

Mälardalens högskola / EKI – institutionen  
EZ0510 Grundkurs i marknadsföring och organisation  
PM Flex, VT02 7/5  
Handledare: Madeleine Lundberg  
Mats Viimne

# ARKITEKTURMUSEET



## *Marknadsplan*

Carina Tillnert 740309  
Louise Dahlgren 720428

## SAMMANFATTNING

Detta arbete är skrivet inom ramen för studier inom marknadsföring vid Mälardalens högskola och författarna heter Carina Tillnert och Louise Dahlgren. Vi har valt att tillämpa våra kunskaper inom ämnet på en icke-kommersiell verksamhet; Arkitekturmuseet i Stockholm. Som ett statligt museum drivs Arkitekturmuseet inte av några krav på vinst, utan målet är framförallt att locka fler människor till museet och uppmärksamma arkitekturfrågor i samhället. Problemet för museet har under senare år varit att de tappat besökare i en oroväckande takt. Vi vill med vår marknadsplan föreslå förändringar som kan leda till att trenden vänds. Genom att analysera hur museet idag arbetar med den utåtriktade verksamheten försöker vi se vilka brister som finns och ge konkreta förslag på hur museet kan arbeta mer effektivt för att nå ut med sitt budskap. Vi har intervjuat personalen och tagit del av museets skrivelser och statistik. Vidare har vi använt oss av diverse rapporter från Statens kulturråd och Stockholms kulturförvaltning för att få en överblick av kulturområdet och vilka tendenser som finns.

Efter att ha undersökt hur museet arbetar har vi kommit fram till en rad förbättringar som skulle kunna genomföras. Först och främst anser vi att en helt ny tjänst måste prioriteras och att museet omgående måste anställa en informatör/marknadsförare, både för att förmedla budskapet utåt, men också för att förbättra den interna kommunikationen. Vi kommer också fram till att entréavgiften skulle kunna slopas helt därför att den idag utgör en så pass liten del av museets intäkter. Med fritt inträde skulle Arkitekturmuseet locka fler besökare och förmodligen öka intäkterna från andra områden. Museet är redan idag positivt inställd till att arbeta med sponsorer, men har inte lyckats upparbeta några större sponsoravtal. Vi anser att de måste lägga ner mer resurser på att finna sponsorer och att dessa kanske skulle lockas om inträdet togs bort.

Även andra samarbeten tror vi kan vara gynnsamma, både med företag och andra institutioner. Arkitekturmuseet skulle bland annat tjäna mycket på att arbeta mer intimt med sin granne Moderna Museet. Som många andra museer lider Arkitekturmuseet av att de endast har en museivan publik, men att vissa grupper helt saknas bland besökarna. För att nå den grupp som sällan eller aldrig besöker ett museum föreslår vi inrättandet av en referensgrupp där representanter från dessa grupper får vara med och påverka vilka utställningar som museet skall producera. Vi är också övertygade om att ett utvecklat samarbete med skolor är gynnsamt för att lära unga människor att hitta till museet och få dem att utnyttja den kunskap som finns där. Genom att tidigt väcka ett intresse för arkitektur hos barn säkrar museet en framtida besöksgrupp.

Vi har också kommit till den övertygelsen att museet måste bli mer flexibelt och till exempel reservera en utställningsyta där aktuella ämnen kan tas upp och debatteras. Slutligen anser vi det angeläget att webbsidan utvecklas för att nå upp till målet att vara ett nationellt museum. Även människor utanför Stockholm skall kunna ta del av den kunskap museet har att erbjuda. Ett första steg är att publicera den digitala databas över arkitekter och byggnader som museet utvecklat samt att lägga ut de multimedieprogram som finns i museets utställningar. Även ett frågeforum på hemsidan vore angeläget, där människor kan ställa frågor till museets personal om arkitektur och stadsplanering. Ett enkelt sätt att sprida information om utställningar, föredrag och visningar skulle vara att skapa en e-postlista dit intresserade kan anmäla sig för att få ett veckobrev.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING .....	1
1.1	Bakgrund – problemformulering .....	1
1.2	Problemprecisering .....	1
1.3	Syfte .....	1
1.4	Avgränsning .....	1
1.5	Metod .....	2
1.6	Målgrupp .....	2
2	NULÄGESANALYS .....	3
2.1	Kort historik .....	3
2.2	Storlek .....	3
2.3	Resultatutveckling .....	4
2.4	Organisation .....	4
2.5	PEST-analys .....	5
2.6	Produkter .....	6
2.7	Besökare .....	7
2.8	Marknadssegment .....	8
2.9	Marknadsandel .....	8
2.10	Konkurrenter .....	9
2.11	Distribution .....	9
2.12	Sponsorer och samarbetspartners .....	9
2.13	Hjälpporgan .....	10
3	SWOT .....	11
4	MÅL .....	13
5	STRATEGI .....	15
5.1	Målgrupp .....	15
5.2	Val av produktionslinje .....	15
5.3	Prispolitik .....	16
5.4	Distributionskanaler .....	16
5.5	Resursfördelning .....	16
6	TAKTISK PLAN .....	17
6.1	Produkt .....	17
6.2	Pris .....	17
6.3	Plats .....	18
6.4	Påverkan .....	18
6.5	Personal .....	19
7	KONTROLL OCH UPPFÖLJNING .....	20
	KÄLLFÖRTECKNING .....	21
	Intervjuer .....	21
	Internet .....	21
	BILAGOR .....	22
	Bilaga 1 .....	22
	Bilaga 2 .....	23

# 1 INLEDNING

Stockholm erbjuder ett stort utbud av museer, gallerier och konsthallar. De lockar såväl stockholmshemmapubliken som turister på besök i huvudstaden. Under de senaste åren har museibesöken tenderat att minska (bortsett från konstmuseer) och det är svårt att med begränsade marknadsföringsresurser synliggöra sig och attrahera besökare till den egna verksamheten. Museerna har också att konkurrera med andra kulturverksamheter. I en nyligen publicerad rapport från Statens kulturråd konstateras att evenemangskulturen ökar på bekostnad av t.ex. läsning och föreningsutövande. Yngre kulturkonsumenter föredrar bio och musikkonserter. En genomsnittlig museibesökare är idag en kvinna över 50 år.

## ***Bakgrund – problemformulering***

I detta PM skall vi se närmare på hur Arkitekturmuseet arbetar för att locka fler besökare samt föreslå konkreta insatser för att förbättra besöksstatistiken.

Arkitekturmuseet har riksdagens uppdrag att sprida kunskap om arkitekturen i vårt samhälle. När medelåldern på museibesökarna blir allt högre och konkurrensen, inte bara från andra museer men också andra kulturformer, ökar, hur ska då Arkitekturmuseet profilera sig och leva upp till de mål som riksdag och regering formulerat?

### ***1.1 Problemprecisering***

I museets mål ingår bland annat att utveckla barn- och ungdomsverksamheten som är den primära målgruppen i museets marknadsstrategi. Syftet är att förankra arkitekturen hos barn i tidig ålder och två personer är speciellt anställda för barn- och ungdomsverksamheten. Men genomsyrar denna prioritering de övriga medarbetarnas arbeten? Utställningarna tycks fortfarande vara gjorda för den redan insatte. Hur kan man överbygga glappet mellan olika funktioner i museet och få dem att samverka i ett utåt sett enhetligt syfte? Varför har museet så få besökare när andra museer har mycket bättre besökarantal? Påverkas museet negativt av konkurrens med andra kulturformer? Utbudet ökar, och marknadsföring blir allt viktigare för att locka besökare. Men även om Arkitekturmuseet är gynnat genom statliga bidrag, upplevs resurserna som otillräckliga och det blir oftast marknadsföringen som får stryka på foten. Museet väljer att satsa pengarna i utställningarna. Är det rätt väg? Vi ska i föreliggande marknadsanalys försöka svara på dessa frågor.

### ***1.2 Syfte***

Arkitekturmuseet besöks idag av en relativt homogen grupp människor med en likvärdig bakgrund vad gäller ursprung, etnicitet, utbildning och ekonomiska förhållanden. Det finns besöksgrupper som sällan eller aldrig kommer till museet. Syftet med vår marknadsanalys är att locka nya grupper till museet och på så vis, i förlängningen, bättre leva upp till de statliga målen.

Museet har under de senaste åren upplevt en negativ trend vad gäller besöksstatistiken och vår avsikt är att utreda anledningen bakom detta samt undersöka om det är något som drabbar all museiverksamhet. Genom att analysera trender i vårt samhälle kanske vi kan få svar på dessa frågor.

### ***1.3 Avgränsning***

Geografiskt har vi valt att begränsa vår målgrupp till stockholmsområdet, även om uppdraget som statligt museum är att nå ut nationellt.

Det finns också en begränsning i tid, både tillbaka och framåt. Sedan november 2001 har museet tvingats utrymma sina gamla lokaler på grund av mögelskador. Vi har inte valt att ta

hänsyn till detta i föreliggande arbete, eftersom förutsättningarna är helt annorlunda än i den normala verksamheten. Vår marknadsplan kan i stället få tid att mogna och förberedas till återinvigningen av museet någon gång under 2003. Tillbaka i tiden har vi endast sett på de fyra senaste åren eftersom museet öppnade i sin nuvarande form först 1998.

Vidare är det främst bildningsverksamheten i form av utställningar, visningar och föreläsningar vi ämnar fokusera på. Biblioteket och arkivet har till viss del en annan målgrupp och lämnas för stunden åt sidan.

## **1.4 Metod**

Vår metod är att utgå från museets nuvarande marknadsföringsinsatser samt att granska museets organisation för att därefter analysera hur ett mer effektivt marknadsföringsarbete skulle kunna tillämpas. Vi jämför med andra museer och ser vilka andra verksamheter som konkurrerar om besökarna. I arbetet utgår vi från material från museet samt samtal med anställda. Vidare jämför vi statistik som finns tillgänglig på området.

Att använda sig av statistik kan alltid vara vanskligt och det gäller att tolka siffrorna rätt. Man kan också ställa sig frågan hur tillförlitlig statistiken är. Använder till exempel de olika museerna samma metod för att uppskatta antalet besökare? Arkitekturmuseet har lagt ned stora resurser på barn- och ungdomsverksamheten och personalen anser att de är bäst på denna typ av verksamhet i jämförelse med andra museer. Vi har därför jämfört verksamheten i besöksiffror, och detta pekar på att Arkitekturmuseet inte har fått önskat resultat om man ser till insatsen som gjorts. Statistiken kan ifrågasättas eftersom man inte ser vilka förutsättningar museerna har haft och vilka typer av utställningar det är fråga om. Vissa museer har fler besökare dels på grund av läge, men framför allt för att deras utbildningsområde är mer allmänt intressant.

