



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Samskaping av verdi i samiske museer

Hvordan kan den lokale kunden engasjeres til gjentakende besøk?

Marit Kirsten Eira

Masteroppgave i økonomi og administrasjon - BED-3901F - juni 2020

FORORD

Denne avhandlingen er skrevet som den avsluttende delen av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen UiT Norges arktiske universitet og utgjør 30 studiepoeng av et studieforløp på 120 studiepoeng.

Jeg ønsker først og fremst takke for samarbeidet med casen masteroppgaven baseres på, den samiske museumsstiftelsen «Riddo Duottar Museat». Det gjelder spesielt intervjuobjektene som stilte opp til intervju. For en flott, morsom og iderik gjeng. Deres bidrag gjorde at oppgaven kunne skrives, men i tillegg var samtaler med dere lysglimt i et stille Coronavirus tid her hjemme. Jeg håper mitt arbeid vil bidra med noe positivt tilbake til museumsstiftelsen, og det samiske samfunnet. Spesielt de fremtidige brukere av samiske museer.

Min veileder har vært Kristen Albert Ellingsen. Jeg ønsker å takke for ditt bidrag, dine konstruktive råd og din veiledning underveis i prosessen til en ferdig masteravhandling. Jeg har satt pris på at du alltid er tilgjengelig på telefon. Jeg vil også takke Gunnar Birkelund for god koordinering av studieprogrammet, og for gode råd og kjappe tilbakemeldinger i forhold til denne masteravhandlingen.

Jeg har ved levering brukt tre år på masterstudiet da jeg fikk barn i andre semester. Det har gjort at jeg har fått mulighet til å bli kjent med flere forelesere. Alle forelesere og gjesteforelesere jeg har hatt i perioden høsten 2017 – våren 2020 fortjener en stor takk. Det har vært en fryd å være student på handelshøgskolen, campus Alta, igjen. Tusen takk til alle!

Så til sist en spesiell oppmerksomhet til de som står meg nærmest, min familie. Jeg håper at mine barn har sett at for å oppnå egne mål må man være engasjert og dedikert, og i perioder avse andre goder.

Med det ønsker jeg leseren en god tur gjennom denne oppgaven.

Máze, 19.06.2020

Marit Kirsten Eira

SAMMENDRAG

Utredningen ser på hvordan markedsorientering og tjeneste dominant logikk kan gi positiv forbedring av en organisasjons synlighet i markedet. Dette markedet er ikke slik det var for noen år tilbake, da organisasjoner hadde et vareorientert syn hvor markedet skulle påvirkes. Nye teknologiske løsninger endrer verdensbildet raskere enn tidligere. Tjenstedominant logikk er det nyeste innenfor markedsføring. De store endringene i verdensbildet har vært bakgrunn for denne logikken. Stadig endringer i markedet har gitt større konkurranse om kunder, og individualisering og digitalisering har gjort at bedrifter må rette mer fokus på kunder og samarbeidspartnere. Den tjeneste dominante logikken er ett alternativ til den vare dominerte logikken. I tjenstedominantlogikk er det menneskelig kapital og samskaping av verdi med kunden som gir god lønnsomhet. Lønnsomme bedrifter er ofte markedsorienterte. Problemstillingen er: «*hvordan kan markedsføring av samiske museer forbedres?*».

Dette er interessant å studere fra ett bedriftsøkonomisk ståsted, da tradisjonelle museer ofte er non-profit bedrifter som mottar tilskudd og ikke legger stor vekt på markedsføring. Den lønnsomme bedriften blir i stedet studert fra ett samfunnsperspektiv hvor samfunnsoppdraget til museene har en viktig rolle. Det handler om å være kunnskapsbærer og formidler av samisk historie nå og i fremtiden. Målgruppa til casen er lokalbefolkningen. De er ikke betalende kunder, og en kan spørre seg hvorfor lokalbefolkninga er målgruppa til museene all den tid de ikke bringer inntjening. De bidrar derimot til eksistens, da museene eksisterer nettopp på grunn av lokalbefolkningen, og de lokale er således viktig for utvikling. Uten lokalbefolkning, intet museum.

Hensikten er å få en dypere forståelse av samiske museer via ett nytt perspektiv. Mitt bidrag er en helhetlig modell med beskrivelse av hvordan samskaping av verdi kan bidra til økt synlighet og popularitet, først og fremst overfor lokalbefolkningen, slik at flere lokale kunder og andre aktører i samfunnet tar del i samskaping av verdi. Utgangspunktet er at det er en kontinuerlig prosess hvor samskaping av verdi og fornøyde kunder kan bidra til økt lokal forankring og spredning av informasjon og dermed markedsføring av samiske museer. Det igjen kan gi flere samarbeidspartnere.

Forskningsdesignet er kvalitativt rettet casesdesign, med datainnsamlingstriangulering i kjernen bestående av dokumentinnsamling, observasjon og semistrukturerte dybdeintervju.

Mine funn tyder på at det er stor grad av tillit i casestiftelsen. Museene er egne enheter med egne budsjetter under stiftelsen. Innenfor budsjettet er enhetene fri til å markedsføre etter eget initiativ og engasjement. Da budsjettet er lite, markedsføres det mest gjennom kanaler som er gratis å bruke. Det etterlyses en felles markedsføringsstrategi.

Resultatene om kunder viser at lokalbefolkningen tiltrekkes av samtidskultur, aktiviteter, kurs og historiefortellinger. Spesielt er kurs hvor foreleseren har godt rennommé populært. De menneskelige ressursene gjennom relasjoner og dialog er verdsatt, og samskaping bør bli satsingsområde for økt synlighet. Museumsstiftelsens manglende ressurser gjør samarbeid med andre aktører essensielt. Å informere alle aktører om samfunnsoppdraget er ett avgjørende tiltak.

Nøkkelord: samisk museum, markedsføring, samskaping, verdi, kvalitet, tjenestedominant logikk.

FIGUROVERSIKT

Figur 1. Hvordan påvirker uavhengig variabel avhengig variabel, og teori som kan forklare sammenheng.....	4
Figur 2. Tjenstedominant logikk aksiomer.....	13
Figur 3. Modell av det teoretiske rammeverket.....	22
Figur 4. Oppsummering av funn.....	59

Innholdsfortegnelse

FORORD.....	iii
SAMMENDRAG.....	v
FIGUROVERSIKT.....	vi
INNHALDSFORTEGNELSE.....	vii
1 INNLEDNING.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	1
1.2 Problemstilling og formål.....	2
1.3 Rapportens oppbygging.....	4
1.4 Avgrensning.....	6
2 CASE OG KONTEKST.....	7
2.1 Samisk kultur.....	7
2.2 Riddu Duottar Museat.....	8
2.2.1 Tilbudet.....	9
2.2.2 Samfunnsoppdraget.....	9
2.3 Annen forskning om museumsbesøkende.....	9
3 NÆRMERE OM BEGREPET MARKEDSFØRING.....	11
3.1 Nytt paradigme.....	11
3.2 Tjenstedominant logikk.....	12
3.2.1 Aksiom 1. Service er grunnlag for alt bytte.....	13
3.2.2 Aksiom 2. Kunden er verdisamskaper og medprodusent.....	15
3.2.3 Aksiom 3. Alle sosiale og økonomiske aktører er ressursintegratorer.....	16
3.2.4 Aksiom 4. Verdi oppleves alltid individuelt og fenomenologisk av brukeren.....	17
3.2.5 Aksiom 5. Verdisamskaping er koordinert gjennom aktør genererte institusjoner og institusjonelle ordninger.....	20
3.2.6 Støtte og kritikk av tjeneste dominant logikk.....	21
3.3 Modell av det teoretiske rammeverket.....	22
4 METODE.....	24
4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted.....	24
4.1.1 Interpretivisme.....	24
4.1.2 Abduktiv tilnærming til teori.....	25
4.2 Forskningsdesign.....	26
4.2.1 Multi kvalitativ forskningsmetode.....	26

4.2.2	Eksplorativ hensikt med forklarende moment	26
4.2.3	Forskningsstrategi: Casestudie	27
4.2.4	Tidshorisont.....	28
4.3	Utvalg	28
4.4	Datainnsamling.....	29
4.4.1	Dokumentinnsamling	29
4.4.2	Observasjon.....	30
4.4.3	Semi-strukturert intervju	31
4.5	Tematisk dataanalyse.....	34
4.6	Etiske vurderinger.....	35
4.7	Forskerens rolle	36
4.8	Kvalitets kriterier	37
4.8.1	Pålitelighet.....	37
4.8.2	Troverdighet og overførbarhet	38
4.8.3	Bekreftbarhet.....	39
4.8.4	Datatrianglering.....	39
4.8.5	Informant validering.....	39
4.9	Svakheter ved studien.....	40
5	PRESENTASJON AV EMPIRISKE FUNN	41
5.1	Aksiom 1. a). Interne påvirkningsfaktorer.....	41
5.2	Aksiom 1. b). Kunder	47
5.3	Aksiom 2. Service / Tilbud.....	51
5.4	Aksiom 3. Andre aktører	56
6	DRØFTING.....	59
6.1	Oppsummering og drøfting av funn	59
6.1.1	Aksiom 1. a) Interne påvirkningsfaktorer	59
6.1.2	Aksiom 1. b) Kunder.....	62
6.1.3	Aksiom 2. Tilbudet.....	64
6.1.4	Aksiom 3. Andre aktører.....	66
6.1.5	Institusjonelle ordninger.....	68
6.2	Egenevaluering	68
6.3	Drøfting av bidrag og bidragets praktiske implikasjoner	69
7	Avslutningskapittel.....	71
7.1	Konklusjon.....	71
7.2	Videre forskning	72

8	LITTERATUR LISTE	73
	Vedlegg 1. Intervjuguide.....	78
	Vedlegg 2. Oversikt over spørsmål.....	81

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Våren 2019 fikk universitetet spørsmål fra museumsstiftelsen «Riddo Duottar Museat» (forkortet RDM) om det var studenter som kunne tenke seg å skrive masteroppgave med dem som case og markedsføring som tema. De ønsket å få ideer på hvordan bli mer synlig, og hvordan tiltrekke de rundt seg til daglig. Jeg syntes dette virket interessant og tok kontakt med dem og det er hva denne oppgaven dreier seg om. I kontakten med stiftelsens representant ble jeg presentert for utfordringer RDM har med sin markedsføringsstrategi. Jeg ble også presentert for ønsket fremtidig situasjon, og hva de tror det vil kunne medføre til.

Besøkstallene til RDM går ned, og økonomien tillater ikke økte kostnader til markedsføring. De ønsket forslag på tiltak til følgende utfordring: *«Hvordan kan vi bli mer spennende for de rundt oss til daglig, og hvordan kan vi gi de ulike gjestene informasjon om hva som foregår på muséene»?*

Målgruppa RDM vil tiltrekke er lokale kunder, da de kan besøke museer oftere enn andre. Lokalbefolkningen er i hovedsak samisk og kvensk befolkning som er delt i grupper som barnehage, skoler, eldresentre, øvrig lokalbefolkning, og andre samarbeidspartnere. De bidrar alle til utvikling og eksistens og blir følgelig omtalt som en gruppe. Samfunnsoppdraget til museumsstiftelsen er å innsamle, bevare og formidle samisk kunst og kulturhistorie og å forske på det (RiddoDuottarMuseat, 2017). Ønsket fremtidig scenaria er at fokus på lokale kunder gir lokal oppslutning, som vil bidra til positivt omdømme og legitimitet lokalt. Lokal forankring vil generere kontinuerlig økonomisk støtte fra blant annet vertskommunene og andre. Dette vil kunne føre til utvikling, og videre eksistens, av museene for de kundene som ennå ikke er født. Dermed vil også de lokale kundene bidra til at samfunnsoppgaven til museumsstiftelsen implementeres slik målet er.

Det ønskede scenariet understøttes av forskning. Museer har inntekter hovedsakelig fra tilskudd av offentlige myndigheter. Økt synlighet og popularitet har positiv sammenheng med økonomisk støtte (Alcaraz, Hume & Mort, 2009). Også museumsstiftelsen RDM er hovedsakelig finansiert av tilskudd (RiddoDuottarMuseat, 2017).

Samfunnet og markedet er i stadig endring. Det er stor konkurranse om kunder, og målet for de fleste bedrifter er økt lønnsomhet. Noen bedrifter lykkes bedre enn andre.

Markedsorienterte bedrifter er ofte de som lykkes, da de har fokus på kunderelasjoner (Kohli & Jaworski, 1990). For å tiltrekke og beholde kunder er også ressurser, service, kvalitet, verdi, og samskaping sentralt. Kunden er den viktigste ressursen og samhandling med kunden er essensielt for å lykkes (Lusch & Vargo, 2014).

1.2 Problemstilling og formål

Bakgrunn for problemstillingen er at nåværende situasjon og fremtidig ønsket situasjon ikke er i samsvar. Oppgavens utgangspunkt er hvordan det er mulig å forbedre synlighet overfor lokalbefolkning. RDM er en museumsstiftelse bestående av 4 museer og en kunstsamling i Vest-Finnmark. Konteksten til stiftelsen RDM er få ressurser, lange avstander og minoritetsbefolkning som har opplevd mye av historisk betydning. Dermed generaliseres problemstillingen fra RDM til samiske museer:

«Hvordan kan markedsføring av samiske museer forbedres?»

Synlighet blir resultatet av fornøyde kunder som sprer informasjon om museene, spesielt på sosiale medier (Gummesson, 2004). Fornøyde kunder kan oppnås med dialog og kvalitet. Synlighet kan også føre til attraktive samarbeidspartnere (Lusch & Vargo, 2006). For å besvare problemstillingen er deriblant markedstilbud og kommunikasjon viktige faktorer å studere (Ottesen, 2005). Med bakgrunn i det, og lokalbefolkning som målgruppe, er det utledet fire sentrale underspørsmål:

- Hva vil de lokale kundene oppleve fra ett museumsbesøk?
- Hva må til for å skape det tilbudet de lokale kundene etterspør?
- Hvordan gi de lokale kundene informasjon om hva som foregår på museene?
- Hvordan øke synligheten av samiske museer?

Underspørsmålene viser hvordan det overordnede spørsmålet skal bevares. I denne avhandlingen blir gjester og kunder brukt om hverandre.

Museer har tradisjonelt sett eksistert på grunn av deres samlinger. Dette er i endring mot opplevelsesbasert verdiskaping i tillegg til historieformidling gjennom samlinger og utstillinger (Alcaraz et al., 2009; N. Kotler & Kotler, 2000). Problemstillingen bidrar til

belysing av samiske museer i ett markedsorientert perspektiv. Da målgruppa er lokalbefolkningen, blir utfordringen å samskape verdi med egen befolkning. Ifølge Olsen (2000) skilte to samiske museer positivt ut blant samiske museer han hadde besøkt. Disse museene hadde den gang samtidsfokus på utstillingene, ikke bare ett sammendrag av historien. De var mer moderne enn «Samiid Vuorka Davvirat», et museum som i dag er med i stiftelsen RDM. Ifølge strategiplanen til RDM (2017) var også disse samtids fokuserte museene mest besøkt gjennomsnittlig per innbygger i de senere årene. Dette styrker det interessante med problemstillingen fordi nåtidsfokus, og fokus på kunder, kan være det som tiltrekker lokale kunder og markedsføringen må appellere til det. Markedsføringen må ivareta hvordan samiske museer skal bevare og styrke den samiske identiteten uten å bli for internasjonalisert og standardisert, men samtidig tiltrekke livslange kunder som bidrar til synlighet og lønnsomhet.

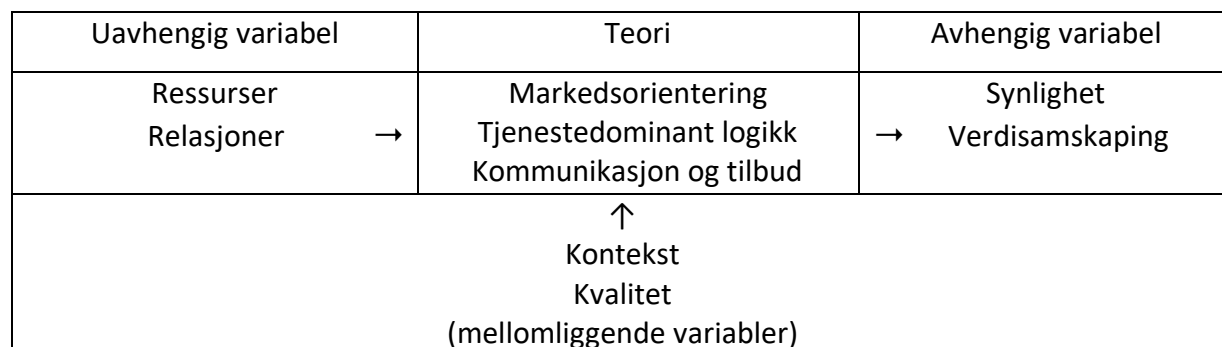
Problemstillingen er viktig for utvikling og videre eksistens av museene i stiftelsen. Samiske museer er viktig for identitet og for at befolkningen i fremtiden får mulighet å kjenne sin kulturhistorie og områdets historie. Problemstillingen er dermed av stor betydning for samfunnet. Problemstillingen betyr også mye for meg personlig, da jeg er samisk. At de fremtidige generasjonene vil finne informasjon om sitt opphav er for meg en slags forsikring om at måten den samiske befolkningen har levd og lever på, og vært opptatt av, vil dokumenteres for fremtiden. De samiske museene er relativt nye og driver fremdeles på med innsamling av historie.

Samtidig med formidling av historie, er det viktig for identitet at museum formidler at kulturen fortsatt er levende og eksisterer, og formidler hvordan kulturen er i dag (Olsen, 2000). Kunnskap om minoriteters kulturarv og historie er også viktig for bevaring av samfunnets mangfold (Hauge & Akman, 2010).

Litteratursøk viser at det eksisterer lite forskning om markedsføring av museer for urbefolkninger i spredt bebygde strøk. Det finnes derimot forskning om museer for minoriteter i større byer, og forskning om museer som er mer reiselivsorientert. Eksisterende forskning sier noe om hva dagens kunder i større byer vil oppnå med museumsbesøk. Jeg forutsetter at det også kan si noe om hva de lokale kundene til RDM vil oppnå, og at de fremtidige kundene i det minste forventer det dagens kunder gjør. Dermed er eksisterende forskning om museumsbesøkende relevant for markedsføring av samiske museer også, og jeg gjør bruk av det i min studie.

Denne studien vil bidra med ny forskningsbasert kunnskap om samiske museer og markedsføring av disse. Studien er følgelig også ett bidrag til det samiske samfunnet. Funn i studiet kan også være aktuell for andre organisasjoner i lik kontekst som vil forbedre synlighet og samtidig ivareta den samiske identiteten.

1.3 Rapportens oppbygging



Figur 1. Hvordan påvirker uavhengig variabel avhengig variabel, og teori som kan forklare sammenheng.

Undersøkelsen skal bidra med dybdekunnskap om hvordan ressurser og relasjoner kan påvirke synlighet og verdisamskaping, og hvordan mellomliggende variabler som kvalitet og kontekst er med å påvirke.

Etter innledningskapittelet, i kapittel 2, beskrives casebedriften og dets bakgrunn og kontekst. Dette beskrives først for å skape forståelse av utfordringer museumsstiftelsen kan oppleve. Først og fremst i bakgrunn av at de er en ikke økonomisk aktør i ett profittsøkende marked, men også for at det innholdet i markedstilbudet og konteksten til casebedriften har sitt opphav i samisk kultur. I den faglige tilnærmingen henvises det til casebedriften, det er også grunn til at casebeskrivelse kommer før. I dette kapittelet er også oppsummering av annen museumsforskning redegjort.

I kapittel 3 gjennomgås den faglige tilnærmingen til oppgaven. Den faglige tilnærmingen og det teoretiske rammeverket vil ha sitt utgangspunkt i markedsføring og markedsorientering gjennom tjeneste dominant logikk. Markedsføringens hovedoppgaver er å utvikle et godt tilbud og drive effektiv kommunikasjon (Ottesen, 2005). De henger sammen ved at et godt tilbud bidrar til kommunikasjon i form av positiv vareprat og kommunikasjon bidrar til kunnskap om tilbudet. Det undersøkes om hvorvidt caset er markedsorientert og hvordan aktiviteter knyttet til markedsføring er organisert. Bedrifter som driver bra er ofte

markedsorienterte (Kohli & Jaworski, 1990). I museenes tilfelle blir det å drive bra det at man er synlig og tiltrekker folk som ønsker å bruke tiden sin på museumsbesøk.

Å bruke markedsteori når casebedriftens største inntekter kommer fra offentlige myndigheter kan virke forundrende. Meyer og Norman (2019) påpekte skillet mellom markedsrettede og offentlige finansierte virksomheter. De så begrensninger med markedsteori for non-profit virksomheter og hevdet at virksomheter som samfunnet har valgt å finansiere, ikke skal oppføre seg som markedsaktører. Slike virksomheter skal ikke tjene penger, men de så at virksomhetene ofte er på jakt etter ekstrainntekter. Ofte pålegges de også oppgaver som er langt over kjerneoppgavene. Dette er et tema som diskuteres, og utfordringene er viktig å være klar over. Markedsføringsprofessorene P. Kotler og Levy (1969) på den andre siden mente markedsteorien kan og bør anvendes på de fleste sektorer. De påpekte at markedsføring er en gjennomgripende samfunnsmessig aktivitet og at alt er markedsføring. Alt ved en virksomhet *snakker* utad, også i virksomheter som ikke aktivt markedsfører. De mente at det ikke er snakk om å markedsføre eller ikke, men kvaliteten på markedsføringen.

Dermed er markedsteori som primært er utviklet med bakgrunn i kommersielle bedrifter også relevant for offentlige og non-profit organisasjoner.

Den faglige tilnærmingen bygger på det nyeste innenfor markedsføring, tjenstedominant logikk (Lusch & Vargo, 2006, 2011, 2014; Vargo & Lusch, 2004, 2017). Tjenstedominant logikk, forkortet S-DL av service-dominant logic, er en endring i tenking fra produktegenskaper til tjenesteyting. Kjernen er samskaping av verdi med kunden og samhandling med andre samarbeidspartnere, og at alt kjøp og salg egentlig er bytte av service og kompetanse. De menneskelige ressursene er derfor de viktigste premissleverandørene.

Utfordringen til samiske museer ser ut til å være manglende synlighet i et marked hvor reiselivsaktører er mer synlig og tiltrekkende. Museer har tradisjonelt hatt det materielle i fokus, lik den vare dominerte logikken (N. Kotler, 2001; N. Kotler & Kotler, 2000). En studie av museumsbesøkende i Australia (Alcaraz et al., 2009) viser at kunden anser museum som tjenesteleverandør på lik linje med andre opplevelsesbaserte tilbud. Kunder vil ha kunnskapsformidling, interaktivitet og underholdning. De vurderer verdi av totalopplevelsen på museum, også av møtene mellom mennesker. Dermed blir den mellommenneskelige kompetansen i museum, i tillegg til fagkompetanse, viktig. Tjenstedominant logikk, hvor de immaterielle ressursene er de viktigste ressursene, er derfor relevant for problemstillingen.

Samskaping av verdi sammen med kunden, hvor alle aktører bidrar med ressurser, kan være en måte å endre markedsføring av samiske museer på og dermed øke synlighet og besøkstall.

Mennesket har alltid byttet varer og tjenester seg imellom. Markedsføringspraksis kan spores tilbake til 7000 år før Kristus, mens markedsføring som disiplin ble født på tidlig 1900-tallet og var preget av relasjonsorientering, ifølge Sheth og Parvatiyar (1995). Slik kan det forstås at markedsføring hvor relasjoner er i sentrum er en reinkarnasjon fra før den teknologiske revolusjonen. Tjenestedominant logikk kan ha relevans til å svare på problemstillingen også fordi den er nært den samiske levemåten som, til en viss grad i noen miljøer, har fokus på å bytte på kompetanse. Logikken er ny i forskning innenfor det samiske samfunnet. Selve ideen rundt samskaping av verdi er dog ikke ny for det samiske samfunnet, da ulike aktører i det samiske miljøet alltid har samarbeidet og byttet på spesialisert kompetanse. I reindriftssamisk miljø har reinsdyret og naturen vært i sentrum (Sara, 2009), på samme måte som tjenestedominant logikk har menneskelige ressurser i sentrum. Samskaping omfavner mange aspekter i museumsbransjen, deriblant at kunden er i sentrum (Lusch & Vargo, 2014). Nyansene i samisk kultur kan dog komme i konflikt med tjeneste dominant logikk, da den er blitt kritisert for å undergrave de materielle ressursene og fremheve at ingenting har verdi om det ikke brukes (Campbell, O'Driscoll & Saren, 2013). Dette diskuteres i kapittel 3.

Andre forskere som har skrevet artikler om samskaping er blant annet nordiske forskere som Evert Gummesson og Christian Grönroos. Deres bidrag viser at logikken ikke kun er basert på forskning gjort i det amerikanske samfunnet hvor Lusch & Vargo er ifra.

Den faglige tilnærming fører til utvikling av en modell. Etter at den faglige tilnærmingen og markedsføringsbegrepet er gjennomgått vil det i kapittel 4 være beskrivelse av metode og hvordan undersøkelsen er gjennomført, hvilke valg er tatt og hvorfor. I kapittel 5 presenteres resultater i forhold til den utviklede modellen, som i kapittel 6 drøftes i forhold til den faglige tilnærmingen og modellen. I kapittel 6 vil oppgaven avsluttes med konklusjon og forslag til videre forskning.

1.4 Avgrensning

Studiet tar ikke for seg ledelse av menneskelige ressurser, kompetanseheving og kompetansemobilisering, eller endringsledelse i dypere forstand, selv om dette kunne vært aktuell faglig tilnærming i forhold til problemstillingen.

2 CASE OG KONTEKST

I dette kapittelet redegjøres først konteksten til museumsstiftelsen «Riddo Duottar Museat». Deretter beskrives casestiftelsen. Kapittelet avsluttes med ett sammendrag av utvikling i andre museer hvor det også rettes fokus mot en tjenesteorientert tenking.

2.1 Samisk kultur

For å forstå utfordringene samiske museer kan ha i forhold til markedsføring er det hensiktsmessig å redegjøre for samisk kultur og levesett først. Til det passer beskrivelsen til Gustavsen (1989), som forklarte at samisk kultur er måten befolkningen ordner hverdagen på og tilpasser seg livet på med bekledning, bosted, næring og annet. Han skildret dette videre ved å trekke frem noen punkter i den samiske konteksten. Området som kalles for Sápmi, tilhører den arktiske delen av verden, hvor både dyr, planter og klima har påvirket kulturen. Trekk ved den samiske kulturen har vært å leve i harmoni med naturen, å klare seg med minst mulig, og å ta tiden til hjelp. Den samiske befolkningen har ikke eid land, og er mange steder blitt drevet bort fra områder de har brukt. Den samiske befolkningen har verken hatt militærvesen eller reist store byggverk, da det å leve i harmoni med naturen har hatt så stor rolle i livet. Også tro og religion har vært annerledes fra andre nærliggende kulturer, skrev Gustavsen (1989). Allerede på jegerstadiet har slektskap og storfamilien preget samfunnsordningen i samisk kultur (Steen, 1963, s. 108).

Gustavsen (1989) beskrev at turistnæringen opp gjennom tidene har brukt samenes levesett for å selge Norden til turister. Spesielt i Finland er den samiske bekledningen og kulturen misbrukt i reiselivet. Samer har også vært med på ulike ekspedisjoner, over Grønland og Antarktis. Oppmerksomheten har tilfalt de norske ekspeditørene, selv om ekspedisjonene var et samarbeid hvor de samiske mennenes rolle var premiss for å gjennomføre ekspedisjonene (Edvindsen & Topdahl, 2018; Rapp, 2011).

