

Denne håndboken er utarbeidet av Norsk publikumsutvikling,
på oppdrag fra Viken fylkeskommune.

HÅNDBOK I PUBLIKUMSUTVIKLING FOR VIKEN FYLKESKOMMUNE

S. 3 FORORD

- Viken
- Norsk publikumsutvikling

S. 5 OM PUBLIKUMSUTVIKLING I VIKEN

- Satsing på unge
- Kurs i publikumsutvikling høsten 2021

S. 7 GUIDE TIL PUBLIKUMSUTVIKLING

- Hva er publikumsutvikling?
- Oversikt over de seks stegene i planprosessen

① MISJONEN

- Hvem er «publikum»?
- Ønsket fremtidig publikumsmiks

② ANALYSEN

- Analysemetoder - en oversikt
- Segmentering

- Sosiodemografisk eller psykografisk segmentering?
- Segmenteringsanalyse av unge i Viken
- Frekvensbasert segmentering
- Segmentering basert på programvalg
- SWOT-analyse
- Eksempel på TOWS-analyse

③ STRATEGIENE

- Engasjementsmiks
- Eksempler på strategier
 - Kunstneriske / kulturfaglige strategier
 - Formidlingsstrategier
 - PR- og salgsstrategier
- Bruk av Ansoff-matrisen

④ MÅLSETTINGENE

- SMARTE målsettinger
- Bruk av KPI-er
- Eksempel: Henie Onstad Kunstsenter og unge ambassadører

⑤ HANDLINGSPLANEN

- Raci for tydeliggjøring av roller og ansvar

⑥ EFFEKT MÅLING

- Måling av fremgang
- ROI-beregning
- NPU Monitor

S. 31 ARBEID SHEFTE VIKEN 2021

- Misjonen – Arbeidsark 1
- Analysen – Arbeidsark 2, 3, 4
- Strategiene – Arbeidsark 5, 6
- Målsettingene – Arbeidsark 7
- Handlingsplanen – Arbeidsark 8
- Effektmåling

S. 40 ORDLISTE

S. 44 RESSURSER

Alle innbyggere i Viken fylke skal ha tilgang til kunst og kultur av høy kvalitet, og kunsten og kulturen skal oppleves relevant. Dette er Viken fylkeskommunes hårete mål for et så mangfoldig kulturfylke. Fylkeskommunen støtter kunst- og kulturlivet under prinsippet om armlengdes avstand der kvalitet, ytringsmangfold og allmenn tilgjengelighet er overordnede mål.

Viken er med sine 1,2 millioner innbyggere det største fylket i Norge, med mer enn 23% av innbyggerne i landet. Befolkningen er ung og mangfoldig. En av fire er mellom 10 år og 19 år, mens en av fem har innvandrerbakgrunn. De store befolkningsgruppene i Viken er bosatt i nærheten av Oslo, og Vikens befolkning både produserer og konsumerer derfor kulturtjenester i Oslo.

En av de største utfordringene for kulturpolitikken er at store grupper i samfunnet ikke tar del i den offentlig finansierte kulturen. At kulturaktører og kunstinstitusjoner har utfordringer med å nå og engasjere et mangfoldig publikum er en relativt allmenngyldig problemstilling. Like fullt vil det alltid være et mål for tilskuddsgiver at kunsten skal nå ut til mange. Derfor vil vi utfordre til mangfold, både av uttrykk og aktører, blant de som skaper, utøver, opplever og deltar i kulturlivet i Viken.

Med den digitale håndboken ønsker vi:

- Å etablere en felles forståelse av publikumsutvikling, hva det er og hvordan man kan jobbe med det.

- Å bidra til at kunst og kulturinstitusjoner i Viken utarbeider strategier for sitt arbeid med publikumsutvikling.
- Å bidra til at kulturaktører arbeider mer strategisk og målrettet for å nå ut til, og engasjere, et ungt publikum.

Viken fylkeskommune har vedtatt at FNs bærekraftsmål skal danne rammen og premissene for utvikling av Viken-samfunnet. Vi har valgt ut fem langsiktige mål for samfunnsutviklingen mot 2030:

- Hensynet til naturen og planetens tålegrense er grunnleggende for all samfunnsutvikling.
- I Viken lever vi verdige og meningsfylte liv, med god livskvalitet og like muligheter for alle.
- Viken er en nyskapende, internasjonalt konkurransedyktig og mangfoldig næringsregion med grønn og rettferdig verdiskaping.
- Omstilling og tillit, Viken er et sterkt og trygt samfunn som kan møte utfordringer og endringer.

- Viken har en sterk kultur for samarbeid og kunnskapsdeling.

Kunst og kultur er på mange måter lokomotiver for samfunnsutviklingen, og har en viktig rolle for at vi skal lykkes med å nå målene. Vi håper at denne digitale håndboken også kan være med på å vise vei.

Tusen takk til Norsk Publikumsutvikling for godt samarbeid og for arbeidet de har utført med denne håndboken for Viken fylkeskommune!



Tormod Gangfløt, fagansvarlig for publikumsutvikling i Viken fylkeskommune

Denne håndboken i publikumsutvikling er laget som undervisningsmateriell for deltakere i et kurs om publikumsutvikling i Viken høsten 2021. Den ble skrevet våren og sommeren 2021, da debatten raste om ytringsfrihetens grenser, og hvordan vi skal håndtere det faktum at sosiale medier har ført til økende grad av hets og trakassering av kunstnere. Deler av debatten hadde sitt utspring i det kontroversielle kunstprosjektet «Sløserikommisjonen», som lot motstandere av offentlig finansiert kunst, anført av «Sløseriombudsmannen», få utfolde seg fritt på scenen.

Sløseriombudsmannen er en Facebook-gruppe som har som mål å stoppe det de oppfatter som sløsing med skattebetalernes penger. De henger ut det de oppfatter som elitistisk og meningsløs kunst gjennom å poste latterliggjørende videosnutter, gjerne tilknyttet feilaktige påstander om hvor mye tilskudd som har gått til prosjektene. Seriose og anerkjente kunstnere har som følge av dette blitt hetset og truet, både på nett og i det virkelige liv. Dette har skapt en større debatt om hvorvidt den kunstneriske ytringsfriheten er truet av den uredigerte ytringsfriheten i sosiale medier.

Kunstprosjektet «Sløserikommisjonen» hadde som formål å skape dialog og konfrontasjon mellom Sløseriombudsmannens følgere, som er imot offentlig finansiering av kunst, og kunstnere med offentlig finansiering, som har blitt hengt ut av Sløseriombudsmannen. Ettersom flere av de hetsede kunstnerne ikke ønsket å delta, lyktes ikke prosjektet med å skape dialog og konfrontasjon på scenen. Som meta-teater har det vært vellykket, i alle fall målt i antall oppslag, kommentarer, lesere og seertall i ulike medier.

Hva har dette med publikumsutvikling å gjøre?

Publikumsutvikling handler om å styrke den offentlig finansierte kunsten og kulturens posisjon i samfunnet. Vi som driver med publikumsutvikling, forsvare den høye offentlige pengebruken til kunst og kultur. Vi ønsker et samfunn med et rikt offentlig finansiert kunst og kulturliv, som tilbyr frirom for fordypning, kritisk refleksjon og konfrontasjon, begeistring og forsoning. Og ja, vi har et misjonerende utgangspunkt. Vi vil faktisk gjerne forsøke å omvende ikke-brukere til brukere og skeptikere til ambassadører. For hva er vel frirommene verdt dersom de står tomme? Og hva er politisk teater verdt dersom det kun henvender seg til sine egne?

DEN BESTE MÅTEN Å BEKJEMPE DEN ØKENDE OG STADIG MER SYNLIGE KUNST- OG KULTURFIENDTLIGHETEN I OFFENTLIGHETEN, ER MED MER KUNST OG KULTUR, OG MER PUBLIKUMSDIALOG.

Publikumsutvikling handler om å styrke kunsten og kulturens posisjon i samfunnet. Det handler om å ikke akseptere lav oppslutning og engasjement i befolkningen, men heller bruke data og innsikt til å identifisere de som kan overbevises, men av ulike grunner ikke har prioritert å benytte tilbudet enda, eller gjør det veldig sjeldent. Sann sett ligner publikumsutvikling på politisk arbeid. Det handler om å tro på noe og forsøke å vinne andre over på din side. Det nytter ikke bare med finstilte salgsargumenter, du må faktisk ha et godt program og ha vist at du fortjener tillit. Helt konkret handler publikumsutvikling om å ha en visjon, bestemme seg for en misjon, og legge en solid og kunnskapsbasert plan for å lykkes med å nå ut til de som vil, men av ulike grunner ikke får det til. Vi mener ikke at alle på død og liv skal like og se alt, det ville være fullstendig naivt. Men vi tror at den beste måten å bekjempe den økende og stadig mer synlige kunst- og kulturfiendtligheten i offentligheten, er med mer kunst og kultur, og mer åpenhet og publikumsdialog.

Jeg kom til Norsk publikumsutvikling i 2012 etter å ha jobbet på Nationaltheatret i tolv år med å skape relasjoner til publikum

gjennom presse, innholdsproduksjon og formidlingsarrangementer. Sammen med styret og kollegaer har jeg formet den verdimeslige og faglige plattformen til Norsk publikumsutvikling i dialog, og noen ganger i konfrontasjon, med fagmiljø og kunstnere, internasjonalt og nasjonalt.

Håndboken er inspirert av alle de møtene og samarbeidsprosjektene som har funnet sted de siste ni årene, og mye av det du finner her vil du finne i andre håndbøker og guider. Håndboken er modellert etter "Creating an effective Audience Development Plan" utgitt av The Audience Agency, et fagmiljø som har preget tenkningen vår i stor grad. Ved siden av The Audience Agency (UK) har Morris Hargreaves McIntyre (UK), WolfBrown (USA), Republik (Sverige) og Center for Kunst og Interkultur (DK) vært kilder til inspirasjon. Sist, men ikke minst har dialogen med våre oppdragsgivere og medlemmer i det norske kunst- og kulturlivet vært formgivende for det vi står for.

Viken Fylkeskommune er et proaktivt NPU-medlem og en betydelig oppdragsgiver. Gjennom å ta publikumsutvikling på alvor, sette av midler til kunnskapsinnhenting og å be oss lage en håndbok som denne, bidrar Viken til å løfte hele feltet. Håndboken er laget for Viken i første omgang, men sekstrinnsraketten som har blitt bygget, kan benyttes av alle aktørene i NPU sitt nettverk.

Takk for oppdraget!
Med hilsen,



Ingrid E. Handeland
Direktør, redaktør & skribent

Publikumsutvikling forstås og praktiseres på ulike måter i kulturlivet. Offentlige tilskuddsgivere i stat, fylke og kommune ønsker med sine tilskudd til kulturlivet å oppnå bestemte kulturpolitiske mål. I Viken har de valgt å satse særlig på inkludering av *unge* målgrupper.

Satsing på unge

Viken Fylkeskommune har en tilskuddsordning for publikumsutvikling som bygger videre på Kulturplan for Akershus 2016-2023 fra 2016. I tilsagnsbrevene til de som mottar tilskudd fra denne potten står det:

PUBLIKUMSTILTAK ER ET AV DE VIKTIGSTE VERKTØYENE FOR Å BIDRA TIL Å SKAPE ØKT DELTAKELSE OG STIMULERE TIL ET DEMOKRATISK OG INKLUDERENDE KULTURLIV.

Det er Viken fylkeskommunes intensjon å styrke kompetansen innen publikumsutvikling blant de regionale kunst- og kulturaktørene. Formålet med tilskuddsordningen er å stimulere til konkrete prosjekter/tiltak innen publikumsutvikling hos kulturinstitusjoner i Viken. Satsingen på publikumsutvikling er rettet mot prosjekter/tiltak for målgruppen «unge mellom 16 og 30 år.»

Mange kunst- og kulturorganisasjoner opplever at det er utfordrende å skape engasjement blant ungdom og unge voksne. De unge faller ofte fra når foreldrene slutter å ta dem med, og kommer ikke tilbake før de selv får barn. Andre blir ikke tatt med i teatret, orkesttersalen eller museet, og får derfor ikke etablert denne typen kulturvaner. De vil mangle fortolkningsnøkler til den type kulturopplevelser som tilbys i institusjonene. De kan derfor oppleve at tilbudet ikke er for dem.

Som mottaker av driftstilskudd fra Viken forplikter mottaker seg til å gjøre seg kjent med Vikens overordnede strategier for samfunnsutvikling. I tilskuddsbrevet fra 2020 heter det at; «Fram til ny strategi er vedtatt, vil driftstilskuddet være knyttet til satsningsområdene i vedtatte planer i de tidligere fylkene Akershus, Buskerud og Østfold. Planene finnes på viken.no; Regionale planer - Viken fylkeskommune; Akershus, Buskerud og Østfold. Det forventes at mottaker følger opp FNs bærekraftsmål, arbeider aktivt for å hindre trakassering og å øke egen-inntektene.»

