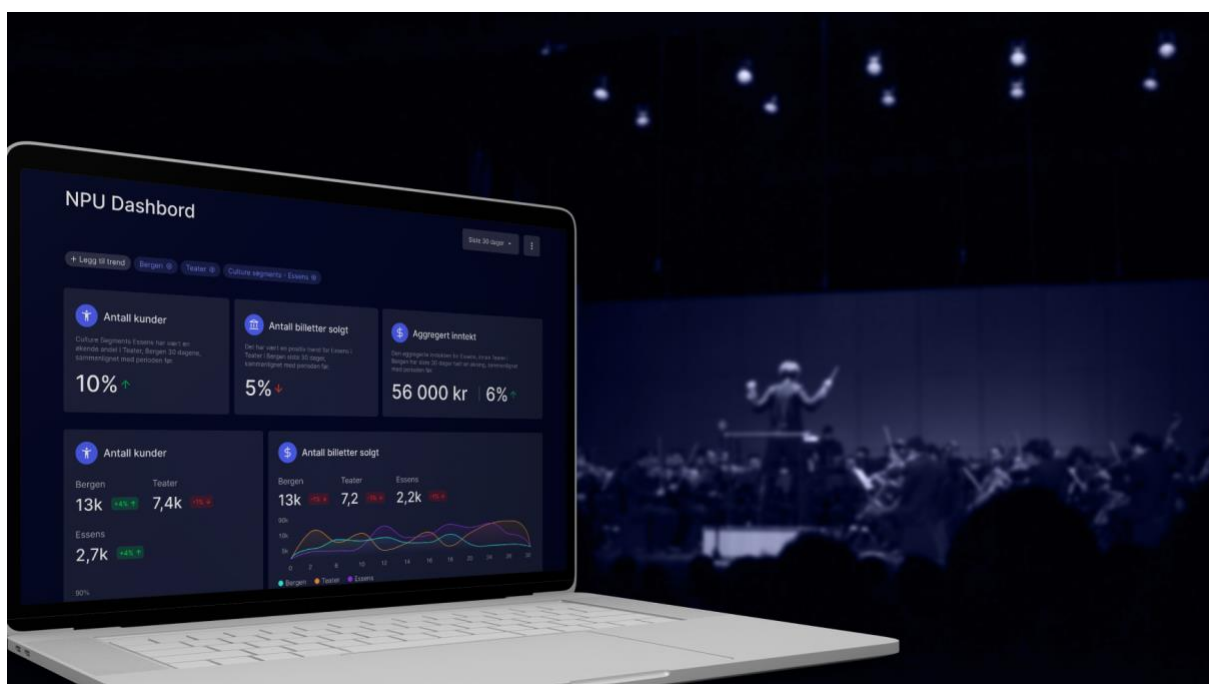


Prosjektrapport for Kundedatasamarbeidet (KUDOS)



Prosjekttittel: Kode kunstmuseer og komponisthjem - KUDOS 2022-2023
Prosjektnummer: 433080

Norsk Publikumsutvikling

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	2
1. Oppsummering av prosjektet	3
2. Bakgrunn og problemstillinger	5
2.1 Bakgrunn	5
2.2 Problemstillinger	6
3 Gjennomføring og metode	7
3.1 Endring i forutsetninger	8
3.2 Planleggingsfase	9
3.2.1 Kartlegging av booking- og billettsystemer	9
3.2.2 Prosjektinitiering	9
3.3 Brukerdialogfasen	10
3.3.1 Rekruttering til nasjonal arbeidsgruppe	10
3.3.2 Gjennomføring av arbeidsgruppemøter	12
3.4 Designfasen	13
3.4.1 Design Sprint med EGGS Design	13
3.4.2 Tagging av kundedata med Morris Hargreaves McIntyre	17
3.4.3 Discovery med MarketHype	21
3.5 Beslutning- og rapporteringsfasen	22
3.5.1 Forhandlinger med MarketHype	22
3.5.2 Beslutningsgrunnlag	22
3.5.3 Anbefaling	23
4. Prosjektets overføringsverdi	23
5. Resultat og effekter	25
5.1 Booking- og billettsystemer i NPU-nettverket	25
5.2 Funn fra brukerdialofasen	26
5.2.1 Fem fundamentale behov i et kundedatasamarbeid fra brukerdialogen	26
5.2.2 Fem barrierer i et kundedatasamarbeid fra brukerdialogen	26
6. Vedlegg	27

1. Oppsummering av prosjektet

KUDOS-prosjektet oppsto som svar på behovet for et nasjonalt samarbeid om kundedata blant kulturinstitusjoner i Norge. Det ble initiert av institusjonene selv, med KODE Kunstmuseer og Komponisthjem som ansvarlig søker.

Prosjektleverandør var Norsk publikumsutvikling (NPU), en forening som har som mål å styrke kunstens og kulturens rolle i samfunnet gjennom økt brukerinnsikt.

Etter pandemien hadde besøksfrekvensen blant eksisterende kunder falt kraftig, og det var behov for å analysere kulturpublikummets atferd nærmere. Enkelte kulturinstitusjoner hadde god innsikt i eget publikumsgrunnlag, men kulturfeltet generelt savnet bedre oversikt og dypere innsikt. Aktørene i feltet ønsket å sammenligne seg med andre aktører, i tillegg til å følge utviklingen på aggregert nivå over flere år. KUDOS-prosjektet hadde som overordnet mål å styrke aktørenes økonomiske bærekraft ved å gi dem innsikt i egne bruker- og kjøpsmønstre sammenlignet med andre i samme bransje eller region.

Prosjektet har gjennomgått fire faser. I planleggingsfasen ble kartlegging av booking- og billettsystemer gjennomført, samt etableringen av et prosjektinitieringsdokument. I brukerdialogfasen ble det etablert en nasjonal arbeidsgruppe og gjennomført fire arbeidsgruppemøter som avdekket behov og barrierer for deling av kundedata. Videre ble designfasen innledet med en design-sprint med EGGS Design, og samarbeid med Morris Hargreaves McIntyre og MarketHype for tagging og berikelse av kundedata.

Beslutnings- og rapporteringsfasen innebar vurderinger av et samarbeid med MarketHype, som har vist seg å kunne tilby løsninger for integrasjon og berikelse av kundedata. Diskusjoner om å binde seg til en kommersiell aktør og potensielle konsekvenser av dette har blitt ført i den nasjonale arbeidsgruppen, i prosjektets styringsgruppe og i NPUs styre.

KUDOS-prosjektet har avdekket komplekse utfordringer knyttet til datadeling, finansiering og teknologisk integrasjon, samtidig som det har identifisert potensielle løsninger gjennom et samarbeid med MarketHype. Beslutningen om et samarbeid med MarketHype krever imidlertid en nøye vurdering av fordeler og ulemper for NPU som kunnskapsprodusent og for den enkelte aktøren i NPU-nettverket.

KUDOS-prosjektet har økt bevisstheten om viktigheten av kundedata i kunst- og kultursektoren. Gjennom prosjektet har aktørene fått en bedre forståelse av hvordan aggregert kundedata kan brukes til å utvikle publikumsgrunnlaget, samt måle effekt av ulike program og markedsføringstiltak rettet mot spesifikke kundesegment. Gjennom tilgang til egne kunde- og transaksjonsdata og sammenligning mot resten

av bransjen, får aktørene verdifull innsikt som bidrar til en sterkere konkurranseposisjon i en stadig mer datadrevet verden.

Et fremtidig kunde- og transaksjonsbasert dashboard bygget med utgangspunkt i de standarder og løsningsforslag som KUDOS-prosjektet har frembragt, kan føre til samlet verdiskaping i hele kunst- og kulturfeltet. Prosjektet har fremforhandlet en løsning med en kommersiell tredjepart, som gjør det mulig å bygge en plattform for innovasjon og samarbeid, som kan styrke aktørene og gjøre dem mer robuste og tilpasningsdyktige i møte med fremtidige utfordringer.

Prosjektteamet har utarbeidet en anbefaling som er presentert for prosjektets styringsgruppe, NPUs styre og NPUs årsmøte. Anbefalingen er som følger:

Prosjektteamet foreslår å samarbeide med MarketHype for å utvikle et kundedata-dashboard basert på behovsanalysen og malverket fra KUDOS-prosjektet. Dette samarbeidet vil ikke bare møte aktørenes nåværende behov for bedre innsikt og mer effektiv kundedialog, men også fremme fremtidig vekst og utvikling av NPUs kunnskapsproduksjon.

Styringsgruppen i prosjektet og NPUs styre stiller seg bak prosjektteamets anbefaling.

Oslo, 14. Juni 2024.

Anja W. Fremo
Museum Stavanger

Haakon Thuestad
KODE Kunstmuseer og
Komponisthjem

Olaf MacKenzie
Bergen Nasjonale Opera

Bodil Kjelstrup
Hålogaland Teater

Kjersti Bjerva
Rogaland Teater

Tor Læg Reid
Arktisk Filharmoni

Ingrid E. Handeland
Norsk Publikumsutvikling

Jony Niles
Norsk Publikumsutvikling

2. Bakgrunn og problemstillinger

2.1 Bakgrunn

KUDOS-prosjektet oppsto som svar på behovet for et nasjonalt samarbeid om kundedata blant kulturinstitusjoner i Norge. Det ble initiert av institusjonene selv, med KODE Kunstmuseer og Komponisthjem som ansvarlig søker. Prosjektleverandør var Norsk publikumsutvikling (NPU), en forening som har som mål å styrke kunstens og kulturens rolle i samfunnet gjennom økt brukerinnsikt.

