

Nätverk, och dess roll i internationaliserings- processen av ett konstgalleri.

Fallstudie: Showroom Berliini

Emma Huldén

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Kulturproduentskap
Identifikationsnummer:	16205
Författare:	Emma Huldén
Arbetets namn:	Nätverk, och dess roll i internationaliseringsprocessen av ett konstgalleri. Fallstudie: Showroom Berliini
Handledare (Arcada):	Maria Bäck
Uppdragsgivare:	-
<p>Sammandrag:</p> <p>Det här examensarbetet undersöker hur nätverken påverkar internationaliseringsprocessen för ett konstgalleri, och hur man kan använda sig av företagsnätverk för att gynna sin verksamhet.</p> <p>Den visuella konstmarknaden kännetecknas av produkternas immateriella värde, som skapas genom samverkan mellan aktörer. Utöver relationer och nätverk som innehar den centrala rollen, ligger fokus på information och kunskap och dessa faktorer gör nutidskonstmarknaden väldigt intressant att studera. Att företag drar nytta av nätverk och att konstbranschen fungerar med kontakter är inga nya upplysningar, men hur påverkar nätverken internationaliseringsprocessen för ett konstgalleri?</p> <p>Arbetet är en kvalitativ fallstudie där konstgalleri Showroom Berliini och dess verksamhet utgör utgångspunkten. Genom en studie av galleriet Showroom Berliini utreder examensarbetet hur ett finländskt galleri tar ställning till nätverkandet utanför Finlands gränser, och hur galleriets redan etablerade kontakter har påverkat galleriets internationaliseringsprocess. Teoridelen utgår ifrån litteratur om företagsamhet och marknadsföring med fokus på relationer och nätverksstrategier. Själva undersökningen baserar sig på personliga observationer och intervjuer med två av galleriets nyckel personer.</p> <p>Nätverksstrategier och att nätverka är vardag inom konstbranschen och är en viktig aspekt speciellt i galleriverksamheten. Showroom Berliini är ett galleri som är fullt medvetet om sitt nätverk och jobbar konstant med att utveckla både de sociala nätverken och företagsnätverken som galleriet har. Genom samarbete och ett tätt nätverk kan man uppnå stabilitet, till och med på en så ostabil marknad som konstmarknaden.</p>	
Nyckelord:	Nätverk, internationalisering, nätverks strategier, konstbranschen, Showroom Berliini
Sidantal:	44
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	18.5.2016

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Culture and Arts Management
Identification number:	16205
Author:	Emma Huldén
Title:	Nätverk, och dess roll i internationaliseringsprocessen av ett konstgalleri. Fallstudie: Showroom Berliini
Supervisor (Arcada):	Maria Bäck
Commissioned by:	-
<p>Abstract:</p> <p>This thesis examines how networks affect the internationalization process of an contemporary art gallery, and how the gallery can use their business networks to promote their business activity.</p> <p>The visual art market is characterized by the intangible value of products, created through collaboration between actors. In addition to the relationships and networks that holds the central role, the focus is on information and knowledge, all of these factors make the contemporary art market very interesting to study. That companies benefit from networks and that the art industry works with contacts are not new disclosures, but how do networks actually affect the internationalization process of an art gallery?</p> <p>The work is a qualitative case study where the art gallery Showroom Berliini and its business activities as a base. By exploring the art gallery Showroom Berliini this thesis examines how a Finnish gallery takes position to networks outside of its domestic markets in Finland, and how the gallery's existing contacts have influenced their internationalization process. As literature in the theoretical part has material on entrepreneurship and marketing with a focus on relationships and networking strategies been used. The study is based on personal observations, and interviews with two of the gallery's key personnel.</p> <p>Network strategies and the concept of networking definitely appears in the art industry, and it is an important aspect in the gallery business. Showroom Berliini is a art gallery that is fully aware of its network, and works constantly to develop both the social network and business network the gallery has. Through cooperation and a dense network you can achieve stability in the market, even in such an unstable market that is the art market.</p>	
Keywords:	Network, networking, internationalization, contemporary art industry, art gallery, Showroom Berliini
Number of pages:	44
Language:	Swedish
Date of acceptance:	18.5.2016

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	Kulttuurituotanto
Tunnistenumero:	16205
Tekijä:	Emma Huldén
Työn nimi:	Nätverk, och dess roll i internationaliseringsprocessen av ett konstgalleri. Fallstudie: Showroom Berliini
Työn ohjaaja (Arcada):	Maria Bäck
Toimeksiantaja:	-
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Tämä opinnäytetyö tutkii miten verkostot vaikuttavat nykytaiteen gallerian kansainvälistymisprosessiin, ja miten taidegalleria voi käyttää verkostoja liiketoiminnan edistämiseen.</p> <p>Tyypillistä visuaaliselle taiteelle on tuotteiden aineeton arvo, mikä on luotu eri toimijoiden yhteistyön kautta. Sen lisäksi, että suhteilla ja verkostoilla on keskeinen rooli, on painopiste tiedossa ja osaamisessa. Nämä tekijät tekevät nykytaiteen markkinoista erittäin mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Se että yhtiöt hyötyvät verkostoista, ja se että taideteollisuus toimii suhteilla on jo ollut tiedossa pitkään, mutta miten verkostot vaikuttavat taidegallerian kansainvälistymiseen?</p> <p>Työ on laadullinen tapaustutkimus, jossa on käytetty taidegalleria Showroom Berliiniä ja sen toimintaa lähtökohtana. Tutkimalla Galleria Showroom Berliiniä yritän selvittää, miten suomalainen galleria suhtautuu verkostoihin Suomen rajojen ulkopuolella ja miten kyseisen gallerian jo olemassa olevat kontaktit ovat vaikuttaneet gallerian kansainvälistymisessä. Teoreettisessa osassa on käyty kirjallisuutta koskien yrittäjyyttä ja markkinointia jotka ovat keskittyneet suhteisiin ja verkostoitumis strategioihin. Tämä tutkimus perustuu omiin havaintoihin ja kahteen erilliseen haastatteluun kahden gallerian avainhenkilön kanssa.</p> <p>Verkosto strategiat ja verkostoituminen on ehdottomasti osa taideteollisuutta, ja erittäin tärkeä osa taidegallerian liiketoimintaa. Showroom Berliini on galleria, joka on täysin tietoinen omasta verkostostaan, ja se työskentelee jatkuvasti sosiaalisia verkostoja ja yritysverkostojaan. Yhteistyöllä ja tiheällä verkostolla voi saavuttaa vakautta, jopa sellaisissa epävakaisissa markkinoissa kuten taidemarkkinat.</p>	
Avainsanat:	Verkostot, verkostoituminen, verkosto strategiat, kansainvälistyminen, taideteollisuus, Showroom Berliini
Sivumäärä:	44
Kieli:	Ruotsi
Hyväksymispäivämäärä:	18.5.2016

INNEHÅLL

1 Inledning	9
1.1 Syfte och målsättning.....	10
1.2 Avgränsning.....	11
1.3 Metod och material.....	11
1.4 Begreppsdefinitorer.....	12
2 Bakgrund och teori	15
2.1 Nätverk.....	15
2.2 Företagsnätverk.....	17
2.3 Sociala nätverk.....	18
2.4 Social kapital.....	19
2.5 Nätverken i internationaliseringsprocessen.....	20
3 Nätverk i konstbranschen	23
3.1 Vilken roll har ryktet?.....	25
3.2 Biennaler och organisationer.....	26
3.4 Internet & Sociala medier.....	27
4 Fallstudie: Showroom Berliini	30
4.1 Bakgrund & verksamhet.....	32
4.2 Nätverk och internationaliseringsprocess.....	35
4.3 Framtid.....	36
5 Analys och diskussion	38
Källor / References	41
Bilagor	44

Figurer

Figur 1. Citat serie, del 1. (utdrag från praktikdagbok 2015).....	7
Figur 2. Juhani Koivumäkis video-installation The Apostle & The Faith (2105).....	13
Figur 3. Citat serie, del 2. (utdrag från praktikdagboken 2014).....	14
Figur 4. Figuren beskriver ett nätverks förhållande från en dyad perspektiv. Modifierad från Halinen & Törnroos (2003).....	15
Figur 5. Citat serie, del 3. (källa: Keskipohjanmaa, 14.5.2015)	22
Figur 6. Nätverk av ett galleri. (Bild modifierad från Jyrämä & Äyväri 2010a s. 724).....	23
Figur 7. Citat serie, del 4. (Källa från praktikdagboken 2014).....	29
Figur 8. Figur, Galleriet Showroom Berliinis visuella utseende (bild modifierad från Showroom Berliinis Facebook).....	30
Figur 9. Bild från konstnär Juhani Koivumäkis vernissage: The Apostle & The Faith. Fotograf Emma Huldén (2015).....	31
Figur 10. Affischer som en del av Carl Sebastian Lindbergs marknadsföring inför utställningen “Home and Country”. (2015).....	31
Figur 11. Flyer layout för evenemanget Carnival of Poetry. Design av Katri Nykänen. Berlin 2015.....	33
Figur 12. Carl Sebastian Lindbergs video installation Home and Country (2015).....	34
Figur 13. Leena Aronen uppträder (2015).....	34
Figur 14. Eero Ojala uppträder (2015).....	34
Figur 15. Bild från Juani Koivumäkis utställning: The Apostle & the faith. Fotograf Leen Aronen. Showroom Berliini 2015.	37

Citat serie, del 1.