Av annet som kan skildre det samiske livet, og kan nevnes i vår tid, er den sterke forforskningen som har skjedd (Stortinget, 2020, 9. januar). Mange mistet egen religion og språk. Først fra 1970-tallet begynte den samiske befolkningen å få egne rettigheter. Etter saken om neddemming av Máze/Masi, bygda mellom Alta og Kautokeino (Lund, Boine, Johansen & Rasmussen, 2009; Mikkelsen, 1971), nedsatte regjeringen to utvalg som skulle sikre samer blant annet rettighet til utdanning (Gustavsen, 1989).

Olsen (2000) hevdet at de politiske prosessene som startet da, spesielt i forbindelse med neddemmingssaken, også kan sies å være opphavet til fremvekst av egne samiske museer. Samer fikk endelig arenaer å vise egen kultur og identitet, kontra å være formidlet av norske etnografiske museer. Han mente derimot at de samiske museene bare har overtatt norske museenes etnografiske sjanger, den samiske kulturen før i tiden. Han etterlyste det moderne, som viser samtidskulturen.

Ethvert folkeslag vil beskytte og ha kontroll over egen kulturarv (Olsen, 2000). Spesielt den samiske bekleddingen er populær å kopiere. Forskning om urbefolkningsturisme viser at media ofte fremstiller urbefolkningen og dets lokalsamfunn negativt, og derfor burde urbefolkningen selv vært de som forsker og setter føringer for turismeutvikling (Carr, Ruhanen & Whitford, 2016).

Å bli undertrykket (Brantenberg, 1985, s. 24), fratatt (Gustavsen, 1989) og utsatt for kulturell appropriasjon kan ha bidratt til at vern av kultur er så sentral hos mange. Det florerer en del nettdebatter om samisk kultur, blant annet har Norturas joikakaker hvor en koftekledd gutt pryder emballasjen vært debattert (Brattland & Viken, 2020). Dette viser at den samiske befolkningen fremdeles jobber med å få økt forståelse og respekt.

Denne konteksten kan påvirke hvordan markedstilbudet blir utviklet og hvordan formidling og markedsføring blir gjennomført. Historien gir de samiske museene en spesiell legitimitet i de samiske områdene der de er lokalisert. Det med tanke på museene som en bevarings- og opplæringsarena om den autentiske lokale samiske historien.

2.2 Riddo Duottar Museat

Casen som denne studien omhandler er som tidligere nevnt «Riddo Duottar Museat», heretter referert som RDM. Det er en samisk museumsstiftelse bestående av 4 museum og en kunstsamling i Vest - Finnmark i bygdene Kautokeino, Karasjok, Porsanger og Kokelv (RiddoDuottarMuseat, u.å.-b). RDM ble stiftet i år 2006, men enhetene var etablert og i drift før (RiddoDuottarMuseat, 2015a). Den eldste er fra 1972 (RiddoDuottarMuseat, u.å.-a). Museumsstiftelsen forvalter den største samisk kulturhistoriske gjenstandssamlingen i Norge. Gjenstander innbefatter også fotografier, kunst og informasjon om immateriell kulturarv i hele Sápmi.

2.2.1 Tilbudet

I samiske områder er det kulturelt mangfold. Det har innenfor den samiske kulturen også vært ulik næringsutøvelse, hushold, religion, håndverk og billedkunst. To ytterpunkter på dette er at på kysten drev samene på med sjøfiske, i innlandet var det reindrift. Slik ble ulike samiske klær sydd, og ulike gjenstander lagd og brukt. RDM formidler dette mangfoldet gjennom variasjonen i samlingene mellom museene (RiddoDuottarMuseat, u.å.-b).

2.2.2 Samfunnsoppdraget

Mål og visjonen til museumsstiftelsen er ifølge strategiplanen (2017) å «*aktivt bidra til vern av samisk identitet, språk og kulturtradisjoner*».

RDM vil synliggjøre og utvikle museene ved å innsamle, forvalte og formidle det som representerer samisk kunst, tradisjoner, historie og kultur. De vil heve kvaliteten på samisk museumsarbeid og sikre gode bevaringsforhold for samlingene og sikre at et bredt publikum har tilgang til dem. I tillegg vil de drive med kunnskapsproduksjon, samarbeide med andre og yte museumsfaglig bistand til andre. De deltar også i forvaltning ved utførsel av samiske kunst og kulturgjenstander fra Norge, og arbeider med å få tilbake gjenstander som tidligere ble ført ut av Sápmi. Hovedspråket er samisk (RiddoDuottarMuseat, u.å.-b).

Utfordringer som påvirker økonomi er lange avstander, få ressurser som skal deles og bygg som må utbedres. I tillegg er flerspråklighet tids- og kostnadskreven. For å være en attraktiv samarbeidspartner er premisset at en er tilstede i arenaer hvor museums- og samfunnsdebattene foregår, også det krever tid. RDM tenker mer på den langsiktige rollen, derfor skapes det ikke så mange arrangement som gir høye besøkstall (RiddoDuottarMuseat, 2019a).

2.3 Annen forskning om museumsbesøkende

Det er gjort en del kvantitativ og kvalitativ forskning om museer og deres kunder i større byer. Resultatene viser at fokus på samtid, opplevelser, kunden og servicekvalitet er sentralt.

Museer generelt har gjenstander som de forvalter og utstiller, samtidig som de er opplæringsarenaer. De har tradisjonelt hatt fokus på det materielle og eksistert på grunn av samlingene. I et skifte til en mer tjenesteorientert verden, byr det på utfordringer for den tradisjonelle tankegangen, fordi museumsledelsen også ønsker å være populær. Det betyr at mange museer endres til mer tjenesteorientert tenking hvor menneskelig kapital dominerer

(Alcaraz et al., 2009; N. Kotler, 2001; N. Kotler & Kotler, 2000). Der museumsledelsen har bevaring av historie som fremste oppgave er de ofte ikke oppdatert i hva som foregår i markedet og hvor populær de selv er, ifølge P. Kotler og Levy (1969). De hevdet at endring skjer kontinuerlig, og ofte uten at det legges merke til. Organisasjoner som ikke følger med kan over lengre tid oppleve disse endringene så fundamental at de ikke lenger har tilstrekkelig interesser i det politiske miljøet til å overleve. De viste til at mer fokus på samtidskunst og opplevelser økte besøkstallet.

Krav fra myndigheter gjør at mange museer retter fokus på økte inntekter. Det blir en konflikt mellom museenes funksjon og økonomiske incentiver. Service er essensiell for å øke besøkstall og skape verdi for både kunder og de finansielle aktørene. En service sentrert tilnærming er bærekraftig for museer fordi det inkluderer immaterielle ressurser som vekker følelser hos kunder og gir livslange kunder ifølge Alcaraz et al. (2009). En studie av samisk utstilling gjort i Tromsø viser at kunder foretrekker å bli guidet. De fleste, også skoleklasser med lærere, får da mest ut av besøket, fordi det øker forståelsen av formidling i utstillinger (Eidheim, Bjørklund & Brantenberg, 2012). Det tyder på at også her i området er tjenesteorientering og menneskelige ressurser viktige.

Dagens museumsgjester forventer altså mer enn å se på gjenstander. Kunder anser museer som leverandører av tjenester hvor de kan få kunnskapsformidling. Noen vil ha det gjennom interaktivitet og underholdning, andre i ett rolig tempo (Alcaraz et al., 2009). Det er store forskjeller i hvordan miljø de ulike gruppene trives i. Det viser at museer må segmentere for å tiltrekke ulike målgrupper (Duantrakoonsil, Reid & Lee, 2019; N. Kotler, 2001; N. Kotler & Kotler, 2000).

Forskning gjort av museumskunder viser at den nye retningen mot en serviceorientert verden er sentral også hos museer. Flere faktorer som disse forskningene kom frem til presenteres under neste delkapittel der det er naturlig.

3 NÆRMERE OM BEGREPET MARKEDSFØRING

I dette kapitlet redegjøres den faglige tilnærmingen til markedsføring og det teoretiske rammeverket. Tjenestedominant logikk danner rammeverket som omfavner flere aspekter. Avslutningsvis er det utarbeidet en modell for elementene i dette kapitlet, og en fremgangsmåte for bruk av modellen.

Konseptet markedsføring er den grunnleggende ideologien og fagets visjon. På 1950-60 tallet skjedde et perspektivskifte i synet på bedrifters verdiskaping. Skiftet gikk kort forklart ut på at mens organisasjoner tidligere var opptatt av hva som skjedde internt i organisasjonen, ble de mer opptatt av kunden og markedet som bedriften var en del av. Ideologien gikk med andre ord fra å ha ett inn-ut perspektiv på verdiskapinga, til et ut-inn perspektiv da kunden og markedet ble de viktigste ressursene (Kohli & Jaworski, 1990; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Sheth & Parvatiyar, 1995; Vargo & Lusch, 2004, 2008).

Ideologien danner grunnlaget for markedsorientering og markedsføringsaktivitetene. Hvordan ideologien implementeres avsløres i organisasjonens aktiviteter og atferd (Kohli & Jaworski, 1990). Markedsorientering av Kohli og Jaworski (1990) er hele organisasjonens brede forståelse av nåværende og fremtidige kundebehov, spredning av denne informasjon og bedriftens respons på informasjonen. Disse aktivitetene påvirkes av ledelse, relasjoner og organisasjon. Markedsføringens hovedoppgaver er ifølge Ottesen (2005) kommunikasjon og tilbud. Disse elementene er mer forklart under delkapitlet om tjeneste dominant logikk.

3.1 Nytt paradigme

Sheth og Parvatiyar (1995) var tidlig ute med å argumentere for et alternativt paradigme hvor relasjoner og verdiskapingsprosesser verdsettes høyere enn konsekvensen av relasjonene. De uttrykket at relasjoner direkte med kunden gir bedre forståelse og relasjoner. Flere studier viste, ifølge Sheth og Parvatiyar (1995), at det ga bærekraftige konkurransefordeler å ha relasjoner med få enn mange, og «livslange kunder» koster mindre. De hevdet allerede da at når kunden er med i samskapinga, og at grensene mellom *selger* og *kjøper* viskes ut. Noen ganger blir også relasjoner og aktiviteter gjennomført på en måte som gjør det vanskelig å separere markedsføringsaktører fra andre.

Vargo og Lusch (2017) konstaterte at markedsføringskonseptet er inne i ett paradigmeskifte hvor ideologien blir ytterligere endret og behovet for en egen «service-science» er nødvendig.

Dette sammenlignes med perioden da datamaskiner ble utviklet, og organisasjoner fikk behov for en «computer-science». Service-science er en holistisk ide om å se alle aktører under ett, et nytt paradigme hvor menneskelige ressurser samhandler med andre tjenestesystemer, samskaper verdi og gir nytte til andre.

I forhold til målgruppa til stiftelsen, de lokale kundene, betyr dette først og fremst at de er livslange kunder som gir bærekraftige fordeler og mindre kostnader til museene. Når kunder og andre aktører er med på å gi nytte til andre og samskape verdi vil de også verdsette relasjonen til museene høyere. Dette nye paradigmet hvor alle aktører er med, og grensene mellom selger og kjøper viskes ut, betyr at alt museene foretar seg blir markedsføring og at grunnideen må være å hele tiden yte service.

3.2 Tjenstedominant logikk

S-DL er foreløpig ett perspektiv til å forstå hvordan organisasjoner bidrar med ressurser, erfaring og kompetanse for å gi verdi til andre. S-DL kan forklares ytterligere med erfaringsbaserte teorier (Vargo & Lusch, 2017). I denne avhandlingen støttes S-DL av teori om markedsorientering, tilbud og kommunikasjon og kvalitet. Den teknologiske utviklingen har vært med på å skape endringer og er også del av S-DL.

I 2004 skrev Lusch og Vargo sitt første bidrag om service-dominant logikk. De har senere utgitt nyanseringer av logikken gjennom artikler. I 2014 ble artiklene samlet i en lærebok og denne er oversatt til norsk. Den siste artikkelen fra 2017 forespeiler fremtiden til år 2025.

I den norske boka er begrepet *service* oversatt til *tjeneste*. Hjertet i tjeneste-dominant logikk er service, som gjennom anvendelse av spesialisert kompetanse gir verdi til andre. Service er felles nevner for bytte og således ett overordnet uttrykk til varer og tjenester. Service kan altså ytes direkte eller indirekte via varer (Lusch & Vargo, 2006). I denne avhandlingen brukes det norske ordet *tjeneste*. Det må forstås slik som begrepet *service*.

I tjenstedominant logikk er det nye verdensbildet sentralt, og det er tankeprosessen som skal endres. Det handler om hvordan mennesket oppfatter menneskelige aktiviteter, økonomiske bytter og sosial samhandling (Lusch & Vargo, 2014). Markedsføring i tjenstedominant logisk perspektiv defineres som prosessen som tilrettelegger for bytting av kompetanse, som skaper gjensidig verdi gjennom bruk av ressurser. Kompetanseheving gir økt verdiskaping og attraktive samarbeidspartnere (Lusch & Vargo, 2006). Kompetanse består av kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger (Lai, 2013).

Essensen i S-DL består av elleve tankemessige endringer eller prinsipper, hvorav 5 aksiomer utgjør den logiske kjernen. Aksiomene er utgangspunkt til innholdet og til å forstå logikken. Videre presenteres aksiomene med underliggende prinsipper, tilhørende elementer i markedsføring og relevant forskning om museums kunder.

Figur av de fem aksiomene som utgjør den logiske kjernen:



Figur 2. Tjenstedominant logikk aksiomer bearbeidet etter Lusch og Vargo (2014).

3.2.1 Aksiom 1. Service er grunnlag for alt bytte

Det første aksiomet i Lusch og Vargo (2014) går ut på at uten kunder eller service er det ingen aktivitet. Service forutsetter kommunikasjon ved at man møter folk, digitalt eller i virkeligheten. Spesialisering og bytting er kompensasjon for menneskets begrensning, da ingen kan alt. For at ett bytte skal finne sted, må spesialiseringen til den ene være nyttig for den andre. Enkeltindivider, bedrifter, skoler og andre aktører blir betraktet som enheter som bidrar med verdiskaping. For museer betyr dette at utgangspunktet er at kunden tilbyr sin interesse og tilstedeværelse og på den måten bidrar med kompetanse, mens museer tilbyr service, og det skjer ett bytte. Når byttene skjer indirekte, er det vanskelig å få øye på dens egentlige natur. En utstilling er for eksempel også service gjennom «fastfrosset kompetanse» i form av gjenstander eller bilder. Gjenstandene representerer kompetanse som byttes, og guidens kompetanse er ett supplement i dette byttet.

Serviceproduksjon er kompleks og involverer mange. Alle aktører i nettverket bidrar til kundens verdioppfatning. Det er forhold hjemme, på jobb, og samfunnet generelt (Lusch & Vargo, 2014). Mange av museumsbesøkende i Australia besøkte museum blant annet for å trekke seg unna hverdagen (Alcaraz et al., 2009). Det å komme seg bort fra hverdagslivets krav bidrar til at verdien av museumsbesøket involverer flere enn bare tilbudet og kunden. I dette eksempelet må kunden ha noe eller noen de ønsker seg bort fra, som tilfører verdi av museumsbesøket.

Operand ressurs er de fysiske ressursene som varer. I museene er det gjenstander og bygninger. Disse er distribusjonsmekanismer for tjenesteyting, og kan kopieres og erstattes. Varer og tjenesteyting tilfører verdi og oppleves nyttig gjennom bruk. Som ett eksempel vil et museum ikke ha verdi hvis ingen bruker det.

Operator ressurser er immaterielle ressurser som kompetanse. Operator-ressurser er den grunnleggende kilden til samarbeidsfortrinn og produktutvikling. Kommunikasjon og samhandling med kunden gir kunnskap. Det betyr at de som innehar informasjon om kunden, og er i dialog med kunden innehar viktig kilde til kunnskap. Immaterielle ressurser, som kompetanse, er det verdifulle som samskaper verdi. De skaper verdi til andre. Denne kompetansen har organisasjoner gjennom sine ansatte, og det er vanskelig for andre organisasjoner å kopiere (Lusch & Vargo, 2014).

Økonomi påvirker både operande og operator ressurser. Museumsbygninger for eksempel kan ha behov for oppgradering, men hindres av manglende økonomi. Også utvikling av eller ny kompetanse kan hindres av økonomi. Økonomi påvirker dermed service.

Tidligere forskning om museumskunder viste at de forventet ekspertise, høflighet, engasjement og at guiden var interessert i kunden. De fikk mer ut av besøket hvis de fikk støtte og opplæring om vanskelige tema. Kunder vurderte kvaliteten meget negativt hvis de følte seg oversett og utstillingsdesign til å være feil. De ble brydd av de ansattes personlige samtaler og negative bemerkninger om utfordringer i museene (Alcaraz et al., 2009).

Kunnskap om teknologi og kursing av ansatte, spesielt om teknologi, er viktige tiltak til å øke popularitet. Dette naturligvis fordi det øker kunnskap om teknologi, apper og andre kreative produkter som tiltrekker kunder (Alcaraz et al., 2009; Kuo, Cheng, Chang & Hu, 2018).

Å få informasjon om kunden forutsetter dialog, ifølge markedsorientert tenking av Kohli og Jaworski (1990). Gjennom dialog får en informasjon om nåværende og fremtidige kundebehov, og om egne målgrupper og omdømme. Å ha stor grad av markedsorientering forutsetter at ansvarsforhold, informasjonskilder og rutiner er på plass. Kunnskap om kunden og andre markedsaktører gir de beste forutsetninger for å være lønnsom over tid.

Dialog er også forutsetning for å spre informasjonen internt i organisasjonen. Å være markedsorientert innebærer at ledelsen implementerer en kultur i bedriften hvor de som har kunnskap om kunden har arenaer for å dele denne kunnskapen. Dette krever kontinuerlig læring og kompetanseheving av den menneskelige kapitalen. Hvert enkelt ansattes ansvar blir

mer synlig. I en markedsorientert bedrift er ledelsen bevisst at alle aktører er deltidsmarkedsførere, og har sørget for at alle internt får informasjon og er reflektert over sin egen atferd og kommunikasjon med andre aktører som kunder og samarbeidspartnere (Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990). Ottesen (2005) hevdet at en markedsorientert organisasjon ikke kan utvikles hvis medlemmene ikke kan kommunisere med hverandre, har en felles holdning og utvikler seg for å nå felles mål.

Relasjoner mellom de ansatte og avdelingene påvirker samholdet internt. Om kommunikasjonen mellom ansatte og avdelinger bærer preg av forståelse og støtte er kjerneaktivitetene lettere å gjennomføre. Organisatoriske systemer påvirker også kjerneaktivitetene. For eksempel lønn og beslutningsmyndighet ifølge Kohli og Jaworski (1990).

3.2.2 Aksiom 2. Kunden er verdisamskaper og medprodusent

Verdien er alltid samskapt av mange aktører, inkludert brukeren som ofte er kunden. Kunden er medprodusent og verdisamskaper. Organisasjoner kan ikke levere verdi, bare tilby verdimuligheter. Tett interaksjon og dialog med kunden vektlegges (Vargo & Lusch, 2004). Det betyr at museer kan i seg selv ikke *levere* service og skape verdier, bare *legge til rette* for verdiskaping med kundene. Det er som eksempel ikke opp til museer å definere verdi av samlinger, hvis ingen vil se de. På samme måte kan ikke museene avgjøre at en samling eller aktivitet ikke har verdi hvis kundene vil se og oppleve den. Kunder er også deltidsmarkedsførere. Positiv vareprat av fornøyde kunder bidrar til økt markedsføring (De Bruyn & Lilien, 2008). Dermed er kunders oppfattelse av verdi viktig for markedsføring.

Et tjenestesentrisk syn er kundeorientert og relasjonelt av natur: Relasjonene organisasjonen klarer å skape er avgjørende for verdiskapingen. Varer kan spille en vital rolle for byttene og dermed relasjonene. Aktører har behov for å få utført aktiviteter som de kan ha nytte av, eller ha tilgang til varer som forenkler aktivitetene. Varer i museene er blant annet gjenstander og bilder. De kan være mellomledd i byttet. Den kompetansen museumsansatte eller kundene har om gjenstander bidrar til relasjoner (Lusch & Vargo, 2014).

Under dette aksiomet er det naturlig å beskrive den tredje markedsorienteringsaktiviteten av Kohli og Jaworski (1990). Når alle i organisasjonen har kunnskap om kundeinformasjonen som er innhentet, er respons på denne informasjonen essensielt for å lykkes. Hvilke rutiner organisasjonen har for å reagere, hvem som er ansvarlig og hvordan det gjennomføres i

forhold til å utvikle markedstilbudet er essensielt. Ledelsen er driveren og påvirker kjerneaktivitetene med signaler de sender ut til de ansatte. Markedsorientert ledelse klarer å integrere samskaping som elementært og er risikovillig i forhold til endringer. Ledelsen er den viktigste aktøren i arbeidet, og implementeringen er avhengig av om ledelsen er dedikert.

Når det reageres utvikles altså markedstilbudet. Markedsføringens hovedoppgaver er å utvikle et markedstilpasset tilbud og drive effektiv kommunikasjon. Oppmerksomheten er rettet mot samhandlingen og prosessen som skjer før, under og etter ett bytte. Målet er ikke salget, men prosessen. Dermed blir det avgjørende å utvikle og styrke relasjonen mellom kunde og den enkelte ansatte. Innholdet i relasjonen utvikles over tid gjennom kommunikasjon, og bidrar til læring og langsiktige kundeforhold. Fokuset i det markedstilpassede tilbudet er verdi, kvalitet og gode opplevelser (Ottesen, 2005).

Museene gjennom sine ansatte utvikler markedstilbudet i samarbeid med kunden. Forskning av museumskunder viste at kunder vil lære om samtidskultur, ikke bare fortiden (N. Kotler, 2001). Kunder som vil komme seg bort fra hverdagen, uten å reise langt, oppsøker museer. Lokale kunder som kommer alene, vil ha ett rolig og meningsfullt besøk styrt i eget tempo. Barn og folk som kommer i grupper vil ofte ha mer tempo og mye underholdning (Alcaraz, Hume, Mort, 2009). Andre undersøkelser viser at kunden vil være aktiv, ikke passiv, og forventer en wow-opplevelse (Duantrakoonsil et al., 2019; N. Kotler, 2001; N. Kotler & Kotler, 2000). Hva gjelder tilbudet og de fysiske hjelpemidlene ville kunder oppleve museer som mystiske, men på en moderne måte som tilrettelegger for refleksjon. Skilting og informasjon og visuelle kart gjennom museet var godt likt, men de likte ikke å måtte skynde seg gjennom (Alcaraz et al., 2009). Museer inneholder mye som kan gjøre gjester overstimuler og sliten av opplevelsene, derfor var sammenleggbare stoler anbefalt der det ikke var sitteplasser (N. Kotler & Kotler, 2000). Det kom også frem at fokus på museer som et sted for kommunikasjon og interaksjon var betydelig (Duantrakoonsil et al., 2019).

3.2.3 Aksiom 3. Alle sosiale og økonomiske aktører er ressursintegratorer

Også andre aktører bidrar til verdi og økt markedsføring. Alle aktører integrerer og transformerer sin spesialiserte kompetanse til ett komplekst tjenesteøkosystem. Det økosystemet kan forklares med at hvis en ser på et bytte fra et annet perspektiv lenger unna byttetidspunktet, så ser en at et bytte ikke skjer i isolasjon, men i ett nettverk av aktører (Vargo & Lusch, 2017). For kunder er en handel en del av noe større. Eksempelvis en familie

som besøker museum vil kanskje oppnå mer enn bare å ha noe å gjøre i fritiden. Det kan handle om foreldrerollen og at foreldre vil være gode rollemodeller og oppdragere for sine barn og dermed tar de med på aktiviteter hvor barna får opplæring og dannelse. Museer bidrar dermed til å utvikle sosial kompetanse gjennom å være en opplæringsarena for barn og voksne. Hvis familien reiser med buss, er bussjåføren med på å bidra med ressurser. Det er de immaterielle og dynamiske ressursene som kan skape fordeler ved å bearbeide og integrere de andre ressursene i nettverket. Denne prosessen gjentar seg hele tiden, slik markedet er dynamisk (Lusch & Vargo, 2011).

I forskningene om museer ble også samarbeid med andre fremhevet. Å bygge relasjoner med utdanningsinstitusjoner, og ellers gjøre seg del av samfunnet for å ha en langsiktig støtte og publikum var fremtredende (N. Kotler & Kotler, 2000). Samarbeid med kommunen og det lokale reiselivssatsing som fokuserer på det unike i museer tiltrakk flere kunder (Duantrakoonsil et al., 2019). Videre var samarbeid med andre institusjoner og samarbeid med kollegaer fremhevet fordi det øker kompetanse (Kuo et al., 2018).

3.2.4 Aksiom 4. Verdi oppleves alltid individuelt og fenomenologisk av brukeren

Hvilken verdi museet har tar utgangspunkt i kundens tanker og følelser. Hva kunden sitter igjen med etter besøket, er det som definerer verdi. Denne verdien er kontekstavhengig og fordrer to eller flere parter (Lusch & Vargo, 2011). En gjenstand på museum eller en guidet tur kan gi forskjellige opplevelser til ulike kunder. Verdien er resultat av totalopplevelsen hver enkelt kunde har. Totalopplevelsen henger sammen med det som skjer før, underveis og etter besøket. Det handler også om alt kunden opplever som ikke har direkte relevans med museet. Det museene tilbyr, er ifølge S-DL, en verdiopplevelse for kunden selv om det ikke markedsføres som opplevelse i reiselivssammenheng (Lusch & Vargo, 2014).

Verdiopplevelsen henger sammen med kvalitet. Dermed redegjøres kvalitet og den digitale utviklingen før det femte og siste aksiomet presenteres.

3.2.4.1 Kvalitet

Kvalitet er en egenskap av all kundekontakt uavhengig av om vi mener den er god eller dårlig (Gummesson, 2008). Dialog er avgjørende i ett aktør til aktør perspektiv og fremhevet som elementært i kommunikasjonsarbeid (Lusch & Vargo, 2014; Ottesen, 2005). Kunden anses som en likeverdige part, da markedsføring handler om mye mer enn å informere og levere (Kohli & Jaworski, 1990; Lusch & Vargo, 2014; Ottesen, 2005).

Organisasjoner må forstå prosessen for hvordan verdier blir samskapt med kunden. Ikke bare hva tilbudet er, men hele prosessen før, underveis og etterpå (Grönroos, 1989; Gyimóthy, 2005). Høy kvalitet fører til fornøyde kunder og høy verdioppfatning, som igjen bidrar til lojalitet, positiv vareprat og omdømme (Gyimóthy, 2005). Med økt lojalitet er ikke kunder så lett å påvirke av konkurrentene og de er mindre prisfølsom. Dette bidrar til mer effektiv drift da relasjonskostnadene blir mindre (Grönroos, 1997). Museer er non-profit bedrifter, ofte gratis å besøke (Alcaraz et al., 2009). Prisfølsomhet og konkurrerende tilbud for museer kan dermed isteden sammenlignes med tidskostnader og hva kunder ønsker å bruke fritiden sin på.

Verdi og misnøye skapes i møte med kunden. Forventninger som ikke er innfridd kan skape misnøye (Grönroos, 1989). Dermed er kundens subjektive opplevelse av kvalitet i museer av betydning for kundens verdioppfatning og gjentagende besøk. Gummesson (2008) la frem at det er mange kilder til kvalitet og at kvalitet må ses i nettverks perspektiv hvor flere er med og bidrar. Han støttet seg dermed til at «aktør til aktør» markedsføring er meningsfulle konsepter til kvalitetsoppnåelse. Han illustrerte dette med å si at markedsføring og relasjonene som inngår i et salg er som melkeveiens stjerner som en ikke kan telle. De er der likevel.

