

Om at tænke i nye indtægter under corona

Artikel ved Søren Mikael Rasmussen og Susanne Justesen på vegne af
Danske Kulturbestyrrelser

Covid-19 pandemien har i den grad stillet krav om helt nye og anderledes måde at gøre tingene på, hvor alt er kastet op i luften – og vi er næppe landet på benene endnu, heller ikke blandt os kulturinstitutioner. Og mere end nogensinde er der brug for nye indtægter, og derfor introducerer vi i denne artikel fire konkrete måder, hvorpå du som leder kan hjælpe netop din institution med at tænke i nye indtægter og nye services til både nuværende og potentielle brugere.

Kulturinstitutioner skal bidrage til samfundet med både kulturel, social og økonomisk bundlinje, og især den økonomiske bundlinje skal bidrage til, at kulturinstitutionerne i endnu højere grad kan leve op til de to første bundlinjer. Derfor skal arbejdet med at tænke i og udvikle nye muligheder for indtægtskilder ikke ses som kortsigtede kommercielle tiltag, men i stedet ses som strategiske indsatser, der kan have både kort og langt sigt mod at styrke kulturinstitutionens arbejde med sin kerneopgave. Som flere udtrykker det i kulturlivet: Vi tjener ikke penge bare for at tjene penge - men for at udvikle kulturlivet. Men lad os i denne artikel fokusere på at skabe nye indtægter.

Rigtig mange kulturinstitutioner er voldsomt udfordrede i denne tid. Især de kulturinstitutioner der er afhængige af billetsalg og indtægter relateret til antallet af gæster. Det ser vi dels i de 40 interviews, vi har lavet med ledere i kulturlivet omkring deres udfordringer under og efter corona, dels i den efterfølgende survey. Faktisk frygter op mod en tredjedel af alle de adspurgte kulturinstitutioner (omkring den 1. juli), at de vil blive ramt af likviditetsproblemer i de kommende måneder, og situationen er formentligt ikke blevet lysere under den forværrede pandemi.

Det er især svigtende indtægter på billetsalg, der tynger mange kulturinstitutioner. Vi kan se, at der bliver tæret på de opsparede midler, som nogle kulturinstitutioner har opbygget gennem årene, også i en grad så der er ved at opstå underskud mange steder. Men det er også et svigtende salg i butikker, cafeer og restauranter, der maler sorte tal røde i disse måneder. Mange kulturinstitutioner har måtte afskrive store summer i 2020 og retter nu blikket fremad mod 2021 – både ved at reducere omkostninger og ved at forsøge at skabe nye indtægter og nye initiativer.

Restriktionerne omkring covid-19 har jo naturligvis resulteret i markant færre gæster til både udstillinger og arrangementer, især i takt med en større forsigtighed blandt kulturlivets publikum ift. at undgå at lade sig eksponere for alt for mange andre mennesker pga. smitterisiko. Det er selvsagt ikke risikofrit at bruge kultur uden for eget hjem. Og den adfældsændring er et hårdt slag mod økonomien i kulturlivet. Vi har set adskillige surveys inden for både teater, museer og musikliv, hvor mange udtrykker stor usikkerhed ved at deltage i kulturbegivenheder, og det vil formentlig gå en rum tid – også efter at man kan blive vaccineret – hvor vi vil se færre gæster i kulturlivet.

Det er derfor helt naturligt, at mange af de ledere, vi har interviewet, og mange af dem, der har besvaret vores survey, ser en nærmest overvældende stor ledelsesudfordring i at finde nye veje til nye indtægter. Det er faktisk prioriteret som den næststørste udfordring blandt de 10 væsentligste udfordringer, vi har identificeret – altså en ledelsesudfordring af de helt store.

Det danske kulturliv har ellers i stigende grad de senere år arbejdet sig hen imod en større egenindtjening som en naturlig konsekvens af mindre statsstøtte og større krav om at øge besøgstillene. Dette har sat gang i en udvikling hen mod at øge egenindtægterne i kulturlivet. Som mange giver udtryk for i vores interviews, så er der en særlig ironi i, at dem, der har været bedst til at øge indtægterne de senere år, også er dem, der er blevet hårdest ramt af pandemien.

