

npu håndboka

PUBLIKUMS- UTVIKLING

– INNFØRING OG VEIVISER

INNHALDSFORTEGNELSE

S. 3 FORORD

S. 4 INNFØRING I PUBLIKUMSUTVIKLING

s.5	1.1 Om Norsk publikumsutvikling
s.5	1.2 Publikumsutvikling som kulturell inkludering
s.8	1.3 Publikumsutvikling i Norge
s.9	1.4 Mangfold og anti-diskriminerende praksis
s.12	1.5 Publikumsutvikling som kulturledelse
s.14	1.6 Publikumsutvikling og kunstnerisk kvalitet
s.15	1.7 Publikumsutvikling som resultat av strategisk planlegging
s.17	1.8 Segmentering og konseptuelle målgrupper

S. 22 VEIVISER TIL STRATEGISK PUBLIKUMSUTVIKLING

s.24	Oversikt
s.25	2.1 Første stopp: Misjonen
s.29	2.2. Andre stopp: Analysen
s.36	2.3 Tredje stopp: Strategiene
s.45	2.4 Fjerde stopp: Målsettingene
s.50	2.4 Femte stopp: Handlingsplanen
s.53	2.5 Sjette stopp: Effektmålingen

S. 56 ORDLISTE

Denne håndboken er skrevet for dere som skal arbeide med publikumsutvikling i egen organisasjon. Den viser vei gjennom jungelen av ulike praksiser og metoder i feltet.

Håndboken består av to deler. Del 1 «Om publikumsutvikling» setter publikumsutvikling i kontekst, både historisk og systematisk, og gir svar på hva publikumsutvikling er, og hva det ikke er. Del 2 «Veiviser til strategisk publikumsutvikling» gir en oppskrift på hvordan publikumsutvikling gjennomføres steg for steg ved hjelp av noen velprøvde strategiske verktøy.

Håndboka er et produkt av det jeg har lært av kollegaer i feltet siden jeg begynte å jobbe for NPU i 2012. Ingen nevnt ingen glemt. Kun to skal trekkes fram. Spesialrådgiver Svend Aavitsland i NPU har lest og kommentert manus. Det samme har Thomas Talawa Prestø, gründer, kunstner, kunnskapsprodusent, samfunnsdebattant og rådgiver for NPU når det gjelder mangfold og anti-diskriminerende praksiser. Begge har bidradd med verdifulle innspill. Del 2 Veiviseren er modellert etter forbilde av «Creating an Effective Audience Development Plan», utgitt av The Audience Agency i Storbritannia. Et annet forbilde er «Guide i publikutveckling», utgitt av Republik (Sverige) i samarbeid med den britiske publikumsutviklingseksperten Heather Maitland.

Håndboken gjøres tilgjengelig for alle NPU-medlemmer i januar 2022. Vi tilbyr kurs i publikumsutvikling, som tar utgangspunkt i håndbokens grunnleggende logikk og faglige innspill.

Vi kan også tilby skreddersydd strategibistand for enkelte organisasjoner som ønsker en mer personlig oppfølging. Da tar vi utgangspunkt i veiviseren og leder organisasjonen gjennom alle seks faser i prosessen.

Veiviseren er lagt opp som en interaktiv PDF med arbeidsark til utfylling og nedlasting. Etter å ha fylt ut alle arkene skal dere kunne laste ned en fiks ferdig strategisk plan for publikumsutvikling. Målet med håndboken er å bistå aktørene i deres arbeid med å utvikle sine virksomheter og sitt publikumsgrunnlag.

Kursplaner annonseres på våre nettsider under «arrangement» og i våre månedlige nyhetsbrev. Dersom du er interessert i dette, kan du sende en e-post til post@norskpublikumsutvikling.no.

God arbeidslyst!

Ingrid E. Handeland
direktør, redaktør og skribent



DEL 1

INNFØRING I PUBLIKUMS- UTVIKLING

1.1 Om Norsk publikumsutvikling

Norsk publikumsutvikling (NPU) ble etablert som en forening i Bergen i 2009 med formål om å *øke kunnskapen om publikum og oppslutningen om medlemmenes tilbud*.

Vi arbeider i dag for å styrke kunstens og kulturens posisjon i samfunnet. Vi bidrar til å nå sektorspesifikke mål om kvalitet, relevans og representativitet gjennom tjenester som analyse, strategisk bistand, kompetanse og møteplasser.

NPUs visjon er at de offentlig finansierte kunst- og kulturtilbudene skal oppleves som tilgjengelige og relevante for alle, uavhengig av alder, utdanning, økonomi, bosted, kulturell bakgrunn og identitet. Vår misjon er å produsere og formidle innsikt og kompetanse av en kvalitet og et omfang som bidrar til at aktørene i feltet kan jobbe mer systematisk for å nå sine egne mål.

Vår kunnskap og våre verktøy er også relevante for private aktører, men vi har fokusert formidlingen og tilpasset det tilhørende kursmaterialet primært med tanke på de utfordringer som er spesifikke for aktører som, i kraft av sin offentlige finansieringsgrad, har et spesielt samfunnsoppdrag. *På den ene siden skal de produsere og programmere kunst og kultur med et annet innhold og en annen form enn populærkultur, som engasjerer bredt i befolkningen. På den andre siden skal de samme aktørene arbeide aktivt for å nå ut til et mest mulig representativt publikum.* Det er dette som i kulturpolitisk terminologi kalles for «demokratiseringen av kunsten». Det er innenfor den tradisjonen at publikumsutvikling som begrep har oppstått, og det er innenfor denne tradisjonen NPU arbeider.

NPUs målgrupper er ledergruppene i teatrene, orkestrene, operaene, museene, festivalene, bibliotekene, litteraturhusene, kinoene, kulturhusene og konsertarrangørene. Vi leverer faktagrunnlag om hvilke grupper som besøker dem, og hvor det ligger et potensial for økt deltakelse i befolkningen. Til oppdragsgiverne i stat, fylke og kommune bidrar vi med oversikt over publikumsutviklingen i institusjonsfeltet, per sjanger og per region. På denne måten styrkes publikumskompetansen og lederkompetansen i feltet.

1.2 Publikumsutvikling som kulturell inkludering

«Audience development» dukket opp som begrep og metode i England på 90-tallet. Undersøkelser hadde avdekket store klaseskiller i kulturbruken og manglende engasjement for offentlig finansierte kunst og kultur i de brede lag av befolkningen. Dette til tross for satsing på turnerende og oppsøkende virksomhet, som reduserte den geografiske avstanden til institusjonene i de store byene. New Labour-regjeringen under Tony Blair tok grep for å utjamne forskjellene i kulturbruken gjennom å bevilge fem millioner pund i tre år til utforskning av nye formidlingsmåter. Heather Maitland, som arbeidet i turné-avdelingen i det britiske kulturrådet, forfattet den første håndboken i publikumsutvikling med tittelen «A Guide to Audience Development» i 1997. Tre år senere (i 2000) skrev kulturforskeren Nobuko Kawashima fra Centre for Cultural Policy Studies ved Universitetet i Warwick en rapport som beskrev hva feltet hadde oppnådd gjennom den prøvingen og feilingen som fondet hadde tillatt de siste tre årene. Rapporten heter «Beyond the Division of Attenders vs. Non-Attenders: A Study into Audience Development in Policy and Practice»¹.

Kawashima-rapporten systematiserer de ulike forsøkene med tilskudd fra fondet. Hun identifiserer to hovedretninger og fire overordnede strategier. Den ene hovedretningen betegner hun som produktledet (product-led), den andre som målrettet (target-led).

Den produktledede retningen setter verket eller kunsten i sentrum og forsøker å overbevise ulike publikumsgrupper gjennom hovedsakelig tre strategier: *utvidet markedsføring, formidling og smakskulivering*. Den målrettede hovedretningen skiller seg fra den produktledede og de tilhørende strategiene ved at den ikke setter produktet eller kunsten i sentrum, men den aktuelle publikumsgruppen. Innenfor denne retningen identifiserer Kawashima kun én strategi, som hun kaller *kulturell inkludering*. De ulike prosjektene i denne gruppen hadde til felles at de baserte seg på kunnskap om målgruppens preferanser og tilpasset produktet for å imøtekomme målgruppens behov.

¹ Vi refererer til denne rapporten flere steder i teksten som «Kawashima-rapporten», eller bare som «Kawashima».

Ifølge rapporten var det kun de som arbeidet med *kulturell inkludering* som klarte å engasjere nye og hittil lavfrekvente grupper med annen sosiodemografi enn det etablerte publikummet i de store byene. De som ikke tilpasset produktet, klarte ikke å engasjere lavfrekvente grupper med annen sosiodemografi enn det etablerte publikummet.

Lærdommen fra Kawashima-rapporten, og en lang rekke senere rapporter, er at segmentert og differensiert kommunikasjon og språk er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for å treffe bredt i befolkningen. Det er forholdsmessig mye enklere å rekruttere nye navn innenfor samme sosiodemografiske gruppe enn nye navn innenfor en annen sosiodemografisk gruppe enn det etablerte publikummet. Med produktet i sentrum kan du overbevise nye navn innenfor samme befolkningsgruppe. Med analyse og innsikt kan du identifisere «tvillinger» i markedet og henvende deg til dem. Tvillinger har samme smak og kulturvaner som ditt eget publikum, men har ikke besøkt akkurat din institusjon enda. For å engasjere personer som tilhører andre smaks- og interessefellelsskap, bør produktet differensieres.

Kompromissløse sjanger- og kvalitetskrav kan være riktige og nødvendige å holde fast ved for små og spisse aktører som driver mer eller mindre utelukkende med kunstnerisk eksperimentering, eller for store hus og ensembler som ønsker kunstnerisk fornyelse. Dersom det nye kunstneriske fokuset holdes fast over en lengre periode, vil det være mulig å oppdra det etablerte publikummet til å like de nye produktene som vises. Da vil det med Kawashima-rapportens språk ha foregått en «smakskultivering» av det etablerte publikummet.

Kawashima-rapporten ble skoledannende for den akademiske kritikken av publikumsutvikling. I antologien «Om publikumsutvikling», utgitt av Norsk publikumsutvikling i 2010, skriver den norske kulturforskeren Egil Bjørnsen om publikumsutviklingens begrensninger med henvisning til Kawashima. Han poengterer at publikumsutvikling ikke må praktiseres som om det var det samme som kulturmarkedsføring. Publikumsutvikling handler ikke nødvendigvis om egeninntjening, selv om det kan føre til økt egeninntjening på sikt, men handler om å tiltrekke seg, og la seg påvirke, som kunstprodusent, av det publikummet man vil inkludere. Bjørnsen konkluderer med at publikumsutvikling i betydningen kulturell

inkludering av ekskluderte grupper stiller helt nye krav til kulturelt lederskap i kulturorganisasjonene.

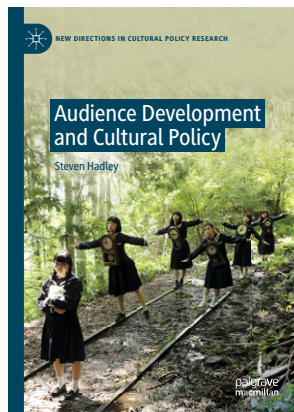
Dersom målet er å bekjempe sosial ekskludering, så er det store spørsmålet hva som kan oppnås med den profesjonelle kunsten. Dersom kjerneproduktet i stedet skal settes til side til fordel for et engasjement med nye og kulturelt ekskluderte publikumsgrupper på deres premisser, så reiser det store utfordringer for kunstorganisasjonenes strategi og tilnærming til deres kulturelle lederskap.

Termen «Audience development» fikk paneuropeisk aktualitet i forbindelse med at EU rullet ut programmet Kreativt Europa i 2012. Programmet støtter utviklingsprosjekter som gjennomføres i en europeisk ramme, og som bidrar til kunstnerisk fornyelse og publikumsutvikling. Publikumsutvikling er et av de viktigste søknadskriteriene. Kritikken av det ensidige produktfokus i tidligere programmer, blant annet i England, har fått gjennomslag og ført til en vektlegging av toveiskommunikasjon og likestilling mellom institusjonen og publikum, og publikum forstått ikke bare som enkeltindivid, men som hele lokalsamfunn.

I 2012 defineres publikumsutvikling slik av Kreativt Europa-programmet: *Audience development is a strategic and interactive process of making the arts widely accessible by cultural organisations. It aims at engaging individuals and communities in fully experiencing, enjoying, participating in and valuing the arts. Its focus is on a two way exchange.*²

I 2013 og 2014 var NPU med i et EU-finansiert mobilitetsprogram med tittelen *Open All Areas*. Hensikten var å knytte kontakt mellom aktører som arbeidet med demokratisering av kulturen, og lære på tvers av landegrenser. Vi besøkte blant annet Belfast og Audiences Northern Ireland. Her møtte vi Steven Hadley, som den gang var leder av organisasjonen og sto bak en rekke forsøk på publikumsutvikling med tilskudd fra det nordirske kulturrådet.

²European Audiences, 2020 and Beyond:
→ http://ec.europa.eu/culture/library/reports/conference-audience_en.pdf.



Steven Hadley (2021) *Audience Development and Cultural Policy*, Palgrave Macmillan.

