

LONE ALLETORP CALLARD, HEAD OF RESEARCH, WONDERFUL COPENHAGEN
MILLE MARCUSSEN, SENIOR RÅDGIVER, WONDERFUL COPENHAGEN
KIRSTINE TOLSTRUP NIELSEN, ANALYTIKER, VISITDENMARK

AT ARBEJDE MED ET INTERNATIONALT PUBLIKUM

Best Practice case analyse under
Culture Plus med 16 udvalgte
kulturelle organisationer

INDHOLD

	SIDE
FORMÅL MED ANALYSEN	3
UDVÆLGELSE AF CASES	4
METODE OG STRUKTUR	5
ANALYSENS CASES	6
KEY FINDINGS OG ANBEFALINGER	8
1. EN SÆRLIG STRATEGI	12
2. KOMMUNIKATION PÅ EGNE KANALER	15
3. SAMARBEJDE MED INTERNATIONALT FOKUS	17
4. EVENTGØRELSE OG STORYTELLING	24
5. VIDENBASERET TILGANG TIL MÅLGRUPPER	30

FORMÅL MED ANALYSEN

FORMÅL MED ANALYSEN

Danmark skal have en større andel af den internationale vækst i kulturturismen. Dette er den overordnede målsætning for Kulturstyrelsens Culture Plus indsats, der udgør en konkret udmøntning af regeringens vækstplan for dansk turisme.

Denne analyse er et delprojekt i spor 6 vedr. markedsresearch, som overordnet har til formål at tilvejebringe viden (ny og eksisterende) om kulturturisme i Danmark.

Delprojektet er en 'best practice' case-analyse, som i sig selv har til formål at identificere og analysere best practice blandt udvalgte kulturinstitutioner i Danmark. Analysen af disse cases indebærer således at pege på særlige områder, hvor de udvalgte kulturinstitutioner har udmærket sig inden for de overordnede målsætninger, som Culture Plus projektet har opstillet (disse beskrives i det følgende).

Yderligere vil analysen identificere udfordringer, som kulturinstitutioner har oplevet i denne forbindelse samt udlede muligheder og anbefalinger til det videre arbejde i Culture Plus projektet.

Culture Plus projektet har opstillet konkrete mål for, hvorledes projektet skal bidrage til den overordnede vækstplan for dansk turisme:

Øge det kulturelle produkts **attraktionskraft** og **tilgængelighed** for turister gennem en styrket tværregional indsats for **produktudvikling** og **udenlandsk markedsføring** i relation til de relevante turismesegmenter.

Øge **mobiliteten** for turister **på tværs af landet** gennem en øget **sammenhængskraft** i indsatsen med henblik på at øge turisternes opholdslængde samt skabe vækst i det gennemsnitlige døgnforbrug.

Best practice case analysen underbygger ovenstående ved at indarbejde disse målsætninger på forskellig vis i kriterier for udvælgelsen af cases. Analysen vil herved belyse, hvorledes visse kulturinstitutioner formår at udmærke sig inden for et eller flere af disse områder ved at tiltrække internationale brugere.

Udgiver af analysen

Denne analyse er udarbejdet af Wonderful Copenhagen og VisitDenmark. Wonderful Copenhagen har stået for afrapporteringen, mens dataindsamlingen er foregået i et samarbejde.

Udvælgelse af cases til analysen er sket i samråd med Kulturstyrelsen.

UDVÆLGELSE AF CASES

UDVÆLGELSE AF CASES

Der er udvalgt 16 cases til analysen. Udvælgelsen er sket på baggrund af nedenstående kriterier.

Kulturinstitutioner, der er bemærkelsesværdige i henhold til:

- Tiltrækning af internationale brugere via særligt fokus på målgruppen.
- Etablering af samarbejder omkring mobilisering af internationale brugere på tværs af kulturinstitutioner.
- Etablering af samarbejder med DMO'er (Destination Management Organisations) og/eller offentlige kulturindsatser for at tiltrække internationale brugere.
- Udnyttelse af området/destinationen, hvor kulturinstitutionen befinder sig til tiltrækning af internationale brugere
- Eventgørelse af kulturinstitutionens indhold – at 'flytte' indholdet ud af institutionens vante rammer for at tilgængeliggøre det over for bl.a. internationale turister.

- Markedsføring af kulturelt indhold og udvikling af oplevelsesprodukter målrettet internationale brugere
- Skabe sammenhæng i storytelling på tværs af aktører og områder
- Udvikling af internationalt salgsmateriale til turoperatører
- Arbejde brugerorienteret via indsamling af data og kundesegmentering, for at øge tiltrækning af og brugeroplevelse for de internationale brugere.
- Udnyttelse af relevante kanaler til digital markedsføring over for udenlandske målgrupper.

Cases til analysen har ikke skullet opfylde samtlige kriterier for at være relevante for analysen. En kulturinstitution kan således udmærke sig inden for et eller flere af ovenstående områder og således være en case på, hvordan man i den pågældende institution har arbejdet målrettet med en eller flere af disse områder.

Kulturstyrelsen har i samarbejde med Wonderful Copenhagen og VisitDenmark stået for udvælgelsen af relevante cases med udgangspunkt i ovenstående kriterier. Cases består både af private og offentlige kulturinstitutioner og festivals. En kort beskrivelse af hver case er inkluderet i afsnittet "ANALYSENS CASES".

METODE & STRUKTUR

METODE

Analysen er baseret på personlige interviews med ledelsesansvarlige personer fra de udvalgte cases. Ved interviewet er der benyttet en semi-struktureret interviewguide. Interviews er gennemført i foråret 2015.

ANALYSENS OPBYGNING

Analysen er tematiseret opbygget i henhold til diverse metoder og indsatser, som de deltagende kulturattraktioner har anvendt. Formålet med opbygningen er, at metoderne skal stå frem og være inspirerende for læseren – derfor gennemgås hver case ikke for sig selv, men fremhæves, når de belyser og eksemplificerer en særlig metode/indsats.

Følgende fem overordnede temaer er beskrevet i analysen:

- En særlig strategi
- Kommunikation på egne kanaler
- Samarbejde om internationalt fokus

- Eventgørelse og storytelling
- Videnbaseret tilgang til målgrupper & segmentering

Såfremt en specifik case ikke nævnes under et vist tema, betyder det ikke nødvendigvis, at organisationen ikke arbejder med dette. Til analysen er udvalgt de cases, der repræsenterer denne indsats bedst eller på en ny/anderledes måde.