Grönroos (1989) beskriver to sentrale elementer ved subjektiv kvalitet:

1. Hva (den tekniske kvaliteten): Det kunden mottar i interaksjon med organisasjonen. For eksempel samlinger. Det handler om plassering av gjenstander og informasjon knyttet til det, og andre opplevelser av materielle ressurser som bygninger.
2. Hvordan (funksjonell kvalitet på prosessen): Hvordan kunden opplever tjenesteytingen. Det handler om dialog med guiden, hvordan guiden oppførte seg, hvordan språket ble brukt, og hvordan informasjonen ble formidlet.

Her henvises det til tidligere referert forskning om hva museumskunder forventer. Kundens opplevelser av kvalitet påvirkes også av egne normer og holdninger som er tilegnet gjennom erfaring og sosial interaksjon. Dette er utenfor organisasjonens kontroll (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985). Kundens forventninger er ikke statisk. Kunder lærer og lar seg påvirke av blant annet andre aktører (Gyimóthy, 2005).

To studier av museumskunder tar for seg servicekvalitet. Guidens service og vennlighet, og utstillingene ble mer verdsatt av tilreisende enslige kvinner fordi de ville lære, mens de generelle besøkende verdsatte fasiliteter i det fysiske miljøet og ville være sosiale med

familie. Både guidens kompetanse og fysisk miljø som svarer til forventninger leder altså til gjentagende besøk (Duantrakoonsil et al., 2019).

Den andre studien viste at opplevd servicekvalitet påvirket atferd etter besøk. Studien viste at forventning har stor effekt på opplevelsen. Opplevelse som er verre enn forventet gir dobbelt så mye negativ omtale enn opplevelser som er mer positiv enn forventet gir positiv omtale. Den subjektive opplevelsen forutsier derfor hvordan gjestene opptrer etter besøket og om de vil anbefale stedet til andre eller om de vil komme tilbake. Forskningen anbefalte museer å redusere negative påvirkningsfaktorer og ikke utelukkende fokusere på å forbedre og utvikle. Dermed er kundens negative tilbakemeldinger nødvendig å ta til etterretning, og redusere (Kuo et al., 2018). Forskning gjort av Alcaraz et al. (2009) viste også at å redusere feil og forstyrrelser i opplevelsen er viktigst. Hvis en app hadde problemer, reduserte det gjentagende besøk. De foreslo å utvikle kvalitetskontroll på hvor fornøyde kunder var.

Besøkserfaring, service kvalitet og involvering er drivere for fornøydhets. Alle tiltak øker opplevelsen av kvalitet viste forskning av Kuo et al. (2018), som også fant ut at gjester som hører om museer fra venner eller slekt rapporterer høyere grad av fornøydhets enn andre.

Resultatet av den teknologiske utviklingen har gjort at kunden har fått både innsyn og makt. Bakdelen er at hvem som helst kan mene hva som helst, og bedrifter har ikke kontroll over dette (Prahalad & Ramaswamy, 2003). Dermed blir kvalitet i markedstilbudet elementært.

3.2.4.2 Digitalisering og individualisering

I dagens markedsføring har digitalisering og individualisering skapt store endringer og vært med å utvikle markedsføringsfaget mot den nye retningen (Lusch & Vargo, 2014).

Markedskommunikasjonen, som er all kommunikasjon mellom en organisasjon og kunde (Ottesen, 2005), kan nå tilpasses individuelt. Det gir en fordel til bedriftene i form av tilrettelegging som både skaper og opprettholder relasjonen. Før var det ett budskap til alle, eller noen grupper (Furu, 2017, s. 10). Kunden har også mer kontroll over informasjon og er mer proaktiv som deltidsmarkedsfører (Ellingsen & Blindheim, 2015, s. 16). Markedstilbud og kommunikasjon henger på den måten sammen også digitalt. Kunden deler vurdering, produkter og tjenester på egne nettsider som «Tripadvisor». Omtale i disse nettsidene er *fortjent* omtale (Furu, 2017). Er kunden fornøyd og har en god totalopplevelse, vil dette videreformidles til andre. Det igjen vil føre til flere kunder, og på den måten henger tilbud og kommunikasjon sammen. Utfordringen er å få engasjerte kunder som deler informasjon

(Gummesson, 2004). Slik er ikke kunden lenger passiv, men en aktiv deltaker som samskaper verdi. Samskaping gi kunden eierskapsfølelse og dermed bidra til positiv omtale (Lusch & Vargo, 2014). Begrepet *fortjent omtale* er på den måten veldig beskrivende, for om kunden er fornøyd er gjerne tilbakemeldingene positiv og dermed *fortjent*. Dette gjelder også motsatt.

Digitalt kan influencer markedsføring, historiefortelling og toveiskommunikasjon bidra til økt synlighet og styrket omdømme. Det første er når en person med stor innflytelse og mange følgere skriver om et produkt eller tjeneste. Det andre kan museet selv gjøre, med å publisere historiefortellinger som for eksempel får frem viktigheten av samfunnsoppdraget, som får kunden til å oppdage at de er grunnen til at museene eksisterer og bidrar til videre eksistens. Det tredje kan vekke engasjement, når kunden opplever å bli direkte snakket til (Furu, 2017).

Museer er for det meste opptatt av enveiskommunikasjon på nett ved å bruke Facebook og Twitter til å dele hva som skjer. Derimot blir flere mer interessert i å øke engasjement hos kunden med toveiskommunikasjon på sosiale medier. Denne type innlegg bør utledes av forståelse av målgruppa og være av kvalitet fremfor kvantitet. Innholdet bør være interessant, morsomt, provoserende eller underholdende og ikke fremstå som direkte promoterende, viser forskning gjort av Fletcher og Lee (2012). Museer må bestemme seg for hvordan de strategisk skal bruke internett og sosiale nettverk for å motivere og engasjere kunder til å gjenta besøk. Lojalitet kan bygges gjennom relasjoner. Å ikke ha en strategi kan føre til mer negative enn positive utfall (Padilla-Meléndez & del Águila-Obra, 2013).

3.2.5 Aksiom 5. Verdisamskaping er koordinert gjennom aktør genererte institusjoner og institusjonelle ordninger

I 2017 kom det femte aksiomet. Det henleder oppmerksomheten til de institusjonelle ordningenes rolle som fundament for ressursintegrering og bytte av service. Institusjoner er her referert til et system av menneskelige utformede regler, normer og livssyn som muliggjør og begrenser handling og gjør livet til en viss grad forutsigbart og meningsfylt å leve. Menneskets aktivitet er altså grunnlaget, og markedet er konstruert av de rådende institusjonelle ordningene. Det innebærer stadig skiftende kontekster fordi mennesker kontinuerlig er i søken etter velstand. De overlappende tjenesteøkosystemene styres gjennom de institusjonelle ordningene, gir helhetlige og meningsfylte opplevelser (Vargo & Lusch, 2017, s. 49). Som et eksempel er markedsorientering en institusjonalisert dominant logikk i

markedsføringsfaget. Det betyr at de markedsorienterte bedriftene handler i henhold til hva de er blitt institusjonalisert til å vite om markedsorientering og aktivitetene og påvirkningsfaktorene bak (Lusch & Vargo, 2014)

3.2.6 Støtte og kritikk av tjeneste dominant logikk

Tjenstedominant logikk er støttet av mange, og det kan se ut som det er lite tvil om at samskaping av verdi gjennom relasjoner og dialog bidrar til økt synlighet. Jaworski og Kohli (2014) har applaudert S-DL for utvidelse av kundeorientering gjennom konseptet om at kunden og nettverket er verdisamskaper. Flere andre forskere har også fokusert på at interaksjon fører til samarbeid og er essensen i markedsføring (Gummesson, 2004; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Prahalad og Ramaswamy (2004) hevdet organisasjoner som ikke ser skiftet i markedsføringskonseptet kan få store konsekvenser fordi kunder velger de bort.

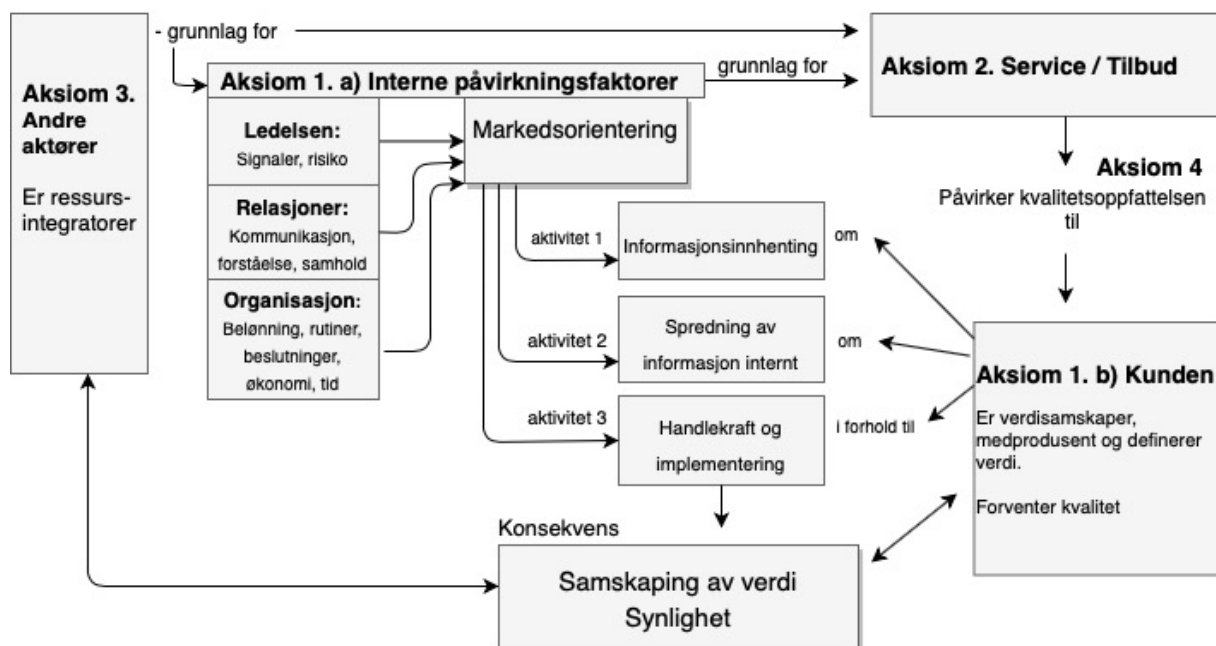
S-DL har derimot mottatt noe kritikk. Hovedbudskapet i kritikken hos Campbell et al. (2013) var å utfordre ideen om at de menneskelige ressursene overgår de materielle. De argumenterte for at uten de materielle ressursene er det ikke behov de immaterielle, og at immaterielle ressurser alltid tar utgangspunkt i materielle ressurser. De fremmet at begge ressursene må sidestilles, noe de mente S-DL ikke gjør. Eksempelet er veldig klart i museer, der samlingene faktisk er kjernen som guidens kunnskap dreier seg om. Lusch og Vargo (2014) argumenterte for dette med det faktum at gode ansatte er vanskelig å erstatte, mens varer kan erstattes og at varer ofte er skapt av immaterielle ressurser. I museers tilfelle kan vel ikke varer alltid erstattes, men mennesket kan skape andre tilbud som erstatter gjenstanden.

I tillegg påpekte kritikerne Campbell et al. (2013) at ikke alt materielt blir verdiløst når det ikke brukes, slik Lusch og Vargo (2006) hevdet. Naturen for eksempel, blir ikke verdiløst når det ikke brukes mente kritikerne. Samer har levd med naturen. Den samiske tenkemåten innebærer å bevare til fremtidige generasjoner. Dermed kan denne premissen se ut til å komme i umiddelbar konflikt med samisk tenkemåte. Å leve med naturen betyr derimot ikke å la den stå ubrukt, etter allment samisk tradisjon, men å ta ut ressurser som fisk og brensel på en måte som vedlikeholder naturen. Museers gjenstander er også eksempler på at bruk heller kan ødelegge, og fordrer riktig oppbevaring. Lusch og Vargo (2011) redefinerte *verdi i bruk* til *verdi i kontekst*. I denne sammenhengen må utsagnet «ingenting har verdi om det ikke brukes» ses i kontekst til markedsføring av samlinger, hvor hensikten med de materielle ressursene er at det faktisk skal vises (og dermed brukes).

3.3 Modell av det teoretiske rammeverket

Det foregående i dette kapittelet har bidratt til utvikling av en modell. Det er hentet inspirasjon av en modell utarbeidet av Ellingsen (1999) som var utviklet med bakgrunn i markedsorientering av Kohli og Jaworski (1990).

Modellen skal synliggjøre påvirkningsfaktorer og kjerneaktiviteter som bidrar til å utvikle markedstilbudet, øke synlighet og samskaping av verdi, og dermed kommunikasjon om og markedsføring av samiske museer.



Figur 3. Modell av det teoretiske rammeverket, utviklet med bakgrunn i Kohli & Jaworski (1990) i Ellingsen (1999).

Gangen i modellen følger oppsettet i dette kapittelet. De fire første aksiomene i S-DL med tilhørende teoretiske bidrag danner grunnlaget for modellen, datainnsamling og dataanalyse. Alle aktører bidrar med ressurser. Disse er formet av de institusjonelle ordningene, det femte aksiomet, som til enhver tid preger samfunnet. Den blir ikke analysert, men belyses i drøftingskapitlet. Aksiom 4 er ikke drøftet i eget punkt, da kvalitet er del av alle faktorer.

Aksiom 1. a). De **interne påvirkningsfaktorene** avslører hvor markedsorientert RDM er. Ledelsens oppgave er å identifisere og legge til rette for å utvikle kjernekompetansen. Kjernekompetansen internt er de ansatte. Ledelse, relasjoner og organisasjonen som helhet

legger grunnlaget for ytelse av *service* og utvikling av markedstilbudet. I dette punktet hører også tid og økonomi til, da de er del av stiftelsen internt.

Aksiom 1. b). De to første markedsorienteringsaktivitetene er å innhente og spre informasjon internt om **kunden**. Informasjonshenting og spredning innebærer samhandling og dialog. Gjennom denne dialogen dyrkes relasjoner mellom stiftelsen og kunden, og internt i organisasjonen. Dialogen danner grunnlaget for service og markedstilbudet.

Aksiom 2. Respons, implementering og utvikling av **service/tilbud** er den tredje aktiviteten i markedsorientering. Det utvikles gjennom de foregående stegene og påvirkes også av andre aktører. Service/tilbud påvirker kvalitetsoppfattelsen til kunden. Da service/tilbud er påvirket av andre aktører og interne faktorer, betyr det at også de påvirker oppfattelse av kvalitet.

Aksiom 3. Underveis må også **andre aktører** som kan ha interesse og dra nytte av et samarbeid identifiseres. Alle aktører bidrar med sin kompetanse som gir endringer. De eksterne påvirkningsfaktorene påvirker markedsorientering og legger grunnlaget for tilbud/service.

Aksiom 4. I det fjerde aksiomet er kundens subjektive oppfattelse av verdi redegjort og det er en underliggende faktor, som analyseres i de delene det faller naturlig i forhold til empiri.

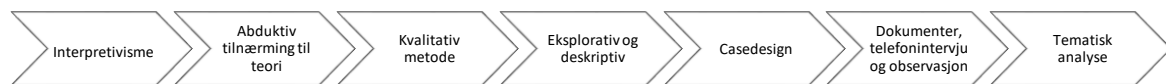
De interne påvirkningsfaktorene, andre aktører og kunden bidrar til samskaping av verdi og synlighet. Kundens opplevelse av kvalitet vil påvirkes av de verdiene som samskapes. Andre aktører påvirkes synlighet, da økt synlighet gir grunnlag for attraktive samarbeidspartnere. Dermed er det toveis pil til kunden og andre aktører.

Modellen kan brukes som et redskap til å utvikle og synliggjøre markedsføringsstrategi basert på den faglige tilnærmingen i denne oppgaven. Strategiarbeid er som regel en ledelsesoppgave. Derimot jobber markedsførere med strategi hele tiden (Framnes, Pettersen, Thjømøe & Blom, 2018). Da alle ansatte i denne casen er markedsførere er alle med i markedsføringsstrategiarbeidet.

4 METODE

Metodekapitlet inneholder hvordan informasjonen er innhentet for å besvare forskningsspørsmålene. Valg som er tatt forklares og begrunnes. Oppsettet og rekkefølgen av valg som er tatt følger Saunders, Lewis og Thornhill (2016) som påpekte at forskningsprosessen kan presenteres som en løk som skrelles lag for lag. I de ulike lagene i løken er det ulike retninger i forskningen som må tas stilling til. Det starter med å ta stilling til filosofisk ståsted og avsluttes med datainnsamling og dataanalyse i kjernen.

Valg som er tatt er skissert slik:



Figur 4. Metodevalg oppsummert.

4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Vitenskapelig ståsted handler om hvilken grunnleggende filosofi forskningen bygger på. Det finnes ulike filosofiske retninger som har ulik vitenskapsteoretisk tilnærming. Det påvirker hvordan en betrakter verden, innhenter datamateriell og tolker det (Saunders et al., 2016). Forskningen påvirkes også av forskerens verdier og praktiske forhold (Bryman & Bell, 2015). Jeg tror at omgivelser former og påvirker mennesket og at det ikke finnes en objektiv sannhet der ute. Det vitenskapelige ståstedet i denne studien er også av den fortolkende paradigme.

4.1.1 Interpretivisme

Ontologi er læren om hvordan verden er. En positivistisk retning vil betrakte verden som én sannhet som kan observeres og måles. Denne studien tar utgangspunkt i et sosialkonstruktivistisk perspektiv hvor bedriftsøkonomiske fenomener er sosialt konstruert og det finnes subjektive oppfatninger av virkeligheten som skapes i interaksjon mellom mennesker. Mennesker produserer, konstruerer og rekonstruer sin egen virkelighet. Sannheten er altså fortolkende og avhenger av persepsjon (Bryman & Bell, 2015; Saunders et al., 2016). I denne studien forskes det på hvordan ressurser og relasjoner kan forbedre markedsføring. Relasjoner og dialog mellom ulike aktører er sentralt. Målet er å komme i dybden på opplevelser ressurser i bedriften har i forhold til markedsføring, hva den lokale kunden

etterspør og hvilke tanker ressursene har for å forbedre synligheten. Det teoretiske fundamentet, markedsorientering og tjenstedominant logikk, fremhever sosiale nettverk og relasjoner som er dynamiske. Dette er knyttet til mennesker og hvordan de opplever virkeligheten. Dermed er sosial konstruktivisme utgangspunktet.

Epistemologi er læren om hvordan kunnskap skapes. Den er direkte knyttet til forskning hvor det sentrale spørsmålet er hva er eller bør være akseptabel kunnskap i en fagdisiplin. I positivismen er det lovlignende generalisering og gjerne kausale forklaringer på en objektiv sannhet som forskeren kan finne (Bryman & Bell, 2015). Interpretivismen verdsetter subjektive opplevelser og erfaringer hos mennesker som gode data. Denne filosofiske retningen går ut på at kunnskap skapes av subjektive meninger, fortolkninger og holdninger og påvirkes av tidligere erfaringer og andre aktører. En opplevelse i en sosial kontekst kan dermed oppleves forskjellig fra menneske til menneske. Dette gjelder spesielt i bedriftsøkonomisk forskning da de er komplekse og ofte unike i kontekst, og reflekterer ulike situasjoner og interaksjoner mellom mennesker (Saunders et al., 2016). Det blir dermed viktig å få kunnskap om de ansattes syn på samskaping av verdi med kunder og andre aktører.

4.1.2 Abduktiv tilnærming til teori

Tilnærming til teori handler om forskning testes ut fra teori eller om forskning bidrar til å utvikle teori eller en blanding av begge. Når det er fortolkende filosofi i forskningen er gjerne tilnærming til teori induktivt. Da studeres et fenomen som mangler teori, og bidrar til teoriutvikling (Saunders et al., 2016). Denne studien ser på muligheter for *hvordan* noe kan forbedres og startet med å se på problemstillingen via eksisterende forskning og teoretisk grunnlag om markedsføring og museums kundeperspektiv. Det tilsier at forskningen har en deduktiv tilnærming (Yin, 2014). Konteksten forskningen skjer i kan derimot bidra med nye fenomener som mangler teori, og må forskes ytterligere på. Dette er samisk kultur kontekst, i lys av markedsføring, som er lite forsket på. Dermed beveger forskningen seg mot en induktiv tilnærming til teori hvor fenomener utforskes og det dannes ny teori. En tredje tilnærming er en abduktiv tilnærming, der lokaliseres de nye fenomenene i ett eksisterende konseptuelt rammeverk. Det er både testing av teori og teorigenerering eller modifisering. I abduktiv tilnærming er det fokus på hva en kan se og i hvilken grad (Bryman & Bell, 2015; Saunders et al., 2016). Dette studiet har en abduktiv tilnærming til teori da den går frem og tilbake mellom eksisterende og nytt datamateriale og datainnsamling kan vise aspekter som ikke var tenkt på forhånd.

4.2 Forskningsdesign

Forskningsspørsmålene, det vitenskapelige ståstedet og tilnærming til teori former forskningsdesign. Forskningsdesign er rammeverket for forskningsarbeidet. De neste tre stegene fokuserer på prosessen fra forskningsspørsmålet til forskningsprosjektet (Saunders et al., 2016).

4.2.1 Multi kvalitativ forskningsmetode

Det ble valgt en multi kvalitativ forskningsmetode. Hovedargumentet til valg av kvalitativ metode er at forskningen er ute etter økt dybdeforståelse og det gjenkjennes av kvalitativ forskning. Designet er intensivt, da datainnsamling går i dybden (Saunders et al., 2016). Forståelsen jeg ønsket var hvordan de ansatte i samiske museer opplever hva kunden ønsker, og om den samiske konteksten kan påvirke markedsføring. Dette fant jeg ikke litteratur på, og dermed var rike og dype data ønskelig. Utvikling og fortsatt eksistens av samiske museer er viktig for bevaring av kunnskap om samisk historie i området, dermed er det samfunnsnyttig å få bedre og dypere forståelse av dette temaet. En slik forståelse ville ikke kvantitativ metode gitt. Kvantitativ metode krever i tillegg et stort utvalg (Saunders et al., 2016). Større utvalg er ikke oppnåelig da forskningen er ute etter perspektivet til ansatte i samiske museer, som det er veldig få av i dette området. Valg av en mikset metode av kvantitativ og kvalitativ metode utgikk på grunn av kort tidsperspektiv.

I kvalitativ metode er det deltakernes perspektiv som er interessant, slik det er i interpretivismen (Saunders et al., 2016). En vil søke belysning og forståelse til andre liknende situasjoner, istedenfor en generalisering. Da forskeren er ute etter den subjektive meningen til deltakerne er en nær og naturlig setting å bestrebe etter, ikke en konstruert setting slik kvantitativ forskning ofte har. Dette kan bidra til tillit og økt engasjement, og dermed til økt informasjon (Golafshani, 2003).

Kvalitativ forskning er kritisert for å være for subjektiv, vanskelig å replisere og generalisere, og for at den mangler av åpenhet. Derimot er nettopp åpenhet og subjektivitet det kvalitativ forskning ofte er ute etter (Bryman & Bell, 2015).

4.2.2 Eksplorativ hensikt med forklarende moment

Hensikten med forskningen avdekkes av problemstillingens form jfr. Saunders et al. (2016). Problemstillingen i denne studien utforsker hvordan noe kan gjøres og gir forslag til forbedring. Forskningsspørsmålene starter med hva eller hvordan. Eksplorerende hensikt er

nyttig når en vil forstå et tema, problem eller fenomen. I denne studien gikk jeg inn på *hva den lokale kunden vil oppleve, hvordan gi dem informasjon og hvordan øke synlighet*. Dette kan være kontekstavhengig. Utforskende intervju er ofte ustrukturert, og kvaliteten er avhengig av informantenes bidrag. Dermed kan også hensikten endres underveis. Intervju kan øke forståelsen for hva som skjer og konteksten det skjer i. Eksplorerende hensikt passer ofte med induktiv tilnærming til teori (Saunders et al., 2016).

Hensikten var også å *forklare* hvordan uavhengige variabler (ressurser og relasjoner) påvirker avhengige variabler (synlighet og verdi) og dermed *hva må til for å skape tilbudet*. Derfor bærer mange av intervju spørsmålene preg av å teste fra teori, for å finne ut om casebedriften er markedsorientert og om det er en orientering mot tjenstedominant logikk og samskaping av verdi. Datainnsamling blir gjennomført med semi-strukturerte intervju for å forstå sammenheng mellom variabler. Forklarende hensikt ser en ofte brukes i kvantitativ forskning med deduktiv tilnærming til teori, men det er dermed ikke sagt at den ikke kan brukes i kvalitativ forskning (Saunders et al., 2016).

Dermed er forskningsdesignet eksplorerende med et forklarende moment ved seg.

4.2.3 Forskningsstrategi: Casestudie

Valg av forskningsstrategi danner grunnlaget for datamateriale. Forsknings spørsmålene er dermed igjen utgangspunktet for valg av strategi (Saunders et al., 2016).

Ett casestudie er en grundig og empirisk studie av en enhet eller et fåtall av caser (Yin, 2014). Casestudier brukes i kvalitative studier når forskningen ønsker å oppnå kontekstforståelse og dybdeforståelse av et aktuelt fenomen i uklare eller komplekse sammenhenger (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007). Altså interaksjoner mellom de som blir studert og konteksten de befinner seg i (Saunders et al., 2016). Det kan være mange interessante variabler og kilder til bevis, som observeres i en setting uten mulighet for manipulasjon (Yin, 2014). Casestudier er hensiktsmessig når en ønsker å studere fenomener i naturlige settinger, når spørsmålene er hvordan og hvorfor og målet er forståelse. Til sist er den passende der det finnes lite forskning, ifølge sammendrag av casestudier gjort av Cepeda og Martin (2005).

Dermed var casestudie riktig for denne studien. Det er studie av en enhet, museumsstiftelsen Riddo Duottar Museet. Målet er å si noe om casestiftelsen, mens museene gjennom de ansatte er middelet til å kunne si noe om stiftelsen. Dermed er det flere deler innenfor casen som

forskningen går inn på. Resultatet, derimot, knyttes opp mot casen museumsstiftelsen for å sikre anonymitet. Konteksten i casen er lite ressurser, samisk kultur og lange avstander.

Studie av to caser var først planlagt. En multippel case eller komparativt design ville da vært et aktuelt design for å finne ut av forskjeller og likheter (Saunders et al., 2016), for eksempel mellom samisk og norsk museum. Det ville krevd mer tid og sette seg inn i to organisasjoner og omfavnet av oppgaven ville begrenset dybden da jeg forsker alene. Ifølge Eisenhardt (1989) gir enkelcase studie dypere forståelse og beskrivelse av forskningsfenomenet. Dette er også hvorfor kun en studieenhet er valgt.

4.2.4 Tidshorisont

Valg baseres også på tilgjengelige ressurser som tid. Tiden til å gjøre undersøkelser i en masteroppgave er begrenset. Datainnsamlingen skal skje i løpet av noen få måneder. Casestudier kan gjennomføres på kort tid. En longitudinell studie ville gitt mulighet til å observere over tid. Det kunne også vært nyttig å oppleve informantenes perspektiv, for å få økt forståelse. En tverrsnittstudie er derimot mer passende i forhold til tid. Tverrsnittstudier danner et bilde av situasjonen på ett gitt tidspunkt. Det passer til denne studien også fordi det kan undersøke fenomener og forklare variabler gjennom intervju (Saunders et al., 2016).