NPU har gjennomført flere prosjekter som har dannet grunnlaget for KUDOS-prosjektet, blant annet PUBDATA-prosjektet (2019-2021), som ledet til utviklingen av NPU Monitor. Denne tjenesten, utviklet i 2021-2022, samler og analyserer survey-data fra ulike kulturaktører. Dataene analyseres i et dashboard bygget av NPU i samarbeid med Norstat. Siden lanseringen i november 2022 har NPU Monitor blitt et sentralt verktøy for publikumsundersøkelser. I dag deltar 104 kulturinstitusjoner med over 70.000 svar fra publikum. Tjenesten har også undersøkelser med over 15.000 svar på befolkningens interesse og bruk av kunst og kulturtilbudet i Norge. NPU Monitor legger til rette for datadeling, slik at aktørene kan sammenligne sin publikumsprofil med andre i nettverket, egen bransje og befolkningen for øvrig.

KUDOS-prosjektet har hatt som mål å inkludere kundetransaksjoner i NPU Monitor, for å gi en mer omfattende og detaljert forståelse av publikums kjøpsatferd. Ved å samle og dele data fra forskjellige billettsystemer, skulle prosjektet gjøre det mulig å analysere kryssbruk og atferdsmønstre på tvers av ulike kulturinstitusjoner. Denne innsikten skal igjen bidra til bedre markedsføring, økt publikumsengasjement og økonomisk bærekraft for de deltakende institusjonene.

I mai 2022 sendte KODE Kunstmuseer og Komponisthjem, på vegne av NPU-nettverket, en søknad til Kulturrådet om støtte til KUDOS-prosjektet. Søknaden vektla behovet for å videreutvikle NPU Monitor-tjenesten ved å inkludere kundetransaksjoner og dermed gi et mer helhetlig bilde av publikumsadferd. Søknaden fremhevet også nødvendigheten av tekniske løsninger som kunne håndtere den fragmenterte billettsystemfloraen i kultursektoren, og behovet for å heve data-kompetansen blant de deltakende institusjonene.

Prosjektet har som langsiktig mål å forbedre og utvide verktøyene for publikumsanalyse i kultursektoren, og dermed bidra til en mer informert og strategisk tilnærming til publikumsutvikling og markedsføring. Dette arbeidet vil forhåpentligvis også inspirere til økt samarbeid og ressursdeling blant kulturinstitusjonene i Norge.

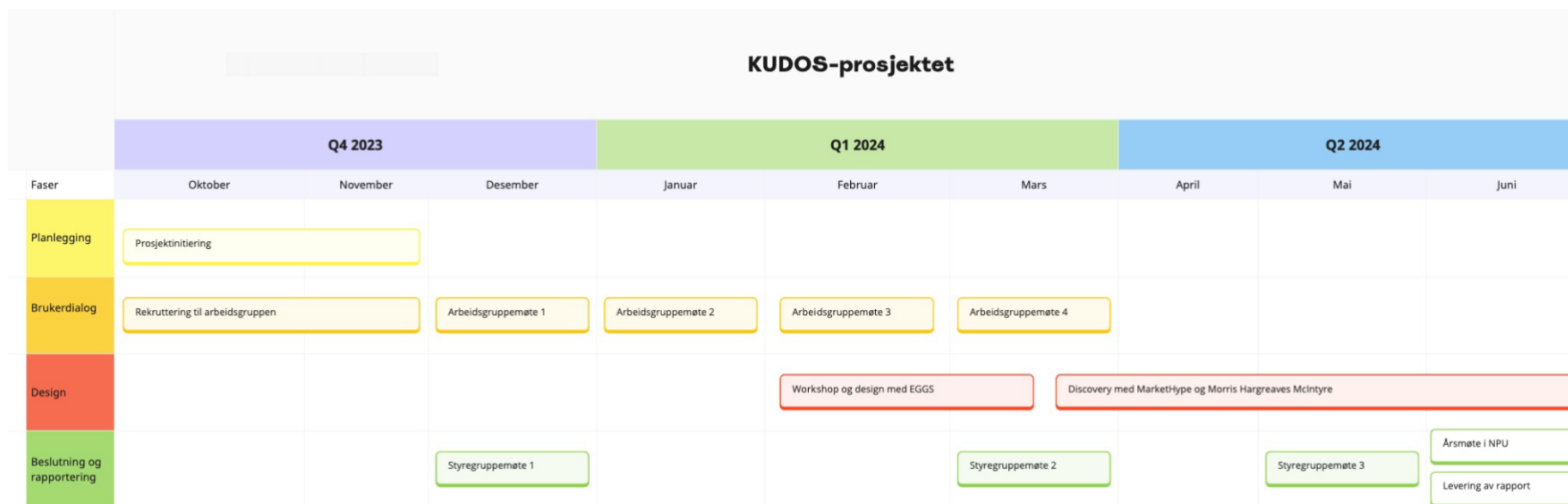
2.2 Problemstillinger

Etter pandemien hadde besøksfrekvensen blant eksisterende kunder sunket kraftig. Ni av ti NPU-medlemmer rapporterte om lavere pågang fra publikum enn før pandemien. I denne situasjonen var det avgjørende å kunne analysere kulturpublikumets atferd. Hvor beveger de seg? Hvor ofte går de? Hvor mange billetter kjøper de? Til hvilken pris?

I dag har de fleste kulturinstitusjoner av en viss størrelse tilgang til eget publikumsgrunnlag og egne kunders kjøpsmønstre gjennom egne billett- og CRM-system. Andre har ikke noen kunnskap om egne besøkende. Men også de som har dette, savner sammenligningsgrunnlag med andre aktører i egen bransje og region, og ønsker å kunne følge utviklingen på aggregert nivå over flere år. De ønsker også å kunne analysere bruk og kryssbruk blant aktørene i samme region. Dette er ikke bare «nice to have», men «need to have» for å reaktivere og segmentere publikum i henhold til frekvens, men også for å oppdage samarbeidsmuligheter på tvers mellom aktører i en og samme region. Manglende aggregert innsikt reduserer muligheten til effektiv markedsføring og optimalisering av både analoge og digitale inntektsmodeller.

KUDOS-prosjektet har som formål å styrke aktørenes økonomiske bærekraft gjennom å gi dem innsikt i egne bruker- og kjøpsmønstre sammenlignet med andres i samme bransje eller region.

3 Gjennomføring og metode



Bilde 1: Tidslinjen over viser KUDOS-prosjektet i ulike faser og aktiviteter fra oktober 2023 til juni 2024. Prosjektet inkluderer planlegging, brukerdialg, design, samt beslutning og rapportering. Viktige aktiviteter har vært prosjektinitiering, arbeidsgruppemøter, workshop og design med EGG5, discovery med MarketHype og Morris Hargreaves McIntyre, samt styringsgruppemøter og levering av rapport.

3.1 Endring i forutsetninger

I mai 2022 søkte Kode Kunstmuseer og Komponisthjem, sammen med fem andre NPU-medlemmer, om et tilskudd på 1 200 000 kr til KUDOS-prosjektet på vegne av hele NPU-samvirket. I september 2022 ble det bevilget 560 000 kr til prosjektet. Med et halvert tilskudd i forhold til søkt beløp, var det ikke mulig å ansette ekstern prosjektleder og prosjektmedarbeider som planlagt. Dette, kombinert med kapasitetsutfordringer knyttet til drift av eksisterende løsning, førte til en utsettelse av prosjektstarten.

Høsten 2022 var det kun tre ansatte i NPU med direktør, spesialrådgiver og konsulent på engasjement. På dette tidspunktet hadde NPU Monitor akkurat blitt lansert og la beslag på hele NPU-administrasjonens tid. Prosjektstart ble utsatt til januar 2023 med endelig levering innen 31 desember 2023.

På grunn av lavere statstilskudd enn forventet for drift av den eksisterende løsningen, var det vanskelig å allokere interne ressurser til prosjektet. Først etter at alle NPU-medlemmene hadde blitt integrert i den surveybaserte NPU Monitor, og NPU-konferansen i september 2023 var gjennomført, kunne NPU frigjøre interne ressurser til prosjektet. Prosjektet startet for fullt 2. oktober 2023.

Fra oktober 2023 har prosjektet lagt beslag på 1,32 årsverk. I denne perioden har det blitt gjennomført omfattende brukerintervjuer, kartlegging av billettleverandører og tredjepartsaktører, samt testing med ulike leverandører. Videre har det blitt utarbeidet mulige dashboard-løsninger og vurdert potensielle samarbeidspartnere for å realisere en relevant, kostnadseffektiv og fremtidsrettet løsning.

I desember 2023 meldte Norstat at de trekker seg ut av prosjektet. Norstat bygget det opprinnelige NPU Monitor, og planen var at Norstat skulle videreutvikle eksisterende løsning ved å inkludere kundedata. At Norstat trakk seg medførte en kort periode både økonomisk og teknisk usikkerhet i prosjektet.