Det har også været analysen formål at identificere de udfordringer kulturinstitutionerne oplever i arbejdet med at tiltrække internationale brugere. Disse udfordringer beskrives under hvert hovedtema.

ANALYSENS CASES

CASES

Herunder er de 16 cases kort beskrevet. Andelen af internationale brugere er angivet, hvis den er kendt.

- **Copenhagen Phil** (statsstøttet landsdelsorkester). Et symfoniorkester med mange ansigter – fra klassiske koncerter til flash mobs, '60 minutes' koncerter, koncerter for børn og meget mere.
- **Vikingskibsmuseet, Roskilde** (statsanerkendt museum, selvejende). Danmarks museum for skibe, søfart og bådebygningskultur i oldtid og middelalder. Andel af internationale brugere 72% (2014).
- **Copenhagen Cooking** (forening). Madfestival med fokus på nordisk madkultur. Afholdes i august. Andel af internationale brugere 7% (estimat 2011).
- **Museet for Søfart, Helsingør** (statsanerkendt museum, selvejende). Landsdækkende museum for dansk søfart.
- **Roskilde Festival** (non-profit organisation). Største nordeuropæiske kultur- og musikfestival. Andel af internationale brugere 14% (2015).
- **Nationalmuseet** (statslig museum). Hovedmuseum for de kulturhistoriske museer i Danmark. Andel af internationale brugere 56% (2014) - alene i Prinsens Palæ, København.
- **Designmuseum Danmark** (statsanerkendt museum, selvejende). Museum for dansk og internationalt, industrielt design, kunstindustri og kunsthåndværk. Andel af internationale brugere 75% (2014).
- **Statens Museum for Kunst (SMK)** (statslig museum) Hovedmuseum for de kunsthistoriske museer i Danmark). Danmarks største samling af kunstoplevelser. Andel af internationale brugere 41% (2014).
- **FROST** (non-profit organisation). Innovativ musikfestival i København. Finder sted i februar.
- **Ringkøbing-Skjern Museum** (statsanerkendt museum, selvejende). Består af 14 besøgssteder/museer rundt om Ringkøbing Fjord. Andel af internationale turister 83% (2014) – alene i Bork Vikingehavn.

ANALYSENS CASES

- **Museum Lolland-Falster** (statsanerkendt museum, selvejende). Museet omfatter 4 besøgssteder samt arkæologiske forundersøgelser ifbm. Femern Bælt forbindelsen.
- **Oyster Trophy Week** (Samarbejde mellem FOOD (Food Organisation Of Denmark), Region Midtjylland, Region Nordjylland, Danmarks Fiskehandlere samt en række private og offentlige institutioner og aktører. Østersfestival, der på forskellig vis præsenterer østers for madinteresserede. Andel af internationale brugere 20% (estimat).
- **Bunkerlove.com** (forening). Transformerer i samarbejde med offentlige og private aktører bunkere på Vestkysten til manifestationer af fred og kærlighed via kunst.
- **Sydvestjyske Museer** (statsanerkendt museum, selvejende). Består af tre museer. Andel af internationale brugere 55% (2014) - alene i Museet Ribes Vikinger.
- **Bornholms Middelaldercenter** (VidensPædagogisk Aktivitetscenter). Oplevelsescenter af bornholmsk, dansk og europæisk middelalder.
- **Trapholt, Kolding** (statsanerkendt museum, selvejende). Museum for kunst, design og kunsthåndværk. Andel af internationale brugere 16% (2014).

KEY FINDINGS & ANBEFALINGER

OPSUMMERING AF
HOVEDKONKLUSIONER FRA
CASE-ANALYSEN SAMT
ANBEFALINGER

KEY FINDINGS & ANBEFALINGER

1. EN SÆRLIG STRATEGI

- Cirka halvdelen af casene har udarbejdet en strategi, hvor en målrettet indsats for at ramme internationale brugere indgår. Dette betyder dog ikke nødvendigvis, at de øvrige kulturinstitutioner ikke rammer et internationalt publikum på en eller anden facon.
- De cases, der har en specifik strategi mod internationale brugere, er ikke nødvendigvis dem med den højeste andel af internationale turister. Kulturinstitutioner i områder med mange turister kan have mange udenlandske brugere uden nødvendigvis at have en større forkromet tiltrækningsstrategi.
- Mange har ikke et specifikt fokus på tiltrækning af internationale brugere, fordi det opleves som en meget ressourcekrævende indsats. Opfattelsen er også at det internationale fokus først er muligt, når man har opfyldt sine forpligtelser over for det lokale og danske publikum. At afsætte ressourcer øremærket til markedsføring og formidling over for udenlandske turister i Danmark opleves i mange tilfælde problematisk af kulturinstitutionerne, da det medfører færre ressourcer til andre af deres arbejdsopgaver, herunder bevaring af kultur- og naturarv og forskning.

Mange har også en opfattelse af, at international bevågenhed kræver en særskilt strategi, og et internationalt fokus kommer således til at blive lidt uoverkommeligt og en barriere i sig selv.

Anbefaling: Sikre at kommunikationen i forhold til de internationale brugere tænkes ind i den samlede opgavevaretagelse såvel økonomisk, strukturelt og fagligt, herunder med det formål at allokere flere ressourcer specifikt til tiltrækning af internationale brugere.

2. KOMMUNIKATION PÅ EGNE KANALER

- Forholdsvis få af casene prioriterer at udarbejde 'skræddersyet' kommunikation til identificerede internationale målgrupper.
- Selvom det umiddelbart kan virke meget simpelt at udarbejde sprog-materiale og identificere sine målgrupper, kræver det i realiteten stor viden om målgrupperne på flere niveauer. For mange er det meget ressourcekrævende både at indsamle viden, omsætte den samt at udformede konkrete tekster og materialer ud fra dette.

Anbefaling: at højne videns- /kompetenceniveauet for kulturinstitutioner specielt med henblik på international kommunikation og markedsføring. Udbyde kurser i f.eks. Digital kommunikation.

