

RESUME AF

Seminar... -opgave, aflv. den: 31/10.... 1990 i Afsætning
række/retning

Titel: " Ledelsesstrategi og markedsføring for museer.....
....."

Aftalt med: Knud Lomborg IFV.
Lærer Institut

Hans Ulrich Kleiminger 820331 Andreas J. Dirksen 850662
Forfatter Arskort Opponent Arskort

Opgaven må offentliggøres på Økonomisk Bibliotek.

Resume.

Den øgede fritidsbeskæftigelse i vort samfund vil fremover give turistbranchen og museerne nye muligheder for indtjening, men det kræver, at de fører en langsigtet planlægning. Museerne må samtidig definere et forretningsområde og udvikle en ledelsesstrategi, så de bedre kan imødekomme folks ønsker og behov. At definere et forretningsområde vil være muligt via Abell's begrebsapparat, mens den daglige ledelse bør være i overensstemmelse med Service Management teorien.

Følgende personer takkes for deres velvillige medvirken:

Per Noe, Morslands historiske Museum

Jytte Nielsen, Morslands historiske Museum

Kenneth B. Larsen, Morslands historiske Museum

Per Kristian Madsen, Den Antikvariske Samling, Ribe

Annette Damm, Forhistorisk Museum Moesgård

Tinna Møbjerg, Forhistorisk Museum Moesgård

Indholdsfortegnelse

1) Indledning: -----	side:	1
2) Det valgte begrebsapparat: -----	side:	3
3) Den teoretiske ramme: -----	side:	6
3.1) Abell's begrebsapparat: -----	side:	6
3.2) Service-Management teori: -----	side:	9
-- Abell vs. Grönroos: -----	side:	10
-- Grönroos vs. Normann og Knudsen:	side:	12
4) Ledelsesstrategi og planlægning for museer:		15
5) Abell's begrebsapparat anvendt på museer:		22
6) Museerne og Service Management: -----	side:	26
7) Museernes markedsføring: -----	side:	28
8) Konklusion: -----	side:	30
Litteraturliste: -----	side:	32
Appendix A (Museumsstatistik): -----	side:	35
Appendix B (Empirisk undersøgelse af museer):		36
-- Morslands historiske Museum:		36
-- Forhistorisk Museum Moesgård:		37
-- Den Antikvariske Samling, Ribe:		39
Appendix C (Gennemgang af teoretiske modeller):		40
-- Vigtige begreber hos Abell:		40
-- Grönroos modeller: -----	side:	41
-- Servicekvalitetsmodellen:		41
-- Servicestrategimodellen:		42
-- Servicemarketingmodellen:		44
-- Den interne marketingmodel:		45
Normanns Service Management System:		46
Figurer: -----	side:	49

1) Indledning

Den samfundsmæssige udvikling som er foregået i de sidste mange år, har ført til en erhvervsfordeling, hvor hovedparten af befolkningen i de industrialiserede lande nu er beskæftiget inden for servicesektoren. Denne udvikling, som er blevet kaldt "servicerevolutionen" (Grönroos 1982 s.11) vil fremover forstærkes, idet ny teknologi og øget effektivitet/rationalisering anvendt i produktionen af fysiske goder i såvel landbruget som industrien vil nødvendiggøre overførsel af menneskelig arbejdskraft til servicesektoren. Det vil derfor fremover blive en vigtig samfundsopgave at skabe flere arbejdspladser indenfor servicefagene, hvilket ydermere sættes i relief af den ernærings- og sundhedsmæssige udvikling. Således vil der generelt set blive flere ældre eftersom levestandarden er blevet væsentlig forbedret i dette århundrede, men samtidig viser udviklingen i aldersfordelingen, at stadig færre unge fremover skal forsørge de ældre i samfundet, hvilket fører til nødvendigheden af en effektiv produktion af konsumentvarer.

Et andet aspekt i denne samfundsmæssige udviklingsproces er den øgede mængde af fritid som den teknologiske udvikling har ført med sig (Mortensen J.C. mfl. 1990).

Set fra servicebranchens side udgør mængden af fritid et stort markedspotentiale og her er det, at turismen såvel som museerne kommer ind i billedet, idet de alle har fælles interesse i at yde service over for målgrupper, som ofte er sammenfaldende. Nyere undersøgelser viser, at det især er de kulturelle tilbud der er behov for (heraf udspringer begrebet "kulturister", som vil blive nærmere omtalt nedenfor) (Nielsen, J. 1989 s.8ff.) og statistisk materiale viser en positiv tendens de senere år i besøgstallet for museerne (se tabel 1a og 1b).

Eftersom en stigende del af befolkningen ønsker en aktiv kulturoplevelse i fritiden, må både museerne og turismen søge at imøde-

komme disse krav så effektivt som muligt, hvilket vil sige, at finde en balance mellem lave omkostninger og et højt service-niveau.

Disse "balancebestræbelser" fører os over i spørgsmålet om effektiv ledelse og strategi såvel som markedsføringsprincipper i servicevirksomheder.

