

**TOURISM +  
CULTURE  
LAB**

# KOMMERCIEL POTENTIALANALYSE

KULTURINSTITUTIONERNES  
KOMMERCIELLE POTENTIALE FOR ET ØGET  
SALG AF PRODUKTER OG YDELSER TIL DE  
INTERNATIONALE BESØGENDE



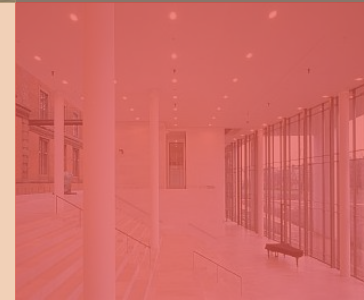
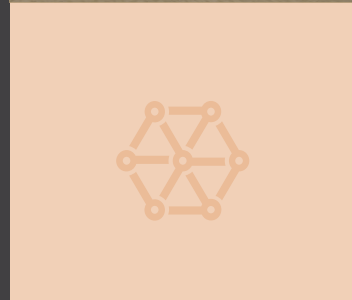
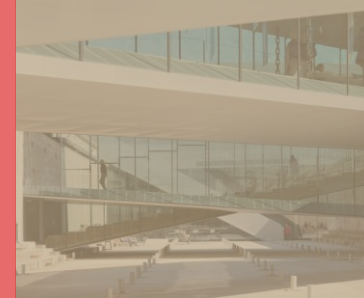
Vækstforum  
Hovedstaden

WONDERFUL  
COPENHAGEN



Region  
Hovedstaden

GREATER  
COPENHAGEN



# INDHOLDSFORTEGNELSE

INTRODUKTION TIL UNDERSØGELSEN 3

---

KULTURINSTITUTIONERNES KOMMERCIELLE  
POTENTIALE 6

---

ATTRAKTIONENS GRUNDLAG I ET KOMMERCIELT  
PERSPEKTIV 12

---

KOMMERCIELLE INDSATSER FOR ET ØGET SALG TIL  
MÅLGRUPPEN 18

---

INTERNATIONALE PERSPEKTIVER PÅ KOMMERCIELLE  
INDSATSER 44

---

METODE OG DATAINDSAMLING 49





# INTRODUKTION TIL UNDERSØGELSEN

# INDLEDNING

## BAGGRUND OG FORMÅL MED UNDERSØGELSEN

Denne undersøgelse er udviklet og gennemført af Epinion fra slutningen af 2017 til starten af 2018 i tæt samarbejde med Tourism + Culture Lab, som er et større og længerevarende udviklingsprojekt, der er initieret og forankret i Wonderful Copenhagen med centrale aktører i ryggen (Greater Copenhagen, Vækstforum Hovedstaden, Region Hovedstaden). Tourism + Culture Lab er et projekt, der har til hensigt at styrke Greater Copenhagen's internationale markedsposition som attraktiv kulturdestination.

Tourism + Culture Lab styrker mødet mellem kultur og turisme. Det er vigtigt for destinationen, at vi har stærke kulturoplevelser, der er levedygtige. De skærpede krav til kulturinstitutionernes egen indtjening samt beskæring i de offentlige midler har generelt medført et øget fokus på indtjeningsværdien af kommercielle produkter og services hos mange attraktioner. Derfor ønsker Wonderful Copenhagen i regi af Tourism + Culture Lab i samarbejde med udvalgte kulturinstitutioner at opnå en dybere indsigt i det kommercielle potentiale blandt internationale besøgende, samt hvordan dette potentiale kan indfries og øge attraktionernes indtjening hos målgruppen. Formålet med denne undersøgelse er således at udvikle værktøjer og inspiration til, hvordan kulturattraktionerne kan arbejde med at indfri kommercielle potentialer for et øget salg af produkter og services til den internationale målgruppe.

Indsigterne i denne rapport er generiske i den forstand, at undersøgelsen er udviklet og gennemført med henblik på at skabe værdi for både kulturattraktioner generelt samt for andre relevante aktører inden for turisterhvervet. Resultaterne er således udfoldet på en måde, som er generisk og anvendelig i mange kontekster.

## UNDERSØGELSENS METODE OG DATAGRUNDLAG

Undersøgelsen er baseret på både kvantitative og kvalitative analyser af det kommercielle potentiale blandt de internationale besøgende på syv kulturinstitutioner i Hovedstadsregionen. Kulturinstitutionerne er:

- Arbejdermuseet
- Dansk Arkitektur Center
- Designmuseum Danmark
- Karen Blixen Museet
- M/S Museet for Søfart
- Nikolaj Kunsthal
- Statens Museum for Kunst

De kvantitative analyser er baseret på transaktionsdata fra fire kulturinstitutioner, mens de kvalitative analyser er baseret på interviews med de butiksansvarlige samt internationale besøgende på alle syv kulturinstitutioner. I tillæg er der blevet gennemført tre ekspertinterviews med relevante nøglepersoner hos henholdsvis Visit Carlsberg, Louisiana og Rundetårn.

Frederik Fabricius og Jane Wentworth, der anses som eksperter inden for det kommercielle område i attraktionsbranchen, har bidraget med relevante internationale perspektiver på analysens resultater. Frederik Fabricius er CEO i CUBRA, der er specialiseret i kommerciel rådgivning af kulturinstitutioner. Jane Wentworth er stifter af Jane Wentworth Associates, der med base i England har specialiseret sig i bl.a. marketingstrategier og kommerciel udvikling af kulturinstitutioner.

# LÆSEVEJLEDNING

## UNDERSØGELSENS MÅLGRUPPE OG AFGRÆNSNINGER

Undersøgelsen sætter fokus på det kommercielle potentiale blandt de internationale besøgende på syv kulturattraktioner i København.

Undersøgelsen beskæftiger sig med det kommercielle potentiale for et øget salg af produkter og ydelser til målgruppen. Indtægter fra billet salg samt salg af mad- og drikkevarer indgår derfor ikke som særskilte fokusområder i undersøgelsen, men inddrages i det omfang det har en direkte kommerciel kobling til salg af andre produkter og ydelser. Det primære fokus er dog på det kommercielle potentiale i kulturattraktionernes butikssalg samt relevante services og ydelser, der ligger udover entré og restauration.

## RAPPORTENS OPBYGNING

Undersøgelsen består af flere rapporter; en hovedrapport samt to case-rapporter med henholdsvis Arbejdermuseet og Statens Museum for Kunst. Denne rapport udgør hovedrapporten og indeholder således undersøgelsens centrale indsigter, som case-rapporterne tager afsæt i.

Hovedrapporten belyser indledningsvist de internationale besøgendes forbrug samt forholder sig til potentialet for et øget salg til målgruppen. Herefter præsenteres den kommercielle potentialemodel, som forklarer, hvordan kulturinstitutionerne kan arbejde med at identificere og indfri kommercielle potentialer. Rapporten følger herefter den kommercielle potentialemodells struktur og præsenterer indsigterne gennem figurer og letforståelige modeller og værktøjer. Slutteligt gives et internationalt perspektiv på de kommercielle indsatser samt et dybere indblik i undersøgelsens datagrundlag og metode.





# KULTURINSTITUTIONERS KOMMERCIELLE POTENTIALE

# FORBRUGET BLANDT DE INTERNATIONALE BESØGENDE

## DE INTERNATIONALE BESØGENDE UDGØR EN VIGTIG INDTÆGTSKILDE

De internationale besøgende er vigtige for dansk turisme, og de udgør en væsentlig indtægtskilde for flere kulturinstitutioner. På Designmuseum Danmark er hele 80% af gæsterne fx internationale.

Ifølge estimater fra VisitDenmark havde de udenlandske turister alene i 2015 et samlet forbrug på 38,8 mia. kr., hvilket svarer til 40% af den samlede turismeomsætning i Danmark. Når der zoomes ind på Region Hovedstaden, udgør de internationale turister hele 47% af omsætningen.

Blandt de internationale besøgende, der besøger Danmark i forbindelse med en ferierejse, er det særligt storbyturisterne, som har et højt døgnforbrug og dermed udgør en særlig attraktiv målgruppe. Ifølge estimater fra VisitDenmark har de udenlandske storbyturister et gennemsnitlig døgnforbrug på 1.690 kr. For turister i København er tallet lidt højere på 1.760 kr. i døgnforbrug, mens kyst- og naturturisterne til sammenligning har et gennemsnitlig døgnforbrug på 470 kr.

Ifølge Det Nationale Turismeforum forventes storbyturismen desuden at vækste med gennemsnitlige årlige vækstrater på 6% fra 2015-2025.

De udenlandske storbyturister har altså den store pengepung med på rejsen til Danmark, og der bliver flere af dem fremover. Spørgsmålet er, hvad de mere specifikt vil betale for, når de besøger en kulturattraktion, så kulturattraktionerne i højere grad kan udnytte potentialet for en øget indtjening hos målgruppen.

Kilder: <https://www.visitdenmark.dk/da/analyse/turismen-i-danmark>  
<https://www.visitdenmark.dk/da/analyse/turismens-oekonomiske-betydning-i-danmark>  
<https://em.dk/~media/files/2017/02-22--turisme-statusanalyse-pdf.a.ashx?la=da>



# FORBRUGET PÅ UDVALGTE KULTURINSTITUTIONER

## FORBRUGET OG INDHOLDET I DE INTERNATIONALE BESØGENDES KURV VARIERER VÆSENTLIGT PÅ TVÆRS AF KULTURATTRAKTIONERNE

Den kvantitative analyse af købsdata fra henholdsvis Dansk Arkitektur Center, Designmuseum Danmark, M/S Museet for Søfart og Statens Museum for Kunst viser, at både forbruget og købte produkttyper varierer væsentligt på tværs af attraktionerne. Dette er et udtryk for, at både produktsortiment, formidling og kommercielle indsatser varierer på tværs og påvirker de besøgendes købsadfærd forskelligt.

Flere fællestræk går imidlertid på tværs og tegner et samlet billede af de internationale besøgendes forbrug. De kvantitative data viser, at de internationale besøgende oftest køber forholdsvis billige produkter som fx postkort, men at nogle også køber dyre produkter – og der er således en stor prisspredning i forbruget. De kvalitative indsigter peger på, at dette i høj grad hænger sammen med, at målgruppen skelner mellem souvenir-produkter på den ene side og andre mere brugbare kvalitetsprodukter på den anden side. Målgruppen køber således ofte souvenirprodukter til en forholdsvis lav pris, men er samtidig også villige til at betale en høj pris, hvis produktet tiltaler dem og er unikt. Købevilligheden afhænger dermed af produktet – og settingen omkring produktet – hvor pris og kvalitet går hånd i hånd.

Sammenlignet med danske besøgende bruger de internationale flere penge på produkter og ydelser ud over entré samt mad og drikkevarer – de bruger i gennemsnit omkring 10-20 kr. mere pr. køb. Produktmæssigt er der imidlertid ikke den store forskel på, hvad danske og internationale besøgende køber, og det tyder derfor på, at det ofte er de samme typer af produkter, der appellerer til dem.



### PRISNIVEAUET PR. KØB

Forbruget blandt de internationale besøgende varierer på tværs af attraktionerne og ligger typisk i et prisspænd på mellem 150-300 kr.\* i samlet forbrug på produkter og andre ydelser udover entré samt mad og drikke. Resultatet er udledt af, at langt størstedelen bruger et forholdsvist lavt beløb, mens ganske få bruger mere end flere hundrede kroner.



### PRODUKTKATEGORIER PÅ TVÆRS AF ATTRAKTIONER

Produktkøbene varierer væsentligt på tværs af attraktionerne. Mens de internationale besøgende på Dansk Arkitektur Center især køber bøger, er det på M/S Museet for Søfart i højere grad brugskunst og beklædning, der sælges til målgruppen. Sidstnævnte skyldes dog især, at M/S Museet for Søfart i dataindhentningsperioden har nedsat priserne og solgt ud af deres beklædnings Sortiment. På Designmuseum Danmark er det især produkter som brugskunst og postkort, der sælges, mens SMK sælger en stor mængde af postkort, plakater og bøger til de internationale besøgende.

*\*Estimaterne er baseret på transaktionsdata, og beregningerne baserer sig derfor udelukkende på internationale besøgende, som har brugt penge ud over køb af entré samt mad og drikke på attraktionerne.*



# POTENTIALER FOR ET ØGET SALG TIL MÅLGRUPPEN

## DER ER ET VÆSENTLIGT POTENTIALE FOR AT ØGE SALGET TIL DE INTERNATIONALE BESØGENDE

De kvalitative interviews med internationale besøgende viser, at de generelt er meget købevillige og gerne vil bruge penge på produkter og andre ydelser, når de besøger kulturattraktionerne. Mange nævner fx, at de gerne vil have et betydningsfuldt minde eller en gave med hjem fra deres besøg, og de har derfor også ofte indregnet det i deres budget og tilladt sig selv at bruge penge på produkter og andre ydelser, når de rejser på ferie.

De kvantitative analyser af transaktionsdata på tværs af kulturinstitutionerne viser ydermere, at der er et væsentligt potentiale for at trække endnu flere internationale besøgende ind i butikkerne og øge salget til dem her.

**Andelen af internationale besøgende, der udover entrébilletten også bruger penge i kulturinstitutionernes butikker, varierer på tværs af attraktionerne. Analyserne indikerer, at det generelt er under en fjerdedel af de internationale besøgende, der bruger penge i kulturattraktionernes butikker.**

Der er således et potentiale i at trække endnu flere internationale besøgende ind i butikkerne og tilbyde produkter og services, som appellerer til dem og får dem til at bruge penge. De kvalitative analyser peger på, at disse potentialer kan indfries via flere forskellige initiativer og kommercielle indsatser (se næste side).