Steven Hadley har siden gått over til forskningen, og i 2021 kom han ut med den første PHD'en som går britisk publikumsutvikling etter i sømmene. Han baserer kritikken på empiriske data. Undersøkelser utført regelmessig de siste tiårene viser at alle anstrengelser for å demokratisere den offentlig finansierte kunsten og kulturen gjennom tilskudd til institusjonene har feilet. Undersøkelser viser at ca. 8 prosent av den britiske befolkningen benytter institusjonene regelmessig. Resten er lavfrekvente eller indifferente og konsumerer andre kulturprodukter. Dette kaller Hadley³ for «*the dilemma of failure*». Hadley er radikal og argumenter for kulturelt demokrati. Det betyr i praksis en omfordeling av statlige midler fra institusjonene til lokalsamfunn, som i samarbeid med kunstnere og kulturarbeidere kan få mulighet til egen kulturell utfoldelse. Denne tankegangen har allerede nedfelt seg i det britiske kulturrådets satsing på programmet Creative People and Places. Programmet har blitt importert til Sverige, og Kulturrådet i Norge «snuste» på det i forbindelse med det treårige prosjektet *Inkluderende kulturliv i Norden*

(2017–2019). I regi av Bergen kommune foregår det et kulturelt demokrati-prosjekt under ledelse av den britiske kulturkonsulenten Lisa Baxter. «Creative Arna» er et pilotprosjekt som har som formål å skape levende lokalmiljø gjennom kunst og kultur basert på innbyggernes egne behov og ønsker. Det finnes helt sikkert andre lignende eksempler fra ulike deler av landet, men foreløpig ser vi ikke konturene av en radikal omfordeling av midler for å nå de kulturpolitiske målene i Norge. Demokratiseringen av kulturen foregår på bred front, og ikke minst i institusjonene, men på armlengdes avstand og uten avkorting av overføringer fra staten.

Oppsummering: Publikumsutvikling som kulturell inkludering

- ✓ Publikumsutvikling dukker opp i England på 1990-tallet, som betegnelse på systematisk arbeid for å nå ut de som bruker de offentlig finansierte kulturtilbudene i liten grad.
- ✓ Kawashima-rapporten (2000) skiller mellom produktrettet og målrettet publikumsutvikling.
- ✓ Publikumsutvikling får paneuropeisk aktualitet i 2012 gjennom EU-programmet Kreativt Europa.
- ✓ Kulturell inkludering er målrettet kulturledelse med publikum i sentrum. Dette til forskjell fra Kulturmarkedsføring, med utgangspunkt i et gitt produkt forsøker å nå så mange som mulig.
- ✓ Steven Hadleys doktoravhandling fra 2021 argumenterer for at demokratiseringen av kunsten fra innsiden av institusjonene ikke fungerer.

³Steven Hadley (2021) *Audience Development and Cultural Policy*, Palgrave Macmillan.

1.3 Publikumsutvikling i Norge

Publikumsutvikling ble introdusert som et nytt kulturpolitisk begrep i Norge da regjeringen i 2011 la frem Stortingsmelding 10 (2011–2012) *Kultur, inkludering og deltaking*. Meldingen reflekterer kulturforskningens kritikk og forståelse av hva publikumsutvikling er. Det slås fast at publikumsutvikling dreier seg om å engasjere nye grupper, og at det som kjennetegner institusjoner som praktiserer publikumsutvikling, er at de plasserer publikum i «hertet» av alt de gjør.

Publikumsutvikling handler om ulike aktiviteter institusjonane og kulturaktørane set i verk for å møte behova til eksisterande og nye publikumsgrupper. Publikumsutvikling reflekterer også forholdet mellom publikum og institusjon slik det utviklar seg over tid. Det er fleire måtar å arbeide med publikumsutvikling på, og ulike institusjonar vil ha eigne og unike innfallsvinklar. Felles for dei fleste innfallsvinklane er at publikumsutvikling plasserer publikum i hjartet av alt ein kulturinstitusjon gjer. Innsats for å nå nye grupper er kanskje den mest utfordrande delen av publikumsarbeidet og det arbeidet som i størst grad krev utprøving. Arbeidet kan til dømes omfatte grupper som står i fare for eller er sosialt ekskluderte, som ikkje har noko forhold til kultur og kulturaktivitetar eller som av ulike årsaker er forhindra frå å delta. Dette kan omfatte svært ulike grupper med ulike slags behov.

Fokuset på ulike publikumsgruppers behov er tydelig, og med dette behovet for økt kunnskap om publikumsgruppene som står utenfor kulturlivet og ønskes inkludert. Statstilskuddet til NPU skal gå til en kunnskapsproduksjon og et kompetanseløft som setter institusjonene bedre i stand til å nå grupper som benytter tilbudet i liten grad.

Ei viktig oppgåve for Norsk publikumsutvikling vil vere å medverke til å utvikle arbeidet med publikumsundersøkingar i kunst- og kultursektoren i eit omfang og av ein kvalitet som kan setje institusjonane betre i stand til å vurdere føremålstenlege tiltak for å nå fram til dei delane av befolkninga som nyttar kulturtilbod i liten grad. Kulturdepartementet vil initiere eit 3-årig forsøks- og utviklingsprosjekt for å inkludere nye publikumsgrupper i kulturinstitusjonane. Prosjektet vil bli utvikla og gjennomført i samarbeid med 6 til 8 utvalde

*institusjonar, Norsk Teater- og orkesterforeining, Norsk publikumsutvikling og Norsk kulturråd. Prosjektet skal bidra til å utfylle institusjonane sin kunnskap om eksisterande og potensielle brukargrupper og kartlegge moglege barrierar for auka deltaking. Det treårige forsøks- og utviklingsprosjektet foregikk i tidsrommet 2013–2015 under navnet «Performaprojektet». Det var første gang at en gruppe institusjoner samarbeidet om publikumsinnsikt, og det var første gang at det psykografiske segmenteringsverktøyet *Culture Segments* ble benyttet i en omfattende studie av publikum i norsk kultursektor. Resultatene av Performaprojektet ble formidlet til hele NPU-feltet og skapte en etter-spørsel etter publikumsanalyse med bruk av psykografisk segmentering fra institusjoner, fylker og kommuner over hele landet.*

I 2018 tok Den Norske Opera & Ballett initiativ til å samle feltet i én og samme nasjonale publikumsundersøkelse. Initiativet ledet til et prosjekt i regi av NPU som fikk navnet PUBDATA 2019–2020. Det var et forprosjekt som hadde som formål å undersøke muligheten for å bygge NPU Monitor; en nasjonal publikumsdatabase som på sikt skal inkludere både surveydata og kundedata. På grunn av covid-19-pandemien ble det parallelt med utviklingen av et eget digitalt analyseverktøy for Norge gjennomført seks nasjonale runder med datainnsamling i samarbeid med den amerikanske kulturanalyse-aktøren WolfBrown i deres dashbord. Undersøkelsene rettet seg mot etablerte kunder og hadde som formål å forstå effekten av pandemien på deres vilje til å delta på kort og lang sikt, fysisk og digitalt. Datainnsamlingen fra disse undersøkelsene danner et av kunnskapsgrunnlagene for Kulturrådets analyse av de langsiktige konsekvensene av pandemien og digitaliseringen i pandemiens kjølvann. Analysen gjennomføres i samarbeid med Norsk filminstitutt, på oppdrag fra Kulturdepartementet.

Etter pandemien står vi klare med NPU Monitor; en ny nasjonal befolknings- og publikumsundersøkelse som viser hvem publikum er, og hvem som *ikke* benytter de offentlig finansierte kulturtilbudene. NPU Monitor vil gi et bilde av publikumsutviklingen i Norge samlet, i regioner og bransjer. Aktørene kan logge seg inn og følge med på utviklingen av eget publikumsgrunnlag fra kvartal til kvartal og sesong til sesong. De kan hente ut sammenlignbare tall som kan brukes i rapporteringen til oppdragsgivere og samarbeidspartnere.

Veiviseren i del 2 av denne håndboken forutsetter at det innhentes kunnskap om publikum og befolkning, enten gjennom NPU Monitor eller andre tilsvarende undersøkelser av kunst- og kulturpublikummet i din organisasjon og din region.

Oppsummering: Publikumsutvikling i Norge

- ✓ Norsk publikumsutvikling etableres i Bergen i 2009 for å øke kunnskapen om publikum
- ✓ Publikumsutvikling introduseres i den nasjonale kulturpolitikken i Stortingsmelding 10 (2011–2012) Kultur, inkludering og deltaking.
- ✓ NPU får i oppdrag å gjøre undersøkelser som setter feltet i stand til å vurdere formålstjenlige tiltak innenfor publikumsutvikling
- ✓ I 2012 starter NPU Performaprojektet (2012–2015) på oppdrag fra Kulturdepartementet. Målet er å bli i stand til å inkludere nye grupper gjennom kartlegging og kunnskapsbygging.
- ✓ I 2022 lanseres NPU Monitor – en nasjonal database som viser publikumsutviklingen i Norge samlet, i regioner, bransjer og på aktørnivå.

1.4 Mangfold og anti-diskriminerende praksis

Siden Mangfoldsåret i 2008 har mangfold vært et kulturpolitisk mål. Begrepet mangfold har ikke hatt en klar og tydelig definisjon, men mangfoldsarbeid har vært praktisert som inkludering av grupper med minoritetsstatus, som oftest grupper med synlig minoritetsstatus, og kanskje særlig grupper med synlig minoritetsstatus og innvandringsbakgrunn.

Språkbruken rundt mangfold har vært upresis og preget av ord som «blendahvitt». Et raskt googlesøk viser over 10 000 treff på ordet. Det har sitt opphav i reklamen for vaskepulveret Blenda og brukes i medieoppslag som uttrykk for manglende representasjon av personer med annet enn typisk nordeuropeisk utseende.

Flyktningkrisen i 2015 påvirket forståelsen av arbeidet med mangfold i kulturlivet. Nå handlet det om integrering av flyktninger. Flere aktører bidro til en bedre og mer meningsfull tilværelse for flyktninger i mottakene. På denne måten bidro de til bedre integrering av de som fikk oppholdstillatelse, og som da hadde en tilknytning til kulturfeltet. Praksisen bidro samtidig til en oppblussing av debatten om instrumentaliseringen av kunsten og kulturen, en debatt som alltid ligger og ulmer like under den kulturpolitiske overflaten og idealene om demokratisering av kunsten.

Da kulturminister Linda Hofstad Helleland i 2017 lanserte det treårige prosjektet «Inkluderende kulturliv i Norden», ble det lagt vekt på at kunst og kultur kunne brukes til integrering. I løpet av prosjektet ble mangfoldsbegrepet kritisert og utvidet. Kulturfeltets uavhengighet, kunstens kvalitet og kunstnernes rett til å definere seg selv og sitt samfunnsoppdrag ble satt i sentrum. Kvalitetsbegrepet ble utvidet. Det ble lagt større vekt på ytringsmangfold og flerstemmighet. Mangfoldsarbeidet skulle i større grad dreie seg om å inkludere flere og andre stemmer som får bidra på kunstens egne premisser, som utøvere, innholdsprodusenter og kulturarbeidere. Prosjektet kartla også hvilke ekskluderingsmekanismer som finnes i kulturlivet, og foreslo ulike typer satsinger for å motvirke diskriminerende praksiser. Prosjektet leverte en sluttrapport⁴, som har påvirket arbeidet med mangfold i kulturlivet.

⁴Inkluderende kulturliv i Norden, Kulturrådet, 2020.

→ Lastes ned her: <https://www.kulturradet.no/vis-publikasjon/-/rapport-inkluderende-kulturliv-i-norden-2020>



Prosjektet «Inkluderende kulturliv i Norden» produserte blant annet en kortfattet guide til mangfoldsarbeid (til høyre) og en antologi med tekster av flerkulturelle kunstnere fra Norden.

→ [Last ned rapporter her](#)



I 2020 ble Kulturrådet tildelt rollen som nasjonal koordinator for mangfold. I 2021 utpekte de fire grupper som feltet i første omgang skal arbeide for å inkludere. Det er 1) synlige minoriteter og grupper som representerer flerkulturelt og etnisk mangfold, 2) den samiske befolkningen og 3) nasjonale minoriteter (kvener, skogsfinner, tatere og romani) og 4) personer med funksjonsvariasjoner.⁵

⁵ Slik jobber kulturrådet med mangfold, Publisert 05.05.2021

→ <https://www.kulturradet.no/mangfold/vis/-/slik-jobber-kulturradet-med-mangfold>

Blant de fire kategoriene er det særlig én som kan oppleves krevende å operasjonalisere i arbeidet med mangfold. Dette gjelder «synlige minoriteter». Er det riktig å snakke om dette som en sosiodemografisk gruppe, og hvem faller i så fall inn under gruppen?

Synlig minoritet er et begrep som benyttes for å definere fellestrekk ved personer som kan være svært ulike med tanke på utdanning, klasse, smak og interesser. Det synlige minoriteter har til felles, og som er relevant i arbeidet med mangfold i kulturlivet, er et felles erfaringsgrunnlag basert på at de besitter en del identifiserbare triggere som kan utløse utestenging, diskriminering, marginalisering og ulike former for forskjellsbehandling. Disse triggerne er eksempelvis hudfarge, utseendeopprinnelse utenfor den nordiske normen, eller markører som navn, klær, frisyre, uttrykk, aksenter osv., som på ulike måter identifiserer dem som del av en subgruppe.

Språket om mangfold er i endring. Ordet «melaninrik» har blitt introdusert og er i ferd med å bli normdannende i talen om personer med synlige minoritetstrekk fra sydlige geografiske områder. Det fungerer som den norske versjonen av People of Color (POC) og brukes ikke bare i media, men også i markedskommunikasjon. Ordet fungerer fordi det ikke oppleves som støtende for målgruppen.

I denne håndboken snakker vi om viktigheten av å segmentere og arbeide med konseptuelle målgrupper med visse identitetstrekk. Da er det viktig å minne om at synlige minoriteter er en svært heterogen gruppe, og at det å ha visse synlige trekk ikke nødvendigvis samvarierer på bestemte måter med andre sosiodemografiske karakteristika som klasse, utdanningsnivå osv. Personer med synlige minoritetstrekk kan naturligvis ha både høy utdanning og kulturell kapital. Omvendt kan personer med etnisk norsk utseende ha både lavere utdanning og lavere kulturell kapital enn sine melaninrike medborgere og dermed være vanskeligere å engasjere for en aktør som henvender seg til en kunstoffentlighet.