Om mangfold heter det:

For å sikre mangfold og inkludering i kulturlivet forventes det at kunst- og kulturinstitusjonene arbeider aktivt for å nå ut til nye grupper med sitt tilbud. Kulturelt mangfold kan forstås som et inkluderende kulturliv som kommer til uttrykk gjennom et mangfold av sosial og kulturell bakgrunn, kjønn, funksjonsevne, religion, seksuell orientering, etnisitet, nasjonalitet og alder.

Om publikumsutvikling heter det:

Kunst – og kulturinstitusjonene må utvikle egne strategier for å medvirke til økt relevans og representativitet i kulturlivet. Viken fylkeskommune er opptatt av at institusjonene har god kunnskap om sitt publikum og arbeider aktivt for å nå nye publikumsgrupper. Det skal i årsrapporter gis en redegjørelse for hvordan institusjonen følger opp arbeidet med publikumsutvikling.

For å gi aktørene innsikt i ungt publikum har Viken satset kraftig på kunnskaps-

innhenting i perioden 2018 – 2020. Norsk publikumsutvikling har i samarbeid med Opinion etablert et brukerpanel for unge som aktører i Viken har benyttet til å teste ut sine konsepter for unge. Brukerpanelet heter YOICE og rapporter fra undersøkelsene kan lastes ned HER. Det vil også bli lenket til ulike rapporter fra YOICE underveis, og i kapittel 4. ressurser.

Kurs i publikumsutvikling høsten 2021

Denne håndboken er designet spesielt for et kurs i publikumsutvikling, som Norsk publikumsutvikling holder for Viken fylkeskommune høsten 2021. Målet med kurset er at kunst- og kulturinstitusjonene skal få et felles verktøy for å utvikle egne strategier.

Kurset henvender seg til aktører med offentlig tilskudd til drift og publikumsrettet aktivitet i Viken. Det har som formål å sette aktørene bedre i stand til å arbeide strategisk, kunnskapsbasert og langsiktig med å utvikle sine respektive publikumsgrunnlag. Det legger til grunn at offentlig støtte til kulturproduksjon og kulturformidling, har som mål å nå ut til et stort, og ikke minst, mangfoldig publikum. Med ordet mangfoldig siktes det til et representativt publikum, som i størst mulig grad speiler befolkningssammensetningen i det området aktøren opererer.

Håndboken består av en guide (kapittel 2) til planlegging av ønsket publikumsutvikling, et arbeidshefte (kapittel 3) til utfylling av individuelle planer for publikumsutvikling, samt ressurser (kapittel 4) til bruk i planleggingen. Helt bakerst følger en **ordliste**. Ord som blir forklart i ordlisten er markert med **gult i teksten**. Guiden er lagt opp som en interaktiv PDF. Det betyr at du kan navigere i teksten uten å bla frem og tilbake, men simpelthen gjennom å trykke på hyperlenker.

Selve guiden og de verktøyene vi foreslår er generiske. Det vil si at de kan brukes uavhengig av hvilke målgrupper dere jobber med. Ettersom Viken fylkeskommune allerede har tatt et valg om at de ønsker en økt satsing på ung publikum, er

arbeidsheftet og ressursene vi lenker til i form av rapporter, av spesifikk relevans for å øke andelen unge i publikumsmiksen til kursdeltakerne.

Håndboken kan selvsagt brukes av aktører som ikke deltar i kurset. Den kan brukes av aktører som kun jobber med unge, men som vil jobbe mer segmentert og presist med ulike grupper av unge. Den kan også benyttes av aktører som ikke arbeider spesifikt med unge som målgruppe i det hele tatt. Selve planprosessen er den samme uansett.

GUIDEN I KAPITTEL 2 KAN BRUKES AV ALLE – IKKE BARE DE SOM ARBEIDER MED UNGE

Arbeidsheftet i kapittel 3 støtter brukeren gjennom de seks fasene i planprosessen. Til hvert av stegene følger det et arbeidsark som brukes til å utføre en konkret arbeidsoppgave, et velprøvd administrativt verktøy som kan benyttes til å løse oppgaven, samt lenker til rapporter og case-studier.

Publikumsutvikling er tverrfaglig arbeid. Aller helst ville vi ha jobbet med hele team innad i en virksomhet. Men vi forventer ikke at hele ledergrupper eller team melder seg på kurset. Det er derfor et mål at den enkelte kursdeltaker skal bli i stand til å lede en prosess internt i egen virksomhet, hvor alle relevante fagpersoner bidrar. Vi forutsetter at kursdeltakerne etablerer tverrfaglige team innad i egne virksomheter, som de jobber med mellom samlingene i kurset.

GUIDE TIL PUBLIKUMSUTVIKLING

Publikumsutvikling dreier seg om å engasjere nytt publikum, samtidig som man beholder og forsterker relasjonen til etablerte publikumsgrupper. *Det handler om å arbeide strategisk og kunnskapsbasert, for å oppnå en bestemt publikumsmiks.* For å lykkes med dette trenger man en god og effektiv plan, som alle nøkkelpersoner i organisasjonen har samarbeidet om, og er motivert for å lykkes med.

De fleste kulturorganisasjoner sliter med å balansere økonomisk-administrative behov og kunstneriske eller kulturfaglige ambisjoner. En publikumsutviklingsplan vil hjelpe dere med å håndtere disse motsetningene. Den er et hjelpemiddel for å skape endring.

Publikumsutvikling er kulturledelse

Publikumsutvikling er kulturledelse, og har sitt utspring på høyeste strategiske nivå i organisasjonen. Det handler om å balansere forholdet mellom ambisjoner og krav når det gjelder faglig kvalitet, økonomisk bærekraft, og samfunnsansvar. Staten, Kulturrådet, fylkene og kommunene er de viktigste oppdragsgiverne og sponsorene av den offentlig finansierte kunsten og kulturen i Norge. Selv om det er tradisjon for at disse oppdragsgiverne praktiserer armlengdes avstand, som betyr at de ikke blander seg opp i kunst- og kulturfaglige avgjørelser, følger det likevel en forventning om at de offentlige tilskuddene som gis til institusjoner og kulturhus skal komme et mest mulig representativt publikum til gode. Konkret kan dette reflekteres i tilsagnsbrevne for den offentlige finansierte kunsten.

Det er få kulturorganisasjoner som utarbeider egne planer for publikumsutvikling.

De fleste har en strategi, og noen har en forretningsplan. Det er likevel viktig å presisere at forretningsutvikling og publikumsutvikling ikke er det samme. Kort sagt kan vi si at forretningsutvikling retter sitt fokus mot å planlegge virksomhetens økonomiske grunnlag, med mål om økonomisk vekst som sluttresultat. Publikumsutvikling handler ikke nødvendigvis om inntjening, men mer om *hvem* kulturorganisasjonen henvender seg til. Det handler om å arbeide for et større publikumsmangfold.

Strategisk planlegging, analyse og innsikt, segmentering og effektmåling er ord og praksiser som går igjen i denne guiden. Det er et ledelsesspråk som ikke nødvendigvis snakker til hjertene og hodene til kunstnere og personer med kulturfaglig utdanning og bakgrunn, som jobber med å skape kunst- og kulturfaglig innhold. Men publikumsutvikling er en viktig del av moderne kulturledelse, og den som vil skape endring og utvikling i eget publikumsgrunnlag, har større forutsetninger for å lykkes med gode, administrative verktøy.

En god publikumsutviklingsplan kjennetegnes ved at den bygger på analyse og innsikt, og at den sikter mot en spesifikk publikumsmiks av ulike segmenter eller målgrupper. En god plan er utformet, eid og praktisert av alle nøkkelpersoner i alle relevante avdelinger. Samarbeidet om å utforme planen kan, gitt at arbeidet ledes med entusiasme av lederteamet, være en god og styrkende øvelse for hele

organisasjonen.

Denne guiden er ikke en mal for å lage en kommunikasjons- eller markedsplan. En plan for publikumsutvikling befinner seg på et høyere strategisk nivå, og skal være av en slik art at den informerer alle senere programplaner og kommunikasjonsplaner.

Publikumsutvikling handler om å øke mangfoldet

Ingen kunst- og kulturorganisasjoner går inn for å ekskludere noen fra tilbudet sitt. Det finnes likevel strukturelle ekskluderingsmekanismer i kulturlivet som de organisasjonene som ønsker å ha et representativt publikum må være oppmerksomme på, og jobbe for å unngå.

En organisasjons publikum speiler ofte organisasjonen selv. En organisasjon som er bemannet med en homogen gruppetype mennesker, som ligner hverandre i tanke, ord, og handling, vil ofte få et lignende publikum. En organisasjon som ansetter, programmerer og kommuniserer mangfoldig, vil ofte få et publikum som speiler dette mangfoldet.

Publikumsutvikling handler i stor grad om venne seg av med å tenke på publikum som en stor masse, og begynne å differensiere mellom ulike grupper basert på hva som motiverer dem. Det handler om å arbeide segmentert, med både programmet og kommunikasjonen.

SEGMENTERING ER EN HELT NØDVENDIG KOMPONENT I STRATEGISK PUBLIKUMSUTVIKLING.

Engangskampanjer og taktiske kampanjer som har som mål å nå en under-representert gruppe én gang, kan gi kortsiktige resultater, men har en tendens til å

mislykkes i det lange løp. Langsiktige tilnærminger og tiltak, og de som er rettet mot segmenter som deler motivasjon og barrierer, har en tendens til å lykkes. Organisasjoner som prioriterer å legge ned det arbeidet som kreves, vil styrke organisasjonens bærekraft i et stadig mer mangfoldig Norge.

Publikumsutvikling er kunnskapsbasert

Et tegn på en god publikumsutviklingsplan er at den er basert på analyse og innsikt, ikke på intuisjon og antagelser. En god plan for publikumsutvikling setter publikum i sentrum, og evner å se organisasjonen utenfra. Uten innsikt i hvordan ulike publikumsgrupper tenker og handler, og uten å vite hvor mange av de aktuelle målgruppene i den ønskede publikumsmiksen som befinner seg innenfor rekkevidde, og hvordan du skal nå frem til dem, er innsatsen for å engasjere dem i beste fall et skudd i mørket, og i verste fall sløsing med begrensede og verdifulle ressurser.

Norsk publikumsutvikling har som misjon å sørge for at aktørene i kulturlivet får innsikt av en kvalitet og et omfang som gjør det mulig å arbeide strategisk og kunnskapsbasert med publikumsutvikling og forretningsutvikling. Vi har allerede samlet mye innsikt av relevans for arbeidet i mange typer organisasjoner, og alle våre rapporter er tilgjengelig for medlemmer av NPU via våre nettsider. Vi arbeider i skrivende stund med å rigge en årlig publikumsundersøkelse som vil gi sammenlignbare tall og innsikt for hele feltet fra 2022. Tjenesten heter NPU Monitor, og er finansiert av NPU sine medlemmer med tilskudd fra Kulturrådet. For spørsmål om medlemskap, og tilgang til denne tjenesten, kan du ta kontakt med NPU. Dere kan selvsagt også utføre undersøkelser på egenhånd, eller ved hjelp fra andre analyseaktører enn NPU. I kapittel 2 i guiden lister vi opp ulike typer undersøkelser som det kan være verdt å gjennomføre for å skaffe seg det nødvendige kunnskapsgrunnlaget.

Tverrfaglig team

Det er helt avgjørende at alle som har ansvar for ulike områder i organisasjonen involveres på en meningsfylt måte i planprosessen. Hva som er meningsfulle måter å drive en planprosess på, vil variere fra organisasjon til organisasjon. Det er sannsynligvis nødvendig å nedsette et tverrfaglig team som har ansvar for å drive planprosessen, og innhente kunnskap og erfaring fra kollegaer innenfor sine respektive fagområder. Siden publikumsstrategien vil informere og involvere sentrale deler av virksomhetens strategi; som programstrategien m.m., er det også viktig at både kunstnerisk og administrativ toppledelse tar aktiv del i planprosessen. Ideelt sett eies prosessen av øverste leder.