Egenindtægter i vækst

Et kort kig ud i den danske og internationale kulturbranche peger på en række områder, hvor egenindtægterne har været i vækst - udenom det traditionelle billetsalg. Denne tendens ser vi ikke kun i Danmark, men også i Storbritannien hvor der har været en markant kommercialisering af kulturlivet siden 2008, hvor der blev reduceret i statstilskuddet med op mod 40 procent.

Vi har i det følgende lavet en kort oversigt over de mest lovende tiltag, man som leder kan overveje, hvis der for alvor skal skrues op for egenindtægter - især i en tid, hvor vi ikke kan påregne vækst via øget billetsalg:

Medlemskaber

Det at oprette en klub, hvor der er en række medlemsfordele, har vist sig at være en af de vigtigste kilder til øgede indtægter, hvilket vi kan se i både Danmark og internationalt.

Klubberne skal først og fremmest give rabat ved flere besøg, og de skal give privilegier til klubbens medlemmer i form af tidlig sædereservation, smugkig og særlige invitationer forud for åbning m.m. Hele tanken om medlemskab bygger på at skabe en tættere relation til gæsten i form af mere kommunikation og gode tilbud, og det skal sikre flere genbesøg. Det er altså ikke blot et abonnement eller en rabat; det handler om engagement og relationer.

Prisdifferentiering

Det at arbejde med flere prisniveauer enten i medlemskaber eller ved billet salg o. lign. ser vi som en særdeles lovende måde at kunne øge sine indtægter på. Det engelske udtryk, der bedst rammer metoden, er **Value Fencing**, og det skal forstås sådan, at det skal være meget tydeligt, hvad det er for et værditilbud, man som gæst får for sine penge. Lidt som når man står foran vaskehallen og kan vælge bilvask til bronze, sølv eller guld. Det øger generelt salget, at folk kan se, hvad de får for pengene; og hvornår det giver mening at betale lidt mere end det, vi plejer. Vi kender det fra differentierede billetpriser i en teatersal. Et eksempel kan også være koncertbilletter, der giver adgang backstage, et særligt VIP-loungeområde og en goodie bag med memorabilia fra begivenheden, for hvilket die-hard-fans betaler en væsentligt højere pris end de normale billetter.

Revenue Management er en anden metode, der sikrer, at billetterne bliver betalt til den højst mulige pris, f.eks. ved at ændre størrelsen på billetsektionerne i en teatersal fra dag til dag efter den øjeblikkelige efterspørgsel i de forskellige billetkategorier, så salget optimerer indtægterne.

Dynamic Pricing benyttes af en del amerikanske kulturinstitutioner. Billetpriserne ændres for den enkelte forestilling efter, hvor stor efterspørgslen er. Hvis salget har nået f.eks. 75 procent udsolgt på en bestemt dato, hæves prisen for de resterende billetter den dag. Et computersystem beregner en prognose for udgangspriserne, og en dag-til-daganalyse for hver sektion regulerer de priser, der udbydes på hjemmesiden. The Metropolitan Opera forklarer deres udgave af Dynamic Pricing under FAQ på deres hjemmeside. Se <https://www.metopera.org/about/faq/> Abonnenter er her friholdt for prisændringer, men får billetterne til fast pris.

Revenue Management og Dynamic Pricing virker bedst i store byer og ved store attraktioner, hvor efterspørgslen overstiger udbuddet. Det oplever en del institutioner for øjeblikket - delvis på grund af restriktionerne. Mange kulturinstitutioner finder det dog ikke foreneligt med deres samfundsmæssige forpligtelser at optimere priserne til et meget højt niveau og fravælger disse teknikker. Men derfor kan man jo godt lade sig inspirere af disse former for prisdifferentiering og finde en forsvarlig tilgang til det i egen institution¹.

Online shopping

Vældig mange især britiske, franske og hollandske museer har kastet sig ind i online-shopping. De har masser af kvalitetsvarer på hylderne relateret til deres indhold, som kan købes online. Så slipper turisterne for overvægt i flyet, men kan bestille det enten ved besøget eller, når de kommer hjem. Især de britiske kunstmuseer har specialiseret sig i online julesalg, hvad der har bidraget voldsomt til bundlinjen mange steder. Man kan f.eks. købe julekort på Tate

¹ Prisdifferentiering behandles i mange lærebøger om marketing, særligt i turisme, fritid og kultur. Se f.eks. Rhine, Anthony (2020) *Marketing the Arts* Lanham: Rowman & Littlefield Publishing Group, Inc.