Det personer med synlig minoritetsstatus har til felles, er at de opplever å være ikke-normative og blir utsatt for diskriminering. Institusjoner som skal arbeide med å bli mer mangfoldige og åpne for større etnisk og kulturelt mangfold, bør bli gode på å

imøtekomme ulike erfaringsgrunnlag. De bør både inneha kompetanse på ikke-diskriminerende praksis i tillegg til å bygge nødvendig kulturell kompetanse og forståelse for mangfoldsledelse. For å utvikle og bygge et flerkulturelt publikum er det ofte nødvendig å se på intern ledelse, sammensetning, samarbeidspartnere og praksis.

Det er ofte like relevant å snakke om *ikke-diskriminerende* praksis som å snakke om flerkulturell kompetanse eller forståelse. Synlig minoritetsstatus sier ikke egentlig noe om personens iboende kvaliteter, men kan snarere peke på mulige erfaringer som personen kan ha, og som igjen kan påvirke deres relasjon til kulturfeltet og deres opplevelse av tilhørighet og resonans. Å arbeide på ikke-diskriminerende måter bygger relasjon, kunnskap og tillit mellom en kulturaktør og publikumssegmenter som ellers kan oppleve utestenging eller fravær av relevans og resonans.

Avslutningsvis vil vi understreke at arbeidet med inkludering av synlige minoriteter er nybrottsarbeid. Vi bør bli mer presise i språkbruken. Det er uheldig å behandle alle med innvandringsbakgrunn eller synlig minoritetsbakgrunn som om de tilhørte en og samme målgruppe. Det er helt avgjørende å skille mellom personer med innvandringsbakgrunn og kort botid som trenger tilrettelegging for å bli inkludert i det norske samfunnet, og inkludering av synlige minoriteter med høy kulturell og økonomisk kapital, som trenger å oppleve seg sett og adressert i kulturinstitusjonens programinnhold og markedsføring. For å engasjere et synlig mangfold må organisasjonen sikre seg relevant kompetanse. Relevant kompetanse handler om å ha tilgang til personer med ulike erfaringsgrunnlag. Organisasjoner som ønsker å bli mer relevante for personer med synlig minoritetsbakgrunn, kan med fordel ansette eller involvere personer med synlig minoritetsbakgrunn både som skapere, formidlere og vertskap. Strategier for anti-diskriminerende praksis handler ofte om å inkludere målgruppen i beslutninger, prosesser og kommunikasjon og ved å på ulike måter gjøre dem synlige i institusjonens profil, det være seg på, bak eller rundt scenen og utstillingsrommene.

Oppsummering: Mangfold og anti-diskriminerende praksis

- ✓ Siden Mangfoldsåret i 2008 har inkludering av minoriteter vært et uttalt kulturpolitisk mål
- ✓ I årene etter flyktningkrisen i 2015 ble mangfold ofte forstått og praktisert som integrering
- ✓ Det treårige prosjektet «Inkluderende kulturliv i Norden» (2017-2019) utvidet mangfoldsbegrepet og la vekt på inkludering av kunstnere med synlig minoritetsbakgrunn.
- ✓ I 2021 utpekte Kulturrådet fire grupper som feltet i første omgang skal arbeide for å inkludere. Det er 1) synlige minoriteter og grupper som representerer flerkulturelt og etnisk mangfold, 2) den samiske befolkningen og 3) nasjonale minoriteter (kvener, skogsfinner, tatere og romani) og 4) personer med funksjonsvariasjoner.
- ✓ Synlig minoritet er et begrep som benyttes for å definere personer som avviker fra den norske normen med hensyn til navn og utseende.
- ✓ I arbeidet med et mangfoldig kulturliv hvor synlige minoriteter er representert kan det være nødvendig å jobbe spesifikt med anti-diskriminerende praksis.

1.5 Publikumsutvikling som kulturledelse

I denne håndboken legger vi til grunn lærdommen fra Kawashima-rapporten og senere rapporter som viser at publikumsutvikling i betydningen *inkludering av nye grupper* ikke kan delegeres til en markedsavdeling eller en person med ansvar for markedsføring. Det er en kulturpolitisk utfordring som følger med det offentlige tilskuddet, og som med Egil Bjørnsens ord «stiller helt nye krav til kulturelt lederskap i kulturorganisasjonene».

Moderne kulturledelse utfolder seg i en krevende balansegang mellom ambisjoner og krav når det gjelder faglig kvalitet, økonomisk bærekraft og samfunnsansvar. Staten, Kulturrådet, fylkene og kommunene er de viktigste oppdragsgiverne for og sponsorene av kulturinstitusjonene 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. Forventningene reflekteres i tilsagnsbrevene til institusjonene og aktørene.

I Hurdalserklæringen står det at regjeringen skal arbeide for likestilling og mangfold innenfor alle deler av kulturlivet, blant annet gjennom å stille krav til de som mottar offentlige midler. Den samme regjeringen gir tilskudd til NPU Monitor og ønsker med dette å bidra til en kartlegging av hvem som faktisk sitter i teater- og konsertsalene og besøker museene. For fremtiden ønsker departementet og Kulturrådet å føre samtaler om publikumsutvikling og mangfold med institusjonene basert på et styrket datagrunnlag.

Moderne kulturledelse handler i stor grad om publikumsutvikling fordi det fordrer at man arbeider strategisk og kunnskapsbasert for å sikre økonomisk bærekraft, samtidig som man utvider det kunstneriske og kulturfaglige handlingsrommet og inkluderer helt nye og underrepresenterte grupper.

Å engasjere nytt publikum, samtidig som man beholder, forsterker og utvikler relasjonen til etablerte publikumsgrupper, fordrer ledelseskunst på høyt nivå. Med «nytt publikum» henviser vi i denne håndboken til personer med annen sosiodemografisk og psykografisk profil enn det etablerte publikummet. Nye navn er ikke nødvendigvis det samme som nye profiler. Begge deler er selvsagt fullstendig legitimt å jobbe med, men det kreves en faglig forståelse for forskjellen mellom de ulike segmentene og strategiene.

Publikumsutvikling er ikke kulturmarkedsføring. Publikumsutvikling har sitt utspring på høyeste strategiske nivå i organisasjonen. I organisasjoner med kunstneriske ambisjoner må publikumsutvikling være integrert i det kunstneriske prosjektet for å lykkes. Det kan hverken delegeres nedover i organisasjonen internt eller pådyttes utenfra gjennom direktiver.

Det er styrets ansvar å ansette en leder som har kompetanse og ønske om å arbeide med publikumsutvikling. Et produktrettet styre som forstår publikumsutvikling som kulturmarkedsføring, kan ikke forvente resultater når det gjelder kulturell inkludering innenfor åremålet. En overordnet strategi som legger føringer i retning av publikumsutvikling, bør derfor ligge klar før ansettelsen.

En organisasjon som arbeider seriøst med publikumsutvikling, vil sidestille de kunst- og kulturfaglige målsettingene med publikumsmål. I praksis betyr det å legge et program og utvikle organisasjonen og visningsstedet (for de som drifter sitt eget visningssted) på måter som har forutsetninger for å engasjere gruppene i ønsket fremtidig publikumsmiks.

Oppsummering: Publikumsutvikling som kulturledelse

- ✓ **Publikumsutvikling og kulturell inkludering stiller krav til lederskap i kulturorganisasjonene.**
- ✓ **I dag forventes det at offentlig finansierte institusjoner arbeider med publikumsutvikling basert på kunnskap om ulike publikumsgrupper.**
- ✓ **Publikumsutvikling har sitt utspring på høyeste strategiske nivå i organisasjonen.**
- ✓ **For å lykkes med publikumsutvikling må det være en del av det kunstneriske eller kulturfaglige prosjektet til øverste leder. Det kan hverken delegeres nedover i organisasjonen internt eller pådyttes utenfra gjennom direktiver.**
- ✓ **En organisasjon som arbeider seriøst med publikumsutvikling, vil sidestille de kunst- og kulturfaglige målsettingene med publikumsmål.**

Fra smakskultivering til kulturell inkludering i Nationaltheatret

Det er snart 22 år siden Kawashima-rapporten ble skrevet. I samme tidsperiode har tre teatersjefer arbeidet med publikumsutvikling på tre ulike måter ved landets største teater. Med Kawashima-rapportens begreper har institusjonen beveget seg fra å arbeide med smakskultivering av etablert publikum til kulturell inkludering av nye grupper. Under Eirik Stubøs periode som teatersjef på begynnelsen av 2000-tallet foregikk det et kunstnerisk hamskifte på teatret. Stubø insisterte på å spille mer samtidsdramatikk og sjakkerte det etablerte publikummet med tyske regiteater-oppsetninger av klassikerne, noe som i starten førte til salgssvikt. Men gradvis vendte publikum tilbake, og i løpet av en åtteårsperiode ble tysk regiteater mainstream i teaternorge. Under Hanne Tømtas ledelse (2009–2021) har Nationaltheatret hatt demokratiseringen av scenekunsten som fanesak ved siden av kunstnerisk utvikling. Med en blanding av samtidskunst og folkelig humor på plakaten, og en formidling og markedsføring som henvendte seg til et bredt, kulturinteressert publikum, innkasserte teatret en lang rekke Heddapriser samtidig som de klarte å vedlikeholde og etter hvert øke salgshallene og egeninntektene. Under Kristian Seltuns ledelse (2021–d.d.) ser det ut til at ambisjonen om å demokratisere scenekunsten fortsetter, om enn i en litt annen retning. Der Tømta hadde en kjærlighet til teatret som et fellesrom for alle, inklusive arbeidsklassen, har Seltuns ansettelse av Camara Joof som husdramatiker vist en spesifikk vilje til å ta kunstnerisk risiko samtidig som det satses på kulturelt mangfold, en målsetting som har preget arbeidet med publikumsutvikling siden starten av 90-tallet. «De må pule oss eller føde oss for å elske oss» hadde premiere høsten 2021 på Torshovteatret, som ble etablert som satellittscene på Oslos østkant i 1977 for å nå ut til arbeiderklassen. I dag er Torshov gentrifisert og bebodd av den kulturelle middelklassen. Joofs oppgjør med

fordommer og mishandling av den brune kvinnekroppen, og den internaliserte forakten for egen utseendeopprinnelse, fremført av melaninrike skuespillere, skaper identifikasjon og engasjement både blant det etablerte kulturpublikummet og nye grupper med annen utseendeopprinnelse. Filtrert gjennom Ole Johan Skjelbred og Ane Aasheims regi og kostymedesign skapes det med utgangspunkt i Joofs intelligente tekst et scene-kunstprodukt som tilfredsstiller de kunstneriske kravene i feltet, samtidig som det inkluderer helt nye publikumsgrupper.



Evelyn Rasmussen Osazuwa, Seda Witt og Selome Emnetu i *De må føde oss eller pule oss for å elske oss*. Foto: Erika Hebbert

1.6 Publikumsutvikling og kunstnerisk kvalitet

Denne håndboken snakker om strategisk publikumsutvikling på en måte som forutsetter at alle virkemidler, også produktet eller «kunsten», står i publikumsutviklingens tjeneste. Det kan være overraskende og provoserende for mange. Rokker ikke det ved verdigrunnlaget om at kunsten skal være fri og autonom i forhold til både kulturpolitiske føringer og etterspørselen i markedet?

Det er få som mener at det eneste kravet som skal stilles til kunsten, er at den anerkjennes som kvalitetskunst av fagfeller og et samlet ekspertpublikum. Men mange er kritiske til å sette publikum i sentrum for kunst- og kulturproduksjonen. Det er en vanlig oppfatning at det vil føre til en forringelse av kvaliteten på produktet.

Vårt argument imot dette vil være som følger: *Alle* setter publikum i sentrum for produksjonen. Det finnes ikke kunst og kultur som er skapt eller konserverert uten tanke på mottaker. Selv de minste og spisseste aktørene har et publikum i tankene, om det så bare er de som selv utøver den. Fagfeller og eksperter er også en målgruppe.

Spørsmålet er derfor ikke *om* publikum settes i sentrum, men *hvilket* publikum som settes i sentrum.

Aktørbildet er variert. Ulike aktører har ulike samfunnsoppdrag. Små nisjeaktører kan rette seg mot et kresent publikum innenfor en sjanger og i kraft av sin blotte eksistens bidra til et økt mangfold i kulturlivet. I andre enden av skalaen finner vi store, nasjonale institusjoner som setter seg som mål å engasjere en bred publikumsmiks bestående av både høyfrekvente eksperter og utrente brukere som knapt har besøkt dem tidligere.

Det er skrevet og sagt mye om kunstnerisk kvalitet, og vi skal ikke begi oss inn på noen utførlig gjengivelse av ulike posisjoner i den drøftingen. Men det burde ikke være alt for kontroversielt å slå fast at kvalitet ikke er en objektiv størrelse, men et konsensusbegrep. Om et verk eller kulturprodukt har faglig tilfredsstillende kvalitet, er noe eksperter blir enige om, og som resten av publikummet forholder seg mer eller mindre lyttende eller kritisk til.

Ifølge våre undersøkelser stoler en av tre publikummere på de profesjonelle kritikernes vurderinger. Det aller mest trente publikummet foretar sine egne kvalitetsvurderinger. Det allment kulturinteresserte publikummet følger anbefalinger både fra kritikere og venner og bedømmer ofte en kulturopplevelse ut fra om det var vakkert, og om de ble beveget. De som er ute etter å bli intellektuelt stimulert eller inspirert, lytter til opinionsledere innenfor sitt interessefelt, og de som oppsøker kultur for ren avkobling og underholdning, er mest opptatt av hvem andre som går, om det vil være god stemning på stedet, og om det vil være mulig å oppleve virkelighetsflukt. De bruker ikke det ordet, men kan snakke om behovet for å drømme seg vekk, bli oppslukt av en annen verden osv. Om kulturopplevelsen lever opp til kunstfaglige kvalitetskriterier, er fullstendig underordnet. Underholdning og virkelighetsflukt er ettertraktet i store publikumsgrupper, men ikke alltid i tråd med hva kritikere forventer at kulturinstitusjonene skal levere.