I samme periode ble det klart at en leverandør av CRM-løsninger, MarketHype, hadde utviklet et verktøy med fokus på kundedata. Aktøren ble introdusert i prosjektet av deltakere i arbeidsgruppen, som allerede hadde anskaffet verktøyet. I perioden januar 2024 til juni 2024 utforsket prosjektteamet i NPU mulighetene for å samarbeide med MarketHype om å realisere målsetningene fra KUDOS-prosjektet.

Prosjektet har rapportert til en styringsgruppe gjennom prosjektets levetid. I styringsgruppen satt KODE Kunstmuseer og Komponisthjem, Arktisk Filharmoni, Bergen Nasjonale Opera, Hålogaland Teater, Museum Stavanger og Rogaland Teater.

3.2 Planleggingsfase

Planleggingsfasen la grunnlaget for gjennomføringen av KUDOS-prosjektet. I denne fasen ble det gjennomført grundige kartlegginger og utviklet nødvendige dokumenter som sikret at prosjektet hadde klare mål, tydelig struktur, og en felles forståelse blant alle involverte parter. Fasen skulle også identifisere tekniske og organisatoriske behov, vurdere potensielle risikoer, og etablere rammer for hvordan prosjektet skulle gjennomføres og tilpasses underveis.

3.2.1 Kartlegging av booking- og billettsystemer

I februar 2023 ble det gjennomført en kartlegging av NPU-medlemmers booking- og billettsystemer. Det ble også kartlagt hvorvidt aktørene brukte flere billettsystemer på turnerende aktiviteter, og om de planla å bytte billettsystem i løpet av 2023 og 2024.

Kartleggingen av de ulike booking- og billettsystemene var viktig for å forstå hvilke teknologiske løsninger NPU-medlemmene allerede brukte, og for å identifisere eventuelle planer om å bytte system i løpet av 2023 og 2024. Ved å kartlegge bruksmønstre og fremtidige planer kunne prosjektteamet bedre forutse tekniske utfordringer og tilpasse utviklingen av kundedata-dashboardet til de ulike systemene. Dette sikret også at det fremtidige dashboardet sannsynligvis ville være kompatibelt med en bredere rekke systemer, noe som er viktig for å kunne levere en relevant og effektiv løsning til hele medlemsbasen. Videre bidro kartleggingen til å identifisere potensielle kandidater til arbeidsgruppen og behovet for teknisk støtte.

3.2.2 Prosjektinitiering

Fra september til november 2023 ble det utviklet et prosjektinitieringsdokument (PID) som beskriver prosjektteamets visjon for KUDOS-prosjektets fremdrift. PID var en viktig del av oppstartsfasen i KUDOS-prosjektet. PID hadde til hensikt å definere prosjektets målsettinger, omfang, og begrensninger, samt å vurdere risikoer som kunne oppstå. Denne innledende dokumentasjonen la grunnlaget for prosjektets struktur, og ga klarhet i forventningene til alle involverte parter. Den sikret at alle hadde en felles forståelse av prosjektets retning og målsettinger fra starten av.

Under gjennomføringen av prosjektet ble PID mindre relevant, da fokuset ble flyttet til operative detaljer og tilpasninger basert på innsamlede data og erfaringer. Mens PID setter rammen, krevde prosjektet nødvendigvis fleksibilitet og dynamiske justeringer underveis. Disse tilpasningene ble ofte gjort av arbeidsgruppen, styringsgruppen og prosjektteamet, som reagerte på faktiske forhold og utfordringer som oppstod i løpet av prosjektets levetid.

PID skulle også fungere som en milepælsveiviser, men de konkrete aktivitetsplanene og løpende beslutningene ble tatt etter hvert som prosjektet utviklet seg. Dette

innebærer at daglige operasjonelle beslutninger baseres på løpende evalueringer og data fra prosjektets fremdrift, som ikke nødvendigvis var forutsigbare ved oppstart. Derfor er PID primært et styringsdokument i prosjektets oppstartsfasen, mens detaljstyringen skjer gjennom mer dynamiske prosesser senere. PID er vedlagt til orientering som vedlegg 1.

3.3 Brukerdialogfasen

Brukerdialog er fase to i utviklingen av kundedatasamarbeidet gjennom NPU Monitor. Formålet med denne fasen var å kartlegge og forstå de ulike brukerbehovene i et mulig kundedatasamarbeid.

3.3.1 Rekruttering til nasjonal arbeidsgruppe

I oktober/november 2023 ble den nasjonale arbeidsgruppen for KUDOS-prosjektet etablert. Formålet var å opprette en bred nasjonal kompetansebase som kunne lede utviklingen av et fremtidig kundedata-dashboard i NPU Monitor.

Tre nøkkelkriterier var avgjørende for rekrutteringen av passende profiler. Først og fremst var erfaring og kompetanse av stor betydning. Arbeidsgruppen skulle bestå av ulike aktører og roller fra kunst- og kultursektoren. Gjennom en grundig screeningprosess la vi vekt på kjennskap til byggingen av i NPU Monitor, teknisk ekspertise, markedsstrategier, salgsstrategier og bransjespesifikke erfaringer.

Det andre kriteriet var mangfold innen bransje og geografisk plassering. Det var viktig at arbeidsgruppen besto av representanter fra ulike bransjer og geografiske områder. Det siste kriteriet var dekkningen av booking- og billettsystemer. Det var viktig å sikre at arbeidsgruppen reflekterte de mest brukte booking- og billettsystemene innenfor NPU-nettverket.

Arbeidsgruppen representerte et geografisk og bransjemessig spenn, samtidig som de dekket et utvalg av de mest brukte booking- og billettsystemene innenfor NPU-nettverket:

Navn / organisasjon	Stilling	By / Fylke	Bransje	Booking- og billettsystem
Anne Ree / Kristin Myhre, Kode Kunstmuseer og komponisthjem	Grafisk designer. Direktør publikum og marked	Bergen / Vestland	Visuell kunst	TicketCo
Annette Stople, Den Nationale Scene.	Fagansvarlig marked	Bergen / Vestland	Scenekunst	Eventim

Birgitte Mandelid, Øyafestivalen.	Markedssjef	Oslo	Festival	Ticketmaster
Hanna Hjelmeland, Hålogaland Teater.	Konstituert kommunikasjonssjef	Tromsø / Troms	Scenekunst	Billetten DK
Inge Eikeland, Museum Stavanger.	Avdelingsdirektør Kultur	Stavanger / Rogaland	Museum	Datanova
Kirsti Bjerva, Rogaland Teater.	Salgs- og markeds	Stavanger / Rogaland	Scenekunst	Billetten DK
Magnus Giving, Oslo Nye Teater.	Kommunikasjonssjef	Oslo	Scenekunst	Ticketmaster
Ole Klemsdal, Bergen Nasjonale Opera.	Markeds- og kommunikasjonssjef	Bergen / Vestland	Scenekunst	Tixly
Rasmus Adrian, Stormen Konserthus.	Direktør	Bodø / Nordland	Konserthus	DX i 2023, Tixly i 2024
Sindre Ræder, Oslo-filharmonien.	Sjef for strategisk utvikling og merkevare	Oslo	Orkester	Tixly
Vidar Thorbjørnsen, Arktisk Filharmoni.	Markedsansvarlig	Bodø, Tromsø / Nordland og Troms	Orkester	DX i 2023, Tixly i 2024

Tabell 1: Arbeidsgruppen i KUDOS-prosjektet med navn, organisasjon, geografisk tilhørighet, bransje og booking- og billettsystem.

3.3.2 Gjennomføring av arbeidsgruppemøter

Fra desember 2023 til april 2024 danner arbeidsgruppen grunnlaget i brukerdialofasen. Det ble benyttet flere metoder for å engasjere og samle inn informasjon fra arbeidsgruppen. Brukerdialogfasen har vært en iterativ prosess med kontinuerlig utforskning og dialog mellom prosjektteamet og deltakerne i arbeidsgruppen. Dette inkluderte 1-1 samtaler gjennom telefon og møter, gruppemøter med deltakerne i arbeidsgruppen, hjemmeoppgaver og workshops.

I tillegg ble det gjennomført observasjoner av ulike booking- og billettsystemer og ulike tredjepartsleverandører hos enkelte i arbeidsgruppen. Observasjonene ble gjort for å kartlegge hvilke muligheter den enkelte hadde for å se, bearbeide og analysere egne kundedata. Et vesentlig funn var at flere brukte en tredjepartsleverandør ved

siden av booking- og billettsystemet for å analysere kunde- og transaksjonsdata. En årsak til bruk av tredjepartsleverandører var at booking- og billettsystemene ofte ikke hadde funksjonaliteter for å analysere kundedata. Disse systemene er ofte utviklet med fokus på billettering og transaksjonsbehandling, uten å ta hensyn til behovet for avansert kundedataanalyse.

De ulike metodene var viktige fordi de bidro til å samle verdifull innsikt om brukernes behov, tanker og refleksjoner i prosessen. En generell beskrivelse av hver metode følger her:

1-1 samtaler over telefon og møter

- I forkant og/eller i etterkant av et arbeidsgruppemøte ble deltakerne i arbeidsgruppen invitert til samtale.
- Samtalene bestod av åpne spørsmål som utforsket deltakernes synspunkter, behov og utfordringer knyttet til kundedatasamarbeidet. Samtalene var en viktig arena for å snakke åpent og fritt om deres behov, spørsmål og/eller utfordringer. Samtalene var også viktig for å avstemme oppfatningene underveis.
- Tilbakemeldingene fra deltakerne i arbeidsgruppen ble løftet til prosjektgruppen for bearbeidelse. Flere av tilbakemeldingene ble også løftet opp for arbeidsgruppemøtene.