<https://shop.tate.org.uk/christmas/christmas-cards> et guldhorn i original størrelse på Nationalmuseets webshop

<https://www.museumsbutikken.dk/da/museumskopier/norden/guldhorn-i-original-stoerrelse-stor-model/> eller en Van Gogh ansigtsmaske på <https://www.vangoghmuseumshop.com/en/face-masks/450739/face-coverings/465907/van-gogh-face-masks-set-of-4>

Donationer

Mange kulturinstitutioner i udlandet har lange traditioner for at spørge om donationer. Det har det skandinaviske kulturliv været sparet for grundet store offentlige tilskud. Men vi ser et stort potentiale netop i den slags donationer fremadrettet også i dansk kulturliv. Donationer kan repræsentere en væsentlig indtægtskilde, især når man kan finde elegante måder at gøre det nemt for sine gæster at donere og svært for dem at lade være.

Men det handler ikke kun om at skabe kommercielle tiltag; i virkeligheden handler det måske mere om den oplevelse, som gæsten får ved et besøg. Er det det rigtige indhold? Er det de rigtige formater til målgruppen? Er vores indhold fortsat relevant nok til at kunne tiltrække gæster i de målgrupper, som vi som kulturinstitution helst vil fokusere på?

Publikumsudvikling som ledelsesgreb ift. at skabe nye indtægter

Et af de ledelsesgreb, som vi gerne vil fremhæve her i artiklen, tager afsæt i det efterhånden ganske udbredte tankesæt, der ligger i begrebet "Publikumsudvikling" (og nej, det er ikke publikum, der skal udvikles, det er måden, man får fat i publikum på, der skal udvikles).

Men hvad er egentlig publikumsudvikling? Hvis vi tager et hurtigt historisk tilbageblik, så kan man trække tydelige tråde tilbage til amerikanerne Morison and Dalglish og deres bog: "Waiting in the Wings: A Larger Audience for the Arts and How to Develop It" fra 1987². Året efter holdt de samme tanker deres indtog i Storbritannien især fremført af marketing-eksperten Keith Diggle, der i 1988 udgav bogen "Arts marketing"³. Denne første bølge af publikumsudvikling tog således i høj grad afsæt i marketing som en særlig filosofi ift. at tiltrække og fastholde eksisterende og nye publikummer på.

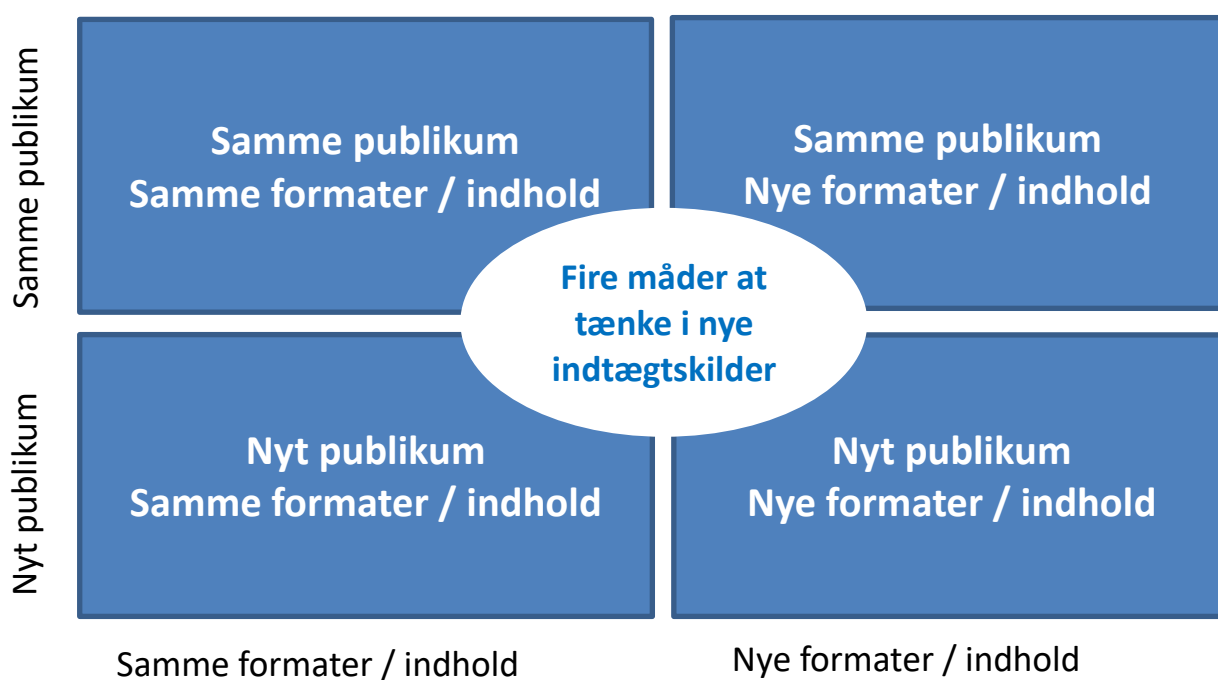
I slutningen af 1990'erne opstod der imidlertid en ny bølge indenfor publikumsudvikling, hvor fokus flyttede sig væk fra ensidigt at fokusere på salg og marketing til i stedet i højere grad at fokusere på kunstens og kulturens vigtige rolle ift. at sikre social inklusion på samfundsniveau. Denne tilgang til publikumsudvikling ses stadig som den mest udbredte tilgang i dag, selvom den kommer til udtryk på ganske forskellig vis rundt omkring i Europa. Eksempelvis ønsker man ofte i Storbritannien at fokusere både på kulturen og kunstens udvikling og, hvordan man når et større publikum. Altså en kombination af markedsføring, social inklusion og format- og

