

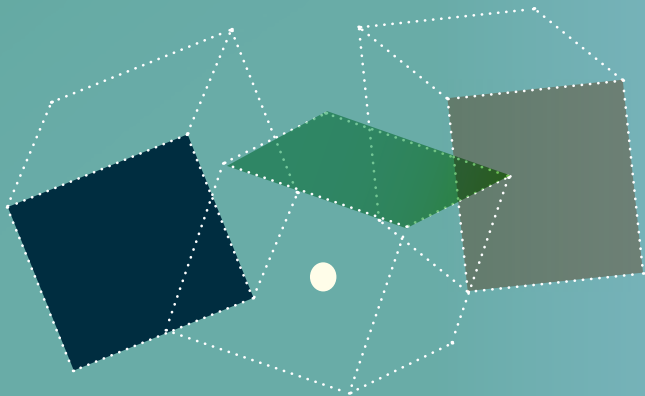
5
værktøjer

10

anbefalinger



Sådan gør du dit museum
til en bedre forretning



E
N
H
Å
N
D
B
O
G



Indhold

Forord	3
Anbefalinger til dig, der vil forbedre dit museums forretningsøkonomi	8
Værktøjer til forretningsudvikling og styring af udviklingsprocesser og økonomi i museumsprojekter	30
1 <i>Udviklingsprocessen</i>	35
2 <i>Målepunkter</i>	59
3 <i>Produktionsbudgettet</i>	71
4 <i>Brugerrejsen</i>	75
5 <i>Markedsføring og brugerrelationer</i>	79
Skabeloner & tjeklister til værktøjerne	83



SMK



N



MS
/D



NM

Fra museerne til museerne

Forord

I 2020 FANDT FEM DANSKE MUSEER SAMMEN med et ønske om at styrke landets museers forretningsudvikling og forretningsøkonomiske bæredygtighed igennem et fælles projekt. De fem museer var Nationalmuseet, Museum Sydøstdanmark, Nordjyllands Historiske Museum, Statens Museum for Kunst og Statens Naturhistoriske Museum. På baggrund af en ansøgning fra museerne valgte Realdania at støtte en undersøgelse af praksis inden for forretningsøkonomi på de deltagende museer. Undersøgelsen skulle resultere i en række konkrete værktøjer til styrkelse af hele museumssektorens forretningsøkonomi.

Baggrunden for ansøgningen var, at mange museer i stigende grad står overfor øgede indtjeningskrav og dermed må omstille sig **fra en forvaltningsøkonomi til en forretningsøkonomi**. Som museer investerer vi masser af tid og penge i nye produkter som udstillinger og aktiviteter, og det bliver i stigende grad vigtigt for os at sikre, at produkterne bliver forretningsøkonomisk bæredygtige eller giver overskud. Det bliver også et mere almindeligt krav fra fonde, at vi kan skabe forretningsøkonomisk bæredygtighed i de projekter, vi søger støtte til. Men det er stadig relativt nyt for mange af os museer at tænke i økonomi på denne måde, så projektet skulle indledningsvis afdække behovet for at understøtte denne udvikling. Det skulle dels ske ved at se på, hvor og hvordan vores organisationer kunne blive bedre til at tænke i forretningsøkonomi, og dels skulle projektet udvikle en række nye værktøjer til brug i vores udviklingsarbejde.

Som museer er vi mere kolleger end konkurrenter. Derfor er viden- deling på tværs af vores sektor af, hvordan økonomien på det enkelte museum kan styrkes, oplagt. For at vi kan sammenligne og dele på tværs, er der også et behov for at arbejde med sammenlignelige data. Derfor har det også været en del af projektet at definere en række målepunkter, som vi som museer kan sammenligne os med både internt og på tværs af sektoren, og som vi kan bruge til at lære af hinanden.

De nævnte værktøjers fokus er derfor på temaer, der knytter sig til forretningsudvikling som f.eks. dataindsamling og økonomiske målepunkter, udviklingsprocesser og økonomi samt produktions- budgetter, brugerrejser, markedsføring og brugerrelationer. Begreberne forklares under de enkelte værktøjer, men det er hen- sigten, at værktøjerne skal kunne bruges af museumsmedarbejdere på alle niveauer. Det er således ikke kun økonomi, markedsføring eller ledelse, der kan få glæde af værktøjerne, men alle medarbejdere, der er involveret i at udvikle publikumsrettede tiltag som udstillinger og aktiviteter. Det er samtidig hensigten, at alle museer uanset fag- område og størrelse kan anvende værktøjerne, evt. tilpasset til den situation, det enkelte museum befinder sig i.

Værktøjerne er udviklet af medarbejdere fra os selv (*projektets museer*) og faciliteret af konsulentfirmaet RasmussenNordic. Det er derfor ikke for meget at hævde, at værktøjerne er udviklet af os selv til os selv – fra museerne til museerne. De er med andre ord hjælp til selvhjælp. Værktøjerne er af samme grund formuleret lettilgængeligt med trin, tjeklister, modeller og hjælpespørgsmål, som kan guide dig i dit arbejde med at skabe forretningsøkonomisk bæredygtige publikumstiltag. Der er også en række anbefalinger til, hvordan din museumsorganisation kan blive bedre til at arbejde

forretningsorienteret, som du med fordel kan dele med dine kolleger og din direktion, hvis ikke du selv sidder i direktionen.

Meget få museer i Danmark drives på rent kommercielle vilkår, dvs. med ejere, der forventer at få del i et eventuelt overskud. Men som nævnt bliver det i stigende grad vigtigt for os museer at sikre, at vores publikumstiltag giver plus på bundlinjen. Er der et overskud disponerer museet jo i udgangspunktet selv over det, og overskuddet kan investeres i at udvikle dit museum i den retning, din strategi udstikker: Nye brugergrupper, ombygninger, outreachprogrammer eller nye tematiske indsatsområder, det er helt op til dig.

Jo flere museer, der bliver i stand til at investere deres overskud i udviklingen, jo bedre museer får vi i hele Danmark. Det kan øge både mængden af danske besøgende og turister på museerne. Kagen bliver med andre ord større, og museerne bliver samtidig mere attraktive som samarbejdspartnere for fonde, politikere og erhvervslivet. Men det begynder alt sammen med at tænke mere forretningsorienteret, og her finder du nogle bud på værktøjer, der kan hjælpe dig med det.

Vi håber, at du vil tage godt imod værktøjerne og bruge dem på dit museum.

MUSEUM SYDØSTDANMARK
NATIONALMUSEET
NORDJYSKE MUSEER (*tidligere Nordjyllands Historiske Museum*)
STATENS MUSEUM FOR KUNST
STATENS NATURHISTORISKE MUSEUM

Læsevejledning

DU SIDDER NU med en **håndbog i mere bæredygtig forretningsøkonomi på et museum**. Med bæredygtig menes ikke i klima- eller energimæssig forstand men derimod i økonomisk bæredygtighed – altså hvordan de mange gode tiltag, dit museum gennemfører for publikum, kan blive en bedre forretning.

Håndbogen anviser på baggrund af et større projekt og analysearbejde en række tips og værktøjer, du som museumsmedarbejder kan anvende i dit arbejde, hvis dit museum ønsker at forbedre den forretningsøkonomiske bæredygtighed. Men håndbogen er ikke en roman, du skal læse fra ende til anden, og det er heller ikke en anvisning mejslet i sten. Den er til gengæld et opslagsværk, du kan anvende fuldstændig efter dit behov, museets situation og organisationens størrelse.

Der er meget stor forskel på museer, selv i et lille land som Danmark, og der er ikke to museer, der vil kunne bruge håndbogen på samme vilkår. Et museum har måske udfordringer med at få produktionen af nye tiltag til at overholde budgetterne, et andet har måske udfordringer med at få markedsføringen til at fungere, og et tredje museum har måske svært ved at finde ud af, hvordan man regner sig frem til, hvornår en ny udstilling kan give overskud. Håndbogen kan hjælpe med det hele.

Uanset om du arbejder på et stort eller lille museum, er håndbogen derfor en kilde, du kan plukke i og udvælge de ting fra, som du har mest behov for, og tilpasse dem til din egen situation. Måske sidder der en enkelt medarbejder på dit museum med flere ansvarsområder, som man på et større museum ville fordele over flere afdelinger. Det skal du ikke lade dig slå ud af – måske gør det i virkeligheden nogle ting, bl.a. koordineringen og overblikket, lettere for dig?

Overvej at skimme håndbogen på samme måde som du bladrer i en turistguide, inden du stiger ombord på flyet til din feriedestination. Du vil få et overblik, men som det vigtigste vil du forhåbentlig blive inspireret til, hvor du skal prioritere din indsats og hvad der er det vigtigste for dig at begynde med. På den måde kan håndbogen forhåbentlig hjælpe dit museum på rejsen imod en bedre forretningsøkonomisk bæredygtighed.

God arbejdslyst!



10

Anbefalinger

Hvis du ønsker at forbedre forretningsøkonomien, få bedre styr på budgetteringen af dine projekter samt øge værdien for dit publikum eller dine brugere, som vi kalder dem her, er disse ti anbefalinger et godt sted at begynde.

Anbefalingerne er mest henvendt til museumsledere, men alle kan bruge dem, så læs endelig videre.

Brug værktøjet:
MÅLEPUNKTER
Side 59

1

Lav konkrete strategiske mål for din forretningsøkonomi

Et gammelt kinesisk ordsprog siger, frit citeret, at hvis du ikke ved hvor du vil hen, er det ligegyldigt hvilken vej du tager. Det gælder også forretningsøkonomien på et museum.

DET ER LEDELSEN PÅ DIT MUSEUM, som skal tage initiativ til at udarbejde både overordnede strategiske mål og konkrete kvantificerbare mål på det forretningsøkonomiske område.

Hvor stor en del af indtægterne skal komme fra billetter?

Hvor stor en del af indtægterne kommer fra årskort, hvis I har det?

Hvad er indtjeningsmålene for café og butik?

Skal udstillinger altid give overskud?

Det er spørgsmål som disse, du kan bruge, når du skal formulere de strategiske forretningsøkonomiske mål.

Du kan med fordel tage initiativ til en proces, hvor medarbejdere og ledelse sammen kan reflektere over og sætte mål for de forretningsøkonomiske tiltag og for det overskud, de skal bidrage med til driften. Du må også meget gerne inddrage overvejelser om, hvordan et eventuelt overskud skal reinvesteres og indarbejdes i din planlægning.

De konkrete økonomiske mål skal implementeres i organisationen både på ledelsesniveau og på det enkelte projekts niveau, så I kan se, hvordan de enkelte projekter bidrager til de samlede mål. Du kan overveje at lade dig inspirere af værktøjet **MÅLEPUNKTER**, når du skal formulere målene.

Husk også at **formidle målene ud i din organisation**, så alle kender dem og ved, hvordan de skal bidrage til at nå målene.

2

Tag kontrol over udviklingsprocessen

Udviklingsprocessen er formentlig det område, hvor dit museum investerer flest ressourcer i at skabe publikumstiltag, der kan blive en succes for jer og for museets brugere.

Men ved du hvor mange timer, kroner og øvrige ressourcer, museet investerer i jeres enkelte publikumstiltag? Hvis ja, er det godt gået – for det er et område, en del museer finder svært.

Brug værktøjet:
MÅLEPUNKTER
Side 59

Brug værktøjet:
**PRODUKTIONS-
BUDGETTET**
Side 71

TID ER EN KNAPE – OG KOSTBAR – RESSOURCE. Men heldigvis findes der løsninger, der kan hjælpe, hvis du vil blive bedre til at styre ressourceforbruget og samtidig skabe en bedre forretningsøkonomi: Det handler om budgettering, styring og opfølgning.

Du kan opnå meget ved at indføre timeregistrering og budgettere med timeforbruget på dine projekter. Tag gerne udgangspunkt i tidligere projekter, når du budgetterer, hvor mange timer f.eks. en ny udstilling vil kræve at etablere. Men husk også, at der ikke er to projekter, der er ens. Vær realistisk og gerne lidt konservativ (*dvs. overbudgettér lidt*) i timebudgetteringen.

På indtægtssiden skal du sikre, at museet får en fast metode til at beregne de indtægter, der specifikt kan tilskrives bestemte aktiviteter. Du kan med fordel inddrage kolleger fra både ledelse og økonomi, når du skal etablere metoden.

Hvor mange ekstra brugere forventes en ny udstilling f.eks. at bidrage med?

Hvordan måler du det?

Hvor mange gange skal en aktivitet afvikles, før den giver overskud?

Du kan også overveje faste fordelingsnøgler for fælles udgifter til styring af økonomien i projekterne. Det kunne være forhold som vagtpersonale, øget rengøringsbehov og elektricitetsforbrug osv., altså ting, der påvirkes delvist af f.eks. den udstilling, du planlægger.

Du bør desuden – JF. ANBEFALING 1 – altid have nogle konkrete økonomiske mål for dine initiativer, som er bundet op på museets overordnede forretningsøkonomiske mål. Det er disse mål, du efter gennemførelsen af et projekt kan bruge til at afgøre, om initiativet har givet over- eller underskud. Du kan bruge værktøjet **MÅLEPUNKTER** som inspiration.

3

Optimer startfasen med et programråd

Hvor og hvordan opstår idéen til et nyt initiativ på dit museum? Og hvordan beslutter I, hvad I går videre med, og hvad der ikke føres ud i livet? Et programråd kan hjælpe.

Brug skabelonen:

BUSINESSCASE

Side 86

DET ER I DEN SPÆDE BEGYNDELSE, at man træffer de mest afgørende beslutninger for, om et tiltag bliver en succes eller ej. Jo længere et projekt er i udviklingsprocessen, jo sværere og dyrere bliver det at påvirke projektet væsentligt. Men du kan hjælpe dit museum med at træffe de bedst mulige beslutninger om, hvilke tiltag I vil gennemføre. Her er et par anbefalinger til det, men i værktøjerne er der mere omfattende råd og vejledning at hente.

Du kan tage initiativ til at sammensætte **ET PROGRAMRÅD**, som får mandat til at træffe den endelige beslutning om udstillinger eller større aktiviteter. Mange museer har allerede sådanne råd, og det lader til at fungere. Sørg for at have forskellige fagligheder med, bl.a.:

Indsigt i markedet (markedsføring og brugernes perspektiv)

Overblik over forskningsprojekter med formidlingspotentiale

Forretningsøkonomi og ledelse.

Et programråd behøver ikke at bestå af ret mange personer – det er mere vigtigt, at de rigtige kompetencer er med!

Når en idé er blevet vurderet som interessant, bør den gennemgå en potentialevurdering som en del af **BUSINESSCASE**, og du kan teste idéen på potentielle brugere.

Hvis potentialevurderingen, businesscasen og brugerne blåstempler idéen, er der basis for at gå videre med at kvalificere og evt. søge ekstern finansiering af idéen hos fonde.

4

Få en fast evalueringsproces for de forretningsøkonomiske resultater

Hvis dit museum opretter et programråd, er det en god idé at lade det samme råd stå for evalueringen.

EVALUERING KAN FOREGÅ PÅ FLERE MÅDER. Det kan f.eks. være ved at afholde et evalueringsmøde kort efter åbningen af en udstilling, men det kan også være løbende evalueringsmøder, hvor I forholder jer til, om det konkrete tiltag opfylder de målepunkter, I har opstillet i startfasen.

Har ressourceforbruget i tid og penge til etableringen været inden for budgettet?

Hvorfor/hvorfor ikke?

Sælger udstillingen de billetter, I har budgetteret med?

Kommer der det antal nye brugere ind, som I har skrevet ind i businesscasen?

Er der udgifter, der ikke kan holdes inden for driftsbudgettet (eller viser sig at være lavere end budgetteret)?

Det er blot eksempler på de centrale spørgsmål, evalueringen kan besvare.

Husk at samle evalueringerne et centralt sted, hvor de forskellige data kan anvendes i bl.a. businesscases og budgettering til fremtidige tiltag. Det er nogle af de mest værdifulde indsigter, du kan have.

Evalueringer



5

Udnævn en dataansvarlig

Få en bestemt medarbejder til at stå for indsamling, arkivering og tilgængeliggørelse af jeres data. Og hav en fast procedure for det hele, så opgaven nemt kan overleveres og videreføres.

DU KENDER SIKKERT TIL DEN SITUATION, at nogle områder har du rigeligt med data på, imens andre områder er knap så velbeskrevne. Som nævnt under **ANBEFALING 4** kan du hente nogle meget værdifulde data ved at evaluere museets tiltag, og disse data er særligt vigtige i dit fremadrettede planlægningsarbejde.