Arbeidsgruppemøter

- En uke før hvert arbeidsgruppemøte fikk deltakerne tilsendt agenda og sakspapirer på e-post.
- Møteagendaen ble utarbeidet med fokus på å diskutere spesifikke temaer og samle inn synspunkter fra deltakerne. Aktivitetene inkluderte presentasjoner, diskusjoner og gruppearbeid.
- Etter hvert møtepunkt fikk deltakerne i arbeidsgruppen muligheten til å kommentere, diskutere eller løfte relevante spørsmål.
- Et referat fra arbeidsgruppemøtene ble sendt som underlag for samtale og/eller orientering til deltakere som var forhindret å møte.

Hjemmeoppgaver

- I etterkant av enkelte arbeidsgruppemøter fikk deltakerne en eller to spesifikke oppgaver.
- Oppgavene ble laget for å utforske deltakernes erfaringer, behov eller utfordringer knyttet til kundedatasamarbeidet.
- Deltakerne fikk instruksjoner om hva oppgavene innebar, samt en tidsfrist for levering. Resultatene ble delt i påfølgende arbeidsgruppemøte eller i referater fra møte.

Workshops

- Det ble gjennomført workshops for å oppmuntre til deltakelse, samarbeid og kreativ problemløsning. Aktiviteter som gruppearbeid, åpen innsamling av tilbakemeldinger og brainstorming ble brukt.

Det ble totalt gjennomført fire arbeidsgruppemøter med tilhørende 1-1 samtaler i forkant og etterkant av hvert møte. Arbeidsgruppen fikk i snitt to hjemmeoppgaver. Hjemmeoppgavene ble enkelte ganger gitt i 1-1 samtaler for å avdekke spesifikke behov og/eller utredninger, mens andre oppgaver ble gitt i fellesskap.

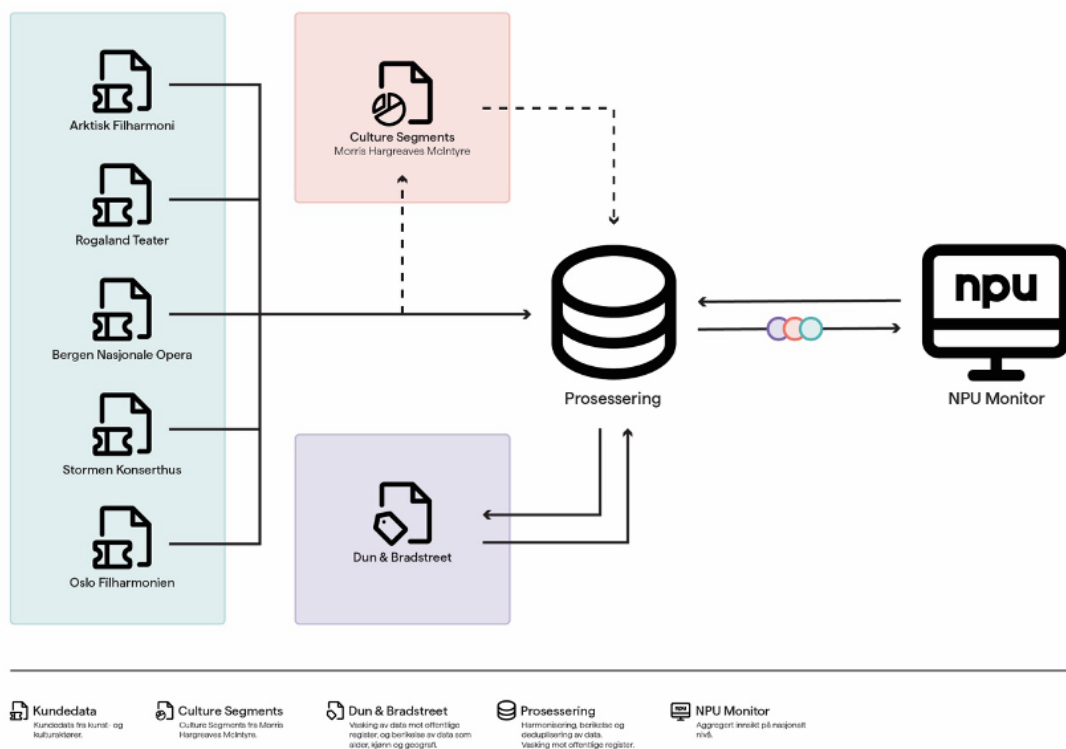
3.4 Designfasen

Design er fase tre i utviklingen av KUDOS gjennom NPU Monitor. I brukerdialofasen ble brukerbehovene identifisert og forstått, mens i designfasen utforsker vi ulike konseptuelle tilnærminger til byggingen av et fremtidig kundedata-dashboard i NPU Monitor.

3.4.1 Design Sprint med EGGS Design

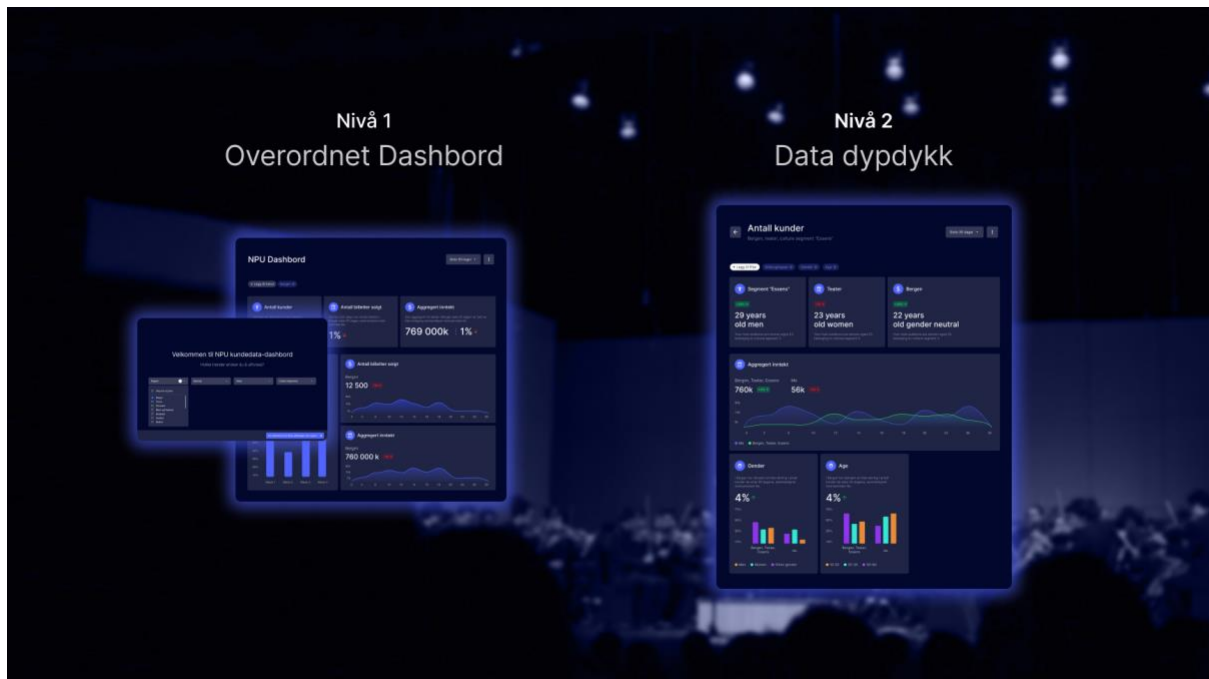
I februar 2024 ble EGGS Design involvert i en iterativ prosess sammen med arbeidsgruppen og prosjektteamet for å visualisere et dashboard for kundedatasamarbeidet basert på de ulike brukerbehovene. Arbeidsgruppen ga løpende tilbakemeldinger på skisser og prototypene som ble utviklet av prosjektteamet og EGGS Design.

For å illustrere dataflyten i kundedatasamarbeidet, har prosjektteamet og EGGS Design laget en oversikt som viser nødvendige funksjonaliteter, koblinger og integrasjoner. I bildet under viser vi hvordan ulike databaser må kobles sammen og prosesseres før visning i NPU Monitor. Kundedata og annen data skal prosesseres og anonymiseres før aggregert data skal vises i NPU Monitor.