*“I am very willing to buy products, I trust museum products way more than usual products, because there is another guarantee of the authenticity, than in usual shops.*

*I don't have a budget, I let myself fall in love with things. I allow myself to buy more expensive things on holiday than usual because I might not get the chance to buy it again. The price is always important to me because I am a student, but it is relative. I would never pay 100 dollars for a spoon, but if it's special I would consider it.”*

(Kvinde fra Montreal, Designmuseum Danmark)

*“My willingness to buy products depends on how attached I am to the idea and the product. I mostly buy post cards with pictures of a famous painting on it. Stuff like that. It reminds me of my visit. My budget is not so high, so a post card is a nice cheap reminder of the visit.”*

(Søskende fra Østrig, Nikolaj Kunsthal)

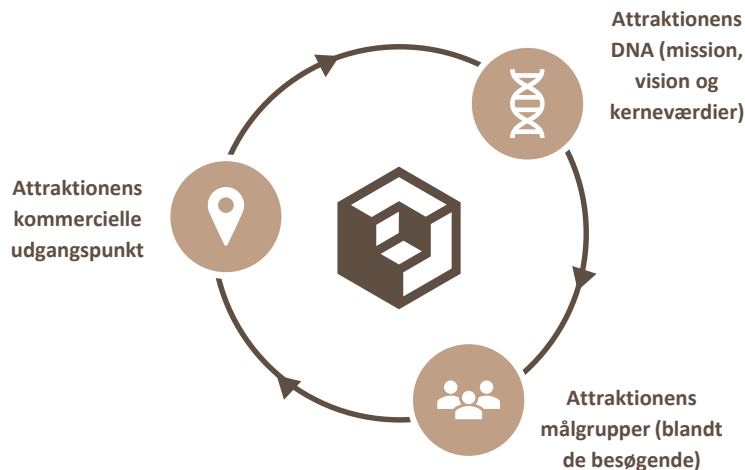
# DEN KOMMERCIELLE POTENTIALEMODEL

## EN GENERISK TO-TRINS MODEL SOM KAN ANVENDES I ARBEJDET MED AT IDENTIFICERE OG INDRI ET KOMMERCIELT POTENTIALE PÅ ATTRAKTIONEN

Selvom flere danske kulturattraktioner allerede nu har et væsentligt salg af kommercielle produkter og ydelser, er der en række oplagte og konkrete kommercielle potentialer, som de danske attraktioner kan arbejde med for at øge salget til målgruppen. For at udnytte den stærke købevillighed, der eksisterer blandt de internationale besøgende, er der udviklet denne kommercielle potentialemodel. Modellen består overordnet set af to trin (1) **Identificer attraktionens grundlag**, og (2) **Identificer og indfri potentialer for et øget salg til målgruppen** gennem kommercielle indsatser. Det er afgørende, at man som attraktion først arbejder med at identificere sit grundlag, så de kommercielle indsatser, man arbejder med, er funderet i og udspringer af dette. Potentialerne bag de enkelte indsatser vil variere på tværs af attraktioner, og det er således centralt, at man som attraktion gennemfører selvanalyser med henblik på at identificere, hvilke indsatser der kan give mening hos en selv.

01

### IDENTIFICER ATTRAKTIONENS GRUNDLAG



02

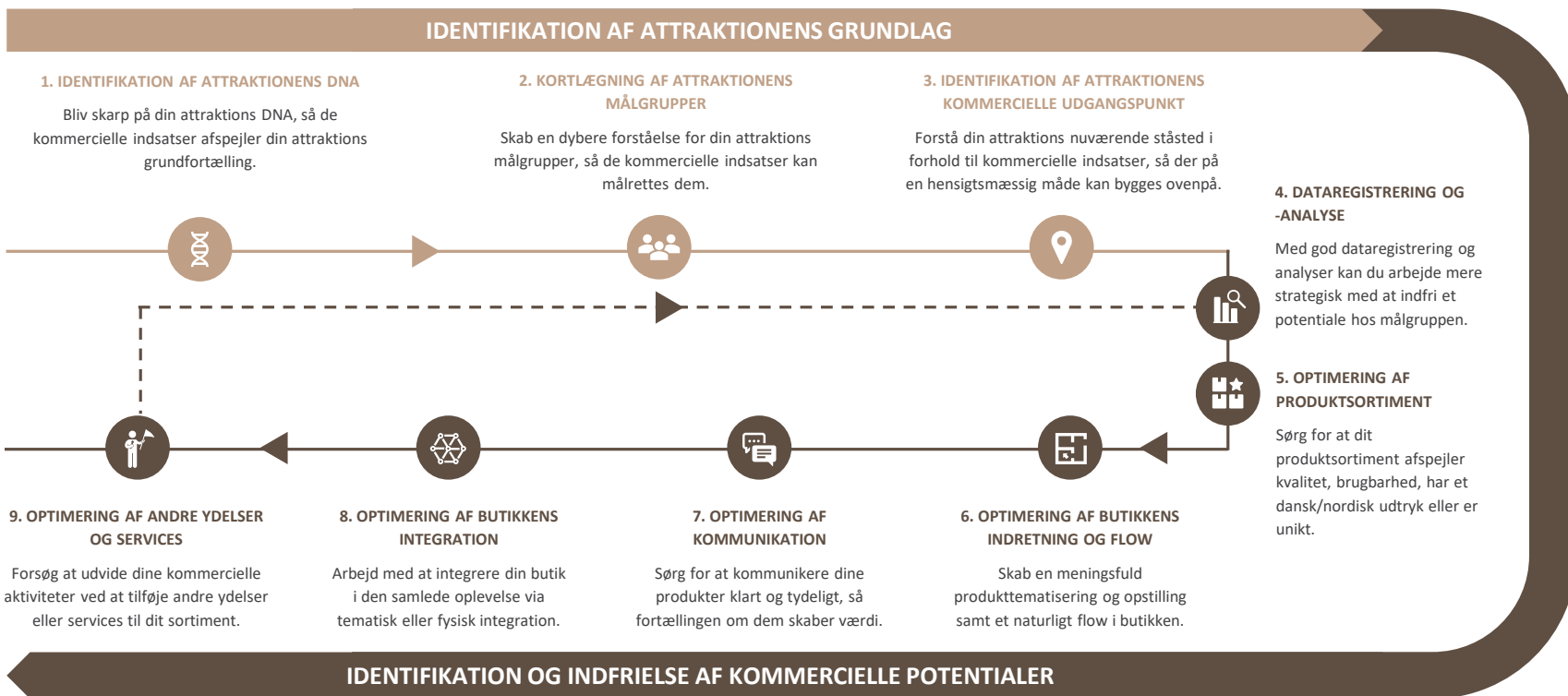
### IDENTIFICER OG INDFRI KOMMERCIELLE POTENTIALER



# UDFOLDELSE AF DEN KOMMERCIELLE POTENTIALE MODEL

## MODELLEN ER GENERISK OG KAN TILPASSES DEN ENKELTE ATTRAKTION

Modellen kan tilpasses den enkelte attraktion – både i forhold til hvor mange og hvilke indsatser man vælger at fokusere på, men også i forhold til det niveau, man arbejder med de enkelte indsatser på. I modellen nedenfor er alle indsatser inkluderet, men det kan sagtens være, at det for nogle attraktioner vil give mening i første omgang kun at fokusere på optimering af produktsortimentet samt kommunikation. I så fald vil modellen være kortere. Der ses ligeledes et naturligt tilbageblik til dataregistrering og -analyse efter de kommercielle indsatser. Det skyldes, at det er vigtigt at måle effekten af de indsatser, man igangsætter, så man får et indblik i, hvilke tiltag der har en positiv effekt på salget til målgruppen, så de kan prioriteres og udvikles fremadrettet.





## ATTRAKTIONENS GRUNDLAG I ET KOMMERCIELT PERSPEKTIV

# AFDÆKNING AF ATTRAKTIONENS GRUNDLAG I ET KOMMERCIELT PERSPEKTIV

Når man arbejder med salg af produkter og services samt andre kommercielle indsatser på sin attraktion, er det først og fremmest vigtigt at forstå sit grundlæggende fundament i et kommercielt perspektiv. Det er det allerførste skridt på vejen til at indfri de kommercielle potentialer, som ens attraktion rummer. På baggrund af de kvalitative interview med eksperter og butiksansvarlige, har Epinion sammenfattet tre kerneelementer, som attraktionens grundlæggende fundament bør analyseres og kortlægges ud fra:



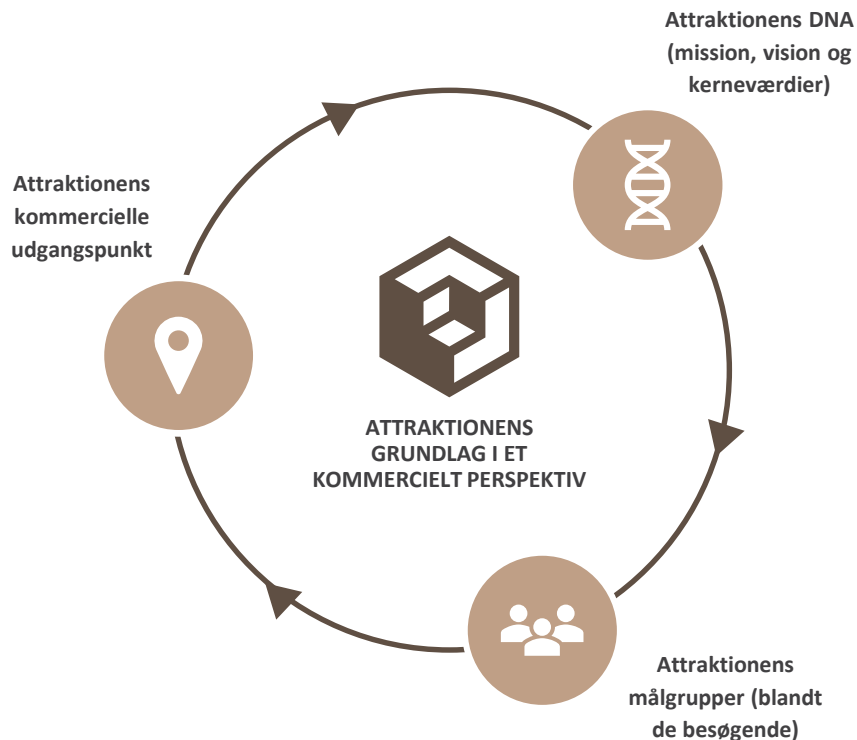
**ATTRAKTIONENS DNA** relaterer sig til attraktionens grundlæggende mission, vision og kerneværdier. Det er centralt at blive bevidst om og eksplicit formulere disse elementer for at sikre, at de fremadrettede kommercielle indsatser tager udgangspunkt i og afspejler attraktionens grundlæggende DNA.



**ATTRAKTIONENS MÅLGRUPPER** blandt de internationale besøgende bør kortlægges, for at attraktionen kan få en dybere og bedre forståelse for, hvem den kommercielle indsats skal målrettes og indfries hos. For at den kommercielle indsats skal lykkes, kræver det, at den tapper ind i og imødekommer de behov, som målgrupperne har. Se også rapporten *"Analyse af internationale kulturbesøgende i København og omegn"* (Wonderful Copenhagen/Epinion, 2017).



**ATTRAKTIONENS KOMMERCIELLE UD GANGSPUNKT** handler om attraktionens nuværende ståsted i forhold til kommercielle aktiviteter og indsatser. Attraktionens udgangspunkt er essentielt at afdække for at forstå, hvordan man på en hensigtsmæssig måde kan bygge ovenpå og udvide sine aktiviteter for at indfri et kommercielt potentiale.



# ATTRAKTIONENS DNA – MISSION, VISION OG KERNEVÆRDIER

Det er centralt at blive bevidst om og eksplicit formulere attraktionens mission, vision og kerneværdier for at sikre, at de fremadrettede kommercielle indsatser tager udgangspunkt i og afspejler attraktionens grundlæggende DNA.

Til højre fremgår det, hvordan man via en række spørgsmål kan arbejde med at formulere attraktionens mission, vision og kerneværdier. De tre elementer udgør tilsammen attraktionens DNA.

- **MISSIONEN** handler grundlæggende om, hvorfor attraktionen eksisterer, hvad den vil opnå, hvem den vil være noget for, samt hvordan den vil opfattes af de besøgende.
- **VISIONEN** beskriver attraktionens fremtidige mål og skaber en fælles retning som attraktionen arbejder mod at opnå.
- **KERNEVÆRDIERNE** fungerer som en rettesnor for alle attraktionens handlinger og udtrykker de præferencer og traditioner, som attraktionen er funderet i. Kerneværdierne udgør grundlaget for alt, attraktionen gør og skal skabe mening for medarbejderne.

*"The first thing you should do is: Know who you are. That's the absolute baseline. If you don't know who you are, don't even start, because you won't be able to make any decisions properly. You've got to get your brand strategy right."*

Jane Wentworth, Jane Wentworth Associates



## IDENTIFIKATION AF ATTRAKTIONENS DNA

### FORMULÉR ATTRAKTIONENS MISSION



- Hvorfor eksisterer attraktionen?
- Hvad er attraktionens formål?
- Hvem eksisterer attraktionen for?

### FORMULÉR ATTRAKTIONENS VISION



- Hvad er attraktionens langsigtede mål?
- Hvilken position ønsker attraktionen at indtage?
- Hvor vil attraktionen gerne hen?

### FORMULÉR ATTRAKTIONENS KERNEVÆRDIER



- Hvilke værdier skal attraktionen efterleve?
- Hvilke handlinger og tilstande efterstræber attraktionen?
- Hvad skal skabe engagement og mening hos medarbejderne?

# ATTRAKTIONENS MÅLGRUPPER BLANDT DE BESØGENDE

En kortlægning af attraktionens målgrupper blandt de internationale besøgende er essentiel for, at attraktionen kan få en dybere og bedre forståelse for, hvem den kommercielle indsats skal målrettes. For at den kommercielle indsats skal lykkes, kræver det, at den tapper ind i og imødekommer de behov, som målgrupperne har.

Behovene blandt de internationale besøgende er ikke nødvendigvis homogene – de kan være meget forskellige og adskille sig fra hinanden på flere punkter. Målgruppernes forskelligheder (eller ligheder) er vigtige at afdække, for at den kommercielle indsats kan målrettes til dem.

Attraktionen bør tegne et nuanceret billede af sine målgrupper med udgangspunkt i deres:

- **PROFIL:** Hvem er de? Hvor kommer de fra? Hvorfor besøger de attraktionen?
- **ADFÆRD:** Hvordan bevæger de sig rundt? Hvor har de tidligere været – og hvor skal de ellers hen?
- **BEHOV:** Hvilke grundlæggende behov har de og søger de opfyldt? Hvad vækker deres interesse og taler til dem?

Til højre fremgår en trinvis guide til, hvordan man som attraktion kan kortlægge sine målgrupper. Guiden skal anvendes til at tegne et nuanceret billede af målgrupperne, så man har nogle gode rammer og sigtelinjer for de kommercielle indsatser.

Se desuden "*Analyse af internationale kulturbesøgende i København og omegn*"

(Wonderful Copenhagen/Epinion, 2017) for konkrete resultater fra en målgruppeanalyse.



## KORTLÆGNING AF ATTRAKTIONENS MÅLGRUPPER OG DERES BEHOV



Tal med de internationale besøgende og få en dybere forståelse af, hvem de er, hvorfor de besøger jeres attraktion, og hvilke produkter og services de synes er interessante.