At arbejde mere databaseret er en af nøglerne til at lykkes med at skabe en bæredygtig forretningsøkonomi.

Et godt sted at begynde er at tage en drøftelse af, hvilke data I har brug for i forskellige faser – f.eks. i processen med at udvikle udstillinger – samt hvor og hvordan I vil indsamle disse data. Når I har besluttet det, er det i princippet de data, I dels kan opstille målsætninger med, men også efterfølgende evaluere jeres succes på.

Her vil dit museum være godt hjulpet, hvis I udnævner en kollega som dataansvarlig, dvs. den, der har ansvaret for dels at stille data til rådighed for jer, men som også sørger for **faste procedurer for indsamling af data** undervejs, f.eks. i økonomisystemer, billet-salgssystemer og brugeranalyser mv. Det kan oplagt være en medarbejder, der i forvejen sidder med markedsføring eller økonomi, men det er op til dig.

I kan også med fordel bede den dataansvarlige oprette et centralt sted på et fællesdrev eller intranet, hvor data, analyser og evalueringer altid ligger tilgængelige for alle medarbejdere.

6

Udnævn en brugerrejseansvarlig

Integrér brugerrejsen i udviklingsprocessen.

DU ANVENDER SIKKERT allerede begrebet *brugerrejsen* i dit daglige arbejde. Men har dit museum også udnævnt en kollega som ansvarlig for brugerrejsen – en medarbejder, som har mandat til at træffe de beslutninger, der både giver brugerne den bedste oplevelse, og som lader museet udnytte de kommercielle muligheder i brugerrejsen?

Du kan med fordel tage initiativ til, at en kollega udnævnes som brugerrejseansvarlig både i projektfasen og i driftsfasen af f.eks. en ny udstilling.

Denne medarbejder har hele tiden fokus på dels brugernes oplevelse og behov og dels på museets muligheder for at øge indtjeningen på f.eks. årskort, i butik, som tilkøb af rundvisninger og lign. Men det er også denne medarbejder, der sikrer at en ny udstilling fungerer efter hensigten efter åbningen – er der f.eks. skilte der mangler, lys der er defekt osv. Banalt for os museer måske – men meget vigtigt for brugerne!

Du kan også med fordel lade den **BRUGERREJSEANSVARLIGE** på dit museum arbejde tæt sammen med den **DATAANSVARLIGE**, f.eks. på brugerundersøgelser og tilfredshedsmålinger.

7

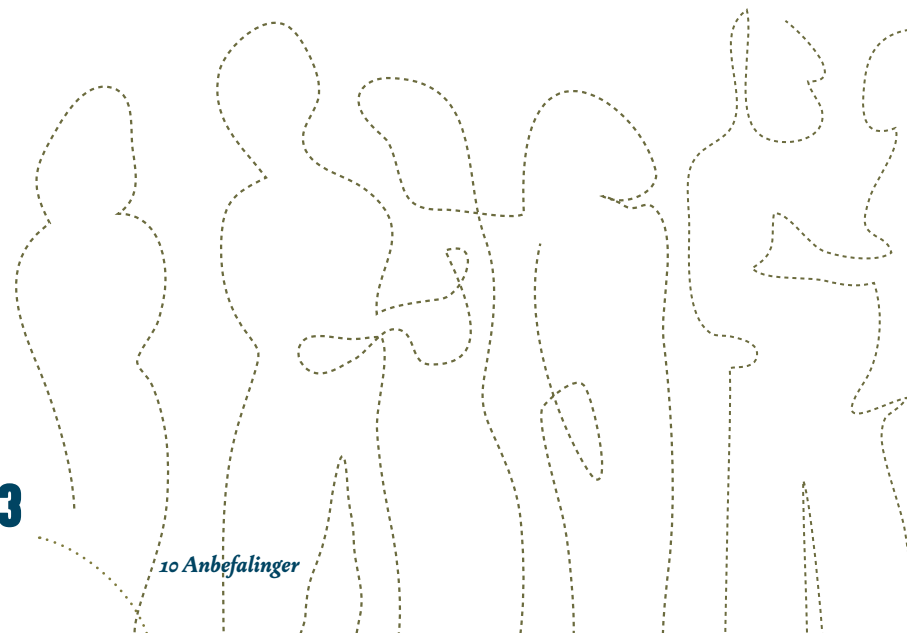
Opgradér kompetencerne

Ansæt medarbejdere med de rette kompetencer – eller sørg for kompetenceudvikling af de nuværende ansatte.

SELV OM DIT MUSEUM har sat strategiske mål for jeres forretningsudvikling, er det ikke sikkert at alle medarbejdere føler sig lige godt klædt på til arbejdet med at styrke den forretningsøkonomiske bæredygtighed i alle udviklingsprocessens led. Det kan derfor være en god idé, at du foretager en vurdering af dit museums kompetencer inden for økonomi, kommerciel drift, brugerrejsedesign, forretningsudvikling samt dataindsamling og -bearbejdning.

Er der behov for helt nye kompetencer eller blot kompetenceudvikling? Hvad er vigtigst for jer at prioritere, hvis I ikke kan det hele?

Dit museum bør derfor også vurdere, om jeres samlede medarbejdersammensætning afspejler museets prioritering af indsatser for forretningsøkonomisk bæredygtighed. Det kan være nødvendigt for jer at ansætte kompetencer, som kan bidrage med den nødvendige erfaring og viden om ovenstående områder.



8

Opgradér din projektledelse

Projektlederens rolle er mangfoldig, og du er sikkert enig i, at projektledelse er en helt central rolle, når dit museum skal udvikle og gennemføre nye publikumstiltag. Fordelene ved at professionalisere projektlederrollen er mange, så her er lidt overvejelser i den forbindelse.

DU KAN MED FORDEL ORGANISERE dine projekter i en styregruppe og en projektgruppe. Styregruppen 'ejer' projektet og kan træffe de afgørende beslutninger, der ligger ud over projektlederens mandat, imens projektgruppen står for selve udførelsen af projektet. Det lyder måske voldsomt stort, men de to grupper behøver ikke at bestå af ret mange medarbejdere. Det vigtigste er, at de rigtige kompetencer og mandater er til stede i begge grupper.

Du kan også med fordel indføre en projektmodel, der beskriver og giver et klart mandat til din projektleder, så vedkommende kan træffe beslutninger på et klart grundlag og ikke ender som 'postbud' imellem projektgruppe og styregruppe. Du kan også lade projektmodellen indeholde en række professionelle projekthåndteringsværktøjer (f.eks. software), som projektlederen naturligvis skal være superbruger på. Igen behøver det ikke at være en stor og forkromet model – styring i et Excelark kan være helt fint.

God projektledelse er i høj grad et håndværk.

Det er derfor en god idé, hvis du har mulighed for at rekruttere projektledere, der har dokumenteret erfaring med projekter, der ligner dem, du har på dit museum.

Og sidst, men absolut ikke mindst, skal du sikre en god overgang fra projektfase til drift. Det kan du f.eks. gøre ved at lade ansvaret overgå fra projektlederen til den brugerrejseansvarlige (jf. anbefaling 6) på åbningsdagen, hvis ikke der er tale om den samme person. Det sikrer også, at du får et bedre grundlag for evalueringen af både processen og selve resultatet.

9

Brug museets økonomiske kompetencer

Inddrag dit museums økonomiske kompetencer strategisk.

HVIS DU VIL ØGE den forretningsøkonomiske bæredygtighed på dit museum, er et af de steder, du med al sandsynlighed kan opnå mest, i brugen af de økonomiske kompetencer på dit museum.

For det første bør du involvere museets økonomiske kompetencer (*økonomimedarbejder, økonomiafdeling eller regnskab*) helt fra startfasen, hvor de blandt andet kan hjælpe dig med budgettering af besøgstal, ressourceforbrug (*timer og penge*) og businesscase.

Økonomi er en svær disciplin, så erfaring med området er absolut nødvendig.

Du kan også med fordel involvere din projektleder, som jo er den, der skal styre ressourceforbruget, men som også i tæt dialog med økonomi skal følge løbende op på tids- og pengeforbruget i projektet. Husk som tidligere nævnt, at tidsregistrering er en rigtig god idé, så du ikke risikerer at ressourceforbruget løber løbsk. Tid er i den grad penge.

I det hele taget vil det være en god idé, hvis du sørger for at der er en **formaliseret dialog imellem projektleder og økonomi** i hele projektets levetid. Brug altid din økonomifunktion som sparringspartner, og hjælp dem også til en opkvalificering, hvis du vurderer, at der er behov for det.

10

Brug de 5 værktøjer!

Det siges, at det rigtige værktøj er det halve arbejde.

I DE FOREGÅENDE NI ANBEFALINGER henvises løbende til en række værktøjer, som bliver præsenteret i bogens anden del.

Værktøjerne er udviklet af folk som dig - medarbejdere på museerne - som sikkert sidder med de samme udfordringer som dig. Og værktøjerne er derfor en konkret og handlingsanvisende hjælp til dig, når du skal arbejde med at forbedre dit museums forretningsøkonomiske bæredygtighed.

Hvis du vil godt i gang med at bruge værktøjerne, er det vigtigt at de er **forankret i ledelsen**. Du kan derfor overveje at afholde et seminar eller en workshop for/i din ledelse om værktøjerne. Her kan I f.eks. drøfte:

Hvordan værktøjerne passer til jeres virkelighed

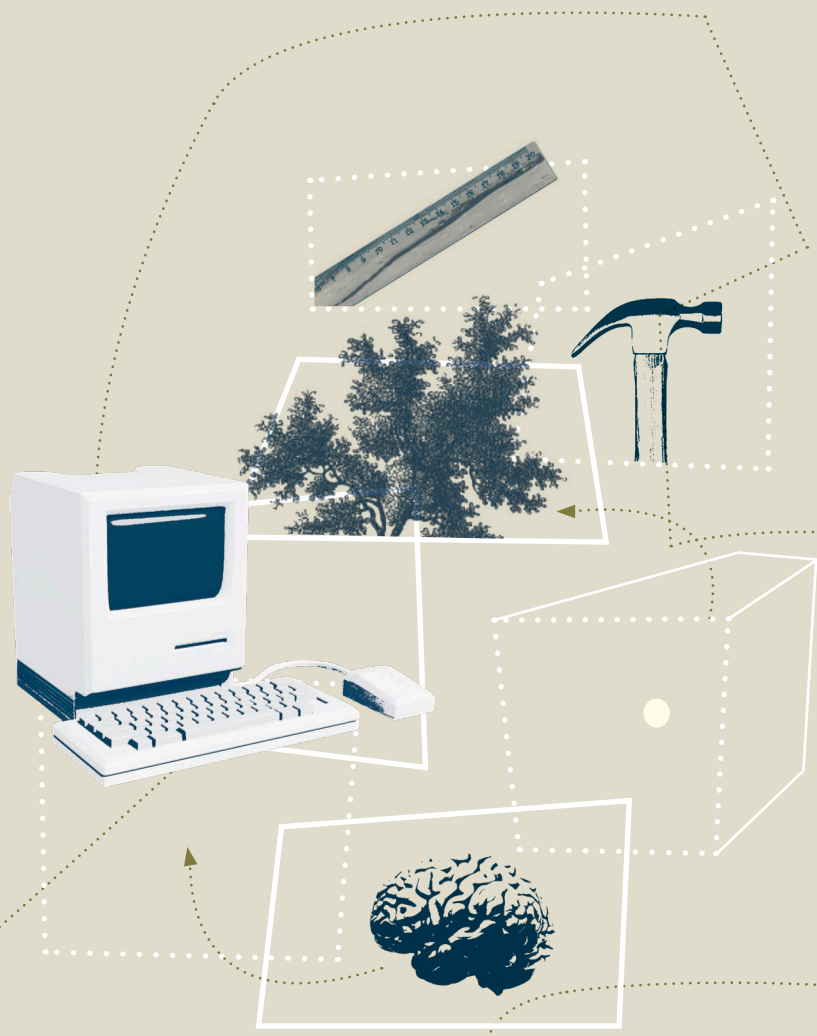
Hvordan I kan bruge værktøjerne i praksis

Hvad I vil opnå med værktøjerne

Hvordan ledelsen vil placere og fordele ansvaret for, at I får brugt værktøjerne.

Så er I allerede godt i gang!





5

Værktøjer

Til styring af økonomi
og udviklingsprocesser
i museumsprojekter

Introduktion til de fem værktøjer

VÆRKTØJERNE ER UDVIKLET med sigte på hele tiden at styrke klarhed, enkelthed og beslutningsdygtighed omkring de initiativer, der skal skabe de gode oplevelser og forhåbentlig tiltrække flere brugere til dit museum. Og værktøjerne tager samtidig afsæt i dagligdagen og i, hvordan du hele tiden kan skabe bedre fokus på brugeroplevelse og økonomi.

Så hvis du ønsker at forbedre den forretningsøkonomiske bæredygtighed på dit museum, er der forskellige steder, du kan sætte ind.

Værktøjerne er delt op i forskellige temaer, så du kan bruge de værktøjer, der er mest relevante for dig og dit museum. Det er ikke et krav, at du bruger alle værktøjerne, og du behøver heller ikke at bruge de enkelte værktøjer slavisk. Du kan sagtens foretage en vurdering af, hvad du har mest behov for, og så nøjes med at sætte ind der. Der er sikkert nogle af delene, dit museum allerede har godt styr på, og der er jo ingen grund til at begynde at reparere på noget, der allerede fungerer. Så brug hvad du kan.

Du vil opleve, at der er gentagelser, hvis du læser alle værktøjerne på én gang, men det er heller ikke meningen. Det kan dog være en god idé under alle omstændigheder at skimme værktøjerne kort igennem, inden du beslutter dig for, hvad du har mest behov for.

1

Udviklingsprocessen

Hvordan skaber du en proces, der sikrer sammenhæng fra start til slut i økonomien og processerne i dine publikumstiltag?

2

Målepunkter

Hvordan måler du konkret på dine resultater, så du kan sammenligne med andre tiltag på dit museum – og med andre museer, hvis det er relevant?

3

Produktionsbudgettet

Hvordan sikrer du dit museum sunde og komplette budgetter til publikumstiltagene?

4

Brugerrejsen

Hvordan kan du skabe en god brugerrejse for dine brugere, som samtidig sikrer dit museum en højere omsætning?

5

Markedsføring og brugerrelationer

Hvordan skaber du stærke relationer til dine brugere og en effektiv markedsføring i dine publikumstiltag?

Værktøjerne giver dig

Trinvisse faser som ledere, projektleder og medarbejdere kan følge, når I skal udvikle og producere forretningsøkonomisk bæredygtige publikumstiltag på museet

Modeller, skemaer og tjeklister til f.eks. målepunkter, business-case, potentialevurdering, brugerrejse og kampagner

De vigtigste spørgsmål, som du og dine kolleger skal stille til forretningsudvikling (*herunder businesscase*), brugerrejse, produktionsplan, budgetter og markedsføring ved starten af alle nye projekter.

FOR AT SIKRE det økonomiske fokus tager forretningsudviklingsværktøjerne udgangspunkt i udviklingsprocessen (*se figur side 37*) som et redskab til både at anslå et muligt overskud på en given aktivitet samt skabe overblik over, hvad museet investerer i at skabe værdi hos brugeren og på den økonomiske bundlinje.

Udviklingsprocessen følger udgifter/investeringer og de processer, museet benytter i følgende faser af et projekt: *Startfase – Udviklingsfase – Produktionsfase – Driftsfase – Evalueringsfase*.

Værktøjerne indeholder trinvisse processer og spørgeguides til hver enkelt fase, der hjælper dig med at afgøre, hvad I skal gøre og hvornår.



Værktøj nr. **1**

Udviklingsprocessen

Sådan får du styr på udviklingsprocessen

HVAD SKAL DIT MUSEUM huske fra start til slut for at sikre værdien af jeres initiativer for både brugerne og for museets økonomi?

Værktøj 1 er en trin-for-trin proces til at få forretningsudvikling og forretningsøkonomisk bæredygtighed tænkt med, når du skal udvikle nye aktiviteter eller udstillinger. Værktøjet kan også anvendes af projektleder og ledelse som en model til styre projekter. Hvis du vælger at bruge værktøjet som en fast metode, vil den både løfte kvaliteten af oplevelserne for dine brugere og samtidig forbedre forretningsøkonomien på dit museum.