KEY FINDINGS & ANBEFALINGER

3. SAMARBEJDE MED INTERNATIONALT FOKUS

- Analysen af casene viser, at der er en stor værdi i at samarbejde og vidensdele mellem kultur- og turismeaktører, både private og offentlige, for at opnå international bevågenhed. Det være sig i form af samarbejde med andre lokale/regionale turismeaktører om mobilisering af turister, om markedsføring og pressebearbejdning eller samarbejder med turoperatører mv.
- Kulturinstitutioner har ofte relativt begrænset erfaring med principper inden for kommerciel virksomhed, hvorfor samarbejder med private aktører kan være særdeles lærerige. Samtidig giver kulturinstitutioner et løft til destinationens produktudbud.

Anbefaling: Øget fokus på værdien af samarbejder mellem kultur- og turismeaktører både ift. vidensdeling, produktudvikling, markedsføring og kompetenceopbygning/løft. Dette kan evt. ske gennem netværk og/eller anden form for faciliterende enhed. Netværk kan også afhjælpe følelsen af ikke at 'tale samme sprog' mellem hhv. kultur- og turistudbydere.

4. EVENTGØRELSE & STORYTELLING

- En stor del af casene i denne analyse arbejder med eventgørelse og storytelling, og er rigtig dygtige og kompetente til det. For en del, især festivalerne, er storytelling en essentiel del af deres kommunikation og branding.
- De udvalgte cases er yderst innovative i deres eventgørelse og storytelling, det være sig fra levendegørelse af kulturhistorie, kreative formidlingsformer, involverende events, mobile udstillinger osv., hvilket har medført øget international bevågenhed.
- Især eventgørelse kan være en dyr og ressourcekrævende formidlingsform. Mens det ofte er muligt at generere penge til etablering af et projekt/event er det meget svært at generere penge til videreførelse/drift og derfor har projekterne svært ved at overleve på længere sigt.

Anbefaling: At være bedre til at overføre læring fra projekter til implementering i organisationerne og sikre vidensdeling mellem de dygtige eventmagere og storytellere og andre kulturinstitutioner. Sikre risikovillig kapital/finansiel støtte til produktudvikling og eventgørelse, som også gives til drift og ikke kun etablering.

KEY FINDINGS & ANBEFALINGER

5. VIDENBASERET TILGANG TIL MÅLGRUPPER & SEGMENTERING

- Det er de færreste kulturinstitutioner, der har ressourcer til at gennemføre de brugerundersøgelser, der skal til for at have en videnbaseret tilgang til deres brugere. De kulturinstitutioner, der gennemfører brugerundersøgelser, har svært ved at omsætte resultaterne til handling på institutionerne.
- Der er en generel mangel på kompetencer og viden omkring målgrupper og adfærd, der kan overføres til tiltrækning af internationale brugere – flere steder også et mangel på initiativ i henhold til dette og viden om vigtigheden heraf og hvordan det kan bruges.
- Mens mange kulturinstitutioner bruger resultaterne fra den nationale brugerundersøgelse*, til at få et øget kendskab til deres brugere, så kan undersøgelsen med fordel udbygges med f.eks. brugernes interesser, præferencer, inspirationskilder mv. Derved kan resultaterne i højere grad bruges til f.eks. planlægning af markedsføringstiltag.

Anbefaling: Udvide den nationale brugerundersøgelse til at inkludere flere spørgsmål omkring brugerens præferencer, interesser mv. Sikre at kulturinstitutionerne ved, hvordan brugerundersøgelsens resultater kan bruges.

1. EN SÆRLIG STRATEGI

Cases der gør sig bemærket ved at have en særlig strategi i arbejdet med international interesse

STRATEGI

ET STRATEGISK FOKUS PÅ INTERNATIONAL BEVÅGENHED

Ud af de 16 cases, der er inddraget i denne analyse, er det ca. halvdelen, der har udarbejdet en strategi, hvor der er indarbejdet en målrettet indsats for at ramme internationale brugere. Dette betyder dog ikke, at man, via sin strategi, ikke rammer et internationalt publikum, selvom dette ikke er et fokus i sig selv. I det følgende beskrives fire cases, der på hver deres måde har formuleret en strategi, der direkte eller indirekte har indvirkning på en international bevågenhed omkring organisationen.

På **Statens Museum for Kunst (SMK)** har man i år haft udviklingen af institutionen som turismål som et særligt indsatsområde, da man mener at have et stort vækstpotentiale på dette område. En stor del af dette arbejde handler om indsamling af viden omkring målgrupper, turistens kendskab, adfærd og præferencer, dette både i henhold til at indsamle allerede eksisterende viden samt selv at indsamle viden, der kan give information om turister specielt i forhold til SMK. Yderligere er der igangsat flere initiativer og 'forsøg', der skal understøtte denne satsning. Bl.a. har man spillet SMK ind som decentral turistinformation i et

samarbejde med Københavns Kommune og har til hensigt at gøre dette til en naturlig del af deres arbejde som en stor attraktion i København. Yderligere eksempler på tiltag er bl.a. udarbejdelse af materiale om SMK, med netop turister for øje, målrettet indsats på nærmarkeder i forhold til kendskab via pressesamarbejder, optimering af hjemmeside og sociale medier med dette fokus og international formidling af SMK Fridays. Alt i alt et omfattende strategisk arbejde, hvor tiltrækning af internationale brugere er det direkte formål.

Et andet eksempel på en særlig strategi er **Vikingskibsmuseet** i Roskilde, hvor man netop arbejder meget målrettet og vidensbaseret med tiltrækning af internationale brugere. Dette gøres på mange forskellige måder; vidensindsamling, samarbejder, mobilisering af turister i området, eventgørelse af indhold, inddragende formidling, udarbejdelse af diverse materiale på flere sprog mv. Det at finde ud af, hvordan brugere tiltrækkes og anbefaler stedet til andre, er det vigtigste og det er således en implementeret del af forretningsstrategien. Det særlige ved strategien på Vikingskibsmuseet er dog, at man, for at kunne få midler til dette, har lavet en forretningsstrategi, hvor alle afdelinger i museet skal bidrage til forretningen og generere en form for omsætning.