Inledningsvis hade vi för avsikt att göra en enkätundersökning bland besökarna för att få en uppfattning om deras syn på museet och hur de hittade dit. Vi rationaliserade bort denna enkät av flera anledningar, dels därför att museet för närvarande är evakuerat och har ytterst små ersättningslokaler. Enkäten är dock fortfarande något vi håller fast vid och skulle vilja genomföra vid ett senare tillfälle som ett led i en ny marknadsföringsstrategi.

## **1.5 Målgrupp**

Målgruppen för detta PM är dels studenter i marknadsföring samt olika kulturverksamheter som vill locka till sig fler besökare, primärt i detta fall Arkitekturmuseet.

## 2 NULÄGESANALYS

### 2.1 Kort historik

Arkitekturmuseet i Stockholm är ett så kallat *centralmuseum*, vilket innebär att det har ett nationellt ansvar att samla, vårda och ställa ut det som är viktigt inom arkitekturområdet. Museets uppdrag lyder:

*Museet skall belysa byggnadskonsten, samhällsplaneringen och byggelseforskningen. Museet skall därvid särskilt levandegöra den byggda miljöns samband med samhället och samhällsplaneringen. Det åligger museet att särskilt vårda, förteckna, vetenskapligt bearbeta och genom nyförvärv berika de samlingar som anförtrotts museet. Det åvilar också museet att hålla samlingarna tillgängliga för allmänheten, att driva och stödja utställnings- och annan pedagogisk och debatterande verksamhet samt lämna information, råd och annan hjälp åt regionala och lokala museer.<sup>1</sup>*

Museet grundades 1962 av Svenska Arkitekters Riksförbund (SAR) som saknade ett centralt arkiv för nyare svensk arkitektur. I takt med att samlingarna utökades och ett tilltagande intresse för arkitekturfrågor växte fram, övergick museet 1978 till att bli ett statligt museum. Då var museet inhyst i gamla Sjökarteverkets hus på Skeppsholmen. I och med att Moderna Museet 1998 fick helt nya och verksamhetsanpassade lokaler på Skeppsholmen, fick också Arkitekturmuseet en ansiktslyftning och bättre förutsättningar då de övertog Moderna Museets gamla lokaler. Det innebar framförallt att utställningsytan ökade väsentligt samt ett gynnsamt läge i anslutning till konstmuseet som kunde locka nya besökare.

Museets resurser för marknadsföring är inte särskilt stora. De annonserar varje vecka i museirutan i Dagens Nyheter och Svenska Dagbladet till en kostnad av 140 000 kronor om året. I övrigt görs programutskick två gånger om året till Arkitekturmuseets vänner och till pressen. Inför nya utställningar skickas också cirka 2000 vernissagekort ut till vänföreningen och andra inom ramen för utställningens målgrupp. Pressen bjuds in till pressvisning innan utställningen öppnar.<sup>2</sup>

Arkitekturmuseet har idag inte någon som är ansvarig för marknadsföring och presskontakter. Tidigare fanns en sådan person, men när hon slutade beslöt de sig för att låta var och en sköta presskontakter och marknadsföring inom det område de själva arbetar. Detta medför en hel del dubbelarbete och att det ibland går ut dubbla utskick. Kontakten med media underlättas inte heller i detta system och det råder ibland förvirring om vem som ska ta ansvar för vad.

### 2.2 Storlek

Arkitekturmuseet erhåller varje år omkring 29 miljoner kronor från staten, vilket utgör den största inkomstposten. Övriga intäkter uppgår till cirka 7,7 miljoner kronor om året. Cirka 12 miljoner kronor går till hyra till Statens Fastighetsverk som äger lokalerna. Arkitekturmuseet räknas inte till något av de större centralmuseerna, varken till budget eller besöksantal. Att jämföra med sin granne, Moderna museet som erhåller drygt 95,5 miljoner i statliga anslag och som har omkring 270 000 besökare per år.

---

<sup>1</sup> SFS 1988:1186

<sup>2</sup> Intervju med Annelie Kurttila, Arkitekturmuseet, 2002-04-08.

Sponsorintäkterna är marginella, men är något som museet gärna skulle vilja utveckla. Tidigare hade museet ett förmånligt sponsoravtal med byggföretaget NCC, men detta har inte förnyats. Att hitta nya sponsorer är ett tidskrävande arbete och är även konjunkturkänsligt.

Museet är också till personalstyrka relativt litet och har 36 anställda samt ett antal timanställda museivärdar och guider. Inför uppbyggnaden av olika utställningar tar museet också in extra personal. Ett antal av de anställda är placerade på museet i form av arbetsmarknadsåtgärder, vilket innebär att de är placerade på museet för att de har svårt att få arbete någon annan stans eller att därför att de är arbetshandikappade.<sup>3</sup>

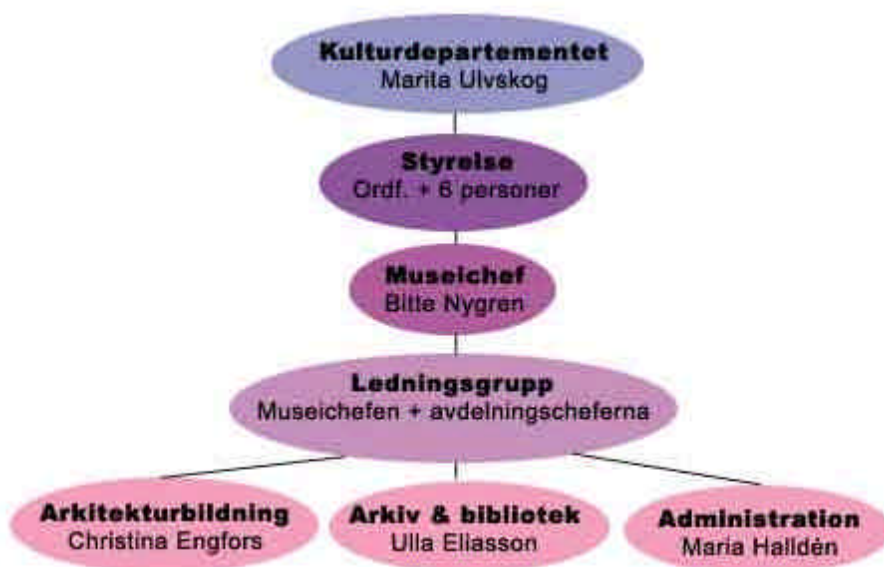
## 2.3 Resultatutveckling

Som statligt museum strävar Arkitekturmuseet inte efter att gå med vinst och naturligtvis inte heller att gå med underskott. Redovisar museet en vinst kan anslagen komma att minskas för nästkommande år. Resultatutvecklingen räknas snarast i antalet besökare. De senaste fyra åren uppvisar dock en negativ trend.

Flytten till de större och bättre anpassade lokalerna i anslutning till Moderna museet 1998, innebar markant högre besöksiffror. Dessvärre har museet för varje år tappat i besöksantal därefter. 1999 kunde museet räkna in 88 481 besökare, för att året därpå endast kunna redovisa 75 445 entréer. År 2001 hade museet förlorat ytterligare i besöksantal och var nere i 56 656 besökare.<sup>4</sup>

## 2.4 Organisation

Huvudman för museet är staten genom kulturdepartementet. En styrelse bestående av sju personer är ansvariga för museets verksamhet. Det är en blandning av arkitekter, journalister och personer från olika myndigheter. Kulturdepartementet utser museets chef, som sedan år 2000 heter Bitte Nygren, och som är rapporteringsskyldig inför styrelse och departement. Till sin hjälp har hon en ledningsgrupp som består av tre avdelningschefer.



Figur 1. Källa: författarna

<sup>3</sup> Intervju med Annelie Kurttila, Arkitekturmuseet, 2002-04-08.

<sup>4</sup> Statens kulturråd, [www.kur.se](http://www.kur.se), 2002-04-15.

Personalstyrkan uppgår till 36 personer fördelade på tre avdelningar, två utåtriktade och en administrativ. Avdelningen för arkitekturbildning ansvarar för utställningar och forskning inom arkitekturområdet. Arkiv och bibliotek har också en publik verksamhet där såväl allmänhet och forskare kan få tillgång till litteratur, ritningar, fotografier, m.m. Den administrativa avdelningen har hand om ekonomi, löner, lokaler och dylikt.

Medelåldern bland de anställda är omkring 45 år och arbetsplatsen är kvinnodominerad. Omkring 17 procent av de anställda har invandrarbakgrund.<sup>5</sup>

## 2.5 PEST-analys

Det kan finnas ett antal sociala, fysiologiska, finansiella, praktiska, fysiska och kulturella hinder att passera för att komma till museet. Vissa människor besöker inte museerna för att de inte känner till vad de har att erbjuda. Andra håller sig borta på grund av att museet är svår-tillgängligt, negativa erfarenheter, brist på tid, pengar, transporter eller intresse. Andra känner sig ibland missförstådda, ignorerade, till och med förolämpade av museernas utställningar. Människor värdesätter ofta mer interaktion, aktivt medverkande och att känna sig bekväma i sin omgivning. Museer ses ofta som formella och respektingivande, med lite att erbjuda.<sup>6</sup>

### Politiskt-juridiska förhållanden

Arkitekturmuseet har till viss del en monopolställning i Sverige. Dess uppdrag är att vara den myndighet som har det nationella ansvaret att belysa byggnadskonsten, samhällsplaneringen och bebyggelseforskningen. Museet får statliga medel för att kunna utöva sitt uppdrag vilket i sig både ger möjligheter och skapar begränsningar. Eftersom museet utgör en statlig angelägenhet med statliga anslag behöver det inte frukta några drastiska förändringar i synen på dess existensberättigande. Oförutsedda kostnader eller svikande besöksiffror innebär ingen omedelbar katastrof. Ännu en fördel är att museer inte behöver belägga sina entréavgifter eller utställningskataloger med moms.