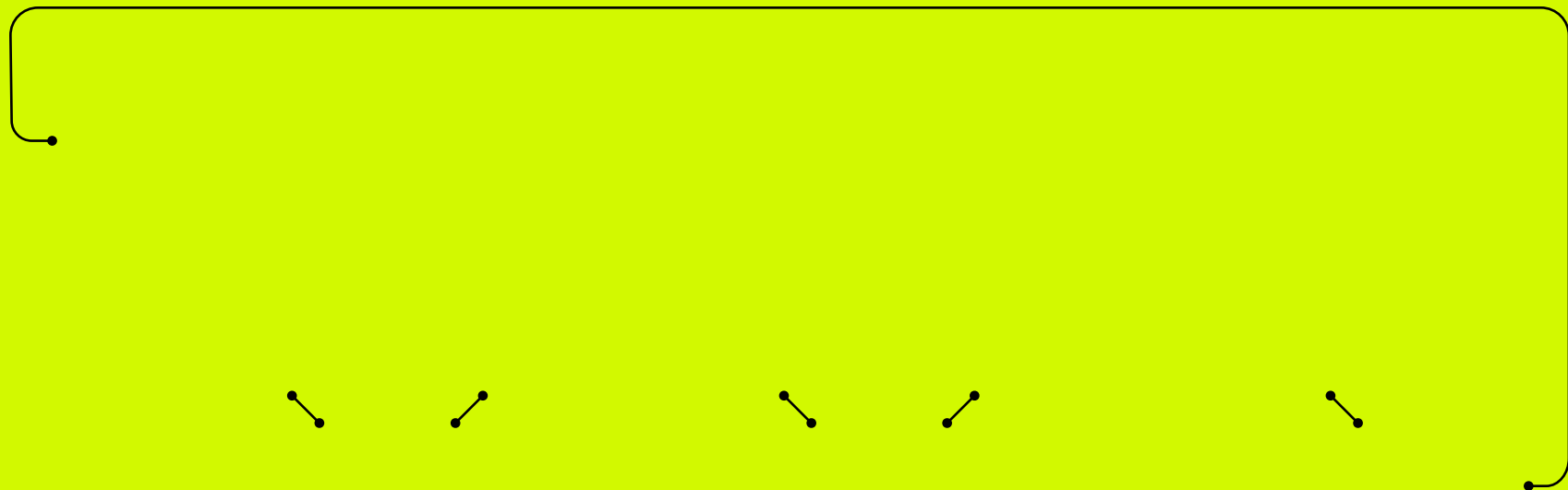
Seks faser i planprosessen

Guiden tar dere gjennom seks planleggingsfaser. I hver av fasene tilbyr vi noen teknikker, verktøy og metoder som er relativt enkle å få organisasjonen til å engasjere seg i. Dette er velprøvde verktøy og metoder som brukes av konsulenter i publikumsutviklingsfeltet internasjonalt. Guiden benytter de samme verktøyene som «Creating an effective Audience Development Plan», utgitt av The Audience Agency i UK. Den er ment å fungere som en veiviser for å lage en god plan for din organisasjon, og det unike samfunnsoppdraget dere har.

Selv om vi presenterer guiden lineært vil utviklingen av en god plan sannsynligvis være en dynamisk prosess, hvor dere eksperimenterer og justerer underveis, og pendler fram og tilbake mellom de ulike fasene i planprosessen. Noen organisasjoner vil ha utført deler av den foreslåtte prosessen som en del av deres overordnede strategiske planlegging. De vil derfor ikke nødvendigvis fullføre hvert trinn, eller gjennomføre prosessen i samme rekkefølge.

Hva er publikumsutvikling oppsummert

- ✓ Publikumsutvikling er kulturledelse
- ✓ Det handler om å øke publikumsmangfoldet
- ✓ Publikumsutvikling jobber kunnskapsbasert og segmentert
- ✓ Det er langsiktig og strategisk arbeid
- ✓ Publikumsutvikling forutsetter tverrfaglig samarbeid
- ✓ For å lykkes med publikumsutvikling trenger dere en god plan
- ✓ Vi foreslår en planprosess med seks faser



① MISJONEN

12

I denne fasen skal dere bli enige om hvilket overordnet publikumsoppdrag dere vil gi dere selv. Ulike fagmiljø internt kan ha ulikt syn på dette, og en harmonisering av målsettinger er nødvendig for å lykkes. På dette innledende stadiet skal dere komme fram til en beskrivelse av misjonen, eller hvordan publikumsmiksen ser ut når dere har lyktes med samfunnsoppdraget.

Ordet misjon stammer fra 1500-tallet og betyr opprinnelig å spre et religiøst budskap. I dag brukes ordet misjon om en person, gruppe eller bevegelses mål eller hovedoppgave. I denne guiden bruker vi ordet misjon om det overordnede publikumsmålet en organisasjon setter seg innenfor en tidsbestemt periode.

Men før dere starter med å diskutere misjonen bør dere sette sammen en tverrfaglig gruppe som skal jobbe med publikumsutvikling. Det tverrfaglige teamet bør bestå av personer som har mulighet til å involvere alle relevante deler av organisasjonen. I små organisasjoner har en ansatt gjerne flere roller, og det kan være få personer å involvere. I store organisasjoner kan det være nødvendig å innhente innspill gjennom fellesmøter og intervjuer med representanter for ulike grupper. Involver gjerne medlemmer av styret, viktige eksterne samarbeidspartnere og andre interessenter, og husk på å engasjere de som jobber direkte med publikum. Publikumsverter og de som står i resepsjonen, i baren eller i kiosken, kjenner ofte publikum bedre enn de andre på huset.

Når dere har fått på plass den tverrfaglige gruppen, kan dere starte med å se på formålsparagrafen og reflektere over publikums plass i denne. Sier formålsparagrafen bare hva dere skal gjøre, eller sier den også noe om hvem dere skal gjøre det for? Det kan gi aha-opplevelser å forsøke å sette seg inn i ulike publikumsgrupper og spørre: *hvorfor skal vi tilbringe fritiden vår hos dere?*

Hvem er «publikum»?

Det er ikke effektivt å behandle publikum som en stor masse av passive mottakere, brukere eller kunder. Alle har ikke samme forutsetninger for, eller interesse av, å delta. Det er ikke praktisk gjennomførbart å behandle hver enkelt publikummer individuelt. Publikum må derfor deles inn i grupper, basert på relevante fellestrekk når det kommer til å engasjere seg i kunst og kulturtilbud.



Utgangspunktet for å jobbe med publikumsutvikling kan være så forskjellig. Kulturpolitisk motivert publikumsutvikling tar ofte utgangspunkt i underrepresenterte sosiodemografiske grupper. For eksempel grupper med lavere utdanning, inntekt eller funksjonsnedsettelse. Økonomisk motivert publikumsutvikling deler gjerne publikum inn i grupper basert på hvor ofte de bestiller billetter, hvor mange bestillinger de foretar seg per år, og hvilke priskategorier de benytter seg av. Kunstnerisk motivert publikumsutvikling kan ta utgangspunkt i publikums preferanser for bestemte typer innhold, og ha som mål å få etablerte publikumsgrupper til å teste ut nytt og mer eksperimentelt innhold.

Utgangspunktet vil påvirke hvordan man snakker om publikum, og hvordan man deler dem inn i grupper. Det er naturlig å dele inn publikum i grupper basert på det man vet om dem, eller har tall på. For eksempel om de besøker dere ofte eller sjelden, hvor de bor, og hvor gamle de er. Men for å nå et nytt publikum uten besøkhistorikk, vil det være mer effektivt å dele dem inn i grupper basert på motivasjon og barrierer for deltakelse.

Store nasjonale institusjoner kan ha som visjon at alle skal kjenne til, og føle et eierskap til, institusjonen. Men for å kunne arbeide effektivt med publikumsutvikling må alle organisasjoner ta valg, og arbeide målrettet med utvalgte målgrupper i bestemte perioder.

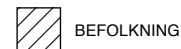
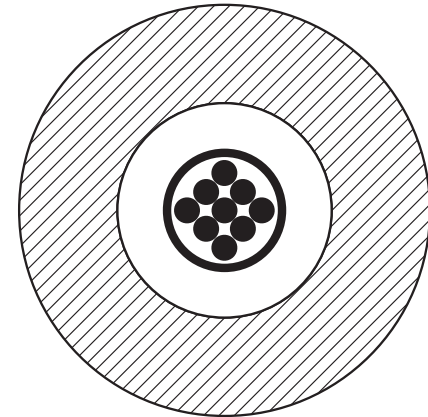
Start derfor arbeidet med å diskutere hvilke typer målgrupper det er relevant for dere å arbeide med, og bli enige om hvilke av dem som allerede besøker dere. Finn deretter ut hvilke grupper som *burde* besøke dere oftere i fremtiden, for at dere skal kunne lykkes med samfunnsoppdraget deres. Velg den måten å gruppere publikum på som er mest relevant for den situasjonen *dere* står i.

Ønsket fremtidig publikumsmiks

Vi bruker ordet publikumsmiks om de målgruppene dere skal jobbe for å engasjere

i en bestemt strategiperiode. Med mindre dere er en helt nyetablert organisasjon, vil miksen bestå av både etablerte og nye målgrupper.

Det er mest effektivt å starte planleggingen av ønsket fremtidig publikumsmiks med et bilde av det nåværende publikummet. Om dere ikke allerede har gjort publikumsundersøkelser eller analyser av egne kundedata, kan dere i denne fasen legge til grunn det dere *tror* om publikummet deres, basert på det dere måtte ha av faktagrunnlag og kilder.



BEFOLKNING



ETABLERT MARKED



PUBLIKUMSMIKS



MÅLGRUPPER

Når dere er enige om hvordan publikumsmiksen ser ut i dag, kan dere bevege dere over til å idémyldre rundt hvem de *kunne* og *burde* være i fremtiden. Ønsket fremtidig publikumsmiks vil sannsynligvis bestå av en kombinasjon av både eksisterende og nye grupper.

For å komme fram til en strategisk riktig publikumsmiks er det klokt å ta utgangspunkt i kunstneriske eller kulturfaglige utviklingsmål, økonomiske rammebetingelser, og forventninger fra oppdragsgivere og samarbeidspartnere.

Har din organisasjon et spesielt ansvar for å nå ut til visse grupper? Har dere et ønske om å ta et større ansvar overfor underrepresenterte publikumsgrupper? Kan publikumsutvikling føre til økt anerkjennelse blant fagfeller, eller styrke deres posisjon som mulig partner i samarbeidsprosjekter eller forskningsprosjekter? Er det et mål at nytt publikum skal bidra til økte egeninntekter, eller skal en satsing på nye grupper ha som mål å utløse prosjekttilskudd, eller økte offentlige tilskudd til drift?

Misjonen oppsummert

- ✓ Etabler et tverrfaglig team
- ✓ Vurder formålsparagrafen
- ✓ Hva er vår motivasjon
- ✓ Hva er vår misjon – for hvem?
- ✓ Hvem er publikum nå, og hvem kan de være?

② ANALYSEN

I denne fasen skal dere vurdere deres egen organisasjon sine forutsetninger for å lykkes med misjonen. Dere skal benytte publikumsinnsikt som underlag for en analyse av egne styrker og svakheter, trusler og muligheter. Dersom dere ikke har relevant innsikt, må dere starte denne fasen med å innhente fakta om eksisterende publikum, og om ønsket fremtidig publikum.

Kunnskapsinnhenting kan foregå på mange måter. Dere kan støtte dere til rapporter som allerede foreligger, det være seg befolkningsundersøkelser og publikumsundersøkelser innhentet av eksterne aktører, eller interne rapporter og analyser. Dersom dere ikke har nødvendig innsikt, kan dere be NPU om hjelp.

DERSOM DERE IKKE HAR RELEVANT INNSIKT, MÅ DERE STARTE DENNE FASEN MED Å INNHENTE FAKTA OM EKSISTERENDE PUBLIKUM, OG OM ØNSKET FREMTIDIG PUBLIKUM.

Kvantitative undersøkelser av eget publikum og marked er nødvendig for å ha et korrekt utgangspunkt. Likevel er det kvalitative undersøkelser som gjør at du kan høre publikum snakke ofte mest motiverende. Kvalitative dybdeintervjuer utført av profesjonelle moderatorer, som ivaretar respondenten på en god måte, gjør det mer sannsynlig at du får ærlige og konstruktive tilbakemeldinger. Som oppdragsgiver kan du være til stede og lytte, eller høre på opptak i etterkant, forutsatt at respondenten har godkjent dette. Opptakene slettes etter lytting, i henhold til GDPR-lovgivningen.

Analysemetoder – en oversikt

Vurder hvilken forskningsmetode som fungerer best for dere. Under følger en oppstilling av noen vanlige tilnærminger. Ved å holde musen over ordet popper det opp en forklaring. Du kan laste ned hele oversikten over analysemetoder som pdf i kapittel 4 Ressurser.

Kundedata-analyse: Forutsetter tilgang til booking-historikk eller CRM-systemer.

Webdata-analyse: Sporing av publikums digitale atferd – kan forklare hvordan folk bruker kommunikasjon, og hvilke triggerer som tiltrekker dem.

Analyse av sosiale medier: Sporing av hvordan folk engasjerer seg i innholdet dere legger ut i sosiale medier, gir informasjon om publikums holdninger og tilfredshet.

Dataprofilering: Å legge til data i egne kundefiler kan fortelle dere mer om publikums vaner og preferanser. *Mosaic* er et eksempel på et segmenteringsverktøy som med utgangspunkt i postadressen til kundene dine, gjør det mulig å hente ut en hel del innsikt om kjøpsmotivasjonen og kjøpekraften deres.