4.3 Utvalg

Et utvalg er de som skal bidra til at forskningsspørsmålene besvares. Saunders et al. (2016) har gitt en rekke tips til hvordan studenter kan få tilgang til informanter. Å få tilgang til utvalget var ikke utfordrende, dette fordi casen selv var initiativtaker. Utvelgelsesmetoden følger Saunders et al. (2016) og er ikke-sannsynlig, strategisk, homogent. Dette fordi målet var å få en dypere forståelse av meninger og erfaringer om temaer. For å oppnå det, var det behov for målrettet informasjon som bidrar til et variert og helhetlig bilde. Det var hensiktsmessig å innhente informasjon fra både ansatte og ledere for å få denne kunnskapen. Likheten mellom de utvalgte var at de er menneskelige ressurser som har enten daglig kontakt med kunder, og/eller daglig kontakt med andre ansatte og andre aktører.

I kvalitativ casestudie er det sjelden store utvalg som måles (Yin, 2014). Det var forventet at seks informanter skulle bidra til metning og all nødvendig informasjon. Utvalget og forskningen var ikke ment å bidra til statistisk generalisering. Kunder i utvalget ville gitt ytterligere informasjon, men tiden begrenset den muligheten. Kjønn på informantene har jeg

ikke avslørt, da informantene er anonymiserte og informasjon av kjønn i utvalget kunne gjort informanter gjenkjennbar.

4.4 Datainnsamling

I Saunders et al. (2016) forskningsløk er datainnsamling med dataanalyse det innerste laget. Datainnsamling er instrumenter som brukes for å samle inn data som bidrar til å gi forståelse for og svar på forskningsspørsmålene og problemstillingen (Bryman & Bell, 2015). Jeg har triangulert datainnsamling ved å innhente sekundærdata og primærdata. Ifølge Saunders et al. (2016) kan sekundærdata brukes som bidrag til å styrke analyse av en problemstilling ved å sammenlignes med primærdata og eventuelt føre til nye funn. Sekundærdata jeg har anvendt er styringsdokumenter fra stiftelsens hjemmeside. Annen litteratur jeg har lest defineres også som sekundærdata, men det er ikke del av datatriangulering jfr. Saunders et al. (2016).

Etter sekundær data søk startet innsamling av primærdata. Primærdata i denne studien er data fra en observasjon og seks intervju. En del av formålet med datainnsamling var å danne ett inntrykk av hva markedstilbudet faktisk er. Observasjon ga bilde av faktisk situasjon av hvordan tilbudet presenteres. Dette bidro til at jeg stilte opp med forkunnskaper om temaet før intervju og dataanalyse, noe som kan forsterke studiet, ifølge Bryman og Bell (2015).

I kvalitativ metode er det innsamling av ord som fortolkes. Det bidrar til at forskningen oppnår nærmere innsikt i fenomener som er styrken i kvalitativ metode (Bryman & Bell, 2015; Eisenhardt, 1989; Yin, 2014). Fokuset må være på problemstillingen, for å klare å håndtere store mengder data (Eisenhardt, 1989). Formålet med problemstillingen i dette studiet var å få frem meningene og erfaringene til de som ble undersøkt. Intervju er den vanligste kvalitative datainnsamlingsmetoden, og kan være effektiv å bruke da den kan gi mye informasjon på kort tid. Intervju er fleksibelt og godt egnet til å bruke når meninger og erfaringer til folk er det interessante. Spørreundersøkelser og strukturerte intervju får ikke dette så godt frem, ifølge Bryman & Bell (2015). Derfor ble semi-strukturert intervju valgt som tredje datainnsamlingsmetode.

4.4.1 Dokumentinnsamling

Når en leser dokumenter må en være bevisst på hvem det er produsert av, for hvem og med hvilket formål (Saunders et al., 2016). Dokumentinnsamling ble gjort i forkant ved å lese offentlige dokumenter som stiftelsesdokument, strategidokument, årsmeldinger og

styreprotokoller. Jeg fikk ett innblikk i stiftelsens arbeidsområder og utfordringer. Den informasjonen jeg hentet ga større forståelse og bidrag til både utforming av intervjuguide og dataanalyse. Dokumentene ble senere sammenlignet med primærdata for å få bekreftet eller avkreftet om dokumentene var representativ for forståelsen til alle ansatte. Jeg har vært observant på at dokumenter er produsert med viten om at de blir offentlige.

4.4.2 Observasjon

Observasjon kan forsterke intervju og studien da den kan gi tilleggsinformasjon. Denne informasjonen kan avsløre om det informanter sier, også kan observeres. Observasjon, med feltnotater, kan lede til mer valide og pålitelige resultater (Bryman & Bell, 2015). I tillegg vil opplevelsen av å ha vært innom noen av museene danne ett inntrykk og gi økt kunnskap til casen. Feltnotater og observasjon ble anvendt til intervju, analyse og fortolkning.

Ifølge Bryman og Bell (2015) er det ulike måter å observere på. Det ble gjennomført *deltakende observasjon med skjult identitet* hvor jeg opptrådte som en vanlig gjest for å få en mest mulig naturlig setting. Fordelen er at det gir et godt bilde av det som skjer når forskeren opplever det samme som kunder opplever. Ulempen er at det krever tid å gjennomføre når en enda skal intervju. Ved observasjon hvor forskerens identitet er skjult kan etiske dilemmaer oppstå hvis identiteten til forskeren blir avslørt og informantene som senere skal intervjues føler observasjonen belastende og mister tillit. Det er da essensielt å forsikre informanter at observasjonen styrker studien, og er gjort i beste velmening ifølge Bryman og Bell (2015). Observasjon er anonymisert.

Til observasjon ble forberedelser gjort i forkant. Menneskers forventning om standard har hevet seg. Det er enkle forventninger som for eksempel at kunden kan lade telefonen om natta på hotell. Disse tiltakene står ikke i bedriftens strategiplaner, men er nødvendig for ikke å gi dårlige kundeopplevelser (Pedersen, 2012). Før observasjonen var jeg oppmerksom på følgende:

1. Hva forventer jeg, som ikke finnes på museet?
2. Hva slags førsteinntrykk var det, hvordan var opplevelsen?
3. Hva kunne vært annerledes for å ønske å gjenta besøket?

Jeg var på en observasjon i februar måned. Observasjonen varte i 50 minutter. Feltnotater ble registrert på telefon og ble senere brukt som bakgrunnsinformasjon til intervjuguide og som grunnlag til analyse. Den ene observasjonen var uvurderlig god da den bidro med kunnskap til

mange spørsmål i intervjuguiden, blant annet ble jeg nysgjerrig på hvorfor lokalbefolkningen er målgruppa når inngangen er gratis for dem. I tillegg bidro observasjonen med bakgrunns erfaring til forberedelse og fortolkingsarbeid.

4.4.2.1 Feilkilder i observasjon

Tid og informant kan føre til feil hvis en observerer på et tidspunkt hvor informanten for eksempel er alene og må løse flere oppgaver samtidig (Saunders et al., 2016). Jeg kom rett før stengt tid, og observerte derfor ikke guiden. Jeg vurderte at det ville vært feil å observere en som egentlig var ferdig med kunder for dagen.

4.4.3 Semi-strukturert intervju

Bryman og Bell (2015) forklarte semi-strukturert intervju på følgende måte. Det har ett klart formål og en viss struktur. Intervjuet planlegges godt på forhånd ved å utarbeide intervjuguide. Intervjuspørsmål bør være mer generelle, og ikke så spesifikk at alternative svar muligheter blir utelukket. Generelle spørsmål får de subjektive meningene bedre frem. Derfor skal intervjuguiden heller ikke utarbeides med for mange antakelser. Slik blir intervjuet åpent, men med fokus på forskningsspørsmålene, og dermed av en viss struktur. Fokuset er på det informanten mener er relevant og avgjørende. Dermed kan intervjuet føre til at det stilles andre spørsmål som virker naturlig ut fra settingen. Semi-strukturerte intervju har likevel en struktur, og forskeren må derfor vende tilbake til de planlagte spørsmålene. Det er åpent for å ikke stille alle planlagte spørsmål, hvis det oppdages at det er upassende. Ved personlig intervju ser man gjerne den andre, og kan oppdage om den andre føler seg utilpass, eller kanskje forvirret, og kan tilpasse spørsmålene. Det er også fleksibelt i form av at en senere kan ta kontakt med informant for flere spørsmål, noe en ikke kan ved spørreskjemaer. Undersøkelsen kan på kort tid dekke et lengre perspektiv ved å for eksempel spørre om tidligere erfaring og fremdriftsplaner. Når det er personlig kontakt, oppnås ofte mer informasjon enn forventet i utgangspunktet. Intervjuet kan avdekke informantens egen eller andres atferd, opptreden, normer, verdier, mønstre og annet.

Intervjuet ble gjennomført på samisk med de som ønsket det. Det bidro til nærhet mellom meg og informant når informanten fikk snakke eget morsmål. Hadde intervjuet blitt gjennomført på norsk med to samisktalende kunne jeg ha mistet viktig informasjon underveis, og det kunne også bidratt til andre feilkilder fordi settingen da ville vært unaturlig.

4.4.3.1 Intervjuguide

I denne studien er intervjuguide en liste med spørsmål til informantene. Dokumentinnsamling, observasjon og tidligere forskning dannet grunnlaget for tema i intervjuguiden. Semi strukturert intervju er grunnlaget for formen på spørsmålene. Utgangspunktet for intervju spørsmål var at svarene skulle bidra til at forskningsspørsmålene ble besvart fra informanters perspektiv (Bryman & Bell, 2015; Saunders et al., 2016).

Intervjuguiden ble oversatt til samisk da noen informanter var samisk talende. De intervjuene som ble gjennomført på samisk ble deretter oversatt til norsk. Intervjuguiden var formet slik at den samme ble brukt til alle i utvalget.

Spørsmålene i intervjuguiden ble kategorisert til ulike deler av den teoretiske modellen. Dette ble gjort slik at dataanalysen kunne kategorisere svarene i forhold til den faglige tilnærmingen slik rådet fra Saunders et al. (2016). Enkelte spørsmål ble formet til å gi svar som sammenlignes mot teori for å få kjennskap til hvorvidt casen er markedsorientert og service orientert. Andre spørsmål ble formet for å få økt forståelse av konteksten. Noen spørsmål kan virke ulogiske. For eksempel så er det i tjeneste dominant logikk fokus på samarbeid foran konkurranse (Lusch & Vargo, 2014). Det ble likevel stilt spørsmål om intern konkurranse. Argumentet var at det skulle gi svar på om ansatte i stiftelsen har fokus på samarbeid internt, eller om de konkurrerer seg imellom. Konkurranse internt kan føre til at også samarbeid med kunden blir vanskelig hvis man tenker mer på konkurranse. Det var mange hjelpesørsmål under hovedspørsmålene, hvis informanten ikke hadde gitt fylldige nok svar. Kategorisering av spørsmål er listet i vedlegg 2 som har forklaring på hva de ulike spørsmålene var tenkt å gi svar på, hvorfor spørsmålene er stilt, og hvilke deler av det teoretiske grunnlaget de er tenkt å gi svar på.

4.4.3.2 Feilkilder i intervju

Selv om intervjuet planlegges godt, kan det inneholde feilkilder. Intervjuet påvirkes av forsker, kontekst, og informant. Data fra informanter påvirkes av deres persepsjon og forholdene rundt intervjuet. Informanten kan ha dårlig hukommelse. Også forhold før intervju kan påvirke utfallet (Bryman & Bell, 2015). Intervju kan være refleksiv. Informanter kan gi svar som stiller de i bedre lys. For å unngå slike feil anbefales det å bruke flere informanter i ulike hierarkiske nivå eller grupper i organisasjonen (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Andre feilkilder kan være dårlig utformede spørsmål. Måten spørsmål blir stilt kan påvirke informant og gi sosialt ønskede svar. Anonymitet kan være ett avgjørende bidrag til ærlige

svar. Misforståelser mellom intervjuer og informant kan forekomme. Videre kan måten informasjon prosesseres under transkribering bidra til feilkilder. For å minske feilkilder i kvalitative metoder vektlegges forskerens egenskaper, da spesielt til det å være kritisk til informasjonen (Yin, 2014). Jeg har forsøkt å tilrettelegge intervjuene slik at feil unngås slik forklart under kvalitetskriterier.

4.4.3.3 Telefonintervju

Undersøkelsen brukte telefonintervju formet som semi-strukturert intervju. Telefonintervju har mange fordeler. Blant annet at det kan være lettere for informant å dele informasjon som ikke ville vært delt ansikt til ansikt. I tillegg er tidsbruk en stor fordel. Både tiden de ansatte bruker og forskerens tid (Saunders et al., 2016). Det er innledningsvis nevnt store geografiske avstander, og dette ville følgelig innebært mange dager med kjøring. Telefonintervju ga mulighet til å tilpasse tidspunktet for intervju til hver enkel informant, og til å ta pauser og fortsette ved en senere anledning. Den va dermed mer anvendelig.

Telefonintervju gir ikke muligheten til å se informantens mimikk. Det gjør at forskeren ikke har mulighet til å tilpasse intervjuet til informantens eventuelle reaksjoner. Det kan også redusere tillit. Som nevnt tidligere er tillit viktig i kvalitativ forskning hvor man er ute etter dype og rike data (Saunders et al., 2016). Jeg opplevde ikke manglende tillit. Muligens var det slik at konteksten med Coronaviruset økte forståelsen, og min rolle som en i kulturen ga tillit.

Telefonintervjuene ble gjennomført i april, og varte i gjennomsnitt 1,5-2,5 timer. De to første intervjuene varte lengst. Begge ble pauset og fortsatte en annen dag på grunn av lengden. De to første intervjuene bidro til mye dyp informasjon, noe av det var ikke relevant for problemstillingen. Dermed ble spørsmålet om utfordringer tatt vekk til de resterende intervjuene. Etter tredje og fjerde intervju hadde jeg fått en del ny informasjon, men mye av det første intervju ga ble bekreftet av disse. Jeg så også at jeg fikk de samme svarene på mange generelle spørsmål om rutiner. På en del spørsmål som omhandlet spørsmål om markedsføring og rutiner fikk jeg et metningspunkt. Dermed bestemte jeg meg for ikke å gjennomføre de to siste intervjuene like dypt. Intervju 5 og 6 ga flere perspektiver på samfunnsoppdraget, og perspektiver til de samme tingene fra en annen vinkel, muligens på grunn av forskjell på erfaring.

4.4.3.4 Anonymisering

En fordel med telefonintervju er at det gir god mulighet til full anonymisering.

Anonymisering og samtaler over telefon kan bidra til informasjon som ikke ville blitt delt ansikt til ansikt (Saunders et al., 2016). I et ansikt til ansikt intervju var det planlagt å ta opptak, for å sikre at forskeren er tilstedeværende. Fordi det å ta notater under et slikt intervju kan virke forstyrrende på intervjuet. Å ta notater fra ett telefonintervju er ikke like forstyrrende da objektet ikke har øyekontakt med forskeren likevel. Stiftelsen RDM er en liten arbeidsplass med få ansatte og de er lokalisert i små samfunn. Derfor ble det også vurdert at anonymitet var en fordel. Da det på grunn av Coronaviruset ble tatt valg for telefonintervju, ble det også bestemt at det ikke tas opptak av telefonintervjuene. Lydopptak ville innebært behandling av personopplysninger. Ingen får vite hvem har deltatt, og data er ikke delt med noen. Det er transkribert uten navn og er ikke gjenkjennbart. Et problem som kan forekomme er å velge beleilige data, dermed kan sammenligning av data fra flere kilder være greit å gjøre (Starbuck & Mezas, 1996). I dette tilfellet hvor anonymitet måtte tas hensyn til var det nyttig å lese dokumenter også for å vite mer om bakgrunnen.

4.5 Tematisk dataanalyse

I kvalitativ forskning er dataanalyseprosessen ofte det største arbeidet. Fortolkning av data skjer ofte gjennom ikke standardiserte dataanalyseteknikker og kvalitative data er mer komplekse, varierte og massive enn kvantitative data (Saunders et al., 2016).

Braun og Clarke (2006) har beskrevet en tematisk dataanalyse metode. Tematisk analyse er en allmenn analyse tilnærming som kan brukes til å analysere små og store data, og med ulike typer forskningsstrategier, for å skape en mening av dataene. Ofte kan forskeren ha både induktiv og deduktiv tilnærming til analyse. Gjennom tematisk analyse kan en identifisere, analysere og belyse temaer i data og gi en detaljert forklaring da data er godt organisert.

Braun og Clarke (2006) anbefalte først å notere ned egne tanker og observasjoner som ble gjort i intervjuene før neste intervju, og i det hele tatt notere gjennom hele prosessen. Dette for ikke å miste eller glemme viktige bidrag til datamaterialet. Det blir på den måten lettere å oppdage temaer, mønstre og forklaringer som kan bidra til at dataanalyse må rekategoriseres. De anbefalte å skrive sammendrag av intervju og funn som ses med det samme. Disse anbefalingene var spesielt viktig i denne forskningen hvor det ikke ble gjort opptak, og jeg transkriberte data underveis og renskrev de rett etterpå før neste intervju. Jeg skrev også sammendrag av egne tanker om intervjuene.

Prosedyren i tematisk analyse er ifølge Braun og Clarke (2006) først å bli kjent med dataene. Da kvalitative data ofte er massive må det ofte leses gjennom flere ganger før kategorisering starter. Det kan bidra til at en ser omstrukturering av data er nødvendig. Kvalitativ dataanalyse er en iterativ prosess hvor en går gjennom dataene flere ganger. Der det er mest deduktiv tilnærming i analysen bidrar det til datareduksjon av det som ikke passer til teori. Derimot, når det er kombinasjon av deduktiv og induktiv analyse, vil ikke all data som ikke passer inn reduseres. Hvis det oppdages mønstre som ikke passer teori vil disse stå, og eventuelt vil nye temaer dannes. Det er spesielt relevant der konteksten har betydning, slik som i denne studien.

Dataanalyse prosessen i denne studien startet med å utvikle intervjuguide ut fra «figur 3» som var utarbeidet. Det ble altså på forhånd generert tema for intervjuene. Det lettet analysearbeidet og ga bedre oversikt. Jeg hadde på forhånd noe kjennskap til case, bakgrunn og kontekst, hadde vært på observasjon og hadde teori jeg ville knytte dataene opp mot. Derfor ville jeg kategorisere data til forhåndsbestemte temaer. Ifølge Yin (2014) er en slik deduktiv tilnærming passende måte å analysere problem som baseres på eksisterende forskning.

Gjennom intervju fikk jeg frem hva informanter mente og sa at de gjorde, og hva de ønsket å gjøre. De temaene som jeg ikke hadde teori for er blitt belyst. Med nye temaer er det mulighet for å utvikle teori, ifølge (Bryman & Bell, 2015). Dokumentasjon har skjedd gjennom sitater av informanter slik det var anbefalt av Eisenhardt og Graebner (2007). Sitater ble kodet og senere knyttet til de temaene det var naturlig. På den måten var det mulig å drøfte min tolkning av de ansattes meninger, erfaringer og ideer om markedsføring opp mot teori om S-DL, markedsorientering og annen museumsforskning. Med det kunne noen slutninger trekkes om markedsføring av samiske museer.

Dokumentanalyse og analyse av observasjon er gjort innimellom intervjuanalysen. Jeg hadde planlagt å gjennomføre flere observasjoner. Flere observasjoner ville gjort analyse av observasjoner mulig å se etter og finne mønstre. Da det kun ble gjennomført en observasjon ble den bare et bidrag til den mer omfattende analysen av intervju.

4.6 Etiske vurderinger

Studenter må forholde seg til universitetets retningslinjer for behandling av personopplysninger i forsknings- og studentprosjekter og norsk datasentral (NSD) sine

retningslinjer. Det ble sammen med veileder vurdert at det ikke var nødvendig å behandle personopplysninger for å gjennomføre prosjektet. Personvernombud ble også konferert med. Informanter ble anonymisert da de ikke trengte å være gjenkjennbar for å svare på intervju spørsmålene. Datainnsamlingen ble like god uten behandling av personopplysninger og prosjektet ble dermed ikke meldt til NSD. Det ble av den grunn ikke utarbeidet samtykke skjema da det ikke er krav om det ifølge veileder. Jeg opplyste muntlig om prosjektet til de som deltok. Samtidig informerte jeg om rettigheten til å trekke seg underveis eller etterpå, og rettigheten til ikke å svare på alle spørsmål, slik det er anbefalt (Saunders et al., 2016).

Anonymitet og behandling av personopplysninger ble i tillegg konferert med stiftelsen representant på forhånd. Anonymitet ble valgt på grunn av Coronaviruset og overgang til telefonintervju, men også fordi forholdene i små samfunn er gjennomsiktige. Saunders et al. (2016) har flere anbefalinger for etiske vurderinger og denne studien hensyntar det. Jeg har sikret at informanter ble anonymisert i datainnsamlingen, notater og i oppgaven forøvrig slik at de ikke er identifiserbare. Det har jeg forsøkt å gjøre uten å fjerne essensiell informasjon. Det ble nøye vurdert hvilke spørsmål som ble stilt, hvilke data behandlet, gruppen som ble intervjuet, og notater som ble tatt. Forsknings spørsmålene kunne like gjerne vært stilt til ansatte i andre bedrifter som vil tiltrekke seg kunder. Jeg har også sikret at datainnsamling og bevaring respekterer andre, og ikke skal skape harme. I dataanalysen er det en generell beskrivelse av hele stiftelsen og det vil ikke knyttes spesifikke meninger til enkelt informanter men generelt til stiftelsen. Det er heller ikke brukt pseudonymer, da det kan avsløre identiteten når case er lokalisert i små samfunn. I forhold til etnisitet ble det vurdert at det er personopplysningene som er anonyme, ikke konteksten. Selv om informantene kan være samiske, så var ikke det at de ansatte er samer som var fokuset mitt. Fokuset var den samiske kulturkonteksten i casen.

4.7 Forskerens rolle

I kvalitativ forskning er tillit til forskeren viktig. Ifølge Golafshani (2003) vil tilliten økes av naturlig setting i forskningen. Forskeren avgjør om forskning blir bra eller dårlig og må dermed reflektere over egen rolle og objektivitet (Yin, 2014).

Da jeg er tilhenger av interpretivismen var jeg også klar over at mine verdier, forkunnskaper og fortolkninger påvirker forskningsarbeidet. Min bakgrunn er at jeg er samisk, oppvokst i tradisjonell næring, og utdannet «duojár». En duojár syr samiske bruks- og finklær, og lager

gjenstander av blant annet tre og horn. Duodji er del av innholdet på samiske museer. Det gjør at jeg har bakgrunnskunnskap også om innholdet, ikke bare om kultur og levesett.

Min tilhørighet til kulturen kan ha påvirket forskningsarbeidet, informanter, tilgang til informasjon og tolking av data (Saunders et al., 2016). Tilgang kan ha kommet naturlig da jeg er en i den samiske kulturen og kan morsmålet til informantene som har samisk eller norsk som morsmål. I tillegg kan en utfordring ha vært at jeg føler meg nær problematikken og blir beskyttende overfor eventuelle utfordringer i kulturen. Jeg kan også ha følt eventuell negativ informasjon sterkere enn forskere fra majoriteten hadde følt, og det kan ha påvirket forskningsarbeidet hvis jeg ikke hadde vært klar over det.

4.8 Kvalitets kriterier

For å sikre gode og pålitelige data vil sikring av kvalitetskriterier være avgjørende for å sikre at data fortolkes så objektivt som mulig i en subjektiv verden. Kvalitetskriterier skal sikre at forskningen måler det den skal og vanligvis at den er etterprøvable (Bryman & Bell, 2015).

4.8.1 Pålitelighet

Pålitelighet handler om at forskning er konsistent i datamaterialet som er innsamlet, data komprimering og notater knyttet til dette (Saunders et al., 2016). Altså om forskning er til å stole på Lincoln og Guba (1985). For å sikre pålitelighet, eller reliabilitet, foreslo Yin (2014) en strikt måte å gjennomføre casestudie på, som han mente bidrar til kvalitet i forskning i casestudier. Noe av denne metoden er anvendt i denne studien, som å loggføre og lage database under datainnsamlingen. Dette er også anbefalt av Saunders et al. (2016) som poengterer at loggføring gir stabilitet i senere arbeid med dataanalyse.

Jeg har sikret intern reliabilitet ved å transkribere intervjunotater med det samme de er gjennomført. Jeg har også notert trekk ved intervjuet som kan påvirke datainnsamling og analyse. Etter intervjuene har jeg skrevet sammendrag av funn og på den måten startet analysen smått før koding og datareduksjon. Under observasjonen har jeg tatt feltnotater, og disse er renskrevet rett etterpå. En forskningspartner ville sikret økt pålitelighet. Jeg har fått hjelp av veileder og studieleder til å kvalitetssikre datainnsamling og data analyse.

Etterprøvablehet handler om i hvilken grad studien kan gjentas. Ved gjentagelse av samme fremgangsmåte vil en få samme konsistens og resultat (Saunders et al., 2016). Etterprøvablehet i denne undersøkelsen er ikke et mål i seg selv, da både case og kontekst er unik. Det er ikke

sikkert at informantene ville ønsket å delta i forskning som stiller samme spørsmål på nytt. Fremgangsmåten kan derimot etterprøves for andre lignende studier, noe som er vanlig i kvalitative studier.

Det er på ingen måte lett å sikre pålitelighet eller reliabilitet. Saunders et al. (2016) tar frem ulike trusler mot reliabilitet, og hvordan sikre at undersøkelsesmåten og fortolkning reduserer feil. Jeg har sikret forskningen ved at informantene selv har fått velge tidspunkt for intervju. Videre har de da, i og med at de kan planlegge til intervjuet, fått velge hvor de befinner seg under intervjuet. Dette har tilrettelagt for at intervjuet blir behagelig og mulighet for falsk respons redusert. Jeg har vært åpen for å ta pauser, og fortsette ved senere anledning for de intervjuene som varte lenge for å ikke oppleve at informanten blir sliten. For min egen del har intervjuet vært behagelig da jeg har utført dette hjemme. Forskerens misforståelser er naturlig redusert fordi jeg har vært på en observasjon, og fordi jeg kjenner kulturen og mye av innholdet på museene på grunn av min bakgrunn. Jeg har likevel forsøkt å være objektiv og kritisk vurdert egne tolkninger av data for ikke å la min bakgrunn og egne antagelser bidra til feil. Hva gjelder observasjonen så kom jeg til museet etter at det var stengt for gjester, men jeg fikk lov å komme inn og være der fordi den ansatte skulle være der en stund til. Fordi guiden egentlig var ferdig på jobb, ønsket jeg ikke guiding og fokuset under observasjonen var ikke på menneskelige ressurser, men mer om det materielle som rom og utforming.

4.8.2 Troverdighet og overførbarhet

Troverdighet og overførbarhet handler om forskningen sannhetsverdi og anvendelse av funn.

Forskningen min var ute etter rike, dype data. Ifølge Lincoln og Guba (1985) må forskeren argumentere for fremgangsmåten og referere til de subjektive meningene til informantene. Sitater til informantene blir viktige «bevis» i dataanalysen. Disse bevisene har jeg brukt til analyse av modellen, for å sikre intern validitet. Funn er kategorisert til den teoretiske modellen og diskuteres i forhold til teori. Noe av det som kom frem bidro med ny kunnskap om tema som mangler teori.

Overførbarhet kan sikres når forskningen kan overføres til andre lignende situasjoner og generalisere til teori eller utvikle ny teori (Yin, 2014). Overførbarhet handler om anvendelse av forskning eller overføring av funn i enkelcase utover annen lik kontekst (Lincoln & Guba, 1985). Tilfeldig utvalg er riktig for generalisering (Saunders et al., 2016). Denne studien har målrettet utvalg. Det er fokus på prosessen mot en forståelse av fenomenet, ikke nødvendigvis

en beskrivelse av en objektiv ytre sannhet. Dermed er det heller ikke et poeng å generalisere funn. Det følger av den tjenestedominante logikken at enhver bedrift er i en unik situasjon (Vargo & Lusch, 2017). Konteksten og interne påvirkningsfaktorer er unike for denne casen og det kan være vanskelig å gjennomføre en lignende studie som gir samme svar. Derimot representerer resultatene flere museer i stiftelsen, og det finnes ikke så mange andre samiske museer med en annen kontekst. Dermed vil jeg hevde at både funn og den teoretiske forståelsen kan overføres til lignende case i lignende kontekst, ihvertfall til samiske museer.