Kulturledelse med publikum i fokus handler om å tilfredsstillende både kritikerne og ekspertpublikummet, samtidig som tersklene senkes for mer utrente brukere som søker avkobling i fritiden. Det er derfor mer krevende å lede en kulturvirksomhet i retning av et inkluderende og representativt publikum enn et smalt bransjepublikum. Det første krever et publikumsrettet sinnelag i tillegg til ren kunstfaglig ekspertise. Publikumsorienterte kulturledere kan likevel ikke tillate seg å bomme kunstnerisk i arbeidet med å inkludere nye grupper. Det kvalitetsorienterte ekspertpublikummet må være en del av publikumsmiksen til enhver seriøs kulturorganisasjon, hvis ikke vil den raskt bli avvist av viktige opinionsledere og kritikere i bransjen. Å arbeide publikumsfokustert betyr derfor ikke å kaste kvalitetskravene over bord. Det betyr at man i *tillegg* til å tilfredsstillende det innvidde ekspertpublikummet må klare å utvikle programkonsepter som engasjerer grupper med andre kvalitetsforståelser.

Det er vanskelig å gjøre alle til lags. Men det er mulig å tiltrekke seg og gjøre seg relevante for ulike grupper med ulike bakgrunner og behov gjennom å sette seg inn i deres livsverden og kulturelle behov. I noen sjeldne tilfeller kan én og samme produksjon favne bredt, men det er mer realistisk å tilfredsstillende ulike grupper i en publikumsmiks i løpet av en sesong, da man kan spre ulike programkonsepter og arrangementer utover i tid og rom.

Oppsummering: Publikumsutvikling og kvalitet

- ✓ Mange er kritiske til å sette publikum i sentrum for kunst- og kulturproduksjonen fordi de mener at det kan føre til at kvaliteten på produktet senkes.
- ✓ Vår påstand er at all kulturproduksjon er skapt med tanke på mottaker. Fagfeller og eksperter er også en målgruppe. Spørsmålet er derfor ikke *om* publikum settes i sentrum, men *hvilket* publikum som settes i sentrum.
- ✓ Kulturorganisasjoner som arbeider aktivt med publikumsutvikling må for å lykkes tilfredsstille både fagfeller og høyfrekvente publikummere samtidig som de utvikler programkonsepter og sosiale rammer som engasjerer nye grupper med andre erfaringsgrunnlag og kvalitetsforståelser.

Gratis løser ikke alle problemer

Noen tror at problemet med tilgjengelighet ville ha vært løst dersom bare det hadde vært gratis å delta.

Det er riktig at gratisbilletter fjerner barrierer for de som er interessert i produktet i utgangspunktet, men som har for lav inntekt, eller for høyt kulturforbruk, til å kunne delta så ofte som de gjerne vil. Men for de aller fleste nybegynnere er det psykososiale, intellektuelle og estetiske barrierer som står i veien, ikke økonomi. Fri entré øker ikke motivasjonen for de som kjenner seg fremmedgjort når det gjelder stedet, det etablerte publikummet eller den kunsten som vises. Dette vet vi fra en lang rekke kvalitative og kvantitative undersøkelser. Likevel kan lave priser eller gratis inngang i kombinasjon med andre tiltak være en forutsetning for å rekruttere nye grupper. Det er særlig viktig når man retter seg mot ungdom og unge voksne som ikke har motstand mot deltakelse, men som foreløpig ikke har en økonomi som tillater å ta sjanser på noe som kanskje ikke vil innfri forventningene.

1.7 Publikumsutvikling som resultat av strategisk planlegging

Mange kulturledere sliter med å balansere økonomisk-administrative krav, kulturpolitiske krav som følger med tilskuddene, og egne kunstneriske eller kulturfaglige ambisjoner. En god og strategisk smart publikumsutviklingsplan bidrar til å håndtere motstridende krav.

Det er få kulturorganisasjoner som utarbeider egne strategiske 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 retter forretningsutvikling sitt fokus mot å planlegge virksomhetens økonomiske grunnlag, med mål om økonomisk vekst som sluttresultat. God og kunnskapsbasert kulturmarkedsføring kan føre til økt omsetning, men ikke nødvendigvis til økt publikumsmangfold.

En vanlig innvending mot publikumsutvikling som strategisk prosess er at det stjeler for mye tid fra det man egentlig skal drive med, først og fremst programmering og kunstnerisk utvikling, dernest kommunikasjon og markedsføring av innholdet slik at salene fylles, uavhengig av hvem. Men de kulturpolitiske føringene når det gjelder demokratisering av kunsten, har ikke blitt svakere med årene og kommer neppe til å bli det fremover, i alle fall ikke dersom vi har regjeringer som vil opprettholde og øke tilskuddene til feltet. Det krever politisk legitimitet, og legitimiteten står og faller med hvem som benytter tilbudet.

Strategisk planlegging, analyse og innsikt, segmentering og effektmåling er ord og praksiser som går igjen i denne håndboken. Det er et ledesspråk som ikke nødvendigvis snakker til hjertene og hodene til kunstnere og personer med kulturfaglig utdanning og bakgrunn, mennesker som har viet livet til 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 for publikumsutvikling setter publikum i sentrum og evner å se organisasjonen utenfra. En god plan snakker ikke unyansert om «publikum» som en stor masse, men

differensierer mellom ulike grupper basert på hva som motiverer dem. Den arbeider segmentert med både programmet og kommunikasjonen.

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.

Engangskampanjer og taktiske kampanjer 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 bedre forutsetninger for å lykkes.

Sist, men ikke minst er det helt avgjørende at alle som har ansvar for ulike områder i organisasjonen, involveres på en meningsfylt måte i planprosessen. I større organisasjoner er det 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, utvikling av lokaler og spillesteder osv., er det avgjørende at både kunstnerisk og administrativ toppledelse tar aktivt del i planprosessen. Ideelt sett eies prosessen av øverste leder. Samarbeidet om å utforme planen kan, gitt at arbeidet ledes med entusiasme av lederteamet, være en god og styrkende øvelse for hele organisasjonen.

Oppsummering: Publikumsutvikling som resultat av strategisk planlegging

- | | |
|---|--|
| ✓ En god publikumsutviklingsplan snakker ikke unyansert om «publikum» som en stor masse, men differensierer mellom ulike grupper basert på kunnskap om hva som motiverer dem. | ✓ En god publikumsutviklingsplan bidrar til å balansere økonomisk-administrative krav, kulturpolitiske krav som følger med tilskuddene, og egne kunstneriske eller kulturfaglige ambisjoner. |
| ✓ 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 initiert av topplerer og utviklet av nøkkelpersoner i alle deler av organisasjonen. |
| | ✓ Samarbeidet om å utforme planen kan være en god og styrkende øvelse for hele organisasjonen. |

1.8 Segmentering og konseptuelle målgrupper

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 heller 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 oppleve kunst og kultur. Å dele inn publikum i grupper basert på slike fellestrekk kalles segmentering.

På samfunnsnivå handler publikumsutvikling om å øke representativiteten blant de som benytter de offentlig finansierte kulturtilbudene. Representativitet beregnes normalt med utgangspunkt i sosio-demografiske variabler som alder, innvandringsbakgrunn, etnisitet, kjønn, seksuell legning, funksjonsvariasjoner, utdanning og inntekt. Undersøkelser viser gang på gang at brukerne av institusjonene er godt vokse, over gjennomsnittet høyt utdannet, og at personer med ikke-vestlig innvandringsbakgrunn er underrepresentert. I praksis handler derfor publikumsutvikling i institusjonsfeltet ofte om å prøve å engasjere et yngre og mer flerkulturelt publikum med et utdanningsnivå som er mer representativt i forhold til befolkningen.

Selv om målet er å senke gjennomsnittsalderen eller øke prosentandelen personer med annen eller flerkulturell bakgrunn advarer vi mot å redusere alle med en bestemt identitetsfaktor – for eksempel alder – til én og samme målgruppe. Utdanning, kjønn, etnisk og kulturell bakgrunn har betydelig innvirkning på kulturelle vaner. Vi anbefaler å segmentere publikum i grupper som beskrives med utgangspunkt i en miks av sosiodemografiske identitetsfaktorer som alder og etnisitet, i kombinasjon med psykografi, frekvens og interesse for ulike typer innhold. Det høres kanskje veldig krevende ut, men det er det faktisk ikke. Det finnes fiks ferdige segmenteringsmodeller som kan benyttes dersom man ikke vil ta det ett skritt videre, og utvikle egne personas og konseptuelle målgrupper. Det siste handler om å utvikle en karakter som representerer en gruppe du vil programmere for og kommunisere til.

Våre bransjeundersøkelser viser at det er noen måter å segmentere publikum på som går igjen. I dette kapitlet trekker vi frem de fem vanligste segmenteringsmåtene, hva de egner seg til, og hvilke begrensninger de har i arbeidet med ulike typer publikumsutvikling.



Segmentering basert på sosiodemografi

Den vanligste segmenteringsmåten er å gruppere publikum etter alder og livsfase. Formålet er å sikre at man har et tilbud for alle aldersgrupper. Svakheten ved modellen er at man kan komme til å programmere og kommunisere til én og samme sosiodemografiske gruppe fra vugge til grav, uten å gjøre seg relevant for andre grupper med andre preferanser og annen kulturell bakgrunn. I arbeidet med å henvende seg til nye grupper vil det ikke være nok å fokusere kun på alder. Innenfor et og samme livsfasesegment vil det være store forskjeller i kulturell bakgrunn, vaner og smak.

Men det er ikke hensiktsmessig å redusere en målgruppe til én av disse variablene. For å lykkes må man tenke og handle interseksjonelt. I sammenheng med publikumsutvikling vil det si å forestille seg publikumsgrupper eller personas som har en bestemt profil, basert på en unik miks av identitetsfaktorer.

Vi anbefaler ikke å redusere alle med en bestemt identitetsfaktor – for eksempel annen utseendeopprinnelse – til én og samme målgruppe. Utdanning, kulturelle vaner, kjønn, alder og botid (dersom det er snakk om personer med innvandringsbakgrunn) har alt å si. Vi anbefaler derfor å segmentere publikum i grupper som beskrives med utgangspunkt i en miks av sosiodemografiske identitetsfaktorer som alder og etnisitet, i kombinasjon med psykografi, frekvens og interesse for ulike typer innhold. Det høres kanskje veldig krevende ut, men det er det faktisk ikke. Det finnes fiks ferdige segmenteringsmodeller som kan benyttes dersom man ikke vil ta det ett skritt videre og utvikle egne personas.

Segmentering basert på psykografi

Psykografisk segmentering handler om å dele folk (publikum eller befolkning) inn i grupper basert på hvilke grunnleggende behov de får dekket gjennom kunst- og kulturdeltakelse.

Det er fullt mulig å utvikle psykografiske segmenter skreddersydd for en enkelt institusjon, en enkelt kunstform eller et enkelt land, som Norge, men det er relativt ressurs- og tidkrevende. Vi anbefaler derfor ofte å benytte den sektorspesifikke, men internasjonalt anvendbare, segmenteringsmodellen *Culture Segments*, som er utviklet av Morris Hargreaves McIntyre i Storbritannia.

Verktøyet er surveybasert og plasserer respondenten i ett av åtte kultursegmenter basert på hvordan den svarer på ti spørsmål om sin personlige tilnærming til livet samt holdninger og erfaringer med kunst og kulturdeltakelse. Det er utviklet over tid og benyttes av teatre, museer og konsertarrangører verden rundt. I Norge blir segmenteringsverktøyet formidlet av Norsk publikumsutvikling.

Culture Segments hjelper deg å forstå og planlegge for ulike publikumsgrupper uten å låse dem til en bestemt sosio-demografisk profil. Det er vanlig at en organisasjon velger å innrette tilbudet mot tre til fire av de åtte segmentene i en gitt periode. Culture Segments deler publikum inn i grupper basert på grunnleggende holdninger til, og erfaringer med kunst og kulturoplevelser.

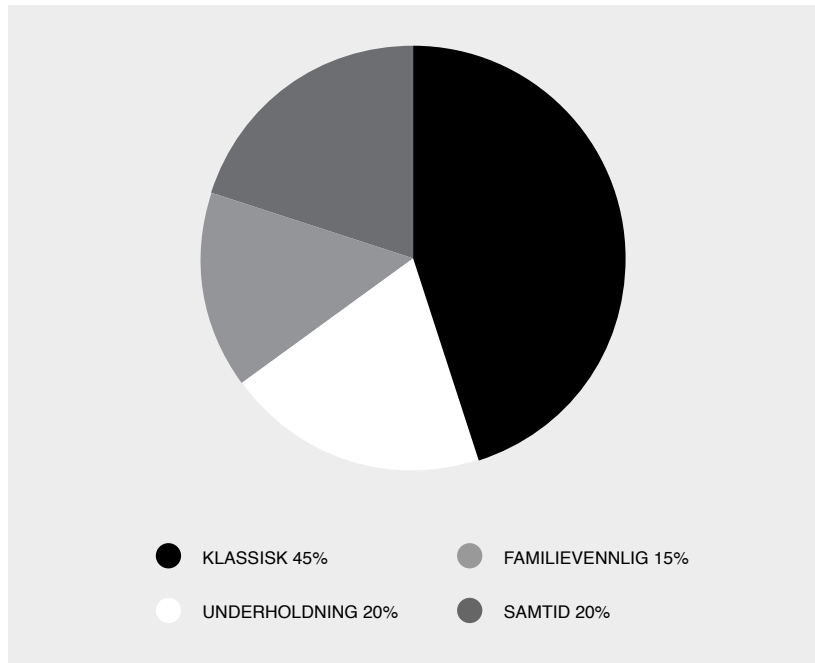
I perioden 2013 til 2021 har NPU kartlagt forekomsten av kultursegmentene i Oslo (2013 og 2019), Akershus (2016), Innlandet (2016), Hordaland (2017), Vestfold (2018), Troms og Finnmark (2020), Vestland (2021) Trøndelag (2021) og Viken (2021). Alle rapporter er tilgjengelige for medlemmer på NPUs nettsider. I 2022 gjennomfører vi en nasjonal segmenteringsanalyse med bruk av Culture Segments i NPU Monitor. Aktørene som er med kan velge å inkludere Culture Segments i sin publikumsundersøkelse.