En ny udviklingsproces

Museer ligner ikke nødvendigvis andre organisationer eller virksomheder. Det er også derfor, at værktøjet er udviklet specifikt til brug på museer i arbejdet med at designe, producere, styre og evaluere publikumstiltag.

Du kender givetvis til nogle af trinene i udviklingsprocessen allerede i en eller anden form. Og det er alletiders – så er du nemlig allerede godt i gang. Men vær særligt opmærksom på startfasen med potentiale vurdering, dataindsamling og målsætninger, som kan være lidt af en udfordring at få styr på.

I de følgende afsnit får du en gennemgang af alle faserne fra modellen samt en præsentation af værktøjerne til hver fase, hvorefter du kan beslutte, hvad du har mest behov for. God fornøjelse!

Evalueringsfase

Datarapportering
Evalueringsmøde
Datadeling

Startfase

Idé
Målsætninger
Kvalificering / Data
Beslutning

Driftsfase

Overdrage ansvar
Dataindsamling
Justering

Udviklingsfase

Projektplanlægning
Design
Økonomiplanlægning

Produktionsfase

Produktionsplan
Produktion
Evaluering / justering

Udstilling /
aktivitet

Et vigtigt forhold, du vil opdage er gennemgående i værktøjerne, er at tage stilling til ejerskab og ansvar for de enkelte opgaver. For eksempel bør du overveje at lade museets økonomi/regnskabsfunktion eje og have ansvar for alle budgetterne i dine projekter. Men det er blot et eksempel.

Og husk igen, at du ikke behøver at bruge alle dele af værktøjerne – heller ikke udviklingsprocessen – på en gang. Rom blev ikke bygget på én dag, og du får størst glæde af værktøjerne, når du begynder med at bruge de dele, du har mest brug for.

Startfasen

Sådan vælger du de gode idéer

Udarbejd en businesscase og kvalificér idéen

Den første fase i udviklingsprocessen er der, hvor du træffer de mest afgørende beslutninger om de oplevelser, dit museum skal tilbyde. Og det er også her, du skal kvalificere idéen ved at indsamle både økonomiske data og publikumsdata samt opstille mål for tiltaget.

Hvad vil du opnå rent forretningsøkonomisk med dette tiltag?

Skal det generere overskud?

Er det overhovedet muligt at generere overskud på tiltaget?

Hvor går man hen med de gode idéer?

Det er som regel ikke gode idéer, man mangler, og idéerne kan opstå mange forskellige steder. Men hvad er afgørende på dit museum for, hvilke idéer, I vælger at gå videre med og realisere?

38

39

Første idébehandling

Potentiale vurdering

Go/no go-møde

Du skal gennem tre trin med din idé, før du kan gå videre til næste fase med at udvikle den.



Hvis du vil forbedre den forretningsøkonomiske bæredygtighed på dit museum, er det en god idé at være meget opmærksom på idéernes potentiale dels i forhold til brugernes behov, men også i forhold til idéernes økonomiske potentiale.

Du bør samtidig sikre, at alle idéer behandles lige- ligt. Det kan f.eks. ske i et formaliseret råd, hvor I udvælger de idéer, der virker mest lovende, og som

samtidig matcher museets strategi bedst. Herefter kan du sende idéerne videre til en potentialevurdering. I det følgende får du en mere minutøs gennemgang af, hvordan du kan gøre.

Trin til første idébehandling

Sørg for at have udnævnt et **formaliseret programråd** til behandling af idéer.

Udnævn som led i programrådet en kollega som **idé-** eller **kontaktansvarlig**, som andre på dit museum kan kontakte med deres idéer til programrådet

Inden idéens **første behandling** i programrådet skal forslagsstiller udfylde en beskrivelse og et bud på målgruppe. Beskrivelsen sendes til rådet.

Formalisér en møderække for programrådet. På møderne beslutter rådet om idéen er god nok, dvs. om den lever op til kriterierne og matcher strategien og dermed kan gå videre til næste fase. Programrådet kan vælge flere idéer, som kan sendes videre til potentialevurdering – hvor mange er op til jer selv, men vær kritisk og realistisk!

Når en idé går videre til **potentialevurdering**, skal rådet sende idéen videre til medarbejdere med ansvar for dataindsamling og businesscase. Denne eller disse medarbejdere kan godt være en fast del af rådet, hvis det gør processen lettere og hurtigere for dig.

*Se skabelon til
Idébeskrivelse
side 84*

*Se under
Businesscase
side 92*

Sammensætning af programråd

Det er vigtigt, at du sikrer en bred sammensætning af kompetencer i museets programråd.

Sørg for at have kompetencer inden for publikumsindsigt, markedsindsigt, kommerciel indsigt, markedsføring og økonomi ud over det forskningsfaglige felt.

Det vigtige er ikke, hvor mange der sidder i programrådet, men derimod at de rigtige sidder der!

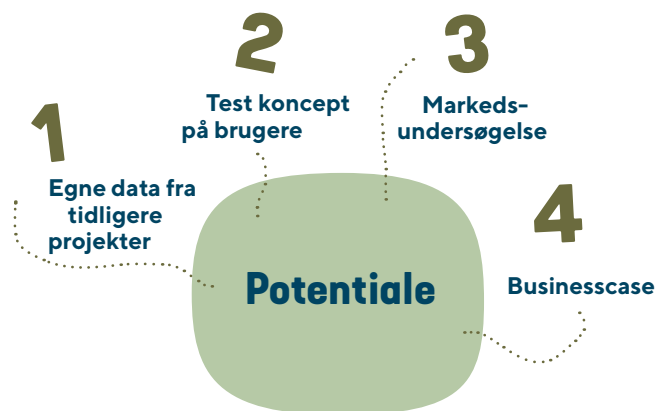


Potentiale vurdering og idé kvalificering

Sådan vurderer du om en idé også er en god idé!

POTENTIALEVURDERINGEN hjælper dit museum til at træffe bedre valg strategisk og til at nå økonomiske mål og publikums mål. Potentiale vurderingen er et samarbejde mellem den ansvarlige for vurderingen (som får idéen til vurdering fra programrådet) og den eller de medarbejdere, der skal levere data til vurderingen. Data er i denne fase blandt andet publikumsdata og økonomiske data. Den ansvarlige for POTENTIALEVURDERINGEN samler alle data et i tekstdokument, som skal præsenteres for programrådet igen til anden idébehandlingsrunde.

Husk allerede her at registrere, hvor mange timer de forskellige medarbejdere bruger til behandling og potentiale vurdering af idéen, så du har overblik over, hvor mange økonomiske ressourcer der anvendes i startfasen. Det skal indregnes i budgettet senere. Interne timer er også en knap (og kostbar) ressource!



Se under
Businesscase
side 92

Potentiale vurderingen består af fire trin, og de er vigtige alle sammen. Overvej dog alligevel at fokusere lidt mere på businesscasen. Det er nemlig her, der er størst potentiale for at forbedre din forretningsøkonomi.

1 Indhent egne data fra lignende projekter, som museet tidligere har gennemført

Dit museum har sandsynligvis skabt udstillinger og andre tiltag mange år tilbage og kan bruge data herfra til at estimere, hvorvidt en ny idé vil appellere til brugerne og i hvilket omfang. Bed din kollega (formentlig i økonomi/regnskab) om at bidrage med tal på, hvad lignende tidligere tiltag har kostet museet både i udvikling og drift. Hvis museet ligger inde med regnskaber fra tidligere tiltag, bør du også inddrage dem her. Det kan være at dine data ikke er så gode, men **alt er bedre end ingenting**.

Bed også kolleger med indsigt i publikumsdata om at bidrage med indsigt i, hvad lignende oplevelser har tiltrukket af brugere eller solgt af billetter. Husk også data fra publikumsundersøgelser om forhold som publikumsvurdering og anbefalingsvillighed for tidligere lignende tiltag, hvis du har dem. Det kan f.eks. være data fra den nationale brugerundersøgelse i udstillingsperioden.

2 Test konceptet på dine potentielle brugere

Se skabelon til
Idébeskrivelse
side 84

Præsenter idéen (evt. sammen med flere andre idéer ved samme lejlighed) for en gruppe potentielle brugere fra målgruppen. Det kan du gøre enten i en fokusgruppe eller via et spørgeskema (brug IDÉ-BESKRIVELSEN til at beskrive konceptet, men husk at formulere idéen, så udenforstående kan forstå den). Det kan godt være et relativt løst

fokusgruppeformat, semistrukturerede interviews eller lignende – det vigtigste er, at du hører de potentielle brugeres spørgsmål, reaktioner og forventninger til idéen. Du skal være særligt opmærksom på, om idéen overhovedet matcher et behov hos folk.

Er det attraktivt? Hvorfor?

Hvor attraktivt er det sammenlignet med andre tilbud?

Når du rekrutterer dine deltagere, skal du undgå at spørge mennesker, som kender museet alt for godt i forvejen eller f.eks. er i nær familie med dig – de kan let overvurdere potentialet af høflighedshensyn. Sørg i stedet for at finde nogle repræsentanter for målgruppen, som ikke har nogen særlig relation til dit museum. Det kan f.eks. være folk, du møder i det lokale butikscenter eller finder via sociale medier, eller du kan få et eksternt firma til at rekruttere for dig.

3 Undersøgelse: Hvad findes der på oplevelsesmarkedet allerede?

Du kan med fordel udarbejde en lille markedsundersøgelse, som afdækker om andre museer og attraktioner tilbyder noget lignende.

Findes der allerede en lignende udstilling med samme tema eller aktivitet hos andre, og hvor stor succes har den?

Hvis udbyderen tager penge for tiltaget, hvad er folk så villige til at betale?

Lav en grundig søgning på nettet og spørg de andre museer med samme tema om deres erfaringer med lignende tiltag. Spørg evt. det pågældende museums brugere om, i hvor høj grad de finder din idé attraktiv. Hav gerne en fast kontaktperson hos de vigtige fonde, som kan sparre med jer omkring nye idéer, så museet tidligt kan vurdere, om fondene er interesserede i at støtte projektet.

4 Udarbejd en businesscase

Som nævnt er businesscasen måske det vigtigste sted, du kan prioritere overhovedet, hvis du ønsker at forbedre museets forretningsøkonomi. Businesscasen samler al den viden, du har fået i de første trin, i et estimat, der kan hjælpe dig med at afdække, om idéen giver mening økonomisk og strategisk at gennemføre.

Det er også her, du udarbejder det første bud på budget og omkostninger og formulerer de vigtigste **MÅLEPARAMETRE**, altså de parametre, der gør dit museum i stand til at evaluere tiltaget, hvis det gennemføres, samt at sammenligne tiltaget med andre tiltag. Så det er vigtigt at få sat nogle realistiske og målbare mål.

Se
Målepunkter
side 59

Se
Businesscase
side 86

Brug spørgsmålene i **BUSINESSCASE** som dit skema. Hvis det er muligt for dig, bør du sikre, at businesscasen ejes og vedligeholdes af dine kolleger i økonomi/regnskab.

Go/No Go-mødet

Skal idéen udvikles, justeres eller afvises?

NÅR DEN UDFYLDTE potentialevurdering og businesscase er klar, fremlægges de atter for programrådet til den anden idévurdering. Her træffer rådet beslutning om hvorvidt idéen skal gå videre til udviklingsfasen. Beslutningen træffes ud fra en vurdering af, om idéen opfylder museets strategiske og økonomiske mål, og rådet har reelt tre valgmuligheder.

Skal idéen

afvises?
justeres?
udvikles?

Hvis idéen godkendes til videre udvikling, skal dit programråd sætte en projektleder på opgaven.

Hvis idéen skal justeres f.eks. fordi den bliver for dyr at gennemføre i forhold til de potentielle indtægter fra fonde, entré og butik mv., skal dit programråd overveje:

Kan vi nedskalere idéen?

Kan vi gøre tiltaget mindre rent fysisk eller ressourcemæssigt for at øge indtjeningsmulighederne i forhold til omkostningerne?

Skal selve formatet være anderledes?

Skal en udstilling ændres til et billigere format; f.eks. en festival eller foredragsrække?

Hvis I vælger at justere idéen, skal businesscasen igennem en justering, inden den fremlægges for programrådet igen. Husk, det er ikke en skam at afvise en idé, som ikke lever op til museets strategi og målsætninger.

46

Udviklingsfasen

Sådan udvikler, styrer og designer du et nyt tiltag

Når programrådet har godkendt en idé, kan du gå i gang med udviklingsfasen. I denne fase skal du gennemarbejde udviklingsbudgetterne og gå i gang med selve udviklingsarbejdet.

I det følgende præsenteres du for en række trin, der kan hjælpe dig på vej og samtidig sikre en god oplevelse for brugerne og høj værdi for museet.

Trin i udviklingsfasen

– vælg projektgruppe, styregruppe og projektejer

De følgende trin er oplagte, når du skal i gang med udviklingsfasen:

Vælg en **projektejer** (*projektejere er ofte en del af museets ledelse*), der kan sætte mål og rammer for projektet samt træffe overordnede beslutninger.

Vælg en **projektleder**, der har mandat til at træffe beslutninger i selve projektet. Projektlederen planlægger og bestiller ydelser til projektet fra medarbejdere og afdelinger på museet og skal have mandat til at definere og godkende ydelserne.

Vælg de nødvendige **kompetencer til udviklingsgruppen** (*kolleger, der kan omsætte idéen til et formidlingsformat*).

47

Vælg den kollega som er ansvarlig for **BRUGERREJSEN** – det skal være en person, der har mandat til at træffe beslutninger hele vejen under brugerens kontakt med museet.

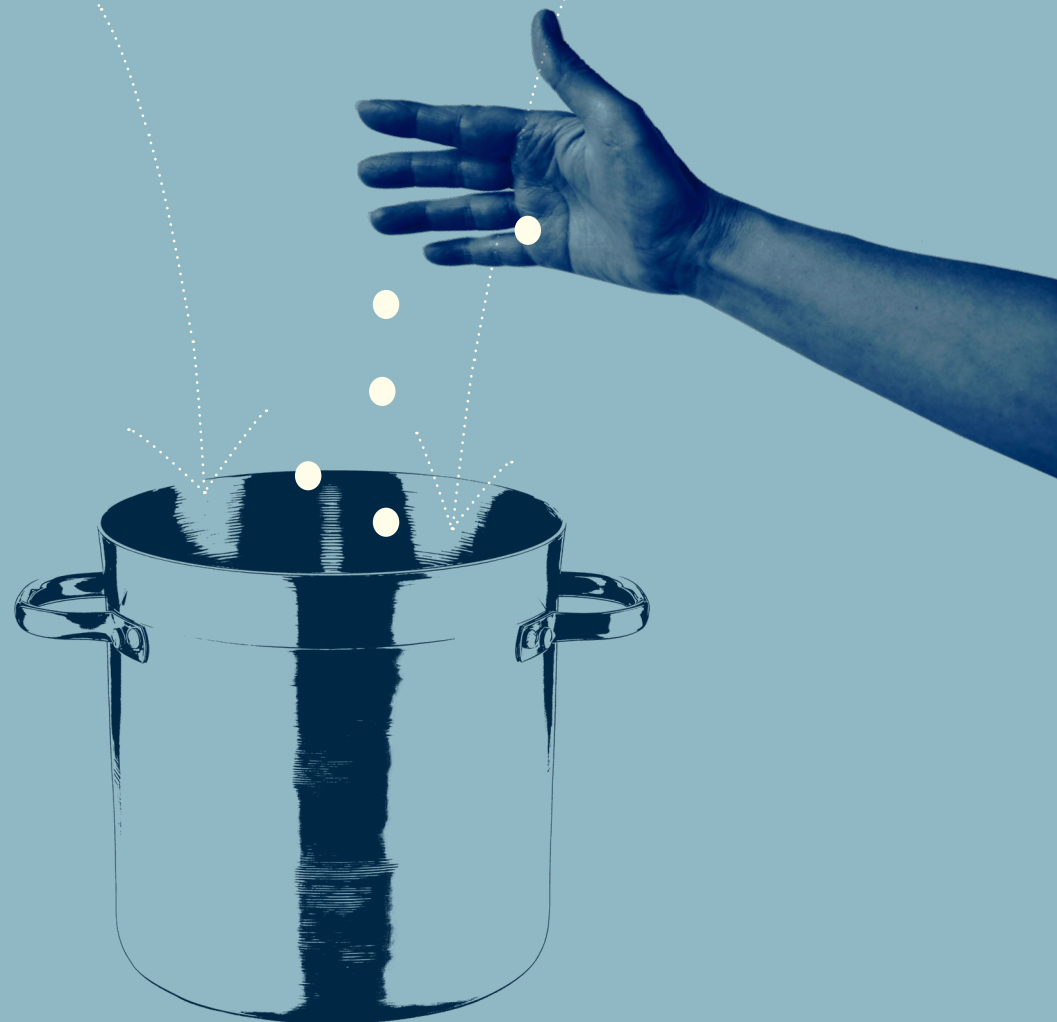
Vælg den dataansvarlige kollega. Det kan f.eks. være en kollega fra markedsføring eller analyse.