Kvantitativ publikumsundersøkelse: Spørreskjembasert tilbakemelding fra publikum via e-post, mobiltelefon, QR-koder, sosiale medier, eller korte intervjuer, viser hvilken publikumsmiks dere har.

Kvalitativ publikumsundersøkelse: Fokusgrupper, intervjuer, guidede omvisninger etc., utforsker de underliggende årsakene til ulike segmenters valg og synspunkter, ofte med utgangspunkt i direkte opplevelser eller stimuli som videosnutter, programblad etc.

Kvantitativ befolkningsundersøkelse: Spørreskjembasert tilbakemelding fra et representativt utvalg av befolkningen, eller befolkningen i et visst segment rekruttert gjennom et panel, for eksempel Norstat. Undersøkelser av denne typen gir innsikt i hvor stor andel av befolkningen som interesserer seg for ulike typer av kunst og kultur, og hvilke motivasjon og barrierer de har for deltakelse. NB! Befolkningspanel består av personer som har latt seg verve til å delta i undersøkelser, og som får betalt for dette. Det er foreløpig ikke mulig å verve alle grupper i befolkningen til å delta i slike paneler. For å få i tale de mest marginaliserte gruppene i samfunnet, må man ta i bruk andre metoder.

Kvalitativ befolkningsundersøkelse: Fysiske eller nettbaserte fokusgrupper, chatter, agentoppdrag, dybdeintervjuer, etnografiske studier etc. I kvalitative undersøkelser utforskes de underliggende årsakene til utvalgte befolkningsgruppers valg og synspunkter. Dette gjøres ofte med utgangspunkt i direkte opplevelser, gjennom stimuli som videosnutter, visning av nettsider eller programblad. Det kan også gjøres gjennom guidete omvisninger, og fribilletter til arrangementer med samtaler før og etter osv.

Segmentering

Segmentering i kulturlivet handler om å gruppere publikum etter motivasjoner og barrierer for å delta. På denne måten blir det lettere å håndtere forventningene fra

etablerte og nye målgrupper. Det finnes mange måter å segmentere på. Under følger metoder som ofte benyttes.

Sosiodemografisk eller psykografisk segmentering?

Selv om publikumsutvikling har som mål å øke det sosiodemografiske mangfoldet i publikum, anbefaler vi likevel ikke å benytte med segmenteringsmodeller som kun baserer seg på sosiodemografi. Alder, innvandringsbakgrunn, kjønn, seksuell legning, funksjonsvariasjoner, utdanning og inntekt er ulike aspekter ved en persons identitet. For at disse aspektene skal bli relevante for et representativt publikum, må kulturorganisasjoner tenke og handle **interseksjonelt** og kulturspesifikt. Alle i et bestemt alderssegment, for eksempel 15-30 år, har naturligvis ikke samme interesser og kulturelle smak. «Ung» bør på samme måte som voksne eller seniorer, forstås og grupperes basert på innstilling til deltakelse, etablerte kulturvaner, og smak.

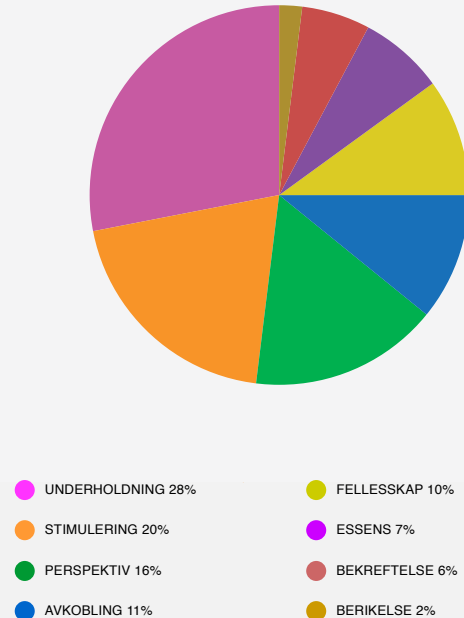
Det er krevende å undersøke publikums grunnleggende innstillinger til kultur-deltakelse. Det kan derfor være effektivt å benytte etablerte **psykografiske** segmenteringsmodeller som gir rask tilgang til innsikt i motivasjon og barrierer. Norsk publikumsutvikling introduserte i 2013 en kulturspesifikk segmenteringsmodell kalt Culture Segments. Vi har siden benyttet den i en lang rekke befolknings- og publikumsundersøkelser for ulike aktører. Oversikt over hvilke regioner og aktører dette gjelder kan du få ved å besøke NPUs hjemmeside.

Segmenteringsanalyse av unge i Viken

I forbindelse med denne håndboken har Norsk publikumsutvikling gjennomført en segmenteringsanalyse av unge i alderen 15-30 år ved hjelp av Culture Segments. Rapporten fra undersøkelsen ligger som appendiks til denne håndboka.

Det er i dag kun et fåtall som benytter psykografiske segmenteringsverktøy. Fra og med 2022 vil alle som deltar i **NPU Monitor** kunne velge å benytte Culture Segments.

Culture Segments fordeling blant unge i Viken



Frekvensbasert publikumsutvikling

Det er vanlig å segmentere publikum i henhold til frekvens, eller hvor ofte de besøker et kulturtilbud. Nylige og høyfrekvente besøkende er lettest å engasjere. Lavfrekvente publikummere er vanskeligere å engasjere. Frafalne publikummere har benyttet et tilbud tidligere, men har av en eller annen grunn sluttet med det. Gitt at frafallet ikke skyldes gjentatte dårlige opplevelser, vil disse være mulig å overtale med det rette programmet og med den rette kommunikasjonen. Det vil som regel alltid kreve mindre ressurser å reaktivere en publikummer enn å aktivere en ny bruker/publikummer.

All empiri tilsier at å bygge opp engasjement, tillit og vaner i lavfrekvente grupper tar tid. Det vil ikke være tilstrekkelig å gjennomføre sporadiske kampanjer eller enkeltstående arrangementer. Det krever en helhetlig organisatorisk forpliktelse, langsiktig programmering, og at fasilitetene er tilgjengelige for dem over tid, og gjerne på faste tidspunkter. Det krever at organisasjonen lytter og svarer på tilbakemeldinger fra publikum, og tar imot idéer; sørger for at målgruppen ønskes velkommen, og ivaretas på en måte som gjør at de føler seg hjemme osv.

For mange organisasjoner kan det, på grunn av det spesifikke kunstneriske eller kulturfaglige innholdet de er satt til å forvalte, være mest realistisk å analysere profilen til de høyfrekvente brukerne, og arbeide for å øke omfanget av samme typen mennesker.

For organisasjoner med et bredt samfunnsansvar anbefaler vi å investere i innsikt også om ikke-brukere, og basere innsikten på en analyse av psykografi, sosiodemografi, frekvens og tidligere bookinger. Segmentering basert på bookinghistorikk sier også en god del om hva kunden er ute etter. Under følger et eksempel på en segmenteringsmodell basert på programinnhold, sortert i ulike kategorier.

EKSEMPEL: SEGMENTERING BASERT PÅ PROGRAMVALG

Aktører med tilgang til kundedata gjennom egne billett- eller bookingsystem kan analysere kundenes atferd, og bygge sin egen programspesifikke segmenteringsmodell med bakgrunn i dette. Under følger et fiktivt eksempel på en segmenteringsmodell fra en tenkt organisasjon, basert på følgende forutsetninger:

- Organisasjonen segmenterer programmet sitt i fire hovedgrupper: «klassikere» «samtid», «underholdning» og «familie».
- Kundene har svart på spørsmål om alder, utdanning og postnummer minst en gang i løpet av kjøpshistorikken.

Segment 1 Klassisk

Høyfrekvente (3+ bestillinger per år) publikummere som hovedsakelig benytter programsegmentet «klassikere», er 55+ år gamle, og kommer i grupper på 2-3 voksne. Høy utdanning. Kort reisevei. Utgjør 45% av publikumsmiksen.

Segment 2 Underholdning

Lavfrekvente besøkende (1 gang per år eller sjeldnere) under 40 år, kort reisevei, benytter hovedsakelig programsegmentet «underholdning» med kjente artister, og sjeldent eller aldri programsegmentet «samtid». Utgjør 20% av publikumsmiksen.

Segment 3 Familievennlig

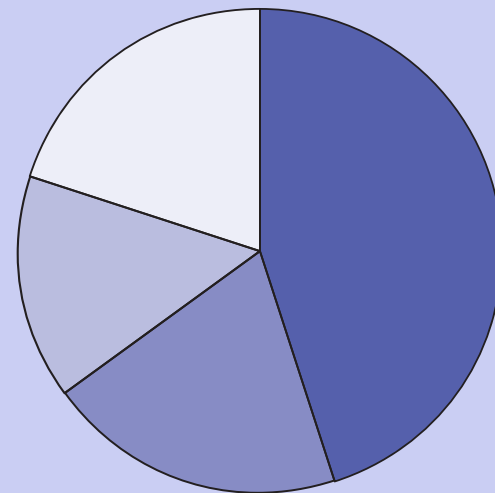
Småbarnsfamilier (1-2 bestillinger per år avhengig av repertoar). Interessert i familievennlige programmer, og interaktive arrangementer som engasjerer barna. Kommer fra hele regionen. Utgjør 15% av publikumsmiksen.

Segment 4 Samtid

Høyfrekvente kulturkonsumenter som ser alt, også programsegmentet «samtid» hvor det tilbys eksperimentelle og nyskapende oppsetninger. Kort reisevei, alle aldersgrupper. Utgjør 20% av publikumsmiksen.

Bruk av modellen

Den fiktive organisasjonen utarbeider mål for hvert enkelt av de fire segmentene. Organisasjonen planlegger programmering og kommunikasjon hver sesong med tanke på dem, og utvikler spillesteder, lokaler, og serveringstilbud for å tilfredsstille dem. Organisasjonen har over tid bygget opp kunnskap om segmentenes atferd og preferanser gjennom testing og analyse av respons, både på nett og i form av kjøpshistorikk. Dette har gjort dem treffsikre i programmeringen for, og kommunikasjonen med, de fire gruppene.



Segmentering basert på kjøpshistorikk har naturligvis den begrensningen at den ikke hjelper dere å forstå nye typer publikum, med andre interesser enn de som allerede besøker dere. Det kan være et ønske å nå ut til publikumsgrupper som tilhører helt andre smakssegmenter, og som heller ikke har sosial tilhørighet til de gruppene som besøker dere i dag. Dersom dere ønsker å nå helt nye grupper, og ikke kun nye navn med samme profil, må dere kjenne motivasjon og barrierer for deltakelse. Da lønner det seg å bruke en psykografisk segmenteringsmodell som for eksempel Culture Segments. Vi har undersøkt hvilke Culture Segments som dominerer kulturmarkedet i Viken i 2021. Rapporten er en ressurs i arbeidet med publikumsutvikling og ligger bakerst i håndboka som appendiks.

Det kan være mange grunner til at en organisasjon bestemmer seg for å henvende seg til et helt nytt publikum. Det skjer noen ganger som følge av et skifte av kunstnerisk eller kulturfaglig leder – som kan medføre en endret visjon for institusjonens program og publikum. Andre ganger er det ildsjeler andre steder i organisasjonen som skaper entusiasme for publikumsutvikling. Det kan også skje på oppfordring fra oppdragsgivere, eller som følge av samarbeidsavtaler med organisasjoner, stiftelser eller næringsliv, hvor målet nettopp kan være å engasjere bestemte målgrupper.

En organisasjon som setter seg som mål å engasjere flere personer med annen sosiodemografisk gruppetilhørighet eller annen kulturell bakgrunn enn det etablerte publikummet, må vende blikket mot egen organisasjon og spørre; hvordan framstår vi i dag? Vil målgruppen oppfatte oss som relevante?

SWOT-analyse

SWOT står for Styrker (Strengths) og Svakheter (Weaknesses), Muligheter (Opportunities) og Trusler (Threats). Det er et enkelt og velprøvd verktøy som benyttes i de aller fleste planprosesser. Det som ikke er så vanlig, men som vi anbefaler, er at dere utfører en SWOT-analyse av dere selv, med tanke på å oppnå en bestemt publikums- miks.

Det er viktig at SWOT-analysen ikke baserer seg på anekdotisk kunnskap, og antakelser om eget publikum og markedet. Ideelt sett bør dere ha innsikt i egne publikumssegmenter, basert på kvalitativ og kvantitativ analyse av eksisterende kundedata. Dersom dere ikke har dette tilgjengelig i dag, kan dere be NPU om hjelp.

Etter at dere har analysert styrker, svakheter, muligheter og trusler knyttet til å oppnå den ønskete fremtidige publikumsmiksen, kan dere gjøre en såkalt “TOWS-analyse”. Øvelsen har som mål å gjøre dere klar over hvordan dere kan overkomme svakhetene og truslene gjennom å bruke styrkene og mulighetene.