→ [Les mer om NPU Monitor på våre nettsider HER.](#)

Under ser du hvordan befolkningen i aldersgruppen 15-30 i Viken fordeler seg på de ulike segmentene. Eksemplet under er hentet fra NPU-rapporten "Kunsten og kulturens posisjon blant unge i Viken" fra 2021.

→ Rapporten er tilgjengelig for medlemmer med innlogging på NPUs nettsider.





Segmentering basert på bookinghistorikk

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 basert på bookinghistorikk fra en tenkt organisasjon. Organisasjonen segmenterer programmet sitt i

fire hovedgrupper: «klassikere», «samtid», «underholdning» og «familie». I dette eksemplet har kundene svart på spørsmål om alder, utdanning og postnummer minst én 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 prosent 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 prosent 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 prosent 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 prosent av publikumsmiksen.

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 i kommunikasjonen med, de fire gruppene.

Segmentering basert på bookinghistorikk har den begrensningen at den ikke hjelper deg å forstå nye typer publikum med andre interesser enn de som allerede besøker dere. Dersom dere ønsker å nå ut til publikumsgrupper som tilhører helt andre smaks-

segmenter, og som heller ikke har sosial tilhørighet til de gruppene som allerede besøker dere i dag, og ikke kun er ute etter nye navn med samme profil, må dere sette dere inn i målgruppens dypere motivasjon og barrierer for deltakelse. Da kan bruk av Culture Segments være effektivt.

Segmentering basert på frekvens

Organisasjoner som har fokus på styrke forholdet til eksisterende brukere og å øke egeninntjeningen, har stort utbytte av å segmentere publikum i henhold til frekvens eller besøkhypighet. Nylige og høyfrekvente besøkende er mindre ressurskrevende å engasjere enn lavfrekvente. Frafalne publikummere kan overtales til å komme tilbake med det rette programmet og den rette kommunikasjonen. Det vil som regel være mindre ressurskrevende å reaktivere en publikummer enn å aktivere en helt ny bruker som ikke har besøkt deg tidligere.

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. Det vil øke antallet brukere og kan føre til mange nye navn i databasen, og de vil ha samme sosiodemografiske profil som de eksisterende kundene. Segmenteringsmodellen er derfor ikke den beste hvis målet er økt kulturelt mangfold og representativitet.

For organisasjoner med et bredt samfunnsansvar anbefaler vi derfor å investere i innsikt om ikke-brukere og basere innsikten på en analyse av psykografi, sosiodemografi, frekvens og tidligere bookinger.

Konseptuelle målgrupper

Det er lettere å engasjere nytt publikum dersom man investerer tid og krefter i å sette seg inn i målgruppens behov og utvikler konsepter i tråd med deres preferanser. Det kan derfor gi god mening å arbeide med konseptuelle målgrupper som utgangspunkt for å legge en program- og kommunikasjonsstrategi.

En konseptuell målgruppe er en fiktiv gruppe besøkende som man kan gjøre strategiske beslutninger for og med. Den konseptuelle målgruppen er gjerne utviklet på bakgrunn av kvalitative og kvantitative undersøkelser og utformet som en persona. En konseptuell målgruppe kan utstyres med en bestemt kulturell og etnisk bakgrunn, en bestemt alder, et utdanningsnivå og en inntekt. Den kan ha en bestemt funksjonsvariasjon og snakke ulike språk.

Et portrett av en konseptuell målgruppe eller persona kan brukes til å gi alle i organisasjonen et konkret bilde av hvem man utvikler virksomheten for. Den konseptuelle målgruppen kan stå i fokus når man tar konkrete valg vedrørende kuratering av utstillinger, regikonsepter for scenekunst, og repertoarvalg for orkestre. De kan være forbilder for utvikling av formidlingsarrangementer og serveringstilbud, for valg av promobilder og videoer, for språkbruk og budskapene som benyttes i omtalen av programmet, og i valg av kanaler for kommunikasjon og markedsføring.

Gjennom NPU Monitor får du automatisk tilgang til portretter av åtte ulike Culture Segments som du kan bruke som forbilder for innholdsproduksjonen. Flere institusjoner har på bakgrunn av kvalitative dybdeintervjuer av segmentene i sine lokalmiljø laget sine egne personas, basert på en sammenstilling av kvantitativ og kvalitativ innsikt. Noen gir dem navn og utstyres dem med en liten fortelling om hvem de er, og hva som trigger dem i kulturlivet. Bruk av denne typen personas effektiviserer og forhindrer misforståelser i samtaler om utvikling av program og kommunikasjon internt i ledergruppen. Men vær oppmerksom på at samtidig som bruk av personas gjør det lettere å identifisere seg med de ulike målgruppene, kan det også føre til en litt for snever forståelse av det opprinnelige kultursegmentets arketypiske profil.

OPPSUMMERT OM SEGMENTERING

Selv om det er et overordnet mål å øke det sosiodemografiske mangfoldet i publikum, anbefaler vi likevel ikke å redusere publikum til segmenter basert på en enkelt sosiodemografisk identitetsfaktor som alder, etnisitet eller kulturell bakgrunn. En forståelse for erfaringsbakgrunnen til synlige minoriteter er en forutsetning for å oppnå økt synlig publikumsmangfold. Det gir økt treffsikkerhet i forhold til inkluderende tiltak, valg av kommunikasjonskanaler, programmeringsstrategier og kuratering av kunstneriske opplevelser.

I arbeidet med å utvikle en plan for strategisk publikumsutvikling anbefaler vi å beskrive de strategiske målgruppene så presist som mulig med utgangspunkt i:

- ✓ Hvem de er (sosiodemografi)
- ✓ Hvilke kulturtilbud de foretrekker (interesser og preferanser)
- ✓ Hvor ofte de benytter kulturtilbudet (frekvens)
- ✓ Hvilke dypere behov de tilfredsstiller med sitt kulturkonsum (psykografi)

DEL 1 OPPSUMMERT

- ✓ Publikumsutvikling er kulturledelse.
- ✓ Publikumsutvikling setter publikum i sentrum for kunst- og kulturproduksjonen.
- ✓ Publikumsutvikling handler om å engasjere nye grupper, samtidig som man beholder og forsterker relasjonen til etablerte grupper.
- ✓ Publikumsutvikling arbeider langsiktig, strategisk, kunnskapsbasert og segmentert.
- ✓ Publikumsutvikling forutsetter tverrfaglig samarbeid

DEL 2

VEIVISER TIL STRATEGISK PUBLIKUMS- UTVIKLING

INNLEDNING

Denne veiviseren er designet som et verktøy til publikumsutvikling. Den viser hvordan du kan bruke innsikt til å sette og justere kursen for din egen reise mot nye publikumsmål.

Veiviseren hjelper deg å strukturere arbeidet med strategisk publikumsutvikling i din organisasjon. Den kan brukes til å lage en god plan for din organisasjon og det unike samfunnsoppdraget dere har, uavhengig av organisasjonens størrelse, kompetanse, geografiske nedslagsfelt eller spesifikke utfordringer.

Selv om vi presenterer veiviseren i et lineært forløp, vil utviklingen av en god plan sannsynligvis være dynamisk, og dere vil mest sannsynlig pendle frem og tilbake mellom de ulike stoppestedene. Noen organisasjoner vil ha utført deler av den foreslåtte prosessen som en del av den overordnede strategiske planleggingen. De vil derfor ikke nødvendigvis fullføre hvert trinn eller gjennomføre prosessen i samme rekkefølge.

Planprosessen kan minne om en reise, med seks stoppesteder. På hvert av stoppestedene skal det utføres noen oppgaver før du kan gå videre. Det følger ett eller flere arbeidsark til hvert av stoppestedene. Ved reisens slutt, og dersom du har fylt ut alle arbeidsarkene, kan du laste dem ned som en samlet strategisk plan for publikumsutvikling, inklusive misjon, strategier, målsettinger og handlingsplan. Analyse og effektmåling, som foregår på det andre og sjette stoppestedet på reisen, vil i mange tilfeller kunne foregå gjennom NPU Monitor. Om de ønskede effektene uteblir, kan det tenkes at strategier og mål må justeres. Strategisk planlegging er en pågående prosess.

Medlemmer har tilgang til alle våre rapporter og ressurser gjennom «mine sider» på www.norskpublikumsutvikling.no. Her vil du finne undersøkelser og rapporter som gir deg en pekepinn på hvordan publikum er sammensatt i ditt område. Dersom du mangler innsikt i ditt eget publikum, kan det være en fordel å oppgradere til pluss-medlemskap for å komme i gang med målinger gjennom NPU Monitor.

Veiviseren 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. Helt bakerst følger en ordliste. Ord som blir forklart i ordlisten, er markert med gult i teksten.

NÅR DERE HAR FYLT UT ALLE ARBEIDSARKENE, KAN DERE LASTE DEM NED SOM EN SAMLET STRATEGISK PLAN FOR PUBLIKUMSUTVIKLING, INKLUSIVE MISJON, STRATEGIER, MÅLSETTINGER OG HANDLINGSPLAN.

1.

MISJONEN

Ordet «misjon» stammer fra 1500-tallet og betyr opprinnelig å spre et religiøst budskap. I dag brukes ordet misjon om en persons, gruppes eller bevegelses mål eller hovedoppgave. I denne veiviseren bruker vi ordet misjon om det overordnede publikums målet en organisasjon setter seg, innenfor en tidsbestemt periode.

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 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 i ulike publikumsgruppers posisjon og spørre: Hvorfor skal vi tilbringe fritiden vår hos dere?

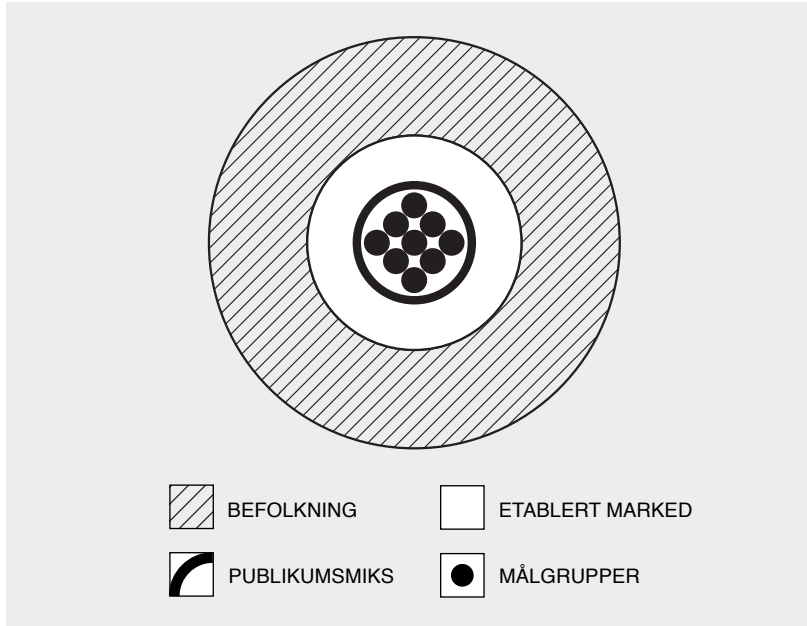
Målet i denne fasen er å bli enige om hvordan publikumsmiksen burde og kunne se ut en gang i fremtiden. Det handler ikke om slavisk å gjennomføre noe andre mener at dere *burde* gjøre, men om å gi dere selv et samfunnsoppdrag som er forenlig med den kunstformen eller det kulturuttrykket dere skaper og/eller formidler.

Ulike fagmiljø internt kan ha ulikt syn på samfunnsoppdraget, og en intern harmonisering av visjon og misjon er helt nødvendig for å lykkes. I denne innledende fasen kan dere tillate dere å være idealistiske i tilnærmingen. Målet er å komme til enighet om hvordan publikum kunne se ut når dere har lykkes med samfunnsoppdraget. Det er helt normalt at dette utkastet blir modifisert når dere har gjennomført analysefasen (neste stopp), men her og nå er det lov å tenke helt fritt og uten hensyn til alle mulige begrensninger.

Start arbeidet med å diskutere hvilke typer målgrupper det er relevant for dere å arbeide med, og bli enige om hvilke av de som allerede besøker dere. Finn deretter ut hvilke grupper som burde besøke dere oftere i fremtiden for at dere skal kunne lykkes med samfunnsoppdraget. Velg den måten å gruppere publikum på som er mest relevant for den situasjonen dere står i. Vi anbefaler å beskrive målgruppene med utgangspunkt i hvem de er (sosiodemografi), hvilke kulturtilbud de foretrekker (interesser og preferanser), hvor ofte de benytter kulturtilbud (frekvens), og hvilke behov de stiller med sitt kulturkonsum (psykografi).

Ønsket fremtidig publikumsmiks

Vi bruker ordet publikumsmiks om de konseptuelle 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 her legge til grunn det dere tror om publikummet deres, basert på det dere måtte ha av faktagrunnlag og kilder.

Når dere er enige om hvordan publikumsmiksen er i dag, kan dere bevege dere over til å idémyldre rundt hvem publikum *kunne* og *burde* være i fremtiden.

For å komme frem til en strategisk riktig publikumsmiks må dere ta utgangspunkt i en kartlegging av kunstneriske eller kulturfaglige utviklingsmål, økonomiske rammebetingelser, befolkningsutvikling i deres område og eventuelle forventninger om sosial og kulturell inkludering fra oppdragsgivere og samarbeidspartnere.

Spørsmål det er vanlig å stille i denne sammenheng:

- Har organisasjonen 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 prosjektilskudd eller økte offentlige tilskudd til drift?

Oppgave

Etabler et tverrfaglig team. Diskuter formålsparagrafen. Sier den noe om hvem dere er til for? Kan misjonen tydeliggjøres? Beskriv hvem som besøker dere i dag, og hvem som burde gjøre det. Beskriv ønsket fremtidig publikumsmiks bestående av eksisterende og nye publikumsgrupper.

Sett dere i de nye gruppenes sted: Hvorfor skal de besøke dere? Hvilke behov har de som dere dekker?