Udarbejd en projektplan

Projektlederen skal som det første udarbejde en oversigt over, hvem der skal inddrages i arbejdet med produktionsbudget og produktionsplan.

Projektlederen skal desuden udarbejde en projekttidsplan med projektfaser, leverancer/tydelser, møder, deadlines og tidsplan. Tidsplanen skal inkludere møder til beslutningstagning og revurdering af budget (*styregruppemøder*) samt et evalueringsmøde af projektet efter afsluttet udviklingsfase, dvs. når tiltaget er sat i drift/åbnet.

Se værktøj 4
Brugerrejsen
side 75



Planlæg indsamling af data om brugerne

Hvis dit museum ikke allerede har det, så udarbejd en fast **METODE FOR DATAINDSAMLING** til løbende opfølgning og fremtidig budgetlægning. Overvej, hvordan du kan skabe solide og brugbare data og hvor museet gemmer data, så de er sikre, tilgængelige og anvendelige.

Udarbejd fondsansøgning, projektbudget og produktionsbudget

For hvert projekt bør du udfylde en ensartet skabelon med alt hvad der forekommer af faste økonomiposter i et projekt. Skabelonen skal kunne rumme, at der ofte vil være nye poster i et nyt projekt samt mere generelle poster, der skal indgå hver gang.

Du kan bruge den samme skabelon til opfølgning. I udfyldelsen af skabelonen skal du inddrage økonomi/regnskab, projektlederen og den ansvarlige for fondsansøgninger, hvis museet har en sådan. Inddrag de kolleger, som har de nødvendige data eller kan foretage kvalificerede vurderinger af f.eks. timeforbrug i de forskellige afdelinger.

Herefter kan du gå videre til designfasen.

Designfase: Udvikling af koncept og brugerrejse

Designfasen bygger på et fælles dokument udarbejdet på baggrund af publikumsdata, markedsanalyser samt den beskrevne grundidé, som er godkendt i programrådet. Dokumentet danner også baggrund for udviklingsworkshops, hvis du afholder dem.

*Se skabelon
til dataindsamling
side 98*

*Se tjekliste til
Produktions-
budgettet
side 105*

*Se værktøj 4
Brugerrejsen
side 75*

Designfasen indeholder følgende trin:

- 1** Design af den samlede brugerrejse. Her bør du sikre et samarbejde mellem udstillingsansvarlig, service/publikumsansvarlig (*medarbejder med ansvar for og mandat til at sikre en optimal publikumsoplevelse 'på gulvet' og i billetsalget mv.*), butikansvarlig og markedsføringsansvarlig
- 2** Design af udstillingens indhold fysisk og digitalt. Husk at teste på potentielle brugere allerede i udviklingsfasen
- 3** Udvikling af eventuelle produkter til butik eller af en særlig menu til restaurant/café
- 4** Udvikling af eventuelle aktiviteter til tiltaget - husk at disse også skal gennem en startfase med potentialevurdering - men opgaven er mindre end til en udstilling, selvfølgelig.
- 5** Design og tilrettelæggelse af markedsføringskampagne inkl. budget.

Revurdering på produktionsbudget

Når designfasen forhåbentlig har givet dig et fuldt overblik, kan du overveje, om der skal rettes i budgettet. Du kan også overveje, om prissætningen skal ændres på produkter relateret til udstillingen, f.eks. omvisninger, for at få økonomien til at hænge bedre sammen. Herefter kan du begynde at indhente tilbud på eksterne leverancer. Husk at undersøge, om dit museum er omfattet af udbudsregler. Derefter kan du gå i gang med produktionsfasen.



Produktionsfasen

Planlægning og styring af produktion og budget

DU KAN MED FORDEL gennemføre følgende trin, når du skal planlægge og styre produktionen af et nyt tiltag:

1 Projektlederen udarbejder produktionsplan

*Se tjekliste til
produktionsplan
side 100*

Beskrivelse af leverancer (*inkl. datoer*) samt deadlines for leverancerne på baggrund af arbejdet i udviklingsfasen. Projektlederen angiver også, hvem der har ansvaret for den enkelte leverance.

2 Produktion af tiltaget og den tilhørende markedsføringskampagne

*Se tjekliste
side 114*

Udstillingen/aktiviteten etableres i praksis og markedsføringskampagnen gennemføres.

3 Løbende opfølgning på budget

Husk løbende at følge op på, om der er styr på ressourcerne (*både timer og økonomi*). Få evt. hjælp af kolleger fra økonomi/regnskab.

Driftsfasen

Driften begynder ved åbningen

PRODUKTIONSFASEN SLUTTER som regel den dag, dit nye tiltag åbner for publikum. Men her begynder et nyt arbejde – driftsfasen – som ofte omfatter nogle helt andre opgaver end i udviklings- og produktionsfaserne.

Heldigvis er det stadig mange af de samme områder, du skal være opmærksom på, når et nyt tiltag sættes i drift, og det er ikke svært – det kræver blot, at du ved, hvor du skal sætte ind. I det følgende kommer nogle forslag til, hvordan du kan sikre en bedre overgang mellem produktion og drift samt sørge for at indsamle de data, museet har brug for.

Sådan sikrer du en god drift

1 Overdragelse fra projektledelse til driftsansvarlig

Projektlederen og den driftsansvarlige kan godt være den samme person, men du bør sørge for at **skelne imellem rollerne**, fordi driftsfasen risikerer at blive 'overset' kort tid efter at dit nye tiltag er lanceret, og når man skal videre med andre projekter.

Du bør sikre, at den driftsansvarlige har mandatet og ressourcerne til at foretage de nødvendige justeringer på tiltaget (*rette/justere hvis noget ikke virker efter hensigten etc.*) samt har ansvar for, at der følges op på dataindsamling og budget.

2 Indsamling af brugerdata

Hvis du udarbejdede en plan for indsamling af data fra publikum i udviklingsfasen, er det i denne fase, at du eller den dataansvarlige skal gennemføre den. Der indgår typisk disse dele i en brugerundersøgelse:

Indsamling af brugerdata (*publikumsvurderinger*) af selve tiltaget

Indsamling af brugerdata for hele brugerrejsen
(f.eks. *hvem brugeren besøger museet med*)

Indsamling af brugerdata for markedsføringskampagnen
(f.eks. *hvor brugeren har set reklamer for tiltaget*)

Bearbejdning, analyse og præsentation af data
(*hvem skal have rapporten?*)

3 Justering af oplevelsen og vurdering af, om der skal foretages ændringer på baggrund af brugerundersøgelsen

For at sikre en god oplevelse under hele tiltagets levetid, kan det være nødvendigt at foretage ændringer. Overvej følgende:

Hvem er ansvarlig for at foretage justeringer?

Er vedkommendes mandat klart?

Kan vedkommende afhjælpe problemer i udstillingen?
(f.eks. *indenfor wayfinding eller skiltning?*)

Er der afsat midler og timer til disse justeringer?

Kan justeringerne gennemføres inden for det budget, museet har sat af til formålet?

Hvem på dit museum skal reagere på publikums tilbagemeldinger?

Fungerer forløbet igennem udstillingen?

Hvem kontrollerer at det hele fungerer?

Fungerer konkrete ting som skærme, lyd og elektrisk lys?

Kan den brugerrejseansvarlige eller driftsansvarlige også sikre, at tingene bringes i orden?



Checkliste

56

57

Evalueringsfasen

Sådan lærer dit museum af både fejl og succeser

SELV OM DE FLESTE nok er enige om, at evaluering er vigtigt, er det nok ikke altid, man får gjort det grundigt. Men det behøver heldigvis hverken at tage lang tid eller at være besværligt, og tiden er givet godt ud.

Når et tiltag enten er afsluttet (*f.eks. en udstilling er lukket*) eller har stået i en årrække, bør det derfor evalueres. Du kan med fordel få hjælp til evalueringen hos den kollega, der står for driften af tiltaget og som derfor sandsynligvis kender det bedst, men **husk at sikre, at alle relevante kolleger inddrages**. Evalueringen er jo en vigtig del af den viden, du begynder udviklingen af et nyt tiltag på.

Du kan med fordel gennemføre disse trin, når du vil foretage en evaluering:

1 Udarbejd en rapport med projektdata

Din dataansvarlige kollega skal sikre udarbejdelse af en rapport med indsigter fra brugerundersøgelser. Næede du de publikumsmål, der blev sat for projektet? Hvorfor/hvorfor ikke? Hvad lykkedes godt og mindre godt i forhold til publikum?

2 Udarbejd en opgørelse af projektets økonomi i forhold til den oprindelige businesscase

Økonomi/regnskab bør udarbejde denne opgørelse.

Overholdt vi budgettet? Hvis nej, hvorfor ikke? Hvilke poster afveg mest og mindst?

Nåede vi de målsætninger, vi opsatte? Hvorfor/hvorfor ikke?

Hvad har vi fået af indtægter?

Hvordan svarer resultaterne overens med businesscasen og potentialevurderingen?

3 Afhold et evalueringsmøde

Hold et møde med programrådet og andre relevante kolleger, så du sikrer, at evalueringen kan bruges i startfasen på nye projekter:

Hvilke erfaringer har vi fået i dette forløb?

Hvad kan vi gøre bedre næste gang?

Nåede vi vores målsætninger? Hvorfor / Hvorfor ikke?

4 Del rapporten med dine kolleger

Sørg for at dele den samlede rapport med resten af museet ved en præsentation og gør den tilgængelig for alle, f.eks. på fællesdrev eller intranet. Du kan også overveje specifikke oplæg til udvalgte medarbejdere, der har spillet en særlig rolle i projektet. Den dataansvarlige bør stå for at dele og tilgængeliggøre rapporten.

*Se tjekliste
til evaluering
side 102*



Værktøj nr. 2

Målepunkter

Sådan kan dit museum måle forretningsøkonomisk bæredygtighed

DU MÅLER SIKKERT ALLEREDE BESØGSTALLET på dit museum. Det gør de fleste museer, men mange måler tallet vidt forskelligt. Nogle museer tæller antallet af solgte billetter, andre har kameraer til at tælle publikum, og der er sikkert helt andre museer, der tæller på andre måder. Det gør det svært at sammenligne tallene på tværs og dermed også svært for dig at vide, om f.eks. dine besøgstal er bedre eller ringere end andre museers besøgstal.

Besøgstillene er et af flere steder, hvor du kan arbejde med at blive bedre til at måle specifikke resultater, og hvor du også kan gøre en indsats for at øge den forretningsøkonomiske bæredygtighed.

I det følgende vil du derfor blive præsenteret for en række målepunkter, som kan hjælpe dig med at afgøre, hvornår et tiltag bidrager til en sund forretningsøkonomi. Meningen er, at du skal kunne bruge målepunkterne direkte i dit arbejde, men det er også håbet, at de senere skal kunne bruges til **sammenligninger på tværs af museerne i Danmark** – et såkaldt branche-benchmark.

Det er vigtigt at pointere, at målepunkterne ikke har til formål at skabe rangordning. Nogle museer er vil være rigtig dygtige til at sælge meget i butikken pr. bruger, imens andre uden problemer kan tage en høj entré. Og **når vi som museer deler viden om, hvordan vi gør, løfter det os alle sammen.**

Målepunkterne kan også bruges til at opsætte økonomiske mål på strategisk niveau. Ledelsen på dit museum kan altså bruge dem, når de langsigtede økonomiske planer skal udarbejdes.

I det følgende præsenteres du for de enkelte målepunkter.

Du kan bruge dem enkeltvis og efter behov, det er helt op til dig selv.

60

Målepunkt nr. 1 Totalt antal besøgende (brutto)

Det totale antal besøgende kan udgøre et målepunkt for det samlede publikumsgrundlag, som du kan sælge produkter til.

Enhed: Antal besøgende

Det kan du bruge målepunktet til:

Målepunktet er en indikator for et museums samlede publikumsrettede aktivitet og er primært anvendeligt i forhold til at vurdere, hvor mange brugere dit museum når på et givent år. Tallet giver dermed også en, om end svag, indikation af, hvor mange brugere du kan øge din omsætning på f.eks. rundvisninger, i café og butik med.

Definition af målepunktet:

Tallet er en opgørelse af alle, der går ind på museet via museumsindgangen i forskellige sammenhænge inkl. arrangementer, butiksbesøg, cafébesøg, konferencer, rundvisninger, museumsbesøg, skolebesøg mv. Tallet omfatter ikke besøgende til aktiviteter uden for museumsrummet, herunder eksempelvis på museets øvrige terræn, til byvandring mv.

Hvad du skal overveje og være opmærksom på:

Opgørelserne vil være baseret på forskellige tællemetoder og kan indeholde en række ikke-publikumsrelaterede besøgende, herunder gennemgangere, håndværkere, medarbejdere samt den samme besøgende, der passerer ad flere omgange mv.

I forhold til at vurdere grundlaget for kommerciel aktivitet kan du overveje at undlade besøgende i form af skoleklasser. Omvendt kan du overveje at udvikle specifikke produkter til skoleklasser (f.eks. madpakker, sunde snacks, undervisningsmaterialer mv.)

61

Målepunkt nr. 2 Antal besøgende (netto)

Målepunktet er en mere præcis indikator end det totale antal besøgende for, hvor mange der har indløst billet til dit museum.

Enhed: Antal besøgende

Det kan du bruge målepunktet til:

Målepunktet er en mere præcis angivelse af, hvor mange af dine brugere, du har mulighed for at øge din omsætning på f.eks. rundvisninger, i café og butik med. Her er medarbejdere, håndværkere og gengangere nemlig udeladt.

Definition af målepunktet:

Tallet er en opgørelse af alle, der indløser billet (*fysisk eller digitalt*) ved et besøg. Det omfatter almindelige entrébilletter, rabatbilletter, årskort, betalende deltagere i arrangementer (*f.eks. foredrag*) samt gratister som f.eks. ihændehavere af ICOM- og ODM-kort. Tallet omfatter ikke besøgende til aktiviteter uden for museumsrummet, herunder eksempelvis på museets øvrige terræn, deltagere i byvandring mv. Dobbeltbooking, hvor en besøgende både køber billet til et besøg og tilkøber f.eks. deltagelse i foredrag eller arrangement, skal du som udgangspunkt kun tælle med én gang.

Hvad du skal overveje og være opmærksom på:

Overvej, om der er forskel på grupperne af besøgende og dine muligheder for at øge omsætningen på dem. Køber turister f.eks. flere souvenirs end danskere? Går nogen typer oftere i caféen end andre? Er der nogen typer, der oftere efterspørger rundvisninger?

I forhold til at vurdere grundlaget for kommerciel aktivitet er dette målepunkt bedre egnet end det totale antal besøgende. Alle disse besøgende er på dit museum for at få en oplevelse.

62

Målepunkt nr. 3 Antal betalende besøgende

Målepunktet angiver, hvor mange der indløser en betalt billet til dit museum.

Enhed: Antal besøgende

Det kan du bruge målepunktet til:

Målepunktet er en præcisering af dit besøgstal, da det kun udgør de brugere, der betaler for en billet. Her er alle typer af gratister samt skoleklasser udeladt, så tallet er bl.a. et godt grundlag at budgettere entréindtægter ud fra.

Definition af målepunktet:

Tallet er en opgørelse af alle de besøgende, der betaler for adgang. Det omfatter almindelige entrébilletter, rabatbilletter (*inkl. eksterne operatører*), betalende deltagere i arrangementer/foredrag mv. og årskort (*køb og besøg*). Dobbeltbooking, hvor besøgende både køber billet til besøg og tilkøber f.eks. deltagelse i foredrag eller arrangement, skal du som udgangspunkt kun tælle med én gang.

Hvad du skal overveje og være opmærksom på:

Overvej, om der er forskel på grupperne af besøgende og dine muligheder for at øge omsætningen på dem. Køber turister f.eks. flere souvenirs end danskere? Går nogen typer oftere i caféen end andre? Er der nogen, der oftere efterspørger rundvisninger? Søger børnefamilierne en aktivitet, som de gerne betaler for?