STRATEGI

Copenhagen Phil har en lidt atypisk strategi på den måde, at de som sådan ikke har en detaljeret strategi med KPI'er (Key Performance Indicators) og specifikke målbare målsætninger – og slet ikke en særskilt international strategi. De har formuleret en meget overordnet målsætning, der hedder, at de gerne vil være aktuelle og relevante for et forskelligartet publikum og herunder har de defineret nogle ønsker og drømme. Formålet med at gøre det på denne måde er, at de hele tiden har mulighed for at være agile og smidige i forhold til omverdenen og metoder til at nå deres målsætninger. Det handler meget om at have fingeren på pulsen og kunne følge en intuition og det, der føles rigtigt. Opfattelsen af KPI-tal og meget målbare målsætninger er, at man ofte kommer til at forbigå nogle muligheder, fordi man bliver for fokuseret på at ramme et specifikt mål og ikke ser det, der sker lige ved siden af. Via denne strategi har de formået at skabe stor international bevågenhed via bl.a. flash mobs samt udviklingen af en interaktivt online platform 'Open Orchestra', hvor man som bruger kan bidrage og blive en del af orkesteret.

FROST har en ambition om, at festivalen på sigt bliver en anerkendt international begivenhed, som folk søger. Lige nu er den konkrete internationale strategi i henhold til B2B, at man ønsker at få FROST

placeret i den internationale musikbranche. Dette operationaliseres ved indgå på festivaler og holde møder med internationale agenturer samt at lave internationale pressesamarbejder. Endvidere har FROST en strategi for de sociale medier om at få internationale bands til at poste billeder fra FROST. Herved ønsker og tror man (i lighed med Copenhagen Phil) på en mere organisk internationalisering, end hvad der kommer ud af en meget konkret og detaljeret formuleret strategi.

UDFORDRINGER

Mange har ikke et specifikt fokus på tiltrækning af internationale brugere eller en international bevågenhed – det opleves som en meget ressourcekrævende indsats og noget man først påtager sig, når man har sit lokale og danske publikum med sig.

Mange har også en opfattelse af, at international bevågenhed kræver mange ressourcer og en særskilt strategi. Et internationalt fokus kommer således til at blive lidt uoverkommeligt og en barriere i sig selv.

2. KOMMUNIKATION PÅ EGNE KANALER

Cases der adskiller sig i deres direkte kommunikation til internationale brugere via egne kanaler (digitalt & fysisk materiale)

MÅLRETTET INTERNATIONAL KOMMUNIKATION

MÅLRETTET INTERNATIONAL KOMMUNIKATION PÅ EGNE KANALER

I det følgende beskrives to cases, der arbejder meget bevidst og målrettet med at kommunikere direkte til specifikke, internationale målgrupper via deres kanaler.

Vikingskibsmuseet laver løbende tilpasninger i henhold til målrettet kommunikation til de udenlandske brugere. Deres introduktionsmateriale findes på otte sprog, deres film på syv sprog og alle faste udstillinger er på fire sprog. De benytter viden om de forskellige målgrupper til at tilpasse både indhold og form af kommunikation. F.eks. ved de, at mange af deres tyske brugere er udprægede kulturturister, som kommer, fordi de er interesseret i kultur og ønsker at lære noget, som de kan formidle videre til deres børn. Vikingskibsmuseet har derfor til hensigt at lave en specifik tysk side på deres hjemmeside, der kommunikerer en høj grad af læring til denne målgruppe.

På **Sydvestjyske Museer** laver de alt på tre sprog (dansk, tysk og engelsk), hvilket dækker deres primære målgrupper. 50% af deres brugere er udenlandske og heraf er 40% tyske. De har derfor prioriteret, at alt deres frontpersonale taler perfekt tysk, så brugerne føler sig mødt og godt taget imod.

Disse cases er to gode (og forholdsvis sjældne) eksempler på organisationer, der prioriterer at lave 'skræddersyet' kommunikation til identificerede, internationale målgrupper. **Roskilde Festivalen** kunne også nævnes - alle deres kanaler er på engelsk og de er konstant i direkte dialog med deres publikum. Grundparametrene i deres kommunikation er fortællinger gennem publikum, der har været der. Selvom det umiddelbart kan virke meget simpelt at udarbejde sprogmateriale og identificere sine målgrupper, er det for mange meget ressourcekrævende, som man ikke har mulighed for at prioritere, hvilket beskrives i det nedenstående.

UDFORDRINGER

Mange prioriterer ikke denne type målrettet kommunikation til internationale målgrupper via egne kanaler dette være sig hjemmeside, sociale medier, fysisk materiale og udstillinger. Denne (ned)prioritering sker af flere årsager.

Målrettet kommunikation til specifikke målgrupper kræver viden om målgrupperne på flere niveauer - simpel viden om hvilke nationaliteter, der besøger den pågældende organisation, for at ramme de rigtige sprog (form), men også viden om, hvilke præferencer specifikke målgrupper har, for at imødekomme dette i kommunikationen. Den internationale brugerundersøgelse giver svar på en del af disse spørgsmål, men for mange er det stadig en udfordring at omsætte den viden samt at udforme konkrete tekster og materialer ud fra dette.

3. SAMARBEJDE MED INTERNATIONALT FOKUS

Cases, der indgår forskellige typer af samarbejder med henblik på at tiltrække internationale brugere

SAMARBEJDE MED LOKALE TURISMEAKTØRER

SAMARBEJDER MED LOKALE TURISMEAKTØRER

Fælles for mange af kulturinstitutionerne i denne analyse er, at de har indgået samarbejder med lokale og regionale turismeaktører såsom hoteller, spisesteder og andre turistattraktioner med henblik på international bevågenhed. Det kan f.eks. være i form af fælles entrebillet, markedsføring eller anden form for pakketering.

Designmuseet har haft succes med at samarbejde med eksisterende kulturfestivaler, herunder Frost, Copenhagen Cooking og CPH DOX. Kulturinstitutionerne er bevidste om, at de alene som oftest ikke er 'reason to go' og derfor er det nødvendigt at samarbejde med andre turismeaktører.

Museet for Søfart udstedte en arkitektkonkurrence, da bygningen skulle tegnes. Den vandt arkitektfirmaet BIG (Bjarne Ingels Group). Museet har fået international opmærksomhed via deres strategiske partnerskab med BIG. Den arkitektoniske bygning har givet genlyd internationalt, ikke bare i arkitektverdenen, og det har museet kunnet profitere af.

Sydvestjyske Museer udmærker sig ved at tænke i helheder og dermed tænke ud over egne umiddelbare særinteresser. De indgår i samarbejde med andre turismeaktører lokalt og regionalt. Museet har

bl.a. et tæt samarbejde med overnatningssteder, restauranter og turistattraktioner, som gennem 'Ribe fælles markedsføring' har opnået fælles fodslag om at tiltrække og servicere internationale turister. Der arbejdes på at udbrede samarbejdet til hele Vadehavsområdet.

