktiviteten har ökat kraftigt samtidigt som de redaktionella resurserna i svenska medier minskat. Utrymmet som ska fyllas har däremot många gånger växt.

Tre faktorer är avgörande för det material som publiceras: nyhetsvärdet (vad publiken vill ha), ideologin (vad publiken bör ha) och medielogiken (mediedramaturgi och praktiska arbetsrutiner). Publiciteten har en mängd olika former, som initialt kan delas in i *nyhetsmaterial* och *åsiktsmaterial*. Nyhetsprioriteringen kan vidare delas upp som förstasida, nyhetsartikel och notis (puff, inslag och telegram för etermedier). Åsiktsmaterial från journalister kan vidare vara antingen ledare, krönikor eller analyser.

Då reklam och annonsering är typiska kommunikationskanaler som helt styrs av avsändaren, brukar man säga att publicitet inte går att styra. Malmsten menar tvärtom att den kan påverkas, på fyra nivåer: 1) *publicering*, 2) *utformning*, 3) *genomslag* i målgrupp, och 4) *effekten* i målgruppen. Den första frågan som ställs är oftast hur stort genomslaget var, inte minst för att uppmärksamheten är begränsad hos både medier och publik. Syftet med publiciteten är att påverka publiken - att nå effekten i målgruppen. Ett bra genomslag är då bara verktyget, som det också bör finnas ett kritiskt förhållningssätt till. Genomslaget kan exempelvis vara negativt, d.v.s. det stämmer inte överens med syftet.

Förutom genomslaget är också *medievinklingen* en mycket grundläggande aspekt på rapporteringen; om den är positiv eller negativ. Från medieperspektivet underlättar ett visst perspektiv det konkreta arbetet med att skriva artikeln. En vinkel ger ett uttalat eller underförstått budskap, en mer lättillgänglig text, och gör att uppmärksamheten fångas och bibehålls. Rent vetenskapligt handlar det om att göra en textanalys av t.ex. rubriken, ingressen och eventuell bildtext. Däremot säger det ingenting om hur läsarna uppfattar innehållet, eller om avsikten med eller kvaliteten på journalistiken.

För att mäta effekten i målgruppen krävs utförliga undersökningar, men publicitetens effektivitet kan ofta sägas vara likvärdig med genomslaget. Det finns inget mått som helt felfritt kan mäta mediernas rapportering; syftet är snarare att visa på en riktning. Fler varianter leder däremot till en ökad tillförlitlighet. Både mediernas räckvidd och antalet artiklar och inslag som publiceras (pressklipp) har betydelse för genomslaget.¹⁸ Antingen kan man samla ihop pressklipp själv eller, som Kulturhuset, betala för en extern hantering av företaget Observer. Det är

¹⁸ Kapitlet är hittills baserat på Malmsten (2002) s 10-95

fortfarande ganska vanligt att mäta spaltutrymmet för en artikel som betalt annonsutrymme, men en djupare analys av pressklippen ger mer fördelar. Det kan man göra genom att utvärdera varje klipp innehåll som positivt, neutralt eller negativt.¹⁹

3. Metodfördjupning

All forskning kan i huvudsak definieras som kvantitativ eller kvalitativ. En kvantitativ ansats har sin grund i den traditionella, naturvetenskapliga vetenskapssynen, vilken utgår ifrån att det finns en objektiv verklighet som går att mäta och observera. Kvalitativ forskning har som främsta syfte att förstå innebörden av och tolka olika företeelser, och är således mer subjektiv. Empiriskt baserad kunskap är erfarenheter som framställs genom kvantitativa och/eller kvalitativa metoder.²⁰

Fallstudier

Till denna uppsats har jag valt att göra två kvalitativt inriktade fallstudier. En fallstudie är en undersökningsmetod för en specifik företeelse, t.ex. ett skeende, en företeelse eller en institution. Andra grundläggande egenskaper hos en fallstudie är att den ger en omfattande beskrivning av fallet, kan förbättra läsarens förståelse av företeelsen samt att generalisering, begrepp och hypoteser uppstår ur materialet.²¹

I mitt fall handlar det om att visa hur marknadsföring av musik *kan* gå till, snarare än att med statistik försöka bevisa hur det går till på alla konserter i hela Sverige. Det mest korrekta synsättet är troligen att se denna uppsats som två fallstudier, eftersom jag i huvudsak undersöker marknadsföringen och dess genomslag vid två olika projekt. En analys av flera olika fall, s.k. komparativ fallstudie, skiljer sig inte nämnvärt från en enskild fallstudie²².

En fallstudieforskare använder i första hand intervjuer, observationer och dokumentärt material för att samla in data/empiri. Merriam menar att en kombination av flera insamlingsmetoder, liksom ett tillskott av kvantitativ metod, enbart gynnar trovärdigheten hos

¹⁹ Almquist & Wilson (2000): *Praktisk PR*, s 44

²⁰ Merriam (1994): *Fallstudien som forskningsmetod*, s 30-31

²¹ Ibid., s 24-27

²² Ibid., s 166

fallstudien.²³ Mitt empiriska material baserar sig främst på intervjuer, men dokumentinsamling och deltagande observationer har både gett mig en bredare förståelse för Kulturhuset och tjänat som jämförelse med informationen från intervjuerna. Jag kommer även att ha ett visst inslag av kvantitativ analys, då de samlade pressklippen om arrangemangen kommer att värderas.

Datainsamlingsmetoder

De personer jag har valt att intervjua är de båda producenterna för arrangemangen, programavdelningens informationssekreterare, programchefen samt marknadschefen. Urvalet av intervjuade personer begränsar sig till den personal jag ansett vara mest relevant för marknadsföringen av och inriktningen på arrangemangen, varför exempelvis tekniker inte har blivit uppmärksammade. Intervjuerna genomfördes med personerna enskilt i Kulturhuset 22 - 26 mars 2004, och varje intervju varade i snitt ca 45 minuter. De spelades in på band och transkriberades sedan ordagrant. Detta gjorde att jag successivt kortade ner materialet till det jag ansåg vara mest väsentligt.

Den vanligaste intervjuformen är en delvis strukturerad intervju, som styrs av en uppsättning frågor eller teman men där ordalydelsen eller ordningsföljden inte är bestämd i förväg²⁴. Därför formulerade jag ett antal frågor av ett så "öppet" slag som möjligt. De nedskrivna frågorna fungerade mest som stödfrågor i ett samtal, och anpassades delvis under samtalets gång. En del frågor relaterades dock till de teoretiska utgångspunkterna, vilket till viss del styrde svaren till färdiga mallar.

De dokument som har varit till värde för uppsatsen består av allt skriftligt material som har dokumenterats och sparats om de två konsertserierna, samt bakgrundsmaterial om Kulturhuset och den generella verksamheten. Det handlar t.ex. om marknadsplaner, pressmeddelanden, e-postutskrifter, arbetsrutiner och arrangemangens publicitet (pressklipp).

Insamlingsmetoden "deltagande observation" användes indirekt då jag under min praktik var en del i det dagliga arbetet på Kulturhuset. När det gäller mina studieobjekt var jag till viss del delaktig i arbetet med båda två; under Critic's Choice utformade jag programblad till de två konserter som var på Kulturhuset, och till Paus-serien var jag med under målgruppsarbetet. Jag

²³ Ibid., s 84-85

²⁴ Ibid., s 100

var även åskådare under de två konserter i Critic's Choice-serien som gjordes på Kulturhuset, samt under den tredje konserten i Paus-serien.

Tillförlitlighet och brister

Vid kvalitativ forskning är det särskilt viktigt att använda speciella kriterier när man värderar och bedömer resultaten. Framförallt är det viktigt att sträva efter hög *validitet*, *reliabilitet* och *generaliserbarhet*. Validitet är i vilken utsträckning resultaten har trovärdighet och stämmer överens med verkligheten. Detta har jag eftersträvat genom att t.ex. be intervjupersonerna kontrollera tolkningen av intervjusvaren och att klargöra värderingar och teoretiska utgångspunkter. Reliabilitet är i vilken grad resultatet är pålitligt och inkluderar sammanhang och logik. Detta kan också stärkas genom att klargöra de teoretiska perspektiven, och i detalj beskriva hur studien har genomförts. Generaliserbarhet är i vilken utsträckning det går att dra allmänna slutsatser och om resultaten är överförbara till andra situationer. Vid fallstudieforskning gäller huvuddiskussionen om man överhuvudtaget kan generalisera från enstaka fall; de flesta menar dock att det går om man bara är medveten om utgångspunkterna och förutsättningar för enskilda studier.²⁵

Problem jag har stött på vid nedskrivning av intervjuerna är relaterat till dålig ljudkvalitet på banden. Vid vissa tillfällen var det svårt att höra vad intervjupersonerna hade sagt; speciellt då de uttryckte personliga värderingar fanns det en tendens att tala lite lägre. Vissa oklarheter har dykt upp i efterhand, vilket jag har delgett samma personer via e-post. Det är endast producent 1 som relativt ingående har kommenterat intervjumaterialet, vilket gör att det kan råda en viss obalans mellan framställningen av de olika informanterna.

De pressklipp jag kommer att redogöra för är till viss del ofullständiga. Det är företaget Observer som skickar listor och kopior till Kulturhuset på vilka medier som har publicerat information om de olika projekten. I fallet med Paus (där det var påtagligt mindre publicitet) har Kulturhuset av någon anledning inte fått en heltäckande bevakning ifrån företaget. Hur som helst är det ingen procentuellt fullständig utvärdering av publiciteten jag vill uppnå; det viktiga i sammanhanget är de stora dragen och hur mina informanter uppfattade genomslaget.

Att jag till viss del har varit delaktig i arbetet med mina studieobjekt kan tyckas inskränka på objektiviteten i den vetenskapliga undersökningen. Till detta hör att jag riskerar att ha en

²⁵ Ibid s 184-194

förutbestämd bild av de resultat som komma skall. Generellt sett anser jag dock att om man bara är medveten om sin egen roll i forskningsprocessen behöver detta inte vara något problem. Att forskaren på olika sätt är en del av den verklighet som studeras är en del i själva processen.

4. Kulturhuset

Kulturhuset ligger vid Sergels torg i Stockholm och har kommit att bli en symbol för Stockholm och för modernismens framväxt i Sverige. Kulturhuset är platsen där de flesta av 1900-talets kulturpolitiska frågor kom att aktualiseras. Den omfattande nybyggnationen i Stockholm under 1950-talet gjorde att Stockholmspolitikerna och kulturdebattörerna förespråkade en stark kulturell närvaro runt Sergels torg, för att väga upp den kommersiella koncentrationen. Efter många års förseningar kunde Kulturhuset invigas den 15 oktober 1974. Staten lämnade det pågående projektet redan 1969, och vid tillkomsten 1971-74 fanns det en mycket tydlig maktkamp mellan den statliga och den kommunala sektorn. Med det kommunala kulturlivet fick man en större politisk närvaro, och Stockholms kulturpolitik fick ett ansikte utåt. Pressen intog en negativ hållning till det nya kulturcentret, men de yngre generationerna gillade utbudet och Kulturhuset blev en publiksuccé.