² Morison, B.G. og J.G. Dalglish (1992) *Waiting in the Wings: A Larger Audience for the Arts and How to Develop It* Washington: Americans for the Arts

³ Diggle, K (1994) *Arts Marketing, 1994 Edition* London: Rhinegold Publishing Ltd.

formidlingsudvikling. Metoden er desuden blevet ganske udbredt også i Norge i løbet af det seneste årti, hvor der hele tiden opstår nye måder at arbejde strategisk med publikumsudvikling på.

Modellen herunder er en videreudvikling af den klassiske Ansoff-matrice fra 1957⁴, der definerer fire forskellige vækst-strategier. Denne model ligger også til grund for den norske tilgang til publikumsudvikling, som vi fremstiller her i en tilpasset version:



I denne tænkning kan man altså arbejde med fire forskellige publikumsudviklings-strategier dvs. måder, hvorpå man som kulturinstitution kan arbejde strategisk med at tænke i nye indtægtskilder og dermed øge sin indtjening.

Samme publikum – samme formater / indhold

Her er fokus især at få gæsterne til at komme oftere, altså det at øge frekvensen af besøg. Så der arbejdes i dette felt med at fastholde målgruppen, ikke noget med at søge nye typer af gæster. I dette felt vil strategien især gå på at uddybe den relation, man har til sit eksisterende publikum. Det kan generelt foregå gennem en udbygning af målrettet kommunikation om aktiviteter, kulturinstitutionens "indre liv" som optager mange stamgæster, små updates med ting, der er sket på stedet. Her kan der også arbejdes med klubmedlemskab og de fordele, der er forbundet med det i form af flere billetter til nedsat pris, skarpt kurateret indhold til målgruppens kendte behov

⁴ Igor Ansoff (1918 – 2002) var en indflydelsesrig russisk-amerikansk matematiker og management-teoretiker, der betragtes om faderen til strategisk ledelse.

og typisk i form af eksklusive arrangementer. Der kan også arbejdes med en personliggørelse af relationen til publikum gennem anvendelse af et kunde-relations-administrationssystem (oftest kaldet CRM, der står for Customer Relationship Management), som en del kulturinstitutioner i dag anvender.