SWOT	
Styrker (S)	Svakheter (W)
Muligheter (O)	Trusler (T)

Eksempel på TOWS-analyse

Under ser du TOWS-analyseverktøyet anvendt på en fiktiv organisasjon.

Bakgrunnshistorie: Organisasjonen har satt seg som mål å bli relevant for flere unge i aldersgruppen 18-25 år. Årsaken er at det er en aldersgruppe som sjelden besøker

② ANALYSEN

20

dem, og som de har et sterkt ønske om å inkludere. Det har dukket opp en søknads-mulighet via kommunen, som ønsker økt deltakelse blant unge. Kommunen har satt som kriterium for tilskuddet at arrangementene skal henvende seg til en flerkulturell ungdomsgruppe. Organisasjonen har høy kunstnerisk profil, og blir anerkjent som et kulturelt fyrtårn i sitt område. De har innhentet kunnskap om målgruppen, og vet at mange unge synes det virker fjernt å besøke dem. Mange assosierer stedet med eldre folk.

En TOWS kan da se slik ut:

TOWS	Styrker (S) Organisasjonen har høy kunstnerisk profil og blir anerkjent som et kulturelt fyrtårn i sitt område.	Svakheter (W) Hovedprogrammet blir ansett som både irrelevant og dyrt av unge, både med og uten minoritets-bakgrunn.
Muligheter (O) Kommunen gir tilskudd til organisasjoner som lager flerkulturelle arrangementer for unge i alderen 18-25 år.	SO-strategier Bruke det gode omdømme til å alliere oss med relevante samarbeidspartnere som treffer målgruppen.	WO-strategier Rekruttere en flerkulturell gruppe unge med tillit i målgruppen til å co-produsere arrangementene.
Trusler (T) Trend: Økte krav til egeninntekter har ført til høyere billettpriser og avtagende antall brukere fra grupper med lav inntekt i lokalsamfunnet.	ST-Strategier Inngå langsiktige samarbeidsavtaler med aktører som kan bidra til at tilbudet kan opprettholdes over tid, og at prisene kan subsidieres, eventuelt tilby gratis mat/drikke.	WT-strategier God markedsføring i rette kanaler som når målgruppen og som kommuniserer at arrangementene er relevante, at det er en langsiktig satsing, en god pris (inkludert mat/drikke)

Analysen oppsummering

- ✓ Hva trenger dere av innsikt for å lykkes med misjonen?
- ✓ Har dere tilgang på den nødvendige innsikten?
- ✓ Hvordan vil dere segmentere etablert og nytt publikum?
- ✓ Hva er styrkene, svakhetene, mulighetene og truslene forbundet med misjonen?
- ✓ Hvordan kan dere overkomme svakhetene og truslene gjennom å bruke styrkene og mulighetene?

I denne fasen skal dere utarbeide strategier for å lykkes med misjonen. Vi foreslår at dere benytter et velprøvd og effektivt verktøy kalt Ansoff-matrisen, til å få overblikk over etablerte og nye tilbud til etablerte og nye publikumsgrupper.

Etter å ha justert misjonen på bakgrunn av analyse og innsikt, skal dere nå sette sammen en engasjementsmiks av strategier, for å engasjere de målgruppene som utgjør deres ønskede fremtidige publikumsmiks. Vi bruker ordet **engasjementsmiks** om alle typer innholdsproduksjon, formidlingsformater, visningsplattformer og andre typer tilbud som publikum forholder seg til langs hele brukerreisen.

Engasjementsmiks

Ønsket fremtidig publikumsmiks vil normalt bestå av både etablerte grupper og nye grupper. Tilbudet til publikum vil derfor trolig bestå av både etablerte satsinger og nye satsinger. Merk at vi med tilbud ikke sikter kun til forestillinger, konserter eller utstillinger, men til hele opplevelsen fra et publikumsperspektiv.

En kulturopplevelse har som regel en konsert, en forestilling, en utstilling eller en performance som omdreiningspunkt. Dette kan vi kalle kjerneopplevelsen. Etterlatt inntrykk hos publikum vil likevel være summen av inntrykk fra hele publikumsreisen. Reisen vil være farget av alle mulige typer inntrykk som for eksempel plakater, PR-videoer og annet medieinnhold, programoversikter, betalingsløsninger, reisevei, påloggingen til digitale visningsplattformer, visningsstedets beliggenhet og arkitektur, atmosfæren i rommene, det øvrige publikummet, vertskapet, serveringstilbudet, eventuelle tilbud om formidling og fordypning før eller etter selve kjerneopplevelsen, og bearbeiding av den i etterkant, hjulpet av kritikker og anmeldelser, hva venner og bekjente ytrer i samtaler og sosiale medier

og hva dere sender ut av påminnelser til de besøkende.

I det offentlig finansierte kulturlivet er litt av poenget at selve kjerneopplevelsen ikke skal være utformet for å oppnå kommersielle mål, men for å leve opp til bransjespesifikke kvalitetskrav og samfunnsoppdrag. Det er ikke uvanlig med nokså vanntette skott mellom kunstnerisk utvikling og innholdsproduksjon på den ene siden, og PR og markedsføring på den andre siden. Det er heller ikke uvanlig at ansvaret for å engasjere publikum legges til en markedsavdeling som ikke har noen påvirkning på utformingen av programmet, og det øvrige tilbudet til publikum. Det kan fungere utmerket dersom misjonen er å vedlikeholde og utvikle et allerede etablert segment som har for vane å oppsøke et bestemt kulturtilbud. Empirisk forskning viser likevel at rene markedsføringsstrategier ikke aktiverer grupper uten tidligere erfaring med den aktuelle kunst- og kulturformen. Publikumsutvikling starter med programmeringen. Ja, strengt talt med valg av kunstnerisk leder eller administrerende direktør.

EMPIRISK FORSKNING VISER AT RENE MARKEDSFØRINGSSTRATEGIER IKKE AKTIVERER GRUPPER UTEN TIDLIGERE ERFARING MED DEN AKTUELLE KUNST- OG KULTURFORMEN.

Kulturforskeren Naboko Kawashima slo allerede i 2000 fast at det hun kalte for «produktrettede strategier» ikke fungerer i arbeidet med å overbevise grupper som i

utgangspunktet ikke har for vane å oppleve verk innenfor den aktuelle kultursjangeren. Da hun på oppdrag fra det britiske kulturrådet gjennomgikk alle de ulike prosjektene som hadde fått tilskudd fra en egen pott for publikumsutvikling, identifiserte hun fire hovedstrategier hvor av tre var produktrettet, og kun den ene målrettet. I de produktrettede strategiene var kjerneproduktet uforandret. Nye grupper ble forsøkt engasjert gjennom ulike typer utvidet markedsføring, formidling, gratistilbud og oppsøkende virksomhet. I de målrettede strategiene, hadde organisasjonene gjort tilpasninger i selve kjerneproduktet.

Kritiske røster vil mene at tilpasning av kjerneproduktet ikke bør forekomme, da det bryter med den viktigste handlingsregelen i det offentlig finansierte kunst og kulturlivet – at institusjonene skal være autonome, og frie fra både politisk styring og etterspørselen i markedet. Det er en viktig handlingsregel. Det forhindrer likevel ikke seriøse kunstnere og kulturinstitusjoner i å knytte an til mer kjente artister og personer i samtiden for å øke engasjementet rundt et ukjent verk, eller for å skape engasjement i nye målgrupper. Cross-over-programmering er et velkjent kunstnerisk grep i så henseende. Man engasjerer nytt publikum gjennom å samarbeide med kunstnere som har et publikum man selv ikke har.

Under presenterer vi en liste over noen velprøvde strategier som kan inngå i en organisasjons engasjementsmiks. Den er på ingen måte uttømmende, og hver enkelt organisasjon vil finne fram til strategier som egner seg for dem.

Eksempler på kunstneriske/kulturfaglige strategier

Vektlegging av en spesifikk miks av kjent og ukjent i repertoaret, for å lykkes både med mål for kunstnerisk utvikling og publikumsutvikling.

Krysskoblinger mellom kjent og ukjent innhold i samme produksjon – popkulturelle elementer blandet med klassiske eller eksperimentelle osv.

Dramatisering av litterære bestselgere (teater) eller symfoniorkestre som spiller

transkribert film- eller gamingmusikk.

Re-aktualisering av en kunstner, gjennom å sette verkene i dialog med andre kjente kunstnere.

Kuratering av utstillinger/forestillinger/konserter basert på research av målgruppens livssituasjon og behov (ref. NABC-metoden).

Ansettelse og/eller samarbeid med kunstnere, eller andre fagpersoner, som har følgere i den aktuelle målgruppen.

Utvikling av digitale forestillinger/konserter/museumsvandring (NB! digitalt innhold har større geografisk rekkevidde, og inkluderer personer med funksjonsvariasjoner og lavfrekvente grupper som tester innholdet hjemmefra).

Gamifisering av kulturarv og virtuelle museumsbesøk.
Ref. YOICE-rapporten fra Roald Amundsens Hjem)

Stedsspesifikke kunstneriske valg: For eksempel å sette opp en opera i et nedlagt fabrikklokale, bygge en utstilling/installasjon eller vise pop-up bevegelseskunst (dans/performance) i travle strøk i en by, eller arrangere utendørs konserter med en unik fjellkjede som scenografi.

Formidlings-strategier

Kuratering av egne fordypnings- og formidlingsprogram (for eksempel før- og ettersamtaler med fagpersoner og kunstnere).

Utvikling av nye fysiske møteplasser/formidlingsarenaer.

Utvikling av nye kafe-/bar-/serveringstilbud.

Ansettelser av kommunikasjonsmedarbeidere og andre som representerer målgruppen, har følgere, kan «tone of voice», og kjenner kanalvalg i målgruppen.

Inngå samarbeid med programledere for formidlingsarrangementene som allerede har en sterk posisjon i målgruppen.

Etablering av fellesskap for frivillige ambassadører.

Invitere representanter for målgruppen til å sam-kurater eller utforske innholdet.

Utvikle live digitale møteplasser rundt et opptak av en konsert, forestilling eller museumsvandring.

Utvikling av nye kommunikasjonsplattformer eller kommunikasjonskanaler.

Samarbeid med andre organisasjoner med relasjon til prioriterte målgrupper.

Valg av reiserute og spillested (for turnerende organisasjoner).

PR- og salgs-strategier

Re-branding: grafisk profil, virksomhetens stemme («tone of voice»).

Profilering gjennom annonser, plakater etc. i det offentlige rom.

Analysebaserte NNA-strategier (Nye Navn Akvisjoner) – øke antall unike brukere gjennom å analysere atferden til eksisterende kunder, og arbeide systematisk for å inkludere nye navn i databasen med samme profil/segmenttilhørighet som eksisterende kunder.

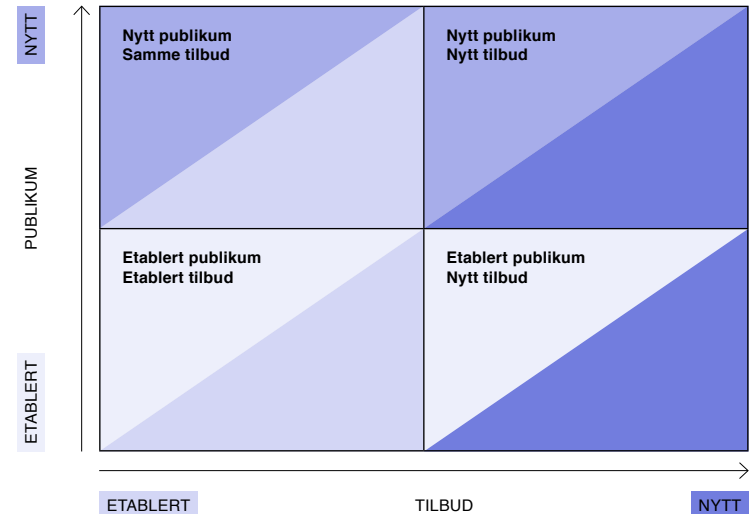
Pris-strategier: Premium til gratis, medlemskap, rabatter, fordelskort etc.

Bruk av Ansoff-matrisen

En Ansoff-matrise kan hjelpe dere med å planlegge hva dere skal gjøre for å beholde og utvide kjernepublikummet, samtidig som dere tiltrekker dere nye målgrupper.

Matrisen består av fire bokser plassert i forhold til to akser; publikum og tilbud. Hver av de fire boksene representerer typiske utfordringer når vi jobber med publikumsutvikling.

Ansoff-matrise



- 1) Engasjere etablert publikum med etablert tilbud
- 2) Engasjere etablert publikum med nytt tilbud
- 3) Engasjere nytt publikum med etablert tilbud
- 4) Engasjere nytt publikum med nytt tilbud

Det kan være en nyttig øvelse å plassere de ulike typene strategier for etablert engasjementsmiks, i de ulike rutene i matrisen. På den måten vil dere lettere oppdage om dere har tiltak for alle målgruppene i den ønskete fremtidige publikumsmiksen, eller om dere må ta i bruk andre strategier for å engasjere de nye målgruppene i miksen.