Husets innehåll och verksamhet föregicks av en livlig diskussion mellan olika experter. Kulturhuset skulle "ha gatans offentlighet och en verkstads möjlighet". Att själv skapa och att kritiskt diskutera låg i tiden och företeelser som "allaktivitetshus", alternativrörelser och den nya ungdomskulturen inspirerade förslagen. Här fanns viljan att nå en ny publik för kulturen, nya idéer om "kulturens vardagsrum" (Läsesalongen), konsten som demokratiskt "verktyg", viljan att skapa gränsöverskridande utställningar och program och inte minst en ny syn på tredje världens samtida konst som jämställd västvärldens konstnärliga uttryck.²⁶

²⁶ Kulturhusets hemsida: www.kulturhuset.stockholm.se

Organisation

1992 blev Kulturhuset en egen enhet inom Stockholms kulturförvaltning. Organisatoriskt under Kulturhuschefen ligger sex enheter: Produktion, information/marknad, administrativ enhet, mediaenhet/läsesalongen, Lava/ungdomskultur samt Rum för Barn.

Produktionsenheten är indelad i program- respektive utställningsavdelningen. *Programchefen* har jobbat på Kulturhuset sedan slutet av 1970-talet, först som producent ett antal år, och så småningom som programansvarig. Programchefen har fortfarande en yrkesroll som producent och är huvudansvarig för teater och dans. Programchefsrollen innebär att ha det övergripande ansvaret för producenterna, staka ut de allmänna riktlinjerna för vad de ska göra, och se till att de någorlunda väl efterföljs. Bland mycket annat leder programchefen programmöten varje vecka och är med i ledningsgruppen, vilket alla enhetschefer i huset är. *Producent 1* har jobbat på Kulturhuset sedan hösten 1988, från början med både musik- och författarprogram, men efterhand huvudsakligen med musik. *Producent 2* har en halvtidstjänst sedan sommaren 2003 och är producent för scenkonst och musik, samt är projektledare för Kulturhusets sommarverksamhet på Terrassen 2004.

Producent 1 och 2 är de som lägger den mesta programverksamheten för musik i Kulturhuset. Det finns dock andra som arbetar med musik ibland, inte minst Lava, som oftast gör konserter med mer oetablerade rock- och popband. Programverksamhet läggs generellt utifrån både egna idéer och från många förslag utifrån. På grund av en ständigt dålig ekonomi är det inte så ofta det görs egna produktioner; Kulturhuset är för det mesta en scen där producenterna presenterar ett färdigt koncept. Som producent gör man ett urval som förhoppningsvis ska följa någon linje, och arbetar hela vägen från idé till genomförande. En producent är ensam ansvarig för innehållet i varje produktion, men det förs hela tiden en diskussion med andra medarbetare och enheter. Programchefen brukar egentligen inte arbeta med producenterna, eftersom de är så bra på det de gör och är tämligen självgående. Denne tycker däremot att det är roligt, och att de skulle vinna på, att i högre grad arbeta tillsammans och lägga programmen i grupp.

På programavdelningen finns det även en debattredaktör och en producent som ansvarar för "Internationell Författarscen". På utställningsavdelningen arbetar tre utställningsproducenter, varav en är utställningschef/1:e intendent. Produktionsenheten har även en produktionsassistent och en sponsorkoordinator. Den senare har till uppgift att skaffa sponsorer till både olika produktioner och till hela Kulturhuset.

Information/marknadsenheten har följande anställda: en marknadschef, en marknadsassistent, tre informationssekreterare, en informationsassistent, en webb- och tidningsredaktör, två grafiska formgivare samt en dekoratör. Till enheten hör även en informatör, fyra publikvärdar och en butiksansvarig. Informationssekreterarna har varsitt ansvarsområde; en sköter programverksamheten, en har utställningar och den tredje marknadsför övriga enheter. *Marknadschefen* har sommaren 2004 jobbat på Kulturhuset i två år. Ytterst innebär posten att ansvara för marknadsföringen av Kulturhusets utställnings- och programverksamhet. Denne arbetar med den typen av projekt som inte riktigt ryms i den vardagliga marknadsföringen av specifika arrangemang, som t.ex. en ny webb och ett nytt bokningssystem. Marknadschefen ser till att de som jobbar med marknadsföringen har rätt redskap för att kunna göra ett bra jobb. Denne har inte varit delaktig i arbetet med Pauskonserterna och Critic's Choice, förutom som bollplank till avdelningen. Både marknadschefen och infosekreteraren brukar dock gå igenom det material som kommer från produktionsenheten, och när det har gjorts en marknadsplan för de också en diskussion tillsammans. *Informationssekreteraren* som är marknadsansvarig för programavdelningen började jobba på Kulturhuset i maj 2003. En infosekreterare är både pressinformatör och marknadsförare, och är den som från marknadsenheten är övergripande ansvarig för "sina" projekt.

Enheten **Lava/ungdomskultur** gör olika projekt med program, utställningar och workshops, och har även arkiv och café. **Rum för Barn** har bibliotek, bildverkstad, program och utställningar. På **mediaenheten/Läsesalongen** finns, förutom biblioteket, Serieteket och Access IT. Den **administrativa enheten** har anställda inom ekonomi, verkstad, teknik, IT, kontorsservice, lokaluthyrning och säkerhet.

Musikutbud

I de övergripande verksamhetsmålen för Kulturhuset är Sveriges kulturpolitiska mål integrerade, som sammanfattningsvis är ett kulturfrämjande mål - att så många som möjligt ska få ta del av kvalitetskultur. Ytterst är det Kulturhusets högste chef som bestämmer om de ska satsa på att t.ex. maximera publiken, vinsten eller kvaliteten. Därefter kommer de enskilda producenternas val av programverksamhet. Marknadschefen skiljer mellan begreppen kultur och underhållning; kultur går i princip alltid med förlust, men är subventionerat eftersom så många som möjligt oavsett

ekonomiska möjligheter ska kunna ta del av det. Just eftersom kultur i den meningen är smalt, finns det marknadsförare för att kunna locka publik och öka deltagandet.

Kulturhuset har ambitionen att ha ett brett och mångsidigt utbud. Musikutbudet innefattar idag en liten del konstmusik och en något större del av världsmusik, jazz respektive pop/rock. Bara de sista fem åren har klimatet hårdnat betydligt för flera av de genrerna i Stockholm, delvis p.g.a. nya scener. Tidigare hade nutida konstmusik en större plats, men utbudet av konstmusik i Kulturhuset har minskat drastiskt de senaste 10 åren. Det breda musikutbudet gör att konkurrensen finns på många olika typer av spelställen, beroende på vilken genre det gäller. Denna konkurrens ligger enligt programchefen på två plan; konkurrensen om publiken och konkurrensen om de riktigt bra artisterna och musikerna. De spelställen som har "nischat sig" hårdare än Kulturhuset ser ut att klara båda konkurrensaspekterna aningen bättre. En musikinstitution utvecklas på det som den presenterar och då blir ett ställe som prioriteras av de som säljer artister. Om t.ex. Södra teatern gör ett stort antal konserter inom världsmusik, är det naturligt att de också utvecklar sin publik. I den meningen tycker programchefen att det är en konkurrens som är tuff och hård för Kulturhuset.

Producent 1 och 2 arbetar till stor del med olika genrer, och har till viss del olika syn på musikutbudet. Producent 1 gör i första hand projekt inom konstmusik, världsmusik och jazz, men kan även ha populärmusik och inslag av dans och teater. Denne förklarar att musikutbudet har varit större än det är nu, men tror också att det kommer att bli bättre framöver. Tidigare var de två heltidsanställda musikproducenter, och den viktigaste konsertlokalen, Hörsalen, kunde användas i högre utsträckning till konserter. Idag nyttjas den mer och mer till många andra typer av program och till kommersiella uthyrningar, vilket är en ekonomisk nödvändighet.

De musikarrangemang som producent 2 har gjort hittills har varit helt annorlunda mot det vanliga utbudet. Denne tycker att sin ingång är att hitta annorlunda presentationsformer för musik och utnyttja själva Kulturhuset, och att ha musiker som också är performance-artister. Koncentrationen på "singer/songwriters" beror mest på slumpen, men producent 2 tillägger att denne nog inte riktigt förstått vad det är för musik som ska presenteras på Kulturhuset. På Terrassen sommaren 2004 kommer det att bli t.ex. elektronika, hip hop och pop. Producent 2 pratar med programchefen ganska mycket om innehållet, och diskuterar framförallt kvalitet, men också hur het en artist är. Det handlar mycket om att hitta artister som är på uppgång och inte är för dyra, men som ändå kan locka publik.

Kulturhuset måste hela tiden balansera vinstgivande mot mer konstnärliga projekt, och ibland kan det publika och det konstnärliga sammanfalla. Producent 2 tycker att utbudet ska vara ett alternativ till det övriga musiksamhället, men att de ska blanda smala med breda genrer. Därmed finns en viss önskan om att göra lite mer kommersiella och större konserter. Producent 1 tillägger att musikutbudet varierar och ska också variera från år till år. 2003 var t.ex. jazz-scenen oerhört spännande, så då satsade Kulturhuset på jazz. Utbudet är en blandning av alla typer av musikstilar, men producent 1 skulle önska en större kontinuitet. Programchefen gillar i och för sig spännvidden i musikutbudet, men ser också att det går ut över tydligheten i musikprofilen; de måste jobba hårdare på att profilera sig inom olika musikområden. Det återstår fortfarande mycket diskussioner, och de måste ännu tydligare ha klart för sig själva vad de vill göra och varför.

5. Samarbete

Som det konstaterades i Kapitel 2 så är de interna förhållandena i en organisation av stor vikt för hur marknadsföringen och den externa kommunikationen fungerar. Här kommer jag att ur olika aspekter belysa den allmänna relationen mellan den enhet på Kulturhuset som producerar musik och enheten som enbart arbetar med marknadsföring.

Inför varje nystartat projekt ska producenten och aktuell infosekreterare ha ett marknadsmöte, då de i samråd ska besluta om vilken typ av marknadsföring som ska göras och vem som ska göra vad. Program- och marknadsenheten har i viss grad olika uppfattningar om hur projekten ska marknadsföras, vilket har lett till vissa samarbetsproblem mellan avdelningarna. Producent 1 tror att det stora problemet är att de skilda åsikterna inte är helt uttalade. Programchefen menar vidare att det är mycket tolkningsfrågor som har lett till konflikter, och att huvuddiskussionen har varit var gränsen går för hur mycket en producent ska lägga sig i marknadsföringen. Marknadschefen tror heller inte att man har satt sig ner och analyserat samarbetet.