Observér de internationale besøgende og hold øje med, hvordan de bevæger sig rundt i butikken, hvad der fanger deres interesse og hvilke produkter, de køber.



Forsøg at segmentere de internationale besøgende i forskellige grupper på baggrund af deres motiver, adfærd og behov. Segmentér de besøgende i forhold til, hvad der adskiller dem fra hinanden.



Beskriv de målgrupper, I er kommet frem til med udgangspunkt i den viden og erfaring, I har opbygget. Hvem er de? Hvorfor besøger de attraktionen? Hvilke behov og interesser har de? Udvikl evt. nuancerede personaer.



Transformér beskrivelsen af målgrupperne til konkrete kommercielle indsatser (fx specifikke produkter og services), som målgruppen vil finde relevante på baggrund af deres motiver, adfærd og behov.

# ATTRAKTIONENS KOMMERCIELLE UDGANGSPUNKT

Attraktionens kommercielle udgangspunkt er essentielt at afdække for at forstå, hvordan man på en hensigtsmæssig måde kan bygge ovenpå og udvide sine aktiviteter for at indfri et kommercielt potentiale.

I figuren til højre fremgår det, hvordan man ved hjælp af de to akser kan identificere sin attraktions kommercielle udgangspunkt. Mens den **lodrette akse** afspejler attraktionens nuværende niveau i forhold til at arbejde systematisk eller strategisk med sine kommercielle indsatser, afspejler den **vandrette akse**, hvorvidt man har få eller mange ressourcer og midler til at gennemføre indsatser.

De to akser udleder fire forskellige attraktionstyper i forhold til deres nuværende kommercielle udgangspunkt:

- **DEN STÆRKE** har mange ressourcer og arbejder allerede på nuværende tidspunkt systematisk eller strategisk med kommercielle indsatser.
- **DEN SMARTE** har få ressourcer, men arbejder alligevel strategisk i forhold til kommercielle indsatser med de ressourcer, de har.
- **DEN PLANLØSE** har mange ressourcer, men arbejder ikke strategisk med kommercielle indsatser og er således heldig (eller uheldig) med de tiltag, de sætter i søen.
- **NYBEGYNDEREN** har få ressourcer og arbejder heller ikke strategisk med kommercielle indsatser. Nybegynderen har således meget at lære og formentligt et stort potentiale at indfri.



## IDENTIFIKATION AF ATTRAKTIONENS KOMMERCIELLE UDGANGSPUNKT





# SKAB SAMMENHÆNG MELLEM ATTRAKTIONENS FUNDAMENT OG DEN FREMADRETTEDE STRATEGI

Det strategiske arbejde med at indfri et kommercielt potentiale hos målgruppen bør tage udgangspunkt i det fundament, som er kortlagt for attraktionen. Det er afgørende, at der er et stærkt link mellem attraktionens kommercielle udgangspunkt, DNA og målgrupper og de fremadrettede kommercielle indsatser, som attraktionen igangsætter, således at:



De fremadrettede indsatser tager udgangspunkt i det nuværende fundament og ressourceniveau, så der bygges ovenpå i et naturligt flow. De ressourcemæssige rammer og det strategiske udgangspunkt tegner startlinjen for det fremadrettede kommercielle arbejde.

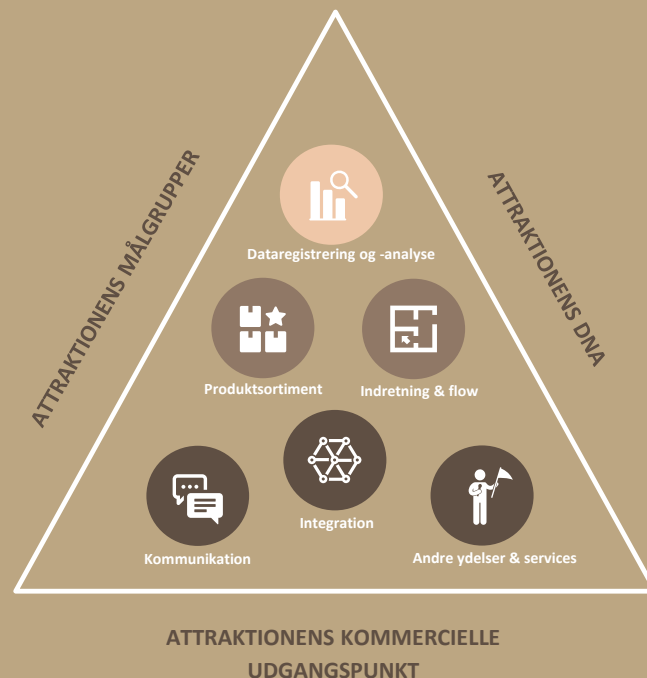


De kommercielle indsatser er funderet i og afspejler attraktionens DNA. Attraktionens DNA er med andre ord attraktionens grundidentitet, og den bør være synlig i alt, hvad attraktionen gør.



Attraktionens identificerede målgrupper indtænkes i alle attraktionens kommercielle indsatser. De kommercielle indsatser er målrettet dem.

DE STRATEGISKE INDSATSER SKAL TAGE UDGANGSPUNKT I DE TRE ELEMENTER, DER AFSPEJLER ATTRAKTIONENS GRUNDLAG





## KOMMERCIELLE INDSATSER FOR ET ØGET SALG TIL MÅLGRUPPEN

# ELEMENTER I DEN KOMMERCIELLE INDSATS

På baggrund af både observationer på udvalgte attraktioner samt kvalitative interviews med eksperter, butiksansvarlige og internationale besøgende er der i alt identificeret seks centrale elementer for, hvordan attraktioner kan arbejde med at indfri de kommercielle potentialer, som ens attraktion rummer (se figuren til højre).

De seks kerneelementer udgør på den ene side selvstændige fokusområder, som attraktioner kan arbejde med særskilt. Men som modellen afspejler, hænger elementerne stærkt sammen, og eventuelle indsatser kan således spille sammen på tværs.

Eksempelvis kan et **produksortiment** gøres relevant og unikt ved at **kommunikere** fortællinger, der kobler produkterne til resten af attraktionen og ligeledes skaber en butiksoplevelse, der fremstår som **integreret** i resten af attractionsoplevelsen.

I de følgende afsnit vil hvert af de seks elementer i den kommercielle indsats udfoldes særskilt, men der vil løbende blive trukket tråde imellem elementerne.

## 6. ANDRE YDELSER OG SERVICES

Andre ydelser og services skal give de besøgende en autentisk "behind the scenes"-oplevelse.

## 5. BUTIKKENS INTEGRATION

Butikken bør tænkes som en integreret del af resten af attraktionen både tematisk og fysisk

## 1. DATAREGISTRERING OG -ANALYSE

Dataregistrering og -analyse udgør et vigtigt beslutningsgrundlag for at arbejde strategisk og systematisk med attraktionens kommercielle potentialer

## 2. PRODUKTSORTIMENT

De besøgende efterspørger unikke, danske/nordiske produkter, der emmer af høj kvalitet

## 3. KOMMUNIKATION

Kommunikation kan give produkter merværdi for de besøgende, der oftest besøger attraktioner for at få *oplevelser*

## 4. BUTIKKENS INDRETNING & FLOW

Butikkens indretning og flow har både indflydelse på, hvordan produkter opfattes tematisk, og på hvorvidt de besøgende har lyst til at gå på opdagelse i butikken





# DATAREGISTRERING OG -ANALYSE

AFTERSHAVE CREAM

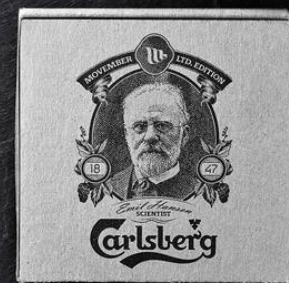


Beerd Beauty

Beerd Beauty

Carlsberg Aftershave Cream

Carlsberg Aftershave Cream

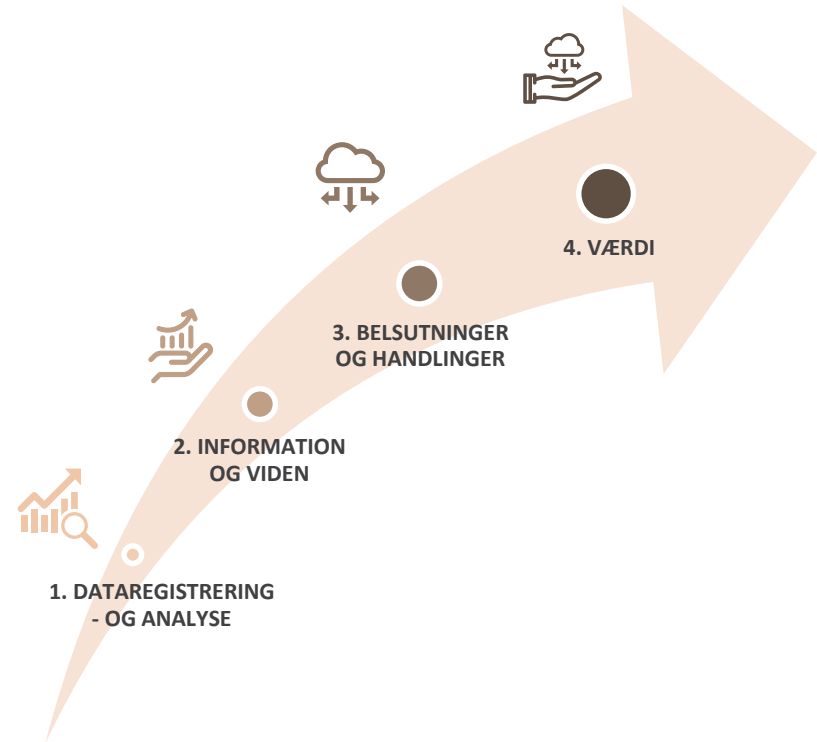




## DATAREGISTRERING OG -ANALYSE

God dataregistrering og -analyse kan være et stærkt strategisk redskab i arbejdet med at indfri et kommercielt potentiale hos målgruppen. Helt grundlæggende udgør optimal dataregistrering og -analyse, ifølge de interviewede eksperter og butiksansvarlige, nøglen til at skabe et videnbaseret grundlag for at træffe fremadrettede beslutninger vedrørende kommercielle indsatser som fx produktindkøb eller indretning af butikken.

Via god **(1) dataregistrering og -analyse** kan attraktionerne opnå **(2) information og viden** om, hvilke produkter og services der appellerer til målgruppen, hvilke varer målgruppen ofte køber i kombination, hvilke varer der omsættes og tjenes flest penge på hos målgruppen og meget mere. Derudover kan det også anvendes til at måle effekten af forskellige indsatser fx ved ændringer i indretning af butikken eller fokus på kommunikation af specifikke varer. Attraktionerne får altså en mere dybdegående indsigt og lærer målgruppens adfærd bedre at kende. Denne indsigt kan guide dem i forhold til fremadrettede **(3) beslutninger og handlinger** omkring de kommercielle indsatser, så de ikke længere baseres på mavefornemmelser. Det skaber således en struktur i måden, man handler og agerer på, som i sidste ende skaber **(4) værdi** i form af øget indtjening.



*”Lagerstyring har handlet om at lave lagersalgsaktiviteter, for at få varer skudt af. Så har jeg prøvet at rense lageret ud. De skal oprettes i systemet, have rigtige produktkoder, EAN koder. Der skal oprydning i det.”*

(Salgschef, M/S Museet for Søfart)

*”Vi mangler det rigtig meget, lige nu har vi kun tre kategorier. Bøger, museets merchandise og alt andet. Det er en stor rodebuk.”*

(Butiksansvarlig, Statens Museum for Kunst)

*”Det er altid brandslukning. Så sommetider oplever vi, at de populære varer bliver udsolgt. Vi arbejder faktisk på at få en administrativ medarbejder, som kommer til at stå for at bestille varer hjem.”*

(Museumsvært, Arbejdernuseet)



# OPTIMERING AF SALGET VIA DATAREGISTRERING OG -ANALYSE

DEN LETTE

DEN KRÆVENDE



## REGISTRÉR OG STRUKTURÉR JERES DATA

Registrér solgte produkter i systemet, og struktur dem gerne i forskellige varekategorier, så det er lettere at få et overblik over de solgte produkter på kategoriniveau. Det handler om at sætte viden i system, så det er hurtigt og let at opnå relevante indsigter.

Sørg for at relevante variable registreres sammen med produktsalget. Det indebærer fx købs- og salgspris, så avancen kan identificeres, samt en indikation af køb på udenlandske kreditkort.

## GENNEMFØR SIMPLE DATAANALYSER

Når data er registreret og struktureret på en hensigtsmæssig måde, kan der gennemføres simple analyser af data.

Undersøg fx hvilke produkter der sælger godt og appellerer til målgruppen, samt hvilke der tjenes mest på (både top- og bundlinje). Gennemfør eksperimenter og mål effekten af dem.

Brug den indsigt, der opnås aktivt som et strategisk redskab, når der indkøbes produkter til butikken.

## BRUG NØGLETAL TIL AT FORMULERE SALGSMÅLSÆTNINGER

Association of Cultural Enterprises anbefaler at anvende følgende måltal som helt centrale nøgletal, når salgsudvikling trackes:

**Average Transaction Value (ATV):** Måler størrelsen på det gennemsnitlige køb. ATV kan således bruges til at fastlægge salgsmål for butikken (fx et mål om at øge ATV med 10 kr.)

**Conversion Rate:** Måler, hvor mange besøg, der konverteres til salg (antal købere/antal besøgende).

## GENNEMFØR MERE AVANCEREDE DATAANALYSER

Forsøg med mere avancerede dataanalyser og arbejd hen imod en naturlig integration af resultaterne i forretningen som et strategisk redskab.

Brug fx mere dybdegående analyser til lagerstyring eller anvend nærmere analyser af kombinationskøb til indretning af butikken.

Kombinér datakilder for at styrke indsigterne. Brug fx viden om solgte entrébilletter opdelt på nationalitet til at opnå viden om, hvilke varer der appellerer til hvilke nationaliteter.

## AUTOMATISÉR DATAANALYSER OG INTEGRER DET I ORGANISATIONEN

Automatisér dataanalyse via realtime opdatering, så det bliver et naturligt redskab, der anvendes i hverdagen.

Opstil og anvend fx dashboards, som automatisk giver et hurtigt overblik over centrale nøglevariable, der let kan deles med alle ansatte i organisationen. På den måde bliver dataviden og -deling alment anvendeligt af alle, som kan bruge det aktivt i deres arbejde.