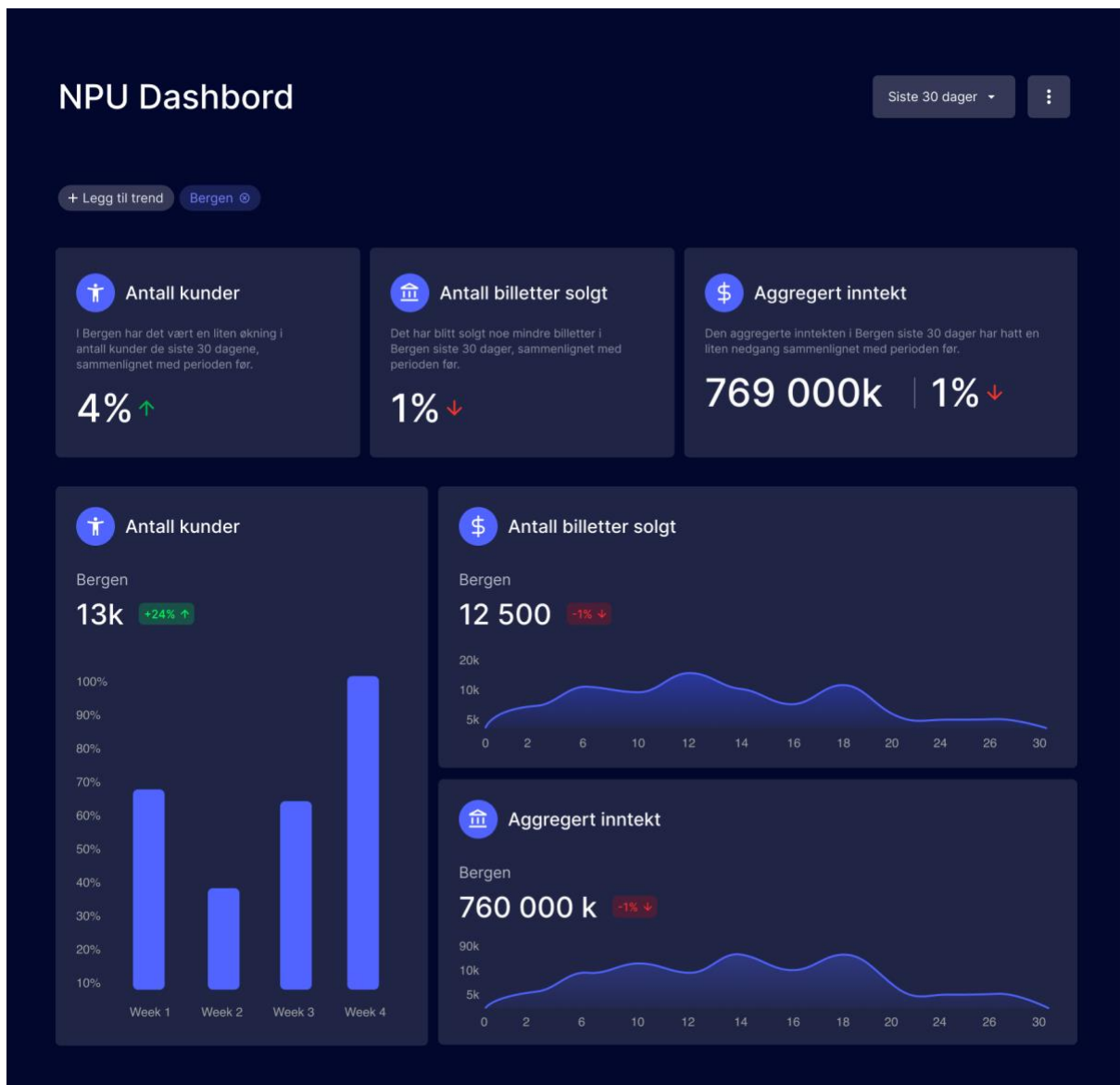


Bilde 1: IT-arkitektur over kundedatasamarbeidet viser kundedata hos enkeltaktører på venstre side. All kundedata fra aktørene (og deres respektive billettsystemer) skal sammenstilles i et verktøy for prosessering. Verktøyet må utvikles av NPU eller baseres på et eksisterende verktøy utviklet av en tredjepart. Dataen skal deretter sendes videre til NPU Monitor.

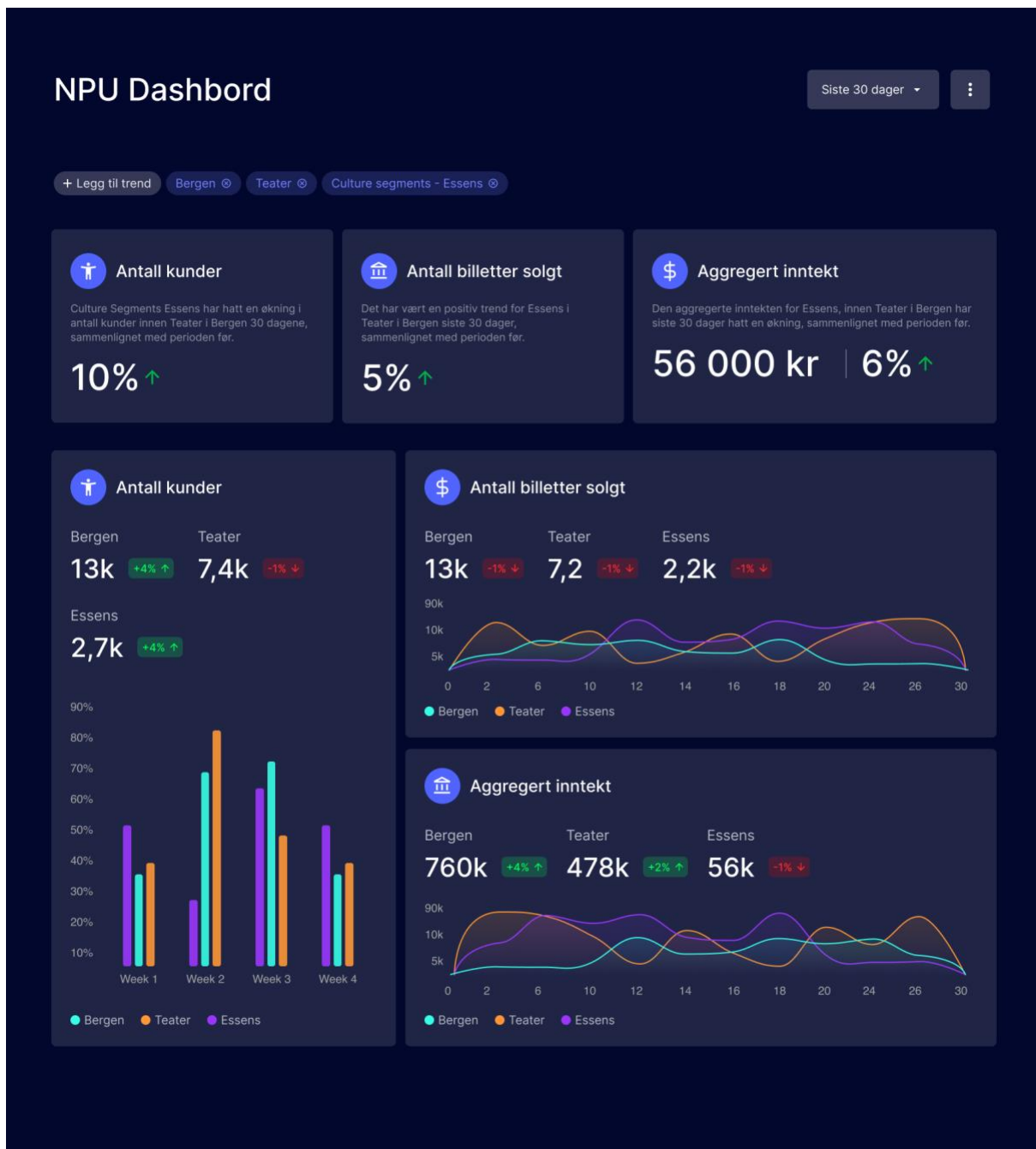
I bildene under vises noen av utsnittene som ble tegnet frem av EGG Design på bakgrunn av de ulike brukerbehovene og tilbakemeldingene fra arbeidsgruppen og prosjektteamet. Bildene er ment å vise hvordan KUDOS-prosjektet kan se ut i NPU Monitor.



Bilde 2: Datagrunnlaget i et kundedatasamarbeid gir mange analysemuligheter. Men EGG Design har identifisert to kritiske nivåer. I første nivå må det være mulig å få et oversiktlig bilde av systemets nøkkeldata med grafer og tall som representerer brukerengasjement, salg eller andre viktige KPIer. På andre nivå må det være mulig å dykke dypere inn i dataene for en mer detaljert analyse.



Bilde 3: Et dashboard som viser aggregert data på de viktigste KPlene er et kraftfullt verktøy for å overvåke kulturpublikummets trender. EGG Design har hatt fokus på oversiktlig visualisering og mulighet for brukertilpassede innstillinger. Hver bruker kan tilpasse dashboardet til å vise de KPlene som er mest relevante. Det finnes også en rekke filtreringsmuligheter som lar bruker styre etter ulike kriterier.