4.8.3 Bekreftbarhet

Ifølge Lincoln og Guba (1985) er kritisk vurdering av egen tolking av data og mer fokus på egenskaper ved datamaterialet tiltak til bekræftbarhet. Jeg har forsøkt å være nøytral og kritisk vurdert egen analyse. Eisenhardt og Graebner (2007) foreslo å bruke eksisterende teori for å bekrefte funn, noe jeg til dels har gjort da studien har en abduktiv tilnærming til teori.

4.8.4 Datatriangulering

Datatriangulering er når det blir brukt flere kilder til datainnsamling, som dokumenter, intervju og observasjoner. Det er vanlig i casesdesign og vil bidra en rikere forståelse av fenomener (Eisenhardt, 1989). Fra et mer positivistisk syn, som er ute etter bevis, vil triangulering styrke konstrukt validitet og bidra til at flere kilder sier det samme om et fenomen og gir dermed flere bevis (Patton, 2002, referert i Yin, 2014, s. 121). I et interpretivistisk perspektiv vil datatriangulering bidra til mer bredde, dybde og kompleksitet i forskningen og dermed et rikere og mer verdifullt datamateriale (Flick, 2007, referert i Denzin, 2012, s. 82). For å få mer forståelse for utarbeiding av intervjuguide og til senere analyse av problemstilling har jeg tilegnet meg kunnskap fra flere datakilder. Jeg har gjennomført dokumentinnsamling og observasjon for å få mer forståelse av stiftelsen. Disse datakildene er brukt for å supplere den mest omfangsrrike delen som er dybdeintervju.

4.8.5 Informant validering

Validitet kan forsterkes ved å la informanter gå gjennom og bekrefte datamaterialet (Yin, 2014). Dette kan bidra til å redusere feil og misforståelser. Etske dilemmaer kan oppstå hvis informanter forandrer mening og ønsker å endre innholdet (Saunders et al., 2016). Da jeg ikke gjennomførte intervjuene med opptak, kan det ha skjedd feil i det transkriberte materialet. Dermed sendte jeg datamaterialet per post til informantene for å få bekreftet at jeg har transkribert riktig det de har sagt. Det ble avtalt at de ringer meg om noe oppleves feil. Jeg fikk tilbakemelding fra en. Dette gikk ut på noen formuleringer som ble rettet på.

4.9 Svakheter ved studien

I mars fikk vi merke konsekvensene av den globale pandemien Covid-19. Først og fremst har den spesielle situasjonen med stenging av museene gjort at forskningsarbeidet måtte endres. Fra planlagte observasjoner og intervjuer ble det til en observasjon og telefonintervjuer.

Hva gjelder intervju var det planlagt å gjennomføre ansikt til ansikt intervju på museene med samme intervjuobjekter. Dette ble avlyst. Mulighet for videosamtaler med opptak ble undersøkt, men programmer som kunne brukes til dette behandlet data med personopplysninger og universitetet har ikke databehandleravtaler med dem. Videosamtaler kunne derfor ikke brukes. Telefonintervju var det beste alternativet, da telefon ikke ble ansett som et system som behandler data med personopplysninger. Svakheten var at jeg ikke så informantene, og deres ansiktsmimikk og kroppsspråk. Svake sider ved studien kan også følge av svakheter ved intervju generelt, som nevnt tidligere.

Observasjon var planlagt å gjennomføres på tre museer for å systematisk observere og oppleve museene før intervju. Jeg fikk senere tilbud om å se på museene på video. I og med at jeg skulle få oppleve museene som en vanlig kunde, ville dette alternativet ikke bidratt til det som var tenkt, forhåndskunnskap, og jeg valgte å ikke gjennomføre flere observasjoner selv om jeg kunne ha observert om det var fokus på samtid på de andre museene.

Anonymisering og det å ikke behandle personopplysninger kan vurderes som svakhet ved studien, da det er vanlig å behandle personopplysninger som deretter anonymiseres i selve oppgaven. Jeg tror derimot at full anonymitet heller bidro til at datainnsamlingen ble forsterket ved at informanter var åpne og delte informasjon. Jeg ville under en normalsituasjon likevel valgt å behandle personopplysninger. Dette fordi jeg da ville intervjuet de ansikt til ansikt med opptak.

5 PRESENTASJON AV EMPIRISKE FUNN

Her presenteres empiriske funn opp mot det teoretiske fundamentet. Resultatene skal bidra med besvarelse på problemstillingen «*hvordan kan markedsføring av samiske museer forbedres?*». De fire underspørsmålene er listet i vedlegg 2 med tilhørende sammendrag av svar.

Oppsettet i dette kapitlet følger modellen i kapittel 3, som var delt i de fire temaene interne påvirkningsfaktorer, kunder, tilbud/service og andre aktører.

5.1 Aksiom 1. a). Interne påvirkningsfaktorer

De interne påvirkningsfaktorene er de ulike ressursene internt, som ansatte, bygninger, gjenstander og økonomi. Dokumentanalyse og intervju viser at manglende ressurser gir mer utfordringer.

«Utfordringen er museumsdriften. Å drive det på denne måten med lite pengeressurser. Ved søknad får vi for lite til å kunne restaurere bygg. Vårt areal er så lite, vi kan ikke gjøre så mye ut av det. Vi har bare nok midler til de ansatte som er.»

Utfordringene gjør at markedsføring blir nedprioritert. Markedsføringa varierer mellom enhetene, men i hovedtrekk skjer det på sosiale medier, hjemmeside, gjennom pressemelding, e-post, messenger, telefonsamtale, podkast og plakat.

«I lokalsamfunnet synes jeg det er veldig viktig å være synlig hele tida, ved utstillinger og arrangement så henger vi ut plakater, også i småbygdene hvor vi har samarbeidspartnere som gjør det for oss. Hvis vi ikke gjør det får vi klager. Hvis vi bare åpner så kommer det ikke så mye folk selv om det kan være samme tema som før har vært populært.»

Dette sitatet viser at det har vært en dialog mellom kunder og de ansatte, som har gjort at de ansatte har fått kunnskap om kunden og respondert på informasjonen ved å henge ut plakater slik ønsket. Dette er et godt eksempel på hva tjenstedominant logikk og markedsorientering vektlegger, samhandling og dialog og respons.. Det handler også om å kommunisere tilbudet (Ottesen, 2005), ved å henge ut plakater i småbygdene så kunder vet om det som skjer.

Det finnes en eldre brosjyre som er gitt ut til andre aktører. I tillegg finnes informasjon på en reiseguide i området som lages årlig. Noen opplever det som kan kalles for

influencermarketing (Furu, 2017), når kjente offentlige personer som ordførere legger ut bilder om arrangement de har vært på. God skilting nevnes også som viktig, og det å være tilstede på andres arrangementer. Før var det en ansatt i stiftelsen som jobbet mye med markedsføring. Denne stillingen ble nedbemannet. Det etterlot ett gap. Noen oppgir at andre er flinkere til å markedsføre, og holde kontakt med samarbeidspartnere. På hjemmesiden legges ut nyheter og informasjon. På Facebook er det mest informasjon om utstillinger og opplevelser. Noen nevner at kommunen kanskje kunne vært en samarbeidspartner til å dele informasjon om museene.

Av digitale verktøy er Vappus nytt, og hjemmesiden er nylig fornyet. Vappus er en digital støtte til museumsdrift som finnes på utemuseene. Den nevnes å være tilbud til kunder som ikke kan lese. Den er ikke markedsført på forhånd, men kunder får informasjon om den ved ankomst. Hjemmesiden kan mange informanter ikke bruke.

«Vi kan ikke legge ut filmer på hjemmesiden. Nye telefoner er kjøpt inn for å kunne ta bedre bilder, men vi trenger kurs i å skrive tekster til bilder.»

Plakater om utstillinger og pressemeldinger blir skrevet på tre språk. Det er minst tre språk når det gjelder utstillinger, kurs, aktiviteter. Utstillinger tekstes i tre språk. Hjemmesiden er på flere språk. At formidling skjer på flere språk blir også markedsført.

Digitalt museum nevnes. I den forbindelse fortelles om et prosjekt hvor alle gjenstander skal 3D fotograferes. I forbindelse med det reises spørsmål om det etiske, og hvorvidt dette kan gjøres i forhold til det å bli frastjålet kulturarv som 3D printes og kopieres.

«Så har vi digitalt museum. Der har vi bilder og artikler. Det er bra arena å nå lokale folk, turister, skoler og andre. Vi får samarbeid med andre museer der ved å låne bilder av hverandre. Men i forhold til bilder må man tenke på det etiske. Vi har opplevd at turister er interessert i å kopiere søm og kofter for å bruke det i egne virksomheter for å tiltrekke folk. Så vi kan ikke ta bilder for nært. Får vi 3D bilde prosjekt igang, skal gjenstander tas bilde av i alle vinkler. Da er det lett å stjele og 3D printe det og masseprodusere samiske gjenstander. Vi må verne om den samiske kulturarven. Fordelen er jo at kan man ta dem opp en gang, ta bilder av de, også arkivere for godt. Det sparer på gjenstand, arbeid og helse at man ikke trenger å gå ned i arkivet. Noen av oss er imot 3D fotograferingsprosjekt, mens andre synes markedsføring blir vanskelig når man ikke vet hva man kan gjøre.»

Ved bruk av digitale verktøy, er det delvis toveis kommunikasjon med kunder. De fleste sier de ikke har toveiskommunikasjon, bare med de faste kundene. Innlegg på Facebook blir delt og av og til kommentert. Fletcher og Lee (2012) anbefaler å ha forståelse for målgruppa slik at toveiskommunikasjon preges av kvalitet. Andre steder man finner informasjon om RDM er google og tripadvisor.

«Vi må rydde i google, informasjonen er utdatert. Men vi mangler kompetanse og tilgang. Må ikke slippe det helt fritt, men styre bevisst. Det mangler en strategi på hvordan vi skal være synlig. Eller også ett sikkerhetsnett, hvis vi gjør noe galt eller bra så blir det oppdaget. Vi må alle bidra der, ikke bare noen.»

En informant forteller at de har fordelt ansvar av markedsføring og lagd rutiner, slik det forutsettes en markedsorientert organisasjon gjør (Kohli & Jaworski, 1990). Den personen legger ut bilder og tekst og jobber mye mot skoler og barnehager.

«Når vi har utstilling så lager vi plakat, og har digital markedsføring på forhånd om at vi har utstilling. Når åpning er gjennomført så markedsfører vi selve utstillingen. På Facebook gis det mye info, sosiale medier er gratis, derfor bruker vi det mest.»

Alle ansatte er deltidsmarkedsførere (De Bruyn & Lilien, 2008; Jaworski & Kohli, 1993). Informantene mener at alle ansatte er markedsførere, men ikke alle har kompetanse om markedsføring. Noen mener at alle skulle hatt kompetanse og forteller at ofte blir det bare snakk om det, men gjennomføringen uteblir. Kompetanse gir økt verdiskaping og attraktive samarbeidspartnere (Lusch & Vargo, 2006). En utdyper følgende:

«Det er veldig viktig å huske på hele tiden når vi deltar på arrangement, når vi er med lokale ting, i forskingsmiljø, seminarer, uansett hvor, alt er markedsføring føler jeg. Også det å være tilstede på forskjellige arrangement og seminarer, og tilstede på samarbeidspartnere sine arrangement.»

Det er flere faktorer som påvirker markedsføring, som tid og flerspråklighet.

«Å drive museum er tidskrevende, da det er stor bredde på forskjellige arbeidsoppgaver og aktiviteter, men med mer tid ville vi satset mer på markedsføring.»

Vi skal formidle skriftlig på flere språk. Det krever tid og kompetanse. Det er bedre å legge ting ut, selv om noe kan være feil. Vi skulle hatt en profesjonell oversetter.»

Det er ikke gjort strategiske valg for markedsføring slik det er anbefalt (Kohli & Jaworski, 1990; Padilla-Meléndez & del Águila-Obra, 2013). De fleste sier det mangler en plan og det kommer tydelig frem i mange spørsmål at det er behov for en markedsføringsstrategi og fordeling av ansvar i forbindelse med det. Det opplyses at det finnes en generell strategiplan. Blant annet innenfor det digitale er det behov for en sentral system som følger med. For eksempel gjør de ikke søkermotor optimalisering når artikler publiseres, som gjør at google ikke viser til hjemmesiden. Ifølge Furu (2017, s. 22) må en sørge for å finnes på google.

«Vi har jobbet og strevd på noen områder, men så stopper det opp. Skulle hatt en sentral system som følger med. Det er for mye frihet i forhold til formidling. Det gir jo mange nye ideer som ruller og gjennomføres. Men hjemmesiden .. den hadde trengt en plan for hva som skal være der, opprydding og målbasert styring. Vi burde hatt en felles identitet og sentral strategi på det. Det er vel slik at ledelsen ikke vet det.»

Videre påpekes digitaliseringen og behovet for stadig utvikling internt. Opplæring og kursing nevnes ofte. Alle sier de trenger økt digital kunnskap til hjemmeside, tekstredigering og programbruk. Å redusere kompetanseshull og inneha ekspertise, spesielt om teknologi, var ifølge Alcaraz et al. (2009) avgjørende for å unngå misnøye.

«Vi lever i en digitalisert verden. Da kan ikke vi bli igjen. Ingen vil i fremtiden vite om oss. Museer klarer seg ikke uten sosiale medier. Hvis man har en markedsføringsplan så må ikke den stå uendret. Verden endrer seg, teknologi endrer seg, så planen må endre seg. Alt teknologisk man tar i bruk, må man bruke tid på å lære.»

Kompetanseutvikling er til dels mulig i forhold til økonomi opplyses det. Men det må prioriteres, planlegges og har hittil ikke blitt prioritert.

«Lederne må diskutere hva vi skal satse på. Skal vi satse på hjemmesiden primært eller skal hver enhet ordne sjøl. Hvis jeg f.eks av eget initiativ lærer meg noe, så må jeg gi opplæring til alle. Dette burde også vært mer bevisst styrt.»

Den som er i daglig kontakt med kunden kan ta beslutninger i forhold til egen arbeidstid og service ytelse, for eksempel å velge å åpne opp for gjester som kommer utenom åpningstid.

Ifølge Kohli og Jaworski (1990) er det essensielt at den som er i daglig kontakt med kunder får ta beslutninger i forhold til kundeinformasjon. En annen mener de holder for mye stengt.

Budsjettet påvirker også hvor mye investering de kan gjøre i forhold til drift og markedsføring. Budsjettet er for lavt kommer det frem i mange spørsmål.

«Vi må prioritere og veie på hver krone for å prioritere om vi skal ha programmer som koster f.eks. Enhetene har ikke særlig stort markedsføringsbudsjett. En annonsering i avis kan fort ta hele potten. Vi lager plakater selv fordi det er billigst.»

Ved direkte spørsmål om budsjett sammenlignes det med norske kulturtilbud. Lønna er dårligere og bestemmes av prioriteringer og tilskudd. Dette er et negativt moment i å være en markedsorientert organisasjon (Kohli & Jaworski, 1990).

«Hadde vi vært norsk museum hadde dette ikke vært akseptert. Prisstigning spiser av utviklingen. Mens andre får økt tilskudd med 3 % får ikke vi det. Vi har i tillegg dårligere lønn enn andre samiske og norske museer. Vi får ikke ny kompetanse pga. lønn men på grunn av interesse. Hadde jeg jobbet ett annet sted ville jeg hatt mye bedre lønn med min utdanning og erfaring.»

Om budsjettet innenfor stiftelsen er rettferdig kommenteres det at det ikke viser et riktig bilde. Det er konkurranse internt om en ansatt som skal serve alle.

«Vi skal dele på ressurser men opplever av og til mangel. Alle verner om sitt. Så det er opp til ledelsen, og styret. Alt er en slags tradisjon. Jeg stoler på styret og at dem ser at dem har ansvar og ser hvor ressurser trengs og gir ressurser. Men personressurser kan fordeles bedre. Konkurrerer kanskje litt der.»

Økonomi beskrives som en evig runddans hvor en synliggjør behov, men blir ikke hørt. Det er behov for fagfolk med master- og doktorgrad for å kunne utvikle seg.

«De folkene har lønnskrav. Vi hadde egentlig vært veldig unik i verdensbildet. Ingen andre konserverer på denne måten. Prøver å selge inn at vi har så ung historie og utviklingspotensial og at vi har vært underfinansiert i mange år. Vi ønsker forskerarbeidsplasser på museene, forske på egen kultur og få ny kompetanse. Men det virker å være viktig for andre at vi skal ikke utvikle oss, bare ikke gi samiske museene penger så blir dem ikke stor. Den holdning møter vi.»

Relasjoner internt beskrives som gode, og de trives med kollegaene. selv om det er litt konkurranse om en ressurs. Det er samarbeid, og de hjelper hverandre med å håndtere gjenstander, noe som ikke hvem som helst kan gjøre. Dokumentanalysen viser at det er gjennomført organisasjonsprosjekt hvor teambuilding har vært fokus (RiddoDuottarMuseat, 2019b). Intern kommunikasjon skjer med personal møter, også digitalt. Dette skjer annenhver uke. Da informeres saker til andre. Noen ønsker de hadde brukt tid på å snakke om det som kommer og planlegge prosjekter. Det opplever de forsterker samhold og gir kollegaveiledning. Det er ikke møter spesifikt om markedsføring.

«Det er litt sån tja. Dem e ikke født ennå den viktigste brukergruppa. Hvordan markedsføre til dem som ennå ikke født. Hvor mye ressurser skal man bruke på det.»

Ved spørsmål om de deler ideer eller kundeinformasjon med andre sier alle at de gjør det på møter. Det er satt mer fokus på å gjøre ting annerledes. Det opplyses at noen er mer interresert i markedsføring enn andre som kan mene at hvis gjestene ikke kommer frem på egenhånd så trenger dem ikke å komme. Noen får medhold på ideer, og peker på fordelene med å ha få ansatte er at arbeidet kommer raskere igang. Andre igjen forteller at ledelsen har mye å si for om ideer lykkes. Hver ide som vedkommende har fått til å gjennomføre, har ledelsen gitt medhold til. Om det reageres i forhold til deling av ideer og informasjon er det blandet mening om.

«Det å samarbeide tvers avdelingene har vært litt vanskelig. For flere år siden foreslo jeg felles billett på alle enhetene. Det er viktig for at da får alle kunder informasjon om de andre museene også. Gjester ville kanskje tenkt annerledes, at ja kanskje jeg skulle ha besøkt de andre også. Bare det å få tilbudet og gi informasjon til kundene har markedsføringsverdi. Men jeg fikk ikke gjengen med meg.»

Alle overfornevnte elementer er essensielle i markedorientering (Kohli & Jaworski, 1990). Informantene hadde forslag på hvordan gi informasjon på nye måter. Det innebar rutiner noe en markedsorientert organisasjon forutsettes å ha på plass.

«Hvis vi lager rutiner, at hver måned legger alle ut noe om hva vi gjør. For eksempel bilde av en gjenstand med forklaring på flere språk. Vi har tekster, bilder og filmer som vi har samla inn, vi vil gjerne legge det ut men mangler kompetanse og tid.»

5.2 Aksiom 1. b). Kunder

Dagens kunder er lokale, turister, fagfolk og studenter. De deler seg i barn, voksne og eldre. Ingen nevner ungdom som kunder. Så har de skoler og barnehager, og får mye henvendelser på e-post som de bruker mye tid på å hjelpe. Utenfor høysesong har noen reduserte åpningstider. Da har de også prioritert filmkvelder for å prøver å trekke inn lokalbefolkning. Når det er reduserte åpningstider er det også andre arbeidsoppgaver som prioriteres.

«Selv om vi har stengt har vi arbeid å gjøre. Men det ser ikke folk. De tror vi drikker kaffe. Vi burde formidle hva vi gjør til folk.»

Alle kunder, også lokale ikke betalende kunder, registreres. Vedrørende spørsmål om hvem målgruppa er svarte de fleste lokalbefolkning. Noen har segmentert kundene i tre deler.

«Selvfølgelig nummer 1. er lokalbefolkning, barnehage, skole, voksne. Nummer 2. er de tilreisende. Nummer 3. vil jeg si er fagfolk, forskere, andre museumsansatte, samarbeidsinstitusjoner.»

Ifølge (Duantrakoonsil et al., 2019) bør det differensieres ut fra hva de ulike gruppene liker å gjøre. Noen utdyper at lokalbefolkning er målgruppa fordi det er de som er grunnlaget til kulturarven, og bidrar til museets eksistens.

«Vi samler den materielle og immaterielle kulturarven som ligger hos lokalbefolkning. De er potensielle givere av fotografier, gjenstander, og de deler historie. Samtidig vil vi gi noe tilbake, det har noe med eierskap å gjøre. Den samiske kulturen er ikke noe som eies av museet, men av folket. Lokal stolthet, ifra området vi samler inn og dokumenterer skikker og bruk. Hvis dem ikke er stolt, føler dem ikke at museet representerer dem sjøl? Hvis vi ikke klarer å være representativ, klarer vi ikke vår samfunnsrolle. Vi er mer og mer internasjonalsert, og avhengig av å styrke det samiske for å klare å bevare det. Det gjør vi ikke alene, vi er nødt til å ha ett samfunn med oss. Der har det lokale viktig rolle. Hvis vi ikke har samarbeid med lokalbefolkningen, har vi ingenting å vise frem om 50 år.»

Relasjonene er avgjørende for bytte av kompetanse (Lusch & Vargo, 2014). Videre forklarer en at det er den lokalbefolkningen som kommer til å være her i fremtiden og som ikke er født som er de mest betydningsfulle. Ifølge tjenstedominant logikk skapes verdier sammen, og ingenting har verdi om det ikke er i bruk. En informant tar opp dette.

«Hvis det er ingen som ser utstillingen så er det ingen verdi. Da er det bare bevaringsverdien, at noen kan komme etter hundre år å se.»

Kundene er fornøyd med at de formidler den lokale historien og kulturarven. De som har butikk sier kunder er fornøyd med den. Der selges samiske og kvenske håndlagde produkter. Noen har bibliotek som kunder er fornøyd med. Ikke alle kan tilby det kunder ønsker.

«Det kundene skulle ønske det var kafe, sitteplasser til å sosialisere seg og se folk. Se på gamle bilder. Familier skulle ønske vi hadde kafe. Jeg har fått høre at vi har bra informasjon på museet, at alt er merket godt og gjenstandene er forklart godt.»

Dette avsnittet kan min observasjon bekrefte. Jeg fikk utdelt hefte med informasjon om og forklaring av hver gjenstand. Underveis og etterpå savnet jeg sitteplasser. Ikke for å være sosial for der var ingen andre kunder, men for å kunne reflektere og bruke mer tid. Dette viste også N. Kotler og Kotler (2000) at kunder ønsker og kunne løses med sammenleggbare stoler.

Kundene kommer på samiske museer fordi de vil bli kjent med kulturen, historien og egen identitet. Kurs er veldig populært. De kommer også fordi de har gjester de vil vise museet til.

«Lokalbefolkning kommer ofte på utstillinger og når vi har temaspørsmål og kurs, og vil se om noe er endret. De vil se bilder av kommunen, bygda, hvordan det var før riksgrensene ble etablert. Noen tror de kan komme hit for å se på bilder på datamaskiner. Vi har ikke plass til det.»

Min observasjon bekrefter at det var interessant å se gamle bilder av kommune og bygd. Noe annet kundene engasjerte seg i var krigshistorie, vandreutstillinger, duodji, enkelte gjenstander og små historier. Følgende sitat kan tyde på at det er snakk om et ønske om samskaping av verdi og bytte av gjensidig kompetanse:

«Folk liker å prate med oss. Dem kommer med egne historier f.eks. også prater vi om den og hvis historien er god nok så kan vi ta lydopptak. Setter stor pris på folk som tar seg tid og kommer med egne historier. Vi prøver å engasjere lokal befolkning å komme med sine bidrag.»

Hva gjelder duodji er pesk noe som tiltrekker. En slik utstilling skulle jeg også ønsket. Her kan min bakgrunn som duojar derimot hatt betydning for preferanser under observasjonen.

«Kunnskap om duodji har lokalbefolkning stor interesse for, f.eks. pesk. De vil vite alt om pesk fra skinnberedning til ferdig produkt. Vi har mange pesker her. Skulle lagd utstilling og arbeidskurs til ungdommer for å dokumentere arbeidsprosessen.»

Gjestene kan velge om de vil ha guiding. Noen vil bare se, men alle får tilbud om guiding. Det fikk jeg også under min observasjon. Av og til kommer foreldre eller besteforeldre sammen med barn. Noen steder blir barna av og til ute for det er så trangt inne. Før hadde et av museene et eget rom for barn som inneholdt førtidsleker og stellesaker for småbarn. Den måtte stenges på grunn av fuktskader. De gangene det er arrangert aktivitet for barn gjennom skole eller barnehage så øker interessen umiddelbart for museumsbesøk for foreldre også.

«Norsk kulturåd hadde et prosjekt en gang. De hadde systematisk opplegg og plakater til barn. Når de hadde opplegg for skolebarn, opplevde de at foreldre senere kom innom. Når barnehager har vært her, kommer ofte foreldre etterpå.»

For å tiltrekke lokalbefolkning og unngå at de besøker en gang og ikke returnerer er det mange forslag. Å være et levende museum trekkes frem av mange. Ett levende museum defineres av informanter som formidling av kunnskap og når ingen gjenstander vises hele tiden. Vandrende utstillinger og aktiviteter, kurs, og bildevisninger er også tiltrekkende. Før har de hatt båtprosjekt hvor folk fikk komme å se prosessen, spørre og lære hvordan lage en båt. Hensikten var å dokumentere prosessen. Formidlingen skjedde gjennom praktisk arbeid og samarbeid. Denne kompetanse byttingen er ett godt og billedlig eksempel av tjenestedominant logisk tenking som bidrar til relasjoner. En informant tar frem konserter:

«Jeg mener man skal ikke undervurdere mindre konserter. Men alt krever ressurser, eller samarbeid med andre som kan arrangere.»

Noen sier de ikke kan gi bedre tilbud fordi de ikke har bedre bygg. De jobber med saken med kommunen som eier. Andre igjen nevner få menneskelige ressurser og kompetanse.

«Må ha noe som tiltrekker barn og ungdom, og da burde vi hatt en med pedagogisk forståelse. Et levende museum tiltrekker, men krever ressurser.»

Sheth og Parvatiyar (1995) hevdet at relasjoner og aktiviteter ble gjennomført på en måte som gjør det vanskelig å separere markedsføringsaktører fra andre, og at når kunden er med i utviklingen føler kunden mer eierskap. En informant har konkret forslag om mindre kurs og

aktiviteter som kan være tiltrekkende. Her er det igjen snakk om samskaping og bytte av kompetanse som skaper relasjoner:

«Kurs i hvordan tvinne senetråder. Vi kan hente frem gamle sener for konkretisering. Ta med de eldre i planlegging. Vi har hatt eldre som fortalte om krigen. Det var veldig spesiell opplevelse. Vise utstilling til lokalbefolkning, og at de er med på arbeidet. De kan også holde omvisning her om temaer de kan. Sånt høres, bra markedsføring.»

Ved spørsmål om betalende kundemedlemskap er aktuelt er det ingen positiv respons. Det fortelles at det ikke er noe som er ønskelig å gjøre. Noen føler de ikke har ett godt nok tilbud til det, mens andre igjen ikke vil at de lokale skal betale for å se egen kulturarv.

«Vi må jo ha goder til folk hvis vi skal gjøre det på den måten å ta betalt. Uten penger får jo ikke vi gjort noe. På den annen siden igjen bør vi ikke være slik at vi kun er tilgjengelig til dem med økonomi. Da mister vi den lokale forankringen og lokal tilhørighet. Du skal ikke trenge være rik for å ha eierskap i din egen historie.»