Flera av producenterna har varit på Kulturhuset mycket längre än de flesta på marknadsenheten och har gjort mycket marknadsföring på egen hand. Programchefen menar att man kan bli lite fast i den arbetsformen så att man inte litar på någon annan än sig själv. Fördelen

är att ha kontroll och att veta allting som händer, men idag gör producenterna mer än dubbelt så många produktioner som då de gjorde allting själva, vilket ger för lite tid åt varje arbetsuppgift. Detta är en orsak till att marknadsföringspersonalen successivt har utökats från en halvtidsanställd till omkring tio heltidsanställda.

Orsaker och kompetensskillnad

Marknadschefen menar att fördelning av resurser och arbetsuppgifter har väldigt mycket att göra med storleken på organisationen, att det finns en sorts kritisk gräns placerad när man är fler än tio personer. Tio personer kan fortfarande föra en rimlig konversation, och då har man inte samma typ av problem. När man kommer till en gräns blir det ofta en suboptimering där smågrupper sluter sig samman och jobbar för sig själva, ofta på bekostnad av helheten. Marknadschefen tror att Kulturhuset ligger precis under kapacitetstaket, och då blir hela logistiken oerhört viktig. Det finns samma typ av problem i andra företag; på t.ex. Ericsson och Vattenfall finns troligtvis liknande problem i monumentalformat med olika affärsområden, länder och kulturer. Det krävs dessutom en större tilltro och tillit i en kulturorganisation, då allt handlar om tycke och smak och hur man värderar resultaten.

De olika avdelningarna har en specifik kompetens inom olika områden, vilket i sig har blivit en källa till meningsskiljaktigheter. Både marknadschefen och infosekreteraren har utbildat sig och har jobbat länge och ganska specialiserat med just marknadsföring, och har bara arbetat på ställen där det har varit en tydlig distinktion mellan produktion och marknadsföring. Om man vänder på det, så har marknadsenheten ingenting att säga till om när det gäller konstnärliga aspekter. Så tycker de också att det ska vara, eftersom det är producenternas unika kompetens. Marknadschefen ser sig själv som ”fullkomligt konstnärligt obegåvad”, men menar att man efter hand lär sig hur man bör sälja olika typer av projekt.

Denna kompetensskillnad har också att göra med textinnehållet av marknadsföringsmaterial, som är en ständig tvistefråga mellan marknad- och produktionsenheten. Programchefen menar att producenterna är de som kan och ska kunna projekten och ge material till marknadsenheten, men heller inte ägna för mycket tid och energi åt marknadsföringen. Enligt producent 1 är det dock problematiskt att det bara är producenterna som kan de enskilda projekten i detalj. Om marknadsenheten ändrar en text där de inte behärskar området till 100 procent, bör texten visas upp för producenten innan det skickas iväg, annars finns det en risk att

det bli fel innebörd eller betoning. Eftersom Kulturhuset arbetar inom så många olika konstarter och genrer, finns det ingen som kan behärska allt. Därför måste Kulturhuset ha ett väldigt nära samarbete mellan producenten och marknadsenheten. Producent 1 ser här en skillnad jämfört med Rikskonserter; de som skriver och arbetar med marknadsföring där är dessutom kunniga inom musikområdet.

Marknadsenheten vill oftast ha mer lättillgängliga texter som även kan få en ej insatt läsare att bli *lockad* och *inspirerad* - två ledord Kulturhuset har för hur kommunikation ska se ut. Ett annat ledord är att ha publiken i ögonhöjd; man ska inte se ner till dem, men heller inte se upp till dem. Med andra ord ska man aldrig överskatta publikens kunskaper, men inte heller underskatta deras intelligens. De som sysslar med konstarten är djupt insatta, och har enligt marknadsrepresentanterna ofta svårt att skilja på säljmaterialet från själva konstverket. Marknadschefen gillar t.ex. de klassiska konserterna där man på plats köper ett programblad med djupa och tunga verkkommentarer, som dock inte är ett bra säljmaterial.

Både producent 1 och 2 anser att det är producenterna som i slutändan bestämmer hur marknadsföringen ska gå till för enskilda projekt, eftersom de, enligt producent 1, har totalansvaret för allt. Men eftersom var och en måste kunna utveckla sin yrkeskunskap, får de ibland kompromissa. När producent 2 arbetar med mindre projekt vill denne ha mycket inflytande eftersom det görs så lite marknadsföring till dessa. Producent 2 har å andra sidan knappt tagit till sig av den kritik som har funnits att producenterna gör för mycket, vilket också kan bero på att denne är ganska ny.

Programchefen försöker lära sig att inte lägga sig i saker och ting i så stor utsträckning, och att istället lita på att marknadsenheten gör ett bra jobb. Det måste inte nödvändigtvis gå så långt att det är en person som tar sista beslutet - det måste vara ett samråd - men "i någon mening" tycker programchefen att marknadsenheten isåfall har sista ordet. Både marknadschefen och infosekreteraren menar att det idag är producenterna som bestämmer, eftersom budgeten för marknadsföringen är inbakad i respektive projektbudget, och att makten finns där pengarna finns.

De menar att bra marknadsföring oftast sker när ett stort projekt har en stor budget och ett litet projekt har en liten budget. Men i verkligheten är det ofta tvärt om; kända artister är billiga att marknadsföra och smala projekt är dyra att marknadsföra. Därför skulle marknadsrepresentanterna hellre vilja ha hela marknadsföringsbudgeten separat, för att enklare

kunna fördela om resurserna. De tillägger att marknadsföringen fungerar som bäst när det är ett samtal mellan enheterna.

Rutiner och strategier

Som ny producent dröjde det lite innan producent 2 förstod hur marknadsföringsarbetet fungerade inom Kulturhuset. Denne blev lite förvånad över att marknadsenheten inte var så tydliga i hur man arbetar, och tycker att det skulle vara bra att ha flera möten tillsammans. Infosekreteraren kommenterar detta med att denne har tagit för givet att programchefen sätter in producent 2 i rutiner, i och med att denne är producentansvarig. Infosekreteraren är också relativt ny, och känner fortfarande att det tar ganska lång tid att förstå strukturer i Kulturhuset.

Rutiner för samarbete och marknadsföring är någonting som producent 1 saknar. Marknadschefen menar också att det egentligen inte finns några rutiner, men denne tror att Kulturhuset ligger lite i ett gränsland mellan hur det har varit, hur det är och hur det ska bli. Programchefen och producent 2 menar att det finns rutiner, men infosekreteraren tillägger att rutinerna inte efterföljs speciellt bra, vilket kan förklara varför de andra inte upplever det som rutiner. Producent 2 menar att det är väldigt olika mellan olika projekt för hur marknadsföringen ska gå till, fast det samtidigt finns mallar för olika prioriteringar.

Rent marknadsmässigt är det svårt att hantera att Kulturhuset gör så oerhört många produktioner – 2003 var det över 1000 program och 67 utställningar. Man kan därför inte utgå från att alla evenemang får publicitet. Dels konkurrerar utställningar och scenprogram med varandra, och dels är det ett begränsat utrymme i media. Ju bättre man kan sprida antalet arbetstimmar hos marknadsavdelningen, desto bättre kvalitet blir det på pressbearbetningen och för varje producent. Infosekreteraren vill marknadsföra scenprogrammen på ett sätt så att de skapar goda relationer långsiktigt. För att jobba professionellt med marknadsföring anser infosekreteraren också att man måste sätta prioriteringsnivåer på det som marknadsförs, dels p.g.a. att de har dåligt med pengar, och dels för att ”man kan inte ringa på allting, för att till slut så kastar DN på luren”.

Som en följd av det presenterade marknadsenheten ett förslag på arbetsrutiner för produktionsenheten hösten 2003, vilket alla också accepterade. Förslaget innebar att prioritera projekten i A, B eller C-projekt, efter storlek och marknadsåtgärder. Dels för att det inte finns så mycket pengar i vissa projekt, och dels för att man måste lägga fokus där det går att få in pengar.

C-projekt är små, korta projekt där man enbart gör det som kallas för basmarknadsföring, vilket används på alla tre nivåer. I det ingår ett pressmeddelande, information på hemsidan, nyhetsbrev per e-post, kalendarieutskick, utrymme i Kulturhustidningen, veckoannonser och månadskalendarium samt, i mån av utrymme, affischer och informationskort.

B-projekten är som prioriterade C-projekt, men där man lägger lite mer tid på att t.ex. ringa några tidningar och trycka upp kort och affischer. A-projekten har intäktskrav, med mycket pengar inblandade, samt prestige och en viss stolthet över att man har dem. Till A-projekten gör man en mer utförlig marknadsplan och använder diverse tilläggstjänster som t.ex. separata annonser, fler trycksaker och utförligare pressarbete. Skyltning och distribution i huset beror också mycket på hur mycket plats det finns.

För att få ett bra genomslag i medierna anser marknadsrepresentanterna att man med jämna mellanrum måste skicka informationsmaterial om flera olika projekt till pressen. De menar att det inte ryms så mycket mer än ett A-projekt i Kulturhuset per månad, eftersom det inte går att sända ut budskapet till publiken att alla projekt är lika bra. Någonting som kanske borde vara ett B-projekt kanske får bli ett C-projekt om det finns större projekt samma månad. De tillägger också att man inte måste hålla sig exakt till prioriteringsrutinerna; man ska även kunna bestämma inom gruppen.

Andra regler de har kommit överens om handlar om att producenterna ska boka infosekreteraren senast åtta veckor före ett projekt, helst mycket tidigare, samt lämna underlag som består av texter, bilder och en budget. Tiden är infosekreterarens viktigaste råvara eftersom det är så mycket programverksamhet, varför det ofta blir problem när det är brist på framförhållning. All information ska sedan gå genom infosekreteraren; om det går till flera kanaler är det väldigt lätt att det blir fel.

Marknadschefen och infosekreteraren tycker att avdelningarna måste gå in mera i sina respektive specialistområden. Dels har marknadsenheten den övergripande blicken över alla projekt, vilket man inte har som enskild producent, dels är det också effektivast. De tre informationssekreterarna stämmer av varje vecka, så att marknadsföringen för Kulturhusets bästa inte ska krocka för mycket. Om man inte gör så menar marknadschefen att publiken blir sur och reagerar. Producent 1 tycker att helheten är viktig, men tror att det väsentliga för publiken är de enskilda projekten och att ordentlig information finns för varje projekt. Till detta hör också hör

också att enheterna har skilda åsikter om att Kulturhuset har olika biljettpriser och rabatter för olika typer av projekt, och att biljettförsäljning sker på olika ställen.