Samme publikum – nye formater / indhold

Det handler om at skubbe til sine kernebrugere med nyt indhold. Klassisk set er der tale om en modning eller smags-kultivering for nye ting, som både har til hensigt at udvikle kulturinstitutionens kunstneriske og kulturelle indhold og samtidig sikre, at ens kernebrugere både følger med og på sigt også kommer oftere. Det handler om at skabe trykthed for gæsterne ved de valg, som kulturinstitutionen tager i nye retninger, og at de oplever, at man er god til at introducere nye ting for dem. Man skal derfor gå lidt forsigtigt frem og ikke introducere en mængde nye ting på samme tid. Det er også her, at ens kernebrugere måske opfordres til at tage "nye" venner med til noget, som kan have andre målgruppers interesse - og gerne i en serieform, så de kommer flere gange. Vil man gerne introducere nye digitale formater og samtidig have indtægter på det, så er der især tre faktorer, der er vigtige. 1) Det skal være muligt at interagere, da det er kernepublikum, der kender til kulturområdet, 2) det skal være i en høj kvalitet, 3) det skal rettes mod de loyale brugere, som vil udbygge deres kendskab til kulturinstitutionen.

Nyt publikum – samme formater / indhold

Her er fokus at nå ud til nye typer af brugere med det indhold og de formater, man i forvejen råder over. Men man sætter dem i spil i forhold til potentielle gæster, der i udgangspunktet i en vis grad ligner dem, man har i forvejen. De er bare ikke blevet brugere endnu af stedet. Det er her, vi taler om det potentiale, der ligger i folk, der grundlæggende har interesse for kultur og kulturinstitutionens virke. Her kan man arbejde med små ændringer i formatet frem for indholdet. Det kan være måden, det foregår på, det kan være ændrede tidspunkter for brug, eller det kan være kædet sammen med andre typer af begivenheder, sådan at dem, der grundlæggende er interesseret i kulturtilbuddet, overvejer at gå med på en ny oplevelse. Man kan også her ændre formatet til at være digitalt, uden der er tale om nyt indhold, og dermed kan man lettere nå ud til nye målgrupper, der er interesseret i det specifikke indhold. Netop fordi de gerne vil have indholdet, kan det netop være den digitale udgave, der ansporer til, at de køber billetter til livestreaming (som alternativ til fremmøde) eller får adgang til oplevelser på digital vis, men altså ikke med nyt indhold. Her handler det så om at kommunikere klare fordele ved denne type oplevelse.

Nyt publikum - nye formater / indhold

Her er fokus at udvikle nyt indhold, formater og formidling til målgrupper, man ikke har i forvejen. Altså at satse helt nyt på alle hylder. Forskning viser, at hvis man vil nå nye målgrupper, der ikke er så vant med traditionelle typer af kulturoplevelser, så skal kulturinstitutionen komme til dem og

ikke omvendt.

Forudsætningen for det er, at man gennem en befolkningsundersøgelse skaffer sig viden om den nye målgruppes levevis og behov. Det vil for de fleste kulturinstitutioner kræve inddragelse af ekstern ekspertise og en betydelig investering. Se afsnittet "Publikumsudvikling kræver investering" nedenfor.

Det kræver også en ekstraordinær kommunikationsindsats herunder formidling af indholdet på nye måder i form af typisk indhold på sociale medier, der sætter indholdet ind i nye sammenhænge. Det kræver endvidere en indsats at få skabt kontakt til disse nye "førstegangsbesøgende" evt. i form af surveys ved udgangen/indgangen, da det er helt afgørende at fastholde og udbygge relationen til "førstegangsbesøgende". Der kan også her arbejdes med serier for at fastholde den begejstrede nye gæst. Der kan med fordel arbejdes med partnerskaber på tværs af kulturgenrer, hvor der udvikles nye formater, der trækker på flere kulturinstitutioners kontaktoverflader. Det kan også være en anledning til at møde sine nye gæster uden for sine egne vanterammer.

Det vil føre for vidt her at komme ind på det omfattende arbejde, det er at identificere, skaffe sig viden om, kommunikere med og på langt sigt skaffe sig en merindtægt gennem nye målgrupper. Men der kan heldigvis henvises til vejledning gennem initiativer i ind- og udland. Se afsnittet "Mere viden om publikumsudvikling" nedenfor.

Publikumsudvikling kræver investering

Erfaringen og forskningen har vist, at realisering af en publikumsudviklingsstrategi er et omfattende arbejde, der indebærer en generel organisationsudvikling. Derfor er det helt afgørende, at man analyserer situationen grundigt og tager hele organisationen i ed, når man beslutter at skaffe nye indtægtskilder gennem en eller flere af de fire strategier. Det vil også ofte vise sig at være et arbejde, der først lønner sig på længere eller langt sigt.