# INSPIRATION TIL OPTIMERING AF SALG VIA DATAREGISTRERING OG -ANALYSE

På Visit Carlsberg integrerer de forskellige datakilder ved fx at registrere de nationaliteter, som de sælger billetter til og sammenholde det med salgsdata fra deres butik. Kombinationen af disse datakilder giver mulighed for at kortlægge, hvilke produkter, der appellerer til hvilke nationaliteter.

**"Vi tracker, så snart de køber en billet. Vi registrerer, når de kommer, hvilken nationalitet de har. Den nationalitet kobler vi op på, hvad er det så, de køber. Og det tracker vi løbende."**

*(Salgs-, marketing- og kommunikationsansvarlig for Visit Carlsberg)*

VAREKATEGORI	DAC	DD	M/S	S/MK	Total
BEKLÆDNING	8,97%	9,32%	32,97%	1,15%	
BILDER	90%	13,25%	13,38%	17,23%	
BRUGSKUNST	13,80%	32,20%	28,60%	21,43%	
DIVERSE	7,86%	2,28%	0,09%	0,13%	
FOREDRAG			1,25%		
GAVERKORT			1,63%		
KALENDER	0,13%			0,94%	
KONFERENCIELE			0,01%		
KORTBEVR		22,67%			
MULTIMEDIA	0,29%	0,17%	0,39%	0,23%	
OMVINDNING		0,25%	1,25%	0,10%	
PULKATER	1,82%	2,10%	3,87%	14,58%	
PULKATERER		0,30%			
POSTKORT	1,23%	15,99%	3,24%	43,85%	
SMYKKER	0,01%	1,51%	1,62%	0,44%	
UDLEJNING KONF-LOKALE			0,01%		
UNDERVISNING			0,65%	0,05%	
WELLNESS			9,08%		
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	

Total	13295	8951	9689	10916
-------	-------	------	------	-------

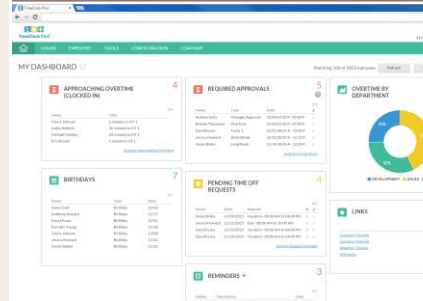
På M/S Museet for Søfart registrerer og strukturerer de deres data i forskellige kategorier, så de nemt og hurtigt kan få et overblik over salget for de enkelte varekategorier.

Gennem god dataregistrering og -analyse kan det blive muligt at kortlægge, hvilke produkter der ofte sælges i kombination. Denne viden kan anvendes til at indrette butikken, så komplementærvarer står sammen, eller det kan anvendes til at skabe pakketerede produkter, hvor flere produkter er sammensat i et.



**"Franskmænd, Italienerne og gæster fra Spanien har lidt den samme købsadfærd. De har nogle produkter, de går mere efter end eksempelvis en kinesisk turist. Gæster fra UK har et andet forhold til de varer, de efterspørger."**

*(Salgs-, marketing- og kommunikationsansvarlig for Visit Carlsberg)*

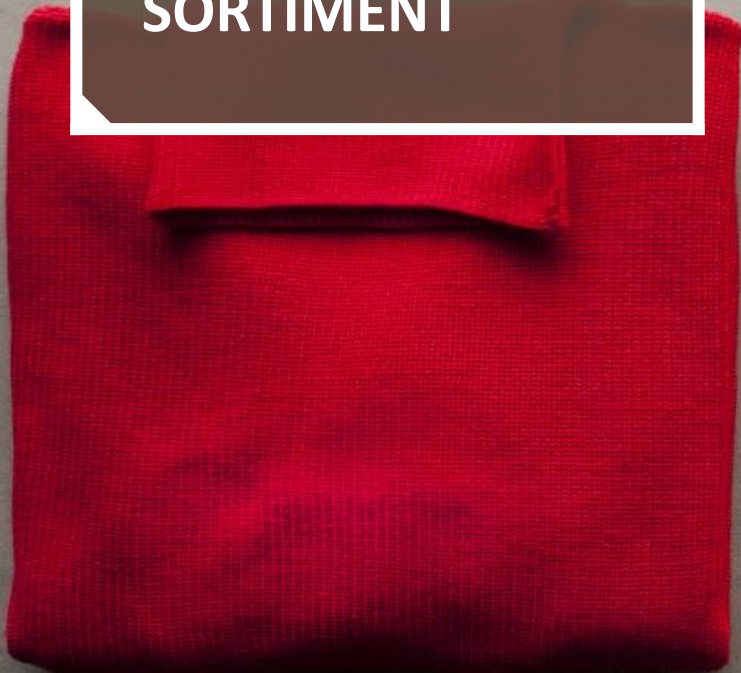


Hos Visit Carlsberg anvender de dataregistrering og -analyse til at få et indblik i målgruppens adfærd. Analyser viser fx at de sydeuropæiske nationaliteter fortrækker de samme typer produkter.

Et dashboard som automatisk opdateres og viser dagens resultater (evt. for solgte produktkategorier) giver et nemt, hurtigt og overskueligt overblik over salget til målgruppen. Et dashboard kan nemt og hurtigt deles med relevante medarbejdere i organisationen, så viden deles på tværs.



# PRODUKT-SORTIMENT







## PRODUKTSORTIMENT

De internationale besøgendes behov og købsadfærd varierer på tværs af målgrupper, og det er derfor meget individuelt, hvilke konkrete produkter og kvaliteter de internationale besøgende efterspørger.

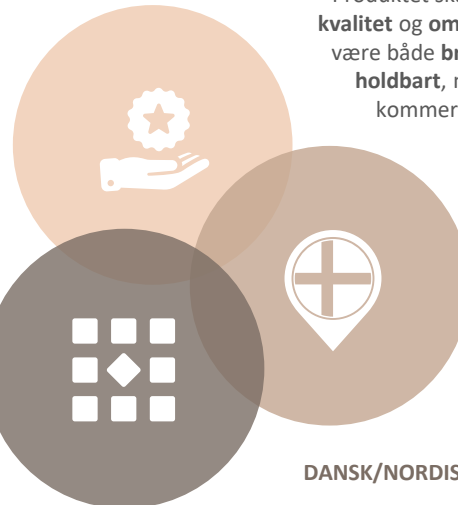
På baggrund af de kvalitative interview med både butikspersonale og internationale besøgende kan der dog identificeres flere fællestræk for målgruppens behov. Tre grundlæggende kvaliteter fremhæves nemlig som særligt vigtige i forhold til produktsortimentet: Kvalitet & brugbarhed, det unikke og det danske/skandinaviske.

Kvaliteterne overlapper i høj grad hinanden, og et produkt kan derfor godt indeholde flere af kvaliteterne på samme tid. Det unikke kan fx knytte sig særligt til det danske eller nordiske udtryk. Samtidig forbindes det danske eller nordiske udtryk også i høj grad med simple og brugbare produkter af høj produktions- og designmæssig kvalitet. Kvalitetsprodukter emmer også af at være unikke, da der er brugt tid og omtanke på at producere og præsentere dem, og de udstråler derfor ikke masseproduktion.

Attraktionernes produktsortiment bør bestå af produkter, der indeholder én eller flere af disse tre overordnede kvaliteter. De internationale gæster er villige til at betale ekstra for produkter, der opfylder disse kriterier. Men der er også mange, der bare har brug for en lille ting til venner eller familie derhjemme. Disse produkter skal være det billigere alternativ, der ikke fylder for meget i kufferten.

### KVALITET & BRUGBARHED

Produktet skal udstråle **kvalitet** og **omtanke** samt være både **brugbart** og **holdbart**, når man kommer hjem



### UNIKT

Produktet skal afspejle noget unikt, der helst skal **knytte sig til den specifikke attraktion** – noget, man ikke kan købe "alle steder"

### DANSK/NORDISK UDTRYK

Den danske/skandinaviske forbindelse er vigtig for mange internationale gæster. De er kommet til Danmark på grund af en fascination af landet og vil gerne have en **autentisk "bid" med hjem**



*"The products here are better than in other stores, for me. When I visit other museums they only sell very cheap stuff. These things look to be of better quality, and I like that."*

(Koreansk kvinde, M/S Museet for Søfart)

*"I would not be interested in buying key rings, food, sweets, magnets and such, you can get that everywhere. It has to be unique and unusual."*

(Britisk far og søn, Dansk Arkitektur Center)

*"Usually I buy small things, because I travel a lot and have a lot of luggage. I like things that are interesting and unique. And something that represents the place I am visiting (...). It should be something uniquely Danish, that I have never seen before."*

(Australsk kvinde, Designmuseum Danmark)



# OPTIMERING AF SALGET VIA PRODUKTSORTIMENT



## ”LUG UD” I PRODUKTSORTIMENTET

Gennemgå butikkens nuværende sortiment og få solgt ud af produkter, der ikke passer ind i butikkens vision eller strategi.

Opstil kriterier for, hvilke produkter, der er relevante for butikken, og inddrag kriterierne, når der købes nye produkter. Her skal der gerne være fokus på attraktionens DNA og målgrupper.

Hav blik for avancen på produkterne. Et produkt, der ofte sælger, er ikke nødvendigvis en god forretning, hvis avancen er lav.

## EKSPERIMENTÉR MED INDKØB AF SMÅ PARTIER

Indkøb af store partier kan umiddelbart virke som fornuftigt købmændskab pga. lavere stykpris. Men strategien indebærer også en risiko for at brænde inde med produkter, der er vanskelige at få afsat.

Når der introduceres nye produkter til sortimentet, så forsøg først med mindre partier – hvis produktet sælger godt, så gå over til store partier.

Derudover kan indkøbsanalyser og –strategier samt eventuel sparring/rådgivning fra leverandører bidrage til mindre kapitalbinding og risici, der potentielt kan anvendes til nye investeringer.

## OPBYG DYNAMISK VARELAGER

Opbyg et varelager, der gør det muligt løbende at skifte ud i produktsortimentet.

Produkterne kan tilpasses tilbagevendende udefrakommende ændringer – fx årstider (julepynt eller sommertøj).

Men ideelt set bør varelageret også kunne tilpasses hurtigere – fx når man ved, at der kommer større grupper besøgende med særlige købsvaner.

## ANVEND PAKKERTERING

Pakketering – dvs. indpakning af ét eller flere produkter – har mindst to klare fordele:

For det første skaber pakketering et indtryk af en ordnet butik, ligesom det afspejler et eksklusivt produktsortiment.

For det andet gør pakketering produkterne lettere at transportere for den internationale besøgende, der ofte må overveje sine køb ift. hjemtransport.

## PRODUCÉR EGNE PRODUKTER DER AFSPEJLER ATTRAKTIONENS DNA

Produkter må gerne indeholde attraktionens signatur – det gør produktet unikt og ekspliciterer mindet om besøget.

Men signaturen må ikke være for dominerende. Signaturen skal være underspillet og signalere eksklusivitet frem for ”reklamesøjle”. Brug fx motiver fra udstillingerne eller attraktionen som helhed, der har en æstetisk værdi.

Avancen på ”selvproducerede” produkter er desuden ofte højere end på salg af andres produkter.



## INSPIRATION TIL OPTIMERING AF SALGET VIA PRODUKTSORTIMENT

På Visit Carlsberg arbejder man med et fleksibelt produktsortiment, der tilpasses, når der kommer større grupper af besøgende, som de ved typisk har en særlig købsadfærd.

*“Det er klart, at når vi får besøg af større grupper, så bliver varerne typisk flyttet rundt, ift. hvornår vi ved, at de bør eksponeres for produkterne, og der er tænkt over, at når der fx kommer større grupper fra UK, så står der flere øl fremme end der plejer at gøre.”*

*(Salgs-, marketing- og kommunikationsansvarlig for Visit Carlsberg)*



Visit Carlsberg får fremstillet t-shirts med en diskret neck label. Det er på den ene side med til at knytte attraktionens DNA til produktet, men får samtidigt også produktet til at fremstå eksklusivt. Det grundlæggende formål er på en underspillet facon at understrege, at attraktionens produkter adskiller sig fra billigere alternativer.

På London Transport Museum har de i forbindelse med fejringen af Londons underjordiske 150-års jubilæum reddet baggageholdere fra gamle tog, som de sælger for 250 £. Ifølge handelschefen på museet omfatter de bedst sælgende varer punge og tasker, som er lavet af afskåret stof fra sæder i tog og busser.

(Kilde:

<https://www.theguardian.com/culture/2013/apr/06/museum-shops-cash-in>)



På Dansk Arkitektur Center eksperimenterer de med indkøb af små partier, som de tester, hvor godt de sælger. Dermed undgår de at brænde inde med for mange irrelevante produkter.