Infosekreteraren tycker sig ha en helt annan syn på marknadsföring än producenterna och vill arbeta efter en linje och ganska strategiskt. Denne tycker att de helst ska göra analyser och få in marknadsföringen på ett mycket tidigare stadium, egentligen innan man tar besluten, och skulle vilja veta vad producenterna har för mål. Det handlar då inte om att göra om projekt utan om att en informationssekreterare t.ex. skriver bäst pressmeddelanden. Det finns uppgifter om att resultatet av pressbearbetningen har ökat med 80 % det senaste året, vilket betyder att det inte har blivit sämre sedan infosekreteraren började. Under detta år har denne varit väldigt följsam, men vill ha mer inflytande. Infosekreteraren tillägger att marknadsenheten självklart måste bearbeta råmaterialet i kommunikation med ansvarig producent.

Producent 1 skulle vilja att samarbetet var mer personligt och att man har en mer öppen dialog. Denne upplever att marknadsavdelningen vill profilera sig väldigt hårt, och kanske isolera sig lite väl mycket. En lösning som producent 1 skulle kunna tänka sig är att den informationssekreterare som jobbar med vissa producenter har kontoret inne på deras avdelning, eftersom det behövs ett väldigt nära samarbete. Programchefen menar att de måste hitta en form för samarbete som är acceptabel för båda parter; det måste finnas ett dynamiskt samtal kring hur ett upplägg ska vara kring ett projekt.

Samarbetsanalys

När det gäller Kulturhusets samarbetsformer kan man hänvisa till de teorier om intern organisationskommunikation som presenterades i kapitel 2.

Det är inte enbart brister i kommunikationen som leder till problem av det slag vi har sett exempel på ovan. Däremot tror jag, oavsett *orsakerna* till problemen, att det mesta går att *lösa* med tydlig och rak tvåvägskommunikation, på en konstruktiv och ärlig nivå och med korrekt information.

För att relatera till de olika aspekterna på intern kommunikation, handlar detta fall om horisontell kommunikation - mellan enheter på samma nivå. Produktionsenheten sitter tillsammans i ett öppet kontorslandskap, vilket gör att medarbetarna kan kommunicera obehindrat ”ansikte mot ansikte”, både informellt och formellt, utan att lämna sina kontor. Detsamma gäller för marknadsenheten, med undantag för några av medarbetarna som har kontor i egna rum.

Mellan de båda enheterna är det en relativt lång korridor, vilket uppenbarligen minskar den informella kommunikationen emellan enheterna. De anställda inom respektive enhet har också i hög grad samma uppgifter och mål, vilket gör det lättare att hålla ihop och ty sig till varandra. Betydelsen av dessa faktorer, fysisk närhet och en gemensam kultur, fick jag själv erfara när jag gjorde min praktik på Kulturhuset, då jag mestadels av tiden satt mitt i produktionsenhetens kontorslandskap. Som marknadschefen påpekade har kommunikationsproblemen säkert också att göra med storleken på organisationen, att det bildas smågrupper när medarbetarna är flera än tio, som i fallet med Kulturhuset. Är man färre än tio fungerar organisationen sannolikt som en enda enhet, vilket ger en naturlig miljö för hela organisationen att samtala i. Är man flera får man givetvis försöka göra det bästa av situationen.

Produktionsenheten är konstnärligt/humanistiskt utbildade och marknadsenheten är enbart utbildade inom marknadsföring. Här är det lätt att dra paralleller med den klassiska distinktionen, men också det ömsesidiga beroendet, mellan kultur och marknadsföring som jag visade på i uppsatsen inledning. Därför är det inte alls konstigt att enheterna många gånger har skilda åsikter, då man lägger olika stor vikt vid olika saker. Finns det bara en fungerande diskussion tror jag att de olika kompetenserna kan vändas till en tillgång och styrka i (sam)arbetet. Alla fem informanter verkar också vara överens om att det behövs en närmare form utav samarbete, och att marknadsföringsprocessen fungerar som bäst när det är en fungerande tvåvägskommunikation mellan representanterna för respektive enhet. Detta är extra viktigt då det i det här fallet verkar ha varit mycket tolkningsfrågor som har lett till konflikter. En tydlig tendens är också att marknadsrepresentanterna i högre grad efterlyser en tydligare yrkesspecialisering, medan producenterna poängterar ett nära samarbete som det mest eftersträvarsvärda.

Med ordvalet ”rutiner” kommer man också in på begreppet ”strategier”. I det här fallet fick ”rutiner” stå för både arbetsfördelningen och ett förbestämt sätt att marknadsföra olika typer av projekt på. Att det fanns olika uppfattningar om detta verkar främst ha att göra med otydlig kommunikation. En annan notering är att både producent 2 och infosekreteraren är relativt nya på Kulturhuset, och nämner båda två att det har varit svårt att komma in i den nya yrkesrollen. I fallet med producent 2 blev denne inte tillräckligt informerad, och efterlyser fler möten. Där blev det helt enkelt ett glapp i kommunikationen mellan enheterna om vem som skulle introducera rutinerna för den då nye producenten. Personliga möten ger, teoretiskt sett, den rikaste formen av kommunikation. Men personalen kan också få för mycket information om det blir för många

möten, framförallt om det diskuteras ”fel” saker eller ämnen som inte berör de enskilda medarbetarna.

Mycket tyder på att enheterna inte har prioriterat att tydligt uttala och analysera de meningsskiljaktigheter som trots allt finns. Om inblandade parter helt enkelt har olika grundsyn på hur vissa arbetsmoment ska skötas måste man till att börja med se till att de olika uppfattningarna har nått ut till alla. Sedan måste man kompromissa, se till att alla godkänner och har förstått kompromissen, och sedan ta sitt ansvar för att överenskommelsen upprätthålls - precis som i personliga relationer. Om man fortfarande inte är nöjd tror jag att man först måste undvika den destruktiva bitterheten, och på ett konstruktivt sätt utarbeta nya lösningar. I en ideal organisation, som säkert inte existerar, ser jag dessutom att ingen information undanhålls; alla måste få veta vad som gäller och alla måste få utrymme att uttrycka sig.

6. Marknadsföring

I det här kapitlet kategoriseras arbetet med de båda arrangemangen efter marknadsmixteorin (4 p) och Larssons nio steg i kommunikationsprocessen, som handlar om det fjärde P:et - påverkan. På vissa ställen kommer Critic's Choice att refereras till som projekt 1, och det andra projektet följaktligen som projekt 2. Konserter att pausa till benämns ibland även som Paus eller Pauskonserterna.

Critic's Choice

Critic's Choice var en konsertserie, med fyra konserter, där fyra av landets ledande musikkritiker satte ihop egna konserter med nutida konstmusik. Arrangemanget var ett samarbete mellan Kulturhuset och Nalen. Mikael Strömberg (Aftonbladet) var den kritiker som genomförde den första konserten, på Kulturhuset 28 januari 2004. Gunilla Brodrej (Expressen) var på Nalen 4 februari, Thomas Anderberg (Dagens Nyheter) på Kulturhuset 11 februari, och Tony Lundman (Svenska Dagbladet) var på Nalen 18 februari. Ett flertal musiker medverkade, såsom Pärlor för Svin, Talekvartetten, Olle Persson, Roland Pöntinen och Fredrik Ullén, och framförde musik av både större och mindre etablerade 1900-talskompositörer.

Produkt, plats och pris

Critic's Choice var en idé som producent 1 och programchefen tog emot utifrån, från en person som tidigare har jobbat som vikarie för producent 1. Denna person hade hört talas om/kände till att något liknande gjorts i USA, vilket väckte idén att försöka använda samma koncept i Sverige. Förutsättningarna var att musiken inte skulle vara äldre än från 1900-talet, och att det skulle vara mellan fem och sju musiker medverkande. Kritikerna själva skulle vara närvarande, presentera sitt program, och dessutom vara närvarande vid alla fyra konserter och föra en diskussion med publiken efteråt. Kulturhuset hade inte råd att göra alla fyra konserter, varför det bestämdes att dela projektet med Nalen. Varannan konsert skulle äga rum på Kulturhuset, varannan på Nalen och alla kostnader och intäkter skulle delas. I Kulturhuset var Hörsalen ett naturligt val för den här typen av konserter. Producent 1 och Nalenproducenten tog lite högre biljettpris än vad idégivaren hade tänkt, 120 kr, men lade däremot in en studeranderabatt på 50 %. Vid köp av biljetter till samtliga konserter var priset 320 kr (hälften för studerande).

Påverkan

En *föranalys* till projektet gjordes i och med att Kulturhuset ställde sig frågan vad de kan göra för att skapa ett större intresse och en större publik för 1900-tals musiken och den samtida konstmusiken. De tycker det är viktigt att arbeta med nutida konstmusik, men vet också att det är svårt att få publik till den musikformen. Hela tanken bakom projektet var just att pröva ett nytt grepp med den typen av musik. Programchefen har även tidigare varit med om ett antal sådana experiment. Infosekreteraren hade inte börjat på Kulturhuset när planeringen till Critic's Choice startade, men tycker att man bör göra någon slags marknadsföringsanalys till den typen av projekt eftersom de inbegriper ett stort ekonomiskt åtagande.

Målet med Critic's Choice var i första hand konstnärligt; att skapa uppmärksamhet och debatt kring nutida konstmusik och till viss del försöka vidga den vanliga målgruppen. Ekonomiskt hade de aldrig några större förhoppningar om att projektet skulle ge stora intäkter, och var medvetna om att de satsade ganska mycket pengar som de inte ens skulle vara i närheten av att få tillbaka. De publika målen var medvetet lågt satta; man förväntade sig ca 100 personer per konsert.

Planeringen för projektet påbörjades av initiativtagaren över ett år innan den första konserten ägde rum. Eftersom det var ett relativt stort åtagande och en egen produktion, krävdes

det långa diskussioner innan man beslutade att genomföra projektet. Tanken var att idégivaren själv skulle jobba med det, men då denne blev gravid kunde hon endast vara med i första fasen. Denna fas innebar att välja och kontakta kritiker samt bestämma vilka förutsättningar kritikerna hade att arbeta med. Efter denna första fas tog producent 1 och en producent från Nalen över projektet, vilket resulterade i mycket extraarbete eftersom det inte var planerat från början. Initiativtagaren hade även gjort en relativt detaljerad marknadsplan, och bestämde att de i god tid skulle göra en folder där var och en av kritikerna skulle skriva om sin konsert. De skulle gå ut till viss press och till alla musikhögskolor i landet i november (första konserten var 28 januari). En marknadsplan utfördes sedan i samråd mellan producent 1, Nalenproducenten, marknadsföraren på Nalen och Kulturhusets marknadsavdelning.