”...but most of all you´ve got to love art!”

- Anonym, Berlin 2015.

FÖRORD

Min resa som galleriassistent började redan i februari 2014, då jag började praktisera hos Galleria Contempo i Helsingfors. Då trodde jag ännu att det skulle vara min sista praktik i yrkeshögskolan Arcada, men det jag då ännu inte visste var att ett år senare skulle jag samla ihop mitt pick och pack och flytta till en helt ny stad i ett helt nytt land för att praktisera på ett annat galleri. Landet blev Tyskland. Staden blev Berlin och galleriet var Showroom Berliini. Den 29 mars 2015, klev jag av flyget i mitt nya land. Min tid som galleri assistent fick en fortsättning.

Från min tid hos Galleria Contempo och Showroom Berliini har jag lärt mig en del om galleriverksamhet, och jag har i första hand sett utmaningarna ett galleri möter i dag. Redan under min praktiktid hos Galleria Contempo visste jag att ämnet till mitt examensarbete skulle tangera galleriverksamhet på något sätt. Forskningsfrågan har dock levt en hel del sedan hösten 2014. Men i somriga Berlin fick detta examensarbete äntligen en början.

1 INLEDNING

Kännetecknande för visuella konstmarknaden är produkternas immateriella värde, som skapas genom samverkan mellan aktörer. Utöver relationer och nätverk som innehar den centrala rollen, ligger fokus på information och kunskap och dessa faktorer gör nutidskonstmarknaden väldigt intressant att studera och undersöka (jfr Jyrämä 2010a s. 723). Att företag har nytta av nätverkandet och att konstbranschen fungerar med kontakter är inga nya upplysningar, men hur påverkar nätverken internationaliseringsprocessen för ett konstgalleri?

I detta examensarbete kommer jag att undersöka hur nätverken kan påverka internationaliseringsprocessen för ett konstgalleri, och hur man kan använda sig av företagsnätverken för att underlätta sin verksamhet och sin internationalisering. Att skapa kontakter är inte nödvändigtvis den svåra biten, utan att kunna upprätthålla de kontakter som man tidigare knutit kan vara en stor utmaning för många.

Forskning visar att med samarbete kan man uppnå en del fördelar och resurser. De små företagen som slagit ihop sina krafter har slutligen blivit en konkurrenskraftig kombination, och enligt Alasaarela har de små företagen även fått en möjlighet att tävla med de större företagen. Enligt Alasaarela kan det också vara en av orsakerna till att nätverkandet har blivit ett väsentligt fenomen bland små och medelstora företag (Alasaarela 1998a s.9).

Annikka Jyrämä och Teemu Ylikoski diskuterar i sin undersökning också vikten av rykte och trovärdighet i inträdet av ett nätverk på just den europeiska konstmarknaden (Jyrämä 2011a s. 1). Då man bildar en relation mellan parterna är personlig kontakt väldigt viktig, speciellt på en marknad som är så osäker som konstmarknaden är, och där relationerna fortfarande bygger på vänskap och tillit. Men hurdan inverkan har nätverken egentligen på en ostabil marknad som konstmarknaden?

1.1 Syfte och målsättning

Målsättningen med detta examensarbete är att få mera kunskap om hurdan inverkan nätverket har på internationaliseringsprocessen för konstgallerier. För att utreda i frågan, kommer jag att studera och undersöka galleriet Showroom Berliini. Genom att undersöka galleriet Showroom Berliini försöker jag ta reda på hur ett finländskt galleri tar ställning till nätverkandet utanför Finland, och hur galleriets redan etablerade kontakter har påverkat galleriets internationaliseringsprocess.

Med resultatet hoppas jag kunna ge råd åt andra gallerier om hur man kan utnyttja företagsnätverk för att underlätta sin internationaliseringsprocess, och hur de kan utnyttja sina kontakter för att utveckla sin verksamhet.

Målsättningen med detta arbete är att visa fördelarna med nätverk och med att nätverka för ett konstgalleri som Showroom Berliini. Jag hoppas att även andra unga gallerier som försöker etablera sig internationellt kan dra nytta och ha hjälp av detta examensarbete för att kunna utveckla sin verksamhet inom konstbranschen.

För att svara på syftet för detta examensarbete har jag kommit fram till följande forskningsfrågor:

- Hurdan inverkan har nätverket på internationaliseringsprocessen för ett galleri?
- Hur kan gallerier använda sig av nätverk för att underlätta sin verksamhet?
- Vilken roll har rykte och trovärdighet då man skapar kontakter i konstmarknaden?

1.2 Avgränsning

Nätverk har mestadels undersökts av företagsvärlden, och på grund av att det kan vara svårt att skilja förhållandet mellan ett socialt nätverk och ett företagsnätverk har jag valt att börja mitt examensarbete med att förklara begreppet nätverk, och sedan behandla de två delgrupperna som nätverk oftast blir indelade i. Delgrupperna är sociala nätverk och företagsnätverk. Varför jag anser att det är viktigt att inkludera både sociala - och företagsnätverk i detta examensarbete, är för att jag anser att kultur- och konstbranschen påverkas starkt av de sociala kontakterna, men man skall inte glömma bort företagsaspekten som även finns i konstbranschen.

Vasilchenko och Morrish beskriver hur det kan vara svårt att skilja förhållandet mellan ett socialt nätverk och ett företagsnätverk på grund av att människan grundar och tar hand om relationerna i båda nätverken (Vasilchenko 2011a s.90). På grund av att gränsen mellan ett- socialt- och företagsnätverk kan vara svår att definiera diskuteras båda nätverken i detta examensarbete.

1.3 Metod och material

I detta examensarbete använder jag mig av metoden kvalitativ fallstudie. Jag granskar hur galleriet Showroom Berliini tar ställning till nätverk, och hur galleriets egna nätverk har påverkat deras verksamhet. Fallstudie delen baserar sig på intervjuer med personer som jag anser hade en stor inverkan på galleriet under min tid där. Genom intervjuerna i detta examensarbete använder jag mig även av mina observationer, praktikdagböcker och erfarenheter från min tid som galleriassistent vid Showroom Berliini.

Varför jag valt en kvalitativ fallstudie som forskningsmetod, är för att jag ansåg att en kvalitativ fallstudie var den lämpligaste forskningsmetoden för detta examensarbete med tanke på forskningsfrågorna.

Merriam beskriver en kvalitativ fallstudies syfte som att förstå innebörden av en viss företeelse eller upplevelse, och som en strävan efter att förstå hur alla delar samverkar för att bilda en helhet (Merriam 1988a s. 30). Det har också diskuterats att en fallstudie med enbart ett objekt är en lämplig metod för att undersöka i nätverk. Att objektivt beskriva moderna företagsnätverk och lära av deras natur, hantering och evolution är en väldigt krävande uppgift och därför anses ett fallstudieobjekt ofta som den enda lösningen (Halinen 2005a s. 1291).

Som litteratur i teoridelen har jag haft nytta av litteratur om företagsamhet och marknadsföring med fokus på relationer och nätverksstrategier. I detta examensarbete har jag även tagit stöd av forskning om nätverken på den moderna konstmarknaden som t.ex. *Marketing contemporary visual art* av Annukka Jyrämä och Anne Äyväri (2010). Jyrämä och Äyväri använde sig av nätverksteorier som är vanliga i företagsvärlden, men som de ansåg vara lämpliga teorier även för att förklara nätverken på konstmarknaden. Dessa studier låg som grund till motivet varför jag valde att använda företags inriktade nätverksteorier i detta examensarbete.

Det har gjorts färre undersökningar kring företagsaspekten på den visuella konstmarknaden, än vad det gjorts om själva konstnärerna eller studier av marknadsanalysen (Jyrämä 2010). Detta beror säkert på att ord som marknadsföring, branding och kommersialism fortfarande anses tabu i konstvärlden. (Sjöberg 2010a s.9)

1.4 Begreppsdefinitioner

Nätverk: En grupp av människor som utbyter information och kontakter för professionella eller sociala ändamål (Oxford University press).

Sociala nätverk: Ett nätverk av sociala interaktioner och personliga relationer (Oxford University press). I de flesta analyser om sociala nätverk betonar man kopplingarna till familj, vänner, arbetskamrater och grannar. (Christakis 2009a s. 31)

Företagsnätverk: Företagsnätverken innefattar oftast någon slags ekonomisk transaktion. (Vasilchenko 2011a s. 90)

Socialt kapital: De resurser som finns tillgängliga för aktörer i ett nätverk. (Kontinen 2011a s.3)

Dyad: En relation mellan två aktörer i ett nätverk. (Axelsson 2012a s.261)

Triad: Då man adderar en relation, en aktör, till den ursprungliga dyaden, uppstår en triad. En triad är det minsta tänkbara nätverket. (Axelsson 2012 a s. 261)

Internationalisering: existerar, förekommer eller bedrivs mellan nationer. (Oxford University press)



Figur 2. Juhani Koivumäkis video-installation The Apostle & The Faith. Showroom Berliini, 2015.