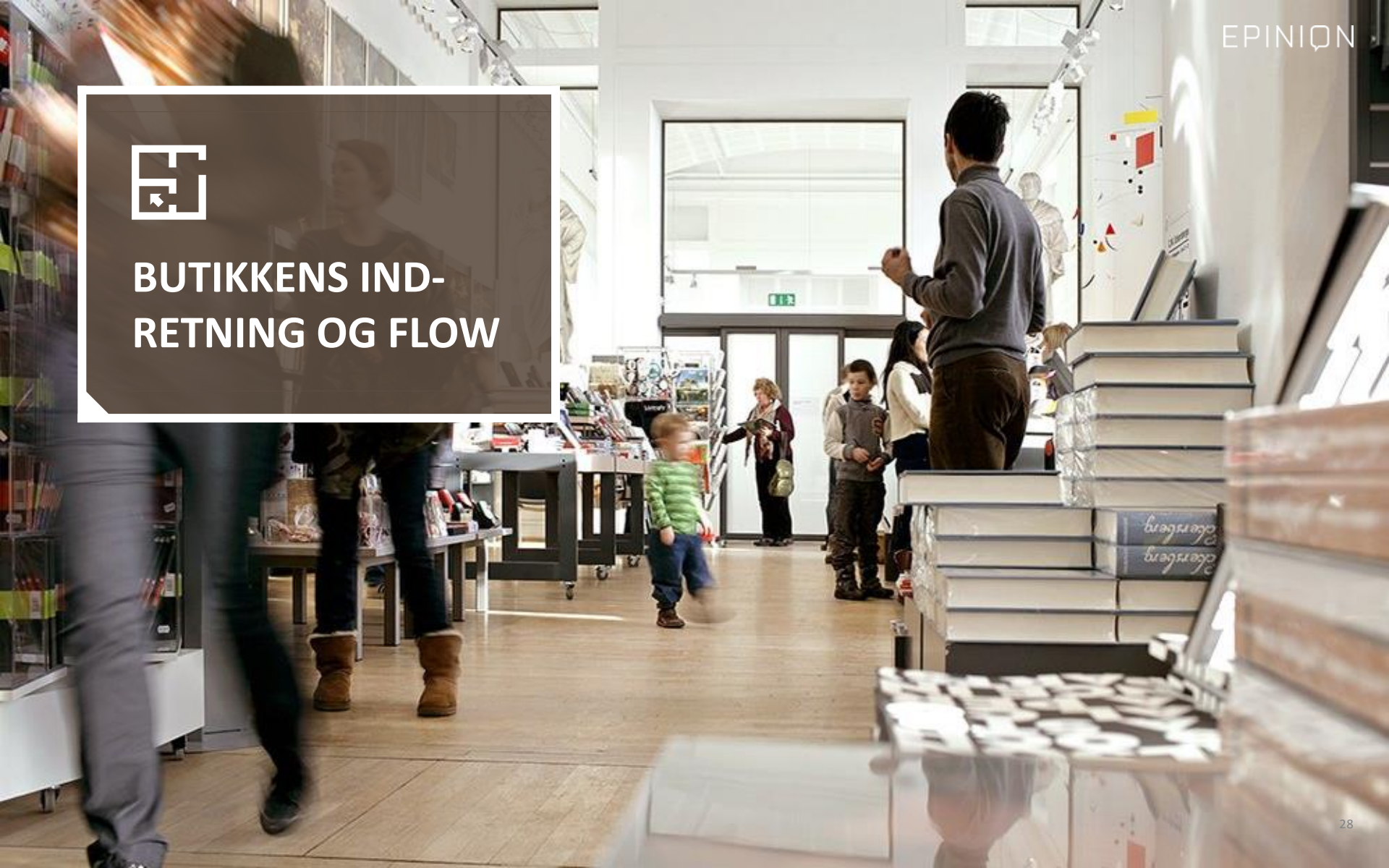
På Louisiana har de fremhævet deres mange unikke produkter, som afspejler attraktionens DNA med et skilt, hvor der står "DANISH DESIGN SELECTED BY LOUISIANA". Her ses nogle briller, der er produceret eksklusivt til Louisiana. Brillerne er både brugbare og unikke.



På Visit Carlsberg arbejder man meget med pakketering af produkter. Det gør man dels for at gøre produkterne lettere for de internationale besøgende at transportere, men også for at give produkterne et mere eksklusivt udtryk. Visit Carlsberg har fx fået et markant øget salg af boxershorts ved at udbyde produktet som pakketeret.



# BUTIKKENS IND- RETNING OG FLOW





## BUTIKKENS INDRETNING OG FLOW

Butikkens indretning er, ifølge de interviewede eksperter og internationale besøgende, med til at skabe blikfang og en interesse hos de besøgende, som giver dem lyst til at gå på opdagelse eller se nærmere på produkterne i butikken. Derudover er butikkens flow en afgørende faktor for, hvordan de besøgende guides gennem butikken, samt hvorvidt de får øje på relevante produkter. Tilsammen skaber en god indretning og flow således et godt overblik for de besøgende, så de har lyst til at bruge tid i butikken fremfor at gå med det samme igen, fx hvis butikken virker uoverskuelig eller rodet.

Indretningen af butikken handler derfor først og fremmest om at sikre de besøgende et godt overblik over produktsortimentet og om at sikre, at de rette kundegrupper bliver præsenteret for de produkter, der er relevante for netop dem.

Ruten igennem butikken er ikke nødvendigvis ens for alle besøgende. Men de forskellige typer besøgende skal let kunne gennemskue, hvilken rute igennem butikken, der er relevant for netop dem.

### MENINGSFULD PRODUKTTEMATISERING

De besøgende bemærker, når produkterne er placeret meningsfuldt. Det vil sige, at der er et hurtigt gennemskueligt mønster i, hvilke produkttyper, der er placeret et givet sted i butikken, eller hvis komplementærvarer stilles sammen.

### NATURLIGT FLOW OG PLADS

Der bør være et godt og roligt flow rundt i butikken. De besøgende bryder sig ikke om, når pladsen bliver for trang, hvis der er mange mennesker, eller hvis køen til kassen blokerer for adgangen til produkter.



GODT OVERBLIK



*It is nicely layed out, I like the space. A lot of museum shops are quite cramped, and you get the sales assistant watching you when you walk around, and I find that really off putting (...). The layout here is different, it is very clean lined, there is a lot of space, and a lot of gift shops are cluttered. It is easy to find things."*

(Britisk kvinde, M/S Museet for Søfart)

*"The atmosphere is a bit confusing, you can get a bit lost – small space and many products."*

(Italiensk kvinde, Designmuseum Danmark)

*"They have a definite divide. They have the books on one side, the little knick-knacks in the middle, and then on the far side, you had the photographs."*

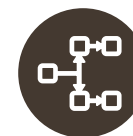
(Britisk far og søn, Dansk Arkitektur Center)



# OPTIMERING AF SALGET VIA BUTIKKENS INDRETNING OG FLOW

DEN LETTE

DEN KRÆVENDE



## INDRET OVERSKUELIGT OG TEMATISK

Måden produkterne placeres i butikken spiller en vigtig rolle mht., hvordan de besøgende opfatter produkterne.

Placér derfor produkterne i tematiske klynger, der fremhæver en bagtanke eller historie med produktet.

Blyanter placeret ved siden af en bog om arkitektur signalerer én ting, mens blyanter placeret ved siden af en malebog signalerer noget andet.

## LAV INDRETNINGS-EKSPERIMENTER

Den optimale butiksindretning afhænger af mange forskellige omstændigheder, og den er vanskelig at sætte på formel.

En eksperimenterende tilgang til indretningen kan være et værdifuldt redskab til finde frem til den indretning, der på et givent tidspunkt virker bedst for den enkelte attraktion.

Hvis der systematisk følges op på eksperimenternes udfald, vil det kunne give yderligere indsigter om, hvad der virker.

## BRUG FLEKSIBLE INDRETNINGSMODULER

Lette skillevægge eller moduler på hjul gør det nemt at lave små eksperimenter med forskellige produktopsætninger eller forskellige "bevægelses-flows" igennem butikken.

Det gør det også muligt løbende at tilpasse butikens indretning til skiftende udstillinger på attraktionen eller til nytilkomne produkter.

Derudover kan fleksible indretningsmoduler også anvendes til at målrette specifikke produkter til forskellige nationaliteter eller målgrupper ved hurtigt at kunne stille relevante produkter i front i perioder, hvor målgruppen især befinder sig på attraktionen.

## UDVID BUTIKKENS STØRRELSE

Såfremt der er opnået en optimal udnyttelse af butikens kapacitet i dens nuværende form, kan det give mening at udvide butikens størrelse, for at øge salget til målgruppen yderligere. Her kan der både være tale om en fysisk såvel som digital udvidelse af butikken. En fysisk udvidelse (via fx tilbygning eller inddragelse af flere lokaler) giver mulighed for at udvide sortimentet i eksisterende eller nye produktkategorier.

Derudover kan der også være tale om digital udvidelse, hvor butikken fx udvides i form af en online shop, hvor de internationale besøgende kan tilgå produkterne. Dette øger også det salgsmæssige potentiale, idet den geografiske tilstedeværelse og rækkevidde udvides.

## ØG ANTALLET AF KOMMERCIELLE "TOUCHPOINTS"

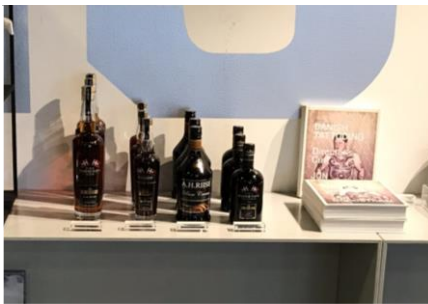
Butikken kan udvides både fysisk på attraktionen og digitalt for derigennem at udvide den kommercielle grænseflade.

Men en anden måde at forøge omfanget af kommercielle grænseflader er at tænke udover de fysiske eller digitale touchpoints, der knytter sig direkte til attraktionen. Etableringen af pop-up-butikker på andre lokationer (fx lufthavne) eller samarbejder med andre butikker/virksomheder kan dels udvide antallet af kommercielle grænseflader for attraktionen, men også fungere som publicity. Samme tankegang kan overføres til attraktionens digitale grænseflader – fx ved at sælge egne produkter fra andres hjemmesider.



# INSPIRATION TIL OPTIMERING AF SALG VIA BUTIKKENS INDRETNING OG FLOW

På M/S Museet for Søfart er rom en del af produktsortimentet. Flaskerne er placeret ved siden af en bog om tatoveringer. Placeret ved siden af hinanden skaber produkterne en fortælling om søfart og livet som sømand. Havde flaskerne været placeret ved siden af en kagebog, havde historien været en anden.



”Vi sælger erstatningskaffe fra 50’erne. Og før stod det bare stablet helt almindeligt. Men så har jeg prøvet at stille det i en pyramideform. Og det er så tydeligt, at der er kommet et helt andet salg i det. Før nåede det jo at blive for gammelt, før jeg fik solgt det. Nu får jeg udsolgt af det! Det er bare blevet sådan et blikfang, når man kommer ind!”

*(Butiksansvarlig, Arbejdermuseet)*

På Arbejdermuseet har man oplevet en markant stigning i salget af et produkt (erstatningskaffe fra 50’erne), som ifølge museets butiksansvarlige skyldes en eksperimenterende opsætning af produktet.

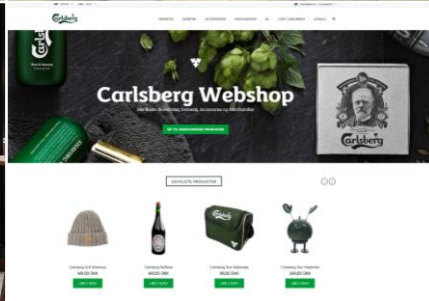
På Designmuseum Danmark har man sat produkter til børn i børnehøjde, så det er nemt for dem at få øje på det.

Det er essentielt at produktets målgruppe (børnene) kan se og få fat på produkterne, så behovet kan aktiveres hos dem.



Et eksempel fra Rundetaarn på fleksible indretningsmoduler – her moduler med hjul på – der bruges til jævnligt at eksperimenterere med og tilpasse butikens indretning og flow.

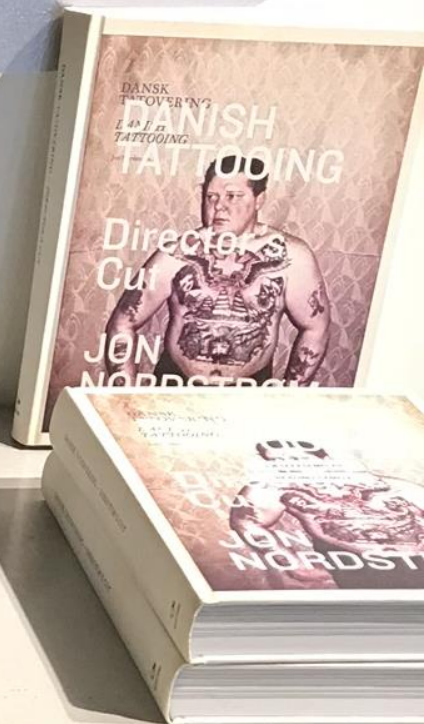
På Louisiana arbejder de med en tematisk produktindretning, hvor produkter, der komplementerer hinanden i høj grad, står sammen. Her ses det fx, hvordan produkter til køkkenet er placeret sammen og dermed understøtter hinanden.



Et eksempel på udvidelse af butikken via online kanaler ses hos Visit Carlsberg. Her er der lavet en online shop, der skal sikre eksponering af deres varer og produktkategorier til danske såvel som internationale kunder.



# KOMMUNIKATION







# KOMMUNIKATION

Værdien af et produkt ligger, ifølge de interviewede eksperter og internationale besøgende, i høj grad i fortællingen om det – og de færreste produkter formidler hele historien selv.

Dette gælder i særlig høj grad for de internationale besøgende, der sjældent har den samme kulturelle baggrundsviden som de danske besøgende.

Det er derfor ekstra vigtigt, at de internationale besøgende tages i hånden og får formidlet bagtanken med, at produktet indgår i attraktionens sortiment.

Butikspersonalet har her en vigtig rolle som formidlere – men det er vigtigt, at den besøgende ikke oplever personalet som ”sælgere”. Der skal skabes en balance mellem kontekstgivende formidling og kommercialisering.



## PRODUKTET SKAL KOMMUNIKERES

Mange efterspørger mere information om produkterne i butikken, fx i form af små skilte eller som et minimum, at butikkens personale kan fortælle historien bag produkterne, hvis de bliver spurgt.

Kommunikationen om produkterne bør fokusere på at skabe en kobling til attraktionen, der grundlæggende skal forklare, hvorfor produktet kan (og bør!) købes netop her.

Det er selvfølgelig vigtigt for de internationale besøgende, at de ikke oplever sproglige barrierer i kommunikationen.

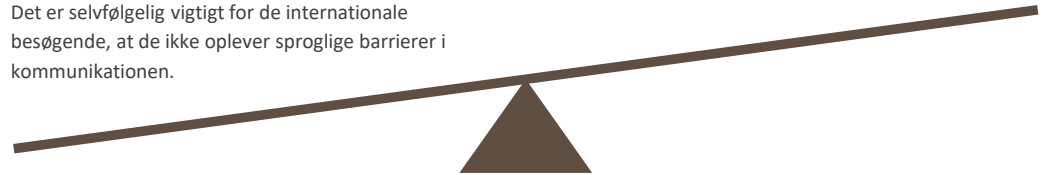


## PERSONALE SKAL KUNNE FORTÆLLE HISTORIEN... MEN IKKE SÆLGE

Attraktionsoplevelser indebærer fordybelse i udstillingens univers, og det er vigtigt, at den besøgende ikke oplever, at overgangen fra udstilling til butik afbryder denne fordybelse.

Derfor foretrækker de fleste internationale besøgende også at gå rundt for sig selv i butikken. De ønsker ikke at blive opsøgt uopfordret, da det kan opleves påtrængende og forstyrrende.

Personalet bør i stedet fokusere på at levere kontekstsættende kommunikation om produkterne og dermed forlænge de besøgendes fordybelsesoplevelse.