Mer at det, i følge forskning (Kawashima mfl.), kun er den ene boksen (øverst til høyre) som har potensiale til å inkludere nye publikumsgrupper. Utvidet markedsføring på eksisterende programprofil kan være en NNA-satsing, men de vil med stor sannsynlighet være «tvillinger», og ha samme profil som det etablerte publikummet. Disse hører normalt hjemme i boksen øverst til venstre. I boksen nederst til høyre handler det om å utvide horisonten og risikoviljen til etablert publikum.

Strategier oppsummert:

- ✓ Hvilke strategier har dere for å ta vare på og utvikle etablerte publikumsgrupper?
- ✓ Hvilke strategier er dere villig til å ta i bruk for å engasjere helt nye publikumsgrupper?
- ✓ Bruk Ansoff-matrisen til å få et raskt overblikk over situasjonen.

④ MÅLSETTINGENE

Nå som dere vet hvem dere skal henvende dere til, og hvilke strategier dere skal benytte, er det tid for å spisse målsettingene. SMARTE mål er motiverende og lærerike. De gjør det mulig å måle fremgang, og justere kursen når det trengs.

Tydelige målsettinger er avgjørende for å utvikle en god handlingsplan, og for å kunne vite om planen fungerer effektivt. Tydelige målsettinger gjør det lettere å planlegge ressursbruk, og få på plass et realistisk budsjett. Det kan også være avgjørende for å få med samarbeidspartnere som er villige til å investere i prosjektet ditt. Tydelige og smarte mål virker mer overbevisende enn luftige mål og ønsker om å engasjere «så mange som mulig».

Noen vil kanskje mene at det strider mot kulturlivets kvalitative og utprøvende vesen å binde seg til kvantitative mål. Andre opplever kanskje at det er vanskelig å bli enige om hva som er målet når det skal kokes ned til kvantifiserbare størrelser. Vi mener at det er vel verdt innsatsen å spisse målene. SMARTE målsettinger gjør det mulig å følge med på egen fremgang, justere kurs dersom resultatene uteblir, og feire når du faktisk lykkes.

SMARTe målsettinger

SMART er et engelsk akronym for: Specific, Measurable, Actionable, Realistic, Timely. På Norsk: Spesifikt, Målbart, Handlingsrettet, Realistisk og Tidsbestemt. Det norske akronymet SMHRT er ikke like lett å uttale, vi velger derfor å beholde det engelske.

At målet er spesifikt betyr at det ikke bare er uttrykk for et ideal. Målformuleringer av typen «alle skal føle seg hjemme hos oss» er et ideal, men som målsetting er det ineffektivt. Det er så stort og omfattende at det kan bli uforpliktende. Det er litt som et nyttårsønske. Ønsket må brytes ned i håndterbare størrelser for at du skal bli motivert til å jobbe deg sakte, men sikkert, mot målet.

At alle skal kjenne til, og føle seg velkommen i, en institusjon er neppe realistisk. En spesifikk og målbar formulering av det samme målet kunne være noe sånt som at «100% av respondentene i en representativ befolkningsundersøkelse skal svare «ja» på at de kjenner institusjonen og «ja» på at de føler seg velkommen» i år X. Det er ikke realistisk, og derfor ikke et SMART mål.

En institusjon som vil satse på økt kjennskap blant unge kan ha som smart målsetting at «vi skal øke kjennskapen i alderssegmentet unge mellom 15 og 25 år med 50% innen utgangen av 2022, gjennom økt satsing på programinnhold og kommunikasjon på målgruppens premisser». Det kan være et realistisk mål, gitt at det foreligger en nullpunktsmåling som viser at det i dag er få, la oss si bare 10% av de unge, som kjenner institusjonen. For å øke kjennskapen og følelsen av tilhørighet blant de unge i denne aldersgruppen, må det sannsynligvis på plass en mangfoldig engasjementsmiks basert på målgruppens preferanser.

Bruk av KPIs

SMARTE mål inneholder gjerne KPI-er. KPI er et akronym for Key Performance Indicator. KPI-er er med andre ord indikatorer på suksess. Under følger en liste over KPI-er som kan være relevante i publikumsutviklingssammenheng, og som kan knytte seg til ulike aksjonspunkter i en handlingsplan (se neste kapittel).

Andelen besøkende med gjennomsnittlig utdanningsnivå i vår region skal ha økt med 40% innen utgangen av 2024.

90% av kundene i segmentet 5 bookinger + per år før Covid 19-pandemien skal ha booket 1 gang innen utgangen av 2022.

Andelen personer med annet morsmål enn norsk som har lånt bøker, skal ha økt med 20% i 2023.

30% av kundene i segmentet 1 booking per år eller sjeldnere skal ha strømmet 1 forestilling hjemmefra via skjerm innen utgangen av 2022.

Antall bookinger i programsegmentet samtid skal ha økt med 10% per år i en treårsperiode.

300 unge i alderen 16-30 år som ikke har besøkt oss tidligere, skal delta på våre digitale arrangementer innen utgangen av 2022.

Andelen personer i lokalmiljøet (definert med postnummer) som besøker oss 2 ganger eller mer per år, skal ha økt med 50% innen utgangen av 2023.

50% vekst i antall personer i segmentet *stimulering* i databasen innen utgangen av 2023. (Forutsetter bruk av Culture Segments)

Vi skal registrere 100 nye navn i databasen per sesong de neste to årene.

Halvparten av førstegangsbesøkende i 2022 skal komme tilbake i 2023.

SMARTE mål oppsummering

- ✓ Effektive målsettinger er motiverende fordi det driver arbeidet framover og gjør det mulig å feire fremgang
- ✓ SMART-målsettinger er spesifikke, målbare, handlingsrettede, realistiske og tidsbestemte
- ✓ Bruk av KPI-er er en måte å jobbe SMART på

EKSEMPEL: HENIE ØNSTAD KUNSTSENTER (HOK) OG UNGE AMBASSADØRER

I 2017 etablerte Akershus Fylkeskommune en tilskuddordning for prosjekter rettet mot ungt publikum, og et analysesamarbeid med Norsk publikumsutvikling og Opinion for å gi tilskuddsmottakerne nødvendig innsikt i målgruppen. Les mer om YOICE og last ned rapportene på NPUs nettsider.

HOK hadde lenge ønsket å satse på å nå et yngre og mer mangfoldig publikum, og bestemte seg nå for å søke tilskudd til å satse på et spesifikt publikumssegment: Unge voksne i aldersgruppen 18-25 år som kommer av egen fri vilje og som ikke har besøkt senteret tidligere. Publikumsundersøkelser utført av senteret selv hadde vist at hovedvekten av senterets publikum var «hvitt og heterogent», dominert av kvinner 65+ med høy utdannelse, bosatt i Oslo Vest og Bærum.

HOK ba Norsk Publikumsutvikling og Opinion om å undersøke hvordan en ung og utrent målgruppe opplevde å besøke senteret. De ville ha usminkede tilbakemeldinger. Vi organiserte et såkalt agentoppdrag. Unge med riktig profil ble rekruttert, og fikk betalt, for å besøke senteret og svare på noen spørsmål om opplevelsen.

På bakgrunn av tilbakemeldingene fra de unge ønsket HOK å teste ut samarbeid med influensere. For å henvende seg til riktige influensere gjennomførte de et nytt innsiktsprosjekt. Denne gangen organiserte Opinion en nettbasert fokusgruppe. Rapporten fra fokusgruppen ble lagt til grunn for rekrutteringen av mikro-influensere med riktig profil, både med tanke på kunstsenterets egen identitet, og målgruppen.

Det ble satt tre KPI-er for prosjektet:

- To arrangementer med til sammen 800 deltagere eller mer.
- Medieinnhold for målgruppen som blir sett av 10.000 eller flere.
- Minimum 300 unge som aldri har vært på Henie Onstad tidligere, knytte kontakt, og se til at de blir invitert tilbake til noe vi tror de kan like.

I 2018 ble det gjennomført et testarrangement med valgt influenser, og gjort effektmålinger. Det viste seg at de hadde oppnådd de to første av de tre KPI-ene. For å oppnå det tredje og siste målet – «som aldri har vært på Henie Onstad tidligere» – måtte de skifte strategi. For å nå bredere ut innledet de et samarbeid med et ungt, kreativt kollektiv med bakgrunn og følgere i den flerkulturelle delen av Oslo. To av designerne i kollektivet fikk midlertidig ansettelse på HOK, og ansvaret for både programmering og kommunikasjon av det neste arrangementet. Denne gangen lyktes de også med den tredje KPI-en.

I prosjektrapportens konklusjon skriver HOK:

Underveis i prosjektet ble vi nødt til å utfordre museets tradisjonelle kuratorrolle. Ved å la de unge programmere sine egne konserter, hoppet vi bukk over den kunstfaglige ekspertisen som vanligvis har dette som ansvarsområde. Prosjektet ble ledet etter metoden «Just do it!», noe som fungerte bra. Midlene fra fylkeskommunen, og innsikten vi hadde kartlagt i forkant av prosjektet, skapte overbevisning både internt og eksternt om at vi jobbet med noe som var viktig, og at det var greit å styre prosjektet mer eksperimentelt enn hva vi vanligvis gjør med et kunstfaglig prosjekt eller event. Denne innfallsvinkelen gjorde at vi også kunne skape rom for de unge til å stole på sine egne vurderinger. Vi fokuserte på målet, hva de unge fortalte oss, og hva vi ønsket å oppnå. Og så var vi ikke redde for å gå en ekstra runde, og justere planene våre underveis.

⑤ HANDLINGSPLANEN

I denne fasen lager du en detaljert framdriftsplan. For å unngå uklarhet i gjennomføringen av planen, skal dere bruke en RACI som avklarer roller og ansvarsområder. Husk å legge opp rutiner for hvordan det skal måles effekt, og hvor store avvik dere kan akseptere før kursen må justeres.

Når de SMARTE målene og KPI-ene er satt, er det endelig tid for å sette alt inn i en handlingsplan. En treårsplan med detaljerte års- eller sesongplaner, og tilhørende aktivitetsoversikt, er ofte fornuftig.

Handlingsplanen består av spesifikke tiltak innenfor de ulike strategiene dere har valgt å ta i bruk. Planen bør tydeliggjøre:

- Hvordan de ulike tiltakene bidrar til å nå de overordnede strategiske målene
- Når de skal gjennomføres
- Når de skal begynne å gi resultater
- Kostnader
- Ressurser i form av ansatte med relevante ferdigheter
- Hvilke aktiviteter som er avhengige av hverandre
- Eventuelle partnere og samarbeidspartnere
- Beslutningsmyndighet
- Gjennomføringsansvar
- Hvem som skal gi innspill

- Hvem som skal holdes informert

I arbeidsheftet (kapittel 3) finner du et oppsett til en handlingsplan som dere kan benytte. Der finner du også et verktøy som kan brukes til å klargjøre ansvarsområder, og hvem som skal holdes orientert om fremdrift i gjennomføringsfasen.

RACI for tydeliggjøring av roller og ansvar.

RACI er i likhet med SMART et akronym. Det står for Responsible, Authority, Consulted og Informed på engelsk. På norsk: Ansvarlig for gjennomføring, Beslutningsmyndighet, Forespurt og Informert. Det norske akronymet ville ikke klinge like godt, vi velger derfor å beholde det engelske akronymet.

I en handlingsplan er det avgjørende å skille mellom den eller de som har ansvaret for å gjennomføre tiltakene, den eller de som har ansvaret for å ta de overordnede valgene underveis (i en prosjektperiode er det gjerne en styringsgruppe, i en driftsfase er det gjerne ledergruppen), samt hvem som involveres eller høres i prosessen, og hvem som skal holdes orientert.

Nå er dere allerede i gang med gjennomføringen av planen. Dersom målingene ikke viser fremgang kan det hende at tiltakene, eller målsettingene, må revurderes. NPU Monitor er designet for å måle om organisasjonen oppnår ønsket publikumsmiks.

Jo SMARTere målsettingene dine er, og jo tydeligere det framgår av handlingsplanen hvordan du skal overvåke fremdriften, jo lettere er det å drive effektmåling.

Det er motiverende og inspirerende å se at man når de resultatene man har satt seg. Fordelen med å sette klare indikatorer på suksess, er at du kan justere strategien hvis du ikke oppnår ønsket resultat, og måle på nytt. Når du lykkes har du lært noe om hva som virker i arbeidet med å engasjere en bestemt målgruppe. Det kan ha stor potensiell overføringsverdi til andre i feltet.

Effektmåling blir noen ganger kritisert for å være instrumentelt og upassende i kunst- og kulturlivet, og det er en viss bekymring i feltet for at målinger som viser svak utvikling over tid, for eksempel når det gjelder økt publikumsmangfold, vil kunne føre til at man blir straffet i form av nedskjæringer i det offentlige tilskuddet. Effektmåling er dessuten ressurs- og kompetansekrevende, og mange kunst- og kulturorganisasjoner med knappe ressurser prioriterer å produsere mer innhold, framfor å drive med utstrakt effektmåling.