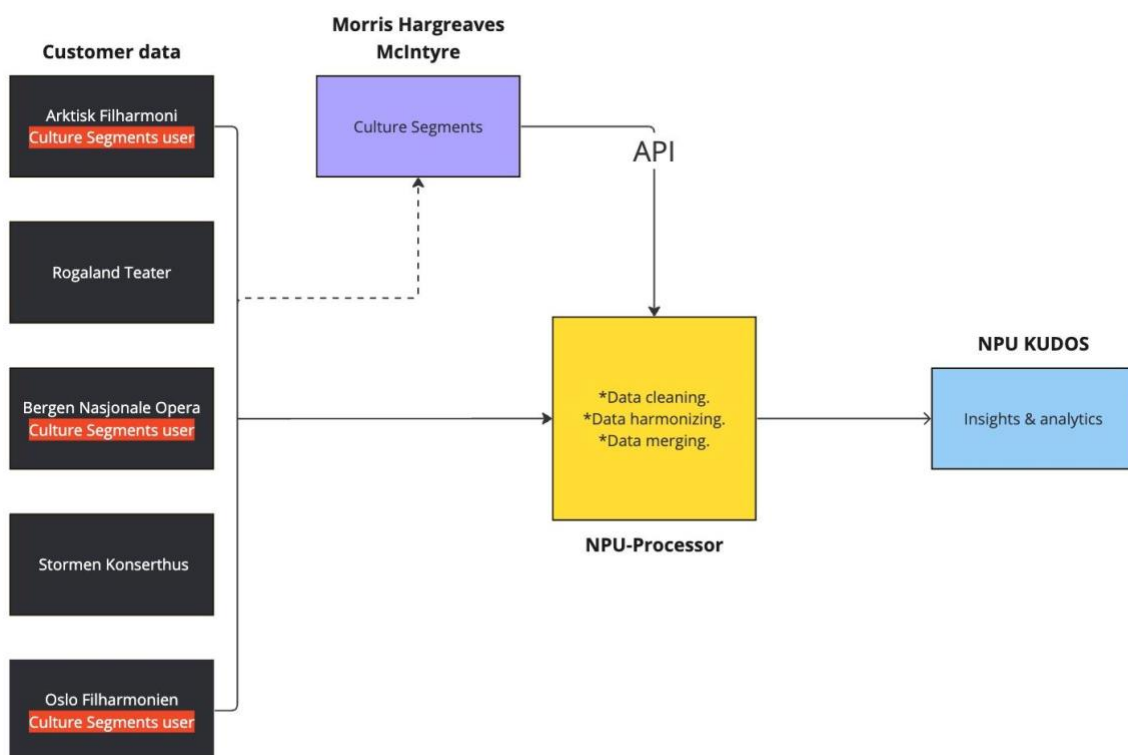


Bilde 4: Et sentralt brukerbehov er muligheten til å se egne data i sammenheng med andres. EGG Design har derfor fokusert på datavisualisering og trend-parametere som illustrerer hvordan aktør presterer sammenlignet med bransjen eller region.

3.4.2 Tagging av kundedata med Morris Hargreaves McIntyre

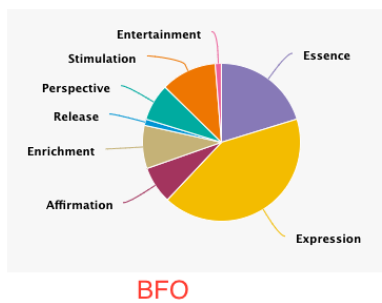
I dagens versjon av NPU Monitor bruker cirka halvparten av institusjonene spørsmål fra det psykografiske segmenteringsverktøyet Culture Segments (CS) i sine publikumsundersøkelser. CS-verktøyet er utviklet av det britiske konsulentbyrået Morris Hargreaves McIntyre (MHM).

Fra mars 2024 har MHM vært påkoblet KUDOS-prosjektet for å undersøke muligheten til å tilføre informasjon fra eget system (Culture Segment TagTool) til NPU Monitor. Dataen som skal overføres er kundenes segmenter, og dataen skal tilføres direkte til kundens identifikasjons-ID. I NPU sitt verktøy for prosessering skal dataen aggregeres og anonymiseres, før man i kundedata-dashboardet skal kunne se hvordan egne segmenter presterer i forhold til bransje og region.

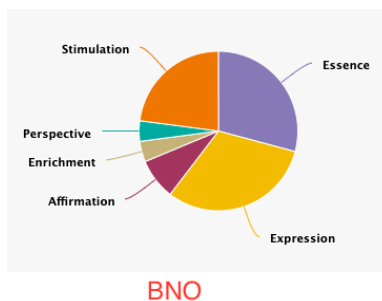


Bilde 5: Diagrammet illustrerer flyten av kundedata fra ulike kulturinstitusjoner til NPUs kundedata-dashboard. De aktørene som bruker Culture Segments (CS) skal kunne hente sine data fra Morris Hargreaves McIntyre og sende til NPU sitt verktøy for prosessering. Her gjennomgår dataene rensing, harmonisering og sammenslåing for å sikre kvalitet og konsistens, før det føres videre til NPU Monitor som innsikt.

I mars 2024 deltok to medlemsorganisasjoner fra NPU, herunder Bergen Nasjonale Opera, og Bergen Filharmoniske Orkester, i en test med Morris Hargreaves McIntyre. Testen gikk ut på å tagge deler av kundedatabasen med CS TagTool. En e-post gikk ut til nylige billettkjøpere, som ved å svare på en kort undersøkelse, ble tagget i ulike CS-segmenter. Kundene ble informert om formålet med undersøkelsen, hvordan deres identifikasjons-ID, herunder deres e-postadresse, ble koblet til CS-segmentet, og deres rett til å trekke samtykke til lagring av informasjon iht. GDPR. E-postlistene og kundesegmentene er ikke aktivt brukt til markedsføring i ettertid.



Culture Segment	People	%
Essence	16	20
Expression	33	42
Affirmation	6	8
Enrichment	7	9
Release	1	1
Perspective	6	8
Stimulation	9	11
Entertainment	1	1
Total	79	



Culture Segment	People	%
Essence	14	29
Expression	15	31
Affirmation	4	8
Enrichment	2	4
Release	0	0
Perspective	2	4
Stimulation	11	23
Entertainment	0	0
Total	48	

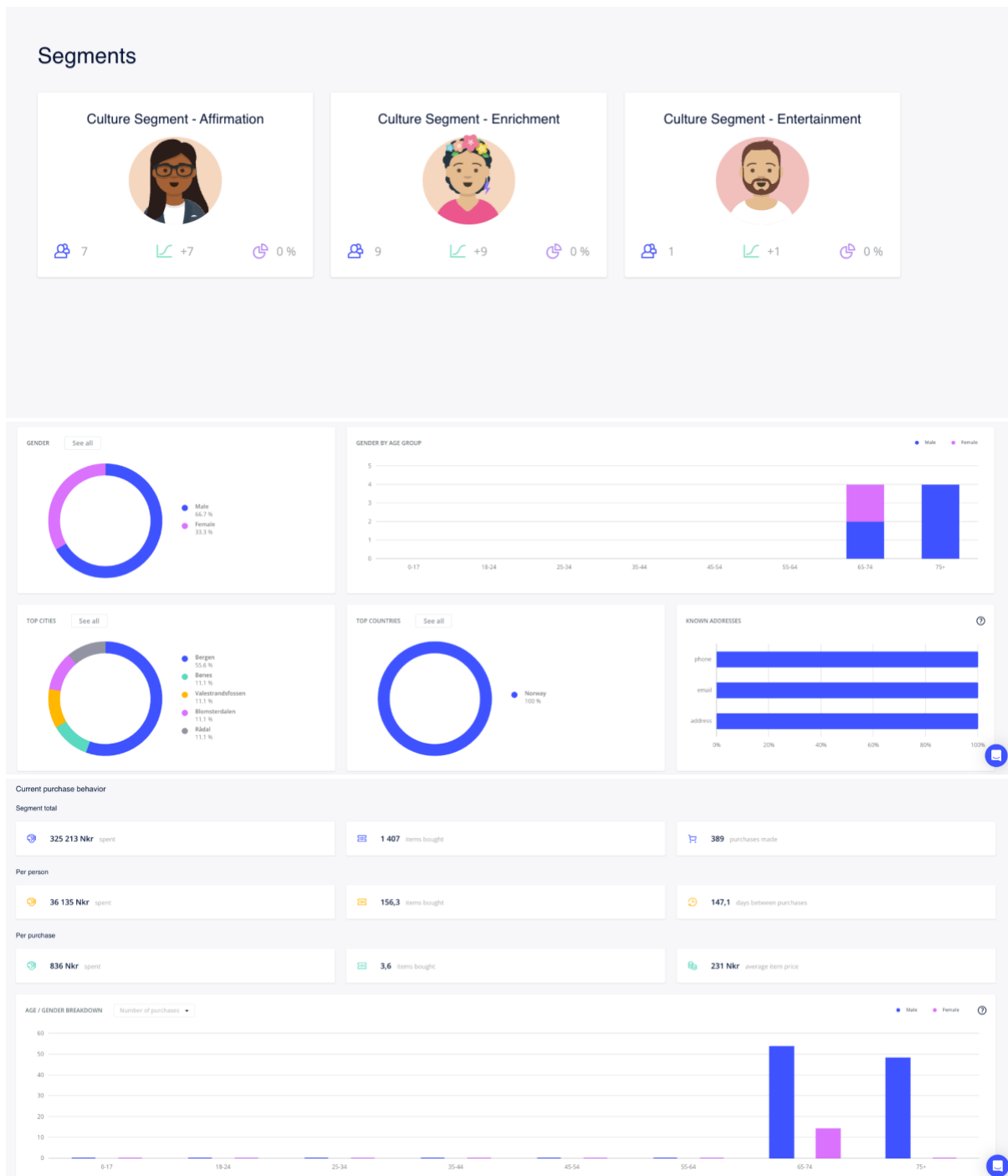
Bilde 6: I diagrammet og tabellen over ser vi fordelingen i Culture Segments for to kundebaser. Øverst ser vi fordelingen for Bergen Filharmoniske Orkester, mens nederst er fordelingen for Bergen Nasjonale Opera.

I mars 2024 deltok de to ovennevnte kulturaktørene i en test med MarketHype. Formålet var å undersøke hvorvidt data fra CS TagTool kunne overføres til CRM-systemet i MarketHype og prosesseres mot annen data som allerede eksisterer i MarketHype. De ovennevnte kulturaktørene er kunder hos MarketHype i dag.