På **Museum Lolland-Falster** har man samarbejder med kommercielle turismevirksomheder, f.eks. Lalandia, Knuthenborg og Maribo Søpark. De kommercielle virksomheder søger kulturhistoriske oplevelser, der kan supplere deres tilbud, mens museet lærer af virksomhedernes tilgang til prissætning, besøgsstyring, markedsføring og kundefokus. Museet er ligeledes i en opstartsfasen på et samarbejde med en række tyske museer og et Baltikumsamarbejde, hvor kulturturisme indgår som et fokusområde.

UDFORDRINGER

Det er en udfordring for de kulturinstitutioner, der er placeret et sted, hvor der ikke er så mange turister i forvejen, at 'hive' turisterne væk fra kystområderne, feriecentre mv. og ind på museerne. Det samme er gældende for turister i København, som kan være svære at få til at rejse uden for byen, dog har f.eks. både Louisiana og Helsingør vist selvstændig tiltrækningskraft.

Selvom både turismeaktører, (herunder også regionale turismeselskaber og VisitDenmark) og kulturinstitutioner er enige om, at der er behov for samarbejde både ift. produktudvikling og markedsføring, så er det ofte man føler, at man ikke 'taler samme sprog'.

SAMARBEJDE OM MOBILISERING AF TURISTER

MOBILISERING AF TURISTER I NÆROMRÅDET

I det følgende beskrives tre cases, der arbejder med at mobilisere turisterne i deres lokalområde, for på den måde at skabe synergi mellem de forskellige turismeaktører i området og således samarbejde om at skabe forretning.

Ved **Bornholms Middelaldercenter** har man tidligere beskæftiget sig meget konkret med at mobilisere turister rundt på øen. 'Skattejagt Bornholm' var en form for pakke-oplevelse, hvor man via en række poster med oplevelser og opgaver fik turisterne rundt på øen til steder de måske ellers ikke ville have opdaget. Skattejagten var henvendt til familier, og et middelaldertema satte rammen for oplevelsen og historien. Via SATS-midler og sammen med Bornholm Tours er det planen, at skattejagten skal genopstå, nu muligvis også med andre temaer.

For **Vikingskibsmuseet** er formelle, meningsfulde samarbejder en tydelig forretningsmodel i mange sammenhænge. Bl.a. arbejder de meget konkret med at henvise deres turister til andre attraktioner i Roskilde-området via deres brochurer, frontpersonale og et interaktivt kort over områdets institutioner. Formålet er at lave en kædeoplevelse

baseret på interesse for de brugere, og sikre at de brugere bliver i området.

HOS **SMK** har man produceret en brochure målrettet turister, hvor der henvises til andre steder i området, som kunne være interessante for en turist at besøge, og som ikke kun er klassiske kulturelle attraktioner, men også spisesteder og lokale seværdigheder. Brochuren har til formål at placere institutionen i en kontekst, og at skabe en københavnerfortælling omkring museet. Denne fortælling foregår også digitalt. SMK har ligeledes et samarbejde med 5 andre museer "Parkmuseerne", hvortil der kan købes én entrebillet med adgang til alle seks museer. Alle museerne er beliggende i eller ud til grønne parker og brugeren kan derfor opleve det bedste fra kunstens og naturens verden.

Som tidligere nævnt agerer **SMK**, ligesom flere andre kulturinstitutioner bl.a. **Nationalmuseet** og **Museum Lolland-Falster**, også decentral turistinformation og på en måde mobiliserer turister til andre attraktive turistmål i området. For Museum Lolland-Falster er det også en måde at gøre opmærksom på deres eget museum over for turisten.

SAMARBEJDER OM MOBILISERING AF TURISTER

MOBILISERING AF TURISTER I NÆROMRÅDET

UDFORDRINGER

Det er en udfordring at finde overskud både ressourcemæssigt og især finansielt til at etablere og formalisere samarbejder omkring produktudvikling som f.eks. 'Skattejagt Bornholm' så de kan overleve på langt sigt. Det tager tid og kræver en fælles investering over en længere periode.

Det kan være svært at se fordelene og vindinger ved at bruge andre turismeaktører (konkurrenter) i fortællingen om sin egen organisation. Det skal ses som en form for markedsføringsinvestering, som ikke nødvendigvis giver overskud på den korte bane, men på længere sigt.

Det at være en kulturformidlende institution og museum og samtidig være en turistattraktion, der skal generere penge, kan være en svær balancegang. Ofte har kulturinstitutionerne også meget lille erfaring som kommerciel aktør.

UDFORDRINGER (fortsat)

Samtidig kan det for de statsstøttede kulturinstitutioner også være et spørgsmål om, hvor højt turisterne skal prioriteres. Turisterne er oftest mest interesseret i de faste udstillinger, mens de særskilte udstillinger, har større interesse blandt lokale.

INTERNATIONALE PRESSE-SAMARBEJDER

SAMARBEJDER MED HENBLIK PÅ INTERNATIONAL PRESSE

Der er ofte en mangel på penge til international markedsføring blandt kulturinstitutionerne, og derfor er de afhængige af redaktionel omtale. Dog er der blandt casene i denne analyse ikke mange institutioner, der arbejder bevidst med international presse. Hovedfokus ligger på at tiltrække turisterne, når de er i Danmark. I det følgende beskrives fire cases (alle er festivals), der alle arbejder målrettet med at indgå internationale presse-samarbejder for at skabe bevågenhed om deres organisation og indhold internationalt.

For **Copenhagen Cooking** drejer det sig især om at profitere fra de allerede eksisterende internationale presseinitiativer og kampagner, som foregår blandt festivalens netværksmedlemmer og samarbejdspartnere. Bl.a. var Copenhagen Cooking involveret i et udvekslingsarrangement i Singapore, hvor danske kokke blev sendt til en madfestival i Singapore og omvendt, hvilket resulterede i en del international opmærksomhed. Hele gastronomibranchen er ret international og København er blevet kendt som et gastronomisk fyrtårn. Det er en platform Copenhagen Cooking udnytter bl.a. også via samarbejde med Wonderful Copenhagen om international pressekommunikation.