### Ekonomiska förhållanden

Den ökning i levnadsstandard som skett under senare år har inte fördelats jämt. De tio procent som tjänar mest har till exempel ökat sina inkomster mer än övriga. Inom Stockholms län ligger medelinkomsten kring 219 000 kr/år, vilket är högre än på många andra platser i Sverige. År 1999 var sysselsättningsgraden knappt 71 procent medan genomsnittet för EU-länderna var 62 procent.<sup>7</sup> Eftersom statistiken visar att höginkomsttagare är mer benägna att besöka museer, borde museets placering i Stockholm vara gynnsamt.

### Sociokulturella förhållanden

Arkitekturmuseet är i första hand begränsad till sin lokalisering i Stockholm och kan egentligen inte expandera på andra marknader. De kan producera utställningar eller låna ut delar av samlingen till andra museer och institutioner. Stockholm är, trots det nationella uppdraget, det primära upptagningsområdet för den publik som besöker museet. Stockholms befolkning har dock växt kraftigt under de senaste åren och befolkningstalen ökar stadigt. Många nya grupper av människor söker sig till huvudstaden både svenskar och invandrare.

Befolkningsutvecklingen har under de senaste årtiondena kännetecknats av att andelen äldre och andelen svenskar med utländsk bakgrund har ökat och att koncentrationen i storstadsregionerna har fortsatt. Storstadslänet har dock vanligen en yngre befolkning än övriga delar av landet. Stockholms kommun har cirka 750 000 invånare och i hela länet bor omkring 1,8 miljoner människor. Ökningstakten är cirka 5 000 invånare per år.<sup>8</sup>

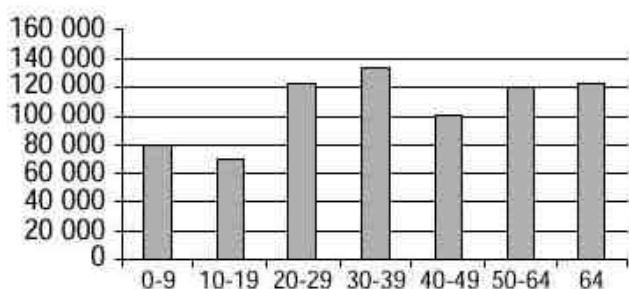
<sup>5</sup> Intervju med Annelie Kurttila, Arkitekturmuseet, 2002-04-08.

<sup>6</sup> Blackwell, Ian, "The Keys to Sustainable Audience Development", [http://www.museummarketingtips.com/articles/aud\\_dev.html](http://www.museummarketingtips.com/articles/aud_dev.html), 2002-04-14

<sup>7</sup> Statens kulturråd, "Om 2002 Världen. Kulturrådets omvärldsanalys", Stockholm 2002, s. 26.

<sup>8</sup> Stockholms kulturförvaltning, "Kulturrapport 2001", Stockholm 2001, s. 6.

**Diagram 1. Folkmängd efter ålder i Stockholm 2000**  
(prognos). Totalt 747 900 invånare



Figur 2. Källa: "Kulturrapport 2001", Stockholms kulturförvaltning

Utbildningsnivån i befolkningen har ökat väsentligt under senare år.<sup>9</sup> Enligt kulturrådets statistik är gruppen tjänstemän de som är mest kulturaktiva, men utvecklingen visar inte mot att denna grupp ökar i andel. I stället är det grupper som företagare, hemarbetare, ålderspensionärer och förtidspensionärer/långvarigt arbetslösa som ökar mest i andel. En anledning till att dessa grupper ökar är kanske att de själva kan påverka sin tid och inte är beroende av att hinna med kulturaktiviteter efter kontorstid. Gruppen arbetare ligger fortfarande under genomsnittet för alla besöksaktiviteter.<sup>10</sup> Många har fortfarande en distans till kultur som inte beror på ett eget aktivt val utan hänger samman med social bakgrund, utbildning och yrkes- och inkomstförhållanden. De har inte fått förtrogenhet med den etablerade kulturens former, sociala mönster och koder. De kan också, genom sin bakgrund, ha en annan kultursyn och gör andra kulturella val än vad som rymms inom den etablerade kulturen.

### **Teknologiska förhållanden**

Tillgången till och användningen av datorer och internet har ökat mycket kraftigt på kort tid.<sup>11</sup> Internet, med sina möjligheter till kontakt med kunskapskällor och konstprodukter, med likasinnade och meningsmotståndare världen över är och kommer för framtiden att vara vital i strävan att öka delaktigheten bland annat på kulturområdet. Museer lägger ut sitt material på nätet och behöver inte alltid besökas av den som forskar eller vill ha svar på en enskild fråga.<sup>12</sup> År 2000 var den genomsnittliga dagliga tiden för tv-tittande 2 timmar och 30 minuter, för radiolyssnade 2 timmar och 9 minuter och för musiklyssnande på CD, grammofon och kassetband 29 minuter.<sup>13</sup> Det är framförallt tv-tittandet som stjäl tid från andra kulturverksamheter som kräver ett mer aktivt deltagande.

## **2.6 Produkter**

Arkitekturmuseet erbjuder bildning och kunskap genom utställningar på museet, stadsvandringar, vandringsutställningar, bibliotek och arkiv. Som statligt museum finns vissa kriterier museet måste uppfylla. Därtill kan museet inte heller avvika alltför mycket från sitt uppdrag genom att ägna sig åt aktiviteter utanför ansvarsområdet. Men ett sätt att finansiera verksamheten har varit att hyra ut lokalerna till olika företag. Denna uthyrningsverksamhet ger mycket mer än de vanliga biljettintäkterna. Det museet erbjuder är i detta fall en smakfull och kulturell inramning till ett företags möte eller konferens. Ofta kombineras detta med en visning

<sup>9</sup> Statens kulturråd, "Om 2002 Världen. Kulturrådets omvärldsanalys", Stockholm 2002, s. 24-25.

<sup>10</sup> Statens kulturråd, "Om 2002 Världen. Kulturrådets omvärldsanalys", Stockholm 2002, s. 42.

<sup>11</sup> Statens kulturråd, "Om 2002 Världen. Kulturrådets omvärldsanalys", Stockholm 2002, s. 30.

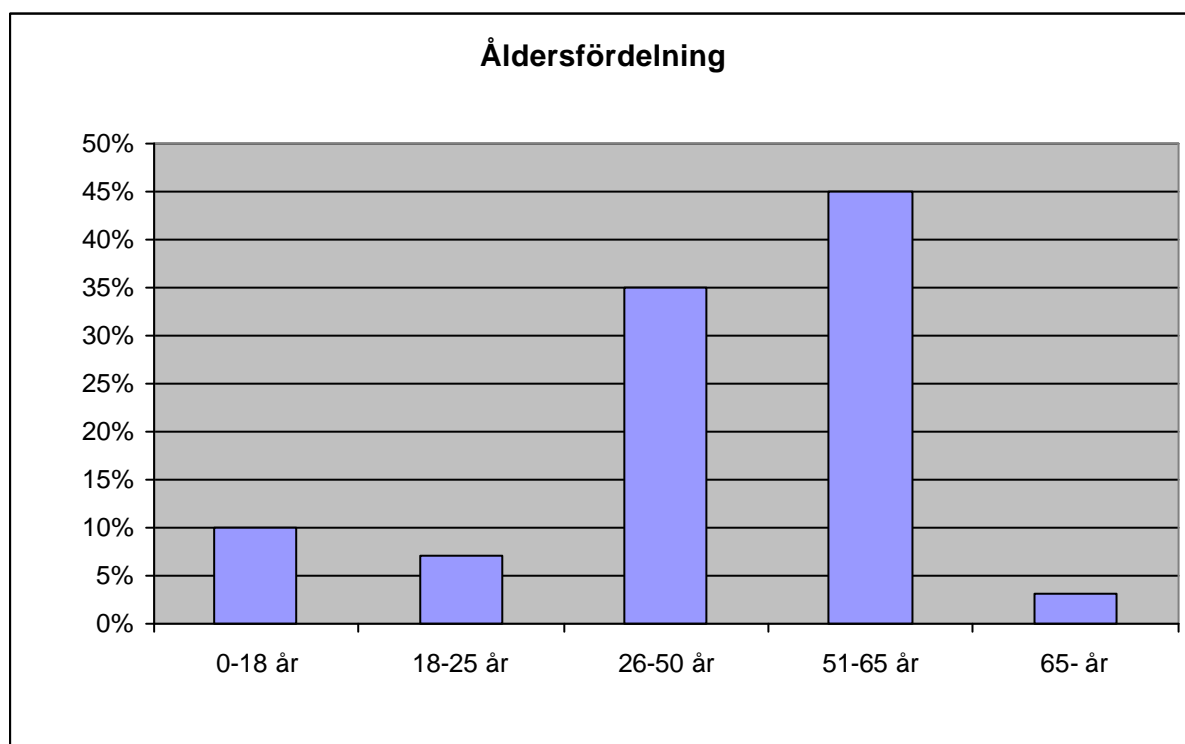
<sup>12</sup> Statens kulturråd, "Om 2002 Världen. Kulturrådets omvärldsanalys", Stockholm 2002, s. 32.

<sup>13</sup> Statens kulturråd, "Om 2002 Världen. Kulturrådets omvärldsanalys", Stockholm 2002, s. 27.

av utställningarna och ett besök i restaurangen. Museet producerar också årligen ett antal kataloger som finns till försäljning inne på museet och i bokhandeln. Till viss del kan museet också erbjuda sin kunskap genom att låta sina medarbetare delta i seminarier, debatter, undervisning, m.m.

## 2.7 Besökare

Enligt Kulturrådets omvärldsanalys är kvinnor mer kulturaktiva än män.<sup>14</sup> Arkitekturmuseet kan dock uppvisa en högre andel manliga besökare även om kvinnorna fortfarande dominerar. Museet uppskattar att omkring 60 procent av besökarna är kvinnor och cirka 40 procent män. Den genomsnittlige museibesökaren är en svensk kvinna som passerat 50-årsstrecket. Besökare med invandrarbakgrund är ovanliga, däremot kan en hel del utländska turister besöka museet under sommarhalvåret. Eftersom museet ursprungligen grundades av arkitekternas fackförbund ser många arkitekter museet som sitt. Men enligt regeringens uppdrag är arkitekterna inte den primära målgruppen. I museets riktlinjer är det framförallt de yngre besökarna som skall lockas till utställningarna.