MarketHype gjennomførte følgende aktiviteter for å koble data fra CS TagTool via Bergen Nasjonale Opera og Bergen Filharmoniske Orkester til deres eget verktøy:

- Opprettet et nytt felt for kundeattributter på kundekontaktnivå. Attributtene er relatert til Culture Segments og kan være "Affirmation, Essence, Entertainment, etc".
- Importerte en liten kundeliste (sample på 50-100 kontakter) som inneholdt attributtet Culture Segments og koblet den til eksisterende kundekontakt i CRM-systemet.
- I MarketHype har segmenter (kunde profiler) siden blitt opprettet og lagret for de ulike CS-profilene (bilde 7 under).
- I den detaljerte segmentvisningen (visning for kunde profiler) er det mulig å følge segmentets utvikling i antall kontakter, demografi, kjøpsatferd, kartvisning m.m (bilde 8/9 under).
- I MarketHype kan nå Culture Segments-dataen filtreres/kombineres sammen med andre datapunkter som demografi, kjøpsatferd, ordrehistorikk, etc.

- Segmentene kan også brukes som snarveier til målrettet kommunikasjon mot det aktuelle segmentet via e-post, SMS og Meta-plattformen.



Bilde 7,8,9: I bildene ovenfor vises resultatene fra testen med MarketHype gjennom import av data fra Culture Segments TagTool. Kunde profiler er opprettet i MarketHype basert på Culture Segments (bilde 7). Detaljert visning for profilenes utvikling kan følges gjennom dypdykk (bilde 8/9).

3.4.3 Discovery med MarketHype

MarketHype er en CRM-plattform spesielt utviklet for opplevelsesindustrien, herunder arrangementer, konserter, kulturelle forestillinger, sport og reisemål. Plattformen hjelper markedsførere med å administrere og utnytte kundedata på en effektiv måte ved å integrere seg med billett- og bookingsystemer. Dette gjør det mulig å automatisere datainnhenting, rens og berike dataene, og gi verdifulle innsikter for å forbedre markedsføringsinnsatsen.

I perioden mars 2024 til juni 2024 utforsket vi muligheter og trusler for å inngå et samarbeid med MarketHype. Denne vurderingen ble gjort fordi MarketHype allerede har en tjeneste som delvis kan oppfylle KUDOS-prosjektets målsettinger. MarketHype er i ferd med å etablere seg i det norske markedet, og flere NPU-medlemmer benytter allerede deres tjenester.

MarketHype tilbyr flere nøkkelfunksjoner som er spesielt relevante for KUDOS-prosjektet:

1. **API-tilkobling til ulike billettsystemer:** MarketHype har allerede utviklet løsninger for integrasjon med forskjellige billettsystemer, noe som er kritisk for KUDOS-prosjektet.
2. **Deduplisering av kunde profiler:** Plattformen kan identifisere og fjerne duplikate kunde profiler, noe som forbedrer datakvaliteten og gir mer pålitelige analyser.
3. **Harmonisering av datastrømmer:** MarketHype sikrer at data fra ulike kilder kombineres og struktureres på en ensartet måte, hvilket er nødvendig for å få et konsolidert overblikk.
4. **Berikelse av transaksjonsdata:** Gjennom samarbeid med Dun & Bradstreet, kan MarketHype berike data med informasjon som kjønn, alder og geografisk lokasjon, noe som gir dypere innsikt i kundegrunnet.
5. **Berikelse av kundedata med psykografiske profiler:** Ved å bruke MHM/Culture Segments, kan MarketHype tilføre verdifull innsikt i kunders interesser og atferdsmønstre.
6. **Anonymisering av data i henhold til GDPR:** MarketHype sikrer at all data håndteres i tråd med GDPR-kravene, noe som er essensielt for å beskytte personvernet til kundene.

Denne omfattende funksjonaliteten gjør MarketHype til en attraktiv partner for kundedatasamarbeidet i NPU-nettverket, fordi de allerede har utviklet løsninger på mange av de utfordringene prosjektet sto overfor ved initiering.

Et potensielt samarbeid med MarketHype vil ikke bare forbedre et fremtidig kundedata-dashboard sin datakvalitet, men også skape nye nettverksfordeler. Ved å slå sammen kunde- og transaksjonsdata fra flere aktører, kan vi øke treffsikkerheten

på kjønn, alder og geografi i det anonymiserte og aggregerte dashboardet. Dette betyr ikke at aktørene kan handle på hverandres kundedata direkte, men det gir det aggregerte nivået mer presis og verdifull innsikt i trender og mønstre som utvikler seg.

Videre vil et samarbeid med MarketHype gi et fremtidig kundedata-dashboard tilgang til avanserte verktøy for dataanalyse og -håndtering. Dette inkluderer sofistikerte algoritmer for dataanonymisering og aggregert rapportering, noe som sikrer at vi overholder GDPR-kravene samtidig som vi får mest mulig ut av dataene. Slike verktøy vil være avgjørende for å transformere rådata til handlingsbar innsikt.

3.5 Beslutning- og rapporteringsfasen

Beslutning og rapportering utgjorde den fjerde og siste fasen i KUDOS-prosjektet. Formålet med denne fasen har vært å forhandle fram en løsning for utvikling av et kundedata-dashboard i samarbeid med MarketHype, samt å legge fram en anbefaling for veien videre.

3.5.1 Forhandlinger med MarketHype

I april, mai og juni 2024 har NPU's prosjektteamet avholdt flere møter med MarketHype for å utforske mulighetene for et samarbeid om utvikling av kundedata-dashboardet. Prosjektteamet har forhandlet fram en avtale på vegne av NPU-medlemmene som sikrer en enkel og kostnadseffektiv deltakelse i kundedatasamarbeidet. Avtalen gir NPU-nettverket tilgang til egne bruker- og kjøpsmønstre og sammenligner dem med andres i samme bransje eller region. Løsningen svarer på mange av behovene som ble avdekket i brukerdialogfasen.

3.5.2 Beslutningsgrunnlag

Mange av NPU sine medlemmer bruker booking- og billettsystemer som gir liten eller ingen innsikt i kundedata. De benytter ulike tredjepartsaktører for å berike transaksjonsdata med kundedata. Noen av disse tredjepartsaktørene sørger også for automatisert dialog med kundesegmenter, som gir relevant oppfølging før, under og etter opplevelsen.

MarketHype er den av de ulike tredjepartsaktørene identifisert gjennom prosjektet, som har kommet lengst i å samle og berike transaksjonsdata fra flere kilder. MarketHype har allerede utviklet en metodikk og struktur som kan videreutvikles i samarbeid med NPU uten store utviklingskostnader. Deres forretningsmodell er primært å tilby en automatisert kundedialog, ikke analyse og rapportering på aggregert nivå.

Prosjektteamet har drøftet konsekvensene av et samarbeid med MarketHype med aktørene i arbeidsgruppen, med styringsgruppen for prosjektet:

- Arbeidsgruppen uttrykte at det viktigste var å utvikle en datastandard som MarketHype eller andre leverandører kan forholde seg til i forhandlinger. Prosjektteamet engasjerte derfor EGGS Design for å definere en IT-struktur og visninger av hvordan spørringer i dashboardet kan se ut. Dette bidrar til formuleringen av en tydeligere kravspesifikasjon som definerer hvilke datapunkter som skal vises i dashboardet og hvorfor. En slik spesifisering kan brukes mot flere potensielle leverandører, enten det er MarketHype eller andre.
- Styringsgruppen har uttrykt at det er viktig å sikre NPU og kulturinstitusjonenes interesser i et samarbeid med MarketHype. Styringsgruppen har anbefalt grundige risikovurderinger ved et eventuelt samarbeid med MarketHype. Styringsgruppen har påpekt at en eventuell samarbeidsavtale med MarketHype må gjennomgå juridisk for å sikre aktørenes rettigheter og interesser. Avtalen må blant annet regulere hvem som eier og kan benytte aktørenes kundedata, og hva som skjer med nettverkets kundedata dersom MarketHype eventuelt blir oppkjøpt av andre.

3.5.3 Anbefaling

Prosjektteamet har utarbeidet en anbefaling som er presentert for prosjektets styringsgruppe, NPUs styre og NPUs årsmøte. Anbefalingen er som følger:

Prosjektteamet foreslår å samarbeide med MarketHype for å utvikle et kundedata-dashboard basert på behovsanalysen og malverket fra KUDOS-prosjektet. Dette samarbeidet vil ikke bare møte aktørenes nåværende behov for bedre innsikt og mer effektiv kundedialog, men også fremme fremtidig vekst og utvikling av NPUs kunnskapsproduksjon.

4. Prosjektets overføringsverdi

KUDOS-prosjektet skal fremme bruken av kundedata i arbeidet med publikumsutvikling og økte egeninntekter. Det var et mål å videreutvikle NPU Monitor-tjenesten, slik at surveydata og transaksjonsdata til sammen kunne gi et best mulig beslutningsgrunnlag. Det skulle utvikles et dashboard som muliggjør effektiv datautveksling mellom ulike aktører.

Prosjektet har identifisert de tekniske løsningene som trengs for å optimalisere dataflyten, og målet er å bygge et dashboard som tillater kunst- og kulturinstitusjoner å dele data sømløst. Dette samarbeidet gir aktørene verdifull innsikt gjennom aggregert kundedata, som hjelper dem med å forstå publikums kjøpsmønstre på en helhetlig måte.