Kontrollspørsmål før dere går videre:

- 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 (hva vi er til for – hentes fra vedtektene eller lignende)	
Misjonen (hvem vi er til for)	
Hvilke grupper benytter tilbudet vårt i dag?	
Hvilke grupper er underrepresenterte?	
Hvilke grupper burde besøke oss mer i fremtiden for at vi skal lykkes med samfunnsoppdraget?	
Hvor mange målgrupper skal vi konsentrere oss om, og hvor stor prosentandel skal de ulike gruppene utgjøre av den totale publikumsmiksen?	
Hvordan ser den fremtidige publikumsmiksen ut når vi har lykkes med samfunnsoppdraget? (Forslag: Vis med sektordiagram «før og etter».)	

2.

ANALYSEN

På dette stoppestedet i prosessen skal dere gjøre to øvelser. Først skal dere sikre at dere har nødvendig innsikt i målgruppene i ønsket fremtidig publikumsmiks. Derneft skal dere se på egen organisasjon og vurdere realismen i å lykkes med å engasjere målgruppene. Har dere tilstrekkelig kunnskap om målgruppene til å kunne programmere og kommunisere med treffsikkerhet? Og har organisasjonen de nødvendige forutsetninger for å lykkes med å engasjere de nye målgruppene, eller må organisasjonen utvikles først?

Kunnskapsinnhenting – publikumsinnsikt

Publikumsutvikling arbeider alltid kunnskapsbasert. Dersom dere ikke har relevant innsikt i eksisterende og potensielle publikumsgrupper, bør dere stoppe opp her og innhente kunnskap.

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.

NPU Monitor er et helt nytt verktøy som gir dere innsikt i hvem publikum er når dere starter, og som kan brukes til å måle effekten av det arbeidet dere legger ned for å utvikle publikumsgrunnlaget. Som deltaker i NPU Monitor får dere tilgang til løpende innsikt i hvem publikummet deres er, hvor representativt det er for befolkningen, og sammenligningsgrunnlag med andre aktører i kulturlivet. 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 sammenlignbare institusjoners publikum over hele Norge. For råd om hvordan dere kan bli med i NPU Monitor, vennligst kontakt post@norskpublikumsutvikling.no.

Kvant eller kval?

Kvantitative undersøkelser av eget publikum og marked er nødvendig for å ha et korrekt utgangspunkt. Men kvalitative undersøkelser er nødvendig for å forstå en publikumsgruppe godt nok til å kunne utvikle tjenester og produkter tilpasset deres behov. Fokusgrupper eller dybdeintervjuer utført av profesjonelle moderatorer, som ivaretar respondentene på en god måte, gjør det mer sannsynlig at dere får ærlige og konstruktive tilbakemeldinger. Som oppdragsgiver kan dere være til stede og lytte, eller høre på opptak i etterkant, forutsatt at respondentene godkjenner dette. Opptakene slettes etter lytting, i henhold til GDPR-lovgivningen.

Vurder hvilken forskningsmetode som fungerer best for dere.
Under følger en oppstilling av noen vanlige tilnærminger.

- **Kundedata-analyse:** Forutsetter tilgang til bookinghistorikk eller CRM-systemer.
- **Webdata-analyse:** Sporing av publikums digitale atferd – kan forklare hvordan ulike grupper bruker kommunikasjon, og hvilke budskap som engasjerer dem.
- **Analyse av sosiale medier:** Sporing av hvordan ulike segmenter engasjerer seg i innholdet dere legger ut i sosiale medier – gir informasjon om gruppenes holdninger og tilfredshet.
- **Dataprofilering:** Å legge til kjøpte data i egne kundefiler kan fortelle dere mer om publikums vaner og preferanser. Det finnes segmenteringsverktøy som med utgangspunkt i postadressen til kundene dine kan gi økt innsikt i kjøpsmotivasjon og kjøpekraft uten å spørre dem. Mosaic er et slikt verktøy. Det foreslår samtidig prospekter som med en viss sannsynlighet vil være lettere å engasjere enn andre. Sannsynligheten beregnes med utgangspunkt i data som tilsier at husstander i samme områder har lignende livsstil og kjøpekraft.
- **Kvantitativ publikumsundersøkelse:** Undersøkelser som viser hvem publikum er, basert på spørsmål i et spørreskjema formidlet via ulike responskanaler som e-post, mobiltelefon, QR-koder, sosiale medier eller gjennom korte intervjuer. NPU Monitor er en slik undersøkelse. Den er bygget opp som et standardisert skjema med spørsmål definert av NPU for norsk sektor, hvor aktørene i tillegg til et felles spørsmålsbatteri kan velge å stille tilleggsspørsmål fra en bruttoliste.
- **Kvalitativ publikumsundersøkelse:** Fokusgrupper, intervjuer, guidede omvisninger etc. som utforsker de underliggende årsakene til ulike segmenters valg og synspunkter, ofte med utgangspunkt i direkte opplevelser eller stimuli som videosnutter, programblad etc.

- **Kvantitativ befolkningsundersøkelse:** Spørreskjemabasert 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 motivasjoner og barrierer de har for deltakelse. NPU Monitor er bygget opp som en standardisert undersøkelse med spørsmål definert av NPU for norsk sektor. Befolkningsundersøkelsen gjøres hvert tredje år og inkluderer spørsmål om sosiodemografi, preferanser, frekvens og psykografi (Culture Segments).

NB! Befolkningspanel er en kostnadseffektiv metode, men panelene 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 og mer ressurskrevende 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 guidede omvisninger og fribilletter til arrangementer med samtaler før og etter osv.

Oppgave 2

Innhent kunnskap om eksisterende og nye målgrupper i ønsket fremtidig publikumsmiks identifisert i misjonsfasen. Velg den metoden som passer til deres kunnskapsbehov og deres budsjetter. Sørg for å formulere spørsmål som gir svar på flest mulig tema i skjemaet under. Ta eventuelt kontakt med NPU for å innhente kunnskap om deres publikum gjennom NPU Monitor.

Før inn det dere henter inn av kunnskap, i skjemaet.

Arbeidsarket er utformet for å romme stikkordsmessige karakteristika. Dere kan også velge å ta det et skritt videre og utforme portretter av segmentene basert på stikkord fra kvantitative undersøkelser og kvalitativ innsikt fra samtaler med utvalgte grupper.

Tema	Målgruppe 1	Målgruppe 2	Målgruppe 3	Målgruppe 4	Målgruppe 5
Målgruppens navn					
Status: etablert eller ny					
Sosiodemografi					
Psykografi					
Kulturinteresser					
Motivasjoner					
Barrierer					
Frekvens					
Kanalvalg					
Andre					

Analyse av organisasjonens styrker og svakheter i møte med målgruppene

Nå som dere har skaffet til veie tilstrekkelig kunnskap om målgruppene til å kunne programmere og kommunisere for dem med en viss treffsikkerhet, er det på tide å undersøke om dere som organisasjon har de nødvendige forutsetninger for å lykkes med å engasjere de nye målgruppene. Vi anbefaler å benytte et velprøvd verktøy; en SWOT.

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 publikumsmiks. Dere må ta for dere hver enkelt målgruppe i ønsket fremtidig publikumsmiks og «swotte» sannsynligheten for å klare å engasjere hver og enkelt av dem. Har dere det som skal til? Hvordan må dere eventuelt utvikle egen organisasjon for å lykkes? Trenger dere for eksempel tilførsel av kompetanse og erfaringsbakgrunn? Vil suksess avhenge av at dere rekrutterer nye medarbeidere eller oppretter nye spille- og visningssteder?

Etter at dere har analysert styrker, svakheter, muligheter og trusler knyttet til å oppnå den ønskede 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.

Eksempel på TOWS-analyse

Under ser dere TOWS-analyseverktøyet anvendt på en fiktiv organisasjon med en fiktiv bakgrunnshistorie.

Organisasjonen har satt seg som mål å bli relevant for flere unge i aldersgruppen 18–25 år. Årsaken er at denne aldersgruppen sjelden besøker den, og at det er et strategisk mål for kommende periode å øke andelen unge i publikumsmiksen. Det har dukket opp en søknadsmulighet 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. Den har innhentet kunnskap om unge med og uten flerkulturell bakgrunn i sitt område. Den har oppdaget at nesten alle – uavhengig av kulturell bakgrunn – synes det virker «fjernt» å besøke den – et uttrykk de unge selv benytter. De unge assosierer stedet med eldre folk. De unge har ofte en presset økonomi. Arrangementer kuratert spesifikt for unge, med gratis mat og drikke, vil bidra til å senke terskelen for å delta.

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 minoritetsbakgrunn.
Muligheter (O) Kommunen gir tilskudd til organisasjoner som lager flerkulturelle arrangementer for unge i alderen 18–25 år.	SO-strategier Bruke det gode omdømmet til å alliere seg med relevante samarbeidspartnere som har tillit i målgruppen.	WO-strategier Rekruttere en flerkulturell gruppe unge med tillit i målgruppen til å samprodusere arrangementene.
Trusler (T) Trend: Økte krav til egeninntekter har ført til høyere billettpriser og synkende 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).

Oppgave

Diskuter styrker og svakheter, muligheter og trusler knyttet til den enkelte målgruppen i publikumsmiksen. Fyll ut feltene under for hver målgruppe.

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

Gjør en TOWS-analyse for å overkomme svakheter og trusler i møte med hver enkelt målgruppe. Identifiser strategier som kan minimere svakhetene gjennom å oppdage truslene i tide, anvende styrkene til å utnytte mulighetene og til å unngå truslene, og anvende mulighetene til å overvinne svakhetene.

Kontrollspørsmål til SWOT-analysen:

- Har SWOT-analysen belyst styrker og svakheter, muligheter og trusler knyttet til å engasjere den aktuelle målgruppen?
- Har TOWS-analysen fått frem 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

3.

36

STRATEGIENE

Vi har kalt dette stoppestedet for «strategiene» fordi det nå dreier seg om å velge riktige strategiske handlemåter for å nå publikumsmålene. Handlemåtene skal siden nedfelles i konkrete målsatte tiltak. Dette kommer vi tilbake til på neste stoppested.

På dette stoppestedet i prosessen skal dere bestemme hvordan dere skal innrette dere for å oppnå den ønskede fremtidige publikumsmiksen. Målet er å komme frem til en bestemt «engasjementsmikse» som med sannsynlighet vil kunne engasjere de aktuelle målgruppene i publikumsmiksen, ikke bare under selve høydepunktet, men langs hele publikumsreisen for og etter selve kulturopplevelsen.

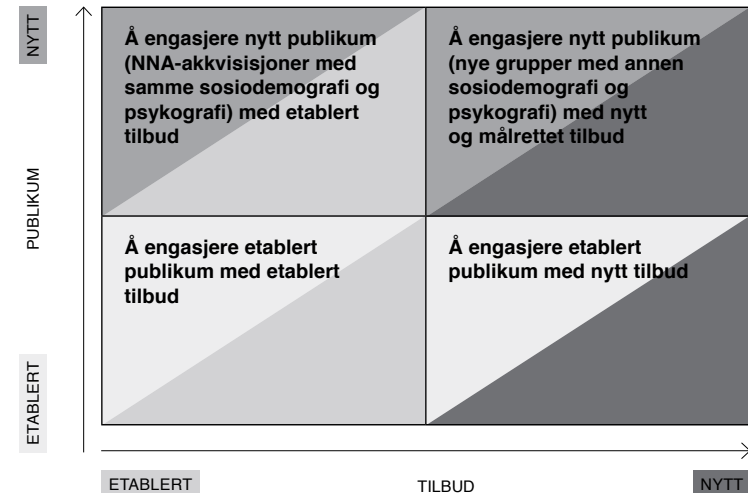
Vi anbefaler å benytte et velprøvd verktøy som heter Ansoff-matrisen. Det kan brukes til å planlegge hvilke overordnede strategier og tiltak dere skal ta i bruk for å beholde og utvikle kjernepublikummet, samtidig som dere tiltrekker dere nye målgrupper.

På vei mot et balansert produkt- og publikumsfokus

Ansoff-matrisen består av fire bokser plassert på to akser: publikum og tilbud. Hver av de fire boksene representerer de fire overordnede strategiske områdene dere kan velge å jobbe innenfor. De fire strategiene som identifiseres i den skoledannende Kawashima-rapporten fra 2000 hører til i hver sin rute.

I område 1 nederst til venstre handler det om å ta vare på eksisterende publikum uten å bryte med forventningene deres. I område 2 nederst til høyre handler det om å tilby nytt og kanskje ukjent format og innhold til etablert publikum, med den risiko for publikums- og salgssvikt som innovasjon og programfornyelse alltid innebærer. I område 3 øverst til

Ansoff-matrise



venstre handler det om å inkludere nye navn i publikumsgrunnlaget uten å arbeide spesifikt for at de skal representere en ny gruppe. I slike NNA-strategier (Nye Navn-Akkvisisjoner) brukes innsikt til å identifisere og markedsføre til såkalte «tvillinger» av det eksisterende publikummet. Det er kun innenfor område 4 øverst til høyre i matrisen at strategien går ut på å nå nye grupper med nytt programinnhold.

Med henvisning til Kawashima-rapporten kan vi si at det som foregår i områdene 1–3, har produktfokus. Kun det som foregår i den fjerde ruten, handler om det Kawashima kalte *kulturell inkludering*.

EN KULTURINSTITUSJON MED ET BREDT SAMFUNNSANSVAR VIL HA AKTIVITET INNENFOR ALLE FIRE STRATEGISKE OMRÅDER I ANSOFF-MATRISEN.

I innledningen understreket vi at publikumsutvikling innebærer at man som ledergruppe setter publikum i sentrum for virksomheten. Historisk har det vært mest vanlig å sette produktet i høysetet, særlig innenfor kunstproduserende institusjoner. Rene programmerende hus kan med større legitimitet programmere for ulike publikumsgrupper.