*“I think it is important that the staff know the products very well and can provide information about the products. Small notes or storytelling.”*

(Canadisk kvinde, Designmuseum Danmark)

*“Information about the products should be in English and not just Danish. We missed some information, because it was only in Danish. We also need information when we shop here.”*

(Tysk par, Arbejdermuseet)

*“I didn’t get any help or interruptions, and I didn’t expect any. In a retail shop on the streets I would expect it, but not here, and it is not necessary here. It is nice just to have the staff at the counter, because the way it is all set up, is like a little discovery in itself.”*

(Australsk kvinde, Designmuseum Danmark)



# OPTIMERING AF SALGET VIA KOMMUNIKATION

DEN LETTE

DEN KRÆVENDE



## KOMMUNIKÉR PÅ ENGLSK

De internationale gæster oplever ofte en sprogbarriere, der gør butikken vanskelig at navigere i.

Det bør derfor fremgå tydeligt, hvor de internationale besøgende kan finde produkter, der er relevante for dem.

Derudover er der et kommercielt potentiale i at kommunikere meningen med dansksprogede produkter (fx bøger eller t-shirts) på engelsk. Det vil gøre produkterne relevante for de internationale besøgende som "autentiske danske produkter".



## INDDRAG OG INFORMÉR BUTIKSPERSONALE

Butikspersonalet indgår som en central del af butiksoplevelsen. De kan nemlig bidrage til at give de besøgende en oplevelse af et unikt og autentisk produktsortiment, hvis de formår at kommunikere produkterne i den relevante fortælling.

Butikspersonalet bør derfor 1) inddrages og involveres i, hvad der sker på resten af attraktionen og 2) informeres om baggrunden og tanken bag de enkelte produkter i sortimentet.



## ANVEND STORYTELLING

Storytelling giver produkterne ekstra værdi, som de besøgende er villige til at betale for.

Det bidrager samtidigt til at gøre butiksoplevelsen mere integreret i udstillingsoplevelsen, da de besøgende dermed kan gå på "opdagelse" i produktsortimentet.

Storytelling kan leveres af butikspersonale, men kan også formidles på små skilte eller plakater.

Attraktionerne bør derfor have 1) en klar kommunikation og 2) en nuanceret kommunikation, der skaber værdi på flere fronter. En unik fortælling, der formidles tydeligt og håndgribeligt, vil kunne øge værdien af ens indtryk og dermed forstærke et potentielt salg.



## ANVEND KUNDETILPASSET STORYTELLING

Der er forskel på, hvilke fortællinger der giver produktet relevans afhængigt af den besøgendes egen kulturelle baggrund og forforståelse.

Den danske historiestuderende har fx Christian d. 4. som referenceramme for sit besøg i Rundetårn, mens referencerammen for den kinesiske familie er HC Andersen (eventyret om fyrtøjet).

Kundetilpasset storytelling tager højde for denne slags forskelle og trækker på viden om de største kundesegmenters referencerammer i kommunikationen.



## KOMMUNIKER BREDERE END DEN FYSISKE BUTIK

Tidligere undersøgelser peger på, at de internationale besøgende i høj grad bliver inspireret og søger information online samt via sociale medier som fx Facebook og Instagram.

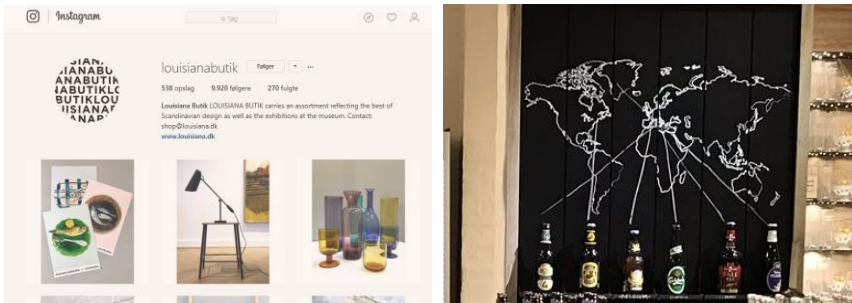
Det er derfor relevant at kommunikere til målgruppen via disse platforme. Fx kan produkterne fremvises på egen hjemmeside, hvor de internationale besøgende kan få et kig ind i butikken. Eller de sociale medier kan anvendes til at kommunikere diverse nyheder, trends, anbefalinger eller lignende.

Attraktionen kan ligeledes arbejde med at opfordre de besøgende til at dele deres oplevelser eller det købte produkt på medierne Instagram og Pinterest, så det kan skabe inspiration til andre.



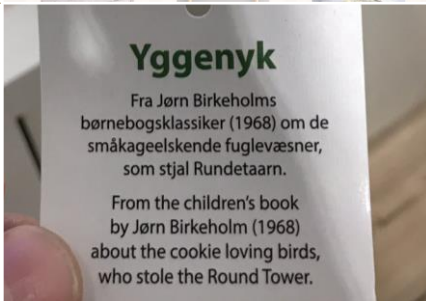
# INSPIRATION TIL OPTIMERING AF SALGET VIA KOMMUNIKATION

Louisiana anvender Instagram til at fremvise produkter fra deres butik på en simpel og overskuelig måde. Det skaber inspiration og kan vække interesse for at lægge et besøg forbi butikken.



Visit Carlsberg arbejder med målretning og tilpasning af kommunikation til forskellige typer internationale besøgende. Fx ved at koble Carlsberg til referencer fra forskellige verdensdele, hvorfra der kommer særligt mange besøgende.

I Rundetårns butik arbejder man med simpel storytelling om udvalgte produkter. Her skabes fx koblingen mellem Rundetårn og børnebogen om "Yggenkykerne" – både på dansk og engelsk.



Karen Blixen Museets produktsortiment indeholder naturligvis mange bøger. Det er derfor vigtigt at hjælpe den internationale besøgende til hurtigt at finde frem til de bøger, der er (sprøgmæssigt) relevante for dem. Her er det tydeligt angivet med skiltning, hvilke sprog der er placeret hvor.

Butiksbestyreren på Karen Blixen Museet er selv meget Karen Blixen-interesseret og har stor viden om forfatterskabet og attraktionen. Denne viden bruger han aktivt til at fortælle kunder små historier om produkterne – og det bliver værdsat.

"The staff gave me a short story of some of the products. I loved it! It adds to the experience, and gives it all a bit more meaning."  
 (Australisk kvinde, Karen Blixen Museet)

NEWS INSPIRATION TRENDS EVENTS

Super design by Finnish. Næst: Jasper Morrison lounge stol i eeg / oak chair. Kr 7450 / klippets kr 6200. Nao Tamara sofaen i eeg og silke / oak table in oak and silk. Kr 3228 / klippets kr 2995

Skæmmen unikke keramik skåle / Blauwiller handmade ceramic bowls. Made in Denmark by Studio Artig. Kr 329 / klippets kr 296

GI forfæret i mælk / rosa bønner / Pink Spring shoes. Sneakers by Danish Selected Femme. Kr 800 / klippets kr 720

Bakkestykker / træde lofter by Danish Playboy. Kr 1999 / klippets kr 1725

Silkeklæde / silk scarf by Danish Stone Group. Kr 1200 / klippets kr 1080

Skarv/skræmningstrætter i eeg / Oak cutting/serving boards. German design. Raumgestalt. Kr 850-260 / klippets kr 840

224. Pfefferkorn i eeg / Oak pepper mill. Danish design. By Wren. Kr 399 / klippets kr 370

På Louisiana har man udvidet sin måde at kommunikere på. Via deres hjemmeside fremviser de fx deres produkter som nyheder eller trends. Her skabes der en nuanceret måde at formidle sine produkter på.



# BUTIKKENS INTEGRATION





# BUTIKKENS INTEGRATION

Flere besøgende beskriver, at de i princippet ønsker muligheden for at købe en "del af attraktionen" med hjem, og derfor skal butikken opleves som en integreret del af udstillingen.

De besøgende efterspørger derfor også en butiksoplevelse, der ikke markerer et skift, men i stedet fungerer som en naturlig fortsættelse af eller begyndelse på resten af attraktionsoplevelsen. Derved gøres den samlede attraktionsoplevelse nemlig mere helstøbt, og den besøgendes følelse af at kunne købe en autentisk bid af den samlede oplevelse forstærkes.

Integrationen knytter sig grundlæggende til to elementer, som attraktionerne kan arbejde med: 1) Den tematiske integration og 2) butikkens fysiske integration i resten af attraktionen.

## TEMATISK INTEGRATION

Den tematiske integration knytter sig til produktsortimentet, kommunikationen og indretningen. Den besøgende skal opleve overgangen mellem butik og resten af attraktionen som tematiske ensrettet. Butikken skal give mening ift. hvad resten af attraktionen udtrykker – og dette kan både ske via et tematisk stringent produktsortiment, en gennemtænkt butiksindretning og/eller relevant kommunikation om produkterne.



## FYSISK INTEGRATION

Butikken bør også efterstræbe et fysisk udtryk, der signalerer åbenhed og sammenhæng med resten af attraktionen og butikkens rum. Den besøgende skal ikke tages ud af attraktionens kerneoplevelse, når vedkommende træder ind i butikken. Tværtimod skal butikken ideelt set tænkes som endnu et "udstillingsrum".



*"This shop is quite nice. The architecture itself with the wood is quite good, and it is quite in keeping with the rest of the museum. It fits. Sometimes when you walk into a shop in a museum it is hard to tell that you are still in the same place and building. But here it is quite clear that it is the same place."*

(Britisk familie, Dansk Arkitektur Center)

*"It does feel like an add on. It is hard not to make it feel like an add on, unless you make the store look like the exhibition, the same colors and furniture you see in the exhibition. I went to an exhibition in Melbourne, where they had integrated the store very well, because they had made the shop look like the exhibition."*

(Australisk kvinde, Designmuseum Danmark)



# OPTIMERING AF SALGET VIA BUTIKKENS INTEGRATION

DEN LETTE

DEN KRÆVENDE



## KØB PRODUKTER DER "PASSER IND"

Det er vigtigt for de internationale besøgende, at der er en tematisk forbindelse mellem attraktionens "DNA" og de produkter, som kan købes i butikken.

Når der indkøbes produkter, er det derfor vigtigt, at produkterne fremstår forbundne til resten af attraktionen.

Opstil evt. kriterier for, hvilke tematikker (farver, materialer eller lign.) et produkt skal opfylde for at være relevant i sortimentet.

## ØG BUTIKKENS GENNEMGANGSFREKVENNS

Placeringen af butikken har helt naturligt indflydelse på, hvor mange besøgende, der kommer igennem butikken.

Men der kan også arbejdes med gennemgangsfrekvensen på andre måder – fx ved at uddele kaffekuponer eller lignende, der skal indløses i butikken, eller ved at indrette butikken, så den besøgende naturligt guides igennem flere af butikkens elementer.

## UDNYT BUTIKKENS PLACERING TIL AT SKABE EN STÆRK INTEGRATION

Butikkens placering har betydning for, hvordan den opleves, og dermed også hvordan den tematisk bør integreres i resten af attraktionen.

Er butikken placeret som det første, man træder ind i, så bør den opfattes som en appetitvækker eller en slags "trailer" til resten af attraktionen.

Er butikken derimod placeret som det sidste, man oplever, så kan der i højere grad trækkes på indforståede referencer til resten af attraktionsoplevelsen.

## SKAB EN NATURLIG OVERGANG OG FORTSÆTTELSE AF OPLEVelsen

Butiksoplevelsen bør ideelt set være en naturlig fortsættelse af eller begyndelse på resten af attraktionen. Ideelt set bør der både på et tematisk og fysisk plan arbejdes med at integrere butikken i den øvrige del af attraktionen.

Det kan ske via både kommunikative eller produktmæssige tiltag, fx ved at fortælle historier, der knytter sig til elementer i udstillingen, så oplevelsen føles forlænget. Men det kan også skabes via butikkens indretning eller selve placeringen af butikken eller specifikke produkter. Ved fx at flytte produkter ud af butikkens fysiske ramme, kan der arbejdes med en omvendt integrering af butikken i udstillingerne.

## DIGITAL INTERAKTION I GRÆNSEFLADEN MELLE BUTIK OG UDSSTILLING

De internationale besøgende efterspørger autentiske oplevelser og produkter, der er integrerede i og knytter sig direkte til attraktionens DNA.

En konkret måde at skabe denne forbindelse er via digitale kanaler (fx sociale medier eller en App):

- 1) Den besøgende tager under sit besøg et billede af et udstillingselement (fx et maleri).
- 2) Billedet registreres i butikkens digitale "skranke".
- 3) Produktet er klart til afhentning, når den besøgende færdiggør sit besøg.



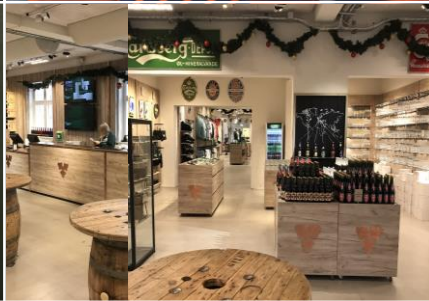
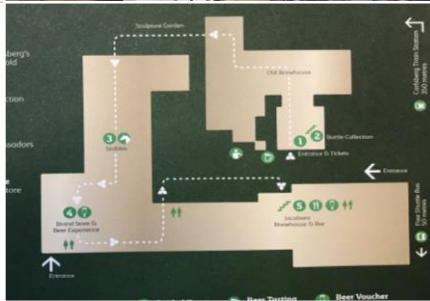
# INSPIRATION TIL OPTIMERING AF SALGET VIA BUTIKKENS INTEGRATION

I Rundetaarn arbejdes der med ganske faste tematiske kriterier for, hvilke produkter der indkøbes. Der skal være en klar forbindelse til Rundetaarn. Men der arbejdes også med forskellige tematiske koblinger til stedet fx H.C. Andersens Fyrtøjet (hunden med øjne så store som Rundetaarn) og astronomi (pga. stedets observatorium).



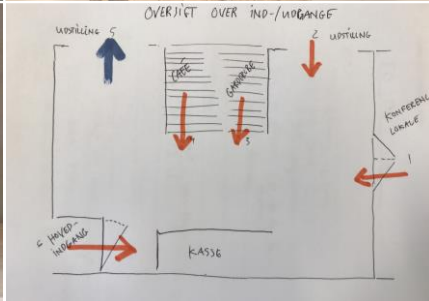
På M/S Museet for Søfart opstiller de klare tematiske kriterier for, hvornår et produkt er relevant og kan indgå i attraktionens produktsortiment. Her ses fx en sribet trøje, som trækker røde tråde til attraktionens DNA omkring det maritime og sømandens måde at påklæde sig sribede farver.

Når man køber entrebillet på Visit Carlsberg, får man samtidigt kuponer til smagsprøver på to øl, som kan indløses i Beer Experience-baren. Butikken ligger som en fysisk integreret del af dette sted, så man automatisk kommer ind i butikken, når man indløser sin kupon.