Vi i NPU innser selvsagt at målinger og tall kan brukes feil, og at effektmåling kan utgjøre en trussel. Men vi tror at fordelene ved å kjenne sin egen publikumsutvikling over tid, er større enn ulempene ved for eksempel å måtte forsvare sin legitimitet overfor politiske miljøer, og andre, som ønsker å kutte i tilskuddene til kunst og kultur. Vi er for åpenhet og dialog om hvem som deltar i kulturlivet, og hva kulturdeltakelse betyr for de som deltar. Pålitelige effektmålinger kan også bidra til

at det føres en mindre fordomsfull dialog om effekten av kulturkronene, at det settes mer realistiske mål, og at dialogen mellom tilskuddsgivere og tilskuddsmottakere kan bygge på innsikt i hvem som deltar og hvorfor, og ikke bare hvor mange billetter som er solgt eller besøk som er registrert.

Måling av fremgang

Det er viktig å bestemme hvor ofte dere vil måle fremgang. Husk at selv om dere planlegger, gjennomgår og nullstiller planen årlig, eller på sesongbasis, kan dere fremdeles måle fremgang på noen utvalgte indikatorer ukentlig, eller til og med daglig. På grunn av digitaliseringen er det mye lettere å teste tiltak og justere kurs raskt, enn det var tidligere. Å gjøre rutinemessige tester, og justere deler av engasjementsmiksen, vil optimalisere måloppnåelsen.

Bestem fra starten av hva som kan regnes som et egnet bevis på fremgang, hvordan du skal samle inn bevisene, og hvordan de skal tolkes og formidles, av hvem til hvem. Forsikre dere om at dere måler det som er viktig for dere, og ikke bare det dere klarer å måle. For eksempel: Er det totale antallet solgte billetter i løpet av et år en indikator på suksess dersom misjonen er å skape større engasjement for symfonisk musikk i befolkningssegmenter som i utgangspunktet ikke besøker dere?

ROI-beregner (Return on Investment))

Dersom dere har økonomiske målsettinger med publikumsutvikling, kan dere bruke ROI (Return On Investment) beregninger for å evaluere den relative ytelsen til forskjellige prosjekter, eller aktiviteter målt i kroner og øre. Du kan for eksempel følge med på hvor store markedsføringsutgifter du har per opptjente krone i billettinntekter. Husk at du ikke uten videre kan sammenligne ROI-tall på forskjellige målområder. ROI vil på generell basis variere med hvor du befinner deg i Ansoff-matrisen;

KPI-er	Effektmåling - METODE
Øke kaféforbruket til nåværende besøkende på dagtid til 100NOK per person innen 2023.	Måle utvikling i omsetning per besøkende innen tidsbestemt målperiode.
Etablere tilknytning til 10 samfunnsorganisasjoner gjennom nytt deltakelsesprogram innen 2023.	Kundedatanalyse – skilt ut på priskode i billettsystem /besøksregistrering/utlånsregister etc.
Nye brukere av strømmede produksjoner øker til 2000 per produksjon innen desember 2022.	Påmeldinger på internett.
Beleggsprosent på 75% for programsegmentet <i>samtid</i> innen 2022 gjennom kultivering av kjernepublikum.	Analyse av bestillingshistorikk gjennom billettsystem.
40% av publikum skal komme fra lokalbefolkningen innen utgangen av 2022.	Publikumsundersøkelse med avkrysning av postnummer (for eksempel via NPU Monitor).
20% av publikum skal ha ikke-vestlig innvandringsbakgrunn.	Publikumsundersøkelse med avkrysning av innvandringsbakgrunn.

jo lenger oppe til venstre i Ansoff-matrisen, jo lavere ROI tall bør du forvente eller budsjettere med. Enhver organisasjon må finne fram til målemetoder som egner seg for dem, og som de har tilgang til. Under følger noen eksempler på analysemetoder som fungerer på ulike typer KPI-er.

NPU Monitor

NPU Monitor er et helt nytt verktøy som hjelper brukerne å måle effekten av det arbeidet de legger ned for å utvikle sitt publikumsgrunnlag. Som deltaker i NPU Monitor får du tilgang til løpende innsikt i hvem publikummet ditt er, hvor representativt det er i forhold til befolkningen, og sammenlikningsgrunnlag med andre aktører i kulturlivet.

NPU Monitor er et nasjonalt analyseverktøy som kan brukes av kunst- og kulturorganisasjoner i alle sjangre. NPU Monitor er et samarbeidsprosjekt mellom institusjonene i feltet, der alle deler data med hverandre. Data kommer fra undersøkelser og kunderegistre. Dataen er anonymisert, og kan ikke brukes til å markedsføre direkte til identifiserbare personer, men gir et bilde av publikumsprofilen hos den enkelte som deltar, og sektoren som helhet. Når data fra mange institusjoner bygges opp i dashbordet kan brukerne utforske bildet av publikum lokalt og nasjonalt, og oppdage nye publikumsmuligheter. NPU Monitor har et brukervennlig grensesnitt som gjør det enkelt å følge egen publikumsutvikling, og å sammenligne eget publikum med andre sammenliknbare institusjoners publikum over hele Norge.

NPU Monitor er utviklet og administrert av Norsk publikumsutvikling, på oppdrag fra sine medlemmer, med tilskudd fra Kulturrådet. NPU Monitor er støttet av blant andre Viken Fylkeskommune.

For råd om hvordan du kan bli med i Kulturmonitor, bidra med data og/eller få mest mulig ut av dataene dine i NPU Monitor, vennligst kontakt post@norskpublikumsutvikling.no.

ARBEIDSHFTE VIKEN 2021

I denne delen av håndboken finner du oppgaver og hjelpemidler knyttet til hvert steg i planprosessen 1-6.

Oppgave 1

Ta utgangspunkt i virksomhetens formål. Beskriv hvem som besøker dere i dag, og hvor stor andel av publikumsmiksen som er ungdom eller unge voksne i aldersgruppen 15-30 år. Beskriv ønsket fremtidig publikumsmiks, bestående av eksisterende og nye publikumsgrupper. Beskriv hvilken rolle ungdom, eller unge voksne i aldersgruppen 15-30 år, skal spille i den fremtidige publikumsmiksen. Beskriv til slutt hvilke NYE målgrupper dere bør prioritere i kommende strategiperiode, for å lykkes med oppdraget.

Kontrollspørsmål

- Er ønsket fremtidig publikumsmiks forenlig med det kunstneriske eller kulturfaglige formålet, de økonomiske målsettingene og andre rammebetingelser for virksomheten?
- Er misjonsbeskrivelsen et uttrykk for en samlet vurdering fra et tverrfaglig team?
- Hvilke nøkkelpersoner i virksomheten har kommet med innspill og stiller seg bak misjonen?

Formålet (fra vedtektene eller lignende)	
Hvem benytter tilbudet vårt i dag?	
Hvilken rolle spiller unge målgrupper i dagens publikumsmiks? Hvor stor andel utgjør de av det totale besøket?	
Hvem savner vi? Hvem burde besøke oss mer i fremtiden for at vi skal ha lyktes med samfunnsoppdraget?	
Hvilken rolle bør unge målgrupper spille i den fremtidige publikumsmiksen? Hvor stor andel bør de utgjøre av det totale besøket?	
Hvilke NYE målgrupper bør vi prioritere i kommende strategiperiode, for å kunne lykkes med oppdraget vårt?	

Oppgave 2

Innhent fakta om de prioriterte målgruppene – etablerte og nye – i misjonen for kommende strategiperiode. Fyll ut arbeidsark 2 «Sammenfatning av innsikt om prioriterte målgrupper».

Kontrollspørsmål

- Er innsikten basert på fakta eller antakelser?
- Er det noe dere ikke vet om målgruppen som det er avgjørende å få vite noe om?

	Målgruppe	Målgruppe	Målgruppe	Målgruppe
Målgruppens navn				
Status: Etablert eller ny				
Sosiodemografiske kjennetegn				
Psykografiske kjennetegn				
Kulturinteresser og vaner				
Motivasjoner				
Barrierer				
Viktigste utløsende årsak for besøk				
Hvordan du skal nå dem				
Hvor de henter informasjon om hva som skjer				

Oppgave 3

Utfør en SWOT-analyse. Vurder styrker og svakheter, muligheter og trusler i forbindelse med satsingen på hver av de prioriterte målgruppene.

SWOT	
Styrker knyttet til å engasjere målgruppen	Svakheter knyttet til å engasjere målgruppen
Muligheter knyttet til å engasjere målgruppen	Trusler knyttet til å engasjere målgruppen

Oppgave 4

Gjør en TOWS-analyse. Identifiser strategier som kan minimere svakhetene gjennom å oppdage truslene i tide, anvend styrkene til å utnytte mulighetene og til å unngå truslene, og anvend mulighetene til å overvinne svakhetene.

Kontrollspørsmål

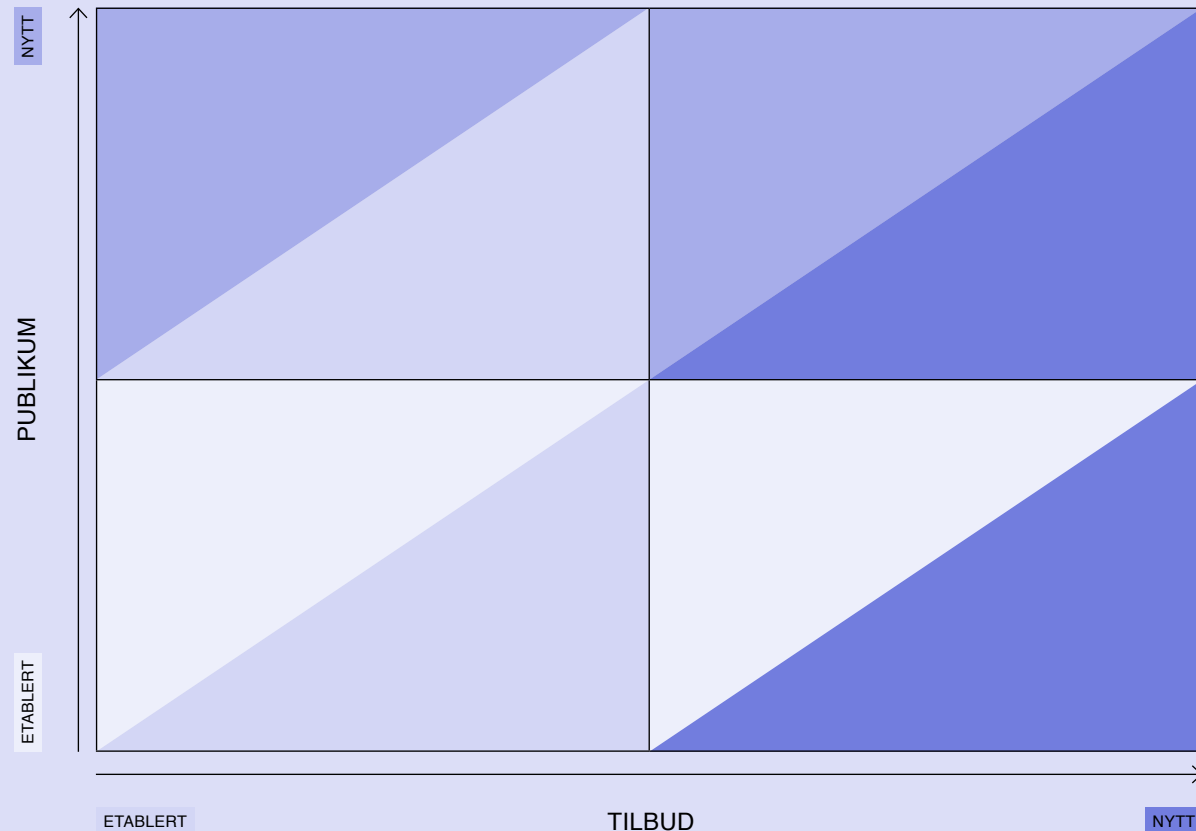
- Har SWOT-analysen belyst styrker og svakheter, muligheter og trusler knyttet til å engasjere den aktuelle målgruppen?
- Har TOWS-analysen fått fram strategier for å minimere, og overkomme, trusler og svakheter?

TOWS	Styrker (S)	Svakheter (W)
Muligheter (O)	SO-strategi	WO-strategi
Trusler (T)	ST-Strategi	WT-strategi

Oppgave 5

Last ned og print ut Ansoff-matrisen, eller tegn den opp på et stort ark eller en stor tavle. Skriv inn de prioriterte målgruppene - etablerte og nye - i de ulike rutene.