Gemensamma *målgrupper* för de fyra konserterna var alla som är intresserade av nutida konstmusik. En viss tyngdpunkt lades på studenter och musikstuderande, i och med en studentrabatt och utskick till musikhögskolor. Nalenproducenten hade kontakt med föreningen ”Radiosymfonikernas vänner”, vilket ledde till att den ansvarige för föreningen skrev ett brev till alla 600 medlemmar angående Critic’s Choice i positiva ordalag, och erbjöd medlemsrabatt. Den första konserten hade en något annorlunda målgruppsinriktning än de övriga tre, i och med att den första kritikern, Mikael Strömberg, jobbade mycket mer med ljud, improvisation och bandmusik. Eftersom han själv är konstnär och är ute mycket och föreläser, vände de sig då även till konstskolor och i e-postutskick till ett register från Fylkingen (en institution för improvisationsmusik).

Den *strategi* som lades upp var i enlighet med ett A-projekt. Både tidsmässigt och budgetmässigt har marknadsföringen för Critic’s Choice varit betydligt större än för de flesta andra musikprojekt på Kulturhuset.

Det *budskap* som de ville formulera inför projektet tycker producent 1 blev lite problematiskt. Både kritikerna och musikerna var viktiga att framhäva, men de valde att betona kritikerna i marknadsföringen, vilket gjorde att musikerna kom lite i skymundan. Det förekom många diskussioner om presentationstexten till foldern. Initiativtagaren hade sin uppfattning, producenterna sina och infosekreteraren sin. Det hela slutade med en kompromiss som ingen egentligen var särskilt nöjd med. Initiativtagaren ville ha den längre, men producenterna tyckte den var för lång och komplicerad, vilket även infosekreteraren tyckte.

Det *medieval* som kanske var mest framträdande var foldern, som de tryckte i 4.000 exemplar och distribuerade i stor omfattning. Det gjordes även affischer som sattes upp i Kulturhuset och på Nalen, och två stora vepor/väggbonader till Kulturhuset. De diskuterade om de skulle trycka upp affischer och affischera på stan, men dels kostar det mycket att trycka, och dels är en mer målinriktad marknadsföring att föredra vid svårsålda projekt som Critic's Choice. Redan under hösten gjordes stora utskick via e-post till olika musikhögskolor (och andra musikutbildningar), radio och TV samt specialpress. Nalen och Kulturhuset slog då ihop sina register. Inför varje konsert skickades även ett nyhetsbrev ut, till en musiklista på ungefär 1250 namn - personer som anmält sitt intresse för att få nyhetsbrevet. De hade också annonser i färg; först annonser för hela projektet, sedan enskilda annonser inför varje konsert, i framförallt DN på stan och Svenska Dagbladet.

Pressmeddelandet inför den första konserten skickades ut på bred front till ca 400 namn inom dagspress, viss veckopress, fackpress och alla nyhetsbyråer, samt olika radioprogram på SR P2 och Musikspegeln på SVT. Sedan försökte infosekreteraren och producent 1 bearbeta kulturansvariga på olika tidningar, inte minst de tidningar där respektive kritiker arbetade, så att de skulle skriva i förväg. Detta pressmeddelande innehöll även information om de övriga konserterna. Inför dessa blev det successivt mindre och mindre omfattning på spridningen, med olika fokus i pressmeddelandet inför varje konsert. Kulturhuset skickade för sina konserter och Nalen för sina. De skickade också ut nyhetsbrev till privatpersoner ur sina respektive register.

Den *operativa planeringen* bestämdes efter vad de skulle hinna med. Eftersom Kulturhuset var huvudproducent, gjorde Nalen mindre när det gällde massmedia, men gjorde däremot en hel del mailutskick m.m. till musikhögskolorna och olika föreningar. Nalen har en marknadsförare, som dock arbetar halvtid och inte hade tid att engagera sig i Critic's Choice. Arbetet på Kulturhuset gjordes upp mellan producent 1 och infosekreteraren, t. ex. angående vem som skulle ringa till vilka mediekontakter. Kulturhusets grafiska formgivare gjorde utformningen av folder, affischer, vepor och annonser. Andra personer som var inblandade var webbredaktören samt ljud- och ljus tekniker. Det externa samarbetet med Nalenproducenten fungerade bra. Producent 1 hade kontakt med musikerna som uppträdde på Kulturhuset, och skrev kontrakt och projektbeskrivning för var och en. Naleproducenten hade hand om musikerna på Nalen, och skaffade fram noter till alla som behövde det.

En *utvärdering* i form av ett informellt möte hölls mellan producenterna och kritikerna, men inget med marknadsenheten. Producent 1 tycker det är självklart att man gör utvärderingar av stora projekt, och menar att man inför andra liknande projekt kan ha nytta av att ha analyserat dess olika delar, inklusive marknadsföringen.

Konsserter att pausa till

Den andra fallstudien var en tredelad konsertserie i Läsesalongen bestående av Ane Brun, Pallin och "San Fransisco Folk Explosion", alla inom singer/songwriter-genren. Konsserterna var gratis och hölls under tre lördagseftermiddagar i Läsesalongen, våren 2004. Norska Ane Brun har "med sin änglalika röst, sina fina gitarrangemang och sitt speciella sound blivit kallad Skandinavians singer/songwriter-drottning". Pallin är "en hjärtskärande vacker instrumental trio med en cello, en gitarr och trummor, vars lågmälda melankoliska ljudvärld får vem som helst att smälta".²⁷ San Fransisco Folk Explosion är benämningen på fem av de främsta folk/akustiska banden från San Fransisco-bukten, i ett paket som kompletterades med filmvisningar av experimentell och politisk film samt föredrag och frågestund om San Fransiscos vitala musikscen.

Produkt, plats och pris

Produkten är som en platsspecifik idé, som producent 2 fick av Kulturhuset som fenomen. Det producent 2 tycker är så fantastiskt med Kulturhuset är att det i princip är den enda platsen i Stockholm där "folk kan hänga hur mycket de vill" utan att konsumera någonting. Alla är välkomna, och alla kommer också dit; därför ville producent 2 göra någonting som var väldigt platsspecifikt. Denne valde då Läsesalongen som konsertlokal, eftersom det kan sägas vara kärnan i Kulturhuset. Projektet syftar till att ta ut konsserterna från sin vanliga kontext, och att ha ett lite annorlunda presentationssätt. Konsserterna skulle hållas på lördagseftermiddagarna, när det är som mest folk i huset. Tanken var också att man inte skulle kunna bli störd av konsserterna, varför det blev väldigt mjuk, akustisk musik, som även går att läsa till.

Sedan skulle det självklart vara gratis; om konsserterna hade kostat pengar skulle det inte ha varit samma projekt eller samma artister. Producent 1 brukar inte göra saker som är gratis, men skulle vilja göra det flera gånger. Dels är det en ekonomisk fråga, plus att denne rent kulturpolitiskt tycker att man ska betala för kultur, likväl som att man ska betala artister så gott

²⁷ Citat från projektets pressmeddelande/informationskort

man kan. Programchefen ser den fria entrén som en slags generositet som både Kulturhuset och musikerna bidrar till, men syftet är också att locka till sig en ny publik. Tar man en entréavgift på den typen av program har man ändrat på själva grundtanken, som är att man bara ska kunna "slinka in".

Påverkan

En *föranalys* gjordes i den meningen att producent 2 ville göra någonting annorlunda i en annan kontext, men det har inte gjorts någon undersökning. Infosekreteraren menar att det helt enkelt är ett litet projekt; för C-projekt finns det ingen möjlighet att göra analyser, varken tidsmässigt, ekonomiskt, eller personalmässigt.

Målet ville producent 2 uppnå som väldigt kvalitativt, i bemärkelsen att eftersträva en bra stämning vid konsertsituationerna. Alla konserter har en social tanke från början, men i den här serien var tanken att publiken skulle vara medaktörer på ett annat sätt. Något producent 2 tycker är särskilt bra med projektet är att det är lite utav ett experiment och att det inte alls är någon ekonomisk vinning, och därför kan det i princip aldrig gå fel. Ur infosekreterarens synvinkel fanns inga direkta mål uppsatta, men denne tillägger att man kan sätta upp både kvalitativa och kvantitativa mål om man gör en analys och en lanseringsplan. Om marknadsenheten sätter upp mål, tror infosekreteraren att de mer siktar på att få t.ex. 60 % beläggning i massmedia, eller tre förhandsartiklar i en specifik tidning.

Planeringen var ganska enkel och gjordes upp tillsammans av producent 2 och infosekreteraren. De bestämde då när de skulle skicka t.ex. nyhetsbrev och pressmeddelande, men bara inför den första konserten, med Ane Brun.

Målgruppen var Kulturhusbesökare i allmänhet och de som gillar de aktuella artisterna och/eller den musikgenren - en väldigt vid målgrupp som var svår att komma åt. Dels skickades det ut information till specifika platser som t.ex. caféer och bibliotek, men också till musiktidningar och skivbolag.

Som *strategi* hade projektet lägsta prioritet men var samtidigt en egen produktion. Det gjordes den bedömningen p.g.a. en liten budget och att det inte var någon ekonomisk vinning. Producent 2 ville också att projektet skulle få leva lite sitt eget liv och vara av experimentell karaktär. Vanligtvis brukar denne vara mycket mer strategisk och tänka tydligare på t.ex. vilka

målgrupperna är och på de olika stegen i marknadsföringsprocessen, samt arbeta mer med enskilda artister.

Budskapet var att det ”ska vara soft och skönt och att man ska ta en paus från storstadshuset på lördagseftermiddagen”; att konserterna skulle vara som en present till alla stockholmare. Infosekreteraren tycker att texten till Pauskonserterna blev mycket bättre än den till Critic’s Choice, eftersom den dels var kortare, men framförallt informativ och beskrev evenemanget på ett för publiken lättillgängligt sätt.

De *medieval* som gjordes var ett A5-kort som trycktes upp i stora mängder, egna affischer som sattes upp i huset samt e-post. Pressmeddelandet skickade infosekreteraren till den s.k. musiklistan; ca 100 namn inom musik- och nöjesjournalistiken.

Den *operativa planeringen* gjordes upp mellan producent 2 och infosekreteraren tillsammans. Rent produktionsmässigt gjorde formgivaren affischer och beställningar. Det var också en ren prioriteringsfråga att varken producent 2 eller infosekreteraren hade tid att göra pressbearbetning, men för att lansera själva projektet ringde producent 2 till några kontakter på tidningarna och berättade att Ane Brun skulle spela, eftersom hon ändå var en artist på uppgång.

Någon *utvärdering* har inte gjorts på papper, och brukar inte heller göras för projekt med C-prioritering. Men producent 2 tycker det är en väldigt intressant serie, som har varit väldigt viktig att dokumentera eftersom det är ett så socialt och annorlunda projekt.

Marknadsföringsanalys

Principen om att producera det som efterfrågas av marknaden tillämpas i musiksammanhang framförallt i den kommersiella musikindustrin. I den mer kulturella sfären dit Kulturhuset hör handlar det mer om att sätta upp mål för vad som *bör* produceras, och sedan försöka sälja det till publiken. Att marknadsföring handlar om att genomföra aktiviteter för att möta konsumenternas önskemål är i så fall mer tillämpligt i detta sammanhang, eftersom en potentiell konsertpublik onekligen behöver information om det de vill ”konsumera”.