Når data fra ulike aktører samles og analyseres samlet, kan det gi innsikter som enkeltstående institusjoner ikke ville kunne oppdage alene. For eksempel kan man

identifisere bredere kulturelle trender, forstå regionale forskjeller i publikums preferanser og oppdage potensialet for å nå nye publikumsgrupper. Dette legger grunnlaget for mer informerte beslutninger og strategisk planlegging, slik at ressursene kan utnyttes mer effektivt.

Videre har prosjektet utviklet standarder for dataanalyse og -rapportering, noe som sikrer at informasjonen som samles inn er konsistent og pålitelig. Når et dashboard utvikles, vil det etableres felles retningslinjer og metoder for hvordan data skal samles inn, analyseres og rapporteres. Dette bidrar til å skape en enhetlig tilnærming til datahåndtering i hele sektoren, noe som forbedrer kvaliteten på analysene og rapportene.

KUDOS-prosjektet har økt bevisstheten om viktigheten av kundedata i kunst- og kultursektoren. Gjennom prosjektet har aktørene fått en bedre forståelse av hvordan data kan brukes til å forbedre publikumsengasjement, måle effekt av ulike program og kommunikasjonstiltak rettet mot spesifikke segmenter, og derav også anledning til å tilpasse innholdet mer presist, noe som kan føre til økte egeninntekter. Ved å ha tilgang til egne kunde- og transaksjonsdata, sammenliknet med resten av bransjen, får aktørene tilgang til verdifull innsikt som gir dem en sterkere konkurranseposisjon i en stadig mer datadrevet verden.

I tillegg kan aggregert data hjelpe til med å måle effektene av billett- og prisstrategier på tvers av sektoren. Ved å dele kundedata får aktørene i kunst- og kultursektoren mulighet til å lære av hverandre og kontinuerlig forbedre sine tilnærminger. En fremtidig løsning bygget med utgangspunkt i de standarder og løsningsforslag som KUDOS-prosjektet har frembragt, kan føre til samlet verdiskaping i hele kunst- og kulturfeltet. Prosjektet har gitt aktørene i NPU-nettverket en ny plattform for innovasjon og samarbeid, som styrker aktørene og gjør dem mer robuste og tilpasningsdyktige i møte med fremtidige utfordringer.

5. Resultat og effekter

5.1 Booking- og billettsystemer i NPU-nettverket

Resultatene viser en variert bruk av billettsystemer blant NPU-medlemmene. Denne analysen gir et øyeblikksbilde over resultatene som ble samlet inn i februar 2023:

- **Tix/Tixly** er et populært system som brukes av flere aktører som Arktisk Filharmon, Bergen Nasjonale Opera, Bærum Kulturhus, CODA Oslo International Dance Festival, Dansens Hus, Festspillene i Bergen, Kilden teater og konserthus, Moss Kulturhus, Oslo-filharmonien, og Stavanger Symfoniorkester.

- **TicketCo** brukes av Astrup Fearnley Museet, BIT Teatergarasjen, Førdefestivalen, Galleri F15, Hardanger og Voss museum, KODE Edvard Grieg Troldhaugen, Luftforsvarets Musikkorps, Teater Innlandet, Østfold Internasjonale Teater, og Stiftelsen BIT20.
- **Eventim** brukes av Bergen Nasjonale Opera, Den Nationale Scene, Det Vestnorske Teatret, Haugesund Teater, Nordland Teater, Rosendal Teater, Teater Vestland, Teatret Vårt, Trondheim Symfoniorkester & Opera, Trøndelag Teater, og Turnéteatret i Trøndelag.
- **Ticketmaster** brukes av Bergen Filharmoniske Orkester, Grieghallen, Hålogaland Teater, Luftforsvarets Musikkorps, Moss Kulturhus, Oslo Nye Teater, Opera Østfold, OscarsborgOperaen, Popsenteret, Sjøforsvarets musikkorps, Stormen Kulturhus, og Øyafestivalen.

Billettsystemene som ellers brukes av NPU-medlemmene er varierte: **Ebillett** benyttes av Bymuseet i Bergen, Norsk Luftfartsmuseum, og Vega Scene; Aust-Agder Museum bruker **et egenprodusert system**; **Enjoy.ly** brukes av Jærmuseet; **Duell** benyttes av Norsk Folkemuseum; **Hoopla** brukes av Klassisk, NTNU Vitenskapsmuseet, og Stabsmusikk korpset; **Business Central** brukes av Nasjonalmuseet; **PCKasse fra ComeTogether** benyttes av Nobel Fredssenter; **Reztic** brukes av Peer Gynt AS; **Trekksøft** brukes av Romsdalsmuseet; **SRO** benyttes av Det Norske Teatret; **Tikkio** brukes av Viti; **DX** brukes av Arktisk Filharmoni, Stormen Kulturhus, Teater Ibsen, og Teater Innlandet; **Tessitura** brukes av Nationaltheatret; **Museumbillett** benyttes av Museum Vest; og **Billetten DK** brukes av Hålogaland Teater og Rogaland Teater.

Vi gjør oppmerksom på at resultatene kan se annerledes ut i 2024.

5.2 Funn fra brukerdialofasen

Resultatene og funnene som presenteres nedenfor, er et resultat av den iterative prosessen gjennom brukerdialofasen. Prosessen har bidratt til å avdekke og forstå de ulike behovene og utfordringene knyttet til byggingen av et fremtidig kundedata-dashboard i NPU Monitor. Nedenfor følger en oppsummering og analyse av de viktigste funnene og tendensene som har blitt identifisert gjennom denne prosessen.

5.2.1 Fem fundamentale behov i et kundedatasamarbeid fra brukerdialofasen

1. **Benchmarking mot bransje, region og NPU-nettverket:** Muligheten for benchmarking på pris, inntekt, besøksfrekvens, billettype og transaksjoner av egne kunder med bransjegjennomsnittet, regionale trender og NPU-nettverket gir verdifull innsikt i konkurransesituasjonen og markedsposisjonen.
2. **Analyse av kjøpsatferd basert på demo-, geo- og psykografiske variabler:** Å avdekke kjøpsatferd basert på disse variablene kan hjelpe virksomheter med å

utvikle målrettede markedsføringsstrategier, tilpasse produkt- og tjenestetilbudet, forbedre kundeopplevelsen og øke salget.

3. **Analyse av kryssbruk mellom kunst- og kulturaktører i samme marked:** Dette kan gi innsikt i partnerskapsmuligheter og samarbeid for å utvide kundebasen og tilby bedre opplevelser. Det gir også muligheter for å beregne kulturkonsumet til ulike publikumsgrupper.

4. **Effektmåling over tid:** Analyse av kjøpsatferd over flere tidsperioder gir innsikt i trender og endringer over tid, noe som kan være avgjørende for å oppdage uventede kjøpsmønstre, plutselige endringer i kundeadferd eller identifisering av potensielle risikofaktorer for kundefrafall. Dette anses som nødvendig for å tilpasse virksomhetenes prisstrategier.

5. **Deling av beste praksis og innsikter:** Å etablere en plattform for deling av beste praksis og innsikter mellom samarbeidspartnere. Dette kan inkludere erfaringer med effektive salgsstrategier, og innovative tilnærminger til kundeengasjement.

5.2.2 Fem barrierer i et kundedatasamarbeid fra brukerdialogen

1. **Datasikkerhet og personvern hensyn:** Bekymringer knyttet til deling av kundedata som kan identifisere organisasjoner gjennom kundedatasamarbeidet. Ulike organisasjoner kan ha ulike standarder og retningslinjer for håndtering og deling av data.

2. **Mangfold i data og perspektiver:** Et kundedatasamarbeid er mest effektivt med et bredt spekter av deltakere fra ulike sektorer, bransjer og geografiske områder. Begrenset deltakelse kan begrense mangfoldet i dataene som deles og innsiktene som utveksles, noe som kan føre til en ensidig forståelse.

3. **Manglende representasjon av ikke-brukere:** Når dataene hovedsakelig omfatter eksisterende kunder eller brukere, kan det føre til en skjevhet i innsikten som genereres. Dette begrenser forståelsen av kundebehov, preferanser og adferdsmønstre, og kan føre til at man går glipp av muligheter til å nå nye kunder.

4. **Manglende tillit:** Et vellykket kundedatasamarbeid krever tillit og åpenhet mellom deltakerne i kundedatasamarbeidet. Manglende tillit kan føre til at organisasjoner er motvillige til å dele data og innsikt, noe som begrenser mulighetene for å oppnå felles mål og resultater.

5. **Fragmentering av billettsystemer:** Når det er flere billettsystemer som skal samles stilles det krav til en datastandard for datainnsamling og -analyse. Forskjellige billettsystemer kan ha ulike dataformater og tilgangsprosesser, noe som kompliserer integrasjonen av data og skaper utfordringer for å få en helhetlig forståelse av kundeadferd og -preferanser.

6. Vedlegg

1) Prosjektiniteringsdokument for KUDOS, 10/2023.

- 2) Delrapport for brukerdialogaen, 03/2024.
- 3) Referater fra Arbeidsgruppemøter, 12/2023 - 03/2024.
- 4) Referater fra Styringsgruppemøter, 12/2023 - 03/2024.