Citat serie, del 2.

”Mä haluun vaan parantaa mailmaa”

- Anonym, Helsingfors 2014.

2 BAKGRUND OCH TEORI

2.1 Nätverk

Förhållandena i företagsvärlden har ändrat drastiskt sedan man fick de första signalerna om nätverkens uppkomst i den industriella marknadsföringen i början på 1980-talet. (Halinen & Törnroos). Fastän företagsnätverken har existerat länge, har det uppkommit en snabb tillväxt i mängden nätverk, samt deras form och komplexitet. Betydelsen av kunskap, teknologiska innovationer, konkurrenskrafter, globalisation och tillgänglighet av information har drivit förändringen i affärsförhållanden. Hannu Pirnes skriver i sitt verk "verkosto-yliivoimaa" att nätverken fungerar bättre i en kunskapsrik miljö (Pirnes 2002a s.9). I dagens läge sägs det också att förmågan att nätverka är företagets grundkompetens och entreprenörernas viktigaste kunskap (Alasaarela 1998a s. 9).

Nätverken kan beskrivas på många sätt, men generellt anser man att ett nätverk består av en uppsättning aktörer som är förenade av någon slags relation, och kan i stora drag bli kategoriserad i sociala nätverk och företagsnätverk. Sociala nätverk är de förhållanden som baserar sig på personliga relationer, då företagsnätverken oftast innefattar någon slags ekonomisk transaktion. (Vasilchenko 2011a s.90). Båda nätverken kommer att diskuteras mera ingående senare i detta examensarbete.

Med begreppet nätverk syftar man på olika former av samarbete mellan organisationer och företag, i vilket flera olika aktörer kan delta. Samarbetsaktörerna kan bestå av andra företag eller organisationer men också av andra aktörer. Hur intensivt samarbetet är varierar allt från en mera frivillig basis till ett mera strikt definierat förhållande med regler (Pirnes 2002a s.7). Det vill säga att de olika aktörerna i ett nätverk kan vara sammankopplade genom olika typer av bindningar; till exempel kan de vara sociala, tekniska, juridiska eller ekonomiska (Axelsson 2012a s. 264-265).

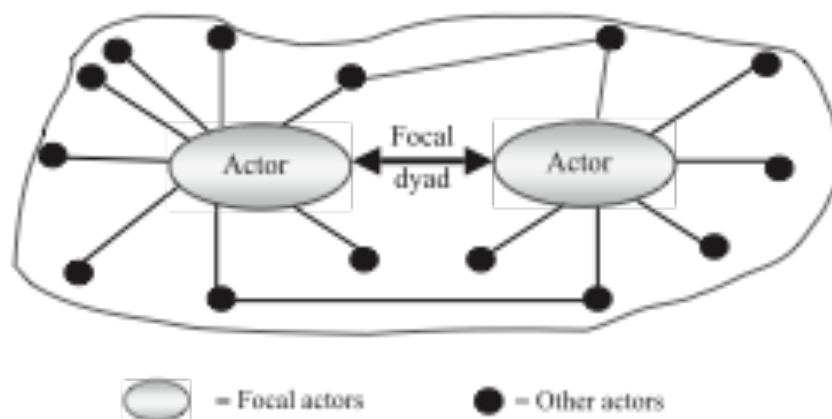
Motivet för att nätverka och förena sig med andra företag, är antingen strävan att öka kunskap, förbättra sin totala ekonomi eller att få en bättre konkurrenskraft tillsammans än man skulle kunna uppnå ensam. Behovet av att nätverka finns inte bara hos små och medelstora företag, utan behovet finns hos företag i alla storlekar inom alla sektorer.

Genom att slå samman sina olika företags kunskaper och kompetenser till en värdekedja, har man en möjlighet att bygga ett konkurrenskraftigt system (Pirnes 2002a s.6). En annan fördel med att bilda ett nätverk är, att varje aktör i ett nätverk kan fokusera på sina styrkor, och sedan utveckla sina kunskaper med alla resurser (Viitala 2011 s. 184).

Terminologi och strukturer i nätverk

För att kunna analysera och förstå nätverk som ett system, är det viktigt att behärska de olika begrepp som används då man beskriver nätverk.

Då man talar om nätverk förekommer oftast begrepp som dyad och triad. Med dyad menar man en relation mellan två parter (Axelsson 2012a s.261) Christakis och Fowler visualiserade dyaden som en relation mellan man och hustru (Christakis 2009a s.6). Då man adderar en relation, en aktör, till en dyad uppstår en konstellation som kallas en triad. En triad är det minsta tänkbara nätverket (Axelsson 2012a s. 261).



Figur 3, modifierad från Halinen & Törnroos (2003), bilden beskriver ett nätverks förhållande från ett dyadperspektiv.

En enkel indelning i strukturen av nätverk går mellan hårt och löst strukturerade nätverk. I hårt strukturerade nätverk är rollfördelningen tydlig, aktiviteterna fastlänkade till varandra och resurs kopplingarna starka. Löst strukturerade nätverk är motsatsen. Andra variabler som karakteriserar nätverk är täthet, hierarki och tyngd.

Med *Täthet* avses att man mäter relationer i förhållande till det potentiella antalet relationer inom en viss grupp av aktörer. Om alla har kontakt med alla är nätverket mycket tätt. Med *hierarki* i ett nätverk menar man helt enkelt att vissa aktörer har större förmåga att påverka än andra. Man kan också säga att ett hierarkiskt nätverk är baserat på osynligt ledarskap. Med *tyngd* beskriver man sen igen skillnaden mellan tunga och lätta nätverk. Tunga nätverk är mer trögörliga. (Axelsson 2012a s.261)

2.2 Företagsnätverk

“Att ha de rätta kontakterna har alltid av praktiker framhållits som A och O i affärsverksamhet.” - Axelsson & Agndal 2012 s.283

Företagsnätverken är viktiga för företagen på grund av externa resurser och nya nätverkspartner. De ses ofta som förenade relationer, som är påverkade av olika geografiska, sociala, politiska och teknologiska situationer. Marknadsstrukturen har också en inverkan på företagsnätverken. Därför sägs det att varje nätverk är unikt och påverkat av olika sammanhang. (Halinen 2005a s. 1285)

För att lättare beskriva företagsnätverk görs ofta en indelning. Indelningen består då av entreprenöriella nätverk (entrepreneurial networks) och industriella nätverk (industrial networks). (Jyrämä 2010a s.726)

Den industriella nätverksmodellen är en mycket välkänd nätverksstrategi och den har dominerat forskningen under det senaste decenniet. Industriella nätverk kan definieras som ett nätverk av relationer mellan företag, och tanken bakom denna modell är att det finns olika aktörer i det industriella systemet som har kontroll över vissa resurser och

utför olika aktiviteter. I de industriella nätverken sker aktiviteter som produktions-, distributions- och utbytesaktiviteter. (Axelsson 2012 s. 264)

Enligt den entreprenöriella nätverksstrategin har ett nätverk en central figur, en aktör. Denna aktör kan vara antingen en individ eller en organisation. Men det är individen som är bakom uppkomsten av organisationernas nätverk, och det är individen som driver nätverken. Därför kan det vara svårt att skilja förhållandet mellan ett socialt nätverk och ett företagsnätverk, på grund av att människan grundar och tar hand om relationerna (Vasilchenko 2011a s.90)

2.3 Sociala nätverk

I de flesta analyser om sociala nätverk betonar man kopplingarna till familj, vänner, arbetskamrater och grannar skriver Nicholas A. Christakis och James H. Fowler i sin bok *Connected* (Christakis 2009a s. 31). Med sociala nätverk avses att personer känner varandra och har sympati för varandra. (Axelsson 2012 s. 257) Varje individs sociala nätverk baserar sig på personliga relationer. Relationerna kan användas på olika sätt för att förbättra eller utveckla företagsnätverk där individen tar del. Dessa personliga nätverk kan, inom väletablerade industriella nätverk, vara av en "klan" typ struktur. Det kan göra det svårt för en person som saknar en "rätt" bakgrund och kontakter för att bli accepterad i nätverket. (Håkansson 1995a s. 17)

Sociala nätverk kan leda till socialt kapital för ett företag, vilket kan stärka ett företags konkurrenskraft. Detta kan i sin tur påverka i hur lockande ett företag är som samarbetspartner. Forskning visar att företagets sociala bindningar har en stor effekt på hur nätverket fungerar. Med sociala bindningar menar man här samarbete mellan företagen, som påverkas av den miljön där man tar strategiska beslut. I en miljö som denna är företagarens personliga och sociala nätverk viktig. (Halttunen 2006a s. 160)

Individer i företagsnätverk kan bilda sociala nätverk, och sociala nätverk kan bli företagsnätverk efterhand. (Vasilchenko 2001a s. 96) I sociala nätverk innefattar interaktionen huvudsakligen av sociala utbyten, men även utbyte av information kan ta plats.