Det ble spurt om informantene tror at museene er ett fristed for kunder, slik mange i større byer foretrekker (Alcaraz et al., 2009). De som dette var relevant for med hensyn til plass svarer at det tror de og utdyper følgende:

«Noen kommer sikkert innom for å slappe av. Vi har noen kunder som kommer innom, gjerne eldre fra distriktet, kommer med buss og skal være her en stund. Dem ser også utstillinger, men kommer innom for å prate, og en kopp kaffe. I dagens stress samfunn trenger kanskje folk ett sted å trekke seg unna i, å filosofere mens man ser på utstilling i fred. Og filosofere i forhold til identitet. Når "Áillohaš" døde så hadde vi satt utstilling her. Folk syntes veldig om det. De trenger ett slikt sted. En slags mellomting mellom kirke og kulturhus kanskje.»

Det tyder på at også på små steder ønsker folk å trekke seg unna noe. Filmkveld er noe som tiltrekker folk, og en informant sier det kan være avslappende. En annen vil tilby avskjermede seksjoner med gjenstander som kan rullere, men det er ikke plass.

«Det er litt flaut at vi har så lite plass. Vi har prøvd å ommøblere for å få bedre plass.»

5.3 Aksiom 2. Service / Tilbud

«Vi formidler og selger utstillinger, utemuseum, fotosamling som er tilgjengelig etter bestilling, arkiv dokumenter, podkast, lydsamling, filmsamling, forsknings bibliotek med krigshistoriske bøker og kulturhistoriske bøker primært fra Finnmark. Vi selger eller gir gratis bilder av samlingene når vi blir kontaktet. Vi feirer nasjonaldager.»

Tilbudet er også informasjon, opplæring, bevaring, arkivering og konservering slik det også kommer frem i dokumentene.

«Vi har kompetanse til å formidle samisk historie lokalt spesielt. Vi gir tilbud til skoler om å lære historie. Vi gir hjelp til folk som har gamle bilder til å finne ut informasjon om bildene, når det er tatt, hvem er på bildet osv. Men vår jobb er ikke å selge museet og kulturen. Vi har viktigere ting som å bevare, arkivere, konservere. Lokalbefolkning ser ikke dette, de tror vi bare “tørker støv til ingen nytte”. Men vi gjør det jo for å bevare til ettertiden, og da er det nyttig at vi pusser og tørker støv.»

Et tema som alle vektla gjaldt samfunnsoppdraget. Det kan sies å være del av tilbudet, da det er hvorfor de eksisterer.

«Samfunnsoppgaven er hvorfor museer eksisterer: det er å samle inn og bevare den materielle og immaterielle kulturarven i det området vi har ansvar over. Formidle og forske på den kulturarven også.»

Det som kommer frem i følge informantene er at mennesker har ett behov for å vite og kjenne egen historie. Det har vært krig og forskning nært til nåtiden. I dag jobber museene med samfunnsoppgaven og bruker lite tid på markedsføring fordi de ikke har ressurser. Som en sa:

«Det er definert at mennesker generelt har behov for å forstå fortida for å kunne forstå nåtida og fremtiden. Spesielt her i Finnmark hvor alt ble brent, den materielle kulturarven ble borte. Det lille vi har av gjenstandene, fra før og etterkrigs tiden, forteller om livet. Spesielt for litt de som kanskje er i tvil om sin identitet, om den kvenske og samisk kulturarv pga fornorskningen. Folk har behov for å se gamle bilder, miljøer, bygda, folk, hvordan dem så ut, klær dem brukte, bilder av slektninger, hva hadde man i huset. De fysiske bevisene vi har ansvar over, skal vi bevare kanskje 200 år fremover. Det er også viktig at vi eksisterer i fremtiden for at noen skal kunne

formidle historien og kjenne igjen gjenstander. Det må vi bruke dagens ressurser mest på. Med de ressurser vi har blir det ikke utvikling. »

En annen tar frem tradisjonskunnskap og mangel på forståelse fra storsamfunnet.

«Vi må øke forståelsen for den samiske kulturen og fortelle om den samiske historien om hvorfor ting gjøres annerledes, om tradisjonskunnskapen. Og om det at mennesker før har kommunisert og samarbeidet godt. Vært store familier ilag hele tiden og klart seg bra. Den samiske befolkningen har fremdeles sår etter fornorskningen. Debatten om joikakaker viser jo det. Det er viktig at samer selv får formidle egen kultur. At de som har språkforståelse, og den grunnleggende kulturforståelsen får formidle. Når samer selv formidler er det ekte, ikke bare et markedsprodukt og forretningsdrift. »

Det går mye tid til å informere andre om samfunnsoppdraget og hvorfor de samiske museer eksisterer og for hvem. Det oppleves ofte at det er en forventning om at museer skal være et opplevelses senter. Kunder kritiserer for mangel på aktiviteter og at det skjer noe.

«Det er ofte mangel av kunnskap om hva et museum er. Å bevare samlinger, det er så unikt med museum. Ellers så kunne vi vært et kultursenter. Museum er begrepet, den er låst fast i samling. Har du ikke samling, er du heller ikke museum. Hvis vi ikke klarer det har vi ikke gjort vår samfunnsrolle. Dem som bevilger kan sette i sine tildelingsbrev kriterier for tildelinga. I de tildelingsbrevene beveger de seg ofte vekk fra hva museum skal være. Viktigste oppdraget vårt er ikke å tenke på de som lever idag, og gi de opplevelser. Hvis vi bare har fokus på det, da klarer vi ikke å gjøre det vi skal. Skummelt med det når finansjørene har en forventning om at vi skal te oss som reiselivsbedrift. Vi skal være en plass hvor du opplever noe som er sikker på at det er representativt og autentisk. Vi skal være en del av, og gi tilbud til reiselivet, men vi er ikke reiselivet.»

Utstillingene som er inne sier informantene kunne vært forbedret, for eksempel ved å fornye tekstene som forklarer gjenstandene. Dette har de som tidligere nevnt fått tilbakemelding om at er oversiktlig og bra, men mer visuell forbedret formidlingsmåte er ønsket. I tillegg å løfte frem historier knyttet til gjenstander. Min observasjon bekrefter at formidlingsmåten kunne vært fornyet, men her kan det tenkes at økonomien setter en stopper. Informasjonsarket jeg fikk utdelt var et vanlig A4 ark med tekst som det så ut var både skrevet og printet på museet, men det påvirket ikke min totalopplevelse.

«Vi har historier som ikke er formidlet. Hver gjenstand i basisutstillingen hadde hatt en interessant historie for dagens ungdom. De kjenner ikke gamle bruksgjenstander.»

Etter min observasjon har jeg tenkt at fremheving av enkelte gjenstander hadde gjort seg. Følelsen jeg fikk var at alle gjenstander var fremme. Noe jeg senere har fått høre at det faktisk ikke var. De har enda flere gjenstander i arkivet. Noen informanter mener det er for stille og mørkt på museet. Det skulle isteden vært varmt og lyst, og samisk musikk i bakgrunn. Museumsbygget er lite innbydende. Observasjonen min kan bekrefte at det var stille og mørkt. Selve bygget var innbydende. Jeg satte derimot pris på at det var stille og mørkt i utstillingsrommet, og lyst i entreen. Ifølge museumsforskning (Alcaraz et al., 2009) foretrakk kunder at museet var mystisk og litt skummelt, det bekrefter min observasjon.

Visse temaer tiltrekker de lokale ifølge informantene. Dokumentanalysen viser at en utstilling om neddemming av Masi «La elva leve» på butikken i Máze var godt besøkt med 471 besøkende på to uker. En annen utstilling trekkes frem av informant som populær.

«Utstillinger som har vært populære er “Noaidi arbbit” med Johan Kaaven og krigshistorie. Og hvis det kommer flinke forelesere så kommer det mange gjester. »

Dyktige forelesere er etterspurt, slik kunder i forskningen av Alcaraz et al. (2009) også foretrakk. Informantene forteller at det som formidles i museene er både historie og samtid. Oftest viser basisutstillingene historie, av det som var. Mens nye og vandrede utstillinger viser ofte samtid. I min observasjon la jeg merke til at det meste var av fortidskulturen. Det var gamle bruksgjenstander, bekledning og bilder. N. Kotler og Kotler (2000) viste at kunder ville lære om samtidskultur.

Det er en del samarbeid med kunden. Det er ett tilbakevendende tema at kunder vil dele kompetanse, lik den tjeneste dominante logiske tenkingen (Lusch & Vargo, 2014).

«Når de eldre besøker museet, pleier de å geleide meg til monterene og fortelle om gjenstandene. Den informasjonen finner du ikke i bøker eller på google. Vi har hatt intervjubasert utstilling. Vi gjennomførte intervju og fotograferte, det var veldig populært. Gjennom prosjekter kan vi dokumentere og vise frem også nåtid.»

Mer samarbeid med eldre befolkning som kjenner gjenstandene hadde vært ønsket. For eksempel å intervju de eldre om gjenstandene. Samfunnet ville ønsket det, men da hadde det vært behov for flere ressurser eller samarbeid.

«Vi er ikke så flink på å inkludere lokalbefolkning og samfunnet i samlingsarbeid.»

Lokalbefolkning oppgir til museene at de ikke vil gi historiske gjenstander fordi de blir sendt vekk fra området. Det hindrer formidling av kulturhistorien og utvikling av museene å ikke få vist hele historien. Å ha mulighet til å ansette egne fagfolk ville gjort at de slapp å gi bort gjenstander til f.eks Universitetet i Tromsø, som de nå må gjøre av arkeologiske funn.

«Når vi ikke får beholde gjenstander, blir den samiske historien fattigere. Vi får ikke forske på og dermed formidle deler av den samiske historien fordi vi mangler penger til å ansette folk, og også som følge av det er stoppet av lovverk. Alt står stille da. Penger stopper utvikling. Så opplever vi at bygdas befolkning kritiserer oss for det, at her står alt stille. Andre museer har egne folk som jobber kun med prosjekter, som STRUVE. Det føles som vi mister det prosjektet også, og at samer bare duger til pynt.»

En forteller om runeemme som var lagd av en sjaman for 400 år siden. Denne eies av et museum i Danmark, som vil ha det tilbake. En annen informant igjen mener at å gi bort gjenstander ikke trenger å være negativt, og at institusjonene som forvalter gjenstandene erkjenner at det er samiske gjenstander.

«Dem er flink nok i Tromsø og har stort miljø der. De kaller ikke alt for norsk, men innrømmer når det er samisk. Så den samiske historien er sikret på den måten. Men jeg har opplevd at lokale folk ikke vil sende gjenstander til Tromsø.»

Det foreligger ønsker og planer for fremtidig formidling. Informasjon skal gjøres tilgjengelig på flere språk, og det er ønskelig å satse mer på barn. Forslag til det er å utvikle en app til barn, hvor de løser oppgaver samtidig som de lærer. Å omfavne folk med dysleksi gjennom en app er også ønsket. I tillegg til workshops til barn. Digital satsing og å tilby interessante utstillinger for de lokale gjennomsyrrer fremtidige ønskelig satsingsområder blant informanter.

«Der tror jeg vi må både høre på publikum og tenke strategisk sjøl.»

Å høre på kunden er hva samskaping og markedsorientering handler om, i tillegg til å tenke strategisk som i dette tilfellet kan handle om å respondere strategisk i forhold til kundens informasjon (Jaworski & Kohli, 2014; Lusch & Vargo, 2014). Det er enighet i at museer yter tjenester. Informanter sier at guiding og utstillinger er tjenester.

«Vi får også ofte spørsmål om bilder f.eks. som vi gir svar på og hjelper. Vi skal yte service. Hvis folk trenger hjelp til å finne bilder, informasjon om bilder eller gjenstander så gjør vi det.»

Om museene gir opplevelser er det mer uenighet om. Noen mener tilbudet er en opplevelse, men andre mener at opplevelser ikke er mål i seg selv, målet er bevaring og innsamling og opplevelsen en bonus.

«Utstillinger, båtkurs, det å se og prate ilag og filmer er opplevelser. Utemuseet og mating av rein er opplevelse. Men vi kan ikke gi så mye opplevelser da vi ikke har ressurser til det. Vi må ha samarbeid med reiselivet. »

En forteller at de ikke ønsker å være en plass som bare gir opplevelser.

«Vi skal jo gi opplevelser også i dag, men det er på en måte bonus. I noen prosjekter er vi fremtidsrettet. For eksempel i båtprosjektet. Da hadde vi behov for å dokumentere den teknikken før den ble borte, samtidig kunne folk komme å se.. Vi jobber i ett bevaringsperspektiv hvor vi skal bevare alt fra smådetaljer til historier til ettertiden. Og det er mange måter å gjøre det på. Og de mange måtene vi gjør det på, er det som dagens kunder kan få som utstilling og aktivitet, vel og merke i et museumspektiv opplevelse.»

Den samiske identiteten er rød tråd i all innsamling og bevaring. Som samisk museum skal det være fokus på det samiske perspektivet og den tradisjonelle kunnskapen.

«Idag er det nye krav, det akademiske kravet. Før kunne du være duojar, og livnære deg godt på det. Men effektivitetskravet påvirker også duodji og metode. Samfunnet endrer seg og vi fjerner oss mer fra det som er opprinnelig vår tradisjon, også i konserveringsarbeid. Det forventes at for å være godt nok, må du ha utdanning. Tradisjonskunnskap er ikke lenger god nok. Vi må forske på det for å kunne bruke tradisjonskunnskap mer aktivt i arbeidet. Museets rolle er veldig stor men vi har ansvar ikke bare å dokumentere, men også å bruke. Det som ikke blir brukt blir glemt. Samfunnsutvikling gjør at museene må få en mye viktigere rolle enn den har idag.»

5.4 Aksiom 3. Andre aktører

Andre aktører i ett nettverksperspektiv er med på å skape kvalitetsoppgjør i markedstilbudet. Å få øye på relasjonene som bidrar til markedsføring er ikke lett, men alle relasjoner bidrar til markedsføring og kvalitet (Gummesson, 2008). Ifølge informantene er det i dag samarbeid med mange, både andre museer og andre institusjoner. Samarbeidet går blant annet ut på å låne utstyr og utstillinger fra hverandre, besøke hverandre, gi tips til hverandre, og noen steder direkte samarbeid om tema på utstillinger eller ved spesielle temadager. Det er ønske om større samarbeid med andre, som universiteter og andre museer nasjonalt og internasjonalt. Forslag er å låne utstillinger av hverandre, og ha større prosjekter i lag.

«Vi vil mer ut i verden.»

Noen nevner den nye opplæringsloven sier at samisk kultur skal inkluderes mer i pensumet.

«Vi hører at samisk skal være mer i pensum. Hvis vi har bra opplegg og tiltrekkende historie her, kan vi tilby det til skolene som del av læreplanen.»

Når det er arrangementer er det noen steder mange eldre som blir hentet av pårørende på eldreheim. Dette er ett godt eksempel på hvordan andre aktører bidrar med ressurser (Lusch & Vargo, 2014). Samarbeid med kommunen tiltrakk flere kunder, ifølge Duantrakoonsil et al. (2019). Med kommunen er det ikke organisert samarbeid, annet enn når kommunens representanter ved ordfører og rådmann kommer innom. En forteller:

«Ifjor ble vi kontaktet av kommunen ved ordfører. Det skulle komme storfint besøk men ingen kunne ta de imot. Vi ble forespurt og vi stilte opp. Vi fikk mye ros for det.»

Også andre sentrale politiske aktører, slik som Sametinget, er det lite samarbeid med, annet enn finansiering. Skoler og barnehager har noen kontakt med og inviterer de årlig og ved nye utstillinger.

«Barnehager og skolebarn har stor betydning og vi ønsker de kommer når vi har vandreutstillinger, da markedsfører vi til dem. Vi tilpasser utstilling og formidling til de minste. Barnehager har bl.a. fargelagt gamle bilder.»

Relasjoner med utdanningsinstitusjoner fremhevet N. Kotler og Kotler (2000) som viktig. Dette bidrar til utvikling av kompetanse, ifølge Lusch og Vargo (2014). Under min observasjon så jeg for meg hvordan det ville vært og hatt en hel skoleklasse med meg.

Utstillingen inneholdt mye interessant. Jeg er derimot usikker på om det ville være interessant nok til å undervise en hel skoleklasse i det trange rommet, og få de til å gjenta besøket. Andre informanter forteller at skolebesøk varierer med jungeltelegrafene.

«De kommer når noen lærere kommer på at vi har museum. Så kommer læreren med egne klasser i flere uker, så kan de glemme oss igjen.»

Det lokale reiselivet er vanskeligere å samarbeide med fordi museumsstiftelsen ikke søker profitt, mens reiselivet gjør det. Som fullfinansiert av tilskudd har ikke RDM midler til å delta i reiselivssatsing. Ofte vil aktuelle samarbeidspartnere ha betalt hvis de skal promotere RDM. Noen private bedrifter har de derimot samarbeid med at de sender kunder til hverandre og forteller om hverandre. I noen kommuner er det igangsatt prosjekt med reiselivet hvor nye konsepter til markedsføring av området er formålet, der er RDM representert. Fokus på det unike i museer i samarbeid med reiselivet tiltrakk flere kunder (Duantrakoonsil et al., 2019).

«Det å jobbe mot reiselivet er viktig for museer men vi må ikke glemme lokalbefolkningen og samfunnsoppgaven. Museum kan aldri være en reiselivsbedrift. Grunnmuren er en annen. Reiselivsbedrifter har egne agendaer, tjene penger.»

En informant forteller om reiselivsbedrifter som selger det samiske uten å ha inkludert samer i planlegging og arbeid. Som en bedrift midt i en samisk bygd. Der brukte de i starten runeбомmer til alle skilter, også på toalett.

«En ekte samisk bedrift ville aldri brukt runeбомmen slik, for den er hellig.»

Noen mener samisk reiseliv burde håndteres av samer og at det burde finnes etiske retningslinjer for hvordan ta i bruk det samiske.

«Andre bekrefter bare de stereotypene som finnes. Vi opplever ofte i møtesammenheng at samer blir kalt for primitive folk. Hvis vi hadde vært mer reiselivsorientert, kunne vi satt premissene.»

Når det sammenlignes med norske museer sier informantene at det er en mental forskjell på at RDM ikke er så opptatt av salgssiden, men lokalbefolkning og det å bevare for neste generasjon. I tillegg forteller de at de norske museene er mer etablert og at de samiske museene fortsatt er «ung» og holder på med grunnmuren i forhold til samisk museologi.

«Hva gjelder tilskudd så må man huske på dimensjonen, geografi og kommunene vi er i. Kommuner i Vest - Finnmark sliter økonomisk. Det er utfordring når vi får tilskudd av Sametinget, ikke som norske museer som får fra Fylkeskommunen og departementet. Fylket vil ikke støtte oss mer enn det de gjør, da de mener at sametinget skal støtte siden vi er samisk museum.»

Kunder er deltidsmarkedsførere (De Bruyn & Lilien, 2008). Noen informanter ser på kunder som markedsførere og samarbeidspartnere. Hvis kunden forteller muntlig eller skriver omtale på facebook sies det å være bra markedsføring.

«De som kommer hit og er fornøyd, sier det til andre at de har fått hjelp og en opplevelse så er det god markedsføring. En kunde er absolutt en markedsfører.»

Andre nevner at Tripadvisor er essensielt i samarbeid med kunder. Kunder har derimot opplevd RDM som gammeldags, og har skrevet det på Tripadvisor. Dette er bakkdelen av teknologisk utvikling, ifølge Prahalad og Ramaswamy (2004). Informanten tror negativ tilbakemelding kan være på grunn av at kunder har vært på andre museer, og forventer at det er nytt på RDM museene også, noe det ikke er.

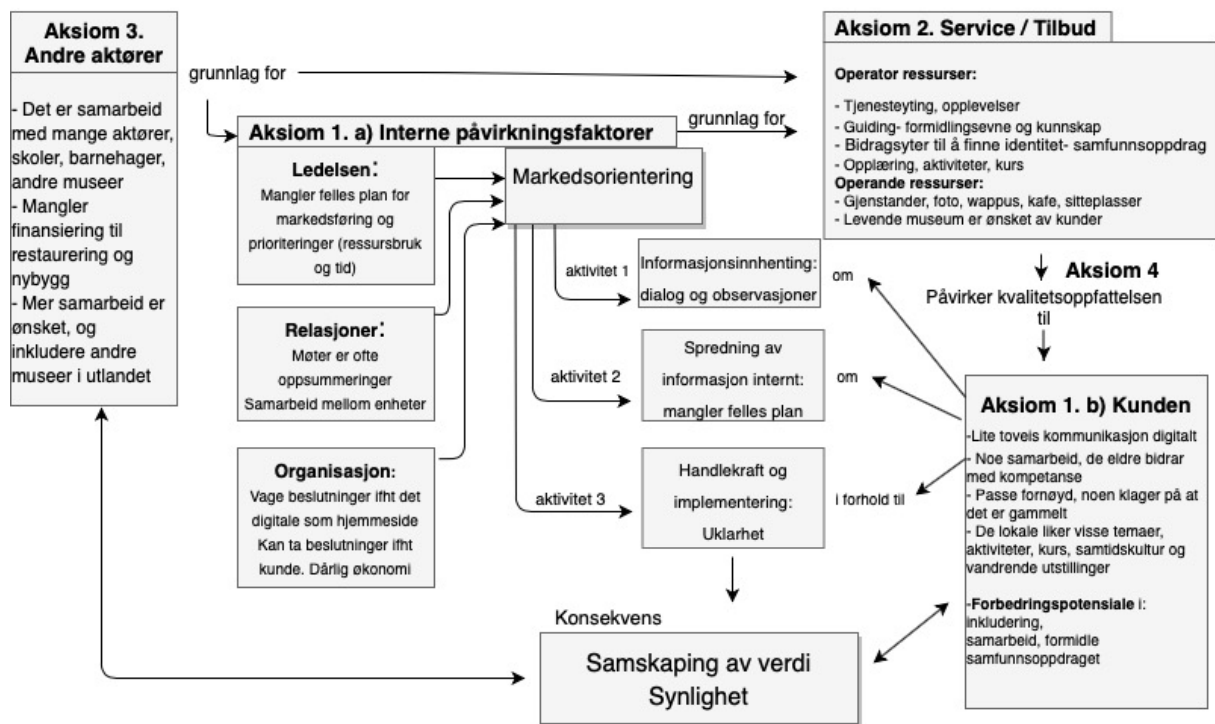
«Tripadvisor er kundebasert reiseguide som oppdateres av seg selv av kundene som legger ut tilbakemeldinger. Noen i RDM hadde lagd oversikt over positive og negative kommentarer vi har fått. På et møte snakket vi om ka vi kan gjøre, ka man da har gjort senere vet jeg ikke. Tripadvisor er den viktigste kanalen etter sosiale medier.»

Kundens gode opplevelser bidrar til videreformidling og deltidsmarkedsføring (Gummesson, 2004). Ifølge Kuo et al. (2018) er det anbefalt å redusere negative påvirkningsfaktorer. Furu (2017) betegner omtale på Tripadvisor som fortjent omtale.

6 DRØFTING

I dette kapittelet blir først funn i studien fortolket og drøftet i forhold til det teoretiske fundamentet og konteksten. Deretter følger en egenevaluering, etterfulgt av drøfting av studiens bidrag og praktiske implikasjoner.

6.1 Oppsummering og drøfting av funn



Figur 4. Oppsummering av funn

6.1.1 Aksiom 1. a) Interne påvirkningsfaktorer

Å være markedsorientert forutsetter at ansvarsforhold, informasjonskilder og rutiner er på plass. Resultatene viser klart at det er mangel på en felles plan for markedsføring og det påpekes at når en plan lages må den brukes, evalueres og endres etter behov. Resultatene viser også at ledelsen er viktig i å få gjennomført ideer. Å tilrettelegge for endringer som er forankret i felles identitet vil legge fundamentet for det videre arbeidet. Jeg vil hevde det vil gjøre de ansatte mer komfortable med å være markedsførere, da det også i funnene kommer frem at det er vanskelig å vite hva man kan og ikke kan gjøre fordi det er ulike meninger om hva som kan deles. I forbindelse med det nye prosjektet om 3D bilde lansering, spesielt, kommer det frem at det mangler en felles forståelse for hva som skal og kan deles, og hvordan. Noen er veldig for deling av bilder, mens andre er veldig imot. Disse ytterpunktene

må det finnes en løsning på. Det er også sagt at kunder er eiere av kulturhistorien, og at mer inkludering er ønskelig. Dermed vil jeg påpeke at eierne, de lokale kundene, bør høres når det gjelder 3D prosjektet. Som vist i resultatene er de lokale kundene ikke en og samme gruppe. Også deres ønsker varierer, samme vil nok meningene om 3D bilder gjøre. Den samiske befolkningen er ikke lenger passiv til hvordan det samiske blir brukt. Likevel vil jeg påstå at inkludering av de lokale også kan, som den tjenstedominante logikken foreslår, gi økt følelse av eierskap og dermed markedsføring som bieffekt av en høring.

Det kommer videre frem at rutiner og fordeling av ansvar for markedsføring mangler. Noen har allerede fordelt ansvar, men dette er gjort av eget initiativ. Jeg vil påstå at rutiner og fordeling av ansvar også vil bidra til at de ansatte føler mer trygghet. Dette fordi i forbindelse med markedsføring, spesielt på hjemmesiden, kom det frem at noen ansatte savner ett sikkerhetsnett som fanger opp om noe er gjort feil. Forskning om museer viste at å redusere feil bidrar til gjentagende besøk, dermed bør dette absolutt følges opp.

Når det blir snakk om ressurser og møtevirksomhet kommer mangler av markedsføringsstrategi og rutiner igjen opp som eksempel. Det jobbes på noen områder, så stopper det opp. Et eksempel var Tripadvisor der noen hadde oppdaget negative kommentarer. Det ble snakket om hva som skulle gjøres men hva som ble gjort vites ikke. Å ikke følge opp det som planlegges ble nevnt flere ganger. Også her kan ledelsen tilrettelegge for at det er en ansvarlig person til hver aktivitet. Om det er noen i ledelsen eller ikke, så kan den ansvarlige innkalle til møte eller følge opp at de ulike aktivitetene blir gjort. Resultatene viser at det er faste møter, men møteagenda preges av å gjennomgå hva som er gjort. Isteden ønskes det mer fokus på planlegging og gjennomføring. Her tolker jeg det slik at det både må planlegges og evalueres (snakkes om hva som er gjort). På den måten blir aktiviteter bedre fulgt opp.

Resultatene viste at det er enighet om lokalbefolkning som hoved målgruppe. Det var derimot forskjellige forslag på hvordan målgruppa skal nås. Teori om markedsføring viste at alle ansatte er deltidsmarkedsførere, og at samarbeid og dialog internt og eksternt vil bidra til økt markedsføring. Intern dialog og spredning av informasjon er en forutsetning for å være markedsorientert. Resultatene viste at noen har hatt dialog med kunden og har samarbeidspartnere som henger ut plakater til mindre bygder. Å ringe og skrive på Messenger for å invitere folk på arrangement økte besøkende, viste resultatene. I den forbindelse vil jeg understreke at å ha arenaer hvor man deler slik informasjon er essensielt for å lykkes. Jeg vil anbefale at alle tar i bruk denne direkte markedsføringsformen, for det øker synlighet, gir

informasjon til kunder og er dermed forbedring av markedsføring. Det ble også sagt at hvis de bare åpner en utstilling så kommer det ikke folk, dermed må de aktivt informere om tilbudet. Noen ansatte påpeker at å delta på ulike arrangement og bygge relasjoner med samarbeidspartnere og å inkludere de med i prosjekter er markedsføring og bidrar til gjensidig respekt. Dette vil jeg kalle for en dialog som fremmer relasjonsbygging, og det bidrar også til økt synlighet og informasjon til andre aktører.

