

Lise Lyck: *Museer – hvorfor og hvordan?* Tryk 2010 (eget forlag). 347 s. ISBN 978 87 92019 09 7.

I øjeblikket er der en stor udredning af de danske museer i gang foranlediget af Kulturministeriet efter tidligere kulturminister Carina Christensens kulturpolitiske oplæg *Kultur for alle*. Når Lise Lyck afslutter sin bog *Museer – hvorfor og hvordan?* med ordene "For nærværende er der ikke megen diskussion af museumsområdet.", så er det med andre ord en sandhed med modifikationer: Der har de seneste år været en intens diskussion i hele museumsværden om de danske museers rolle i samfundet. Der er ingen tvivl om, at det i høj grad er en følge af den danske strukturreform, hvor 271 kommuner blev til lagt sammen til 98, og et politisk ønske om museumssammenlægninger. Sammenlægninger fører til en større fokusering på identitet og forskelle på de enkelte institutioner. Det er dermed en meget positiv proces set ude fra, men kan være meget smertefuld for dem, der er inde i den. Men bevidsthed om identitet er forudsætningen for en stor del af de synspunkter, som Lise Lyck argumenterer for i sin bog, nemlig at museerne bør arbejde strategisk med deres formidling og markedsføring for at opnå en bedre position økonomisk.

BOGENS FORMÅL OG STRUKTUR

Hovedproblemstillingen for bogen er, hvordan museerne fungerer og hvilken rolle de har. Lyck vælger en række metoder fra traditionelle virksomhedsanalyser til at vurdere museerne som producenter/udbydere og besøgende som kunder/efterspørgere. Bogen er bygget op i en række afsnit, som afdækker først statens rolle,

dernæst analyseres museerne som virksomheder med en række produkter, og derefter ser hun på efterspørgslen gennem brugernes bevægelsesmønstre. I den bogens konklusion beskrives en række danske og udenlandske museer ganske kort og et afsnit præsenterer en række problemstillinger og løsningsmodeller.

MUSEUMSBEGREBET

Grundlæggende for en sådan undersøgelse må være en afklaring af hvad et museum er. Lyck vælger Danmarks Statistik, som har tre kriterier, nemlig en (1) bevaringsværdig samling, som er (2) offentlig tilgængelig med (3) opsyn og kontrol. Ud fra disse kriterier placerer hun også Danfoss Universe (s. 27-28), men har de en bevaringsværdig samling? I bogens konklusion gør Lyck opmærksom på, at begrebet ikke er et beskyttet begreb, og at der er en vis dynamik over tid. Men selv om begrebet har forandret sig gennem tiden, så er den første af de tre kriterier helt central og har ikke forandret sig. Det unikke ved museerne er netop et udgangspunkt i en samling, som oftest består af genstande, materiel kultur, men også kan være interviews, musik mm. Det er i samlingen, at ethvert museum finder sin identitet og sin unikke position. Og derfor er oplevelsescentre ikke museer. Men det betyder ikke, at museer ikke kan være oplevelsescentre.

STATENS ROLLE

Fire kapitler er viet statens rolle og diskuterer museernes historiske baggrund i Danmark, museumsloven, samspillet mellem kultur og erhverv samt indførelsen af gratis entré på de to hovedmuseer. Der er ingen tvivl om, at staten spiller en helt central rolle for museerne i Danmark. Faktisk kan man se, at staten spiller

en stor rolle i de lande, hvor museumsvesnet bunder i kongelige samlinger, som blev overtaget af staten i forbindelse med indførelsen af demokrati, således også i Frankrig. Men i Danmark er der en medspiller, som i dag spiller en lige så stor rolle, og det er kommunerne, hvis økonomiske støtte næsten er lige så stor som de statslige tilskud (Midtvejsrapporten s. 35).