Produkterna i de här fallen, karaktäriseras genom att de är enskilda idéer som har tagit formen av en sorts ”tjänst” gentemot publiken, och är således ingen konkret ”vara”. Paus var dess producents egna idé, medan Critic’s Choice var en extern idé. Båda projekten var dock i stort sett egna produktioner, vilket inte är det vanliga för Kulturhusets verksamhet. Platserna valdes av lite

olika anledningar, i ena fallet för att Hörsalen var det enda alternativet till konserternas storlek, i det andra fallet var det kopplat till själva idén och målet med produkten.

Att det måste vara ett utbyte mellan producenten och konsumenten i marknadsföringssammanhang (produkten mot betalning) behöver inte alltid handla om ekonomisk vinning, som vi märker i fallet med Paus. Eftersom det projektet var gratis, var priset varken satt för att spegla produktens kvalitet eller för att gå med vinst, vilket inte heller var syftet med projektet. Då blir det istället andra kvaliteter som producenten erhåller, såsom uppfyllande av projektets mål. Å andra sidan är det tveksamt om man kan kalla publiken för konsumenter, om de inte har betalat för konserterna. Critic's Choice syftade inte heller till att gå med vinst, men hade ett pris som i någon mån speglade kvaliteten på produkten. En uppenbar skillnad mellan projekten är att det är mycket mer resurser lagda på Critic's Choice.

En föranalys har inte lika uttalat använts i Pauskonserterna som i Critic's Choice. Kulturhuset gör dessutom produktioner på löpande band, vilket gör att somliga faktorer i föranalyser diskuteras kontinuerligt, vid olika tillfällen och kanske inte uttalat hör till en "föranalys". Däremot tror jag det är bra att samla alla förutsättningar för ett projekt på papper.

Inget av projekten hade några direkt ekonomiska eller publika mål, eller specifika mål för marknadsföringen. Båda producenterna betonade kvalitet som ett mål; Critic's Choice på ett mer konstnärligt plan och Paus på en mer social nivå. Båda konsertserierna syftade till att ha ett annorlunda presentationssätt än "vanliga" konserter. I fallet med projekt 1 för att nå ett mål (att vidga målgruppen), i andra fallet var det ett mål i sig.

Critic's Choice var en större produktion och hade fler personer inblandade - därför var det i det fallet en mer omfattande planering som jämförelsevis också startade tidigare.

Med en liten parentes för den första konserten i projekt 1 var målgrupperna desamma för konserterna inom respektive projekt. Mer eller mindre uttalat analyserades målgrupperna efter olika faktorer, framförallt efter storlek, geografisk belägenhet och (medie-) vanor, i Critic's Choices fall också efter utbildningsnivå. Att målgrupperna till stor del var desamma inom projekten medförde också att marknadsföringen till stor del gjordes gemensam inom projekten; de enskilda konserterna rymdes t.ex. inom samma folder, på samma A5-kort och i samma pressmeddelande.

De kommunikationsstrategier som användes var i enlighet med projektens storlek. Critic's Choice planerades innan A-B-C-prioriteringarna var godtagna, men följde i princip mönstret för

ett A-projekt. Paus marknadsfördes som ett C-projekt, förutom att A5-kort och affischer lades till. Just med det projektet ville producent 2 vara mindre strategiskt än vanligt. Värt att nämna är att Critic's Choice var bland det mest omfattande projekt som producent 1 har gjort, och att Paus verkar ha varit det mest "flexibla" projekt som producent 2 har gjort.

Angående budskapet till Critic's Choice var det tydligt att det blev problem eftersom det var flera personer som hade åsikter om hur texterna skulle skrivas. Detta var ett exempel på den problematik mellan producent och marknadsförare som påvisades i kapitel 5. Texterna om Paus accepterades i högre grad av marknadsavdelningen då de var kortare. Generellt tror jag det är väldigt viktigt att man så tydligt och korrekt som möjligt presenterar vad en specifik konsert är för något, så publiken inte känner att de köper "grisen i säcken". Detta är extra viktigt då man marknadsför tjänster och inte traditionella produkter, och i de här fallen då det inte handlar om en traditionell konsertsituation.

Det som skilde sig mest när det gäller medievalen var att Critic's Choice hade annonser och en större omfattning på e-postlistor och adressregister, i enlighet med projektstorleken. Dessutom var det inte samma typ av massmedier som kontaktades, Critic's Choice hade mer inriktning på kulturjournalistik, medan Paus hade mer fokus på nöjesjournalistik.

Den operativa planeringen fungerade på liknande sätt hos projekten, men hade också att göra med projektens storlek och att det var flera personer inblandade i Critic's Choice.

Eftersom Kulturhuset gör väldigt många produktioner är det inget konstigt att analyser inte görs till alla projekt. Däremot är det nog bra om man på något sätt utvärderar de projekt som är lite annorlunda eller som är representativa, framförallt när det gäller A-projekt. I de här fallen blev det å andra sidan jag själv som tog på mig att göra utvärderingar, i form av den här uppsatsen.

7. Publicitet och publik

I det här kapitlet presenteras och diskuteras genomslaget hos de både projekten, både med avseende på både publiciteten och publiktillströmningen. Ett sätt att mäta publicitet är genom att räkna och värdera pressklipp, d.v.s. notiser, artiklar och recensioner. Som jag nämnde tidigare är det dels inte lika mycket fokus på den tredje Pauskonserten, och dels har företaget Observer av

någon anledning inte gjort en heltäckande pressbevakning. Det går däremot att få en god bild av hur publiciteten var och uppfattades.

Critic's Choice

En tydlig tendens kan skönjas bland de 28 notiser, tre artiklar, två reportage och fem recensioner som gjordes om Critic's Choice. Det som publicerades mellan den 13 och 17 november 2003, var 19 notiser som skrevs efter samma mall genom TT spektra, och förekom i 19 olika lokala dagstidningar över hela Sverige. Den 18 november och 27 december publicerades ytterligare två notiser, i Skånska Dagbladet respektive Dagens Nyheter, utan koppling till TT spektra.

Den 11 och 13 januari 2004 publicerades två artiklar om den första konserten/kritikern, i Arbetarbladet respektive Gefle Dagblad. Mellan den 24 och 28 januari publicerades sammanlagt sex notiser i Svenska Dagbladet (två stycken), Aftonbladet (två), Expressen och Mitt i Vasastan, samt en artikel i Svenska Dagbladet. Den ena av Aftonbladets notiser handlade om den egna kritikern Mikael Strömberg.

När det gäller etermedia så gjorde Musikspegeln på Sveriges Television och Sveriges Radio P2s program Mitt i musiken var sitt reportage. Sveriges Radio hade även tänkt spela in konserterna, men backade ur eftersom de kom fram till att det var problematiskt och "inte förenligt med public service-tankens" att musiker blir valda av kritiker, något kritikerna själva tyckte var obegripligt.

Dagens Nyheter recenserade alla fyra konserter, och Expressen recenserade den tredje konserten med kritikern Tomas Anderberg. Den första konserten recenserades en aning negativt, och den andra relativt positivt. Den tredje fick en ganska neutral bedömning av Expressen och en positiv av Dagens Nyheter, medan den fjärde recensionen förhöll sig relativt positiv. I stort sett all förhandspublicitet var neutral, eftersom den beskrev just vad som komma skulle.

På den första konserten var det 66 besökare (av 250), den andra 116 (av 150), den tredje 110 (av 250) och på den sista var det 97 personer (av 150).

Kommentarer

Genomslaget i fråga om förhandsartiklar var sämre än producent 1 hade trott, eftersom "alla verkligen kände till det här projektet i mediavärlden". Marknadschefen har för sig att det blev hyfsat med uppmärksamhet för att vara nutida konstmusik, men hade trott på ett lite högre

genomslag och fler recensioner. Infosekreteraren tror att det var ungefär väntat; de fick ganska bred press efter det första pressmeddelandet de skickade ut, men när konserterna började närma sig var det svårt att få folk att skriva om det.

Programchefen hade väntat sig lite mer uppmärksamhet, men poängterar att konstmusik är en av de svåraste konstnärliga genrer idag överhuvudtaget att jobba med och att få utrymme för. Därför måste man använda sig av alla kontaktytor och alla förhållningssätt som tänkas kan för att göra genren spännande. De trodde då att aspekten med kritikernas val och den mediala aspekten på musiken skulle ge mer medialt intresse. Programchefen tror att de kanske inte insåg hur tufft de enskilda journalisterna också har det, eftersom de i sin tur har en redaktionschef eller en inriktning på sin tidning. Denne är också förbluffad över att journalister inte vågar närma sig musiker eller tonsättare på ett mer personligt sätt, utan har sån otrolig distans. Det kan också vara en orsak till hur tidningarna har valt att behandla Critic's Choice. Om den distansen fortsätter, menar programchefen, skulle konstmusiken bli ännu mer isolerad eller så kommer den att självdö.

Alla trodde att tidningarna skulle vara lite mer villiga att skriva om sina egna kritiker. Producent 1 påpekar att de enda som skrev – och det med stolthet – om sin kritiker var Aftonbladets kulturredaktion. Programchefen menar att det tyder på ett gammalt traditionellt tänkande och att det är ett gammaldags kulturklimat. Denne kan inte förstå varför tidningarna är så ängsliga och inte kan vara stolta över sina kritiker när man ser exempel på motsatser på andra redaktioner på tidningarna.

Hur mycket slår sig inte Expressen på bröstet för att dom har en Mats Olsson som skriver på sportsidan? Här är det lite tabubelagt att ens tala om att DN skulle ha en väldigt intressant kritiker som Tomas Anderberg.²⁸

Critic's Choice skapade heller inte den typen av diskussion man hade hoppats på, att konserterna skulle vara en del i ett samtal om ny musik och 1900-tals musiken. Lite grann av det menar programchefen att man faktiskt kan skylla på mediernas ängslighet. Kritikerna själva menar dock att det inte går att få "sin egen" tidning att skriva mera, men att det ändå blev mycket medieuppmärksamhet.

Alla tycker att antalet besökare var sämre än väntat, med tanke på marknadsföringens

²⁸ Intervju med programchefen

omfattning. Producent 1 och programchefen tror att den viktigaste anledningen var att tidningarna inte skrev mera. Om det hade det uppmärksammats mer, och kanske på ett mer spännande sätt i media hade det troligtvis kommit fler personer. Infosekreteraren tror inte att publikantalet berodde på marknadsföringen, som var ganska omfattande, utan att det bara var smalt och svårsålt.