Sociala nätverk kan alltså ha en inverkan på affärsverksamheten. Socialt kapital uppstår från sociala nätverk, vilket kan användas till nytta för företaget.

Enligt *guanxi* metoden som används inom nätverken i Kina, skall man börja sina affärsrelationer från sociala förhållanden i stället för ett mer ekonomiskt förhållande. I västvärlden förlitar man sig på olika juridiska kontrakt för att se till att företagen respekterar de olika förhållanden och samarbeten. Medan i Kina bygger man upp relationerna först, och om man lyckas etablera goda relationen, då följer transaktioner. Vad man även kan lära sig av denna metod är att det kan finnas en del kulturella skillnader i hur man hantear nätverk. (Ellis 2011a s. 19-20)

2.4 Socialt kapital

De resurser som finns tillgängliga för aktörer i ett nätverk av olika relationer kan kallas socialt kapital. Detta innebär att de sociala banden mellan individer kan användas för en mängd olika ändamål som kan leda till fördelar för aktörer inom nätverket. Enligt Kontinen och Ojala är det sociala kapitalet den viktigaste faktor som bidrar till konkurrenskraftigt framgång i alla typer av företag, snarare än vad ekonomiska eller humankapital gör. Socialt kapital kan definieras som summan av resurser och de potentiella resurser som är inbäddad i nätverk, och som härrör från nätverk som innehas av en individ eller en social enhet. Social kapital kan alltså uppstå från sociala förhållanden och nätverk. (Kontinen 2011a s3)

Nick Ellis i sin tur beskriver socialt kapital som en resurs baserad på den individuella personens förenade i sociala strukturer, så som det personliga ryktet bland kollegorna. Alla relationer, företags eller mera socialt orienterade kan potentiellt komma till nytta. (Ellis 2011a s.137)

Det sociala kapitalet skiljer sig från andra typer av kapital, såsom ekonomiska, fysiska, och humankapital. Det är en form av kapital som inte ligger i en viss plats, utan den är förenad i stället i relationer mellan aktörer i ett socialt nätverk. Enligt Kontinen och Ojala (2011) är socialt kapital en långlivad tillgång som kan användas för olika ända-

mål, och den kan kompensera bristen på andra typer av kapital. Socialt Kapital kräver emellertid upprätthållande och uppmärksamhet. Det måste regelbundet förnyas och bekräftas för att behålla sin effektivitet

Om nätverket är ett slutet nätverk kan det begränsa gruppens tillgång till ny information och nya sätt att göra saker, vilket i sin tur leder till minskad prestanda för företaget. Ju mindre socialt kapital ett företag har, desto mer exponeras företaget för opportunistiskt beteende, och desto svårare blir det att bygga långsiktiga relationer. (Kontinen 2011a s. 3)

2.5 Nätverken i internationaliseringsprocessen

Det hävdas att nätverken är allmänt erkänd som en viktig aspekt i framgången av internationaliseringen, och att de spelar en stor roll i strategiska beslut så som inträde och val av marknad. Nätverk kan även förbättra möjligheterna avsevärt för små företag att snabbt undersöka och utnyttja olika möjligheter, och därmed förbättra deras konkurrenskraft och sannolikheten för överlevnad förstärks. (Vasilchenko 2011a s. 89-90)

Det är många olika faktorer som får ett företag att internationalisera sig, och de kan bestå av *proaktiva* eller *reaktiva* motiv. Proaktiva motiv är baserade på företagets intresse i att använda unika kompetenser eller marknadsmöjligheter, medan reaktiva ofta betyder att det finns en del press eller någon slags hot mot företaget i den inhemska marknaden. Proaktiva motiv kan till exempel vara önskan att uppnå en större vinst eller tillväxt, eller en önskan av ledningen, eller av en unik produkt. Reaktiva motiv kan i sin tur vara tävlingspress, liten och mättad inhemsk marknad, överproduktion eller oönskade utländska order. Faktorer som ofta påverkar finländska företag att internationalisera sig är ofta både proaktiva och reaktiva motiv. Orsaker bakom internationalisering kan också förklaras med fyra olika faktorer:

1. Globala faktorer, så som internationalisering av handel
2. Inhemsk marknaden, storlek och läge är faktorer som påverkar.
3. Dragningskraften av den internationella marknaden, en stor och öppen marknad lockar många företag.
4. Företagsspecifika fördelar, såsom möjligheten att specialisera sig.

För att förklara internationaliseringsprocessen har man utvecklat olika teorier om internationaliseringsprocessen. Tre väl kända metoder är: 1. Teorin som bygger på de utländska direktinvesteringarna, 2. Internationalisering som en process och 3. Teorin som betonar vikten av nätverk i internationaliseringen.

När företagen startar sina internationaliseringsprocesser, behöver de stärka sina internationella nätverk för att uppnå ett framgångsrikt inträde i en marknad. Enligt teorin som betonar på vikten av nätverk i internationaliseringen (Network school) gör företagen detta via sina relationer i de inhemska nätverken, för att få nya kontakter och nätverk i de internationella marknaderna. Utländska marknaden, eller ingång till ett nätverk av företag kan alltså vara ett resultat av en ”insider” kontakt i ett nätverk i det specifika landet. På detta sätt är internationaliseringsprocessen influerad av relationer som företaget utvecklar som en del av sitt nätverk, och internationaliseringsprocessen utvecklas snabbare när ett företag har ingått i ett nätverk. Enligt teorin ”Network school”, beror internationaliseringen på det nätverk av relationer som ett företag har, i stället för en företagsspecifik förmån. (Huldén 2015a s. 27)

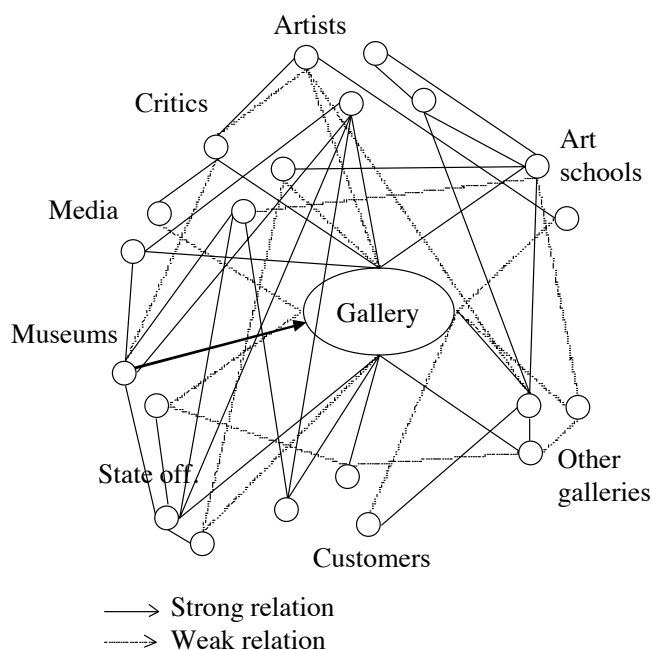
Citat serie, del 3.

”Koko taidemaailma on läpeensä kansainvälistä” – Kaj Forsblom, gallerist. 2015.

3 NÄTVERK I KONSTBRANSCHEN

Den samtida bildkonstmarknaden kan uppfattas ha en nätverksstruktur bestående av olika former av nätverk, med en utgångspunkt på små nät kring ett galleri, till större, lösa och internationella nätverk.

Olika aktörer har olika uppgifter inom ett nätverk. Konstnären är leverantören av produkten, hjärtat av hela verksamheten så att säga. Huvuduppgiften för en gallerimanager, som i många fall är ägaren av galleriet, är att para ihop köpare och samlare med konstnären eller konstverken. Galleriet arbetar också med att legitimera sina artister genom sina relationer med institutionella aktörer såsom museer och konstkritiker, och genom relationer med andra gallerier bygger de upp konstnärens karriär. Olika konstskolor bidrar med tips om nya talanger åt galleriet. De större nätverksstrukturerna med andra gallerier är vanligtvis baserad på en gemensam smak av konst. Genom interaktioner inom området konst, definiera dessa aktörer vad konst är och vad som är ”bra” konst.



Figur 5. Bilden beskriver ett galleris nätverk med svaga och starka relationer. (Bild modifierad från Jyrämä & Äyväri 2010a s.724)

Det måste understrykas att inom konstfältet relationerna är oftast både sociala och affärsmässiga till sin natur, och de ofta härstammar från vänskap snarare än rena affärsgrunder.

Man har tidigare forskat i nätverken i samtida konstmarknaden (t.ex. Jyrämä 2010), och använt metoder som förklarar fenomen i den socioekonomiska världen, i vilket både de ekonomiska och sociala aktiviteterna tas i hänsyn. De två metoder som ofta används är industriella nätverk metoden och den institutionella nätverks metoden. Den institutionella metoden betonar de värderingar och normer som ligger till grund för praxis. Den industriella metoden möjliggör analys och upptäckten av olika sammanhang och dess effekt på praxis.