Lyck diskuterer dog slet ikke kommunernes rolle i forhold til museerne, og det er ellers en af de helt store udfordringer. Der fokuseres i høj grad på de statslige museer og på kunstmuseerne, men det store arkæologiske arbejde og fredningsopsyn, som fylder en del i museumsloven, bliver ikke inddraget. De opgaver bruger de kulturhistoriske museer ret mange ressourcer til og tjener også en del penge på det arbejde, men de er næsten fraværende i bogen. Her er en af bogens store svagheder: der mangler en forståelse af det danske museumsvesens mangfoldighed og forskelligartede opgaver.

Kapitlet om gratis entré præsenterer en række forskellige undersøgelser. De kommer praktisk talt til de samme konklusioner, nemlig at besøgstallet øges, men at der også følger flere udgifter med til dels drift pga. slitage, dels informationsmateriale til nye publikumstyper. De dækkes ikke af entréindtægter, og derfor er der ifølge Lyck behov for nye indtægtskilder. Overraskende nok er der ingen dybere analyse af museernes økonomi. I Lycks analyse af omverdenen kommer hun ganske vist ind på museernes indtægter, men hun fokuserer her kun på forholdet mellem statsstilskud og andre indtægter, som først og fremmest opfattes som entréindtægter eller indtægter ved f.eks. butik eller leje af lokaler (s. 132). Det fremgår ikke, at en stor del af museernes aktiviteter finansieres ved fonde, og i de sidste 20 år er andelen af midler via sponsorer og samarbejde mellem

virksomheder og museer også vokset (se f.eks. Skot-Hansen 2008, 37-44). Denne udvikling passer måske ikke ind i den ideologiske baggrund for bogen, som kategoriserer statsstøttede institutioner som passive og privatdrevne som innovative (f.eks. s. 143).

I en afsluttende oversigt over fordele og ulemper ved fri entré er der et punkt om sponsorer, hvor de positive faktorer er, at sponsorer ønsker at forbindes med den demokratiske grundidé bag fri adgang, mens den negative faktor er, at når staten i forvejen støtter museer med gratis adgang, er incitamenter til at støtte museer mindre for erhvervslivet. Men her havde det været interessant med nogle konkrete eksempler. For der er ikke noget der tyder på, at Statens Museum for Kunst har fået sværere ved at tiltrække sponsorer, fordi de har gratis entré. Udviklingen inden for sponsering af kultur viser, at det fra at være tæt knyttet sammen med traditionel markedsføring nu bevæger sig over i et mere strategisk partnerskabsformat, således at det centrale er fælles virksomhedsværdier (se f.eks. Gran og De Paoli 2004).

MUSEET SOM UDBYDER

Gennem en omverdensanalyse (PESTEL) af politiske, økonomiske, socioøkonomiske, teknologiske, miljømæssige og lovgivningsmæssige aspekter konkluderer Lyck ikke overraskende, at museerne er meget afhængige af det omgivende samfunds tendenser og krav, men analyserne af bl.a. den teknologiske udviklings påvirkning af museerne er svag og mangler indsigt i, hvordan bl.a. registrering og centrale registre koordineres af Kulturarvsstyrelsen.

Til vurdering af museernes konkurrence-mæssige position benytter hun en model kaldet Porter's Five Forces, som analyserer trusler

fra konkurrenter og leverandørernes magt. Konklusionen er, at der ikke er stor konkurrence fra andre museer og fritidsaktiviteter, og de besøgende kun begrænset har magt via besøgstal, derimod er statens indflydelse meget stærk, fordi den er hovedleverandør af midler. Men igen overses kommunerne som helt centrale for de statsanerkendte museer. Museerne skal hele tiden bevise deres værd i forhold til andre sektorer som hjemmehjælp og skoler for at blive ved med at sikre den økonomiske ramme.