Figur 3. Källa: författarna

Enligt Annelie Kurttala på Arkitekturmuseet är de ett av de främsta museerna i Sverige vad gäller barn- och ungdomsverksamhet. Men siffror från Statens kulturråd visar en helt annan bild. Under 2000 hade museet 1 632 besökare från förskolor/skolor, vilket är en ganska låg siffra i jämförelse med andra centralmuseer även i förhållande till museets storlek.<sup>15</sup> En närmare granskning av museets besöksstatistik visar att 32 procent av besöken utgörs av fria entréer. 26 procent av entréerna är så kallade kombibiljetter, vilket innebär att besökarna löst en biljett som gäller både för Arkitekturmuseet och Moderna Museet. Endast 13 procent av besökarna betalar hel entréavgift.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Statens kulturråd, "Om 2002 Världen. Kulturrådets omvärldsanalys", s. 5.

<sup>15</sup> Statens kulturråd, "Kulturen i siffror. Museer och konsthallar 2000", (2001:8) s. 23.

<sup>16</sup> Arkitekturmuseets årsredovisning 2001, s. 29.

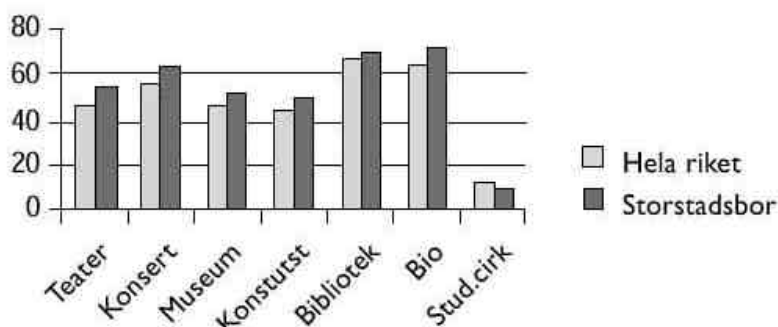
Arkitekturmuseet genomför årligen cirka 240 visningar, vilket även det, är relativt lågt i en jämförelse med andra stockholmsmuseer. För ett museum som handlar om arkitektur och stadsplanering borde det falla sig naturligt att anordna stadsvandringar. Men under 2000 genomfördes endast två sådana.

Under 2001 hade hemsidan 96 666 träffar, varav 38 231 var unika.<sup>17</sup> Det finns ingen närmare analys av dessa siffror, som t.ex. när flest besökare går in på sidan eller vilka delar som är mest besökta.

## 2.8 Marknadssegment

Stockholm har förhållandevis många museer jämfört med andra storstäder i världen. Kulturrådets omvärldsanalys visar att andelen besök på kulturinstitutioner och olika typer av kulturevenemang ökar medan andelarna för det egna utövandet tenderar att minska. Det är framförallt intresset att besöka konstmuseer som uppvisar en påtaglig ökning. Samma positiva trend gäller dock inte museer med andra samlingsområden dit Arkitekturmuseet tillhör. Även teaterföreställningar, konserter och film på bio har ökat betydligt i andel. En förklaring till att dessa typer av kulturverksamhet ökat på bekostnad av eget kulturutövande kan, enligt Kulturrådet, bero på tidsbrist. Att gå på en utställning, en konsert eller en film behöver inte ta så mycket tid. Det är ”enkvällsättaganden”. Man binder sig bara för någon eller några timmar.<sup>18</sup> Tabellen nedan visar att omkring hälften av Sveriges befolkning besökt ett museum någon gång under 2000. Frågan är hur man skall locka den andra hälften?

**Diagram 5.** Svenska folkets resp storstadsbors besöksaktiviteter de senaste 12 månaderna i %



Figur 4. Källa: Kulturbarmetern 2000, Statens kulturråd 2001:1

## 2.9 Marknadsandel

Av de tjugosex museer som kulturrådet tar upp i sin museistatistik över Stockholm, hamnar Arkitekturmuseet först på fjortonde plats vad gäller antalet besökare (56 656 besökare 2001). Vasamuseet och Naturhistoriska riksmuseet lockar överlägset mest besökare, med sina över 700 000 entréer per år. Moderna museet som ligger vägg i vägg lyckas locka till sig närmare 270 000 besökare om året. Det museum som ligger närmast Arkitekturmuseet i antal besökare är Armémuseum med sina 56 154 besökare. Eftersom Stockholm är en museität stad är konkurrensen hård för att höras och synas. Det är oroväckande om Arkitekturmuseets besökssiffror stadigt sjunker, men också om museibesök över lag tenderar att minska. Det gäller inte bara att ta marknadsandelar från andra museer, men också att konkurrera med andra typer av verksamheter.

<sup>17</sup> Arkitekturmuseets årsredovisning 2001, s. 30.

<sup>18</sup> Statens kulturråd, ”Om 2002 Världen. Kulturrådets omvärldsanalys”, Stockholm 2002, s. 27-31.

## 2.10 Konkurrenter

Det finns ingen helt likvärdig konkurrent till Arkitekturmuseet i Sverige. De arkitekturmuseer som finns i andra länder utgör egentligen inte något hot mot det svenska museet vad gäller besökare eller försäljning. De utländska kollegorna är snarare potentiella samarbetspartners.

Trots detta saknar museet naturligtvis inte konkurrenter. Mångfalden och det stora utbudet av kulturaktiviteter i stockholmsområdet gör det svårt att synas och locka kulturkonsumenterna till Arkitekturmuseet. På det egna området – arkitektur – finns egentligen bara en mindre konkurrent i Stockholm och det är Arkitekturgalleriet som ligger i Gamla stan. Detta galleris förutsättningar är dock helt annorlunda, med en minimal lokal och ett inhyrningssystem där det arkitektkontor eller byggföretag som vill kan ställa ut mot att de betalar en avgift. Skansen har också hängt på trenden och sett det stora intresset för byggnadsvård som vuxit fram under de senaste åren. De har nyligen öppnat ett resurscentrum dit intresserade kan komma och ställa frågor eller köpa böcker, byggmaterial och färg. Även andra museer och gallerier i Stockholm anordnar med jämna mellanrum utställningar med arkitektur som tema och kan utgöra tillfälliga konkurrenter.

## 2.11 Distribution

Museet har sin fysiska plats på Skeppsholmen i Stockholm och det är där de flesta utställningarna visas. Ibland skickas utställningarna vidare ut i landet eller till och med utomlands. Genom stadsvandringar och utflykter till spännande arkitektoniska verk i Stockholms närhet utvidgas museets perspektiv. Det finns naturligtvis också en virtuell plats (<http://www.arkitekturmuseet.se>) som går att besöka. Den är dock ännu inte utvecklad så att man kan göra ett virtuellt besök på museet, utan fungerar snarast som en faktabank om museet och aktuella utställningar och öppettider. En gång om året ger museet ut en årsbok om ett aktuellt tema och med en resumé av museets verksamhet under det gångna året. Den distribueras i första hand till vänföreningens medlemmar och säljs i museishopen. Även kataloger till vissa av utställningarna produceras och finns till försäljning på museet. I stort sett måste den intresserade ta sig till Stockholm för att besöka museet då varken webbsida eller vandringsutställningar produceras i tillfredsställande omfattning.

## 2.12 Sponsorer och samarbetspartners

Föreningen Kultur och Näringsliv kartlade 1999 den svenska kultursponsringen. Undersökningen visade att av 1 700 institutioner tog cirka 320 emot sponsring till ett sammanlagt värde av 206 miljoner kronor. 79 procent av sponsringen lämnades i pengar och resten i varor och tjänster. Största området, enligt undersökningen, var musik och opera som sammanlagt tog emot cirka 110 miljoner kronor i sponsring. De största kulturinstitutionerna (med en omsättning på mer än 10 miljoner kronor) tog emot sammanlagt 63 procent av den sponsring som gavs under 1999. Drygt hälften av all sponsring gick till Stockholm och där var de största sponsorföretagen inom områdena data/IT/telecom och handels- och livsmedelsföretag.<sup>19</sup>

Arkitekturmuseet är i allmänhet för sponsorer och skulle gärna se ett utökat samarbete med näringslivet. De är dock måna om att framhålla att sponsorererna inte får ta över innehållet i utställningar eller publicerat material. Under åren 1998-2000 var byggföretaget NCC huvudsponsor. Detta samarbete gick bland annat ut på att museet visade några av NCC:s byggplatser samt att deras logga exponerades i museet, på vernissagekort och allt tryckt material. NCC:s personal hade dessutom fritt inträde till museet. Museets årsböcker finansieras också av annonser.

Samarbeten förekommer också med andra statliga myndigheter. Under förra året samverkade museet bland annat med Statens Fastighetsverk och utrikesdepartementet i en utställning

---

<sup>19</sup> Föreningen Kultur och Näringsliv, *Kultursponsring i siffror*, Stockholm 1999.

om svenska ambassader. Tillsammans med Moderna museet har Arkitekturmuseet genomfört en utställning och under somrarna brukar de tillsammans med Nationalmuseum och Östasiatiska museet anordna barnverksamhet. Tyvärr har samarbetet med Moderna museet rent administrativt inte fungerat särskilt väl trots grannskapet.

### **2.13 Hjälporgan**

Museet har valt att förlägga vissa delar av sin verksamhet till utomstående aktörer, såsom städning, café och matservering, formgivning, m.m.

En viktig del av ett museibesök är för många att fika eller äta något gott i museirestaurangen. I anslutning till Arkitekturmuseet finns dels den större matsalen Kantin Moneo och det mindre kafé Bloms Bar. De har samma ägare och den senare hyr en del av Arkitekturmuseets lokaler. Städning sköts också av ett utomstående bolag som dock inte innefattar rengöring av modeller eller utställda objekt. Detta skall museipersonalen själva ombesörja. Vaktbolaget Securitas ser till säkerheten på museet både före och efter stängning. För museets grafiska profil svarar också ett utomstående bolag, Gasoline. Den nya museichefen har dock antytt ett missnöje med den grafiska profilen och har på egen hand anlitat även andra formgivare. Det har visat sig olyckligt eftersom den grafiska profilen är en viktig del för människor att känna igen och identifiera var budskapet kommer ifrån. Utanför museets ordinarie verksamhet ligger också vänföreningen. Den sköts helt fristående av medlemmarna själva, men det förekommer naturligtvis ett nära samarbete med museet. De erbjuder fritt inträde och inbjudningar till vernissager. Vänföreningen i sin tur erbjuder museet inköp av värdefulla ritningar, modeller och dylikt. Dessutom är de med och finansierar årsboken. För närvarande uppgår medlemsantalet till cirka 1 400 medlemmar.