Ifølge den engelske organisation "The Audience Agency" er de fire strategier i Ansoff-matricen forbundet med forskellige grader af risiko og investeringsbehov.

Samme publikum – samme formater / indhold

Denne strategi har lav risiko og lavt investeringsbehov. En del institutioner arbejder med intensivering af relationen til kernepublikummet og har også haft held med at opnå donationer i krisetiden.

Samme publikum – nye formater / indhold

I en coronatid vil der nok i høj grad kunne arbejdes strategisk med boksen "Samme publikum - nye

formater”, fordi omstændighederne jo netop fordrer, at vi bliver nødt til at tænke helt nyt ift. at udvikle nyt indhold og nye formater på nye måder. De kan både bruges til at få ens kernepublikum til at komme mere, og det kan bane vejen for helt nye typer af gæster. Strategien har en relativt lav risiko.

Nyt publikum – samme formater / indhold

Denne strategi har en mellemstor risiko og kræver en vis investering.

Nyt publikum - nye formater / indhold

Denne strategi er den mest risikobetonede og investeringskrævende. Nye publikumsgruppers adfærd kan aldrig forudses præcist selv efter grundige markedsanalyser. Inden for denne strategi vil en institution ved støtte fra fonde eller det offentlige og måske ekstern hjælp alligevel kunne have mulighed for at iværksætte projekter og forsøg på dette område. Men indtægterne skal budgetteres med stor forsigtighed.

Mere viden om publikumsudvikling

Indgange til at få et dybere indblik i publikumsudviklingens muligheder er f.eks.:

- Applaus. Det danske initiativ for publikumsudvikling for scenekunstmrådet. Der er instruktionsvideoer og mange casebeskrivelser på deres hjemmeside, som kan være inspirerende for andre sektorer også. Se <https://www.applaus.nu/>
- Norsk Publikumsutvikling har udgivet en rapport om publikumsudvikling som indtægtskilde. Den kan findes her: <https://norskpublikumsutvikling.no/articles/innspillsrapport-publikumsutvikling-og-%C3%B8kt-inntjening>
- The Audience Agency er en guldgrube af inspiration og ekspertise inden for publikumsudvikling. De har lavet en trinvis guide, som de kalder ”Creating an Effective Audience Development Plan” Se den her: <https://www.theaudienceagency.org/resources/guide-to-audience-development-planning>

Der er dog ingen lette genveje til nye indtægter, og der skal formentlig afprøves mange nye veje og eksperimenteres en hel del med nye formater i mange kulturinstitutioner. Og især ser vi et lovende potentiale i rigtig mange digitale formater. Vi kan dog se, at rigtig mange kulturinstitutioner har valgt at forære det nye digitale indhold helt gratis til alle, der ville have det. Hvilket i grunden er lidt ærgerligt, fordi det især er inden for det digitale felt, at man kan udvikle nye formater, der kan skabe nye indtægter. Så der vil helt klart være en barriere at overskride ved at prissætte digitalt indhold, men den er nok mindre nu end tidligere pga. corona.

To eksempler

Her til sidst vil vi gerne se nærmere på hvordan to ganske forskellige kulturinstitutioner på hver deres måde har fundet nye veje til nye indtægter - som vi håber andre kan lade sig inspirere af:

Eksempel 1: Indtægtsgivende digitalt teater udviklet og leveret af Teater Nordkraft

På Teater Nordkraft i Aalborg var man i marts klar med en repremiere på stykket "Dig og mig ved daggy" specielt målrettet skolerne i området. Da de måtte lukke Teater Nordkraft midt i marts 2020, var der allerede solgt en masse billetter til skolerne. Minna Johansson, der var instruktør på forestillingen (og i dag er daglig leder af Teater Nordkraft), fik ideen om at iscenesætte forestillingen, sådan at den kunne afvikles ved, at skuespillerne deltog hjemme fra deres egen computer. Hun tog derfor kontakt til alle de skoler, der havde købt billet, for at høre, om de ønskede at bruge billetten på at se forestillingen i en digital udgave. Alle skolerne på nær en enkelt var meget glade for at få tilbudt den løsning, de ville gerne fastholde deres betaling, selv om den nu var ændret til at være digital.