Industriella nätverk metoden är huvudsakligen koncentrerad på företag, men rollen av individen har uppmärksammas. I den industriella nätverk strategin anses strukturerna mellan aktör och nätverk vara under ständig förändring. Denna nätverksmetod ger en mer dynamisk förhållningsätt, och upplyser relationerna mellan aktörerna och interaktionen där metoder och deras förändringar sker (Jyrämä 210a s. 726)

I den institutionella nätverk metoden är var delade förvaltningsmetoder skapas och förändras genom olika isomorfa krafter. Det finns tre typer av krafter som kan identifieras denna metod: tvångs isomorfi, mimetiska processer och normativ press. Tvångs isomorfism innebär påverkan av både formella och informella påtryckningar på organisationer av andra organisationer. För det andra kan isomorfism uppstå genom mimetiska processer. Mimetiska processer uppstår ofta från osäkerhet. När ett företag inte förstår sin omgivning eller har oklara mål, kan det kopiera modellen på andra organisationer inom sitt område. En tredje form av isomorfi är normativ tryck, då påverkas man av vissa aktörer för att man har gemensam bakgrund eller värderingar. Som till exempel för att man gått liknande utbildning, eller har en liknande yrkesbakgrund; interaktion mellan människor från samma skola, utbildningsbakgrund, eller branschorganisationer skapar gemensamma normer och värderingar. Isomorfa krafter överlappar ofta varandra och kan inte klart skiljas åt från varandra.

Enligt Jyrämä och Äyväri (Jyrämä 2010a s. 726) kan ingen av ”ismerna” ske oberoende av de enskilda aktörerna; på grund av att metoderna förekommer alltid i sociala sammanhang, och detta förstås också av konstgallerierna.

3.1 Vilken roll har ryktet?

Annikka Jyrämä skriver i sin forskning (2011) om hur konstmarknaden är hierarkiskt uppbyggd enligt rykte och status, och via det skapas olika grupperingar så som elit galleri, kvalitet galleri och andra gallerier. Kvalifikation för eliten är relaterad till galleriets rykte samt upplevd legitimation, det vill säga att om andra aktörer uppfattar en som ”seriös”, som att man bidrar med något till utvecklingen av konst. Strukturen är hierarkiskt endast i en symbolisk mening, gallerierna har ingen makt över varandra (Jyrämä 2010a s. 725).

Nätverk kan användas för att bygga legitimation och rykte. Förmåga att skapa legitimation inom ett nätverk innebär vanligtvis personliga relationer mellan nyckelaktörerna. Denna marknadsnära aspekten är viktigt i nästan alla branscher, men det kan hävdas vara ytterst viktigt när det gäller konst där hög osäkerhet existerar och där aktörerna måste etablera ett gott rykte och legitimation inom området för att komma in i kärnan eller eliten, den internationella konstscenen så att säga. Jyrämä fortsätter med att beskriva hur gallerister och andra aktörer på konstfältet skulle aldrig delta i aktiviteter med gallerier de inte hört rekommendationer av, och att tidigare relationer och rykte påverkar ens möjlighet att komma in i ett nytt nätverk.

Kira Sjöberg (Sjöberg 2010a s. 34) skriver också i sin undersökning om vilken roll rykte och tillit har i den gamla marknaden, i synnerhet i de nätverk som överskrider sitt egna lands gränser. Säljorganisationens rykte är centralt, i samtidskonst och i de nya marknaderna har säljorganisationens bränd ett stort inflytande i kvalitetsuppfattningen och värdet av samtidskonst. Relationer mellan människor är starkt definierade av värde av konst och producerar en konstnärs varumärke ”bränd”, så den nuvarande marknads lös-

ning på investering och finansiering kommer bara att gynna en liten krets - som i den gamla marknaden.

Att köpa konst är inte nödvändigt för överlevnad, vilket är antagligen anledningen till att köpet reflekterar säkerhet och förtroende av rekommendationer från sin bekantskap (Sjöberg 2010a s. 34)

3.2 Biennaler och organisationer

Enligt Sari Karttunens undersökning uppstår ett internationellt galleri-förhållande då man håller sig närvarande, och går till olika vernissage och andra evenemang i konstvärlden. (Karttunen 2009)

Det finns flera sätt att internationalisera sig på i konstfältet. Några välkända sätt är att ta del av biennaler och andra konstevenemang som ordnas tiotals per år, eller så kan man ta hjälp av en organisation som kopplar en ihop med ett visst nätverk i ett visst land. Hur internet och olika sociala medier har förändrat synen på nätverksstrategier studeras i nästa kapitel.

Frame är en av de åtta informationscentralerna som fungerar i Finland, de har som en målsättning att stärka den finländska visuella konstens ställning. Frame förverkligar detta genom att främja internationellt samarbete och med att öka växelverkan mellan finländska och internationella institutioner och yrkesmänniskor inom visuell konst. Organisationen uppmuntrar kritisk utveckling inom området genom bidrag, besöksprogram och residens, seminarier och föredrag, utställnings samarbeten och nätverksplattform. Frame är även ansvarig för Finlands deltagande i Venedigbiennalen vid sidan av andra stora internationella konstevenemang. Nämnvärt är också att stiftelsen finansieras av undervisnings- och kulturministeriet. (www.Frame-finland.fi/us)

Frame inledde sin verksamhet år 1992 som den första organisationen som fokuserade på internationalisering av bildkonst, då drevs organisationens verksamhet under konstakademien. År 2012 grundades stiftelsen Frame, som fortsätter med målsättningen att främja

internationalisering av finländsk nutidskonst. "Viennistä vuoropuheluun, vaikutteista verkostoihin" Rapporten, som var ett beställningsarbete av Frame, visar att mängden av finländare som arbetar inom internationalisering av nutidskonst är en mycket stor och bred uppsättning. Vid sidan av de traditionella organisationsformerna och verksamheterna har det kommit nya aktörer och nya typer av insatser för internationalisering. Studien verifierade hur nätverken och samverkan mellan aktörer definierar karaktären av internationalisering av samtidskonst. (Karttunen 2016a s.5)

De stora konstevenemang och Biennialerna är fortfarande en viktig språngbräda för en internationell karriär. Venedigbiennalen anses fortfarande vara konstvärldens största nätverksevenemang (Niinimäki 2015). Vissa Finländska gallerier som speciellt ligger i Helsingfors, som Anhava, Heino och Forsblom tar del av de internationella konstmässorna, som sedan erbjuder dem bredare försäljnings- och marknadsföringsmöjligheter. (Karttunen 2009)

Från allra första början insåg Anhava att även om den finska konstlivet är litet, är världens stora. Så tidigt som på 90-talet, under recessions åren började Ilona Anhava utforska exportmöjligheter, bygga internationella nätverk och galleriets rykte.

"Aloitin Tukholman taidemessuilta. Veimme sinne hienon osaston. Neljänä ensimmäisenä vuotena tuli kehuja, mutta ei kaappoja. Vähitellen kiinnostus alkoi herätä, ja nykyään meillä on Ruotsissa hyvä asiakaskunta." – Ilona anhava 2009

Deltagande i de internationella konstmässorna förutsätter dock en ordentlig budget, som täcker allt från hyran, byggandet av avdelningen, boende, transport, försäkring och marknadsföring. Även möten med köpare/samlare måste finansieras av galleriet. (Kapiainen-Heiskanen 2009)

3.3 Internet & Sociala medier

Hur aktörerna anpassar sig till varandra i olika nätverk i den europeiska konst marknaden förändras på grund av användningen av ny media. Däremot nya rollen av medier

tycks inte påverka vikten av personlig kontakt då man skapar nya relationer, särskilt i denna mycket osäkra marknad där relationer fortfarande bygger på förtroende och vänskap.

Enligt forskning är gallerier mest benägna att använda internet för att skaffa information om andra aktörer på samma marknad, dvs. de använder internet för marknadsundersökningar och konkurrentbevakning. Förutom det så ser vissa gallerier internet och sociala medier som ett sätt att upprätthålla nuvarande relationer, och som ett effektivt sätt att sprida information. I den mycket nätverks-orienterade marknaden, kan nu även ett litet galleri ha ett stort internationellt kontaktnät. Internet har visat sig vara ganska användbar för ett antal gallerier. Men många av gallerierna i Jyrämä och Ylikoskis forskning var ganska ovilliga att använda internet för något, de såg inte nya medier som gynnsam. (Jyrämä 2011a s.1-7)

Ett intressant fall var man lyckats använda sociala medier till sin fördel, var då skådespelaren Leonardo DiCaprio köpte ett verk via Instagram. Gallery Poulsen som är baserad i Köpenhamn, postade en bild på deras installation som var monterad vid New York puls konstmässan. Verket var science fiction-inspirerade, *Nachlass (2015)*, och gjord av Brooklyn konstnären Jean-Pierre Roy. Ett av galleriets anställd bekräftade uppgifter av försäljningen:

"Leonardo spotted it on Instagram and bought it over the phone."