Projektaspekter

Critic's Choice kostade mer än det gav resultat, både ekonomiskt och arbetsmässigt. Möjligtvis räknar Kulturhuset med att ha ett sådant projekt per år. Ingen verkar vara särskilt nöjd med foldern, som uppfattades som för lång och för tung att ta sig igenom och inte så säljande i sig själv, vilket också kan ha betytt en del för publikantalen. Kritikerna hade missuppfattat lite hur det var tänkt från början och skrev mer om sig själva än om konserterna. Å andra sidan tyckte kritikerna själva att det fanns mycket oklarheter när projektet lämnades över från idégivaren till producenterna. Kritikerna tycker också att foldern borde ha haft en tydligare programförklaring.

Marknadschefen tyckte att det var mycket som var bra kring marknadsföringen, men tror att genomslaget hade varit bättre om texterna hade skrivits annorlunda och varit ute ännu tidigare. Denne tycker även att foldern var upplysande och fungerade väldigt bra på plats när publiken var där och redan hade köpt varan. Det materialet skulle marknadschefen ha skilt från ett mer lättillgängligt och kortare säljmaterial, men också gjort en billigare produktion och sedan sålt programblad för tio eller tjugo kronor.

Infosekreteraren har fått känslan av hela projektet att det kanske inte riktigt blev som man hade trott; att det blev lite luddigt, så att publiken kanske inte riktigt visste vad den skulle få. Denne skulle framförallt ha gjort texterna kortare och inte ha varit lika högtravande. I pressmeddelandet skulle infosekreteraren ha lyft fram journalisternas namn, att det var något helt unikt och nytt, och eventuellt vilka musiker som var med. Ett problem enligt producent 1 var dock att själva serien och kritikerna tog uppmärksamheten från de enskilda konserterna. I efterhand skulle producent 1 först ha marknadsfört själva idén med projektet, och sedan vid de enskilda konserterna betona musikernamnen ordentligt. Exempelvis är Talekqvartetten och Olle Persson i sig dragande namn, i alla fall för de kunniga inom genren. Därför hade det varit bra om de hade synts lite mer i annonserna.

Trots en viss besvikelse i slutänden fanns det också väldigt bra och positiva synpunkter, inte minst från kritikerna själva, och ett intresse om att gå vidare. Producent 1 tycker att själva formen var bra och att det var givande att vara där. Dels var det bra musik och bra konserter, och dels var det väldigt intressant med samtalen efteråt. Programchefen skulle på något sätt vilja följa upp projektet. Eftersom massmedia ofta är väldigt avvaktande kring nya idéer, kanske de skulle agera på ett annorlunda sätt om det görs ett till projekt med samma eller liknande koncept. Dessutom hann kanske publiken trots allt inte riktigt med den första gången. Något som producent 1, Nalenproducenten och kritikerna spekulerade i efteråt var om det kanske skulle ha varit bättre om projektet var koncentrerat över en helg, eller en dag - mer som en festival. Det kanske hade givit ett större utslag både medialt och publikt.

Konserter att pausa till

Inför första konserten med Ane Brun blev det sammanlagt fyra notiser i Svenska Dagbladet, DN på stan och i gratistidningarna Metro och Stockolm City. Pallin var inför den andra konserten med i kalendariet i DN på stan. Den tredje konserten med San Fransisco Folk Explosion fick två notiser; en i Dagens Nyheter och en i Svenska Dagbladet.

Till den första konserten kom det uppskattningsvis mellan 250-350 personer, och till den andra ca 150. Antalet sittplatser i Läsesalongen är beräknat till ungefär 150, men det fanns utrymme för att stå och titta/lyssna på konserterna.

Kommentarer

Alla som läser DN på stan och City, d.v.s. typ hela Stockholm, visste att Ane Brun skulle spela. Det var verkligen jätte tydligt. Och sen Pallin... jag vet att de är helt okända i princip, så att de fick ett litet hjärta i kalendariet i DN på stan var ju liksom... skitbra!²⁹

När artisterna fick publicitet i kalendarerna, var det enligt producent 2 i princip det bästa som kunde hända för konserterna. Att det blev publicitet i SvD och DN på stan tror denne berodde på rena påtryckningar, annars hade de nog inte skrivit något. När man jobbar på Kulturhuset tycker producent 2 att man är väldigt mån om att det ska finnas ett nyhetsvärde på alla projekt. I vanliga fall jobbar denne väldigt mycket på det sättet, men inte i just det här projektet. Det är ett

²⁹ Intervju med producent 2

förtroende man har byggt upp med olika journalister, och därför vill inte producent 2 ringa i onödan när det verkligen inte finns något nyhetsvärde.

Producent 2 var dock ganska mån om att strategiskt sett bara använda sig utav kalendrier och notiser, och tycker att det är både annorlunda och givande att arbeta på det sättet. Programchefen poängterar att marknadsföringsinsatserna har varit otroligt olika för de båda projekten – för Paus har utfallet snarare varit över förväntan. Det har skrivits bra i viktiga medier, kanske inte fullt så många, men på olika ställen om de enskilda konserterna, däremot inte så mycket om serien i sig. Infosekreteraren tycker det har varit ett bra utfall för det jobb som har gjorts, d.v.s. inte så mycket kraftansträngning.

Producent 2 är nöjd med publikantalet till båda (de två första) konserterna. Det som var bra med den första var att det var bra stämning och att det kom så mycket folk - kanske lite för mycket folk, vilket gjorde att det blev väldigt fokuserat på konsertsituationen. Ur den synvinkeln var den andra konserten mer som producent 2 hade tänkt; då gjorde publikantalet att det ändå var ganska många som satt kvar och läste lite, samtidigt som många roterade.

Om man kopplar konsertsituationerna till målet med projektet blir det också tydligt att det inte heller skulle kunna vara misslyckat om det t.ex. bara satt 15 personer där och andra gick förbi. Publikantalet tror producent 2 berodde på det inte kostade någonting plus att det var vid en tidpunkt då man inte konkurrerar så hårt om publiken som på en lördagskväll. Dessutom var det bra uppmärksamhet första gången och andra gången var det inte det. Infosekreteraren vet inte hur stort publikantalet var, men tycker att sådana rapporter är viktiga även för marknadsenheten.

Projektaspekter

En tanke med projektet var också att ljudet skulle komma ut över hela Sergels torg. Till den första konserten hade de inte sökt tillstånd och beslöt sig för att stänga av uteljudet efter en halvtimme för att inte störa gatumusikanterna på torget. Andra och tredje gången satte de inte på ljudet alls. Det tycker producent 2 är det enda som känns misslyckat, annars är denne jättenöjd och artisterna är väldigt nöjda. Men producent 2 ser också helt klart en brist i det här sättet att arbeta - hade de bara jobbat mer eller haft mer tid så hade det säkert blivit bättre utfall. Däremot står projektet inte och faller på de resurser som var. Infosekreteraren tycker det var ett enkelt projekt som blev bra, ungefär som ett C-projekt ska fungera.

Konsertformat och konstmusik

Samtliga fem informanter tycker att konsertserier med tema är ett bra format. Speciellt i Kulturhuset är det bra att jobba på igenkänning och placera saker i fack, eftersom hela programutbudet är otroligt spretigt. Marknadsföringsmässigt kan det bli billigare - man kan samannonsera och ha samlade pressmeddelanden och trycksaker, vilket är lättare att sälja till pressen. Programchefen menar att när man hade hållit på några gånger föreföll det ändå med Critic's Choice som att massmedia och förhoppningsvis den intresserade publiken började förstå att det är någonting som händer, och då är serien en bra form.

Alla verkar överens om att nutida konstmusik är "ett elände att sälja". För de svårsålda projekten tror marknadschefen att man måste bygga en publik, ha någonting som återkommer, vara lite generösare och framförallt ha bra framförhållning. Det måste bli en scen där dom relativt få människorna som är intresserade söker efter den typen av konserter. Marknadschefen menar att det alltid är svårt att sälja någonting första gången, och att det handlar om ett långsiktigt strategiskt arbete.

Producent 1 vill i fortsättningen inte arbeta så mycket med enskilda konserter inom nutida konstmusik, utan tycker att Kulturhuset i högre grad ska medverka i olika festivaler. Det tycker producent 1 är en bra presentationsform för den musikgenren. Då blir man istället medproducent i en större organisation som gör mycket marknadsföring. Hösten 2004 presenteras t.ex. en kammarmusikvecka, som kommer äga rum på många olika ställen i Stockholm, och i februari 2005 blir det Stockholm New Music, som är en musikfestival för nutida konstmusik där alla musikinstitutioner i Stockholm är med.

Programchefen skulle tycka det vore väldigt spännande om någon ville ge Kulturhuset i uppdrag att satsa på konstmusik genom att ge betydligt större resurser, eftersom det är en ganska resurskrävande verksamhet. Men det är svårt att jobba med en genre som just nu har såna problem, både med publik och med förhållandet mellan konstnären och publiken (ibland verkar aktörerna inom genren fullständigt ointresserade av en publik, enligt programchefen). Det kanske går om man är en organisation som har bevarandet av konstmusik som enda syfte, men programchefen tycker att Kulturhuset har svårt att rättfärdiga det för de små resurser de har. Förutsättningen för att det skulle vara intressant, är att man jobbar vidare på ett mer levande sätt än att bara göra en konsert i största allmänhet.

Genomslagsanalys

De former av publicitet som förekom om projekten bestod av dels nyhetsmaterial, i form av notiser, artiklar och inslag/reportage, och dels åsiktsmaterial i form av recensioner/analyser.

I teorikapitlet presenterades fyra nivåer där publiciteten kan påverkas: publicering, utformning, genomslag och effekt. Hur stort genomslaget var har jag visat genom pressklippen för respektive projekt. Effekten i målgruppen har jag kunnat ge en bild av genom att helt enkelt tala om hur många besökare det var till respektive projekt.

De faktorer i de här fallen som avgjorde att de pressklipp som fanns publicerades, tror jag är en blandning av både nyhetsvärde, ideologi och medielogik. I fallet med Paus var det nog i högre grad nyhetsvärdet (vad publiken vill ha) som styrde, eftersom denna genre har en mer tilltalande karaktär för majoriteten av publiken och läsarna. I fallet med Critic's Choice var det i högre grad ideologin (vad publiken bör ha), eftersom nutida konstmusik har en mer folkbildande karaktär än ett kommersiellt värde. I det sistnämnda fallet tror jag också att medielogiken/dramaturgin spelade in, eftersom själva idén med kritikernas val är ganska ovanlig och speciell.

Utformningen av publiciteten beror på dels på journalistens egna vinkling, och dels på hur mycket som har tagits direkt från pressmeddelandet. I fallet Critic's Choice var t.ex. de 19 första notiserna mer eller mindre likadana, tagna från nyhetsbyrån TT-spektra. Angående värdering av publicitet är det lite speciellt när man tittar på pressklipp om konsertevenemang. Det som skrivs innan en konsert är ofta neutralt, eftersom syftet ofta är att informera om en kommande händelse, relativt nära formen för en annons. Det som skrivs efter en konsert är i regel recensioner, och sådana brukar ha som syfte att just värdera något. För annan typ av publicitet kanske det är vanligare att journalisten gör en värdering innan specifika händelser.