Tillsammans med grannen Moderna museet, delar Arkitekturmuseet en rad entréfunktioner såsom biljettförsäljning, garderob, toaletter och museishop. Även ett auditorium delas till viss del. Arkitekturmuseet ingår också bland de 70 museer som har fritt inträde med "Stockholmskortet", ett kort avsett för turister som Destination Stockholm saluför.

### 3 SWOT

#### EXTERNT

##### *Möjligheter*

- Arkitekturmuseet är det enda renodlade museet i Sverige inom arkitektur
- Arkitekturmuseet är ett centralmuseum och en egen institution vilket innebär att museet har ett fördelaktigt läge att få en stark ställning inom sitt område
- Intresset för design, inredning och trädgård ökar vilket synliggörs i den uppsjö av tidskrifter och tv-program som produceras på området. Museet kan fånga upp detta intresse
- Intresse för bostadspolitik särskilt i Stockholm där bostadssituationen är hopplös och berör alla

##### *Hot*

- Enligt SCB:s undersökningar ser man att museibesöken i Stockholmsområdet minskar något totalt sett, men konsthallar som ingår i denna statistik ökar sina besökarsiffror markant jämfört med de andra museigrupperna
- Samhällstrender visar att människor är mera intresserade av design än arkitektur
- Stockholm har ett stort kulturutbud – marknadsför sig inte museet finns andra slags kulturevenemang/verksamheter som marknadsför sig bättre och många potentiella besökare söker sig istället till dessa
- Arkitekturen är inte förankrad i vårt samhälle, och många samhällsgrupper tycker inte att arkitektur är intressant och besöker hellre andra museer
- Stadens museibesök minskar på bekostnad av andra kulturverksamheter
- Andra museer tangerar Arkitekturmuseets område

#### INTERNT

##### *Styrkor*

- Trygghet i det statliga huvudmannskapet
- Kunnig personal
- Två anställda för enbart barn- och ungdomsverksamhet
- Verksamheten erbjuder ett forum för yrkesverksamma inom arkitektur
- Museet ligger på en plats där det finns många andra museer och kulturverksamheter och kan locka in besökare från dessa

##### *Svagheter*

- Museet arbetar inte enhetligt vilket försämrar allmänhetens bild av museet
- Eftersom marknadsföringsinsatserna är små minskar allmänhetens kännedom om museet och museets aktiviteter
- Museet har många utställningar men de håller för låg kvalitet
- För lågt publikdeltagande när museet arrangerar visningar, föreläsningar och helgverksamhet för barn
- För få utställningar som engagerar allmänheten, utställningarna är ofta inriktade på att kommunicera till yrkesverksamma inom arkitekturområdet
- Museet är inhyst i samma byggnad som Moderna Museet och hamnar i ”skymundan” bredvid detta museum som dels är mera populärt och dels har större lokaler. Dessutom har Arkitekturmuseet obetydlig skyltning på byggnaden.

- Eftersom det inte finns någon marknads/informationsansvarig som kommunicerar projekt och mål, sker ofta misstag och missförstånd vilket ibland resulterar i att dubbla utskick sker
- Det finns ingen informationsansvarig som är ”spindeln i nätverket” och bearbetar den information som kommer från övriga medarbetare och förmedlar budskapet externt, vilket gör att informationen blir olika beroende på vem som informerar
- Museet har ingen ansvarig som internt kommunicerar projekt och mål, vilket skapar misstag och missförstånd såväl som svårigheter för anställda att känna sig målinriktade
- Museet uppvisar inte tillräckligt bra resultat vilket medför att motiveringen till större statliga anslag och sponsring minskar, vilket i sin tur resulterar i en sämre budget
- Andra museer har lägre pris, och vissa museer har till och med infört fritt inträde
- Tillgängligheten till samlingarna är otillräcklig
- Dyra entréavgifter
- Efterfrågan från andra länder avseende exempelvis stadsvandringar kan inte tillmötesgå på grund av resursbrist
- För låg servicenivå
- Museet har få marknadsföringsresurser, och när kulturutbudet växer, förlorar museet besökare till andra verksamheter
- Utställningsprogrammet bestäms så mycket i förväg att man inte kan vara flexibel och följa samhällstrender och debatter

## 4 MÅL

Riksdagen har formulerat mål som gäller för den nationella kulturpolitiken. De lyder som följer:

- att värna om yttrandefriheten och skapa reella förutsättningar för alla att använda den,
- att verka för att alla får möjlighet till delaktighet i kulturlivet och till kulturupplevelser samt till eget skapande,
- att främja kulturell mångfald, konstnärlig förnyelse och kvalitet och därigenom motverka kommersialismens negativa verkningar,
- att ge kulturen förutsättningar att vara en dynamisk, utmanande och obunden kraft i samhället,
- att bevara och bruka kulturarvet,
- att främja bildningssträvandena samt
- att främja internationellt kulturutbyte och möten mellan olika kulturer inom landet.<sup>20</sup>

För Arkitekturmuseet är målet ytterligare preciserat:

*Målet för Arkitekturmuseet är att bevara vårt kulturarv. Myndigheten skall utveckla och förmedla kunskap och upplevelser av kulturarvet och härigenom ge perspektiv på samhällsutvecklingen.<sup>21</sup>*

Museet ska också ”främja en samhällsutveckling som kännetecknas av jämställdhet mellan kvinnor och män, respekt och tolerans och där etnisk, kulturell, språklig och religiös mångfald tillvaratas som en positiv kraft samt att bidra till minskad diskriminering, främlingsfientlighet och rasism. Arkitekturmuseet skall särskilt beakta kulturarvets betydelse för en demokratisk samhällsutveckling.”<sup>22</sup>

För att uppnå målet Riksdagen formulerat krävs stora insatser gällande informationsspridning såväl som kunskapsspridning. Detta ställer krav på god kvalitet, och därför ska Arkitekturmuseet välja att fokusera på kvaliteten. Detta ska vara genomgående för hela verksamheten. Informationsmaterialet behöver förbättras, och utställningarna behöver få högre kvalitet. Med kvalitet avses när museet kommunicerar enligt Regeringens föreskrifter. Idag är inte utställningarna tillräckligt bra eftersom de inte är tillräckligt pedagogiska. Det upplevs som om de görs för de människor som redan är insatta i arkitektur. När det gäller övriga verksamheter, exempelvis stadsvandringar, visningar och föreläsningar, är verksamheten för liten för att kunna göra en bedömning.

Museet behöver öka servicenivån och ha gemensamma föreskrifter om hur man ska ta hand om besökare och andra kundrelaterade frågor.

Man behöver också utveckla följande:

- Öka tillgängligheten för besökarna (för handikappade och missgynnade)
- Förbättra skötsel av arkiverat material
- Förbättra tillgänglighet till bibliotek och arkiv

<sup>20</sup> Kulturdepartementet, *Regleringsbrev för 2002 avseende vissa myndigheter inom kulturdepartementets ansvarsområde*, 2001-12-31, s. 137.

<sup>21</sup> Kulturdepartementet, *Regleringsbrev för 2002 avseende vissa myndigheter inom kulturdepartementets ansvarsområde*, 2001-12-31, s. 137.

<sup>22</sup> Kulturdepartementet, *Regleringsbrev för 2002 avseende vissa myndigheter inom kulturdepartementets ansvarsområde*, 2001-12-31, s. 138-139.

- Skapa en bra och väl fungerande hemsida
- Skapa ett intranät för att underlätta informationen mellan de anställda
- Förbättra informationen på engelska både på hemsidan och i utställningar
- Utveckla databasen ARKDOK, en samling över byggnader och arkitekter

Eftersom museet riktar sig till alla, ska utställningarna utformas så att de vänder sig till en så bred publik som möjligt för att öka antalet besökare. Man måste också inrikta verksamheten på att nå ut till nya besöksgrupper. Därför bör museet producera kvalitativt bättre utställningar än idag, genom att göra färre utställningar. Man ska också använda sig av flera olika förmedlingssätt än idag, då nästan all verksamhet sker i museets lokaler.

Flera museer konkurrerar om att få det nationella ansvaret för form och design. Både Nationalmuseum, Moderna museet, Svensk Form och Arkitekturmuseet i Stockholm gör anspråk på att ta hand om detta område. Taktiskt innebär ett sådant uppdrag att mer pengar skulle tillföras verksamheten. Design har också visat sig vara ett område som under senare år fått allt mer uppmärksamhet och som intresserar en bred allmänhet.

## 5 STRATEGI

Utmaningen är att ändra på yttre föreställningar om museet genom att visa att det är spännande, dynamiskt och har ett värdefullt bidrag att göra i människors dagliga liv.<sup>23</sup>

### 5.1 Målgrupp

Eftersom museet vänder sig till alla, såväl yrkesverksamma som allmänhet, så utgår museets strategi från att nå ut till så många som möjligt. Däremot når man ut på olika sätt beroende på vilken av grupperna det handlar om. Barn och ungdom är en viktig grupp. Unga som tidigt kommer i kontakt med museet behöver senare i livet inte känna det hinder eller avsaknad av koder som många gör när de skall besöka ett museum.

Genom att rikta sig till barn och ungdom knyter museet tidigt potentiella framtida besökare till sig. Genom att intressera barn tidigt för arkitekturen blir de medvetna och återkommer förhoppningsvis till museet. För att göra arkitekturen än mer konkret för barnen tar man dem också med för att titta på den näromgivning där barnen vistas. En skolvisning behöver således inte äga rum på museet.

Museet försöker också genom samarbeten med andra institutioner, skolor och företag att locka nya grupper till sig och det är något de vill utveckla. Den medproducerande parten lockar inte bara sina intressenter till museet utan bidrar ofta finansiellt till produktionen av utställningen.