Herefter blev forestillingen iscenesat digitalt. Der blev gennemført prøver, hvorefter forestillingen blev opsat som en samlet forestilling, som blev fremvist for 50 elever ad gangen, hvor skuespillerne var på via computer hjemmefra. Teater Nordkraft gjorde ikke det store ud af markedsføring, men rygtet spredte sig til både Fyn og Sjælland, hvor flere skoler meldte sig på banen: "De ville også se "Dig og mig ved daggy". Derfor valgte Teater Nordkraft hurtigt at etablere et nyt billetsalg på hjemmesiden, hvor skoler i hele landet fik mulighed for at købe billetter til den digitale forestilling, samtidig med at den digitale teatersal blev udvidet fra 50 online gæster til over 200.

Og det blev faktisk en rigtig god forretning - og et rigtig godt eksempel på det, de hos Norsk Publikumsudvikling kalder nye typer kunstnerisk program. Dels skulle stykket kun spilles én gang, og teatersalen blev gjort større undervejs. I stedet for at tilbyde stykket "live" fik de digitale teatergængere mulighed for at få en snak med skuespillerne efter stykket i den digitale teatersal. Minna Johansson er meget glad for denne helt særlige corona-erfaring med digital scenekunst. For før opsætning af "Dig og mig ved Daggy" var Minna Johanson faktisk ganske bange for det digitale. Det er hun ikke mere. Tværtimod. Og de har hos Teater Nordkraft fået mange forespørgsler om mere digitalt indhold.

Bestyrelsesformand Johannes Andersen fortæller desuden, at det selvfølgelig ramte lige ned i et stort behov og marked. Men at det var vigtigt for teatret, at de ikke skulle give det væk. For som han siger: "Vi havde jo brugt tid og masser af ressourcer på at skabe en god forestilling, det har en værdi, og det skal der da betales for".

Eksempel 2: Louisiana åbner op for flere aktiviteter til eksisterende publikum

I den anden ende af landet og i en helt anden økonomisk klasse ligger kunstmuseet Louisiana i Humlebæk. Her har virkningerne af covid-19 pandemien naturligvis haft stor indflydelse på økonomien, fordi antallet af besøgende er faldet drastisk i hele 2020.

Direktør Poul Erik Tøjner har derfor siden marts haft det økonomiske blik stift rettet på 2021 for der at skabe aktiviteter, der kan bidrage til at genetablere en sundere økonomi. Tøjner fortæller, hvordan det har været ekstremt vigtigt for ham og Louisiana at kunne fastholde den høje kvalitet i museets aktiviteter - også under krisen - fordi det jo netop er kvalitet, der har gjort Louisiana til det museum, det er i dag. Men Poul Erik Tøjner er ikke i tvivl om, at museet må indstille sig på en fremtid uden den form for hyperkapitalisme, vi har set i de senere år, hvor folk er villige til at flyve kloden rundt for at se et bestemt billede. Også Louisiana må indstille sig på markant færre gæster næste år.

Netop derfor har man på Louisiana valgt at skrue op for antallet af aktiviteter på programmet som kilde til nye indtægter. Det vi i publikumsudviklings-modellen kalder: Samme Publikum - samme formater. Dette kom til udtryk i løbet af sommeren 2020 ved, at Louisiana lavede et ekstraordinært sommerprogram, der i den grad benyttede de udendørs arealer på nye måder. Hele parkrummet blev gentænkt, og der blev satset på nye typer af events på en nybygget udendørs scene. Der blev etableret foodtruck og udendørs cafe, ligesom der blev skruet op for Louisiana Live, hvor indholdet især er blevet rettet mod danske gæster (tidligere har der været 70 % udenlandske besøgende). På Louisiana valgte man altså at målrette sit program til de danske gæster på en måde, der gjorde det attraktivt at komme lidt oftere og dermed skabe en tættere relationer og flere besøg blandt en helt særlig målgruppe: danske Louisiana-entusiaster.

Denne artikel indgår i projektet "Kulturinstitutionernes Største Udfordringer under corona – og efter", som er støttet af Augustinusfonden, Det Obelske Familiefond og Realdania.