Når du vil arbejde med forskellige målgrupper, er antal betalende besøgende det bedst egnede målepunkt at bruge som grundlag. Du kan f.eks. opdele betalende besøgende efter nationalitet/region eller brugersammensætning (*familier, vennepar etc.*). Målepunktet er også velegnet til budgettering.

63

Målepunkt nr. 4 Andel betalende besøgende

Målepunktet angiver, hvor stor en del af dit samlede antal besøgende (*netto*), der betaler for en billet, og er en indikator for museets publikumssammensætning.

Enhed:
Procent

Det kan du bruge målepunktet til:

Målepunktet viser andelen af dit samlede antal besøgende (*netto*), der betaler for en billet. Du kan bl.a. bruge målepunktet til at se, hvor stor en del af dine brugere, der ikke betaler entré og dermed overveje, om du skal ændre på din prissætning/prismodel og tilbyde færre muligheder for gratis entré, begynde at tage entré for børn mv.

Definition af målepunktet:

Den procentvise andel af det totale antal besøgende (*netto*), der betaler for adgang. Det omfatter almindelige entrébilletter, rabatbilletter (*inkl. eksterne operatører*), betalende deltagere i arrangementer/foredrag mv. samt årskort (*køb og besøg*).

Hvad du skal overveje og være opmærksom på:

Ud over som nævnt at overveje din prissætning kan du – som med antal betalende besøgende – bruge målepunktet i dit arbejde med forskellige målgrupper.

Overvej at foretage en analyse af, hvorfor din andel af betalende besøgende ligger, som den gør, og overvej hvordan du kan øge andelen. Sammenligninger med andre museer er desuden meget oplagte her.

Målepunkt nr. 5 Gennemsnitlig omsætning pr. besøgende

Den gennemsnitlige omsætning pr. besøgende kan være et målepunkt for, hvor godt du udnytter dine muligheder for mersalg.

Enhed: Danske
kroner (DKK)

Det kan du bruge målepunktet til:

Tallet viser den gennemsnitlige omsætning pr. besøgende (*netto*) ved hvert museumsbesøg. Du kan bruge målepunktet til at sammenligne dit eget museums samlede kommercielle omsætning samt købsvillighed over tid eller sammenlignet med andre museer. Målepunktet er også velegnet til budgettering.

Definition af målepunktet:

Din samlede omsætning fra entré, museumsbutik, café og aktiviteter under besøg (*f.eks. rundvisning*) divideret med antal besøgende (*netto*).

Hvad du skal overveje og være opmærksom på:

Hvis café/restaurant er forpagtet på dit museum, kan det være svært at opgøre omsætningen her. Overvej at forlange fast afrapportering af omsætningstal, når du indgår en forpagtningsaftale. Hvis butik og billetsalg er samme sted bør du give billetterne en særlig varekategori, så du kan adskille billetsalg fra øvrigt butikssalg.

Du kan overveje, om indtægter fra andre aktiviteter end museumsbesøg (*f.eks. indtægter fra private arrangementer som bryllupper og konferencer*) skal inkluderes. Hvis du vælger at inkludere dem, bliver det sværere at sammenligne dels over tid, men det bliver særligt svært at sammenligne med andre museer, der måske har andre lokaleforhold. Du kan også overveje at opgøre efter brugertyper. Måske lægger internationale turister en højere gennemsnitsomsætning end dine danske brugere?

Målepunkt nr. 6 Gennemsnitlig entréindtægt pr. betalende besøgende

Den gennemsnitlige entréindtægt kan være et målepunkt for andelen af den samlede omsætning pr. besøgende, der udgøres af entréindtægter.

Enhed: Danske kroner (DKK)

Det kan du bruge målepunktet til:

Målepunktet viser din gennemsnitlige entréindtægt pr. betalende besøgende. Tallet giver dig mulighed for at vurdere og revurdere din prisstruktur, og sammen med målepunkt 4 (*andel betalende besøgende*) giver tallet en indikation af, hvor stor en entréomsætning dit museum formår at skabe på de besøgende.

Definition af målepunktet:

Din samlede entréindtægt divideret med dit samlede antal betalende besøgende, jf. definition på målepunkt 3 (*antal betalende besøgende*).

Hvad du skal overveje og være opmærksom på:

Målepunktet kan vises som en andel af den gennemsnitlige entréindtægt for en voksen, der betaler fuld entrépris.

Hvis du sammenligner indtægter på tværs af flere museer, kan der være store forskelle, f.eks. fordi nogle af museerne har flere internationale turister end andre. Internationale turister betaler ofte fuld entrépris og genererer derfor en relativt større entréindtægt end f.eks. danske besøgende med årskort.

Målepunkt nr. 7 Gennemsnitlig omsætning pr. besøgende fra øvrige aktiviteter

Den gennemsnitlige omsætning pr. besøgende fra øvrige aktiviteter (dvs. omsætning ud over entrébilletten) er et målepunkt for museets mersalgsmuligheder.

Enhed: Danske kroner (DKK)

Det kan du bruge målepunktet til:

Tallet viser din gennemsnitlige omsætning fra salg og aktiviteter under museumsbesøget. Du kan bruge målepunktet til at sammenligne dit eget museum over tid eller med andre museer, der er gode til at øge omsætningen på øvrige aktiviteter.

Definition af målepunktet:

Den samlede omsætning fra museumsbutik, café og aktiviteter under besøg (f.eks. rundvisninger) divideret med antal besøgende (*netto*). Tallet omfatter ikke entréindtægter.

Hvad du skal overveje og være opmærksom på:

Hvis café/restaurant er forpagtet på dit museum, kan det være svært at opgøre omsætningen her. Overvej at forlange fast afrapportering af omsætningstal, når du indgår en forpagtningssaftale.

Du kan overveje, om indtægter fra aktiviteter, der ikke sker i umiddelbar sammenhæng med museumsbesøg (f.eks. indtægter fra private arrangementer som bryllupper og konferencer) skal inkluderes. Hvis du vælger at gøre det, bliver det sværere at sammenligne over tid, og det bliver særligt svært at sammenligne med andre museer, der måske har andre lokaleforhold.

Du kan overveje at opgøre omsætningen pr. aktivitetstype, så du kan se hvilke tiltag, der bidrager mest og mindst til omsætningen.

Målepunkt nr. 8 Gennemsnitlig omsætning pr. besøgende i butik

Den gennemsnitlige omsætning pr. besøgende fra salg i museumsbutikken er et målepunkt for, hvor godt butikken er i stand til at skabe omsætning på de besøgende.

Enhed: Danske kroner (DKK)

Det kan du bruge målepunktet til:

Målepunktet viser din gennemsnitlige omsætning fra salg i museumsbutikken. Du kan bruge tallet til at sammenligne over tid og til at afdække potentialet for at styrke salget i museumsbutikken.

Definition af målepunktet:

Den samlede omsætning fra museumsbutikken divideret med antal besøgende (*netto*). Tallet omfatter ikke entréindtægter.

Hvad du skal overveje og være opmærksom på:

Du kan overveje at opgøre omsætningen på produkttyper (*nogle produkter sælger måske bedre end andre?*) og sammenligne butiksomsætningen fra besøgende med og uden betalt entrébillet.

68

Målepunkt nr. 9 Andel salg i butik pr. besøgende

Andelen af besøgende, der foretager et køb i butikken, er et målepunkt for hvor godt din butik er i stand til at sælge varer til de besøgende.

Enhed: Procent

Det kan du bruge målepunktet til:

Målepunktet viser, hvor stor en del af dine besøgende, der køber noget i butikken. Brug tallet til at sammenligne dit eget museums evne til at sælge varer til brugerne over tid eller til at sammenligne med andre museer.

Definition af målepunktet:

Antal køb gennemført i museumsbutikken (*ekskl. billetsalg*) divideret med antal besøgende (*netto*).

Hvad du skal overveje og være opmærksom på:

Du kan overveje at udelade besøgende, som generelt ikke køber noget i butikken (*f.eks. skoleelever og børn*) fra det samlede antal besøgende, du dividerer med. Selv om børn kan generere mersalg, vil de ofte ikke selv foretage købet. Du kan derfor overveje at opdele de besøgende i brugertyper i butikken (*f.eks. turist, årskortholder, familie eller butikskunde uden entrébillet*).

Du kan også overveje at opgøre salg efter produkttype, tidspunkt og i forbindelse med særlige udstillinger/aktiviteter på museet.

69

Målepunkt nr. 10 Gennemsnitligt køb i butik

Størrelsen på det gennemsnitlige køb i museumsbutikken er et målepunkt for både betalingsvillighed og butikssortimentets attraktivitet.

Enhed: Danske kroner (DKK)

Det kan du bruge målepunktet til:

Tallet viser den gennemsnitlige størrelse på det beløb, der købes for i museumsbutikken, og det siger både noget om brugernes betalingsvillighed og om butikssortimentets evne til at skabe omsætning.

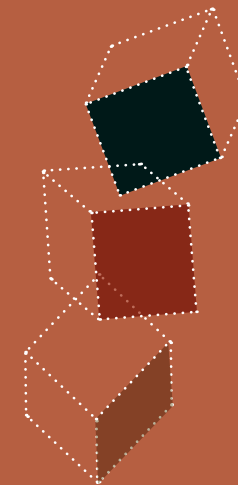
Definition af målepunktet:

Samlet omsætning i museumsbutikken (ekskl. billet salg) divideret med antal unikke køb (ekskl. billet salg) gennemført i museumsbutikken.

Hvad du skal overveje og være opmærksom på:

Du skal kunne adskille entrébilletter fra øvrigt varesalg i butikken, hvis du skal kunne bruge målepunktet. Overvej at give entrébilletter en særlig varekategori, hvis det er din butik, der sælger billetterne

Du kan også overveje at opgøre salg efter produkttype, tidspunkt og i forbindelse med særlige udstillinger/aktiviteter på museet.



Værktøj nr. 3

Produktionsbudgettet

Sådan får du styr på produktionsbudgetter, økonomistyring og evaluering

HVIS DU VIL LYKKES med at få dine projekter i mål til tiden og uden budgetoverskridelser, er det vigtigste for dig at sikre, at du får så mange af udgiftsposterne med i budgettet som muligt. Ofte kan du komme godt i gang ved at bruge et budget fra et tidligere (*vellykket*) projekt som udgangspunkt, men her kommer alligevel en række anbefalinger til nogle enkle trin, du kan gennemføre for at sikre, at du får så meget som muligt med. **En grundig budgettering vil hjælpe dig godt på vej** til en mere bæredygtig forretningsøkonomi i dine projekter og på dit museum generelt.

Trin til bedre økonomifokus i projekt- og budgetstyring

- 1 Udarbejd en metode til beregning af timepriser for de forskellige medarbejdere i projektet. Timer er en knap ressource præcis som penge, og timebudgetterne hjælper dig med at sikre, at tidsforbruget ikke løber løbsk, hvilket kan gå ud over andre projekter.
- 2 Udarbejd en metode til budgetstyring på museet. Du kan bruge skabelonen **BUDGETSTYRING** som udgangspunkt for en drøftelse på dit museum af, hvordan I ønsker at gøre.
- 3 Få hjælp fra ledelsen og økonomi/regnskab til at udarbejde en fast skabelon for produktionsbudgetter med alt, hvad der forekommer af faste poster i museets publikumsrettede projekter. Indsæt gerne nogle repræsentative (*og realistiske*) eksempler på, hvad de enkelte poster typisk udgør. Husk også at gøre skabelonen åben for, at der ofte vil være nye poster i et nyt projekt samt poster fra det generelle budget, der skal bruges evt. i ændret form hver gang. Du kan over-

*Se tjekliste til
Produktions-
budget
side 105*

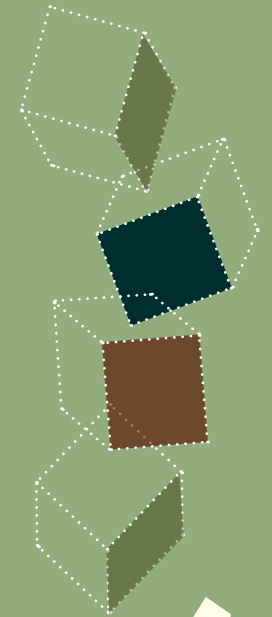
*Se skabelon til
Budgetstyring
side 103*

veje at gøre skabelonen skalerbar, så den kan bruges på alt fra de helt små aktiviteter til de helt store udstillinger. Samme model bruges til opfølgning.

- 4 Sørg for, at økonomi/regnskab altid deltager i opstart af udstillingsprojekter som en del af den gruppe, der udvælger idéer (*programrådet – se under værktøj 1 side 41*).
- 5 Udarbejd en beskrivelse af økonomi/regnskabs opgaver og ansvar i de enkelte projekter. Du bør også gøre en kollega med ansvar for økonomi til ejer af businesscase, budgetter og potentiale vurdering i dine udstillingsprojekter.
- 6 Udarbejd en projektmodel med klar fordeling af roller og beslutningskompetencer samt beskrivelse af, hvordan projekter er forankret i museets ledelse, dvs. med styregruppe eller projektejer. Din projektmodel skal beskrive forankring, beslutningskompetencer, generelle projektværktøjer samt handlingsrum/mandat til projektlederen. Den må også meget gerne indeholde et organisationsdiagram, hvoraf projektets placering og relationer på museet (*og vigtige eksterne relationer*) fremgår, hvis det er en større/kompliceret organisation.
- 7 Udarbejd en generel plan for evaluering af et samlet udstillingsforløb. Her skal du have alle de vigtige **MÅLEPUNKTER** med, og du kan med fordel udarbejde en fast skabelon for nøgletal (*målepunkter i projektet*). Planen skal hjælpe dig med at sikre, at evaluering bliver en fast praksis på dit museum til deling af viden og erfaringer, og at erfaringerne kan bruges i dine næste projekter.

Tjekliste til produktionsbudgettet

Brug tjeklisten på side 105 til at sikre, at du får så mange poster med i budgettet som muligt. Et realistisk budget sikrer, at du dels får overblik over, hvad det koster at gennemføre projektet, men det gør det også langt lettere for dig at styre ressourceforbruget undervejs samt at evaluere projektet, når det er gennemført. Hvis du ved, hvad det har kostet at gennemføre projektet, er det jo ikke svært at beregne, hvornår det er forretningsøkonomisk bæredygtigt.



Værktøj nr. **4**
Brugerrejsen

Sådan får du styr på brugerrejsen før, under og efter besøget

BRUGEREN I CENTRUM, publikum først, brugerdrevet udvikling. Kært barn har mange navne, og mon ikke mange museer gerne vil udvikle tiltag, der bliver en succes, fordi de er udviklet med **brugerperspektivet for øje?**

Brugerrejsen kan være en stor hjælp i dit arbejde for at sikre, at museets tiltag bliver en god oplevelse for brugeren helt fra start til slut (og gerne til næste besøg).

Værktøjet tilbyder nogle enkle anbefalinger til at anvende brugerrejsen i udviklingen af nye tiltag. Der er også en tjekliste til **DESIGN AF BRUGERREJSEN**, som du kan bruge til at sikre, at museet får hele brugerrejsen med.

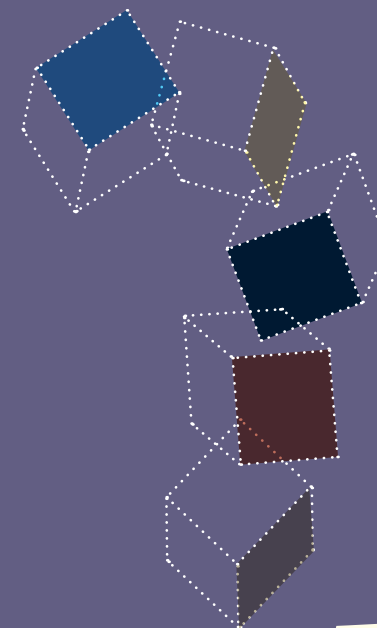
*Se tjekliste til
Design af
brugerrejsen
side 109*

Trin til at sikre hele brugerrejsen i nye tiltag:

- 1** Ledelsen bør sætte konkrete og strategiske mål for brugerrejser og brugerperspektiv, som projektledere og medarbejdere kan styre efter. Det kan f.eks. være at alle tiltag testes på et potentielt publikum undervejs i projektet, eller at det altid er brugerens oplevelse, der prioriteres højest.
- 2** Vælg din målgruppe allerede i startfasen og vælg også, hvem der ikke er din målgruppe. Du skal kunne se målgruppen for dig, og jo mere specifik du er, jo bedre. 'Alle' eller 'danskere' er en uklar målgruppedefinition, som kun vil gøre dit arbejde med brugerrejsen vanskelig og ufokuseret. 'Unge i København i alderen 18-28 år uden børn, der er i gang med eller har afsluttet en videregående uddannelse og som interesserer sig for kunst' er bedre.