- (<https://newsartnet.com>)

Galleriet Poulsen fick inte bara ett verk sålt, utan en hel del synlighet.

Hur gynnsamma nya medier är kan väl diskuteras?

Citat serie, del 4.

”Voi myydä, ja voi myydä v*n kalliina, mut
kuhan ei myy sielua”**

-Anonym, Helsingfors 2014.

4 FALLSTUDIE: SHOWROOM BERLIINI

Följande kapitel går djupare in på fallstudie objektet Showroom Berliini. Genom personliga observationer, och via intervjuer med en av galleriets grundare och med den tidigare galleri managern, formas en bild på hur galleriets verksamhet ser ut, samt vilka nätverk som har påverkat deras internationaliseringsprocess.

I min fallstudie har jag valt att intervjua Hanna Ojamo, som är en av dom 9 konstnärer som grundade galleriet, och som var initiativtagare då galleriets verksamhet sattes igång. Hanna Ojamo bär fortfarande ansvaret av galleriets bibehåll. Därför anser jag att hon kan ge den bästa inblicken i galleriets verksamhet och nätverk. Grunderna till varför jag valt att intervjua Katri Nykänen som mitt andra intervjuobjekt, är att hon jobbade som galleri manager under samma tid som jag själv praktiserade vid galleriet. Katri Nykänen har också jobbat som forskare vid universitet inom området *management*. Jag anser att hennes kunskap och erfarenhet av ämnet nätverk kan bara vara till fördel i denna fallstudie, och via sin kunskap kan hon ge en insyn i hur hon anser att galleriets nätverk har påverkat deras verksamhet.

Intervjuerna gjordes separata, och till största del via e-post korrespondens. De följande stycken i denna kapitel baserar sig på de gjorda intervjuerna med de två ovannämnda personerna.

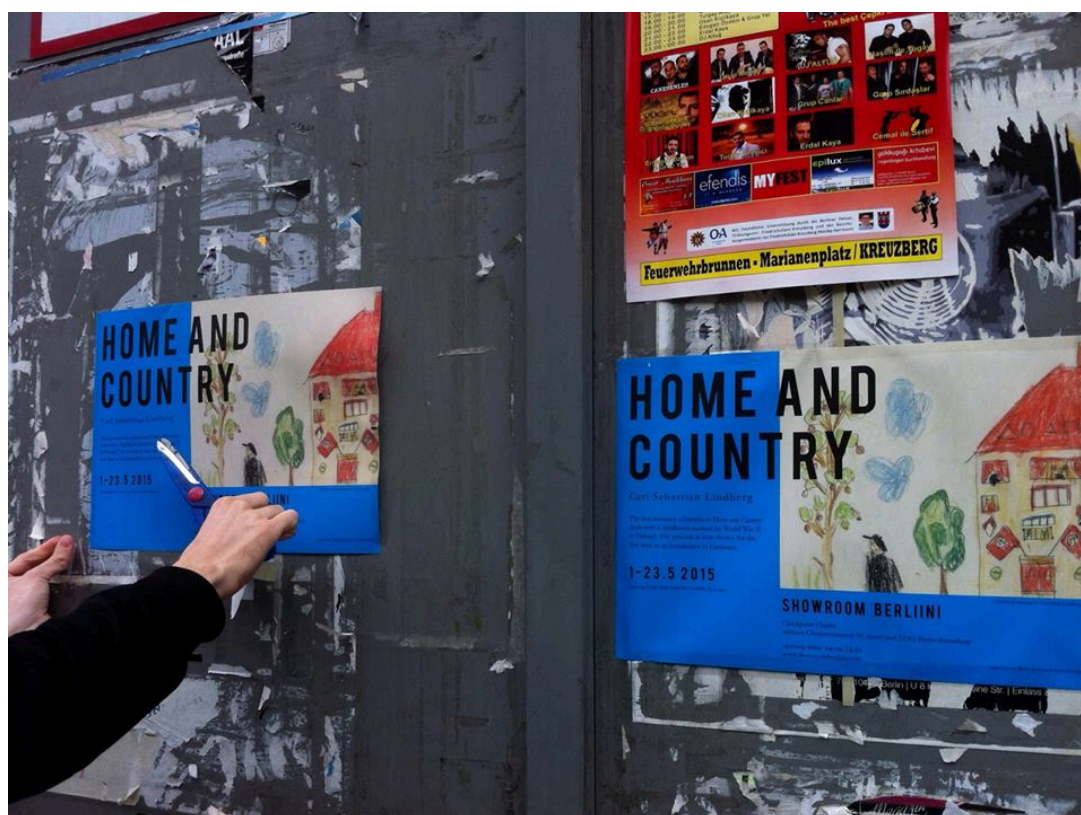


SHOWROOM
BERLIINI

Figur 9, Galleriet Showroom Berliinis visuella utseende, bild modifierad från Showroom Berliinis Facebook sida.



Figur 10. Bild från konstnär Juhani Koivumäkis vernissage: The Apostle & The Faith. Fotograf Emma Huldén. Showroom Berliini 2015.



Figur 11. Affischer som en del av Carl Sebastian Lindbergs marknadsföring inför utställningen "Home and Country"

4.1 Bakgrund och verksamhet

Galleriet Showroom Berliini grundades av 9 finländska samtidskonstnärer, och kan även kallas ett konstnärskollektiv. Galleriet öppnade sina dörrar i augusti 2014 i Berlin, bara en stenkast från den legendariska Checkpoint Charlie.

Galleriets målsättning är att vara en plattform för att främja och stödja internationaliseringen av konstnärer, och galleriets syfte är att marknadsföra och ställa ut finskt och internationellt samtidskonst. Galleriet arrangerar konstutställningar samt andra evenemang, som till exempel evenemang var kuratorer och konstnärer har möjlighet att nätverka med varandra. Galleriet tar ingen provision av konstverken som ställs ut, och galleriet ställer ut i allmänhet bara icke-kommersiellt konst. Showroom Berliini finansieras genom projektbidrag och årliga sponsoravtal. Galleriet bygger på virtuell ledning, och erbjuder många praktikplatser årligen, praktikanter kommer främst genom olika EU program, yrkeshögskolor och universitet från Helsingfors.

Enligt Hanna Ojamo så var den huvudsakliga idén att hålla organisationens förvaltning så lätt som möjligt, det betyder att inget företag eller förening grundades. Enligt Hanna Ojamo är detta en möjlighet i framtiden att säkra permanent finansiering. Som grundare och initiativtagare till kollektivet är Hanna Ojamo ansvarig för galleriets bibehåll, dessutom anlitar hon all personal och gör huvudsakligen alla kontrakt med konstnärerna.

Under Katris Nykänens tid vid galleriet var hennes uppgifter kring marknadsföring, PR, handledning av praktikanter, organisering av vernissage och andra evenemang.

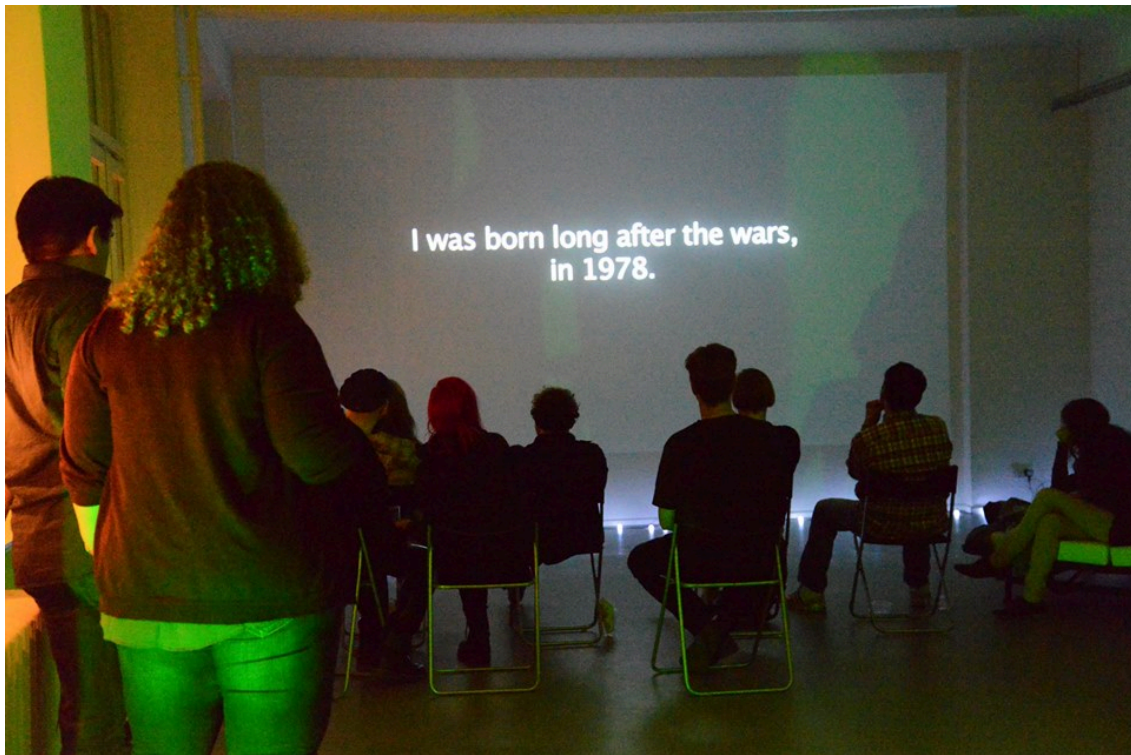
“I am a phd student and a teacher. I have studied management and always been interested in arts. I originally went to supervise an exhibition but decided to take on the challenge to manage the gallery when it was offered. I had worked at the university as a management researcher before doing this.” – Katri Nykänen

Ett av evenemangen som ordnades vid sidan om utställningarna våren 2015, var evenemanget "Carnival of Poetry". Syfte med evenemanget var att marknadsföra galleriet, och att nå ut till en större kundkrets.