En tendens vi uppmärksammat i läsandet av Arkitekturmuseets årsrapport och i samtal med personalen är att programmet och utställningarna som presenteras tillkommer med utgångspunkt från museet självt och intressenter utifrån som till exempel bygg- och möbelföretag. När museet sedan skall redovisa hur det uppfyllt regleringsbrevets påbud om att nå nya grupper, göra utställningar ur genusperspektiv och nå ut i landet och så vidare, görs efterhandskonstruktioner. För att verkligen uppfylla målen måste det också finnas en diskussion på museet och med de grupper de vill nå för att skapa dessa utställningar och få in de perspektiv som åligger museet. Museet bör fastställa en målgrupp och skissera möjliga program för att engagera denna publik i ett tidigt skede, inte bara när utställningen är färdig eller föreläsningsserien spikad.

### 5.2 Val av produktionslinje

Museets strategi är att producera breda utställningar inom områdena arkitektur, stadsplanering, byggforskning och bebyggelsehistoria. Museet vill också tänga området design vilket många andra museer och utställningshallar också försöker göra. Design är ett område som väckt ett allt större intresse hos en bred allmänhet. Vi kan också ana ett personligt intresse för designområdet hos museichefen som tidigare varit chef för Form- och designcenter i Malmö. Flera museer är intresserade av att få ett nationellt ansvar för designområdet därför att det skulle medföra extra statliga resurser.

Arkitekturmuseet har gått ifrån den ursprungliga strategin där de flesta utställningarna producerades inom museet av museets personal. Den nuvarande strategin går ut på att anställa tillfälliga projektledare eller låta externa producenter göra utställningarna. Många utställningar köps också in från andra museer och utställningshallar. Denna, av museet valda, strategi ställer vi oss dock tveksamma till. Som centralmuseum med nationellt ansvar borde Arkitekturmuseet vara den drivande och producerande parten som förser övriga museer med utställningar.

---

<sup>23</sup> Ian Blackwell, "The Keys to Sustainable Audience Development", [http://www.museummarketingtips.com/articles/aud\\_dev.html](http://www.museummarketingtips.com/articles/aud_dev.html), 2002-04-14.

Museet måste vara flexibelt och kunna modifiera strategin efter hur saker utvecklar sig. Arkitektur har bland annat ett aktualitetsvärde med stark medieanknytning. Museet måste kunna hänga på debatter som blomstrar upp i media. Ett gott exempel där museet verkligen lyckades var i samband med Sergels torgdebatten. Politikerna ville göra om torget men detta mötte starka protester bland många Stockholmare. Museet satte snabbt ihop en utställning som blev en utgångspunkt och ett forum för debatten. Tyvärr har denna lyckträff inte återupprepats.

### **5.3 Prispolitik**

För stunden ligger museet lågt vad gäller prissättningen. De avvaktar resultatet från den försöksverksamhet som bedrivs på andra museer som infört gratis inträde. Naturligtvis skulle museet vilja kunna erbjuda fritt inträde, men med de resurser som finns idag anser de sig inte ha råd. Däremot kan ett politiskt beslut medföra att museet kan komma att tvingas införa fritt inträde såsom är fallet för många statliga museer utomlands. De stora summorna står dock inte entréavgifterna för på museet. Uthyrning av lokaler och försäljning av bilder från bildarkivet drar in mycket mer. Vi skall inte här gå in närmare på denna del av verksamheten då den ligger utanför ramen för detta arbete.

### **5.4 Distributionskanaler**

För att nå en ny och bredare publik vill museet utveckla samarbeten med andra institutioner, företag, skolor, föreningar och organisationer. Genom att samarbeta med externa aktörer når museet grupper som kanske aldrig haft en tanke på att besöka museet annars. Det gäller också för museet att behålla dessa nya besökare och locka dem tillbaka. Vidare ingår i museets strategi att söka sig utanför museets egna väggar genom verksamhet ute i landet, på skolor och arbetsplatser, genom stadsvandringar och debatter. Museet vill vara det forum där frågor om arkitektur, stadsplanering och bostadspolitik förs.

För att bättre nå ut tänker museet också försöka satsa mer på webbsidan. Mer att museets kunskap och samlingar skall finnas tillgängligt där. Det är också ett led i att nå ut på ett mer nationellt plan eftersom museet ändå är ganska begränsat till Stockholm trots att vandringsutställningar är tänkta att nå ut till andra delar av landet. Museet planerar också att förbättra informationen på engelska som idag är mycket knapphändig.

### **5.5 Resursfördelning**

Vad gäller resursfördelning har informationen från museet varit knapphändig. Vi anser dock att det finns en hel del att göra. Museet borde satsa mer resurser på marknadsföring och information annars spelar det ingen roll hur bra utställningar eller andra tjänster museet erbjuder. Det gäller att nå ut till människor och tala om att museet finns och kan spela en viktig roll i deras liv både som kanal att finna ny kunskap, men också att påverka makthavare i arkitekturfrågor. För att nå ut med budskapet anser vi att en ny tjänst måste prioriteras. För att få medel till en informatörs-/marknadsföringstjänst kan andra delar av verksamheten behöva skäras ner. Ett alternativ är att producera färre utställningar. Idag gör museet ungefär tjugo utställningar om året. Vi anser dock att det är viktigare att fler människor kommer och ser en utställning än att ett fåtal kommer och ser fler utställningar. Genom den nya tjänst vi föreslår skulle också sådana tjänster som museet anlitar utanför den egna arbetsplatsen, såsom webbsida, informationsmaterial och dylikt, kunna produceras på plats om man lyckas hitta en person kompetent på dessa områden. Informatören/marknadsföraren skulle i enlighet med vårt förslag få en nyckelposition inom företaget och arbeta över avdelningsgränserna. Både den interna och den externa kommunikationen skulle vinna på en sådan lösning.

## 6 TAKTISK PLAN

### 6.1 Produkt

För att kommunicera ut till så många som möjligt krävs flera olika sätt att nå ut med sitt budskap: genom att erbjuda flera utställningar samtidigt kan flera olika grupper i samhället bli intresserade av utställningarna. Förslagsvis arrangerar museet två eller tre utställningar samtidigt, varav en inriktad på barn/ungdom. Museet kan också skapa utställningar med de under-representerade grupperna som målgrupp. Tidsperioden för utställningarna är under en längre period, för att man ska kunna minska antalet totala utställningar per år.

Barn och ungdom är en stor grupp där Arkitekturmuseet har fått i uppdrag att utöka sin verksamhet. Museet ska därför anordna teman för skolgrupper och förskoleverksamhet där museet besöker skolor och förskolor, som är relaterade till deras närmiljöer. Museet ska också erbjuda familjelösningar, där barnen kan besöka museet tillsammans med en pedagog och arbeta i verkstad, samtidigt som föräldrarna erbjuds en annan typ av visning eller att de kan besöka museet på egen hand, utan barn.

Förutom barn- och ungdomsverksamheten, behöver museet även utveckla övriga verksamheter för att erbjuda ett spännande utbud som lockar så många som möjligt. Fler stadsvandringar (även flerspråkiga), flera föreläsningar och seminarier ska arrangeras. Museet erbjuder också hörsalar och sammanträdesrum som hyrs ut till företag. En utveckling av denna produkt är att erbjuda en visning i samband med mötet eller konferensen och ge fribiljetter till kommande visningar.

Museet tillverkar också en årsbok som är till försäljning. Man bör öka försäljningen av denna bok genom bokhandel och vid museet. Boken kan ha extra skyltning och personalen kan informera besökare om boken.

### 6.2 Pris

På Historiska museet och Nordiska museet i Stockholm har på försök införts fri entré sedan årsskiftet 2002. Försöksverksamheten har ännu inte utvärderats, men enligt museernas statistik har besökssiffrorna mer än fördubblats.<sup>24</sup> Arkitekturmuseet skulle gärna vilja erbjuda besökarna fri entré, men med de budgetramar som finns anser de sig inte ha tillräckligt med resurser för att avstå den inkomst som entréavgifterna utgör. Sedan museet öppnade i sina nya lokaler på Skeppsholmen har priset höjts från 45 kronor till 60 kronor för en normal entré. Eftersom barn är en av museets prioriterade målgrupper har de fritt inträde upp till 16 års ålder. Arkitekturmuseet inväntar resultatet av Historiska museets och Nordiska museets utvärdering av det fria inträdet och de slutsatser som kulturdepartementet kan tänkas dra. Utan ekonomisk kompensation från staten anser inte museet att de kan ta bort entréavgifterna. En närmare granskning av museets besöksstatistik visar att redan idag utgör 32 procent av besöken fria entréer. 26 procent av entréerna är så kallade kombibiljetter, vilket innebär att besökarna löst en biljett som gäller både för Arkitekturmuseet och Moderna Museet. Endast 13 procent av besökarna betalar hel entréavgift.<sup>25</sup>

Vi föreslår att museet helt slopar entréavgifterna eftersom de utgör en relativt liten del av museets budget. Redan idag har cirka en tredjedel av besökarna fritt inträde. Under 2001 inbringade inträdet 1 422 000 kr, vilket utgör omkring 3,6 procent av museets totala intäkter. Om entréavgiften slopades skulle förmodligen andra intäktsposter öka. Dels skulle ett högre besöksantal motivera ett högre anslag från staten, dels skulle caféverksamhet, försäljning av böcker och bilder samt uthyrning av lokaler förmodligen öka något. Vidare är det sannolikt att

---

<sup>24</sup> Pressmeddelande från Statens historiska museum, 2002-02-22.

<sup>25</sup> Arkitekturmuseets årsredovisning 2001, s. 29.

det blir lättare att locka till sig sponsorer med högre besökssiffror. Andra verksamheter, såsom stadsvandringar och föreläsningar behåller sina avgifter.

Tjänsten att erbjuda företag visningar i samband med att de hyr hörsal eller sammanträdesrum prissätts i ett paketpris. Eventuellt kan museet hjälpa till med att planera företagsevenemang på museet, en tjänst som företagen betalar för.

Museet bör också ha samarbeten med tidningar inom arkitektur, heminredning och design där man genomför kampanjer med speciella erbjudanden och rabatt på entrépriset (om man väljer att behålla en entréavgift) eller inbjudningar till föreläsningar.

### **6.3 Plats**

Förutom utställningarna i museets lokaler, föreslås även stadsvandringar, skolor och förskolor som mötespunkter för museet. När det gäller museets utställningsyta bör en del av lokalen vara flexibel utan ett långt i förväg bestämt program, så att museet där kan knyta an till aktuella ämnen som intresserar människor och som får massmedial uppmärksamhet.