- 3** Vælg idéer til nye tiltag ud fra markeds/brugeranalyser, tests af idéer og på baggrund af data fra tidligere tiltag. Hvis du sikrer brugerperspektivet allerede i startfasen, er det nemmere at skabe en vellykket brugerrejse og en succes for dit museum – og for brugerne.
- 4** Som tidligere nævnt kan du udnævne en dataansvarlig og en brugerrejseansvarlig. Giv ansvar og ejerskab til medarbejdere, der får handlekraft og ressourcer til at følge op og rette tingene. Du kan overveje at udpege én ansvarlig i topledelsen og én ansvarlig på projektniveau. Et bud kan være en kollega fra markedsføring, som har overblik over brugerrejsen og kan sikre samarbejdet med andre kolleger eller afdelinger. Det er vigtigt, at medarbejderen tænker ud over sin egen afdeling og kan arbejde på tværs af udstilling, butik, markedsføring og billetsalg/service.
- 5** Etablér en fast praksis i udviklingsfasen af projektet, hvor museet udvikler hele brugerrejsen før, under og efter brugerens besøg i tiltaget. Du bør især overveje at inddrage ledere/nøglemedarbejdere indenfor publikumsservice, butik, markedsføring, data/analyse og udstillinger.

- 6 Igen: Husk at indsamle brugerdata. Sørg for at teste på et potentielt publikum undervejs i udviklingen af dit tiltag og justér løbende. Den dataansvarlige kan f.eks. invitere nogle potentielle brugere og observere deres vej igennem en mock-up af en kommende udstilling, eller vedkommende kan interviewe dem om, hvordan de fik idéen til besøget, hvor de købte deres billet og om de gode og mindre gode dele af deres oplevelse. Ud over at give værdifuld viden om målgruppens forventninger vil det også give indsigt i brugerrejsen for dit tiltag.
- 7 Hvordan sikrer du, at museets brugere anbefaler et besøg til andre eller selv kommer igen? Forsøger dit museum aktivt at sælge årskort? Det vigtigste er at huske, at en genbesøgende er meget lettere og billigere at få ind ad døren igen end at få fat i en helt ny bruger. Der skal som regel ikke mere til, end at brugeren forlader museet med en lille smule appetit på mere.



Værktøj nr. **5**
**Markedsføring
& brugerrelationer**

Sådan fanger du potentielle brugeres opmærksomhed

og gør dem – forhåbentlig – til loyale brugere af dit museum.

DE FLESTE MUSEER har efterhånden fundet ud af, at markedsføring er afgørende for at sikre, at museet opdages af brugerne. Og tilsvarende er der også mange museer, der er dygtige til at få de samme brugere til at komme igen, f.eks. i form af årskortordninger, der skal skabe stærke relationer imellem museet og brugerne.

Hvis du ønsker at sikre en større forretningsøkonomisk bæredygtighed på dit museum, er markedsføring og brugerrelationer et af de områder, hvor du med den mindste indsats sandsynligvis kan opnå mest.

Her er derfor nogle forskellige tips og anbefalinger, som du selv kan bruge eller stille til rådighed for den kollega, der har ansvar for området. Først følger en række anbefalinger, og på side 114 får du en tjekliste til **MARKEDSFØRING OG BRUGERRELATIONER**.

Anbefalinger til bedre markedsføring og brugerrelationer

Sørg altid for at involvere en kollega fra markedsføring i startfasen af nye potentielle tiltag. Markedsføringsmedarbejdere har ofte gode kommercielle kompetencer samt viden om publikumsdata og -interesser og kan derfor bidrage til potentialevurdering af idéer. Du bør også overveje at give markedsføring en plads i museets **PROGRAMRÅD**, hvor man træffer beslutninger om nye tiltag. Markedsføring kan også ofte hjælpe med en meget tidlig vurdering af salgspotentialet i nye tiltag.

*Se under
Businesscase
side 86*

*Se værktøj 1
side 41*

Et gammelt mundheld siger, at halvdelen af markedsføringsbudgettet er spildt; man ved blot ikke hvilken del. Når du skal afsætte budgetter til markedsføring er det derfor en rigtig god idé at sikre, at dit museum har en metode til at styre og måle markedsføringsindsatsens omkostnings- og ressourceforbrug (*inkl. timer*). Markedsføring kan f.eks. levere data til budgettet, der:

Anslår samlede markedsføringsudgifter for hele tiltaget

Anslår markedsføringsudgift pr. bruger

Anslår antal interne timer der skal investeres/anvendes på det konkrete tiltag i markedsføringsfunktionen

Anslår brugernes forventninger baseret på markedsindsigt og tidligere tiltag

Bedre brugerrelationer

Mange museer bruger mange ressourcer på at tiltrække nye besøgende. Men det er værd at huske, at de genbesøgende ofte er langt billigere at få ind ad døren end de nye brugere. Nøglen til at lykkes med at tiltrække genbesøg til dit museum ligger i museets evner til at skabe gode og langvarige relationer med brugerne.

Det første trin kan være at formulere en kort strategi for årskortholdere. Strategien bør kunne besvare spørgsmål som:

Hvorfor skal de komme igen og hvor ofte?

Hvor skal de tiltrækkes henne?

Hvilke fordele vil vi tilbyde dem?

Hvilke fordele er vigtige for brugerne?

Hvor mange årskortholdere er det realistisk at få?

Skal der være flere typer årskort?

Hvordan skal vi håndtere det?

Et IT-system til håndtering af årskort kan være en stor investering for et lille museum, men **mindre kan også gøre det**. Et aktivt salg af årskort i billetsalget, et fast nyhedsbrev til årskortholderne og måske nogle særlige tilbud og fordele til årskortholderne er et godt sted at begynde.

Hvis dit museum har eller får en brugerdatabase til årskorthåndtering, er det vigtigt at du sikrer, at datasikkerheden er i orden og at lovgivningen på området overholdes.

Data skal bo hos markedsføring

Overvej at gøre markedsføring til dataansvarlig. I praksis er det dem, der indsamler data, behandler data og formidler data til brug for justeringer og kvalificering af både hele brugerrejsen inkl. markedsføringsindsatsen og brugerundersøgelser i f.eks. udstillinger. Husk at afsætte budget til dette i projekterne.

Skabeloner & tjeklister

Idébeskrivelse

Skabelon til Værktøj 1

Idébeskrivelsen er en skabelon, du skal sørge for er tilgængelig for alle på museet, der kunne tænkes at have en god idé. Beskrivelsen skal udfyldes som det første, når nogen har en idé til et nyt publikumstiltag, og den skal sendes i udfyldt stand til den kontaktansvarlige i programrådet. Indsenderen skal udfylde så mange spørgsmål som muligt inden indsendelsen.

Angiv arbejdstitel og en kort beskrivelse af din idé

Hvad er temaet? Beskriv din idé på max. fem linjer.

Hvem er målgruppen?

Hvilket segment/målgruppe tager idéen udgangspunkt i?

Hvem er ikke i målgruppen? (Husk at 'Alle' ikke er en brugbar målgruppe!)

Hvilken aktualitet har idéen for målgruppen (hvis idéen har aktualitet)?

Hvilken relevans har idéen for målgruppen?

Hvad gør den attraktiv for brugerne?

Hvordan bruger målgruppen kultur? (F.eks. som underholdning, til dannelse, faglig interesse, socialt samvær, børneaktiviteter eller andet?)

Hvad er det i selve oplevelsen af idéen, som denne målgruppe lægger særligt vægt på?

84

Hvorfor skal museet realisere idéen?

Hvorfor skal museet lave dette tiltag?

Hvordan matcher idéen museets strategi?

Hvilke behov opfylder idéen hos brugerne? (Henvis gerne til museets målgrupper, hvis det er muligt)

Hvordan understøtter idéen museets økonomiske og evt. politiske mål?

Hvordan matcher idéen publikumsstrategien/målgrupperne/markedet?

Findes der noget lignende på andre museer?

Hvad er vinklen på emnet?

Hvilket særligt fokus har idéen på det overordnede emne?

Hvordan bliver emnet attraktivt for brugerne?

Hvad er hovedbudskabet i idéen/tiltaget?

Hvad er den røde tråd fra din idé til museets øvrige tiltag?

Passer idéen ind i et af museets eksisterende formater, f.eks. særarrangementer eller udstillingsformater?

85

Businesscase

Skabelon til Værktøj 1

Hvad er en businesscase?

Helt kort sætter en businesscase konkrete mål op for et projekt på baggrund af data samt estimerer, hvilken værdi projektet potentielt kan have for museet. Businesscasen er dermed en del af beslutningsgrundlaget til Go/no go-mødet.

*Se Go/no go
mødet
side 45*

Som nævnt bør du sikre, at dine kolleger i økonomi/regnskab ejer og vedligeholder businesscasen, da de formentlig har den rette erfaring og nem adgang til de påkrævede tal og beregninger. Det er desuden nu, at du skal sikre, at det første udkast til budgettet beregnes. Det er vigtigt, at du er meget opmærksom på at få alle poster med i budgettet, både inden for tidsforbrug og omkostninger. Du eller en kollega i økonomi kan derefter kontakte de forskellige relevante kolleger for at indhente data omkring udgifter og tidsforbrug i det omfang, det er nødvendigt.

Du synes måske, at businesscasen virker ret omfattende, men den er afgørende for, at du kan træffe kvalificerede beslutninger på vejen mod en bedre forretningsøkonomi. Så tid investeret her er givet rigtig godt ud i det lange løb.

Businesscasen består af flere dele:

Grundlæggende informationer og måleparametre

Forventet udbytte og omkostninger samt

Potentialevaluering og risiko.

1 Grundlæggende informationer

Denne del skal udfyldes af den ansvarlige for businesscasen og evt. sammen med den, der står for potentialevalueringen. Har du allerede udfyldt **IDÉBESKRIVELSE** kan du bruge de samme informationer til nogle af spørgsmålene.

*Se skabelon til
idébeskrivelse
side 84*

Hvad er projektets arbejdstitel?

Kort beskrivelse af projektet

Hvordan ser tidsrammen for projektet ud?

Hvornår skal projektet startes op – udvikles – produceres – sættes i drift og evalueres?

Hvordan understøtter projektet museets strategi?

- Henvi til et eller flere af de strategiske mål, som museet har formuleret.
- Det kunne f.eks. være at nå nye målgrupper eller at øge billetomsætningen med et konkret mål.

2 Måleparametre

Udfyldes af medarbejder fra økonomi/regnskab og den ansvarlige leder for udvikling af nye tiltag (udstillingsleder eller lign.)

Hvad er projektets økonomiske mål?

- Skal projektets økonomi:
- Give overskud? Hvilket overskud er målsætningen?
- Gå lige op/gå i nul?
- Give underskud? Hvor stort underskud kan vi acceptere?
- Hvordan passer projektets økonomi ind i museets samlede økonomi?
- Bidrager projektet økonomisk til at kunne udvikle andre tiltag?

Hvis tiltaget ikke skal give overskud, hvilken værdi bidrager det så med til museet og dets brugere eller interessenter?

- Når museet nye brugere?
- Hvad er investeringen i at få én ny bruger ind?
- Opfylder vi politiske mål med tiltaget? Hvilke?
- Kan vi regne med at tiltaget vil øge interessen for andre af museets tiltag?

Hvordan skal et potentielt overskud anvendes og til hvad?

- Skal overskuddet anvendes til f.eks. synliggørelse af andre tiltag?
- Skal det bruges til at udvikle andre tiltag?

Hvad er succeskriterierne?

Hvad måler museet på for at evaluere tiltaget?

Se eventuelt værktøjet **MÅLEPUNKTER** som inspiration.

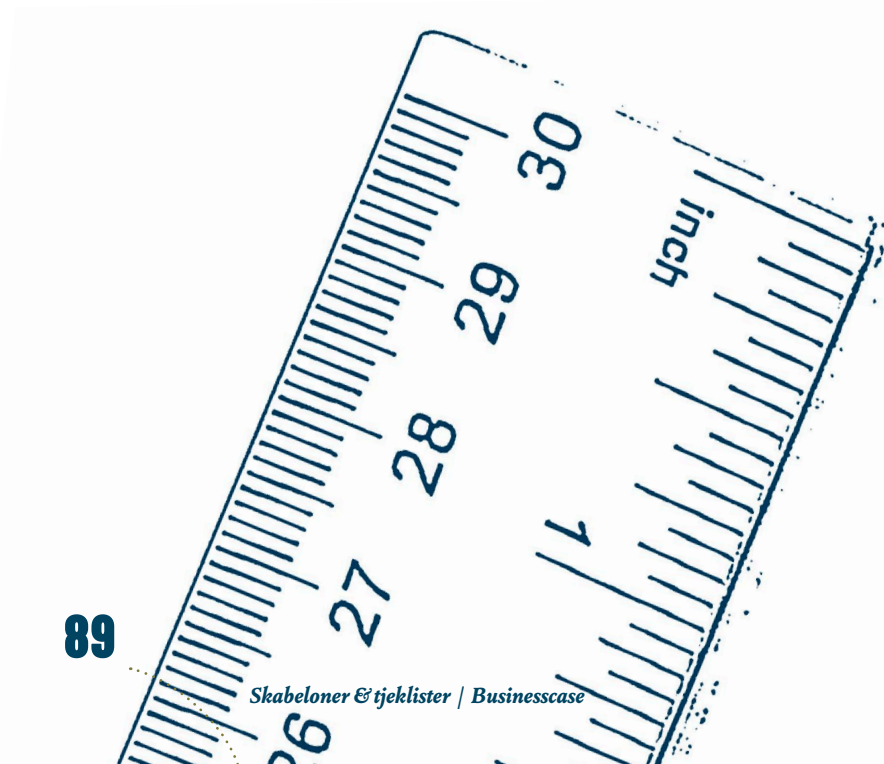
- Antal besøgende og billetomsætning i alt på tiltaget
- Omsætning i alt på tiltaget inkl. butik og café

Se værktøj 2
Målepunkter
side 59

- Omsætning pr. besøgende på øvrige aktiviteter (f.eks. foredrag)
- Tilfredshedsmål (brug f.eks. anbefalingsvillighed) og samlet vurdering
- Gennemsnitlig omsætning pr. besøgende
- Butiksoomsætning pr. besøgende
(Salgstransaktioner fordelt over tid og pr. særudstilling/ikke særudstilling, salg af varer specifikt fremstillet/bestilt til udstilling mv.)
- Gennemsnitligt køb i butik pr. kunde
- Andel/antal nye brugere som tiltaget skal tiltrække?
- Andel/antal genbesøg/eksisterende brugere som tiltaget skal tiltrække?

Hvad skal projektet konkret bidrage med i forhold til museets strategiske mål?

Eks: Flere årskortholdere, større egenindtjening, at nå nye målgrupper m.m.



3 Forventet udbytte og omkostninger

Udfyldes af økonomi/regnskabsmedarbejder og projektleder

Hvilke kompetencer kræver projektet?

Skal nogle kompetencer findes eksternt?

Udgifter til personale og eventuelle eksterne leverandører

Hvad er projektets samlede omkostninger? (Overslag)

- Udgifter til start, udvikling, produktion, drift og evaluering
- Medarbejder- og ledelsestimer
- Eksterne ydelser og leverancer
- Markedsføringsinvestering pr. bruger
- Materialer generelt
- Økonomisk buffer til uforudsete udgifter
- Hvilke data har du på, hvad det har kostet at gennemføre lignende tidligere tiltag?
- Hvilke uforudsete udgifter har der været før?
- Hvad har vi af samlede omkostninger på tiltaget? Husk at tage både udviklings- og driftsomkostninger med.
- Andet?

Hvad kan vi forvente af indtægter på denne type tiltag, og hvad er målsætningerne?

- Hvad er det samlede billetomsætningsmål for tiltaget?
- Hvad er omsætningsmålet pr. besøgende for tiltaget (*billet, butik, café og evt. omvisning*)?
- Hvilke data har du på tidligere omsætning på lignende projekter på billetter, i butik, i café etc.?

Hvordan skal tiltaget prissættes?

- Hvad skal entréprisen være for at nå det ønskede økonomiske mål?