Ta deretter for dere elementene i eksisterende engasjementsmiks. Bruk gjerne post-it-lapper eller lignende, og skriv ned de ulike strategiene i engasjementsmiksens på hver lapp. Plasser så lappene i de rutene i Ansoff-matrisen hvor dere mener at de hører hjemme. Vurdér om det mangler strategier og tiltak i noen av rutene. Gjennomfør en idémyldring på mulige nye engasjements tiltak, og fyll ut Ansoff-matrisen med de tiltakene dere har mest tro på, basert på den innsikten dere har om målgruppen.



Oppgave 6

Fyll ut arbeidsark 6 «Engasjementsmiks» for hver av de prioriterte målgruppene i publikumsmiksen på bakgrunn av det dere kom fram til i TOWS-analysen, og i arbeidet med strategier i Ansoff-matrisen.

Den overordnede strategien fra Ansoff-matrisen fylles inn øverst i arket:

- 1) Engasjere etablert publikum med etablert tilbud
- 2) Engasjere etablert publikum med nytt tilbud
- 3) Engasjere nytt publikum med etablert tilbud
- 4) Engasjere nytt publikum med nytt tilbud

Fyll deretter ut de spesifikke tiltakene i engasjementsmiksen.

Kontrollspørsmål

- Har dere et målrettet eller produktrettet utgangspunkt? (Ref. Kawashima)
- Har dere forestilt dere kundereisen og totalopplevelsen, fra de prioriterte målgruppenes posisjon?
- Har dere sjekket at det ikke kun er kommunikasjons- og salgsstrategier i engasjementsmiksen, men kunstneriske strategier og formidlingsstrategier?
- Hva kan dere eventuelt legge til av kunstneriske, formidlings- eller PR- og salgsstrategier for å engasjere målgruppene?
- Ønsker dere, og har dere, ressurser til å innføre disse NYE strategiene innenfor denne strategiperioden?
- Har dere nok ressurser til å gjennomføre strategiene og tiltakene over tid, slik at de kan få virke lenge nok til at det bygges opp kjennskap og tillit til dere i de ulike prioriterte målgruppene?
- Har alle nøkkelpersoner i virksomheten bidratt, og stiller de seg bak denne engasjementsmiksen?

	Målgruppe	Målgruppe	Målgruppe	Målgruppe
Overordnet strategi				
Kunstneriske strategier				
Formidlingsstrategier				
PR-strategi				
Prisstrategi				
Samarbeidspartnere				
Andre strategier				

Oppgave 7

Ta for dere hver av de vedtatte strategiene for hver av de prioriterte målgruppene, og diskuter dere fram til SMARTE målsettinger, KPI-er og målemetoder. Fyll ut arbeidsark 6 «Målsettinger», KPI-er og målemetoder for hver av de prioriterte målgruppene.

Kontrollspørsmål

- Har muligheter og trusler identifisert i SWOT-analysen bidratt til å spisse målsettingene?
- Har du husket å sette inn tiltak for å opprettholde kontakten med målgruppene over tid og mellom selve kjerneopplevelsene (forestillingene, konsertene, utstillingene, formidlingsarrangementene osv.)?
- Er målsettingene realistiske i forhold til kunstneriske/ kulturfaglige målsettinger, økonomiske rammer, og salgs- og besøkstrender over tid hos dere eller hos konkurrenter?

Målgruppe	Tiltak	SMART målsetting	KPI	Målemetode
Kunstnerisk strategi				
Formidlingsstrategi				
PR-strategi				
Prisstrategi				
Finansiering				
Samarbeidspartnere				

Oppgave 8

Fyll ut arbeidsark 7 «Handlingsplan» for en avgrenset periode (for eksempel en sesong) per målgruppe, basert på de strategiene og tiltakene dere har kommet fram til.

Målgruppe	SMART målsetting	KPI
-----------	------------------	-----

[illegible]

ALFABETISK ORDLISTE

Ansoff-matrise

Ansoff-matrisen er et veletablert markedsverktøy. Vi bruker en transponert utgave av Ansoff sin vekstmatrise for å få et raskt overblikk over potensialet for å utvikle etablerte og nye publikumsgrupper, med utgangspunkt i etablerte og nye program-strategier, formidlingsstrategier, og PR- og salgsstrategier.

Culture Segments

Culture Segments er en segmenteringstjeneste utviklet av konsulentmiljøet Morris Hargreaves McIntyre. Verktøyet baserer seg på hvordan du svarer på åtte spørsmål om din personlige tilnærming til livet generelt, og holdninger til kunst og kultur spesielt. Den deler respondentene inn i åtte segmenter. Verktøyet benyttes av aktører i store deler av den engelsktalende delen av verden, i Europa, og i Norden–, særlig i Danmark, Sverige og Norge. I Norge blir segmenteringsverktøyet benyttet av Norsk publikumsutvikling. Det har vært benyttet av kulturmyndigheter og kulturinstitusjoner i Latin-Amerika, Asia og Midtøsten.

Dataprofilering

Det finnes databaser som kan knyttes til dine besøkende/kunder for å gi dypere innsikt. Mosaic er et eksempel. Med utgangspunkt i postadressen til dine besøkende/kunder, kan de hente ut innsikt om kjøpsmotivasjon og kjøpekraft. Mosaic er en av flere datakilder som inngår i den statsfinansierte, britiske segmenteringstjenesten Audience Spectrum. Dette er en gratis segmenteringstjeneste levert av The Audience Agency, til alle med tilskudd fra det britiske Kulturrådet. Verktøyet segmenterer hele befolkningen i Storbritannia etter hvor de bor, holdningene deres til kultur, og besøkhistorikk. Verktøyet deler den britiske befolkningen inn i 10 profiler. Verktøyet benyttes av aktører i England, Skottland og Wales.

Engasjement

Begrepet dekker alle de ulike måtene publikum involverer seg i kulturelt innhold på. Å gå på forestillinger eller utstillinger, surfe etter innhold på nettet, lese og undersøke, kommentere via sosiale medier, delta på aktiviteter, delta i debatter, ta del i frivillig arbeid, eller støtte en organisasjon, er alle ulike former for engasjement.

Engasjementsmiks

Vi bruker ordet engasjementsmiks for å beskrive strategier og tiltak en organisasjon benytter for å skape engasjement i ulike publikumsgrupper. Den totale engasjementsmiksen er unik for den enkelte organisasjon, og inkluderer både kunstneriske/kulturfaglige strategier, formidlingsstrategier, promoterings- og markedsføringsstrategier og prisstrategier.

Interseksjonalitet

Interseksjonalitet beskriver hvordan sosiale faktorer som klasse, kjønn, rase, etnisitet, seksuell orientering og funksjonsevne virker sammen og skaper forskjellige former for sosial ulikhet, sårbarhet og diskriminering. Å tenke interseksjonelt i forbindelse med publikumsutvikling innebærer å arbeide med segmenter som ikke er redusert til ett enkelt sosidemografisk trekk ved en person. For eksempel alder eller samme innvandringsbakgrunn. Kjønn, utdanning, kulturelle vaner, tilhørighet til subkulturelle miljøer, er mer avgjørende for hva unge og personer med innvandringsbakgrunn deltar på i kulturlivet, enn alder og landbakgrunn i seg selv.

NABC-metoden

NABC er et akronym som står for Need = behov, Approach = fremgangsmåte, Benefits = fordeler, Competition = konkurranse. Metoden er et verktøy utviklet ved Stanford University i USA, som setter brukernes behov i sentrum. Metoden ble kjent i Norge etter NRK sin enorme suksess med å engasjere unge for serien SKAM. Nasjonalmuseet har siden tatt i bruk metoden for å kuratere åpningsutstillingen til det nye museet.

Psykografi

Psykografisk segmentering handler om å dele folk (publikum eller befolkning) inn i grupper basert på hva som motiverer dem, og hva som står i veien for deltakelse. Psykografi hjelper deg å skape en dyp og tydelig forståelse av de ønskede målgruppene i publikumsmiksen. Med utgangspunkt i psykografisk innsikt kan du innrette program og formidling for spesifikke undergrupper av publikum. For eksempel grupper som kun deltar på de mest populære arrangementene med kjente artister, i motsetning til grupper av uavhengige individer med dybdekunnskap innen en kunstart som unngår altfor populære arrangementer.

Publikum

Publikum stammer fra latin og betyr opprinnelig offentlighet. Vi bruker betegnelsen spesifikt om den delen av befolkningen som engasjerer seg i kunst- og kulturorganisasjoner, gjennom fysisk eller digitalt oppmøte på arrangementer, eller gjennom å engasjere seg digitalt i innhold tilgjengeliggjort på nettet av kunst- og kulturorganisasjoner. Personer og miljøer som støtter kulturorganisasjoner som givere og frivillige regnes også som publikum. De som enda ikke engasjerer seg i kunst- og kulturtilbudet utgjør et potensielt publikum. Hvor stor andel av befolkningen i en region som utgjør et realistisk publikumspotensial for ulike

typer kunst og kulturtilbud som utstillinger, scenekunst og konserter, avdekkes gjennom regelmessige befolkningsundersøkelser utført av Norsk publikumsutvikling.

Publikumsmiks

Publikumsutvikling har som mål å opparbeide et publikum som er mest mulig representativt i forhold til den befolkningen man ifølge sitt formål skal betjene. Misjonen gir uttrykk for hvem det skal satses på å nå i en bestemt tidsperiode, utover de etablerte brukerne. En plan for publikumsutvikling vil alltid ha som mål å oppnå en bestemt publikumsmiks, i betydningen; sammensetning av ulike typer publikumsgrupper. Ulike organisasjoner oppnår ulike sammensetninger av publikum. Alle kan ikke være til for alle, men til sammen kan ulike aktører i et område dekke hele befolkningens behov for kulturutøvelse og kulturopplevelse.

Publikumsutvikling

Publikumsutvikling bidrar til at kulturorganisasjoner oppfyller oppdraget sitt gjennom å balansere hensyn til kunstnerisk og kulturfaglig utvikling, samfunnsansvar og økonomisk bærekraft. Publikumsutvikling (audience development) er et fagområde innenfor kulturledelse som har sin opprinnelse i Storbritannia. Ordet dukket opp første gang på slutten av tittallet i tekster skrevet av rådgivere i Arts Council England, i The Touring Department. Publikumsutvikling forstås, og praktiseres, ulikt både i byråkratiet og ute blant aktørene. Publikumsutvikling kjennetegnes ved å være planmessig gjennomført, faktabasert, og tverrfaglig omforent. I praksis krever det tiltak som kombinerer og inkluderer både kunstneriske/kulturfaglige strategier, formidlingsstrategier, promoterings- og markedsføringsstrategier og prisstrategier. Publikumsutvikling viser seg som en målbar endring i publikumsgrunnlaget.

Innenfor publikumsutvikling er det to retninger. Den ene jobber for demokratisering av kunst- og kulturlivet, den andre for kulturelt demokrati. De førstnevnte – inkludert Norsk publikumsutvikling – jobber for at etablerte institusjoner og aktører

skal bli relevante for flere og nye målgrupper i befolkningen. Kulturelt demokrati-forkjempere er mer opptatt av befolkningens egen kulturelle utfoldelse og mindre opptatt av hvilke aktører som bidrar til dette. Kulturelt demokrati gir publikum større makt og medvirkning over den kulturelle produksjonen. Elementer av kulturelt demokrati kan være hensiktsmessig å adoptere i arbeidet med å inkludere unge, minoriteter og grupper med lav deltakelse i institusjonene.

Segmentering

Segmentering er en teknikk som deler et publikum eller en befolkning inn i forskjellige grupper, basert på at de som oppfører seg på lignende måter eller har lignende behov. Segmenteringsteknikker kan hjelpe organisasjoner med å forstå publikum, og identifisere store nok grupper av mennesker som er mulige å nå (lokaliserbare).

Den vanligste formen for segmentering av etablert publikum er frekvens. Det innebærer at man deler publikum inn i grupper basert på høy, middels eller lav besøksfrekvens. For å engasjere nye grupper kan det være effektivt å ta i bruk psykografiske segmenteringsmodeller som Culture Segments. Det kan gi retning i arbeidet med å identifisere potensielle, men hittil uengasjerte, grupper i befolkningen.

RESSURSER

RESSURSER NEDLASTBARE PDF-ER

45

Rapporter

Håndbok i publikumsutvikling for Viken fylkeskommune
laget av Norsk publikumsutvikling.
2. utgave

Norsk publikumsutvikling (NPU) er en forening som arbeider for å styrke kunstens og kulturens posisjon i samfunnet. Det gjør vi primært gjennom å produsere og formidle analyse og innsikt av en kvalitet og et omfang som bidrar til styrket publikumsutvikling og forretningsutvikling i feltet. Denne håndboken er laget for å hjelpe aktørene i feltet å ta i bruk innsikten i sine planer for publikumsutvikling.

Redaktør og skribent: Ingrid E. Handeland
I redaksjonen: Svend Aavitsland og Tarjei Westby