Hvad angår international pressearbejde og markedsføring (bl.a. i Norge og Tyskland) opererer **Roskilde Festival** med lokale bureauer. Festivalen tester i øjeblikket ligeledes muligheden for at have 'lokale' ambassadører i udlandet med personlig kendskab til festivalen, da de oplever, at det er nødvendigt at have lokalt kendskab for at kunne fortælle historien om festivalen. Ambassadøren organiserer fællesture til festivalen og er med til at udbrede fællesskabstankegange.

Musikfestivalen **FROST** opererer med et ekstensivt pressenetværk i Skandinavien og laver opsøgende pressearbejde på de markeder. FROST samarbejder ligeledes med Wonderful Copenhagen om international branding og pressearbejde. FROST deltog i en video, der blev udgivet ifm. det globale magasin Monocle's udnævnelse af København som "the most liveable city". FROST deltog bl.a. sammen med NOMA, som en 'best case' på, hvad København kan tilbyde, hvilket skabte en del internationalt fokus.

INTERNATIONALE PRESSE-SAMARBEJDER

SAMARBEJDER MED HENBLIK PÅ INTERNATIONAL PRESSE

Festivalen **Oyster Trophy Week** er et led i organisationen FOODs arbejde med at øge interessen for dansk & nordisk gastronomi og fødevarekultur, særligt på de udenlandske markeder. Pressebearbejdning er derfor et centralt element for festivalen. Fascinationskraften ved østers er med til at skabe omtalen af festivalen og i sidste ende skaber den også destinationsmarkedsføring. Festivalen bruger særarrangementer og stjernekokke til at tiltrække de internationale journalister, mens målet er at få journalisterne til at skrive historier, der giver læserne lyst til at tage på en ferie i Danmark, og opleve bl.a. de danske østers, de gode spisesteder eller naturen.

Oyster Trophy Week går i deres pressekommunikation og markedsføring specifikt efter livsstilsmedier og de store aviser både nationalt og internationalt, for at nå så bredt ud som muligt.

UDFORDRINGER

For en festival som f.eks. Copenhagen Cooking med mange forskellige partnere, der har meget forskellige indgangsvinkler og forventninger kommunikativt, er det en udfordring at kommunikere i øjenhøjde med alle partnere.

Når der skal kommunikeres internationalt, er det en udfordring at generere nok viden om og kendskab til de enkelte markeder lokalt. Hvem er f.eks. konkurrenterne og hvad er alternativerne lokalt? Det kræver ligeledes mange ressourcer og penge til at operere på mange forskellige markeder.

Ofte er der ikke ressourcer til at følge op på f.eks. journalistbesøg og derfor udnyttes potentialet for international bevågenhed ikke optimalt.

SAMARBEJDER MED TUOPERATØRER

SAMARBEJDER MED TUOPERATØRER

I den følgende beskrives tre cases, der alle har indgået samarbejder med turoperatører med henblik på at tiltrække internationale turister til deres organisation.

Hos **Vikingskibsmuseet**, har man gennem flere år samarbejdet med incoming bureauer og turoperatører. Som noget nyt samarbejder man nu med andre lokale turismeaktører og kulturinstitutioner om en fælles indsats over for turoperatører. Holdningen er, at jo bredere et produkt der kan sælges ind jo bedre for turisten og for kulturinstitutionerne.

På **Nationalmuseet** samarbejder man som noget nyt med et tysk firma, som fungerer som distributør og markedsfører Danmark over for flere tusinde busselskaber i Tyskland.

På **Bornholms Middelaldercenter** har de startet et samarbejde med en lokal turismeaktør (BornholmsTours), hvor de ser på produktudvikling af nye overnatningsprodukter i tilknytning til middelaldercenteret. De er også i dialog om, hvordan de kan tiltrække nye målgrupper i fællesskab, f.eks. krydstogtbrugere, seniorrejser og grupperejser. Middelaldercenteret laver allerede gratis ture for turoperatørerne for at vise dem nye alternative produkter til krydstogtturisterne.

UDFORDRINGER

Få kulturinstitutioner er alene 'reason to go', derfor er et samarbejde med andre turismeaktører vigtigt i et forsøg på at 'sælge' destinationen ind hos turoperatørerne. Arbejdet med turoperatører kan være ressourcekrævende og især små kulturattraktioner har ikke ressourcerne.

Der kan desuden være en lang behandlingstid, før der foreligger en beslutning om et givent produkt eller destination skal inkluderes i bureauernes portefølje.

4. EVENTGØRELSE & STORYTELLING

Cases, der er særlige i henhold til deres arbejde med storytelling og eventgørelse af kulturelt indhold

EVENTGØRELSE & STORYTELLING

EVENTGØRELSE OG STORYTELLING

I det følgende beskrives tre cases, der er særlige i henhold til deres arbejde med både storytelling og eventgørelse af kulturelt indhold. De udvalgte cases er dygtige til både storytelling og eventgørelse.

Selvom den innovative vintermusikfestival **FROST** primært har et dansk publikum, har begivenheden formået at tiltrække sig international opmærksomhed gennem sin storytelling og eventgørelse af rytmisk musik i nye omgivelser/rum, som udfordrer både musikken og rummene og giver en spektakulær oplevelse. F.eks. afholdt de en koncert i et tomt bassin i en nedlagt svømmehal og med forskellige trick kreerede en stemning af pool party og kaldte det 'Winter Pool Party'. Storytelling er essentiel for festivalens events og de sociale medier bruges til at formidle storytellingen både før og efter en given event.

På **Bornholms Middelaldercenter** ønsker man i ligeså høj grad at oplevesberige hele Bornholm, som at få brugere til at komme på selve centeret. Deres store ønske er at kunne formidle storytelling og historie, der hvor turisterne allerede er, f.eks. på Hammershus, ved Østerlars Rundkirke eller andre historiske steder på øen. På den måde skaber de aktivitet, liv og involvering på steder, hvor der pt. ikke er de store aktivitetstilbud. At inddrage brugerne i oplevelsen og formidle kultur, natur og historie med alle sanser, ser middelaldercenteret som deres primære opgave. Faktuelle oplysninger googler turisterne sig nemlig selv frem til i stor stil.