- Skal det koste ekstra eller være inkluderet i entréen?
- Skal der være forskel på børn og voksnes entrépris etc.?
- Hvor længe skal tiltaget være i drift for at vi når vores økonomiske mål?
- Hvornår går tiltaget i nul (*det tidspunkt, hvorfra du begynder at tjene penge*)?
- Kan tiltaget forlænges ud over dette tidspunkt?
- Hvad er brugerne normalt villige til at betale for denne type tiltag?
- Hvad er prisen på lignende tiltag hos andre museer?

Hvordan finansierer vi tiltaget?

Hvor stammer midlerne til etableringen fra (*egne midler, fondsbevillinger, indtægter fra tiltaget selv eller fra andre tiltag*)?

Hvad er det økonomiske udfaldsrum for tiltaget?

- Hvor stor er usikkerheden i omsætning og indtjening – og kan vi leve med usikkerheden?
- Hvad er det mindste vi skal tjene på tiltaget for at være tilfredse – eller blot for at dække udgifterne?
- Hvad er det maksimale vi kan forvente at tjene på tiltaget?
- Hvad er det mest sandsynligt/realistisk at tjene på tiltaget?

Hvor kan vi øge omsætning og indtjening på afledt salg?

- Hvad vil vi tilbyde af andre produkter tilknyttet tiltaget?
 - Og hvilke af vores eksisterende basisprodukter kan vi forvente at omsætte mest på i perioden for tiltaget?
- 1 Restaurant (*måske en tema-menu tilpasset tiltaget*)
 - 2 Butikssalg (*måske særlige produkter tilpasset tiltaget*)
 - 3 Omvisninger (*måske særomvisninger tilpasset tiltaget*)
 - 4 Digitale produkter (*måske som reklame for tiltaget*)
 - 5 Relaterede aktiviteter som foredrag, VIP-arrangementer mv.
 - 6 Andre forhold

4 Potentiale vurdering og risiko

Hvad gør tiltaget unikt, og hvordan passer det med andre tilbud på markedet?

Rammer det et potentielt publikum?

- Hvilke behov har brugerne, og hvordan imødekommer tiltaget behovene? Søger brugerne f.eks. underholdning, samvær eller ny viden?
- Hvor søger brugerne information om denne type tiltag?
- Hvor skal vi markedsføre det for at nå den valgte målgruppe?
- Hvad giver tiltaget brugerne, som de ikke kan få andre steder (*f.eks. underholdning, dannelse, ny viden eller inspiration*)?
- Hvilken konkurrence er der i markedet?
- Hvad er vi oppe imod?
- Har andre museer noget lignende eller endda bedre?

Hvilke risici er der for, at vi ikke når vores målsætninger?

Udarbejd en risikovurdering hvori du søger svar på følgende:

- Hvad kan komme i vejen for projektet?
- Hvad har vi tidligere oplevet af problemer?
- Hvor stor er sandsynligheden for problemer? For stor eller acceptabel?
- Kan risikoen for problemer reduceres? Hvad kan du gøre?
- Hvilke aktiviteter kan vi sætte i værk for at imødegå eventuelle problemer?

Eksempel

Vi kan ikke låne de værker, vi havde regnet med, eller vi bliver nødt til at bygge om eller investere i nye montere for at rumme den lånte udstilling, hvilket fordyrer projektet væsentligt – og som måske gør, at projektet må revurderes.

92

Hvordan vurderer vi projektet som investering for museet?

Her foretager du en samlet vurdering af alle dine data i businesscasen.

- Giver det mening at gennemføre dette projekt ressourcemæssigt, økonomisk og strategisk, når du vejer det op imod de potentielle fordele og indtægter, det kan generere?
- Hvis nej, hvad skal der ændres for, at du kan gennemføre projektet? Og skal projektet gennemføres i en revurderet version eller helt droppes?

Samlet vurdering:



93

Intern idékvalificering

Skabelon til Værktøj 1

1 Kvalificér idéen ved at inddrage andre afdelinger på museet

Du er omgivet af erfarne kolleger. Din idé kan blive bedre og få større chance for at lykkes, hvis du drøfter den med de mest relevante kolleger på museet. Spørgsmålene på de næste sider kan hjælpe dig med at kvalificere idéen sammen med dine kolleger.

At inddrage markedsføring, det kommercielle område (hvis museet har det), forskere, formidlere samt butik/restaurant i potentialevurderingen styrker forretningspotentialet, og det sikrer også, at du får brugerperspektivet med.

Den ansvarlige for potentialevurderingen kan sende nedenstående spørgsmål ud til de forskellige afdelinger sammen med den udfyldte IDÉBESKRIVELSE.

*Se skabelon til
Idébeskrivelse
side 84*

2 Markedsføringsvurdering

Udfyldes af ansvarlig for markedsføring

- Hvad er tiltagets potentiale set fra et markedsføringsperspektiv?
- Er det et 'nemt' eller 'svært' produkt at sælge til målgruppen?
- Hvor parat er målgruppen til produktet (*skal de have særlig forhåndsviden*)?
- Hvordan skal tiltaget vinkles for at sikre, at målgruppen forstår og bliver interesseret i det?
- Er der behov for at justere på indholdet?
- Skal målgruppen justeres? Er den tydeligt defineret?

Husk, at jo klarere din målgruppe er defineret, jo lettere bliver tiltaget at markedsføre!

- Hvad skal tiltaget sælges på i markedsføringen?
- Er der et emne eller en vinkel, der vækker en særlig interesse hos publikum, måske pga. aktualitet?
- Hvordan har interessen for lignende tidligere tiltag været, når du ser det fra markedsføringsperspektivet?
- Har andre museer markedsført noget lignende, og hvad er erfaringerne i givet fald med det?
- Hvordan markedsføres eventuelle konkurrerende produkter, som dit museum er oppe imod?

3 Indholdsvurdering

Udfyldes af museumsinspektør/forsker

- Hvad er tiltagets potentiale i forhold til at formidle vigtig og/eller ny forskning?
- Kan den nye forskning vinkles, så den bliver relevant for flere brugere og måske også for brugere, der ikke har så mange forudsætninger?
- Hvordan skal tiltagets formidling vinkles for at sikre høj forskningsfaglighed og -kvalitet?

4 Formidlingsvurdering

Udfyldes af formidlings- eller udstillingsansvarlig

- Hvad er tiltagets potentiale i forhold til forskellige formidlingsformater?
- Hvor godt egner det sig til f.eks. et udstillingsformat? Egner det sig mere til et andet format end en udstilling? En aktivitet, en festival, et foredrag eller en podcast?
- Hvilke formidlingsgreb vil fungere bedst for målgruppen?
- Er der tale om en meget aktiv og deltagende målgruppe, eller er den mere passiv og informationssøgende?

5 Vurdering af mersalgspotentiale

Udfyldes af butik/restaurant

- Kan det generelle salg på museet øges hvis tiltaget gennemføres?
- Er der særlige produkter, der kan sælges flere af, hvis tiltaget gennemføres?
- Skal der iværksættes særlige aktiviteter, som støtter op om tiltaget og øger omsætningen?
- Skal der f.eks. laves en særlig tema-menu i caféen?
- Øger tiltaget mulighederne for at sælge årskort eller andre tillægsprodukter som rundvisninger og foredrag?

96

6 Erfaringer fra tidligere tiltag

Udfyldes af den dataansvarlige

- Hvad har vi lært af tidligere tiltag, der måske ligner dette, og hvilke data har vi?
- Hvilke data, som vi mangler vi fra tidligere, skal vi være opmærksomme på at få indsamlet nu og fremadrettet?
- Hvad skal vi være opmærksomme på i forhold til tidligere evalueringer generelt?
- Hvor er tingene gået godt og mindre godt?
- Hvilke erfaringer bør vi have med omkring eksempelvis brugerrejsen, markedsføring og produktionsomkostninger m.m.?
- Er der nogle gode og dårlige/lærerige eksempler fra tidligere, som vi kan inddrage?

97

Metode til dataindsamling

Skabelon til Værktøj 1

Data er værdifulde for både fremtidige projekter og for optimering af oplevelsen i dit aktuelle projekt. Du kan bruge denne skabelon til at fastlægge en metode for, hvordan dit museum indsamler, bearbejder og deler data til brug i evaluering og idékvalificering. Men metoden kan også bruges fra projekt til projekt, det er helt op til dig. Det er altid en god idé at forholde dig til dataindsamling i alle de projekter, dit museum gennemfører. Først og fremmest er det vigtigt at stille spørgsmålene: *Hvad er formålet med data? Hvad vil vi gerne vide? Hvilke data skal vi bruge, og hvad skal vi bruge dem til?*

Hvilke data skal vi have og hvorfor?

Brugertilfredshedsdata:

- Hvad synes brugerne om tiltaget?
- Hvad er baggrunden for deres vurderinger?

Data på brugerrejsen:

- Hvordan kommer brugerne i kontakt med museet?
- Hvor søger de information?
- Hvilke dele af markedsføringen ser ud til at virke bedst?

Test af foreløbige udstillingsskitser og kampagneforslag:

- Hvad synes de potentielle brugere om det?

Baggrundsdata som alder, uddannelse, bopæl etc.:

- Dine data må gerne kunne sammenlignes med befolkningen - brug Danmarks Statistiks inddelinger af f.eks. uddannelsesniveauer.

Hvordan indsamler vi data?

- Interviewere med spørgeskemaer?
- Observationer af brugernes adfærd på museet/i udstillingen?
- Åbningsrater på nyhedsbreve?
- Interaktioner på sociale medier?

Husk altid at være kritisk over for dine data og vurder kvaliteten af dem løbende.

Hvordan bearbejder vi indsamlede data, så vi har en ensartet metode fra gang til gang?

- Udarbejd et standard-spørgeskema, som altid anvendes. Det giver sammenlignelige data på tværs af tid og udstillinger mv.

Hvordan evaluerer vi på data, og hvor gemmer vi dem?

- Hvem er dataansvarlig og sikrer adgang og datasikkerhed?
- Hvem sikrer datakvaliteten?
- Er der løbende back-up af data?
- Overholder vi GDPR-reglerne?

Hvordan formidler vi data til resten af organisationen og sikrer nem adgang til data, når de skal bruges i fremtidige projekter?

- Hvem udarbejder og videreformidler rapporter?
- Sendes de til en fast gruppe af modtagere?
- Hvornår i projektfasen fremlægges data og for hvem?
- Hvor ligger data og rapporter - fællesdrev, intranet, andet?

Tjekliste til produktionsplan

Hvem er ansvarlig for produktionen? Projektleder, projektejer?

Er tidsplanen god og realistisk?

En god tidsplan er en detaljeret tidsplan. Du kan overveje at bruge værktøjer som Gantt-kort, Microsoft Project eller lignende, men det er helt op til dig.

Et Excelark kan være tilstrækkeligt.

Genstands- eller værklister?

Hvornår i tidsplanen er den sikker?

Hvornår lukker den for ændringer?

Tidspunkter for afgørende/irreversible beslutninger?

Disse skal fremgå af tidsplanen. Har du fået dem alle sammen med?

Er der planlagt evalueringsmøder?

Sørg for at de er med i tidsplanen, også hvis der skal evalueres undervejs.

Er der overblik over de involverede medarbejderes indsats?

Hvor ligger deres timer i tids- og faseplanen?

Er der fastlagt realistiske estimater for deres timeforbrug hver især?

Er der overblik over de eksterne ressourcer?

Husk at lave en betalingsplan for leverandører og afsæt evt. tid til udbud og tilbudsindhentning, hvis museet er omfattet heraf.

Er der en kommunikationsplan på tværs af hele projektperioden?

Hvem skal have besked om hvad og hvornår?

Husk også tidligt at involvere de dele af museet, der har kontakten med brugerne.

Er der en plan for markedsføring og presse på alle platforme?

Husk også en plan for museets årskortholdere.

Skal butikssortimentet ændres?

Skal der udvikles særlige varer?

Skal der være en særlig menu i restauranten/caféen?

Er der taget stilling til billetstrukturen?

Husk at gennemgå forhold som entrépris, eventuelle rabatter, salgskanaler, kombi-billetter med rundvisninger m.m.

Er der en plan for oplæring af servicepersonalet i det nye tiltag?

Hvornår skal der være en økonomisk opfølgning?

Og hvornår er der opfølgning på eventuelle publikumsmålsætninger?

Tjekliste til evaluering

Målopfyldelse: Nåede vi vores mål?

Sammenlign de faktiske tal med de mål, der er formuleret i businesscasen i startfasen.

Hvor ligger de største afvigelser (både negative og positive)?

Hvad kostede mere eller mindre end vi forventede?

Hvor brugte vi flere eller færre timer end budgetteret?

Hvad er forklaringen på/årsagerne til afvigelserne?

Beskriv hvorfor der opstod afvigelser.

Hvad blev resultaterne samlet set (økonomiske og øvrige målsætninger)?

Gav tiltaget over- eller underskud?

Nåede vi de målsætninger, vi opsatte inden projektstart?

Lykkedes vi med at tiltrække de rigtige målgrupper?

Hvad er vores vigtigste erfaringer fra projektet?

Hvad kan vi tage med videre til de næste projekter?

Hvor skal vi være opmærksomme på at få forankret denne viden?

Hvordan deler vi vores erfaringer, så de bliver til praksis fremadrettet?

Hvem sørger for at sikre det? Hvor skal vi dele denne viden?

Skal vi justere på vores værktøjer og dataindsamling?

Var der data, vi manglede? Var datakvaliteten i orden?

Hvordan sikrer vi, at vi får indsamlet dem fremover?

Hvem har ansvar for at evalueringen finder sted?

102

Budgetstyring

Skabelon til Værktøj 3

Her er nogle gode spørgsmål, du kan tage udgangspunkt i, når du skal styre produktionsbudgettet.

Hvilke udgifter indgår i produktionsbudgettet (side 105)?

Hvordan opgør vi indtægterne på vores tiltag?

Eksempel: Er det kun entréindtægter, eller tæller andre tilkøb som rundvisninger, butikssalg og cafésalg med?

Hvor ligger budgetansvaret/Hvem ejer udstillingsbudgettet?

Projektleder/projektejer? Økonomi?

Hvordan håndterer vi risici i budgettet?

Eksempel: Hvilke udgiftsposter er der størst usikkerhed omkring?

Hvordan kan du minimere usikkerheden?

Hvad gør vi, hvis udgifter eller timeforbrug stiger mere end budgetteret?

Hvor store risici kan håndteres lokalt af projektlederen, og hvad skal afklares i projektets styregruppe?

Her er det vigtigt, at din projektleder og projektejer har klare mandater og ved, hvem der løser hvad.

103

Hvordan følger vi op undervejs (evt. i faser i udviklingsprocessen)?

- Opfølgning i startfasen?
- Opfølgning i udviklingsfasen?
- Opfølgning i produktionsfasen?
- Opfølgning i driftsfasen?
- Opfølgning i evalueringsfasen?

Hvor ofte skal vi revidere budgettet?

Er der nogle særligt kritiske tidspunkter i projektet, hvor budgettet bør være helt opdateret? Måske er det særlig vigtigt sidst i produktionsfasen?

Hvem bestemmer størrelsen på budgetposterne?

- Hvem bestemmer størrelsen på posterne?
- Hvordan fastlægger du størrelserne på posterne
– f.eks. baseret på tidligere projekter?

Hvilke kompetencer bidrager til udarbejdelsen af produktionsbudgettet?

Det kunne f.eks. være kolleger fra økonomi/regnskab, projektleder og udstillingsleder.

Hvordan estimeres timeforbrug og timesatser?

Husk at beskrive, hvorfor du har estimeret, som du har.

Tjekliste til produktionsbudget

Brug denne tjekliste til at sikre, at du får så mange poster med i budgettet som muligt. Et realistisk budget sikrer, at du dels får overblik over, hvad det koster at gennemføre projektet, men det gør det også langt lettere for dig at styre ressourceforbruget undervejs samt at evaluere projektet, når det er gennemført. Hvis du ved, hvad det har kostet at gennemføre projektet, er det jo ikke svært at beregne, hvornår det er forretningsøkonomisk bæredygtigt.