Totalopplevelsen henger sammen med det som skjer før, under og etter besøket, og har med forventninger å gjøre. Dette igjen påvirker positiv vareprat. Resultatene viste at den digitale guiden «Vappus» ikke markedsføres på forhånd annet enn at det er opplyst på hjemmesiden. Jeg vil hevde at om den markedsføres gjennom sosiale medier, hvor de lokale er, vil det føre til at kunder og andre aktører får økt kunnskap om museene. Lokale kunder som har klagd på at museene ikke utvikler seg vil oppdage at noe er modernisert. I tillegg bør andre teknologiske fremgang, som Podkast og den nye hjemmesiden markedsføres mer aktivt.

Google og Tripadvisor er gode arenaer for markedsføring, og vanlig at kunder bruker. Å ha en strategi for dette var viktig. Det opplyses at ledelsen kanskje ikke er klar over at en sentral strategi for dette mangler. Søkemotorer i hjemmesiden er en utfordring. I dette tilfellet berører det kunder som googler noe og ikke blir geleidet til stiftelsens hjemmeside. Spredning av slik informasjon internt og opplæring rundt dette vil jeg hevde må prioriteres, selv om det også opplyses at lokalbefolkningen ikke leser hjemmesiden. Sosiale medier blir brukt til å markedsføre til de lokale. Å forme innlegg som fordrer toveiskommunikasjon for så å respondere vil jeg hevde kan øke interessen de dette er vanlig for mange aktører på sosiale medier. Det kom frem at de ansatte kan ta beslutninger, og det er tydelig stor grad av tillit til de ansatte. Kombinasjon av å kunne ta beslutninger for toveiskommunikasjon og være trygg på at man er innenfor rammene i forhold til en felles plan vil være positivt.

Teknologi krever derimot stadig kompetanseutvikling. Som vist i forskning vil manglende teknologikunnskaper bidra til lavere subjektiv kvalitet og misfornøyde kunder, som igjen reduserer «word of mouth» (eller jungeltelegrafen) og gjentagende besøk. De menneskelige ressursenes kompetanse var også det verdifulle som samskaper verdi. I den forbindelse vil jeg hevde at en plan for kompetanseheving er nødvendig, fordi resultatene viste at noen ansatte på eget initiativ må gi opplæring til andre. Det vitner om et engasjement. Det kom også frem at de ansatte har lavere lønn enn sammenlignbare stillinger, og at de jobber på grunn av personlig engasjement. Kollegaveiledning er en måte å ha opplæring på, men samtidig må

ikke de engasjerte slites ut, for hva skjer med fremtidig eksistens hvis man mister de engasjerte individene som tross alt får bedre lønn andre steder? Kompetanse fremheves av tjenestedominant logikk, og vil også bidra til at de blir attraktive samarbeidspartnere.

Resultatene viste at flerspråklighet utfordrer økonomi og påvirker markedsføring. Litteratur som omhandler flerspråklighet og markedsføring har jeg ikke funnet. Derimot er flere språk ikke bare en kostnad, men også kompetanse og en fordel som kan bidra til økt synlighet fordi en kan informere på flere språk.

Det kom frem i funnene at det er budsjettmangler og noe intern konkurranse, selv om relasjonene beskrives som veldig gode. RDM jobber mye mot finansierer for å informere hva ett museum er og prøve å få økt forståelse og respekt. Resultatene viser at økte midler for å restaurere lokaler, og øke stillinger er nødvendig for å utvikle tilbudet. Jeg vil hevde at for å få økt økonomisk støtte, må man først se på egen drift og gjøre endringer for å oppnå lokal forankring og støtte. De lokale kundene er også politikere, som kan føle eierskap eller ikke. Den samiske konteksten, frarøvelse og kulturell appropriasjon, kan derimot ha påvirket hvordan markedstilbudet er blitt utviklet og hvordan formidling og markedsføring blir gjennomført. Dette spesielt i forhold til teknologi hvor en utsetter kulturarven for kopiering.

Jeg vil likevel hevde at for å løfte frem synlighet og deretter positivt omdømme må de økonomiske utfordringene møtes med kreativitet. Det finnes mange tiltak som sosiale medier og andre hjelpemidler som telefon. Det ble foreslått av hver enhet legger ut månedlige bilder av gjenstander med en kort historie på hjemmesiden eller til media. En annen igjen foreslo å velge ut og publisere månedens gjestekommentar på Facebook og hjemmesiden. Med fokus på å lage rutiner ville også dette vært gjennomførbart med de ressursene som finnes.

6.1.2 Aksiom 1. b) Kunder

Kunden er verdisamskaper og medprodusent. Hva de lokale kundene vil oppleve, ifølge informantene, er filmkvelder, se på gamle bilder, vandrende utstillinger, temaspørsmål og kurs. Krigshistorie er populært og kunder forteller gjerne om egen kunnskap. Dette tyder på et ønske om samskaping og deling av kompetanse. Kunder som eier historien og har spesialisert kompetanse bidrar med egen kompetanse, og det skjer ett bytte. Duodji er også interessant, spesielt pesk. Kunder vil da lære alt fra metoden for behandling av skinn til ferdig produkt. Her er et potensiale til verdisamskaping hvor en inkluderer lokalbefolkningen fra begynnelsen. Det vil gjøre at kunden føler mer eierskap og vurderer verdi av tjenesten høyere.

Resultatene viser at noen kunder kommer for å se om noe er forandret. Det tolker jeg slik forskning viste, at lokale kunder ønsker å se mer samtidskultur. En studie hevdet at RDM kun viser kulturen som var, og ikke noe samtidskultur. Ifølge informantene stemmer ikke dette, da spesielt vandretstillingene viser mest samtidskultur. Dette mener jeg derimot ikke kommer godt nok frem i markedsføringen når jeg gjør søk på hjemmesiden og på Facebook. Ei heller så jeg samtidskultur i min observasjon. Differensiering slik at basis utstillinger blir mer modernisert vil kunne gi en ny bølge av lokale besøkende. Dette bekreftes av det faktum at når barn har vært på museer med skole eller barnehage så øker besøk hos voksne da foreldre vil oppleve det barna har opplevd. Ergo tolker jeg det slik at foreldre hører at det er noe nytt som har vært der, eller at de ønsker å se hva barna har opplevd. Dette samarbeidet er ihvertfall en mulighet som kan benyttes mer av.

Levende museum trekkes frem som tiltak til å skape tilbudet som kunder etterspør. I båtprosjektet kom folk for å lære og se prosessen og det var formidling gjennom praktisk arbeid og samarbeid, og således samskaping av verdi. Mindre prosjekter som å tvinne senetråder, ha konserter og samarbeid med andre for å arrangere er også samskaping av verdi og ressursintegrering da det er flere aktører som bidrar med kompetanse. Slike aktiviteter og formidling med gjenstander og kompetanse støttes av forskning av museer og jeg vil hevde at for å tiltrekke kunder må flere rette fokus på aktiviteter.

Derimot viser resultatene at det på enkelte museer kan være utfordrende å gjennomføre ulike aktiviteter på grunn av manglende bygninger. Seksjonering og tilrettelegging for refleksjon var anbefalt av annen forskning. Dette er det ikke rom for. Resultatene viste at de lokale kundene ønsket sitteplasser og kafe. Også denne muligheten blir hindret for noen museer på grunn av plassmangel. Som en kortsiktig løsning kan sammenleggbare stoler hjelpe.

I forbindelse med økonomi til å skape et bedre tilbud til lokale kunder spurte jeg om inngangsbillett eller medlemskap var aktuelt å innføre. Dette var uaktuelt fordi kunder ikke skulle trenge å være rik for å se egen kulturarv og museene ikke ønsket å tjene penger på de som eier historien. Det ble argumentert med at *“vi må jo ha goder til folk hvis vi skal gjøre det på den måten å ta betalt”*. Det er forståelig nok at man ikke vil innføre betaling, da kunder allerede har rettet noe kritikk mot museene. Jeg vil utfordre denne tanken med at hvis RDM klarer å kommunisere hvor viktig samfunnsoppdraget er, er jo *godene* på en måte en forsikring av kulturarv til fremtiden. Ifølge RDM så eies kulturen av de lokale. Jeg vil påstå at kunder kan få mer eierskap over RDM ved å være en fast kunde fordi det synliggjør den

faktiske eierskapen. Så vil jeg argumentere for at man *tjener* vel strengt tatt ikke penger, men bidrar til *utvikling*, og det kan samfunnet være interessert i. Under spørsmål om markedsorientering og samarbeid internt hadde derimot en informant foreslått felles billett til turister på museene. De andre ble ikke med på det. Det kan ha vært at de ikke ville dele inntekter i og med at de har egne (lave) budsjetter og noen kanskje har flere turister de tjener penger på enn hva andre museer har. Årskort er vanlig på andre museer. I den forbindelse vil jeg foreslå å tilby et årskort til alle lokale kunder som kommer innom. Årskortet må betales, men det gir tilgang til de andre museene også. På den måten har de lokale mulighet til å velge å bare besøke sitt museum gratis, eller å betale og få mulighet til å besøke de andre museene også. Dette kan være en kombinasjonsordning hvor museene får kundens mailadresse slik at de får mulighet å motta informasjon om det som skjer på museene. På denne måten møter man også utfordringen om at kunder ikke vet hva museene holder på med.

Oppsummering av interne påvirkningsfaktorer og kunder:

Markedsorientering er å innhente og spre informasjon om kunden. Det er ikke mangel av kundeinformasjon, informantene hadde mye kunnskap om det. Spredning av denne informasjonen kommer derimot ikke tydelig frem. Det kan følge av manglende felles plan og at det er så mye annet å gjøre at spredning av informasjon ikke er prioritert. Det neste steget var å respondere og utvikle tilbudet i forhold til informasjonen en har.

6.1.3 Aksiom 2. Tilbudet

Ifølge intervjuene er tilbudet det som er omtalt under de foregående punkter, i tillegg til de tradisjonelle utstillingene og utemuseene. Noen steder feires også nasjonaldager. At noen museer feirer betyr at de har gjester denne dagen, og at gjestene er med å samskaper verdi av dette tilbudet. Egen markering er muligens ikke relevant for alle steder som har mange arrangement, men et samarbeid med arrangører av nasjonaldager hadde vært en ide til tilbud og markedsføring siden det også ble nevnt at å delta på ulike arenaer var betydningsfullt.

Det tilbudet som ikke kan sees er bevaring for fremtiden. Når museer holder stengt på grunn av dette responderer noen kunder negativt og tror de ansatte ikke gjør noe annet.

Samfunnsoppdraget vil jeg hevde ikke er godt nok belyst i samfunnet. Folk vil kjenne egen historie og identitet, om krig og fornorskning. Innsamling og bevaring er stor del av det museet må gjøre for å kunne gi informasjon om nettopp historie og identitet, som kanskje er det grunnleggende for å få lokale kunder. I tjenestedominant logikk er dialog kjernen.

Samfunnsrollen fordrer mindre aktivitet på områder som ulike interessenter anser som viktig. Dermed må museenes samfunnsrolle som samlingsforvalter vektlegges i denne dialogen for å få kunden til å oppdage at de er grunnen til at museene eksisterer. Dette blir nå nedprioritert på grunn av manglende ressurser. Langsiktig tenking, og det å ha samlinger om 50 – 100 år til fremtidige generasjoner prioriteres. Denne tenkingen og disse aktivitetene ser ikke samfunnet og de finansielle aktørene, som ønsker mer aktiviteter. Dermed vil jeg vektlegge at kommunikasjon om samfunnsoppdraget er viktig, og også langsiktig, for det vil øke forståelsen for utfordringene RDM har. Det igjen vil kunne bidra til flere kunder som bidrar til eksistens og utvikling.

Lokale kunder er målgruppa fordi de eier historien og de er avgjørende for fremtidig bevaring til de fremtidige kundene. De ønsker at lokale kunder skal være stolt av tilbudet, for ellers har de ikke klart samfunnsrollen. Hvis ingen vil oppleve det RDM tilbyr er det kun bevaringverdi. I denne dialogen burde også tradisjonskunnskap inkluderes. Før i tiden har store familier klart seg bra gjennom samarbeid og deling. Kanskje kan en ha historiefortellinger og formidle museene fra et perspektiv som vektlegger tradisjonskunnskap og storfamilien. I tillegg blir det akademiske kravet og krav om utdanning nevnt. Det gjør at tradisjonskunnskapen holder på å forsvinne når en ikke får bruke det. Hvorfor en skal bruke tradisjonskunnskap i bevaringsarbeid og hvorfor det er viktig å forske på det lokalt er også nødvendig å formidle. Kanskje ikke bare til finansielle aktører, men alle aktører.

Å løfte frem deler av historien igjen, eller å få frem historier som ikke er formidlet trekkes frem av informantene som tenker spesielt på informasjon til ungdom. Utfra min observasjon vil jeg hevde at å løfte frem enkelte gjenstander og rullere på det, istedenfor å ha masse gjenstander fremme vil øke interessen og totalopplevelsen. Dette vil dermed bidra til at kunden blir en positiv deltidsmarkedsfører. Gjester som hører positiv vareprat fra slekt og venner er mer fornøyde etter besøket, så kvalitet istedenfor kvantitet i museene er viktig.

Informantene ønsker fornying av museumsbyggene. Konsekvensen av å ikke tiltrekke kunder fordi bygningene er gamle, er at interessen for den samiske kulturhistorien kan reduseres over tid. Nye bygg er ikke mulig å få med de midlene som finnes i dag. Noen nevner at det skulle vært lyst, noe forskning av andre museer viser ikke stemmer med det kunden ønsker. Annen forskning viser at kunden vil oppleve museer som mystiske og litt skumle, noe jeg vil påstå RDM godt kan bygge videre på, gjerne med å ha joik, salmer eller annen musikk i bakgrunnen.

Noen temaer tiltrekker mer enn andre. «La elva leve» utstilling i Maze var godt besøkt. Om det var fordi temaet var interessant eller om det var fordi det var på en ny arena er usikkert. For de museene med plassmangel vil jeg foreslå å prøve et lignende, midlertidig samarbeid med andre, for å ha ulike prosjekter på andre arenaer enn selve museumsbyggene.

Lokalbefolkning vil ikke gi bort gjenstander som står i fare for å bli sendt bort. Noen internt mener det ikke trenger å være negativt å gi bort. Samisk kultur har opplevd diskriminering, å bli fratatt eget språk, religion og kultur. Kanskje er det en slags strategi å velge bort noen kamper, som de arkeologiske funnene, fordi de krever ytterligere økonomiske og tidsmessige ressurser. Det blir bare en spekulasjon, da jeg ikke har funnet teori som kan belyse dette fra markedsføringsståsted.

Det er bred enighet om at de yter tjenester, mens opplevelser er mindre enighet om. Samiske museer har opplevelser som bonus da det kommer frem at de ikke ønsker å være en plass som tilbyr opplevelse. De er kun del av reiselivstilbudet og vil heller oppleves som en autentisk aktør. Jeg vil hevde at det ikke nødvendigvis trenger å være enten eller. I denne avhandlingen var fokuset på lokale kunder, men også turister er aktører som bidrar til synlighet og markedsføring og jeg vil dermed påstå at de kan være et ledd i å øke popularitet også hos de lokale. Derimot ser jeg med de utfordringene som er, må prioriteringen først og fremst falle på de lokale. Opplevelser, derimot, er alt hva kunder opplever i museene. Dermed vil jeg trekke frem at en ikke si at opplevelser er noe de ikke tilbyr eller noe de ikke ønsker å tilby.

Oppsummering av tilbudet:

Til syvende og sist hva gjelder tilbudet er dialog og respons på hva målgruppa ønsker det som kjennetegner en markedsorientert bedrift. I den tjenstedominante logikken er samskaping fremhevet og aktivitetene og alt som kan knyttes til museene er markedsføring. For mye fokus på det kunder ikke anerkjenner, uten å gi opplæring om det, vil ikke utvikle tilbudet og dermed synlighet og markedsføring. «*Det som ikke blir brukt blir glemt*» gjelder for bruk av metode og gjenstander, men også for besøk av museene.

6.1.4 Aksiom 3. Andre aktører

Samarbeid med andre er essensielt i det teoretiske fundamentet. Resultatene viser at RDM vil ut i verden mer. Jeg vil utfordre de med å invitere «verden» via museer i andre land, eller andre utenlandske samarbeidspartnere inn til museene så lokalbefolkning får ta del i det.

Vandrende utstillinger og samtidskultur har jo vært populært blant de lokale og støttes også av forskning. Et slikt samarbeid vil muligens bidra til økt besøkende og synlighet.

Det opplyses om at samisk kulturhistorie skal i læreplaner og at det er en mulighet for fremtidig utvikling. Resultatene viser også at når barn har vært tilstede på museer i en organisert gruppe, kommer foreldrene senere. Jeg vil påstå at utvikling av dette samarbeidet allerede er et ubrukt potensial til å øke kunder, da ikke alle museer i RDM jobber aktivt for samarbeid med skoler og barnehager. Noen kan se ut til å stole på at jungeltelegrafene bringer kunder, og det er jo en markedsføringskanal, men de som aktivt har ringt eller brukt Messenger har opplevd at kundene kommer. Utfra opplysningene vil jeg trekke konklusjonen om at skoler og barnehager genererer flere besøkende enn barna og lærere, og bør prioriteres.

Informantene forteller at samarbeid med det politiske miljøet, spesielt kommunesamarbeid, også er ubrukt. Å jobbe for en forståelse om samfunnsoppdraget for kommunen og reiselivet også, og få frem at stedets kulturarv er viktig for bevaring av samfunnets mangfold, vil kanskje bidra til økt støtte. Det ble sagt at reiselivet bekrefter stereotypiene og bruker samiske symboler på en krenkende måte. Med økt samarbeid vil man kunne påvirke dette mer, og delta i den samfunnsmessige utviklingen. Det sies at grunnmuren må på plass først, men andre aktører kan begynne å stille spørsmål om hvor lang tid det skal ta å bygge grunnmuren? De andre samiske museene som ifølge Olsen (2000) var mer attraktivt opprettet noe før, samtidig eller noe senere.

Kunden er også samarbeidspartner, og deltidsmarkedsfører. Markedsføring og kommunikasjon kunder seg imellom skjer gjennom Tripadvisor. Å legge til rette for gode opplevelser, servicekvalitet og samskaping av verdi, vil generere synlighet i form av «word of mouth» som har god effekt på forventninger og opplevd kvalitet. Kunder som har en forventning om at det er gammelt, er ikke vanskelig å skuffe om en ikke er så moderne. Derimot må det jobbes for å redusere negative opplevelser for ikke å miste kunder og positiv vareprat. Hvordan få museene mer modernisert med de ressursene som finnes oppfordrer et samarbeid med andre aktører. Å låse seg til det faktum at en ikke har bygninger eller ressurser vil jeg påstå ikke bidrar til utvikling, og muligens vil utfallet bli at kundene uteblir.

Resultatene viser at det er lite konkurranse internt og med andre aktører. De fremsnakket heller samarbeid, noe som er i samsvar med den tjenstedominante logikken. Samarbeid foran konkurranse kan nok følge samfunnsoppdraget og at de ikke er fokusert på reiselivet slik de

andre aktørene gjerne er. Den samiske konteksten hvor samarbeid har vært sentralt kan også være en underliggende faktor for at samarbeid foretrekkes.

Oppsummering andre aktører:

Andre aktører er med på å skape verdi og bidrar med ressurser. De er også samarbeidspartnere til å spre informasjon om museene, og bidrar til økt synlighet. Andre aktører som er aktuelle samarbeidspartnere er nevnt å være skoler, barnehager, kommuner, reiselivet og kunder. I tillegg til internasjonale museer eller andre samarbeidspartnere.

6.1.5 Institusjonelle ordninger

Til slutt i forhold til det femte aksiomet i tjenstedominant logikk som omhandler de institusjonelle ordningers rolle som fundament for ressursintegrering og bytte av service, har jeg noen sluttkommentarer i forhold til resultater og drøfting. Museene som institusjon er en viktig aktør i den institusjonaliserte virkeligheten som til enhver tid er under utvikling. Med museene som fremste aktør og attraktiv samarbeidspartner og opplæringsarena, vil de institusjonaliserte ordningene dannes med mer forståelse for den samiske kulturen og den tradisjonelle kunnskapen i samfunnet forøvrig. Dermed må museumsstiftelsen som innehar kompetanse om kulturarven utvikle samarbeid med andre aktører mer aktivt.

6.2 Egenevaluering

Min nærhet til case-stiftelsens kulturkontekst har gjort at jeg måtte være mer reflektert for å ikke bli for subjektiv i fortolkning og analysearbeid. Det vekte følelser å høre momenter i intervjuene. Det var stunder med stillhet, hvor jeg følte vi måtte fordøye det som ble sagt før vi fortsatte. Med forskerbrillene på meg ble det likevel mulig å se potensialet i resultatene objektivt.

Studiens styrke er informantenes engasjement og kompetanse. Jeg hadde forberedt meg med mange underspørsmål til intervjuet, men de fleste ble ikke nødvendig å stille da informantene ga rike og dype data, samt bidro med bevis til analysen. Nye temaer ble belyst som jeg på forhånd ikke hadde tenkt på. Spesielt samfunnsoppdraget ble godt belyst, noe jeg på forhånd ikke var forberedt på at skulle prege hvert intervju så mye som det gjorde. Hvordan formidle samfunnsoppdraget til andre aktører, eller hvordan formidle når man er litt flau over lokalet var noe nytt som kom frem. Også den erfaringen informantene hadde at når barn kom på museene, kom foreldre senere var et interessant tema.

Selv om jeg har vært alene om denne forskningen, har jeg gjort mitt beste i å sikre kvalitet. Jeg har først og fremst triangulert datainnsamling som har gjort at jeg har hatt flere kilder. Videre har jeg har loggført grundig, både under dokumentinnsamling, observasjonen, og underveis og etter intervjuene. Jeg har også benyttet meg av informantvalidering, og fått tilbakemeldinger av veileder kontinuerlig gjennom prosessen. I tillegg har jeg analysert datamaterialet grundig, og gått gjennom råmaterialet flere ganger under datareduksjonen og etterpå. Poenget med studien har ikke vært å generalisere funn, men jeg opplever at mine funn og fremgangsmåten kan gjelde for andre organisasjoner også. Spesielt med tanke på at det teoretiske fundamentet, både markedsteori og museumsteori tar frem samme temaer som mine informanter også bekrefter. Det kan dermed se ut som den nye paradigmen hvor dialog, nettverk, relasjoner og samskaping av verdi er i sentrum er på god vei inn i tankesettet til alle aktører, og at den nye idologien dermed etterhvert kanskje blir institusjonalisert.

Som referert i kapittel «4.9 studiens svakheter» ville studien antageligvis blitt bedre under normale omstendigheter. Coronaviruset gjorde at jeg ikke fikk observert alle museene jeg hadde planlagt. Det ville gjort at jeg hadde fått mer innblikk i service (samlinger og guiding) og det ville bidratt til dypere svar på forskningsspørsmålene. En forskningspartner ville også gitt muligheten til å utvide forskningen og trekke inn andre case. Jeg hadde planlagt dette og gjennomført ett intervju med en annen case, men innså at det blir for omfattende å ta med. Både for analysedelen, men også av praktiske begrensninger i en masteravhandling.

6.3 Drøfting av bidrag og bidragets praktiske implikasjoner

Hensikten med dette prosjektet var først og fremst å få svar på hvordan markedsføring av samiske museer kan forbedres. Jeg ønsket å studere om og hvordan ressurser og relasjoner påvirket synlighet og verdi, og om kvalitet og kontekst medvirket.

Det jeg fant ut var at ressurser og relasjoner påvirker synlighet og verdi, og kan også forbedre markedsføringen. Gjennom informantene kom jeg i dybden på hva de opplever kundene vil ha fra ett museumsbesøk. Jeg fikk også vite hva informantene tenker om markedsføring og hvordan de forholder seg til det, og hvilke tanker de har om egne ressurser til å kunne forbedre synlighet. Den samiske konteksten kom frem, i form av at en var opptatt av den samiske historien, samfunnsoppdraget, tradisjonskunnskap og vern av kulturarven. Jeg fikk inntrykk av at det påvirket utvikling av markedstilbud og markedsføring. Jeg fikk også dannet

ett inntrykk av hva markedstilbudet faktisk er og om det var kvalitet i tilbudet. Med ulike elementer i det faglige fundamentet og datainnsamlingen kunne jeg trekke noen slutninger om hvordan de uavhengige variablene, ressurser og relasjoner, kan forbedre markedsføring. Resultatet av min studie er en helhetlig modell som synliggjør de ulike påvirkningsfaktorene som bidrar til synlighet og verdisamskaping og dermed økt markedsføring. Det empiriske bidraget er å se dette rammeverket i ett samisk perspektiv gjennom en casestudie av enhet som er fullfinansiert av økonomiske tilskudd. Jeg har innhentet rike og dype data som er analysert i forhold til det teoretiske bidraget og den samiske konteksten. Nye tema ble også belyst. Målet med denne studien var å finne ut av hvordan tiltrekke lokalbefolkningen og hvordan øke synligheten og forbedre markedsføringen, noe jeg har lyktes med.

Tjenestedominant logikk er ett perspektiv eller linse til å forstå hvordan mennesker gjennom sin kompetanse gir verdi til andre. Da casestiftelsen ønsket å få svar på hvordan de kan bli mer spennende for lokalbefolkning, og hvordan gi informasjon til de har jeg bygd på logikken med markedsorientering, tilbud og kommunikasjon, og forskning om museer for å ha konkrete fremgangsmåter og eksempler på tiltak. Rammeverket og modellen skal ledelsen i casestiftelsen og andre organisasjoner kunne bruke som del av et strategiarbeid. Mitt bidrag til casen er dermed konkrete ideer og aktiviteter stiftelsen kan vurdere å implementere. Det inneholder også mer tankemessige utfordringer for museumsdrift, der målet er økt lokal forankring som kan bidra til økt økonomisk finansiering.

7 Avslutningskapittel

I dette avslutningskapitlet oppsummeres det viktigste i studien i en konklusjon og så foreslår jeg tema til videre forskning.

7.1 Konklusjon

Kjernen i driften er samfunnsoppdraget som omhandler bevaring av kulturarv for fremtiden og formidling av den. Endringene som skjer i samfunnet, skjer på grunn av at mennesker utvikler seg. Å inkludere kundene emosjonelt i verdiskapingsprosessen i de samiske museene kan bidra til positive langvarige endringer. Det handler om å styrke bedriftens samhandling med alle aktører i markedet ved å rette fokus på ledelsesfilosofi og aktiviteter internt, dialog og samhandling med andre aktører- især kunder. Det ser ut til å være nøkkelen til økt synlighet og forbedret markedsføring.

Tar man hensyn til samfunnsoppdraget i et innsamlingsperspektiv i de samiske museene, så bidrar kundene ofte med kunnskap om metode, gjenstander og bilder. For å kunne samskape verdier med kunder må de være tilstede, men de forventer mer enn å se på gamle gjenstander. De kommende generasjonene er den viktigste målgruppa. For at de i fremtiden skal ha et museum å besøke, og et rikt materiale å lære, må man tiltrekke dagens kunder som innehar denne kompetansen. Dermed må en ha en orientering mot hva dagens kunder ønsker. Museer selv har lite ressurser, derfor må samarbeid med de lokale skje på de lokales kunders premisser. Hvis ingen bruker museet, vil det ikke ha verdi.