På Visit Carlsberg er der en gennemtænkt flydende overgang fra det ene attraktionselement til det andet. Som eksemplet til venstre illustrerer, så er ølsmagnings-baren helt naturligt fysisk og tematisk integreret med butikssalg af øl og ølglas. Herfra går en naturlig rute ind i en mere merchandise-orienteret butiksdel.

På Designmuseum Danmark kan man i butikken finde flere produkter, som tematisk relaterer sig til aktuelle udstillinger på museet og dermed skaber en stærk integration mellem udstillingerne og butikken. De har fx to nye udgivelser om dansk keramik og europæisk fajance, som sætter fokus på nogle af museets samlinger.



På Dansk Arkitektur Center er butikken fysisk placeret på en måde, der gør, at de besøgende ofte går igennem den flere gange. Som illustreret på observationskitsen til venstre, så er der hele seks ind-/udgange til og fra butikken. Den centrale placering og hyppige gennemgang øger alt andet lige sandsynligheden for, at de besøgende foretager et køb i sidste ende.



**ANDRE YDELSER  
OG SERVICES**







## ANDRE YDELSER OG SERVICES

Attraktionernes kommercielle potentiale rækker udover butikssalg, cafésalg og entrébillet. De to sidstnævnte handler denne analyse ikke om.

Analysen peger således på, at den internationale målgruppe efterspørger og er villige til at betale for andre ydelser og services på attraktionerne. Der er klare paralleller mellem, hvad de internationale besøgende efterspørger i butikken, og hvad de efterspørges mht. andre ydelser. Der efterspørges nemlig ydelser, som giver den besøgende en følelse af at få eksklusiv adgang til dele af attraktionen, eller ydelser, der aktiverer den besøgende i en interaktiv attraktionsoplevelse, der appellerer til alle fem sanser.



### EKSKLUSIV ADGANG VIRKER AUTENTISK OG UNIKT

Et kig "bag scenen" giver den besøgende en følelse af at have fået adgang til noget unikt og autentisk.

Ved at "reservere" udvalgte attraktionselementer til personer med eksklusiv adgang, skabes der potentielt kommerciel værdi.



### INTERAKTIVE ELEMENTER

"Traditionelle" museumsoplevelser beskrives ofte som passive oplevelser, der er præget af énvejskommunikation. Der efterspørges således flere interaktive elementer, der fx giver den besøgende mulighed for at bruge de passive elementer som inspiration til kreativ udfoldelse eller flere attraktionselementer, der tilgodeser andre sanser end synssansen.



*"I think a guided tour would have been interesting for me... Or a workshop. Maybe things that would let me interact with the space beyond, kinda like behind the scenes (...) It might be interesting to see the back side of the spaces and the things that aren't meant for the public."*

(Amerikansk mand, M/S Museet for Søfart)

*"An audio guide would be nice. And I would really like it if there was a workshop on how to make these [ship-]models. It would be very good for children as well. And it should include both the maritime theme and the architecture of the building."*

(Kinesisk par, M/S Museet for Søfart)



# OPTIMERING AF SALGET VIA ANDRE YDELSER OG SERVICES

DEN LETTE

DEN KRÆVENDE



## ”SÆT PRIS PÅ DE SMÅ TING”

Der tilbydes allerede flere steder små ekstra ydelser, der lægger op til en interaktiv tilgang til attraktionen fx opgaveark eller skattejagt. De er ofte gratis.

Disse små ting bør da heller ikke nødvendigvis prissættes højt. Men omvendt er der *også* i disse små ting et kommercielt potentiale, som attraktionerne kan have gavn af at tænke ind.

Prissætningen kan desuden i sig selv gøre ydelsen mere interessant for de besøgende, fordi ydelsen dermed fremstår mere eksklusiv.

## ”BEHIND THE SCENES”-ADGANG

De internationale besøgende er villige til at give lidt ekstra for de autentiske produkter, der gør mindet om oplevelsen unik.

Det samme gælder andre ydelser fx guidede ture, der også bør give den besøgende følelsen af at have fået en autentisk eller unik oplevelse.

Konkret kan det handle om at sælge guiden som adgangsgiveren til steder på eller fortællinger om attraktionen, som den besøgende ikke ville kunne få adgang til på egen hånd.

## EVENTS MED PASSIV BESØGSDELTAGELSE

Der kan overordnet sondres mellem passive og interaktive events. De passive events er arrangementer, hvor den besøgende har mulighed for at deltage uden nødvendigvis at skulle aktiveres fx ved et foredrag.

De passive arrangementer bør først og fremmest have et fagligt fokus, der relaterer sig til attraktionen.

Derudover bør det for de internationale besøgende have karakter af at være noget ekstraordinært og kommunikeres på engelsk.

## EVENTS MED INTERAKTIV BESØGSDELTAGELSE

De interaktive events har fokus på at involvere de besøgende, og de bør sigte imod at aktivere alle fem sanser hos de besøgende.

Det kan eksempelvis være i form af tematiske fredagsbarer eller ”værksteds”-arrangementer, hvor man kan være sammen med børn eller fagfæller om kreativ udfoldelse.

De interaktive events kan således både appellere til de fagligt og de socialt orienterede besøgende.



# INSPIRATION TIL OPTIMERING AF SALGET VIA ANDRE YDELSER OG SERVICES

Visit Carlsberg har opjusteret antallet af events, der netop fokuserer på at understrege de autentiske og "danske" rammer for eventet, som de internationale besøgende i høj grad efterspørger.

"Vi er gået fra at have 4-5 events om året til at have op til 200 events om året. Vi har meget fokus på noget med musik, med 'hygge'. Altså hygge er jo blevet et meget populært ord. Hygge i autentiske rammer er noget, vi slår os en del på (...). Du kommer op på det rigtige Carlsberg. Du sidder der, hvor det startede."

*(Salgs-, marketing- og kommunikationsansvarlig for Visit Carlsberg)*



Arbejdermuseet tilbyder en masse børneaktiviteter. Man kan fx lave sin egen kludedukke, lave sin egen plakat eller prøve kræfter med et arbejderhåndværk i smedeværkstedet. Arbejdermuseet aktiverer således de besøgende gennem kreative workshops.

På Nikolaj Kunsthal kan børn og voksne i hele udstillingsperioden for Eske Kath og Oh lands udstilling "SKIBET" deltage i en miniworkshop, hvor de skal fylde deres egen container i ministørrelse med drømme og hemmeligheder. Miniskibet kan sættes på et fælles containerskib i workshoplokalet i tilknytningen til udstillingen.



## I sømandens fodspor

*Denne kulturhistoriske rundvisning er en smagsprøve på de udstillinger M/S Museet for Søfart har at byde på og lægger op til, at man på egen hånd kan udforske udstillingerne bagefter.*

Kom med på en rejse igennem 400 år søfartshistorie. Med sømanden, sømandskonen, havnens brogede eksistenser, maskinarbejderen, opfinderen, navigatøren, de druknede, krigssjæleren, købmanden, forbrugeren og mange flere. Rejs med ud på de syv have, til fremmede kyster og eksotiske varer og dyk ned i de mange fascinerende historier, der knytter sig til søfarten.

→ *Variabel: 60 minutter*

→ *Pris: 900 kr. - entré. Lørdag-søndag 1.200 kr. - entré. Børn under 18 år har gratis entré.*

På M/S Museet for Søfart tilbyder de flere typer af guidede rundture, som henvender sig til forskellige målgrupper og giver et autentisk indblik i forskellige dele af attraktionen – historien, arkitekturen, de maritime fortællinger mv. De guidede rundture varer mellem 60-90 minutter og tilbydes til en pris på mellem 900-1.500 kr. afhængig af tidspunktet.

En britisk far og søn var på Dansk Arkitektur Center bl.a. på grund af deres forretningsmæssige interesse i dansk arkitektur. De håbede derfor på, at de kunne netværke med danske arkitekter på Dansk Arkitektur Center.

"We wondered if this was a great place for architects to come and sit down and talk to people. I could imagine a lot of British people coming here for that reason."

*Britisk far og søn, der arbejder med arkitektur*



På Statens Museum for Kunst inviterer de ofte til SMK Fridays, hvor man kan gå på opdagelse på attraktionen efter lukketid og udforske kunsten i uformelle og anderledes rammer. Det skaber et nyt og anderledes produkt, som for mange kan virke som en særlig eller unik oplevelse.



# **INTERNATIONALE PERSPEKTIVER PÅ KOMMERCIELLE INDSATSER**

# KULTURINSTITUTIONERNES KOMMERCIELLE VILKÅR

## HISTORISK BETINGEDE VILKÅR OG STRUKTURER HAR SKABT FORSKELLIGE TILGANGE OG INDSTILLINGER TIL DET KOMMERCIELLE ARBEJDE

I 2006 udgav Tony Travers fra London School of Economics en rapport, der fremhæver, at engelske museer og gallerier har formået at udvide deres aktiviteter og tiltrække nye målgrupper, hvilket har resulteret i et stigende besøgstal og en selvgenereret indtægt på helt op til 200 mio. £ om året. De engelske kulturinstitutioner er således blandt de bedste i verden, hvorfor det er værd at se nærmere på, hvad der har understøttet denne positive udvikling.

Ifølge Frederik Fabricius og Jane Wentworth, der med rødder i London begge har specialiseret sig i kulturinstitutionernes kommercielle arbejde, er forskellene mellem kulturattraktionerne i hhv. Danmark og England interessante.





De politiske og strukturelle vilkår for kulturattraktionerne har nemlig historisk været meget forskellige, og dette har medført, at der i et vist omfang arbejdes med forskellige indstillinger til forholdet mellem fagligheden og det kommercielle.

Begge understreger dog, at kulturattraktioner *altid* – både i England og i Danmark – må have blik for at sikre en hensigtsmæssig balance mellem faglighed og commercialisering:

***”Museerne skal ikke være gode for at tjene flere penge. Men de skal tjene penge for at kunne være gode museer.”***

Frederik Fabricius, CEO CUBRA

Kilde: [https://www.nationalmuseums.org.uk/resources/press\\_releases/pr\\_travers\\_report/](https://www.nationalmuseums.org.uk/resources/press_releases/pr_travers_report/)

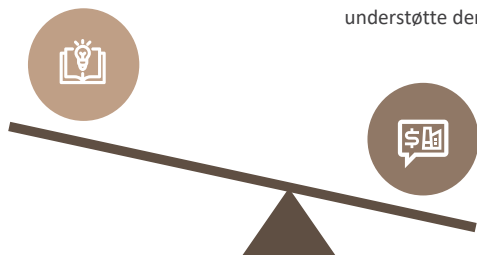
	DANMARK	ENGLAND
	Oplever pt. skærpede krav til egen indtjening samt beskæring i de offentlige midler.	Statstilskuddene blev reduceret markant allerede tilbage i 80'erne. Museumsverdenen har derfor skulle forholde og tilpasse sig til omstændighederne over en længere periode.
	Fonde støtter først og fremmest med projektf finansiering (fx specifikke udstillinger).	Fonde støtter i højere grad både projekter og drift.
	Publikum har traditionelt set været mere skeptiske over for kulturattraktionernes kommercielle fokus – ”adgangen er allerede betalt gennem skatten”.	Generelt større accept af kommercielt fokus hos kulturattraktionerne blandt de besøgende.
	I mindre grad mulighed for stordriftsfordele og minimering af risiko ved kommercielle indsatser pga. relativt færre besøgende.	I højere grad mulighed for stordriftsfordele. Det større marked/flere besøgende i England gør det mindre risikobetonet at eksperimentere med nye kommercielle tiltag.
	↓	↓
	Skabt et meget fagligt stærkt museumsmiljø, mens det kommercielle i mindre grad har været i fokus.	Skabt et stærkere link mellem det faglige og det kommercielle.

# DEN FAGLIGE/KOMMERCIELLE BALANCE

Begge internationale eksperter understreger, at kulturattraktioner altid – både i England og i Danmark – må have blik for at sikre en hensigtsmæssig balance mellem faglighed og kommercialisering. Flere indsatser kan bidrage til at sikre denne balancering, så fagligheden fortsat udgør kulturinstitutionernes kernefokus, men at kommercielle indsatser i højere grad anvendes som løftestang til at kunne skabe de gode kulturelle oplevelser.

## FAGLIGHEDEN ER KULTURATTRAKTIONERNES KERNEFOKUS

Det er helt afgjort fagligheden og formidlingen af denne, der er og bør være kulturattraktionernes kernefokus. Kulturattraktionerne skal arbejde for både at indsamle den nyeste og mest interessante viden inden for deres respektive fagområder og formidle de faglige indsigter til flest mulige besøgende.



*“Usually directors were appointed because they were very respected in an academic point of view. But in these days, you’ve got to have both. You’ve got to be able to talk about your subject. But at the same time, you’ve got to be a good manager, a good communicator and you’ve got to understand the commercial world.”*

Jane Wentworth, Jane Wentworth Associates

## DEN KOMMERCIELLE INDSATS SOM LØFTESTANG

Men muligheden for at indsamle og formidle den dybe faglighed afhænger i stigende grad af, at attraktionerne også selv formår at tjene penge. Det er derfor afgørende, at kulturattraktionerne også udvikler et kommercielt fokus og en kommerciel arbejdsgang, der kan understøtte deres faglige kernefokus.



## EKSEMPLER PÅ INDSATSER, DER BIDRAGER TIL EN STØRRE FAGLIG/KOMMERCIEL BALANCE I ENGLAND

### ORGANISATORISK SONDRING MELLEM DET KOMMERCIELLE OG DET FAGLIGE ARBEJDE PÅ ATTRAKTIONERNE

I dag har de fleste større engelske kulturattraktioner etableret selvstændige selskaber, der udelukkende arbejder med attraktionens kommercielle indsatser – fx findes der både et Tate og Tate Enterprise.

Udskilningen har ifølge eksperterne både et juridisk og et organisationskulturelt formål. Juridisk er det en måde at adskille økonomisk risici ved kommercielle foretagender fra resten af attraktionen. Og kulturelt handler det om at skabe et arbejdsklima, der gør det muligt for enhederne at arbejde fokuseret med deres respektive områder.

### TVÆRORGANISATORISK KOMMERCIELT SAMARBEJDE

I England er der – ligesom i Danmark – organisationer, der faciliterer den faglige sparring (fx *Museums Organization*). Men derudover er der også organisationer, som fokuserer udelukkende på sparring i forhold til attraktionernes kommercielle udvikling (fx *Association of Cultural Enterprises*):

*“Our aim is to promote commercial best practice in the cultural and heritage sector by providing training and networking opportunities and facilitating the sharing of information and experience between our members.”*

(ACE’s website: <https://acenterprises.org.uk/>)

### ANVENDELSE AF ERP-SYSTEMER SOM FÆLLES PLATFORM

ERP (Enterprise Resource Planning) er systemer, der har til formål at systematisere og forbinde forskellige funktioner i en organisation/virksomhed (fx lager, salg, projektstyring, personale, e-handel og logistik). Formålet er således at samkøre de forskellige organisationsenheders arbejdsområder og i et vist omfang synkronisere handlinger i én sfære (fx kuratering) med handlingerne i en anden (branding eller butik).