Den anderledes **Oyster Trophy Week (OTW)** festival arbejder meget aktivt med storytelling, som formidler af festivalen. Østers har stor fascinationskraft, da den er begrænset i mængde og svært tilgængelig og derfor 'sælger' storytellingen godt såvel nationalt som internationalt. Østers er den røde tråd i storytellingen, men historie og naturoplevelserne spiller også en vigtig rolle, og dermed bruges festivalen som løftestang for destinationsmarkedsføring. OTW er stærk bevidste om, at deres events og arrangementer skal give særlige oplevelser, som turister ikke normalt får. De har stor fokus på at kommunikere kant, unikhed og særlige oplevelser.

UDFORDRINGER

Balancen mellem vækst og unikhed. Oyster Trophy Week f.eks. må ikke blive for stor og kommerciel, så mister den sin særhed og græsrodsstemning.

Det er en udfordring at få italesat de værdier, der er i at spille på en anderledes festival som f.eks. FROST, som kræver en del mere logistik og praktik, end hvis man spiller en 'normal' koncert i en 'normal' venue.

STORYTELLING OG INDDRAGELSE

STORYTELLING OG INDDRAGELSE

I den følgende beskrives fem cases, der er særlige i henhold til deres arbejde med storytelling og inddragelse af brugeren i oplevelsen.

På **Vikingskibsmuseet** har man gjort det nemt og relevant at være international turist. På museet er der mange interaktive aktiviteter og formidlingsformer, som ikke kræver sprog. Det appellerer således til alle nationaliteter og gør det nemmere at være museumsgæst og -vært. En del danske brugere har udenlandske venner med og de skal føle sig trygge i værtsrollen. Dette sikres ved at skabe et intuitivt museum. Museet har desuden den holdning, at en udstilling skal være international relevant dvs. man fortæller ikke kun om Vikingetiden i Danmark, men relaterer den til resten af verden, så udenlandske turister kan forbinde deres historie med den danske.

Historien om NOMA og Rene Redzepi har skabt en international interesse for Nordisk mad, og København er blevet et gastronomisk fyrtårn. Denne platform udnytter og bruger **Copenhagen Cooking** i høj grad som storytellingen i deres internationale kommunikation af festivalen, hvilket har styrket festivalens brand. På samme måde udnytter **Designmuseet**, at Danmark historisk set er international kendt for design. Museet har en overordnet ambition om, at de i 2020 vil

være blandt verdens førende designmuseer, og her er det netop historien om dansk design, der skal hjælpe ambitionen på vej.

For **Ringkøbing Skjern Museum** er levendegørelse af den kulturhistoriske oplevelse og historie samt aktiv inddragelse af deres brugere i fokus. Dette ses f.eks. gennem deres guidede bunkerture, hvor brugeren er i centrum og er en del af oplevelsen, eller på Bork Vikingehavn, hvor brugeren selv kan deltage i aktiviteter. Museet formidler historie og genstande i deres oprindelige miljøer, hvor kultur og natur oftest kombineres i en samlet oplevelse. Museet har desuden haft succes med en international vinkling på udstillinger af 2. Verdenskrig, hvor personlige perspektiver fra tysk og britisk side er inkluderet i udstillingen, hvilket appellerer til specielt udenlandske turister.

Roskilde festivalens DNA og historikken bag er ret unik. Festivalen er mere end 'blot' en musikfestival og netop storytellingen er essentiel i formidlingen af festivalens DNA. Roskilde festivalen handler i høj grad også om fællesskabsfølelse og social ansvarlighed, hvilket ikke kan kopieres af andre festivaler. Grundparametrene i fortællingen er, at publikummer, som har været på festivalen, og som kan fortælle historien videre. Festivalen bruger i høj grad de sociale medier til at være i dialog med deres publikum. Festivalen skaber desuden konstant sidefortællinger (f.eks. Madevents) for at opbygge en interesse og

STORYTELLING OG INDDRAGELSE

STORYTELLING OG INDDRAGELSE

loyalitet, som ikke afhænger af store musiknavne. Publikum har desuden indflydelse på, hvem der får donationer, hvilket skaber et større ejerskab hos publikum.

UDFORDRINGER

Levendegørelse og inddragelse af turister i oplevelsen er en dyr og ressourcekrævende formidlingsform, som kræver mange medarbejdere eller et stor net af frivillige.

EVENTGØRELSE AF KULTURELT INDHOLD

EVENTGØRELSE AF KULTURELT INDHOLD

I den følgende beskrives 4 cases, der er dygtige til at eventgøre traditionel kulturelt indhold og formidle det på en ny og spændende måde.

SMK arbejder målrettet med hvad de kalder brandopbyggende events, hvor eventen 'SMK Fridays' er deres flagskib. Eventen, som var tiltænkt den unge københavnner, viste sig at være meget appellerende til internationale brugere og planen er nu at udvikle SMK Fridays til at have en endnu mere international profil. Eventen er i høj grad en involverende event, hvor brugeren selv bliver en del af oplevelsen. SMK har et ønske om at rejse med eventen og f.eks. lave PopUp Fridays i en anden uden-landsk storby. SMK Fridays er i høj grad en løftestang for fortællingen om SMK, som et mere moderne, ungt og eksperimenterede kunstmuseum.

Museum Lolland-Falster flytter en del af museets indhold ud der, hvor turisterne er bl.a. i samarbejde med Lalandia og Knuthenborg. I stedet for at turisterne skal komme til dem, kommer museet til turisterne. Som supplement til egne events og arrangementer har museet en strategi om at kunne hægte sig på andres events/markeder f.eks. Døllefjelde Musse Marked. Museet er meget bevidste om deres rolle i turismens værdikæde. De større turistattraktioner har evnen til at tiltrække turister til området, mens museets besøgssteder kan tilbyde attraktive oplevelser, når turisterne er ankommet.

Museet anerkender, at det er muligheden for at kunne opleve store attraktioner med dyre entrebilletter, suppleret af museets mere prisvenlige oplevelser, der er med til at give turisterne et varieret og godt ferieophold.

Bunkerlove.com er i høj grad en nytænkende kulturhistorisk festival, hvor der, gennem en række events og udstillinger, bruges 2. verdenskrigsbunkere til kunst- og kulturformidling. Festivalen har formålet at skabe opbakning og goodwill lokalt, men også i den internationale kunstverden. Flere internationale substantielle kunstnere har medvirket, hvilket er med til at give festivalen en international profil og give både lokale og internationale turister i sommerlandet en anderledes oplevelse. Festivalen udmærker sig også ved meget utraditionelle samarbejder bl.a. affaldssorteringen i Hjørring Kommune.