Genom att arbeta tillsammans med skolor och universitet försöker museet nå ut till den yngre målgruppen. Museet brukar också anordna informationskvällar för lärare.<sup>26</sup> Museet måste även fortsättningsvis arbeta för att vara en integrerad del av undervisningen i skolan.

Arkitekturmuseet har en hemsida. Denna kanal bör utvecklas och ska kunna erbjuda så mycket information som möjligt avseende arkitektur. Lägg till exempel ut den redan utvecklade sökdaten ARKDOK, där det går att söka information om byggnader och arkitekter. Låt sidan bli interaktiv och ge besökarna möjlighet att ställa frågor till personalen om arkitektur och byggnadsfrågor direkt via nätet. De besvarade frågorna finns sedan kvar på sidan. På detta vis får museet ett rykte om sig att vara en kunskapsbas och människor som är intresserade av allt från byggnadsvård till stadsplanering söker sig dit.

Från hemsidan kan man också skapa ett veckobrev som intresserade kan prenumerera på via e-post. På detta sätt kan man hålla sig uppdaterad om vad som händer på museet eller inom närliggande områden. Vidare bör museet lägga ut de multimediala program som finns i utställningarna på nätet också. Ansvarig för hemsidan bör även se till att få flera besök än idag, genom att sprida hemsidadressen via informationsmaterialet, samt banners på andra relaterade hemsidor.

### **6.4 Påverkan**

Museerna ska ha minst ett gemensamt projekt under året under ett gemensamt tema. Det ska vara en frågeställning som kan relateras till nutidssamhället. Detta tema ska reflektera samhällstrenderna, upplevas som aktuellt och kunna vara till grund för debatt. För att nämna ett enkelt exempel kan man göra utställningar kring miljöfrågan. Arkitekturmuseet kan till exempel göra utställningar med ekologiskt boende, eller berätta om olika byggnadskonstruktioner, blåbetong och så kallade "sjuka hus" – ämnen som berör oss alla. På detta sätt väcks intresset eftersom alla känner sig berörda och kan relatera till ämnet. Dessa projekt förutsätter samarbete med de museer som har möjlighet att delta. Vissa historiska museer kan undantas om inte deras utställningar kan relateras till temat. Alla museer måste inte heller delta, men det är fördelaktigt om så många som möjligt är med eftersom genomslagskraften blir större. Ett alternativ är att delta med ett par till besökarantalet stora museer, eller med flera mindre.

Ett annat sätt att påverka allmänheten så att flera besöker Arkitekturmuseet, är att ha ett övergripande långtidsprojekt med skolor och näringsliv för att förankra arkitekturen hos befolkningen. Kulturhuvudstadsåret 1998 hade till syfte att öka kulturintresset i och för Stockholm, vilket bidrog till att besöksiffrorna ökade i Stockholms utställningsverksamhet.

---

<sup>26</sup> Arkitekturmuseets årsredovisning 2001, s. 32.

Även om ökningarna i de olika verksamheterna blev olika stora, så bidrog projektet till att engagemanget ökade för kulturen. Att integrera olika verksamheter, exempelvis näringsliv och museer, ger flera kanaler att nå ut även till de människor som aldrig besöker museer.

Genom att hyra ut sammanträdesrum till företag marknadsför man samtidigt museet och i samband med att de hyr enbart lokal, erbjuder fribiljetter till visningarna. Man kan också införa att guiderna visar besökare till museishopen efter visningarna, vilket bidrar till en ökad försäljning.

Museets informationsmaterial, såsom kataloger, måste utformas så att de tilltalar en stor publik. Förutom att vara informativa ska de även vara säljande i sitt innehåll. Flera posters om aktuella utställningar bör distribueras till skolor, forum inom kulturområdet (exempelvis Kulturhuset), om möjligt arbetsplatser, men även runt museet. Museet bör även göra sin skyltning bättre eftersom besökare ser Moderna Museet från utsidan, och missar Arkitektur-museets obetydliga skyltning.

Museet ska också erbjuda att besökare skriver upp sig i intresseföreningar och utskicksregister, för att få flera återbesök och större engagemang. Man kan låta besökare fylla i enkäter, som exempelvis fylls i vid besöket, där man tävlar om ett pris om man fyller i. Museet kan också göra rundringningar för att kartlägga intresset, som underlag för att göra en bedömning om var man ska göra insatser för att öka antalet besökare.

## **6.5 Personal**

Museet har, som tidigare nämnts, valt att rationalisera bort den informatörstjänst som tidigare fanns inom organisationen. Vi anser att denna tjänst hade en nyckelposition såväl externt som internt. Nu när marknadsföringsinsatserna är spridda på ett stort antal personer riskerar budskapet att bli förvirrande och i värsta fall motsägelsefullt. Enligt våra bedömningar bör museet återinrätta informatörstjänsten och låta denna person få en avdelningsöverskridande position. Denna person ska ha till uppgift att ha hand om presskontakter, koordinering av museets marknadsaktiviteter såväl som att motivera och engagera medarbetare. Museets personal måste också få tydligare arbetsbeskrivningar. Personal som är ansvarig för företagsförsäljning, föreläsningar och sponsorer måste utses.

Samarbetet med Moderna Museet bör utvecklas. Fördelarna med att finnas i samma byggnad bör kunna föra med sig att man delar på vissa administrativa arbetsuppgifter. Man kan exempelvis ha en gemensam ekonomiavdelning, samt eventuellt dela på flerspråkiga guider som kan berätta om både konst och arkitektur.

En referensgrupp som består av människor i olika samhällsgrupper bildas för att diskutera vilka utställningar de skulle vara intresserade av att se eller vilka evenemang de skulle vilja delta i.

För att förbättra kommunikationen mellan personalen på Arkitekturmuseet, behövs ytterligare åtgärder utöver anställningen av informatörstjänsten: Morgonmöten bör exempelvis införas en gång per vecka. Där går man igenom planeringen, diskuterar mål och riktlinjer för att inte uppdelningen i tre olika avdelningar på museet ska bli fysiska hinder för ett samtal mellan medarbetare från de olika avdelningarna. Det är viktigt att försöka få personalen att se på arbetsplatsen med nya ögon. Man bör låta dem titta på hur andra museer fungerar, låta dem kritisera och inspireras.

## 7 KONTROLL OCH UPPFÖLJNING

Det finns naturligtvis flera sätt att analysera marknadsplanens resultat. Till att börja med är det naturligt att granska de mätbara resultaten såsom antal besökare, antal träffar på webbsidan, hur många gånger museet förekommer i media och andra konkreta siffror.

Det första mätbara resultatet som intresserar marknadsföraren är museets besökssiffror. För museet fler besökare är det troligt att anslagen höjs och att inkomster från biljettförsäljning, bokhandel och café ökar. Naturligtvis går det inte bara att jämföra en siffra från ett år till ett annat. Det gäller också att se på hur museiåret sett ut både internt och externt. Internt kan man titta på hur många utställningar som producerats under året, antalet öppettid dagar, uthyrningar, m.m. Externt kan man granska resultatet från andra museer och se om museibesökandet ökar över lag eller tvärtom. Det åligger museet att inför riksdag och regering analysera besökssiffrorna vad gäller kön, etnicitet och ålder. Det är också en möjlighet för museet att utvärdera om det verkligen är de grupper som museet vill nå och som enligt riktlinjerna skall prioriteras som kommer. Besöksantalet måste också sättas i relation till utställningarna. Vilka utställningar har varit publikdragande och tvärtom? Analysera varför publiken svikit på de utställningar som inte varit särskilt välbesökta. Har man inte nått ut med marknadsföringen? Är det ämnet som inte intresserar? Eller har det funnits konkurrerande verksamheter som dragit till sig publiken. Det gäller för museet att inte bara titta på statistiken, utan också förstå varför den ser ut som den gör. Ett viktigt led i uppföljningen är att göra en heltäckande utvärdering efter varje utställning och analysera vad som varit bra och dåligt. Hela personalen bör engageras i detta arbete och det bör dokumenteras för att slutligen ligga till grund för en sammanfattande utvärdering i slutet av året.

Genom att analysera besöksantalet på webbsidan går det också att få fram en hel del information om vilken typ av information som eftersöks, vid vilken tid på dygnet och hur besökarna sprider sig geografiskt. Webbsidan kan förses med enkäter med jämna mellanrum för att utvärdera vad internetanvändaren tycker om webbplatsen.

Resultatet av andra aktiviteter såsom kurser, stadsvandringar och visningar utanför museet måste också följas upp. Kurser och guidade turer kan utvärderas omgående genom enkla standardformulär.

Låt även personalen betygsätta året som gått både kvalitativt och kvantitativt. Det är ju framförallt de som har kontakt med besökarna och hör deras reaktioner, såväl beröm som klagomål. Det är också viktigt att personalen tvingas tänka efter och utvärdera det egna arbetet. Det är annars lätt att fortsätta i gamla invanda spår om man aldrig ifrågasätter sitt arbete.

Årsredovisningen som det åligger museet att inlämna till kulturdepartementet efter varje verksamhetsår är ett kontrollverktyg för museet där de måste rapportera hur de arbetat för att uppnå målen och hur de använt sin budget. Museet är också skyldigt att rapportera in besöksstatistik till Statens kulturråd som sammanställer hela landets kulturstatistik. Kulturrådets rapport blir sedan ett utmärkt verktyg för museet att jämföra sig med andra verksamheter.

# KÄLLFÖRTECKNING

*Arkitekturmuseets årsredovisning 2001*

Föreningen Kultur och Näringsliv, *Kultursponsring i siffror*, Stockholm 1999.