Vid jämförelse av genomslaget måste man vara medveten om att projekten har haft olika mål även medialt och publikt. Critic's Choice fick mycket mer uppmärksamhet i massmedia än Konserter att pausa till, men hade förhållandevis färre personer i publiken. I förhållande till marknadsföringsinsatserna tyckte dock informanterna att genomslaget var bättre i fallet med Paus, både medialt och publikt. Det senare genomslaget var över förväntan, medan Critic's Choice var ungefär som väntat eller något sämre än de ursprungliga förväntningarna.

Angående publicitet om de fyra tidningarnas egna kritiker i projekt 1, är det intressant att kritikerna själva ansåg att det inte går att få sin egen tidning att skriva mera. Detta kan ju ha flera

orsaker, vilket har beskrivits ovan utefter publiceringsfaktorerna. Själv skulle jag också tro att det relativt unika konceptet var en anledning till att skriva, men istället blir det ett tecken på att nutida konstmusik är något man inte gärna skriver om i onödan, och att redaktionerna kanske uppfattar det som skrytsamt att framhäva sina egna kritiker.

Producent 2 betonar vikten av att ringa upp de redaktioner dit pressmeddelandet har skickats, och såg det som en anledning till att två tidningar överhuvudtaget publicerade, samtidigt som denna pressbearbetning p.g.a. prioriteringsgraden inte var särskilt omfattande. Det var också ett val att satsa på notiser och kalendrier och att inte tänka så fokuserat på att det måste vara ett nyhetsvärde.

För att nå en tillfredställande nivå på publiciteten och publiken handlar det också om vilken genre det gäller, och vilken presentationsform man har på konserterna. Särskilt när det gäller nutida konstmusik är det viktigt att presentera musiken på ett mer spännande sätt än ett traditionellt konsertformat. En annan notering är att intervjupersonerna hade skilda åsikter om orsakerna till både publikantalet och medieuppmärksamheten, och att musikgenrernas status tillskrevs olika stor vikt. Något som man kan tillägga tycker jag också är musikernas eller artisternas status. Konstmusikens utövare är vanligtvis mer anonyma än popartister, men Critic's Choice hade förhållandevis stora dragplåster, även om de kanske inte syntes tillräckligt. Ane Brun är en artist vars popularitet var/är på väg uppåt och hade därför inga större problem att få både publik och publicitet. De betydligt mer okända Pallin hade ett lägre publikantal och fick mindre publicitet. Jag tror därför att marknadsföring spelar en viss roll, men om man på rätt sätt når ut till alla man vill, har det i slutändan trots allt att göra med människors musiksmak och vad de på förhand känner till.

8. Slutdiskussion

Med uppsatsens resultat som utgångspunkt kan vissa tendenser framhävas, som förhoppningsvis kan vara till hjälp för både Kulturhuset och andra aktörer. Uppsatsens marknadsföringskapitel är delvis utarbetat efter marknadsmixteorins fyra olika P:n. Som jag nämnde tidigare finns det ett behov av att lägga till ett femte P; Personal. Hur "effektivt" personalen samarbetar är alltså av stor vikt för hur själva arbetet fortskrider och för det resultat som produceras. Då kultursektorn, inklusive Kulturhuset, har drabbats av ekonomiska nedskärningar, har uppsatsen gett exempel på

olika kostnadseffektiva marknadsföringsverktyg: intern kommunikation, publicitet och en tydlig mall för hur man kan föra ut sitt budskap. I det här fallet skulle samarbetet mellan enheterna kunna förbättras genom att infosekreteraren (oftare) har sin arbetsplats närmare de producenter denne samarbetar med. Flera, mer samarbetsinriktade och effektiva personliga möten, dock inte för många, kan också förbättra samarbetet.

Publicitet i allmänhet fungerar särskilt bra då det finns ett naturligt intresse för det som behandlas, men uppsatsen har visat att det är relativt svårt att få tidningar att skriva om nutida konstmusik. Critic's Choice och nutida konstmusik kan sägas vara ett tydligt exempel på "finkultur", medan Konserter att pausa till och singer/songwriter-genren snarare hör till den lika flytande och breda benämningen "populärkultur". En sådan indelning kan tyckas vara både ålderdomlig, onödig och svåravvägd, men kan å andra sidan till viss del förklara varför Pauskonserterna var förhållandevis mer lättsålda och välbesökta. Publikantalet kan också ha att göra med tidpunkten och det faktum att konserterna var gratis, men troligtvis är det fler människor som är intresserade av/ har lättare att ta till sig den typen av musik än nutida konstmusik. Att singer/songwriter-genren är relativt lättsåld i sig kan vara en orsak till att definiera den som "populär", men den passar också in under paraplybeteckningen populärmusik.

Platsens betydelse i fallstudierna har inte nämnts eller diskuterats, vare sig av intervjupersonerna eller i massmedia. Något som kan ha haft betydelse i fallet Critic's Choice är Kulturhuset och Nalen som lokaler i sig – de är inga traditionella forum för konstmusik. Hörsalen används även till andra musik- och konstformer, och till kommersiella uthyrningar. Hade Critic's Choice istället ägt rum på t.ex. Konserthuset i Stockholm är det möjligt att det hade kommit mer folk, eftersom de som uppskattar nutida konstmusik kanske har en större vana att gå dit än till Kulturhuset.

Uppsatsens mer övergripande syfte var att undersöka hur det *kan* gå till när man marknadsför levande musik i Stockholm 2004. Därmed är uppsatsen exempel på en typisk fallstudie, men kan ändå vara tillämpbar i ett större sammanhang. Detta är i slutändan en vetenskaplig problematik med begreppet generaliserbarhet i fokus, som presenterades i uppsatsens metodkapitel. Något som jag delvis varit inne på tidigare är att Kulturhuset är en mer mångfacetterad musikinstitution än de flesta andra, vilket förstås har att göra med att de inte enbart producerar musik utan även andra konstformer. Men även musikutbudet är bredare än hos många andra musikinstitutioner, som vanligtvis är mer specialiserade på specifika musikgenrer.

Därför blir det på ett sätt svårt att jämföra Kulturhusets verksamhet med dess konkurrenter. Men för de som gör produktioner av det slag som jag har undersökt, kan resultaten förhoppningsvis vara både talande och givande. Arbetsprocessen skiljer troligtvis heller inte så mycket mellan olika musikgenrer, även om det skulle vara intressant att undersöka hur det går till att marknadsföra både andra genrer och andra former, som t.ex. festivaler eller CD-skivor/medierad musik. Snarare är det andra typer av musikinstitutioner som kan ha ett annat arbetssätt än Kulturhuset. Det kan finnas både andra förutsättningar och möjligheter om man är specialiserad inom enbart musik och dessutom inom en eller några få genrer. Exempelvis är kanske de flesta inom organisationen då kunniga inom ett specifikt område, och organisationen har kanske inte en uppdelning mellan en produktions- och en marknadsenhet.

En annan aspekt är om Kulturhuset har en kulturell eller kommersiell affärsstrategi eller inte, vilket inte är en helt enkel fråga. I de båda fallen jag har undersökt kan man däremot konstatera att musiken producerades på producentens/konstnärens villkor, snarare än på marknadens villkor. Som producenterna själva har konstaterat är utbudet också en ständig avvägning mellan konstnärliga och inkomstbringande mål. Denna diskussion handlar ytterst om hur mycket pengar Kulturhuset har att röra sig med, vilket programchefen uttryckte som att de gärna skulle satsa mer på nutida konstmusik om bara möjligheten fanns ekonomiskt. Att bara producera det som producenterna personligen vill skulle däremot tendera att bli aningen odemokratiskt. Här fyller Kulturhuset en plats i kulturlivet som närmast kan jämföras med etermedias public service; att erbjuda ett programutbud som inte primärt anpassar sig för marknaden, utan är inriktat på mångfald och kvalitet.

Käll- och litteraturförteckning

Litteratur

Almqvist, Robert och Wilson, Vivienne (2000): *Praktisk PR*. Malmö: Liber ekonomi.

Björkegren, Dag (1992): *Kultur och ekonomi*. Stockholm: Carlsson bokförlag.

Gummesson, Evert (2002): *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30 R*. Malmö: Liber Ekonomi.

Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan (2002): *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Jansson, Sten (1998): *Första boken om reklam. 19 snabblektioner i reklam och marknadsföring*. Särö: Business books.

Larsson, Larsåke (2001): *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Lundberg, Dan, Malm, Krister, och Ronström, Owe (2000): *Musik-medier-mångkultur. Förändringar i svenska musiklandskap*. Hedemora: Gidlunds förlag.

Malmsten, Peter (2002): *Mediebildens i verkligheten. Strategiskt publiceringsarbete för moderna organisationer*. Malmö: Liber AB.

Merriam, Sharan B. (1994): *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Pavlov, Ylva och Tegling, Katarina (1997): *Publicitet som marknadsföringsverktyg – en fallstudie av interaktionen mellan Dramatens pressavdelning och medarbetare på svenska dagstidningars kulturredaktioner*. Uppsala: Företagsekonomiska institutionen.

Sjögren, Cecilia (1996): *Att marknadsföra konserter med klassisk musik. En undersökning av Nordic Artists Mästarkonserter*. Uppsala: Institutionen för Musikvetenskap.

Artiklar

Norling, Sara: "När kritikerna själva får bestämma", publicerad i *Dagens Nyheter* 2004-01-30.

Norling, Sara: "Personligt och humoristiskt. Tony Lundman bjöd på ett eget verk", publicerad i *Dagens Nyheter* 2004-02-20.

Nyberg, Ylva: "Kritikerns val. All bra musik måste inte vara världens bästa", publicerad i *Dagens Nyheter* 2004-02-13.

Pauli, Calle: "Kritikerval. Musikaliska leenden i harmonisk helhet", publicerad i *Dagens Nyheter* 2004-02-06.

Sjöberg, Lars: "Anslående", publicerad i *Expressen* 2004-02-12.

Internetkällor

Kulturhusets hemsida: www.kulturhuset.stockholm.se (senast åtkommen 2004-05-15)

Övrigt

Kulturhusets marknadsföringsmaterial till projekten *Critic's Choice* och *Konserter att pausa till*: Folder, informationskort, pressmeddelanden och listor på pressklipp.

Kulturhusets marknadsenhets interna arbetsmaterial: information om rutiner och strategier.

Intervjupersoner

Kulturhusets producent med inriktning scen och musik, "producent 2" (2004-03-22)

Kulturhusets informationssekreterare med ansvar för programverksamheten (2004-03-22)

Kulturhusets marknadschef (2004-03-23)

Kulturhusets producent med inriktning musik, "producent 1" (2004-03-24)

Kulturhusets programchef (2004-03-26)