Kulturledelse med produktet i fokus er fortsatt den dominerende produksjonsmodellen. En kulturinstitusjon som setter produktet i høysetet og ikke skjeler til hvem som skal oppleve det, kan ha en produksjonsprosess som ser omtrent slik ut: Programmet og de kunstneriske «produksjonsmidlene» (les: kunstneriske ansettelsene) bestemmes av øverste leder, eventuelt med innspill fra en gruppe rådgivere med kunstnerisk eller kulturfaglig bakgrunn. Idéskisser drøftes deretter med direktør eller den i organisasjonen som har den økonom-

isk-administrative kontrollfunksjonen. Publikum figurerer foreløpig kun som et nødvendig antall besøkende for at budsjettet skal gå i null eller med et planlagt overskudd. Etter programbeslutning basert på økonomiske sannsynlighetsberegninger kommuniseres idéskissen videre til avdelinger med ansvar for ulike sider av gjennomføringen. Markeds- og kommunikasjonsavdelingen vil typisk ha som oppgave å pakke inn og selge billetter til flest mulig kunder i det etablerte markedet.

Når markedsavdelingen har som mål å fylle et antall seter og levere billettinntekter på et visst nivå, er det mest hensiktsmessig og kostnadseffektivt å bruke det man har av markedsføringsbudsjetter, på «lavthengende frukt»; det vil si høyfrekvente og lojale brukere (område 1 i Ansoff-matrisen). Deretter vil markedsavdelingen prøve å nå nye personer innenfor samme segment gjennom å tilpasse det visuelle og tekstlige uttrykket til deres smakspreferanser (område 3 i Ansoff-matrisen). Dersom det har kommet en kunstnerisk leder inn i organisasjonen, som ønsker å fornye repertoaret eller utstillingsprofilen, vil markedsavdelingen forsøke å senke terskelen for det etablerte publikummet gjennom ulike formidlingstiltak for å gjøre dem mer mottakelige for det nye innholdet (område 2 i Ansoff-matrisen). Noen ganger egner det nye kunstneriske innholdet seg til å engasjere helt nye grupper (område 4 i Ansoff-matrisen).

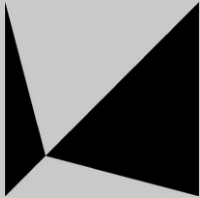
Erkjennelsen av at det norske kulturlivet lenge fremsto som «blendahvitt» i forhold til den stadig mer mangfoldige befolkningen, særlig i de store byene, har ført til at enkelte har tatt grep for å sørge for en ny kunstnerisk utvikling. Det Norske Teatret har siden 2012 jobbet langsiktig med å utdanne og rekruttere personer med ikke-vestlig innvandringsbakgrunn ut fra en grunntanke om at nytt publikum i salen vil forutsette nye ansikter og kropper på scenen, i historiene som fortelles, og på plakaten. Gjennom etableringen av en scene på Rommen i Groruddalen, hvor det bor personer med annen sosiodemografi enn det typiske teaterpublikummet på hovedscenen i sentrum, og ansettelsen av kunstnere med annen utseendeopprinnelse og multikulturell bakgrunn, satser teatret aktivt på å utvikle ny scenekunst for nye grupper (område 4 i Ansoff-matrisen).

Det finnes foreløpig få kulturinstitusjoner som arbeider strategisk og kunnskapsbasert med publikumsutvikling slik vi foreslår i denne håndboka. Men de finnes. NPU deler hvert år ut

en pris til de som jobber på den måten som gir best resultater. Vi er ikke kun ute etter å premiere de som arbeider med nye grupper, og har delt ut pris til flere aktører som arbeider strategisk med å forsterke relasjonen til etablert publikum, og til aktører som utfordrer på innholdssiden. Det disse organisasjonene har til felles, er at de ikke setter produktet foran publikum, men sørger for en god balanse mellom faglig utvikling og kvalitet på den ene siden og publikumsutvikling på den andre.

Dette er de fire kategoriene i NPU-prisen.

→ [Les mer om vinnerne på prisen nettside her](#)



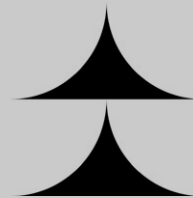
Utvider

Nominerte og vinnere kan dokumentere økt engasjement og deltakelse i under-representerte befolkningssegmenter med bestemt sosiodemografisk profil.



Forny

Nominerte og vinnere kan vise til planlagt eller gjennomført utprøving av nye og innovative måter å arbeide på, for å oppnå økt, forsterket eller utvidet publikum.



Øker

Nominerte og vinnere kan dokumentere betydelig økning i fysisk eller digital deltakelse, uavhengig av sosiodemografisk profil.



Forsterker

Nominerte og vinnere kan dokumentere forsterket relasjon eller utvidet engasjement blant etablert publikum, uavhengig av sosiodemografisk profil.

Engasjementsmiks

Vi bruker ordet engasjementsmiks om all innholdsproduksjon, alle formidlingsformater, visningsplattformer og andre typer tilbud som publikum forholder seg til langs hele brukerreisen.

Ønsket fremtidig publikumsmiks vil normalt bestå av både etablerte grupper og nye grupper. Tilbudet i engasjementsmiks vil derfor trolig bestå av både etablerte satsinger og nye satsinger. Merk at vi med tilbud ikke sikter til kun forestillinger, konserter eller utstillinger, men til alle kommunikasjonspunkter langs hele publikumsreisen, fra dere legger arrangementet ut i sosiale medier og begynner annonseringen til publikum poster innlegg om opplevelsen etter å ha vært til stede fysisk eller digitalt.

Ulike typer tiltak i en engasjementsmiks

En kulturopplevelse har som regel en konsert, en forestilling, en utstilling eller en performance som omdreiningspunkt. Dette kan vi kalle kjerneproduktet. 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.

Men fra et publikumsperspektiv er det fysiske besøket i museet, på teatret eller i en konsertsal først og fremst en sosial opplevelse. Det handler om å «gå ut» på fritiden, og folk holder seg ofte til sine stamsteder. Det gjelder kulturpublikum i høy grad. De fleste etablerte publikummere er svært høyfrekvente brukere av den institusjonen eller de institusjonene de besøker. De sosiale rammene er derfor like viktige å tenke gjennom som programinnholdet, i arbeidet med nye grupper.

De programstrategiske valgene er kanskje aller mest avgjørende for publikumsutviklingen. Det etablerte, høyfrekvente og trente publikummet skal holdes engasjert samtidig som dere senker terskelen og øker relevansen og attraksjonsverdien for nye og utrente grupper. Nyskapende og smalere programmering kan skremme vekk etablerte grupper med mer konservativ smak, og ved å legge seg altfor tett opp til «mainstream» risikerer man både å kjede ekspertpublikummet og å gå de kommersielle aktørene som ikke mottar offentlig finansiering, i næringen.

Nisjeaktører kan konsentrere seg om et nisjepublikum og programmere for dette. De bidrar i kraft av sin eksistens til større mangfold i kulturlivet. Store regionale og nasjonale institusjoner kan ikke tenke smalt dersom de skal favne bredt. Aktører som setter seg som mål å nå en bred og representativ publikumsmiks, må arbeide like segmentert med innholdet som med publikum.

En stor institusjon vil ha mulighet til å differensiere programmet i løpet av en sesong. Eksperimentelle produksjoner legges gjerne til mindre lokaler som fylles selv om publikumsgrunnlaget er lite og smalt. Kunstneriske grep kan tas for å åpne opp for en mer mangfoldig publikumsmiks. Crossover-programmering er en velkjent kunstnerisk strategi for å nå nye publikumsgrupper. Innenfor det performative feltet kan klassikere tilpasses nye grupper gjennom å la dem utspille seg i nye samtidsaktuelle rammer, eller ved å inkorporere populærkulturelle elementer fra sjangere som ligger målgruppens hjerte nær. Populærmusikk har en brobyggende effekt både i teatre, orkestresalen og i museer. Sangere, musikere eller skuespillere med bred appell, eller stemmer og fortellinger som representerer de underrepresenterte, vekker følelser og engasjement.

Alle kunstneriske og kulturfaglige valg som tas, påvirker hvilket publikum som kommer. Kontraktering av kunstnere og inngåelse av samarbeidsavtaler med ulike ressurspersoner og -miljøer avgjør hvilke historier som fortelles av hvem, og dette er avgjørende for hvilke grupper som identifiserer seg med innholdet og kommer for å oppleve det som vises. Hvem som besøker stedet, er avgjørende for hvem andre som kommer. Noen publikummere er mer risikovillige enn andre og går foran i sin gruppe og drar andre med seg. Tanken på å ikke føle seg hjemme eller høre til blant publikum er en utbredt barriere for å besøke kulturinstitusjoner for første gang.

Kolonne 1: Programmering – kunstneriske/kulturfaglige strategier

Segmentert og strategisk smart programmering for konseptuelle målgrupper

Krysskoblinger mellom kjent og ukjent innhold i samme produksjon

Popkulturelle elementer inkorporert i verk basert på klassikere

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 (ref. + Munch-programmene til MUNCH)

Kuratering av utstillinger/forestillinger/konserter basert på research av målgruppens livssituasjon og behov (ref. NABS-metoden som benyttes av Nasjonalmuseet i åpningsutstillingen 2022)

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

Utvikling av digitale forestillinger/konserter/museumsvandring

Gamifisering av kulturarv og virtuelle museumsbesøk (ref. Roald Amundsens hjem mfl.)

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

Kolonne 2: Formidling

Arrangementer som tilbyr sosiale rammer tilpasset ulike konseptuelle målgrupper

Fordynings- og formidlingsprogram (for eksempel før- og etter-samtaler med fagpersoner og kunstnere)

«curtain-raisers» – medskaping med lokalt publikum før en forestilling (ref. Panta Rei-metodikken og TILT-prosjektet)

Utvikling av nye fysiske møteplasser/formidlingsarenaer

Utvikling av nye kafé-/bar-/serveringstilbud

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

Samarbeid med programledere for formidlingsarrangementene som allerede har en sterk posisjon i målgruppen

Etablering av fellesskap for frivillige ambassadører

Medskaping med målgruppen

Utvikling av digitale rom som gjør det mulig å delta hjemmefra, direkte eller i opptak (ulike konseptuelle målgrupper foretrekker det ene eller det andre)

Utvikling av nye toveis kommunikasjonsplattformer eller kommunikasjonskanaler

Samarbeid med andre organisasjoner med relasjon til målgruppen

Valg av reiserute (for turnerende organisasjoner)

Utvikling av nye spillesteder (for turnerende organisasjoner) og satellittscener (for etablerte institusjoner)

Kolonne 3: Markedsføring og kommunikasjon

Måltrettet innholdsproduksjon (redaksjonelt innhold i form av tekst, bilder og video etc.)

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

Profilering gjennom annonser, plakater etc. i det offentlige rom

Analysebaserte NNA-strategier – 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

Prisstrategier: premium til gratis, medlemskap, rabatter, fordelskort etc.

Engasjementsmiks

På denne siden 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 frem til strategier som egner seg for den. Listen må ikke forveksles med konkrete tiltak, som vi skal komme tilbake til i neste kapittel. Vi har delt dem inn i tre ulike typer engasjementstiltak: programmering, formidling og markedsføring.

Pandemi og digitalisering

Pandemien (2020–2022) har gjort det viktigere enn noen gang å arbeide med publikumsutvikling. Det har oppstått en forsamlingsfrykt i deler av det eldre, etablerte publikummet. Yngre og mer risikovillige grupper er klare for å delta i kulturlivet så snart det er mulig. Men yngre og mer risikovillige målgrupper er ikke alltid godt nok representert blant publikum i institusjonene, og de forventer å kunne delta digitalt, også etter pandemien.

Digitaliseringen har skutt fart under pandemien. Det har ført til fremveksten av et digitalt kulturtilbud som har gledet svært mange, og som fungerer inkluderende for grupper som av ulike grunner ikke kan delta fysisk. NPU Monitor viser at én av tre publikummere i institusjonsfeltet har deltatt og betalt for digitalt innhold i 2021, også etter den første gjenåpningen i september 2021, og at sju av ti ved årets slutt mener at digital tilgang vil spille en rolle i livene deres også etter at pandemien er over.

Digitalt innhold har større geografisk rekkevidde enn det fysiske tilbudet og har gjort det mulig å delta på tross av fysiske avstander. Digitalt innhold inkluderer personer med funksjonsvariasjoner, som av ulike grunner ikke kan delta fysisk, men også lavfrekvente grupper, som dermed kan teste innholdet hjemmefra uten å delta i det fysiske rommet sammen med det etablerte publikummet og uten den samme forpliktelsen som det fysiske oppmøtet krever, både i form av reisevei og sosiale ritualer.

Strategier oppsummert

- ✓ For å lykkes med publikumsutvikling må det arbeides publikumsrettet og ikke produktrettet.
- ✓ Programmet er avgjørende for publikumsutviklingen – du kan ikke alene markedsføre deg til nytt publikum.
- ✓ De sosiale rammene er like viktige som selve kjerneopplevelsen eller produktet
- ✓ For å oppnå en bestemt publikumsmiks må det utvikles en tilsvarende engasjementsmiks.
- ✓ Engasjementsmiksen består i tillegg til programmet av ulike formidlings- og kommunikasjonstiltak. Arrangementer, serveringstilbud og valg av spille- og visningssteder spiller en stor rolle.
- ✓ Engasjementsmiksen må dekke behovene til både eksisterende og nye målgrupper.
- ✓ Digital formidling inkluderer grupper som på grunn av fysiske, psykiske og praktiske årsaker ikke kan delta

ARBEIDSARK 5 ANSOFF-MATRISEN

Last ned og skriv ut Ansoff-matrisen, eller tegn den opp på et stort ark eller en stor tavle.

Oppgave 1: Plasser de ulike målgruppene i publikumsmiksen innenfor de fire strategiske områdene. Hvor mange befinner seg innenfor de ulike områdene? Er det noen områder som mangler målgrupper? Hva med strategi 4 – nytt program for nye grupper? Hva har dere i dette feltet?