En SWOT analyse bruger Lyck til at analysere museumsområdet med, og den er udelukkende baseret på interne kilder. En af de ting, som fremhæves som mulighed, er en større politisk indflydelse ved at samles som en politisk enhed med fælles målsætning (s. 151). Det er forunderligt, at Organisationen af Danske Museer, som samlede de tre museumsorganisationer i 2005, ikke nævnes med et eneste ord. Ellers er bedre markedsføring et af de områder, som analyserne peger på. Her foreslår Lyck at bruge Neil Kotlers markedsføringsmodel. Neil Kotler er blot en af de forskere, som har arbejdet med museumsmarkedsføring, og hvorfor det ikke er den museumstilpassede model, som her bruges, det er ikke helt klart (Kotler & Kotler 1998 og 2008). En anden tilgang kunne være brugen af strategisk kommunikation. Her lavede Anna Karina Kjeldsen og Marie Bysted-Sandberg i 2008 en landsdækkende analyse af de danske museers brug af og opfattelse af strategisk kommunikation. Resultaterne af den undersøgelse viste bl.a., at en række kunstmuseer er langt i brugen af strategisk kommunikation, og dermed sandsynligvis også med deres markedsføring (Kjeldsen og Bysted-Sandberg 2008). Det havde været interessant, hvis Lyck havde analyseret det skisma der ligger i markedsføringens fokuse-

ring på specifikke målgrupper og så den politiske dagsorden om at nå ud til de grupper, som ellers ikke går på museum. Det diskuteres flere steder i bogen, om de forskellige tiltag til at øge besøgstallene får nye museumsbrugere ind på museerne. Men fra et markedssynspunkt er det jo fuldstændig ligegyldigt, hvem der kommer – bare der kommer mange, og de lægger nogle penge. Det er i sådanne nogle skævheder, at det bliver interessant at analysere, hvad der fører til enten flere brugere, eller til flere nye brugergrupper. Moesgård Museum fremhæves som et museum, der øger sin konkurrencedygtighed ved at fokusere på et mindre markedssegment, i dette tilfælde familiegupper: "Derfor har museet valgt at lave mange vikingearrangementer med rollespil og markeder, der tiltrækker netop denne gruppe. Denne strategi gør, at de kan tage en højere entré end mange andre kulturhistoriske museer, men dog ikke højere, end at det appellerer til børnefamilier". Men disse arrangementer er jo netop gratis! Der er desuden ikke nogen analyse af entréindtagernes størrelse i bogen – det kunne ellers have været interessant at se, hvordan entréindtagets størrelse lå i forhold til museets udbud og besøgstal.

KUNDERNES BEHOV

Hvordan er så efterspørgslen af museernes ydelser? Først og fremmest fokuserer Lyck på udstillinger og formidling i analysen. Igen mangler der aspektet omkring bevaring, som f.eks. arkæologiske opgaver og fredningsopgaver, som jo også er en vare med en række kunder.

Ud fra en betragtning om, at museets varer udelukkende konsumeres af museumsbesøgende fokuseres i kapitlerne på besøgsvaner ud fra forskellige undersøgelser. Der gennemgås

en række meget relevante undersøgelser fra turismeb Branchen, som bl.a. viser et par interessante resultater, nemlig at turister i København vægter det at gå på museum som 3. prioritet, det vil sige meget højt, og der er ingen tvivl om, at museernes rolle som attraktion er væsentlig, både i hovedstaden og i provinsen. Der inddrages også en engelsk undersøgelse, som bl.a. viser, at det er mødrene, som tager beslutning om familiens kulturelle aktiviteter, og at de orienterer sig i de lokale medier – en væsentlig viden for museernes markedsføringsstrategier. Men i øvrigt er det vel centralt at se på, hvorfor folk overhovedet går på museum. Og her kunne John Falks undersøgelser af, hvad der får folk til overhovedet at komme ind på museerne, have bidraget til en nuancering af arbejdet med målgrupper, og afstemning af de besøgendes forventningshorisont (Falk 2009). Opsummerende er resultaterne af gennemgangen af de forskellige undersøgelser, at der er krav om kvalitet, rammer for sociale aktiviteter og en markedsføring, som holder hvad den lover. Det er også centralt for diskussionen om museumsydelse som oplevelser. Lyck peger på problemet omkring polarisering af museernes rolle som enten kulturinstitution eller oplevelsescenter (s. 196), men spørgsmålet er om det ikke allerede er et forældet billede, en kliché over det gamle museum. Og om ikke en lang række af landets museer har et meget mere differentieret billede af museets rolle som både og. Kjeldsen og Bysted-Sandbergs analyse viste bl.a. at 55% af museumslederne også svarede, at de skulle skabe oplevelser, når de blev spurgt om museets opgaver (Kjeldsen og Bysted-Sandberg 2008, 39).