Lokale kunder er som nevnt tidligere ikke en homogen gruppe med like holdninger og interesser, men noen felles slutninger kan likevel trekkes frem om de lokale. De lokale ser ut til å ha et ønske om både å oppnå kunnskapsforhøyelse og å dele kompetanse gjennom aktiviteter og kurs. Det kan handle om et ønske om å bli bedre kjent med egen identitet og kulturarv. Samtidsfokus i samlingene kan se ut å tiltrekke lokale kunder. Lokale kunder er livslange kunder som bidrar til synlighet og lønnsomhet. Samtidig er ressurser og tid en hindring som må møtes med samarbeid. Også vern av kulturarven kan by på utfordringer når deling og det å by på sin kulturhistorie digitalt blir mer populært.

Det er noe variasjon internt, da både ansatte, bygninger, kunder og faste utstillinger varierer. Bruken av virkemidlene, ressursene, innebærer å utvikle tilbud og kommunikasjon. Tiltak er mulig for alle å gjennomføre og vil gjøre RDM mer synlig. Konkret er tiltakene oppsummert slik: en gjennomarbeidet felles plan, ha dialog og informer andre om samfunnsoppdraget, vær

synlig på sosiale medier, gjennom aktiviteter og samarbeid med andre aktører og sørg for å ha kvalitet i markedstilbudet. Det bidrar til fornøyde kunder som gir forbedret markedsføring, som igjen vil kunne bidra til lokal forankring og økt økonomisk støtte. Økte offentlige tilskudd har hittil vært vanskelig å få, dermed er utvikling av et markedstilpasset tilbud desto viktigere.

7.2 Videre forskning

Kompetanseheving- og mobilisering er relevant etterfølger til denne studien da kompetanse er tatt frem flere ganger. Denne avhandlingen kan også være forstudie til forskning hvor kunden inkluderes direkte. Markedsundersøkelser om hva som tiltrekker den lokale kunden vil bidra til mer kunnskap. Det kan også gjennomføres med dybdeintervjuer for å forstå lokale kunders forventninger og oppfatning av kvalitet. Forventninger påvirkes av flere faktorer, deriblant bedrifters merkevare, som ikke var tema i denne avhandlingen. Ett sterkt merkevare bidrar til økt feiltoleranse og dermed oppfatning av kvalitet (Miles & Mangold, 2004). Som jeg har nevnt, gir høy kvalitet deltidsmarkedsførere, gjentagende besøk og dermed økt synlighet.

Videre forskning om samisk kulturkontekst kan påvirke at en velger å unngå å kjempe om å beholde og formidle egen kulturarv fordi en allerede er underfinansiert hadde vært interessant å forske videre på. I den forbindelse hadde en annen kamp, neddemming av Masi, og prosessen rundt etablering av dokumentasjonssenteret vært aktuelt. Det er allerede igangsatt prosjekt om etableringen (RiddoDuottarMuseat, 2015b, s. 3). Prosessen rundt dette, med fokus på stedsteori og bygging av regional merkevare ville vært interessant. Dette senteret ville kanskje gagnet RDM og hele Troms og Finnmark.

I dagens samfunn stilles høyere krav om mer helhetlig samfunnsansvar (FN-sambandet, 2019). Befolkningen vil redde verden, samtidig som de vil oppleve mer og finne mest mulig mening og glede i opplevelser (Pedersen, 2015). Inkrementell innovasjon i samiske museer med tanke på opplevelser og hvordan gjenbruk av gjenstander og historier kan fornyes på en innovativ og bærekraftig måte er spennende tema for videre forskning.

8 LITTERATUR LISTE

- Alcaraz, C., Hume, M. & Mort, G. (2009). Creating sustainable practice in a museum context: Adopting service-centricity in non-profit museums. *Australasian Marketing Journal*, 17(4), 219-225. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2009.06.003>
- Brantenberg, O. T. (1985). The Alta-Kautokeino conflict: Saami reindeer herding and ethnopolitics II. Brøgger, J. Dahl, A. Gray, H. C. Gulløw, H. Henriksen, J. B. Jørgensen & I. Kleivan (Red.), *Native Power: the quest for autonomy and nationhood of indigenous people* (s. 23-48). Bergen: Universitetsforlaget.
- Brattland, C. & Viken, A. (2020). Joikakaker og turistanlegg som kulturell og materiell appropriasjon. Hentet fra <https://nordnorskdebatt.no/article/joikakaker-turistanlegg>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4th ed. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Campbell, N., O'Driscoll, A. & Saren, M. (2013). Reconceptualizing resources: A critique of service-dominant logic. *Journal of Macromarketing*, 33(4), 306-321.
- Carr, A., Ruhanen, L. & Whitford, M. (2016). Indigenous peoples and tourism: the challenges and opportunities for sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(8-9), 1067-1079. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1206112>
- Cepeda, G. & Martin, D. (2005). A review of case studies publishing in Management Decision 2003-2004. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/00251740510603600>
- De Bruyn, A. & Lilien, G. L. (2008). A multi-stage model of word-of-mouth influence through viral marketing. *International journal of research in marketing*, 25(3), 151-163.
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80-88. <https://doi.org/10.1177/1558689812437186>
- Duantrakoonsil, T., Reid, E. L. & Lee, H. Y. (2019). Foreign Travellers' Museum Motivation and Museum Service Quality in Thailand: Comparison of Solo Female and General Travellers. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)*, 12(1), 48-59. <https://doi.org/10.14456/jcdr-hs.2019.5>
- Edvindsen, T. & Topdahl, R. C. (2018, 15. april). Den glemte polarhelten, NRK. Hentet 02.05.2020 fra <https://www.nrk.no/rogaland/xl/den-glemte-polarhelten-1.13969571>
- Eidheim, H., Bjørklund, I. & Brantenberg, T. (2012). Negotiating with the Public-Ethnographic Museums and Ethnopolitics. *Museum and society*, 10(2), 95-120. Hentet fra <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/5046/article.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- Ellingsen, K. A. (1999). *Markedsorientering og reiseliv. Hvordan måle bedriftens grad av markedsorientering?*. 8th Nordic Symposium in Hospitality and Tourism Research; 1999-11-19 -1999-11-21
- Ellingsen, K. A. & Blindheim, T. (2015). Regional merkevarebygging: bakgrunn, innhold, prosess og utfordringer. I K. A. Ellingsen (Red.), *Regional merkevarebygging* (s. 11-35). Bergen: Fagbokforl.
- Fletcher, A. & Lee, M. J. (2012). Current social media uses and evaluations in American museums. *Museum Management and Curatorship*, 27(5), 505-521. <https://doi.org/10.1080/09647775.2012.738136>
- FN-sambandet. (2019). FNs bærekraftsmål. Hentet 12.12.2019 fra <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>
- Framnes, R., Pettersen, A., Thjømøe, H. M. & Blom, S.-E. (2018). *Markedsføringsledelse* (9. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Furu, N. (2017). *Markedsføring og kommunikasjon på nett*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research.(Report). *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607. Hentet fra <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol8/iss4/6/>
- Grönroos, C. (1989). Defining marketing: a market-oriented approach. *European journal of marketing*, 23(1), 52-60. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000541>
- Grönroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 407-419. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964482>
- Gummesson, E. (2004). *From one-to-one to many-to-many marketing*. Foredrag holdt ved Service Excellence in Management: Interdisciplinary Contributions, Proceedings from the QUIS 9 Symposium, Karlstad University Karlstad, Sweden. Hentet fra <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.467.3691&rep=rep1&type=pdf>
- Gummesson, E. (2008). Quality, service-dominant logic and many-to-many marketing. *TQM Journal*, 20(2), 143-153. <https://doi.org/10.1108/17542730810857372>
- Gustavsen, J. (1989). *Vi kom først*. Karasjok: Davvi Media o.s.
- Gyimóthy, S. (2005). Servicekvalitetsledelse innen turistnæringen. I K. A. Ellingsen & M. Mehmetoglu (Red.), *Perspektiver på markedsføring av reiseliv* (s. 197-213). Bergen: Fagbokforlaget.

- Hauge, I. & Akman, H. (2010). Museum og mangfold i norsk kontekst. *Nordisk Museologi*, 2, 25-43. <https://doi.org/10.5617/nm.3159>
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (2014). Co-creating the voice of the customer. I R. F. Lusch & S. L. Vargo (Red.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions* (2 utg., s. 109-117). New York: Routledge.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Kotler, N. (2001). New ways of experiencing culture: the role of museums and marketing implications. *Museum management and curatorship*, 19(4), 417-425. <https://doi.org/10.1080/09647770100801904>
- Kotler, N. & Kotler, P. (2000). Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role. *Museum Management and Curatorship*, 18(3), 271-287. <https://doi.org/10.1080/09647770000301803>
- Kotler, P. & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of marketing*, 33, 10-15. <https://doi.org/10.2307/1248740>
- Kuo, N.-T., Cheng, Y.-S., Chang, K.-C. & Hu, S.-M. (2018). Assessing the asymmetric impact of interpretation environment service quality on museum visitor experience and post-visit behavioral intentions: a case study of the National Palace Museum. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 23(7), 714-733. <https://doi.org/10.1080/10941665.2018.1488753>
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*: CA: Sage Publications, 1985.
- Lund, S., Boine, E., Johansen, S. B. & Rasmussen, S. (2009). *Sámi skuvlahistorjá : artihkkalat ja muitalusat Sámi skuvlaeallimis* (bd. 3). Kárášjohka: Davvi girji.
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281-288. <https://doi.org/10.1177/1470593106066781>
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2011). Service-dominant logic: a necessary step. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1298-1309. <https://doi.org/10.1108/03090561111137723>
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2014). *Tjenestedominant logikk: Premisser, perspektiver, potensial*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Meyer, C. B. & Norman, V. D. (2019). *Ikke for å konkurrere: strategi for fellesskapets tjener* (1. utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Mikkelsen, M. (1971). *Masi Norge*. Grøndahl & Søn: J.W. Cappelens Forlag.
- Miles, S. J. & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2-3), 65-87. https://doi.org/10.1300/J366v03n02_05

- Olsen, B. (2000). Bilder fra fortida? Representasjoner av samisk kultur i samiske museer. *Nordisk Museologi*, 2, 13-26. <https://doi.org/10.5617/nm.3561>
- Ottesen, O. (2005). Markedskommunikasjon i markedsføringen: Begrep, oppgaver og virkemidler. I *Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon: et helhetssyn for økt lønnsomhet* (s. 35-54). København: Handelshøyskolens forlag Universitetsforl.
- Padilla-Meléndez, A. & del Águila-Obra, A. R. (2013). Web and social media usage by museums: Online value creation. *International journal of information management*, 33(5), 892-898. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.07.004>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Pedersen, A.-J. (2015). *Opplevelsesbasert verdiskaping*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2003). The new frontier of experience innovation. *MIT Sloan management review*, 44(4), 12-18. Hentet fra <http://socialmediacub.pbworks.com/f/cocreation.pdf>
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Rapp, O. M. (2011, 4. februar). Polarheltene. Fangstfolk hjalp dem til målet, *Aftenposten*. Hentet 02.05.2020 fra <https://www.aftenposten.no/norge/i/GaGJJ/polarheltene-fangstfolk-hjalp-dem-til-maalet>
- RiddoDuottarMuseat. (2015a, 24. juni). Vedtekter for stiftelsen Nordvestsamisk museumssiida vedtatt på stiftelsesmøte tirsdag 25.april 2006 med endringer. Hentet 12.04.2020 fra <https://rdm.no/wp-content/uploads/2020/01/RDM-Vedtekter.pdf>
- RiddoDuottarMuseat. (2015b, 24. juni). Årsmelding 2014. Hentet 01.06.2020 fra <https://rdm.no/wp-content/uploads/2020/01/RDM-årsmelding-2014.pdf>
- RiddoDuottarMuseat. (2017, 26. juni). Strategiplan 2017-2020. Hentet 12.04.2020 fra <https://rdm.no/wp-content/uploads/2020/01/Strategiplan-2017-2022.pdf>
- RiddoDuottarMuseat. (2019a, 13. mars). A-Møteprotokoll. Hentet 02.04.2020 fra <https://rdm.no/wp-content/uploads/2020/01/Styreprotokoll-13.03.19.pdf>
- RiddoDuottarMuseat. (2019b). Årsmelding 2018. Hentet 02.06.2020 fra <http://rdm.no/wp-content/uploads/2020/01/RDM-årsmelding-2018.pdf>
- RiddoDuottarMuseat. (u.å.-a). De Samiske Samlinger. Hentet 12.04.2020 fra https://rdm.no/no/de_samiske_samlinger/
- RiddoDuottarMuseat. (u.å.-b). Om RDM. Hentet 12.04.2020 fra https://rdm.no/no/om_rdm/
- Sara, M. N. (2009). Siida and Traditional Sámi Reindeer Herding Knowledge. *Northern Review*, (30), 153-178. Hentet fra <https://thenorthernreview.ca/index.php/nr/article/view/9>

- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed. utg.). Harlow: Pearson.
- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International business review*, 4(4), 397-418. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00018-6](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00018-6)
- Starbuck, W. H. & Mezias, J. M. (1996). Opening Pandora's box: Studying the accuracy of managers' perceptions. *Journal of Organizational behavior*, 17(2), 99-117. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199603\)17:2%3C99::AID-JOB743%3E3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199603)17:2%3C99::AID-JOB743%3E3.0.CO;2-2)
- Steen, A. (1963). Masi en samebygd. I A. Nesheim (Red.), *Samiske samlinger* (s. 113). Oslo: Universitetsforlaget.
- Stortinget. (2020, 9. januar). *Sannhets- og forsoningskomiteen*. Hentet fra <https://www.stortinget.no/no/Hva-skjer-pa-Stortinget/Nyhetsarkiv/Hva-skjer-nyheter/2017-2018/sannhets--og-forsoningskommisjonen/>
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5th ed. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.

Vedlegg 1 Intervjuguide

Innledning

Om meg og oppgaven

Temaet er "hvordan kan museene bli mer synlig, og hvordan tiltrekke lokalbefolkningen". Spørsmålene i intervjuet dreier seg rundt dette.

Informasjon til informant:

Intervjuene og du som respondent i oppgaven blir anonymisert slik at det bare er jeg som vet hvem som har deltatt og hvem som har svart hva. Det betyr at du ikke vil registreres eller publiseres med navn, arbeidstittel, arbeidssted, alder, kjønn osv. Du skal ikke være gjenkjennbar.

Dine rettigheter: Du kan trekke deg fra intervjuet underveis eller etterpå. Du kan også velge å ikke svare på spørsmål.

Interne påvirkningsfaktorer:

1. Hva mener du er den største utfordringen deres museer opplever?
2. Hvordan skjer markedsføringa idag?
 - 2.1. Bruker dere digitale verktøy?
 - 2.1.1. Ved bruk av digitale verktøy, er det enveis eller toveis kommunikasjon med kunder?
 - 2.2. Er det andre steder man finner informasjon om dere?
 - 2.3. Har dere egne ansatte som jobber med markedsføring?
 - 2.4. Er det utarbeidet strategiske valg for markedsføring?
 - 2.5. Kan man si at alle ansatte er markedsførere?
 - 2.5.1. Hvis ja, på hvilken måte?
 - 2.6. Er det noe annet som påvirker markedsføringen?
3. Hvilke typer ressurser har dere?
 - 3.1. Trenger dere å innhente ny kunnskap?
 - 3.1.1. Er dette mulig i forhold til økonomi?
4. Hvilke beslutninger kan den som er i daglig kontakt med kunden ta?
5. Er du fornøyd med budsjettet?
6. Er budsjettet rettferdig fordelt?
 - 6.1. Konkurrerer museene seg imellom på noe vis? Evt. hvordan?

Andre aktører:

7. Hvem er potensielle samarbeidspartnere for dere?

7.1. Kan disse bidra til å øke kundebesøk?

7.1.1. Duodjiinstituttet?

7.1.2. Næringsforeninger?

7.1.3. Andre næringer, butikker?

7.1.4. Påskefestivalene?

7.1.5. Skoler og barnehager?

7.1.6. Eldrehjem?

8. Hvem er det lokale reiselivet?

9. Kan kunder være samarbeidspartnere?

9.1. På hvilken måte?

10. Har dere eksterne konkurrenter? Evt. hvilke?

Tilbud / Service:

11. Kan du definere hva tilbudet deres er?

12. Hva er det som formidles i museene, er det historien eller en kombinasjon av dagens kultur og historien?

12.1. Kan du si noe om samfunnsoppdraget deres, om hvorfor museet eksisterer og hvorfor er det viktig at det eksisterer også i fremtiden?

12.2. Informerer dere lokalbefolkningen om samfunnsoppdraget?

13. Hvordan ønsker du formidling skal skje i fremtiden?

13.1. Er det tatt noen strategiske valg for det?

14. Vil du si at dere yter service/tjenester, evt hvordan?

15. Vil du si dere gir opplevelser?

16. Er den samiske identitet en rød tråd i all innsamling og bevaring?

17. Er det at dere formidler samisk og kvensk kulturhistorie noe som brukes i markedsføringen?

Kunder:

- 18.Hvem er dagens kunder?
- 19.Hva er de fornøyd med, og hvordan vet dere det?
- 20.Hva vil kunden oppnå ved museumsbesøk/Hvorfor kommer dem?
- 20.1. Er det noe i museene som de fleste kunder engasjeres i?
- 20.2. Ønsker kunder guiding, uttrykker de at de er fornøyd eller misfornøyd med guiding?
- 21.Hvordan samler dere inn informasjon om kundene?
- 21.1. Vet dere f.eks. om foreldre eller besteforeldre med sine barn/barnebarn er kunder?
- 22.Kan du si noe om verdier skapes sammen med kunder?
- 23.Hvem er målgruppa?
- 24.Jeg har fått vite at målgruppa er lokalbefolkningen. Hvorfor vil dere tiltrekke lokalbefolkningen?
- 25.Hvordan kan man unngå at lokalbefolkningen besøker en gang og ikke returnerer?
- 25.1. Kan man få til en slags «abonnementsavtale» og få kundene til å jevnlig besøke museum? F.eks. med medlemskap?
- 26.Kan det tenkes at museene er ett fristed for kunder?
- 26.1. Eller at de ønsket det var det?
- 26.2. Hva skal til for at museet blir et sted for avkobling og meningsfull opplevelse?

**Interne påvirkningsfaktorer. Markedsorienteringsaktiviteter: spredning og respons.
(Innhenting er spurt under kunde):**

- 27.Hvordan kommuniserer dere internt?
- 28.Hvor ofte har dere møter?
- 29.Hvis du f.eks vet noe om kundebehov, eller om andre aktører, forteller du det videre?
- 29.1.1. Skjer det noe i forhold til dette?
- 30.Hvordan kan relasjoner dere har internt beskrives?
- 31.Jobbes det strategisk mo finansielle aktører?
- 32.Har du sluttkommentarer? Noe annet jeg ikke har spurt om som du har lyst å si noe om?

Vedlegg 2. Oversikt over spørsmål

1. Hva vil de lokale kundene oppleve fra ett museumsbesøk?
2. Hva må til for å skape det tilbudet de lokale kundene etterspør?
3. Hvordan gi lokale kunder informasjon om hva som foregår på museene?
4. Hvordan øke synlighet av de samiske museene?

Modellen er delt i fire: Interne påvirkningsfaktorer, andre aktører, service/tilbud og kunder. Intervjuspørsmålene er kategorisert i fem deler før intervjuet, hvorav siste del (markedsorientering) tilhører første del (interne påvirkningsfaktorer), men spørsmålene fra 27 er stilt til sist.

Intervjuspørsmål er listet i tabellen nedenfor med forklaring på hva de ulike spørsmålene var tenkt å gi svar på, hvorfor spørsmålene er stilt, og/eller hvilke deler av det teoretiske grunnlaget de var tenkt å gi svar på. Alle fire delene skal gi svar på forskningsspørsmål 2. *Hva må til for å skape det tilbudet de lokale etterspør?* og forskningsspørsmål 4. *Hvordan øke synlighet av de samiske museene?*

Faktorer	Spørsmål fra intervjuguide	Spørsmål kan antyde noe om	Kommunikasjon og/eller tilbud
De interne påvirkningsfaktorene skal i tillegg gi svar på forskningsspørsmål 3. <i>Hvordan gi de lokale kundene informasjon om hva som foregår på museene?</i>			
<p>Interne påvirkningsfaktorer:</p> <p>Målet er å identifisere interne påvirkningsfaktorer.</p> <p>De sier noe om kommunikasjon og markedsføring,</p> <p>I tillegg til kommunikasjon internt, ledelse, organisasjonen og relasjoner. Generelt om hvor markedsorientert de er.</p> <p>Videre forteller det om det hentes informasjon om kunden, om det spres og hvordan det reageres på det.</p>	1.Hva er den største utfordringen deres museer opplever idag?	Jeg trodde det skulle antyde noe internt, men innholdet var noe av det samme som jeg fant i dokumenter	Skulle dreie seg om Kommunikasjon internt, men ble rettet mot tilbudet/samfunnsoppdraget. Funn er flyttet til punkt 4, tilbud/service
	2. Hvordan skjer markedsføringa idag? 2.1. Bruker dere digitale verktøy? 2.1.1 Er det toveis kommunikasjon? 2.2. Er det andre steder man finner informasjon om dere? 2.3. Har dere egne ansatte som jobber med markedsføring? 2.4. Er det gjort strategiske valg for markedsføring? 2.5. Kan man si at ansatte er markedsførere? Hvordan? 2.6. Er det noe annet som påvirker markedsføringen?	Samhold, om det gjøres likt? Rutiner Kommunikasjon Ledelse signaler Forståelse	Kommunikasjon ut
	3. Hvilke typer ressurser har dere? 3.1. Trenger dere å innhente ny kunnskap? 3.1.1. Er dette mulig ifht økonomi?	Fokus på operator, operand? Kompetanse, Ledelse, signaler	Tilbud og kommunikasjon internt
	4.Hvilke beslutninger kan den som er i daglig kontakt med kunden ta?	Ledelse, tillit, Handlekraft	Tilbud

Markedsorienteringsaktiviteter Spørsmål 27-31 ble stilt til sist	5. Er du fornøyd med budsjettet? 6. Er budsjettet rettferdig fordelt? 6.1. Konkurrerer museene seg imellom på noe vis?	Relasjoner, samhold. Intern konkurranse kan tyde på at samskaping av verdi blir vanskelig. Intern struktur	Kommunikasjon internt
	27. Hvordan kommuniserer dere internt? 28. Hvor ofte har dere møter? Har dere møter spesifikt om markedsføring? 29 Hvis du f.eks vet noe om kundebehov, forteller du det videre? 29.1. Skjer det noe i forhold til dette? 30. Hvordan kan relasjoner dere har internt beskrives? 31. Jobbes det strategisk mot finansielle aktører?	Spredning og respons av informasjon	Kommunikasjon internt og handlingskraft
	Delen om andre aktører skal spesielt gi svar på forskningsspørsmål 2. <i>Hva må til for å skape det tilbudet kundene etterspør?</i> men også forskningsspørsmål 3.		
Andre aktører: Sier noe om hvorvidt bedriften har lyktes i innhenting av informasjon om andre aktører, og dermed også om kunden. Kjenner de samarbeidspartnere og kundene. Sier også noe om de er samarbeidsorientert og/eller konkurranseorientert	7. Hvem er potensielle samarbeidspartnere for dere? 7.1. Kan disse bidra til å øke kundebesøk? På hvilken måte?	Samarbeid med andre tjenestesystemer er i tjenesteøkonomisystemet	Tilbud og kommunikasjon
	8. Hvem er det lokale reiselivet?	Relasjoner	Kommunikasjon
	9. Kan kunder være samarbeidspartnere? 9.1 På hvilken måte?	Samarbeid med andre tjenestesystemer er i tjenesteøkonomisystemet	Tilbud og kommunikasjon
	10. Har dere eksterne konkurrenter?		Kommunikasjon
Informasjon om Service/tilbudet skal spesielt gi svar på forskningsspørsmål 2. <i>Hva må til for å skape det tilbudet de lokale kundene etterspør?</i> i tillegg til forskningsspørsmål 3.			

Service / Markedstilbudet Skal fortelle noe om tilbudet nå og i fremtiden. Den sier også noe om hvorvidt ledelsen har spredt informasjonen, og om kommunikasjon og holdninger internt. Markedstilbudet via gjenstandene varierer mellom museene. Varierer måten de presenterer tilbudet også? Varierer kommunikasjonen?	11. Kan du definere hva tilbudet er?		Tilbud
	12. Hva er det som formidles i museene, er det historien eller en kombinasjon av samtid og historie? 12.1 Kan du si noe om samfunnsoppdraget? 12.2 Informerer dere lokalbefolkning om samfunnsoppdraget?	Holdninger, bred enighet sier noe om arbeidet vil lykkes?	Tilbud
	13. Hvordan ønsker du formidling skal skje i fremtiden? 13.1. Er det tatt noen strategiske valg for det?	Ledelse, spredning av informasjon Strategi	Tilbud
	14. Vil du si at dere yter service/tjenester? Hvordan?	Holdninger, service, markedsorientering	Tilbud
	15. Vil du si dere gir opplevelser?		
	16. Er den samiske identitet den røde tråd i all innsamling og bevaring?		Tilbud
	17. Er det at dere formidler samisk og kvensk kulturhistorie noe som brukes i markedsføringen?		tilbud
Informasjon om kunder skal spesielt gi svar på 1. «Hva vil de lokale kundene oppleve fra ett museumsbesøk?»			
Kunder Hvordan skjer innhenting, registrering og spredning av informasjon om kunden. Hva vil kunden ha. De ansatte som er i daglig kontakt med kunden vet det hvis de har hatt	18. Hvem er dagens kunder? 19. Hva er de fornøyde med og hvordan vet dere det?	Dialog	Kommunikasjon
	20. Hva vil kunden oppnå ved museumsbesøk? 20.1. Er det noe i museene som de fleste kunder engasjeres i? 20.2 Ønsker kunder guiding, uttrykker de at de er fornøyd eller misfornøyd med det?	Om kommunikasjon med kunder skjer	Kommunikasjon Tilbud /kommunikasjon
	21. Hvordan samler dere inn informasjon om kundene? 21.1 Vet dere om foreldre og besteforeldre kommer med barn?	Om kilder for kunde informasjon og systemer for å registrere den	

dialog og observert kunden.	22. Kan du si noe om verdier skapes sammen med kunder?	Holdninger omkring dette	
	23. Hvem er målgruppa? 24. Hvorfor vil dere tiltrekke lokalbefolkningen?		
	25. Hvordan kan man unngå at lokalbefolkningen besøker en gang og ikke returnerer? 25.1 Kan man ha abonnement/ medlemskap for å øke besøkende?		
	26. Kan det tenkes at museene er ett fristed for kunder? 26.1. Eller at de ønsket det var det? 26.2. Hva skal til for at museet blir et sted for avkobling og meningsfull opplevelse?	Ifht forskning og min observasjon Om kafe, sittegrupper er aktuelt	

Oppsummerte svar til underspørsmål fra analysen:

1. Hva vil de lokale kundene oppleve fra ett museumsbesøk? (Kunder)
Aktiviteter, vandrende utstillinger, samtidskultur, forelesninger med anerkjente folk, kurs – altså opplæring og kunnskapsforhøyelse. Opplevelser og lære mer om egen historie og å bidra med kunnskap
2. Hva må til for å skape det tilbudet de lokale kundene etterspør? (Tilbud/andre aktører)
Strategi. Ressurser som tid og penger, samarbeid med kunder og andre. Jobbe opp mot finansierer. Flere digitale løsninger. Fornye skriftlig informasjon. Sitteplasser. Skjermete seksjoner. Være aktiv og stolt.
3. Hvordan gi lokale kunder informasjon om hva som foregår på museene? (Interne påvirkningsfaktorer)
Felles markedsføringsplan. Samskaping vil gi informasjon. Også å sende mail, bruke Messenger, sosiale medier, plakater til alle bygder. Kommuniser om samfunnsoppdraget. Kommuniser bedre internt. Lag rutiner for månedlig aktivitet. Samarbeid med andre. Være tilstede på andres arrangement.
4. Hvordan øke synlighet av de samiske museene?
Alle aktivitetene vil bidra til det.