Figur 12. Flyer layout för evenemanget Carnival of Poetry. Design av Katri Nykänen. Berlin 2015.

Bilder från evenemanget Carnival of Poetry.



Figur 13. Carl Sebastian Lindbergs video installation Home and Country. Berlin 2015.

Figur 14. Leena Aronen uppträdde med låtar på tre olika språk. Berlin 2015.

Figur 15. Eero Ojala uppträder med ditt solo-projekt. Berlin 2015.

4.2 Nätverk och internationaliseringsprocess.

Varför kollektivet *Showroom Berliini* valde Berlin som stad var de ville starta sin verksamhet, var på grund av att de ansåg att Berlin är ett centrum för bildkonst i Europa, men även på grund av att alla i kollektivet hade tidigare kontakter i staden, des sociala nätverken skapade lokala kontakter åt galleriet beskriver Hanna Ojamo. Det att många internationella kuratorer besöker staden påverkade också Showroom Berliini inträde och val av marknad. En del av de redan existerande kontakterna Showroom Berliini hade i staden var inte enbart sociala nätverk, utan en del av kontakterna var också företags orienterade.

Enligt Katri Nykänen så är de sociala nätverken det viktigaste nätverken för ett konstgalleri, och i detta fall i både Berlin och i Finland. Galleriets rykte i de båda städerna kan påverka om konstnärer vill presentera sin konst vid galleriet eller inte, och om människor vill delta i evenemang som galleriet organiserar. Enligt Katri Nykänen skulle det också vara till en stor fördel att vara en del av ett nätverk med de andra gallerierna baserade på samma område, hon tycker att de finska och kanske till och med alla de skandinaviska gallerierna borde samarbeta mera för att bilda ett tätt nätverk.

”One finnish gallery is a too small player in Berlin.” – Katri Nykänen

Nätverk med lokala aktörer är viktig för mindre företag. Nätverk hjälper till att hitta publik och vad som företaget behöver för att bygga en lokal närvaro. För att öka en kundbas är det viktigt att nätverka lokalt. Nätverk bör ses som en källa för information både när det gäller att få bättre förståelse för lokala marknader och för att hitta kunder.

Showroom Berliinis nätverk inkluderar lokala museer, internationella kuratorer, inhemska och internationella gallerier och bildkonst entusiaster. Hanna Ojamo anser att konstnärens egna kontakter är även de viktiga åt ett galleri. Showroom Berliini är för tillfället i processen att internationalisera sig genom att anlita flera internationella konstnärer (2016), och genom denna strategi förväntar galleriet en ökning i deras inter-

nationella nätverk. Samarbete med institutioner, större organisationer och med både film- och konst festivaler har varit en del av galleriets nätverksstrategi från början.

Internet och sociala medier spelar en stor roll i galleriets nätverk. Sedan 2014 har galleriet arbetat med att utveckla deras e-postlista. De anser att marknadsföra och skicka inbjudningar till vernissage är e-mail ett av de bästa sätten. Projekt och samarbeten med olika online tidskrifter har varit en viktig del av galleriets marknadsföring, och av vilka många är pågående även 2016.

”Social media started to play a bigger and bigger role in the networks. The networks the gallery had at that time were loose unorganized social networks. The gallery tried to manage these networks.” – Katri Nykänen

Katri Nykänen beskriver konstscenen som mycket internationellt, och att den fungerar egentligen aldrig enbart lokalt. I ett nätverk i Finland är det viktigt att få ett gott rykte för att låta tilltalande åt konstnärer. Även i ett litet land som Finland hjälper det att ha bra nätverk och rykte, genom nätverken har man en bättre chans att få finansiering. I en stad som Berlin behövs nätverken för att hitta kunder och för att få insyn i den lokala konstscenen.

Nätverk är nyckeln till företagande och speciellt då de gäller att driva ett galleri kollektiv. Dessa färdigheter är bäst lärt i praktiken och det kräver en del bakgrundskunskap samt taktiska färdigheter för att kunna navigera i det centrala Europeiska konstscenen. Som har mycket mera konkurrens, med flera hundra evenemang per kväll i motsats till den finska konstscenen, var det fokuseras enbart på några öppningar per vecka, säger Hanna Ojamo.

4.3 Framtid

Hanna Ojamo beskriver galleriets framtid som ljus, hon berättar att hon hoppas att framtiden kommer att fyllas med fler och mera framgångsrika evenemang och glada konstnärer. Redan från början har galleriet lyckats skapa en fungerande organisation som attraherar publik till galleriets social-medier, och vars evenemang når ett besökarantal på tusen.

Galleriet kommer att fortsätta sin försöksperiod på 3 år, till slutet av deras hyresavtal i juli 2017, och sedan se vad som kommer att ske i framtiden. Kanske kommer galleriet att vidare hyra lokalen vid Checkpoint Charlie, eller så kommer de kanske upptäcka ett helt nytt område i Berlin. *“We go with the flow”* Säger Hanna Ojamo då hon talar om framtiden.

Katri Nykänen säger i sin tur att galleriet borde utveckla sin nätverksstrategi till en mera strategisk och aggressiv riktning.



Figur 16. Bild från Juani Koivumäkis utställning: The Apostle & the faith. Fotograf Leen Aronen. Showroom Berliini 2015.

5 ANALYS OCH DISKUSSION

Under arbetets lopp visade det sig att ett nätverk och ett nätverksstrategi anses som en självklarhet inom konstvärlden och speciellt inom galleriverksamheten. Att kunna nätverka och upprätthålla dessa kontakter anses som en av de viktigaste kompetensen för en gallerist.

Ett galleris nätverk har en stor inverkan på galleriets legitimation och dessa nätverk kan användas för att bygga ett gott rykte. Förmåga att skapa legitimation inom ett nätverk innebär vanligtvis personliga relationer mellan nyckelaktörerna. Denna marknadsnärvaro aspekten är viktigt i nästan alla branscher, men det kan hävdas vara ytterst viktigt när det gäller konst där hög osäkerhet existerar och där aktörerna måste etablera ett gott rykte och legitimation. Kira Sjöbergs teori stöder även detta påstående, hon beskriver i sin avhandling om vilken roll rykte och tillit har i den gamla marknaden, i synnerhet i de nätverk som överskrider sitt egna lands gränser. Säljorganisationens rykte är centralt i samtidskonst och i de nya marknaderna har säljorganisationens bränd ett stort inflytande i kvalitetsuppfattningen och värdet av samtidskonst. Detta betyder alltså att säljorganisationens rykte påverkar starkt konstnärens karriär.

Det var intressant att höra Katri Nykänens åsikter om hur nätverk hjälper till att hitta publik och skapa en lokal närvaro. Enligt Nykänen så är det viktigt att nätverka lokalt för att kunna öka på sin kundbas. Nätverk bör ses som en källa för information både när det gäller att få bättre förståelse för lokala marknader och för att hitta nya kunder och publik. Mina egna observationer som praktikant vid galleriet Showroom Berliini stöder hennes åsikter om att ett enda galleri är en för liten aktör i en så stor stad som Berlin. För att få en fungerande verksamhet i staden krävs ett tätt nätverk. Utbudet på konstvernissage och andra evenemag i Berlin är enormt, och för att kunna konkurrera med de redan etablerade gallerierna, ser jag samarbete med de andra finländska och skandinaviska gallerierna som en stor möjlighet. Åsikter som kom upp i intervjuerna och mina egna observationer stöds av Jyrämä och Äyväris (2010) teori om att samarbete skapar stabilitet i en ostabil marknad.

Enligt teorier om internationalisering Huldén (2015) tog upp i sin avhandling så kan man dra slutsatser om att galleriet Showroom Berliini hade både *proaktiva* och *reaktiva* motiv i deras internationaliseringsprocess. Vilket enligt Huldén är vanligt för finländska företag. Några av motiven för Showroom Berliinis internationalisering var unika kompetenser och möjligheter, samt den stora och öppna marknaden lockade galleriet till Berlin. Berlins levande kulturutbud och internationella kuratorer som besöker staden ofta var några av Showroom Berliinis motiv.