Kulturdepartementet, *Regleringsbrev för 2002 avseende vissa myndigheter inom kulturdepartementets ansvarsområde*, 2001-12-31

SFS 1988:1186

Statens historiska museum, *pressmeddelande*, 2002-02-22

Statens kulturråd, *Kulturen i siffror. Museer och konsthallar 2000*, (2001:8)

Statens kulturråd, *Om 2002 Världen. Kulturrådets omvärldsanalys*, Stockholm 2002

Stockholms kulturförvaltning, *"Kulturrapport 2001"*, Stockholm 2001

## **Intervjuer**

Intervju med Annelie Kurttila, Arkitekturmuseet, 2002-04-08

## **Internet**

Blackwell, Ian, *"The Keys to Sustainable Audience Development"*,  
[http://www.museummarketingtips.com/articles/aud\\_dev.html](http://www.museummarketingtips.com/articles/aud_dev.html), 2002-04-14

Statens kulturråd, <http://www.kur.se>, 2002-04-15

# BILAGOR

## Bilaga 1

### Museiåret 2001. Preliminär besöksstatistik

Grundad på 92 museer/konsthallar som per 2002-01-18 lämnat uppgifter

Museum/konsthall	Besök 2000	Besök 2001	Förändr 2001-2002	Procent förändr
STOCKHOLMS LAN				
Millegården	157 829	170 195	12 366	7,8
Olle Olsson huset	4 500	6 400	1 900	39,1
Arieteikumuseet	75 445	56 656	-18 789	-24,9
Armémuseum	52 385	50 154	-3 769	-7,2
Carl Eldhs Ateljémuseum	2 367	2 630	263	11,1
Drottningholms teatermuseum	22 316	21 950	-366	-1,6
Ersta diakonimuseum	2 576	2 800	222	8,6
Folkens museum - Etnografiska	82 365	97 000	14 635	17,8
Hallwylska museet	43 959	42 157	-1 802	-4,1
Kungl Myntkabinettet	33 658	37 781	4 123	12,2
Liljevalchs konsthall	117 516	92 595	-24 921	-21,2
Livraskammaren	117 798	94 430	-23 366	-19,8
Medeltidsmuseet	41 975	48 713	6 738	16,1
Moderna museet	265 490	268 610	3 120	1,2
Nationalmuseum	336 930	221 547	-115 383	-34,2
Naturhistoriska riksmuseet	822 000	717 769	-104 231	-12,7
Nordiska museet	298 789	190 797	-107 992	-36,1
Polishistoriska museet	4 987	7 100	2 113	42,4
Postmuseum	121 000	132 190	11 190	9,2
Stockholms läns museum	9 300	11 500	2 200	23,7
Stockholms medeltidsmuseum	75 000	69 146	-5 854	-7,8
Tekniska museet	187 586	187 808	222	0,1
Tensta konsthall	9 789	9 500	-289	-3,0
Thielska Galleriet	21 003	21 424	421	2,0
Vasamuseet	801 141	791 587	-9 554	-1,2
Gustavsbergs porslinsmuseum	69 469	69 581	112	0,2

Källa: Statens kulturråd

## Bilaga 2

Tabell 3.3. Besöksaktiviteter minst någon gång. Nuläge 1998-99 i procent. Trend 1982-99 i procentenheter där + anger ökning, - minskning och \* att förändringen är signifikant. Personer 16-84 år. ULF 1982-99

	Teater	Konsert	Konstmuseum	Annat än konstmuseum	Bibliotek	Studiecirklar						
1 Samtliga 16-84 år	40,3	+9,4 *	45,8	+14,8 *	37,4	+7,5 *	42,2	-1,5	58,9	+10,4 *	22,8	-7,5
<b>KÖN</b>												
2 Män	35,9	+8,9 *	45,5	+15,6 *	34,1	+7,2 *	42,8	-1,5	53,7	+8,3 *	20,0	-6,7
3 Kvinnor	44,6	+10,1 *	46,1	+14,0 *	41,6	+7,8 *	41,6	-1,6	64,0	+12,6 *	25,5	-8,3
<b>ALDERSGRUPP</b>												
4 Samtliga 16-19 år	45,2	+11,5	61,1	+6,2	34,4	+12,9	37,6	-14,4 *	83,1	+10,1	17,5	-7,8
5 20-29 år	36,1	+3,6 *	57,1	+10,0 *	32,4	+4,9	39,9	-14,3 *	69,4	+10,5 *	22,8	-15,5
6 30-44 år	38,3	+3,6	47,3	+19,4 *	35,1	+1,7	48,1	-3,8	63,8	+6,3	24,2	-15,1
7 45-64 år	47,6	+12,3 *	44,7	+18,0 *	43,9	+8,6 *	46,0	+4,7	54,6	+13,1 *	24,1	-5,2
8 65-74 år	40,1	+19,8 *	35,9	+15,4 *	39,1	+9,8 *	36,6	+7,6 *	47,2	+16,9 *	22,7	+6,0
9 75-84 år	22,7	+13,7 *	25,4	+10,7 *	28,9	+17,9 *	23,4	+9,0	37,6	+15,9 *	16,5	+7,8
<b>HUSHÅLLSTYP</b>												
10 Ensamstående utan barn	36,6	+5,2 *	49,4	+9,0 *	35,1	+6,3 *	37,7	-6,3 *	60,5	+10,5 *	21,8	-6,7
11 Ensamstående med barn	37,0	-0,3	44,5	+18,3 *	35,0	+0,9	42,7	-4,6	67,0	+9,6	23,8	-13,7
12 Samboende utan barn	45,8	+16,7 *	43,9	+17,6 *	41,8	+10,8 *	42,3	+3,2	51,6	+12,2 *	22,0	-4,0
13 Samboende med barn	37,7	+6,0 *	43,9	+18,0 *	34,5	+4,9 *	47,5	-0,6	65,6	+9,9 *	24,8	-11,6
<b>NATIONALITET</b>												
14 Infödda svenskar	41,6	+10,6 *	46,8	+15,4 *	37,7	+7,9 *	43,1	-0,3	58,2	+10,5 *	23,1	-7,1
15 2:a generationens invandrare	41,3	+4,0	48,4	+5,7	35,2	-0,4	43,2	-5,6	66,1	+1,9	25,6	-9,6
16 Naturaliserade invandrare	28,8	-1,8	35,3	+10,5 *	31,4	-3,3	32,9	-11,5 *	62,8	+9,4	22,2	-11,1
17 Utländska medborgare	29,7	+2,8	40,0	+11,2	38,4	+12,5 *	35,8	-12,8 *	66,5	+6,9	17,3	-11,4
18 Finländska medborgare	27,7	-1,4	40,2	+18,4	36,4	+14,5	38,2	-5,4	62,9	-3,9	21,7	-10,9
19 Övr. utomnordiska medborgare	28,0	-0,0	39,5	+3,2	36,0	-1,7	35,0	-26,8 *	68,2	-1,7	14,9	-22,7
<b>UTBILDNINGSNIVA</b>												
20 Förgymnasial	31,6	+11,3 *	33,7	+12,7 *	25,0	+7,0 *	28,4	-1,4	46,8	+11,8 *	16,6	-3,8
21 Gymnasial	36,0	+4,0 *	42,7	+10,0 *	31,7	+0,3	38,7	-8,8 *	55,4	+2,7	23,0	-12,1
22 Eftergymnasial	56,6	-3,0 *	63,8	+6,8	60,1	-1,5	62,6	-13,4 *	77,3	-0,5	28,8	-18,1
<b>SOCIOEKONOMISK GRUPP</b>												
23 Ej facklärd arbetare	24,9	+4,3 *	31,3	+9,5 *	21,0	+2,5	27,5	-4,7 *	47,5	+11,4 *	19,2	-6,7
24 Facklärd arbetare	28,2	+8,1 *	34,3	+11,5 *	23,4	+3,4 *	34,2	-2,9	50,0	+9,3 *	21,5	-4,5
25 Samtliga arbetare	26,2	+5,8 *	32,5	+10,3 *	21,9	+3,0 *	30,1	-3,6	48,5	+10,9 *	20,1	-5,6
26 Lagre tjänstemän	44,7	+6,8 *	45,6	+10,6 *	39,1	+1,2	41,3	-5,0 *	56,3	+3,5	22,8	-16,4
27 Mellannivå tjänstemän	52,4	+3,7	55,7	+13,8 *	51,0	+2,2	54,3	-9,6 *	67,0	+0,8	28,7	-14,0
28 Högre tjänstemän	63,2	+2,2	66,4	+13,1 *	67,3	+3,2	67,4	-5,9	71,9	-2,1	26,4	-14,8
29 Mellan och högre tim	66,9	+3,9 *	60,2	+14,3 *	57,8	+3,7	59,8	-7,3 *	69,1	+0,1	37,3	-14,5
30 Samtliga tjänstemän	63,2	+6,4 *	55,8	+14,6 *	52,2	+4,8 *	54,2	-4,2 *	65,2	+3,0	26,0	-14,6
31 Samtliga företagare	44,6	+16,7 *	44,5	+17,9 *	41,6	+8,7 *	41,6	+1,0	43,6	+7,6	21,5	+0,2
32 Samtliga jordbrukare	24,9	+13,1 *	27,9	+14,2	22,3	+6,4	27,5	+4,6	28,1	+8,7 *	27,4	+9,1
33 Förvärvsarbetande	43,9	+8,8 *	49,8	+16,9 *	38,9	+5,5 *	46,5	-2,7	58,6	+8,0 *	24,2	-11,9
34 Hemarbetande	34,5	+11,9 *	39,6	+16,2 *	34,8	+12,7	35,0	-0,2	63,0	+14,3 *	21,3	-3,8
35 Ålderspensionärer	32,7	+16,9 *	31,1	+13,1 *	34,5	+12,6 *	31,2	+7,8 *	43,8	+16,3 *	20,0	+6,0
36 Förtidspens./långv. arbetslösa	24,8	+6,4	27,5	+8,9 *	29,6	+14,0 *	31,7	+4,3	55,4	+18,2 *	21,3	+2,3
<b>H-REGION</b>												
37 H1 Stockholm	52,2	+3,7	49,8	+11,5 *	47,7	+9,8 *	50,8	-5,5 *	60,9	+4,0	20,0	-10,8
38 H2 Göteborg och Malmö	44,4	+6,9 *	47,8	+18,9 *	43,2	+9,6 *	45,2	-6,0	64,0	+13,2 *	23,6	-8,2
39 H3 Större städer	38,8	+9,5 *	46,3	+15,6 *	35,2	+5,5 *	41,0	-1,1	58,5	+9,4 *	22,3	-8,4
40 H4 Södra mellanbygden	32,8	+11,7 *	40,9	+11,8 *	31,7	+7,5 *	36,7	+2,0 *	55,1	+12,8 *	23,8	-5,7
41 H5 Norra tätbygden	32,7	+10,4 *	48,7	+17,0 *	32,0	+2,9	41,3	-3,6	59,5	+12,9 *	27,4	-4,7
42 H5 Norra glesbygden	28,0	+11,3 *	35,0	+12,7 *	22,4	+2,1	29,5	+0,2	51,7	+12,0 *	24,9	+2,0

Källa: Statens kulturråd