# ENGELSK KULTURATTRAKTIONERS ENTERPRISE-SELSKABER

## FLERE AF DE STORE ENGELSK ATTRAKTIONER HAR OPRETTET SÆRSKILTE SELSKABER, DER UDELUKKENDE FOKUSERER PÅ ATTRAKTIONENS KOMMERCIELLE ARBEJDE

I og med at der opstår et øget behov for at arbejde kommercielt med kulturattraktionerne, bliver behovet for at reservere dedikeret arbejdskraft til dette område større.

Dette skal dog ske uden, at fagligheden på attraktionerne nedprioriteres. I England har flere attraktioner valgt at oprette særskilte selskaber (enterprises), der udelukkende fokuserer på det kommercielle arbejde.

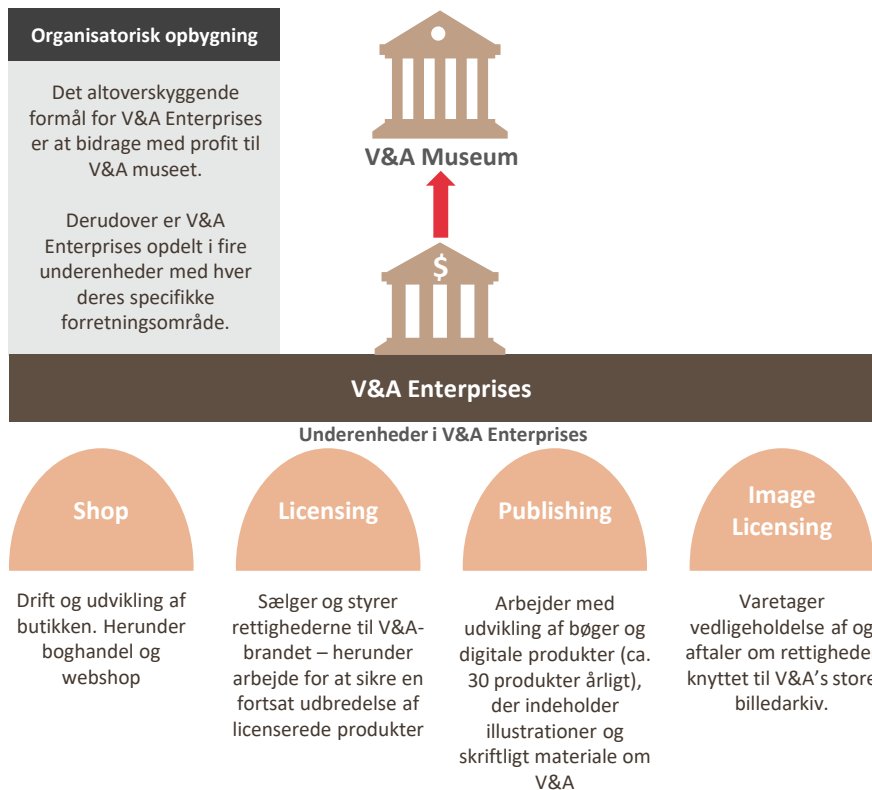
Dette bidrager ifølge de interviewede eksperter til en klart defineret arbejdsdeling og en fastholdelse af både det faglige og kommercielle fokus.

Til højre ses organisationsstrukturen for Victoria and Albert (V&A) Enterprises. De definerer deres rolle på følgende måde:

*“V&A Enterprises is the business face of the V&A. Our activities are many and various, from publishing, product design and licensing to digital development and film.”*

*All our profits are returned to the V&A, helping to maintain its position as the world's leading museum of art and design, and funding exhibitions, research, and collecting for the future.”*

Kilde: <https://www.vam.ac.uk/shop/about-us>



# EKSEMPLER PÅ ALTERNATIVE KOMMERCIELLE PRODUKTER I ENGLAND



## LANCERING AF BIOGRAFFILM

V&A præsenterede i 2013 udstillingen *"David Bowie is"*, der blev en stor kommerciel succes både i England og i udlandet. Mere end 1,5 mio. mennesker har set udstillingen i ét af de mange lande (inkl. Danmark), som udstillingen er blevet vist i.

Et biprodukt af udstillingen er en biograffilm, der oprindeligt blot var tiltænkt selve udstillingen.

Både udstillingen og filmen har dog turneret verden rundt og givet massiv eksponering til V&A:

*"(...) you get to an audience that can't get to London so it's a fantastic way of getting people to see it who wouldn't otherwise. Over 300,000 people came to the Bowie show in London and it was sold out, it was a bit like a concert, so I think in the music business especially it's a good way of expanding the people you reach."* Geoffrey Marsh, Director of Theatre and Performance, V&A (2016)

Kilde: [www.nme.com/news/music/david-bowie-209-1245534](http://www.nme.com/news/music/david-bowie-209-1245534)



## "IMAGE LICENSING"

Visuelle udstillinger er oftest en helt central del af kulturattraktioners kerneydelser. Derfor ligger mange museer også inde med store billedarkiver.

Disse arkiver bruger flere af de største engelske museer meget aktivt i deres kommercielle produktudvikling.

Et fast element på attraktionernes hjemmeside er store databaser, hvor interesserede – fx eksterne produktudviklere, der ønsker at bruge et motiv til et produkt – kan søge i billedarkiverne og købe brugsrettigheder (licenser) til billederne.

Udover indtægten fra "loyalties" for salget af de produkter, som licenserne bruges til, har "image licensing" også en vigtig markedsføringsfunktion. Det er nemlig en måde, hvorpå attraktionens brand kan bredes på en kontrolleret måde, da attraktionen opretholder kontrol med, hvordan billederne bliver brugt.



## ATTRAKTIONER SOM FOTO- OG FILMLOKATIONER

Mange kulturattraktioner byder ikke alene på æstetiske udstillingslementer, men udgør også i sig selv seværdige monumenter.

Mange attraktioner – i både England og Danmark – tilbyder da også at udleje deres lokaler til bryllupper, receptioner eller lign.

Men derudover markedsfører flere attraktioner (fx Tate Enterprises eller Royal Museums Greenwich) også en anden service, hvor udefrakommende kan købe sig adgang til at bruge attraktionens lokationer som ramme for fotosessioner eller filmoptagelser:

*"Tate Modern and Tate Britain offer a variety of locations ranging from neo classical, Victorian and brutalist, urban/contemporary spaces as well as exterior balconies and landscape areas with great views. These locations can be used for films, TV and photo shoots."*

Kilde: [www.tate.org.uk/about-us/location-filming-and-photography](http://www.tate.org.uk/about-us/location-filming-and-photography)





## DATAINDSAMLING OG METODE

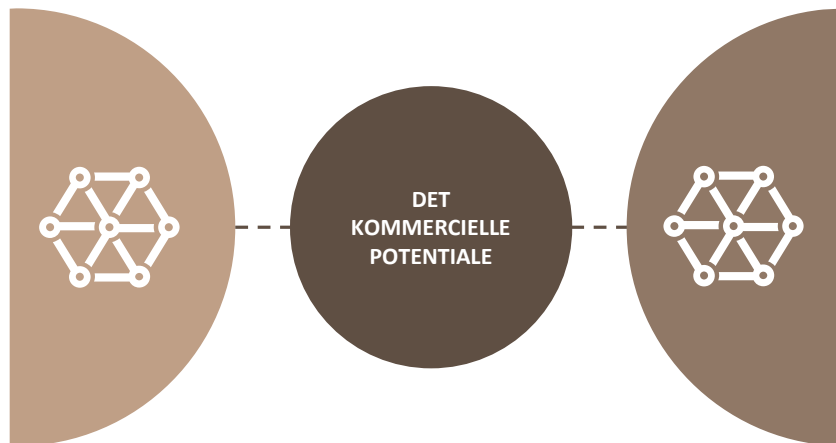
## KOMBINATION AF METODER OG PERSPEKTIVER

Undersøgelsen adopterer både attraktionens samt de internationale besøgendes perspektiv og anvender en kombination af kvantitative og kvalitative metoder.

**KVALITATIVE METODER:** Ekspertinterviews, interviews med butiksansvarlige, interviews med internationale besøgende, observationer på attraktionerne

### ATTRAKTIONERNES PERSPEKTIV

Gennem transaktionsdata, ekspertinterviews og interviews med de butiksansvarlige er attraktionernes perspektiv i forhold til den kommercielle indsats blevet afdækket



### DE INTERNATIONALE BESØGENDES PERSPEKTIV

Gennem interviews med de internationale besøgende og observationer på attraktionerne er de internationale besøgendes perspektiv blevet afdækket.

**KVANTITATIVE METODER:** Transaktionsdata

## DATAGRUNDLAG

Undersøgelsen er baseret på kvantitative og kvalitative data fra op til 10 kulturattraktioner i København og omegn. Dertil er undersøgelsen suppleret med desk research, der igennem rapporten er angivet med specifikke kilder.

	Statens Museum for Kunst	Dansk Arkitektur Center	M/S Museet for Søfart	Design-museum Danmark	Karen Blixen Museet	Nikolaj Kunsthal	Arbejder-museet	Louisiana, Visit Carlsberg og Rundetårn	Frederik Fabricius og Jane Wentworth
Transaktions-data	✓	✓	✓	✓					
Interviews med butiksansvarlige	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Interviews med 30 internationale besøgende	5	5	5	6	2	3	4		
Observationer i attraktionens butikker	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Ekspert-interview								✓	✓

# KVANTITATIV DATAINDSAMLING OG ANALYSE



## TRANSAKTIONSDATA

Der er i alt blevet indsamlet transaktionsdata fra **4** kulturattraktioner i København og omegn (se detaljeret liste på forrige side). De fire kulturattraktioner har leveret en komplet liste med transaktioner, der viser, hvilke produkter og ydelser de har solgt til deres internationale gæster indenfor det seneste år (1. oktober 2016 - 30. september 2017). Det tilsendte transaktionsdata afspejler således attraktionens salgshistorik. Omfanget af det tilsendte transaktionsdata varierer imidlertid på tværs af attraktionerne:

- **Dansk Arkitektur Center:** Indeholder data fra danske og udenlandske besøgende
- **M/S Museet for Søfart:** Indeholder data fra danske og udenlandske besøgende
- **Statens Museum for Kunst:** Indeholder udelukkende data fra udenlandske besøgende
- **Designmuseum Danmark:** Indeholder udelukkende data fra udenlandske besøgende

Køb fra de internationale besøgende er blevet identificeret på baggrund af kortoplysninger, der kan vise, hvorvidt der er anvendt et dansk eller et udenlandsk kreditkort.

De tilsendte data er efterfølgende blevet rensset og kodet, således at alle produkter på tværs af de fire attraktioner er kategoriseret ud fra de samme produktkategorier.



# KVALITATIV DATAINDSAMLING OG ANALYSE



## INTERVIEWS MED INTERNATIONALE BESØGENDE

Der er i alt blevet gennemført interview med **30** internationale besøgende på 7 udvalgte kulturattraktioner i København og omegn (se detaljeret liste på side 51). Deltagerne er blevet rekrutteret i eller udenfor attraktionens butikker, såfremt de var internationale turister på en ferierejse i området. Interviews er blevet gennemført af Epinions erfarne konsulenter i uge 51 2017 og uge 1 2018.



## EKSPERTINTERVIEWS (VISIT CARLSBERG, RUNDETÅRN OG LOUISIANA SAMT FREDERIK FABRICIUS OG JANE WENTWORTH)

Der er i alt blevet gennemført interview med **5** nøglepersoner, der anses som eksperter inden for kommercielle indsatser ift. salg af produkter og ydelser til internationale besøgende. Der er gennemført interview med nøglepersoner hos Visit Carlsberg, Rundetaarn og Louisiana. Interviews er blevet gennemført af Epinions erfarne konsulenter i uge 47 2017. Derudover er der ligeledes blevet gennemført ekspertinterview med Frederik Fabricius og Jane Wentworth i hhv. uge 9 og uge 20 2018.



## OBSERVATIONER PÅ UDVALGTE KULTURATTRAKTIONER

Der er i alt blevet gennemført observationer på **7** udvalgte kulturattraktioner i København og omegn (se detaljeret liste på forrige side). Observationerne har haft til hensigt at skabe indblik i, hvordan attraktionerne arbejder med kommercielle indsatser i attraktionernes butikker, samt hvordan de internationale besøgende bevæger sig rundt. Observationerne er blevet gennemført i samme ombæring, som der er blevet gennemført interviews med de 30 internationale besøgende. Observationerne er blevet gennemført af Epinions konsulenter i uge 51 2017 og uge 1 2018 og dokumenteres i rapporten bl.a. ved inddragelse af gode eksempler og inspiration.



## INTERVIEW MED BUTIKSANSVARLIGE

Der er i alt blevet gennemført interview med **7** butiksansvarlige fra udvalgte attraktioner i København og omegn (se detaljeret liste på side 51). Interviewene er blevet gennemført med henblik på at afdække de butiksansvarliges perspektiv på de internationale besøgendes adfærd, samt hvordan der arbejdes med kommercielle indsatser på nuværende tidspunkt. Interviews er blevet gennemført som telefoninterviews af Epinions erfarne konsulenter i uge 48-49 2017.

**TOURISM +  
CULTURE  
LAB**



Vækstforum  
Hovedstaden

WONDERFUL  
COPENHAGEN



Region  
Hovedstaden

GREATER  
COPENHAGEN

[www.tourismculturelab.com](http://www.tourismculturelab.com)

Hvis du gerne vil høre mere om Tourism + Culture Lab, kan du kontakte Senior Konsulent Louise Örnfelt på [loc@woco.dk](mailto:loc@woco.dk)

**EPINION AARHUS**

Hack Kampmanns Plads 1-3  
8000 Aarhus C , Denmark  
T: +45 87 30 95 00  
E: [Aarhus@epinion.dk](mailto:Aarhus@epinion.dk)

**EPINION KØBENHAVN**

Ryesgade 3F  
2200 Copenhagen N, Denmark  
T: +45 87 30 95 00  
E: [Copenhagen@epinion.dk](mailto:Copenhagen@epinion.dk)

[www.epinionglobal.com](http://www.epinionglobal.com)