Copenhagen Phil blev med ét verdensberømt, da deres flash mob i metroen blev set mere end 10 mio. gange. Ambitionen var at tage musikken ud af koncertsalen og placere den ude i byrummet samt digitalt og derved gøre musikken relevant for en masse forskellige mennesker. Orkesteret har stor fokus på at eventgøre deres koncerter og gøre dem interaktive, digitale og relevante for mange mennesker, bl.a. gennem deres interaktive symfoniske oplevelse 'Open Orchestra, hvor publikum inviteres ind i den klassiske musiks maskinrum.

EVENTGØRELSE AF KULTURELT INDHOLD

EVENTGØRELSE AF KULTURELT INDHOLD

UDFORDRINGER

Der er en generel mangel på risikovillig kapital f.eks. til produktudvikling og markedsføring. Mens det dog ofte er muligt at generere penge til etablering af en given event/projekt, er det meget svært at generere penge til videreførelse/drift, hvilket gør, at projektet ikke kan overleve på langt sigt. Samtidig er fundraising enormt tidskrævende.

Generelt står kulturinstitutionerne også over for det problem, at hvis der skal afsættes penge til markedsføring, så skal det tages fra de penge, der er afsat til udstillinger. Det er derfor vigtig at arbejde med kommunikationsindsatsen som en integreret del af formidlingen.

5. VIDENBASERET TILGANG

- MÅLGRUPPER OG SEGMENTERING

Cases, der har en videnbaseret tilgang til deres arbejde med målgrupper og segmentering

VIDENBASERET TILGANG TIL MÅLGRUPPER

VIDENBASERET TILGANG TIL ARBEJDET MED MÅLGRUPPER OG SEGMENTERING

I det følgende beskrives 4 cases som alle arbejder videnskabet i deres tilgang til segmentering og målgrupper. Som beskrevet i udfordringerne på næste side er det de færreste kulturinstitutioner, der har ressourcer til at gennemføre de undersøgelser, der skal til for at have en videnskabet tilgang til deres brugere. For mange, ikke kun de 4 cases, spiller Den nationale brugerundersøgelse blandt kulturinstitutioner en væsentlig rolle i identifikationen af deres brugere.

På **Nationalmuseet** arbejder man med målgrupper og segmentering delvis via John Falks studier samt den nationale brugerundersøgelse. Resultaterne fra brugerundersøgelsen bruges primært til målgruppe-specifikke tiltag, udstillinger og produktudvikling. Museet arbejder også strategisk ift. målgrupper i et forsøg på at tiltrække målgrupper, som de pt. ikke har så godt fat ift. landsgennemsnittet. En af museets målsætninger er at nå bredere ud, så deres besøg afspejler befolkningssammensætningen mere.

SMK arbejder ligeledes med målgrupper og segmentering og har identificeret 12 brugertyper baseret på den nationale brugerundersøgelse og egne undersøgelser. Disse brugertyper arbejdes der ret specifikt med – nogle er de meget i berøring med andre mindre. Som tidligere nævnt, ser SMK generelt turistområdet som et fokusområde med et stort vækstpotentiale og arbejder nu også strategisk med pressebearbejdning af forskellige markeder, herunder Sverige og Norge.

På **Trapholt kunstmuseum** gennemføres jævnligt brugerundersøgelser, som hjælper dem med at prioritere indsatser på museet baseret på reel viden om deres brugere. På museet arbejder man fokuseret på segmentering baseret på oplevelsesstile. Museet har inddelt deres brugere i 4 oplevelsestyper, som hver udgør 25% af deres brugere. Oplevelsestyperne danner grundlag for deres udstillinger og tiltag. I udstillingerne er deres mål at sørge for oplevelsessegmenter, der tilfredsstiller alle 4 typer.

VIDENBASERET TILGANG TIL MÅLGRUPPER

VIDENBASERET TILGANG TIL ARBEJDET MED MÅLGRUPPER OG SEGMENTERING

Vikingskibsmuseet bruger i høj grad brugerundersøgelser til at få større kendskab til deres målgrupper og til at måle og agere ud fra, både på kort og langt sigt. Undersøgelser udarbejdes i samarbejde med andre, bl.a. 'Top Attraktioner', som også giver museet mulighed for at benchmarke med andre top attraktioner. Museet samarbejder også med RUC og deres studerende, som gennem kvalitative undersøgelser giver en mere differentieret viden om deres brugere. Mens den nationale brugerundersøgelse giver viden om, hvem brugeren er giver de kvalitative undersøgelser langt mere indgående viden om brugerens præferencer, behov mv. Den nationale brugerundersøgelsen viste eksempelvis, at museet havde en overrepræsentation af mænd, mens de kvalitative undersøgelser gav svaret på hvorfor. Dette giver gode input til, hvordan deres udstillinger skal udvikles og formidles. Kommunikativt er museet også meget bevidste om, at differencer mellem markeder, f.eks. har deres tyske hjemmeside langt mere fokus på læring, mens den engelske og hollandske har et andet fokus.

UDFORDRINGER

En del af udfordringen er mangel på kompetencer til at implementere læring fra et sted i organisationen til et andet sted og at gå fra projekt til drift. Som målgruppe opfattes turister som værende en meget kompleks og forskelligartet målgruppe, og det er en udfordring at generere nok viden til at arbejde begavet med så kompleks en målgruppe. Der er desuden en tendens til at opfatte internationale turister som værende meget anderledes i deres præferencer end lokale og danske turister. Denne mangel på viden om internationale turister og tiltrækning udgør en mental barriere i sig selv.

Mens mange kulturinstitutioner bruger resultaterne fra den nationale brugerundersøgelsen til at få et øget kendskab til deres brugere, så har kulturinstitutionerne svært ved at omsætte resultaterne til konkrete markedsføringstiltag.

Det er svært at måle effekten af et givent tiltag eller kampagne med mindre der iværksættes dokumentation i form af brugerundersøgelser, som er meget ressourcerkrevende. Derfor famler man ofte lidt i blinde og ved reelt ikke, hvad der virker og ikke virker over for en målgruppe.

UDARBEJDET AF:
WONDERFUL COPENHAGEN &
VISITDENMARK
AUGUST, 2015