Oppgave 2: Plasser de ulike tiltakene i eksisterende engasjementsmiksen innenfor de ulike områdene sammen med de ulike målgruppene. Har dere relevante tiltak for alle målgruppene i den ønskede fremtidige publikumsmiksen, eller må dere ta i bruk andre strategier for å engasjere de nye målgruppene i miksen?

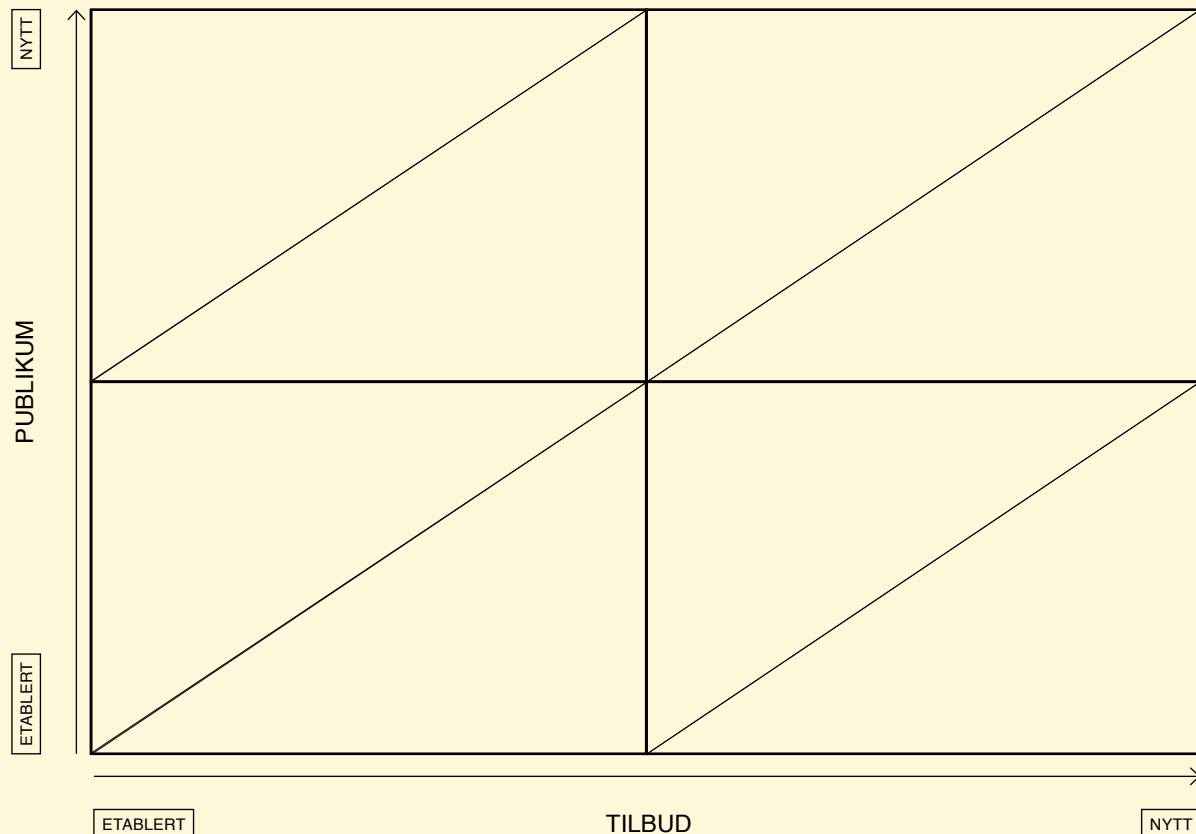
Oppgave 3: Til sist kan dere idémyldre rundt nye tiltak som kan fungere innenfor de av områdene og overfor hver av de målgruppene dere har satt dere fore å engasjere i kommende strategiperiode.

Innspill: Valgene som tas nå, vil ha langsiktige konsekvenser for publikumsutviklingen de kommende årene.

Det er en fordel at så mange som mulig med så ulike typer bakgrunn som mulig får delta i denne prosessen. De som deltar, må forstå og identifisere seg med vedtatt ønsket fremtidig publikumsmiks.

3. STRATEGIENE

43



ARBEIDSARK 6 ENGASJEMENTSMIKSEN

3. STRATEGIENE

44

Oppgave

Fyll ut arbeidsark 6: «Engasjementsmiksen» for hver av de konseptuelle målgruppene i publikumsmiksen på bakgrunn av det dere kom frem til i SWOT-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 kun produktrettede eller også målrettede strategier? (ref. Kawashima)
- Har dere forestilt dere hele publikumsreisen fra de konseptuelle målgruppenes posisjon?
- Har dere sjekket at det ikke kun er kommunikasjons- og salgsstrategier i engasjementsmiksen, men også 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 et mangfold av nøkkelpersoner i tilknytning til virksomheten bidratt, og stiller de seg bak denne engasjementsmiksen?

Strategier	Målgruppe	Målgruppe	Målgruppe	Målgruppe
Navn på konseptuell målgruppe				
Overordnet strategi Ansoff 1–4				
Kunstneriske strategier				
Formidlingsstrategier				
PR-strategi				
Prisstrategi				
Samarbeidspartnere				
Andre strategier				

4.

MÅLSETTINGENE

Nå som dere har bestemt hvem dere ønsker å henvende dere til, og hvilke strategier dere skal benytte, er det tid for å spisse målsettingene.

Tydelige målsettinger er avgjørende for å utvikle en god handlingsplan og for å kunne vite om planen fungerer effektivt. Det er avgjørende for å planlegge ressursbruk og å få på plass et realistisk budsjett. Det kan også være nødvendig for å få samarbeidspartnere til å investere i prosjektet deres. Tydelige og forpliktende målsettinger 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 vil kanskje oppleve at det er vanskelig å bli enige når det skal settes forpliktende mål. Dersom det er store sprik internt i oppfattelsen av hva som er målene, kan det være fristende å forsøke å lande på litt mer uklare og uforpliktende målsettinger. Kompromisser som forener uforløste motsetninger, er likevel ikke å anbefale. Vi anbefaler å spisse målene ved bruk av et velprøvd verktøy kalt SMART-mål.

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, og 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 lett kan bli uforpliktende. Publikumsutvikling krever at en organisasjon endrer vaner og foretar nye grep. Det er litt som med nyttårsønsker. For å skape nye vaner må det legges en plan med klare milepæler. Motivasjonen stiger når milepælene tilbakelegges og dere kan slå fast at dere beveger dere i riktig retning.

Å si at alle skal være velkomne er en uforpliktende målsetting. En spesifikk og målbar utgave av det samme målet er å si at «100 prosent av alle respondentene i en befolkningsundersøkelse i år X skal kjenne til og føle seg velkomne i institusjon Y». Men et slikt mål er neppe realistisk, og da er det ikke et SMART mål.

For at målet skal være handlingsrettet må det si noe om hva som skal gjøres. 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 med 50 prosent 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 utgangspunktet er få, la oss si bare 10 prosent 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.

EKSEMPEL

HOK og unge ambassadører

I 2017 etablerte Akershus fylkeskommune en tilskuddsordning for prosjekter rettet mot ungt publikum, og et analysesamarbeid med Norsk publikumsutvikling og Opinion for å gi tilskuddsmottakerne nødvendig innsikt i målgruppen. Et av prosjektene som fikk tilskudd, var Henie Onstad Kunstsenter (HOK) sin satsing på et samarbeid med Unge ambassadører.

Publikumsundersøkelser utført av senteret selv hadde vist at hovedvekten av senterets publikum var «hvitt og heterogent», dominert av kvinner over 65 år med høy utdanning, bosatt i Oslo vest og Bærum. HOK ønsket å satse på å nå et yngre og mer mangfoldig publikum og bestemte seg nå for å søke tilskudd til å utvikle en satsing på unge voksne i aldersgruppen 18–25, som kommer av egen fri vilje, og som ikke har besøkt senteret tidligere.

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 til, 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 en mikro-influenser 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 deltakere 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 ved hjelp av influensere 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 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.»

Rapportene fra de ulike innsiktsprosjektene for HOK inngår i en serie av såkalte VOICE-rapporter.

→ De kan lastes ned fra NPUs nettsider HER.

Bruk av KPI-er

SMARTe mål inneholder gjerne KPI-er. KPI er en forkortelse 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 prosent innen utgangen av 2024.
- 90 prosent av kundene i segmentet fem eller flere bookinger per år før covid-19-pandemien skal ha booket én gang innen utgangen av 2022.
- Andelen personer med annet morsmål enn norsk som har lånt bøker, skal ha økt med 20 prosent i 2023.
- 30 prosent av kundene i segmentet én booking per år eller sjeldnere skal ha strømmet én forestilling hjemmefra via skjerm innen utgangen av 2022.
- Antall bookinger i programsegmentet samtid skal ha økt med 10 prosent 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 to ganger eller mer per år, skal ha økt med 50 prosent innen utgangen av 2023.
- 50 prosent 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 oppsummert

- ✓ Effektive målsettinger er motiverende fordi det driver arbeidet fremover 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.

Oppgave

Ta for dere hver av de vedtatte strategiene og tiltakene for hver av de prioriterte målgruppene og diskuter dere frem til SMARTe målsettinger, KPI-er og målemetoder. Fyll ut et ark for hver av de prioriterte målgruppene.

Kontrollspørsmål

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

Målgruppe	Tiltak	SMART målsetting	KPI	Målemetode
Overordnet strategi Ansoff 1–4				
Programstrategiske tiltak (kunstneriske tiltak)				
Formidlingstiltak				
PR-og kommunika- sjonstiltak, innhold- sproduksjon				
Prisstrategi				
Finansiering				
Samarbeidspartnere				

5.

HANDLINGS- PLANEN

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.

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

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
- Tesseruser 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

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, og 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 skal involveres eller høres i prosessen, og hvem som skal holdes orientert.

[illegible]

6.

53

EFFEKT MÅLING

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 deres er, og jo tydeligere det fremgår av handlingsplanen hvordan dere 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 dere kan justere strategien hvis dere ikke oppnår ønsket resultat, og måle på nytt. Når dere lykkes, har dere 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, når det gjelder for eksempel 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 fremfor 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 engasjementsmiks, vil optimalisere måloppnåelsen.

Bestem fra starten av hva som kan regnes som et egnet bevis på fremgang, hvordan dere 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?

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 samtid 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.



npu monitor

Vil du vite hvem ditt publikum er, og hvordan ditt publikumsgrunnlag utvikler seg?

Bli med i NPU Monitor.

→ LES MER HER

ALFABETISK ORDLISTE

Ansoff-matrise

Ansoff-matrisen er et veilettet 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 programstrategier, 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 besøkshistorikk. Verktøyet deler den britiske befolkningen inn i ti 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 om alle typer innholdsproduksjon, formidlingsformater, visningsplattformer og andre typer tilbud som publikum forholder seg til langs hele brukerreisen. 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 sosiodemografisk trekk ved en person, for eksempel alder eller samme innvandringsbakgrunn. Kjønn, utdanning, kulturelle vaner og 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.

Konseptuell målgruppe

En konseptuell målgruppe er en fiktiv gruppe besøkende som man kan gjøre strategiske beslutninger for og med. Den konseptuelle målgruppen er gjerne utviklet på bakgrunn av kvalitative og kvantitative undersøkelser og utformet som en persona. En konseptuell målgruppe kan utstyres med en bestemt kulturell og etnisk bakgrunn, en bestemt alder, et utdanningsnivå og en inntekt. Den kan ha en bestemt funksjonsvariasjon og snakke ulike språk.

Et portrett av en konseptuell målgruppe kan brukes til å gi alle i organisasjonen et konkret bilde av hvem man utvikler virksomheten for. Den konseptuelle målgruppen kan stå i fokus når man tar konkrete valg vedrørende kuratering av utstillinger, regikonsepter for scenekunst, og repertoar for orkestre. De kan være forbilder for utvikling av formidlingssarrangement og serveringstilbud, for valg av promobilder og videoer, for språkbruk og budskapene som benyttes i omtalen av programmet, og i valg av kanaler for kommunikasjon og markedsføring.

NABS-metoden

NABS er et akronym som står for Need, Approach, Benefits og Competition. 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 med 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 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 gir 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 for den befolkningen man ifølge sitt formål skal betjene. Mismen 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 (audience development) er en av målsettingene for moderne kulturredere. Som fag har det sin opprinnelse i Storbritannia. Ordet dukket opp første gang på slutten av 90-tallet 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 den gang og nå.

Publikumsutvikling setter publikum i sentrum for virksomhetsstyringen sammen med kunsten og gjenstandene som skal utvikles, bevares og formidles. Publikumsutvikling som strategisk planprosess bidrar til at kulturorganisasjoner kan balansere ulike krav til kunstnerisk og kulturfaglig utvikling, med samfunnsansvar og økonomisk bærekraft.

Publikumsutvikling er formulert innenfor rammene av europeisk kulturpolitikk etter 2. verdenskrig. Det er to skoler innenfor kulturpolitikken. Den ene jobber for demokratisering av kunst- og kulturlivet, den andre for kulturelt demokrati. Norsk publikumsutvikling jobber innenfor den første tradisjonen. Det betyr at vi arbeider for at etablerte institusjoner og andre mindre aktører skal få et best mulig kunnskapsgrunnlag og kompetanse av relevans for egen publikumsbygging.

Kulturelt demokrati-forkjempere er mer opptatt av befolkningens egen kulturelle utfoldelse og mindre opptatt av hvilke aktører som bidrar til dette. De er gjerne for en radikal omfordeling av den offentlige pengebruken. Kulturelt demokrati gir publikum større makt over og medvirkning i den kulturelle produksjonen.

Elementer av kulturelt demokrati kan være hensiktsmessig å adoptere i arbeidet med demokratisering av kunsten, for eksempel når det handler om 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 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.



npu håndboka

PUBLIKUMSUTVIKLING

– INNFORING OG VEIVISER

Utgitt av Norsk Publikumsutvikling 2022.

Ansvarlig redaktør Ingrid E. Handeland
I redaksjonen Svend Aavitsland og Thomas Talawa Prestø