När det kommer till frågan om hurdan inverkan nätverket har på internationaliseringsprocessen av ett galleri, har de sociala nätverken en viktig roll i internationaliseringsprocessen. Gällande Showroom Berliini var de sociala nätverken ett av motiven i val av marknad, dessa kontakter skapade lokala kontakter åt galleriet. Enligt Katri Nykänens så är de sociala nätverken det viktigaste nätverket för ett konstgalleri, och då de gällde Showroom Berliini var nätverken viktiga i både den inhemska samt utländska marknaden. Galleriets rykte i både Finland och Tyskland kan påverka om konstnärer vill presentera sin konst vid galleriet eller inte.

Till skillnad från vissa gallerier i Jyrämä & Ylikoskis forskning (2011) om användningen av internet i den europeiska konstmarknaden, så var galleriet Showroom Berliini väldigt öppen till internet och sociala medier. Galleriet ansåg att sociala medier är ett ultimata sätt att upprätthålla de redan etablerade kontakterna och ett av de bästa sätten att marknadsföra sig med. De såg internet även som ett verktyg för att sköta deras ledning på distans.

Som självkritik i till detta examensarbete kunde vara att i arbetet använde långt teorin som betonar på vikten av nätverk i internationaliseringen (Network School), för att förklara internationaliseringsprocessen. Man kunde också ha använt någon av de två andra teorierna, som var teorin som bygger på de utländska direktinvesteringar och teorin om internationalisering som en process.

Som det i intervjuerna kom fram var att färdigheter gällande nätverkand, bäst lärd i praktiken, och det kräver en del bakgrundskunskap samt taktiska färdigheter för att kunna navigera i det centrala Europeiska konstscenen. Kompetenser som krävs för att nätverka kunde användas som grund till vidare forskning.

En fråga man kunde ännu ställa och diskutera vidare är om konceptet att nätverka görs medvetet genom tydliga nätverks strategier, eller är nätverkandet bara en självklar del av konstbranschen? Då det kommer till galleriet showroom Berliini anser jag att nätverkandet görs relativt medvetet, och det kan resulteras av Hanna Ojamos och Katri Nykärens kunskap om ämnet och branschen i sig, men som Katri Nykänen uttryckte sig i intervjun, kunde galleriet gynnas av en mera strategisk och aggressiv nätverks strategi.

Som slutsats vågar jag påstå att nätverksstrategier är definitivt någonting som förekommer och kan användas inom konstbranschen för att främja konstgalleriets verksamhet, och att den har en inverkan på inträde och val av marknad då det gäller internationaliseringsprocessen. Framgången med att nätverka är starkt beroende på storlek och täthet av nätverket. Att skapa ett tätt nätverk med aktörer i samma omgivning, kan vara mycket fruktbart, men att skapa ett fungerande nätverk kräver del kunskaper och taktiska färdigheter.

KÄLLOR / REFERENCES

Alasaarela, Mikko. 1998, *Verkottuneen pk-yrityksen tuloksellisuuden mitaaminen - Case KO-ME-SA*, Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy, 99 s.

Axelsson, Björn & Agndal, Henrik. 2012, *Professionell marknadsföring*, 3 uppl., Lund, Studentlitteratur, AB, 533 s.

Christakis, Nicholas A. & Fowler, James H. 2009, *Connected: Mänskliga relationer och sociala nätverk och deras betydelse i våra liv*, New York: Brockman, Inc. 364 s.

Ellis, Nick. 2011, *Business-to-Business Marketing*, New York: Oxford University Press Inc, 351 s.

Halinen, Aino & Törnroos, Jan-Åke. 2005, *Using case methods in the study of contemporary business networks. Uppsats utgiven av Journal of Business research, nr 58, s. 1285-1297.*

Halttunen, Jussi; Toivola, Tuija; Tuomi, Lauri & Varamäki, Elina. 2006, *Tulevaisuuden Yrittäjä*, Helsingfors: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu, 256 s.

Huldén, Anna-Maria. 2015, *Design-intensive SMEs: the role of networks in the internationalization process of four Finnish companies*, Åbo: Handelshögskolan vid Åbo Akademi, 142 s.

Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan. 1995, *Developing Relationships in Business Networks*, London: International Thomson Business Press, 418 s.

Jyrämä, Annukka & Ylikoski, Teemu. 2011, *Use of the Internet in maintaining networks in a small business - a study in European art markets*, Helsingfors: Helsinki School of Economics and Business Administration, 13 s.

Jyrämä, Annukka & Äyväri, Anne. 2010, *Marketing contemporary visual art. Marketing Intelligence & Planning. Uppsats utgiven av Emerald Group publishing Limited, nr 28, s. 723-735.*

Kontinen, Tanja & Ojala, Arto. 2011, *Social capital in relation to the foreign market entry and post-entry operation of family SMEs. Uppsats utgiven av Journal of International Entrepreneurship, 9 (2), s. 133-151.*

Merriam, Sharan. 1988, *Fallstudien som forskningsmetod*, San Francisco: Jossey-Bass Inc, 228 s.

Niinimäki, Pirjo-Liisa. 2015, kuvataide kansainvälistyy yhä suhteilla, *Keskipohjanmaa*, 14.5.2015.

Pirnes, Hannu. 2002, *verkosto-ylivoimaa*, Helsingfors: Tummavuoren Kirjapaino oy, 113 s.

Vasilchenko, Elena & Morrish, Sussie. 2011, *The role of entrepreneurial networks in the Elploration and Explotation of Internationalisation Opportunities by Information and Communication Technology Firms*. Journal of International Marketing vol 19, No 4, s. 88-105.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila. 2011, *Liiketoimintaosaaminen*, 5 upp,. Helsingfors: Edita Publishing Oy, 399 s.

Elektroniska källor:

Kapiainen-Heiskanen, Päivi, 2009. *Galerie Anhava löysi kuvataiteelle reitin maailmalle*. Publicerad 06.07.2009. Aalto-yliopisto. Tillgänglig: <http://pienyrittyskeskus.aalto.fi/fi/current/news/2009-07-06/>

hämtad:17.3.2016

Artnet worldwide corporation, *artnet news*. Tillgänglig: <https://news.artnet.com/people/dicaprio-buys-art-on-instagram-275078>

Hämtad: 17.3.2016

Frame visuaalisen taiteen keskus *.About us*. Tillgänlig: <http://www.frame-finland.fi/en/about-us/>

Hämtad: 17.3.2016

Karttunen, Sari, 2009. "Kun lumipallo lähtee pyörimään" Nuorten kuvataiteilijoiden kansainvälistyminen 2000-luvun alussa, Publicerad 2009. Taiteen keskustoimikunta. Tillgänglig: <http://www.taike.fi/documents/10921/0/Karttunen+36+09.pdf>
Hämtad: 17.3.2016

Karttunen, Sari & Virolainen, Juha. 2016. Viennistä vuoropuheluun, vaikutteista verkostoihin – Selvitys suomalaisen nykytaiteen kansainvälistymisestä. Visuaalisen taiteen keskus Frame/Cupore. Tillgänglig:
https://issuu.com/framefinland/docs/viennist_vuoropuheluun_vaikuttei
Hämtad: 10.5.2016

Oxford University Press, *Oxford Dictionaries*. Tillgänglig:
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/network>
Hämtad: 19.02.2016

Sjöberg, Kira. 2010, Nykytaiteen markkinarakenteen, ansaintalogiikka ja uudet liiketoimintamallit, publicerad 2010. Luova Suomi/Cupore. Tillgänglig:
http://www.cupore.fi/documents/Taidemarkkinat_Sjoberg_220110.pdf
Hämtad: 17.3.2016

Bildkällor:

Figur 11. Affischer som en del av Carl Sebastian Lindbergs marknadsföring inför utställningen "Home and Country". Tillgänglig:
<https://www.facebook.com/showroomberliini/photos/pcb.1576754109270098/1576754049270104/?type=3&theater>
Hämtad: 3.3.2016

BILAGOR

Riktlinjer för intervjuerna:

Questions about networks and networking strategies at Showroom Berliini

Background

1. Could you tell shortly about the company and its background?
2. How did the idea of your gallery get started?
3. Could you tell shortly about your own personal background and your responsibilities within the company?

Internationalization

4. Which factors do you think affected the entry and selection of the country/city where you decided to run Showroom Berliini? Was there any already established contacts in the city?
5. If yes, What was the nature of these previous contacts? Were they business or more social oriented?
6. In what way do you believe that especially small and medium-sized companies can benefit from networks in their internationalization process?

Networks

7. What kind of international and domestic networks does the company have?
8. What kind of networks have influenced the company and how?
9. What nature do the network relationships have? Are they long- or short term, personal or business?
11. Do you think that an entrepreneur with more networking skills is also more likely to succeed?

Future of the company

12. What does the future of Showroom Berliini look like?