Efter de to analyser af museets som virksomhed og kundernes behov præsenteres først en række danske kunstmuseer, dernæst en

række udenlandske både store og mindre museer. Denne del af bogen er meget kortfattet, uigennemsigtig og overfladisk. En dybere analyse af et eller to succesfulde museer havde været meget mere givende.

Frem for analyser er bogen desværre kendetegnet af vurderinger af hvad der vil være godt at gøre for at optimere museumsvirksomheden. For eksempel i et afsnit om teknologi (s. 119): "Museerne kan lære at benytte sig af et bredt udvalg af formidlingsformer for eksempel ved at kombinere den klassiske montrestilling med en mere interaktiv internetudstilling..." Men der er ingen analyser af museernes brug af Internettet i forbindelse med deres udstillinger.

Generelt er bogen præget af en del misforståelser (f.eks. er en resultatkontrakt ikke det samme som en arbejdsplan, og det er de statsanerkendte museer, der sender arbejdsplaner ind hvert 4. år, ikke de statslige, som har resultatkontrakter med kulturministeriet (s. 35), gentagelser (Kunstindeks Danmark fremhæves som digitalt projekt s. 43 og igen s. 150) og anglesismer som dekobling og fonds i stedet for afkobling, fonde og endda svedisme som afgiftsfrie besøg (s. 79). Bogen ville have vundet meget ved at blive gennemlæst af et museums menneske inden udgivelsen. Bogen som den foreligger nu er svar at bruge som idégrundlag til nytænkning – fordi de forskellige modeller ligger spredt rundt i bogen. Og spørgsmålet er om den vil danne basis for de diskussioner, som forfatteren ønsker, fordi der mangler stadig meget mere dybdegående undersøgelser af både museet som producent og de besøgendes krav, forventninger og reelle oplevelser og læring på museerne.

REFERENCER:

127

- Falk, John H.: *Identity and the Museum Visitor Experience*. Left Coast Press 2009
- Gran, A.-B. og Paoli, D. D.: *Kunst og kapital. Nye forbindelser mellem kunst, estetik og næringsliv*. Oslo 2005
- Kjeldsen, Anna Karina og Bysted-Sandberg, Marie: *Strategisk kommunikation i den danske museumsværd: en analyse af hvordan danske museer forstår og anvender strategisk kommunikation anno 2008*. Center for Virksomhedskommunikation, Handelshøjskolen Aarhus Universitet
- Kotler, Neil & Kotler, Philip: *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenues and Resources*. Jossey-Bass 1998, 2nd rev. edition 2008
- Midvejsrapporten, Kulturstyrelsen 2010-10-20
- Skot-Hansen, Dorte: *Museerne i den danske oplevelsesøkonomi – oplysning bliver til oplevelse*. imagine 2008

Vinnie Nørskov, Lektor, ph.d., Museumsleder ved Antikmuseet og Formand for ICOM Denmark: <http://www.icomdenmark.dk/>

Adresse: Museum of Ancient Art and Archaeology
Aarhus Universitet / Aarhus University
Victor Albecks Vej 3, bygn. 1414
DK-8000 Århus C

E-Mail: klavn@hum.au.dk

Homepage: <http://person.au.dk/klavn@hum>