Før du udarbejder budgettet skal følgende afklares:

Udgifter til medarbejdere:

- 1 Hvad er timeprisen for interne medarbejdere? Evt. gennemsnitspris for forskellige medarbejdergrupper (*husk pensioner og andre tillæg*)
- 2 Antal projektledertimer forventet på projektet
- 3 Antal forventede interne timer fordelt på forskellige medarbejdere i det samlede budget
- 4 Antal forventede interne timer i de forskellige faser af projektet (*opdelt i fag/medarbejdergrupper*)
- 5 Oplæring af medarbejdere, der skal arbejde i projektet (*kan også være i driftsfasen, f.eks. oplæring af museumsværter*)
- 6 Prioritering af brugen af andre typer af ressourcer på de forskellige dele/elementer i projektet (*f.eks. mødeudgifter, studieture etc.*)

Udgifter til samarbejdspartnere og eksterne leverandører

- 1 Står museet selv for alt arbejdet, eller er der en/flere samarbejdspartnere, der bidrager med timer og materialer?
Eller er der udgifter til eksterne partnere og leverandører?
- 2 Har museet selv alle kompetencerne i huset, eller skal der bruges konsulenter til specifikke opgaver? Hvilke kompetencer skal indkøbes?
- 3 Er der behov for køb af konsulenter/kompetencer/leverancer i øvrigt?
- 4 Skal nogle opgaver i udbud eller tilbudsindhentning?
Husk at undersøge udbudsregler og beløbsgrænser grundigt.

Udgifter til materialer/faciliteter/rettigheder m.m.

- 1 Er der behov for investeringer i brugerrejsen ud over markedsføring?
Skal kortet over museets udstillinger f.eks. laves om?
- 2 Hvilket udstyr råder museet selv over, og hvad skal leases, lejes eller indkøbes?
- 3 Hvilke eksterne leverandører er der brug for?
- 4 Skal nogle opgaver i udbud eller tilbudsindhentning?
Husk at undersøge udbudsregler og beløbsgrænser grundigt.
- 5 Er der særlige forhold omkring forsikring eller indlån?

IT/systemer

- 1 Hvordan tidsregistrerer museet de involveredes timer?
Kan vi følge med i timeforbruget løbende?
Hvem har overblikket og sikrer, at timeforbruget ikke overskrides?
- 2 Er der behov for ændringer i f.eks. billetsystemet?

Indtægter

- 1 Hvad kan museet regne med af bidrag fra eksterne: Fonde, sponsorer, partnerskaber, kommune m.v.?

- 2 Hvad er det estimerede besøgstal i forbindelse med tiltaget og dermed indtægter fra billet salg (*brug evt. værktøjet målepunkter som inspiration*)?
- 3 Hvad kan museet forvente af omsætning fra butik og café m.v.?
- 4 Hvad kan museet forvente af omsætning fra særlige formidlingsaktiviteter (*f.eks. aktiviteter og rundvisninger m.v.*)?

Poster som du bør tage stilling til i produktionsbudgettet:

Udgifter

Timer – interne i alle faser og for alle medarbejdere.

Inkl. møder, forberedelsestid, udvikling og produktion.

- Startfasen: Husk de timer, der allerede er brugt her til f.eks. businesscase og potentialevurdering
- Udviklingsfasen
- Produktionsfasen
- Driftsfasen (*inkl. vedligeholdelse og budget til løbende justeringer og reparationer efter åbning*)
- Evaluering: Timer til brugerundersøgelse, afrapportering og formidling af resultater og erfaringer fra selve projektet

Faggrupper (*eksempler*)

- Formidling (*koncept, genstandsudvælgelse, tekster etc.*)
- Forskning
- Udviklere (*ikke kun IT – det kan være alle typer udviklingsopgaver, der indgår i dit projekt*)
- Presse/markedsføring
- Indsamling af brugerdata
- Ledelsestid (*inkl. tid til fondssamarbejde*)

Andet

- Oplæring/træning af servicepersonale
- Opsætning/nedtagning af udstilling
- Timer – eksterne (*konsulenter, freelancere m.m.*)
- Test på potentielle brugere i udviklingsfasen
- Brugerundersøgelser og test/dataindsamling
- Køb/leje af udstyr/udstillingsgenstande eller rekvisitter
- Grafisk materiale og wayfinding
- Uforudsete udgifter (*se på tidligere projekter og sæt rigeligt af!*)

Du kan med fordel dele budgettet op i faserne Start, Udvikling, Produktion, Drift og Evaluering for at sikre, at budgettet dækker alle faser.

Indtægter

- Fondsbevillinger
- Sponsorater
- Billetsalg (*entrée*)
- Butik og café
- Rundvisninger og andre tilkøbsydelse
- Evt. overskud fra andre tiltag

Tjekliste til design af brugerrejsen

Design af brugerrejsen omfatter hele perioden fra før og til og med efter besøget. Tjeklistens spørgsmål hjælper dig med den overordnede tilrettelæggelse af brugerrejsen.

Da tjeklisten er beregnet til brug isoleret og uden brug af andre værktøjer, vil du måske opdage at der er spørgsmål, som du allerede har besvaret f.eks. i startfasen af projektet og inden en idé overhovedet bliver godkendt. Det er helt ok.

Du kan bruge tjeklisten som udgangspunkt for et møde om brugerrejsen, hvor I kan drøfte hver enkelt spørgsmål, eller du kan bruge den som en huskeliste.

Generelle spørgsmål:

- Hvem er målgruppen? (*Brug museets målgruppebeskrivelser, hvis de findes, eller se på de kriterier, der er sat for projektet*)
- Hvilken aktualitet og relevans har tiltaget for målgruppen? Hvad er det unikke for brugeren? Hvilket behov indfrier vi hos målgruppen (*Underholdning, spænding, nysgerrighed, ny viden... og har målgruppen overhovedet dette behov*)?
- Hvordan skal den samlede brugerrejse opleves før, under og efter? Hænger den klart sammen?
- Hvad er helhedsoplevelsen (*hvis altså tiltaget er planlagt som en helhedsoplevelse*)?

- Hvordan skaber vi mest værdi for brugeren undervejs?
- Hvilke dele af brugerrejsen har vi ikke styr på og hvorfor?
- Hvad har vi kontrol over?
- Kan det forbedres/gøres billigere eller lettere?
- Hvor meget skal vi investere i brugerrejsen, og hvordan skal budgettet fordeles?
- Hvor meget skal gå til markedsføring, og hvor meget skal bruges til at sikre genbesøg?
- Hvilke data har vi behov for, når vi skal understøtte en god brugerrejse (*brugernes tilfredshed, anbefalingsvillighed, brugernes besøgsbarrierer*)?
- Hvordan indsamler vi data om brugere og tester oplevelsen?
- Tager vi med denne idé udgangspunkt i vores eget eller målgruppens behov?

Før besøget:

- Hvordan sikrer vi en god digital brugerrejse inden besøget?
- Ved vi, hvor brugerne orienterer sig før besøget?
- Vil brugerne købe billetter online eller on site?
- Hvordan arbejder vi med målgruppens besøgsbarrierer (*f.eks. relevans, pris, afstand, ukendskab...*) for at opleve vores tiltag?
- Hvordan forventningsafstemmer vi med brugeren inden ankomst til museet?
- Hvad kan vi skabe en forventning om at opleve?
- Hvilke tilkøb kan brugeren vælge ud over selve oplevelsen? (*souvenirs / café / restaurant / guides til andre ting på museet, der hænger godt sammen med den udstilling, brugeren er kommet for at se*)?
- Spørger vi om e-mail og tilladelse til at kontakte brugeren ved billetsalget? (*E-mail kan både bruges til markedsføring og brugerundersøgelser, så fortæl brugeren, hvad den skal bruges til.*)
- Forsøger vi at sælge f.eks. rundvisninger, årskort eller andet i forbindelse med selve billetsalget?

Under besøget:

Udstilling / aktivitet

- Hvad kan brugeren opleve under besøget?
- Hvad er museets highlights?
- Skal brugeren kun se en mindre del af museet eller skal man se det hele (*det er sjældent en god idé at opfordre brugerne til at se alt på en gang*)?
- Hvor er der pausemuligheder i oplevelsen? Har vi sikret det?
- Hvad er det for en fortælling, brugeren skal have undervejs?
- Hvad er de vigtigste nedslag i fortællingen? De vigtigste pointer? Er de relevante/interessante for brugeren?
- Hvordan fortsætter fortællingen, f.eks. videre ind i café og butik (*f.eks. med navngivning af produkter? En tematisk menu? Visuel sammenhæng*)?
- Giver vi brugerne noget med fra udstillingen, som de kan læse videre i bagefter?
- Fotografering: Har vi skabt gode fotomuligheder? Og skilte vi med dem? Må brugerne fotografere på museet og dele på sociale medier?
- Hvilken oplevelse vil virke bedst til målgruppen? Aktiv, passiv, æstetisk, levende, stille, larmende eller en blanding? Den bedste oplevelse er oftest den varierede oplevelse.
- Hvilken følelse skal brugeren gå ud ad døren med efter besøget? Berørt, nysgerrig efter mere eller bare 'mæt af oplevelser'?
- Hvordan sikrer vi interaktion mellem den fysiske og digitale oplevelse?

Helhedsoplevelse og ruter på museet

- Hvordan hænger oplevelsen sammen med de andre ting, der foregår på museet?
- Hvordan hjælper vi brugeren med at skabe en rute gennem museet i forbindelse med udstillingen?
- Hvad er det for en rute de er interesserede i? F.eks. kronologi, highlights, særlige genstande, historiske personer, en konkret tidsperiode eller noget helt andet?

- Hvordan finder brugerne rundt? Hvordan bliver de guidet gennem oplevelsen?
- Hvordan er den fysiske og digitale wayfinding (*F.eks. audioguides eller trykte kort. Har du undersøgt om wayfindingen virker?*)
- Hvordan ledes brugeren fra udstillingen og videre ud på museet eller til butikken? Kan forløbet tilrettelægges, så brugeren ender i butikken?
- Hvad skal brugeren gå hjem med i hånden, og er det betalt eller gratis? Postkort? En bestemt type souvenir? Et spil? En app?
- Hvordan sikrer vi et godt værtsskab? Og hvad er det gode værtsskab? Har vi defineret det? Har vi undersøgt det?
- Hvordan rådgiver og anbefaler vi vores brugere i brug af museets muligheder både under og efter besøget?
- Hvordan sikrer vi ensartet viden blandt personalet? Også blandt timelønnede studenter og frivillige?
- Hvornår på dagen ligger særlige aktiviteter? Når der er flest eller færrest brugere? Hverdage eller weekender?
- Hvordan sikrer vi gode og rene toiletter og andre hygiejnefaciliteter?
- Har vi tilstrækkeligt med servicetilbud/områder (*toilet, butik, garderobe, hvile, fordybelse...*)?
- Kan vi på en elegant måde opfordre brugerne til selv at rydde op?

Butik, café og mersalg

- Hvilke varer i museumsbutikken er særligt målrettet til dette tiltag?
- Hvilke tilbud i caféen er eventuelt særligt målrettet til dette tiltag?
- Har brugerne nogle fordele som medlem af museets årskort/klub?
- Hvordan får vi brugerne til at købe årskort under besøget? Eller måske endda før (*ved billetsalget er det mest oplagte sted at sælge årskort*)?
- Er der særlige mersalgstiltag i løbet af udstillingen (*F.eks. en pop-op butik, særtilbud eller lign.*)?

Dataindsamling

- Ved vi hvordan vores brugere bevæger sig rundt? Foretag en såkaldt flowanalyse, hvor du studerer og noterer, hvordan brugerne bevæger sig igennem aktivitet/udstilling, butik og resten af museet.
- Hvordan anvender vores brugere udstillingen?
- Hvor lang tid bruger de på de forskellige steder – læser de teksterne?
- Hvad springer de over eller overser?
- Hvornår bliver de trætte?
- Hvad gør dem trætte, og hvad giver dem ny energi?
- Hvornår og hvordan indsamler vi brugerdata?
- Hvem udarbejder spørgeskema og hvem indsamler data?
- Hvem analyserer og formidler resultaterne, og til hvem formidles de?

Efter besøget:

- Årskort/klub: Hvordan holder vi vores årskortholdere/medlemmer til ilden og sikrer, at de har lyst til at komme igen?
- Kan vi give dem noget på vej ud ad døren?
- Kan vi indføre en form for automatisk fornyelse?
- Følger vi op på besøg med dem, der har givet os vores e-mail og har vi sikret, at vi har lov at kontakte dem med tilbud?
- Nyhedsbrev – hvordan får vi brugerne til at skrive sig op til det? Har vi sikret nem tilgang til nyhedsbrevet? Opfordrer vi dem til at tilmelde sig undervejs i billetsalget eller på museet?
- Opfordrer vi brugerne til at dele billeder under og efter besøget på sociale medier?
- Har vi noget digitalt indhold, der kan engagere vores brugere og sikre en god relation til museet?
- Er webshoppen sat op til mersalg og gensalg?
- Er vi villige til at reagere på feedback og rette det, der ikke fungerer?
- Hvem har ansvaret for at agere på det?

Tjekliste til Markedsføring og brugerrelationer

Begynd med disse indledende overvejelser:

- Hvilke kommunikations- og salgskanaler skal vi anvende?
- Hvor meget fylder onlinesalg i det samlede billetsalg? Skal vi sælge billetter online, og hvor stor en andel af det samlede salg skal i så fald ske online?
- Hvordan håndterer vi årskortholderne? Skal de have et særligt tilbud?
- Skal vi gøre en indsats for gruppesalg til turister?
- Indledende medieovervejelser/vægtning af betalt og ikke-betalt markedsføring: Kan idéen generere meget 'gratis' omtale i medierne, kan man måske spare på den betalte markedsføring som annoncering og søgeordsoptimering?

Overvej følgende om målgruppen:

- Hvilket behov dækker tiltaget hos målgruppen? Hvad er brugerens udbytte af et besøg?
- Hvad er målgruppens forudsætninger og besøgsbarrierer? Er det et tiltag for nye brugere eller for mere erfarne?
- Henvender projektet sig til sjældne/nye brugertyper/ikke-brugere, og hvad har det af konsekvenser for markedsføringen?
- Hvordan taler vi til vores målgruppe? Formelt, uformelt, friskt, konservativt, passivt eller aktivt? Sympatisk eller distanceret?
- Hvordan finder vi en attraktiv titel på tiltaget? Og skal vi teste titlen?

- Hvilken kommunikation passer bedst til målgruppen og vil have størst effekt?
- Passer tonen i markedsføringen med tiltagets tone og med museets tone generelt?
- Lover vi mere eller mindre end det, vi leverer til brugeren?
- Hvordan kan vi sikre et visuelt udtryk, der appellerer til målgruppen og som matcher museets visuelle udtryk, men som også matcher de forventninger, som brugerne har til tiltaget?
- Hvad er de anslåede forventninger til besøgstal baseret på markedsindsigter og tidligere erfaringer?
- Hvad er grebet eller vinklen på emnet i udstillingen, og hvordan bruger vi det i markedsføringen?
- Hvordan skaber vi overskrifter og engagerer medierne, så de bringer indslag og artikler om tiltaget?
- Hvordan sikrer vi, at brugerne deler deres oplevelse med andre på sociale medier og fysisk?

Tips til planlægning af kampagnen:

- Udarbejd en kommunikationsplan med følgende punkter:
 - a** Rolledeling: Hvem gør hvad (*i forhold til årsplaner, andre tiltag, ferier mv.*)?
 - b** Hvad skal ske og hvornår? Vær særlig opmærksom på produktionstid af film og grafisk materiale, der skal trykkes
- Udarbejd kampagnekoncept og tidsplan
- Test forskellige koncepter på potentielle brugere, f.eks. i form af annoncetests

Dataindsamling

Hvis markedsføring er ansvarlig for indsamling af brugerdata, kan I med fordel udarbejde en fast metode f.eks. i form af et standard-spørgeskema og en standardmetode til interviews med brugerne.

Beskriv i metoden:

- Hvilke data skal vi have? Hvad skal data bruges til? F.eks. målopfyldelse, brugersammensætning og afrapportering til fonde?
- Hvordan indsamler vi data? Spørgeskema, interviews eller noget andet?
- Hvordan bearbejder vi de indsamlede data, så vi har en ensartet metode fra gang til gang? Har vi en standardrapport, som kan bruges hver gang?
- Hvordan evaluerer vi på data, og hvor og hvordan gemmer vi data?
- Hvordan formidler vi data til resten af organisationen og sikrer nem adgang, når vi skal bruge data i fremtidige projekter?

© 2022 Nationalmuseet, Nordjyske Museer, Statens Naturhistoriske Museum, Statens Museum for Kunst og Museum Sydøstdanmark
1. udgave, 1. oplag
Redaktion: Søren Moesgaard Bjørnsen, Nationalmuseet
Design og vignetter: Sigrún Gudbrandsdóttir, sigrun.nu