Både museerne og turismen har erkendt, at der skal nytænkning til, hvis man ønsker, at få del i det forøgede "fritidsmarked", men man savner en teoretisk ramme på såvel strategisk som operativt niveau mht. ledelse, "produktudvikling" og markedsføring (jvf. Bryant, Jonathan 1988).

Det er netop et af formålene med denne opgave at råde bod på denne teoretiske mangel, idet et begrebsapparat udviklet af Derek F. Abell (Abell 1980) vil blive inddraget ved definition af forretningsområder og Service Managementteorien vil omfatte ledelses- og markedsføringsområdet.

Med baggrund i det valgte begrebsapparat vil denne opgave sigte mod at definere en bedre ledelsesstrategi generelt for museerne og specielt mhp. målgruppen kulturister. Museernes fremtid er i høj grad afhængig af evnen til at formidle den "producerede vare", hvilket med andre ord vil sige, at museerne fremover skal være bedre til at positionere sig på det stigende potentielle marked for kulturtilbud, og midlet hertil er en bedre tilpasset markedsføring til servicebranchen end den traditionelle marketingteori. Jeg mener således, at museerne kan opfattes som servicevirksomheder (Laurson/Fonnesbech 1988).

Efter en generel gennemgang af teorierne vil disse blive overført til eksempler hentet fra litteratur om turist- og museumsprojekter samt empirisk materiale indsamlet via interviews. Dette materiale er dog styret af vore kriterier og interesser. Således er

undersøgelsen af praktiske årsager begrænset til enkelte kulturhistoriske museer, da jeg som forhistorisk arkæolog har min interesse her, og samtidig har personlig kontakt til museerne i Arhus (Moesgård), Den antikvariske Samling i Ribe og Morslands historiske Museum i Nykøbing Mors.

2) Det valgte begrebsapparat

Som nævnt ovenfor er "turismen" et af de områder, jeg har valgt at se nærmere på, men da der er tale om et meget bredt område definitionsmæssigt, vil det behandlede område blive nærmere præciseret her.

Ved turismen forstås et område, som dækker både private og offentlige organisationer/foreninger/råd og virksomheder, der har turisme som sit grundlag. Det vil med andre ord sige, at begrebet omfatter erhvervene (turistbranchen), turistforeninger, turisteksportgrupper og politiske organer med tilknytning til turisme. Således er Turismens Fællesråd et samlende organ for medlemmer som f.eks. rejsebureauer, attraktioner, overnatningsfaciliteter, transportselskaber, lokale turistforeninger, markedsføringselskaber og de handlende samt politikere (rådet har politisk valgt formand) (Hansen Jørgen DT-FORUM nr.1-88, Horn Peter Markedsføring nr.10-87, Danmarks Turistråd 1988/89).

Benyttes termen turistbranchen er det således de enkelte erhverv, der tænkes på. Disse omfatter bl.a. hoteller, kroer, restauranter, transportselskaber, rejsebureauer, vandlande, forlystelsesparker, private institutioner (privatejede seværdigheder, gallerier etc.) og handelsdrivende med hovedindtægt fra turisme.

Begrebet turisme derimod kan defineres som bestående af:

transport + overnatning + bespisning + oplevelser (Johansen, Erik DT-FORUM nr.4 1985).

Denne definition er kortfattet og ganske dækkende, idet den repræsenterer de overordnede behov, som turistene skal have opfyldt. Således omfatter den rejsebureauer, busselskaber m.v., hoteller, kroer, restauranter og underholdningsetablissementer, hvorunder også diverse museer kan indordnes. Da turisternes behov naturligvis er mangfoldige, må definitionen nødvendigvis også være meget bred, hvilket begrebet "oplevelse" er et godt eksempel på, da det kun er fantasien, der sætter grænser for, hvad en oplevelse kan være.

Netop begrebet oplevelse er et af de nøgleområder, som beskrives i denne opgave og herunder tænkes specielt på den oplevelse et museumsbesøg kan være for den interesserede bruger. Herved er vi fremme ved begrebet kulturister, der kan opfattes, som en delmængde af oplevelse.

Som det ses, er der tale om et sammensat udtryk bestående af kultur og turister og dermed menes, at man fokuserer på den målgruppe, som ønsker en ferie med et kulturelt indhold. (Nielsen, Jytte 1989, Randsborg K. Jyllandsposten 24/6-88; Hansen, Jørgen Politiken 21/3-89, Århus Stiftstidende 1/3-90; Knudsen, Jørgen Debatdag 1987). Dette indhold kan da være mere eller mindre aktivt (f.eks. at se en kunstudstilling eller deltage i bygningen af et forhistorisk hus).

Når man en gang har defineret udtrykket "turisme", vil det naturligvis også være på sin plads, at forklare indholdet af begrebet "turist". Jvf. turisme-definitionen skal man se en turist som en person, der rejser fra et område til et andet og overnatter på stedet/i landet. Jeg mener dog, at det vil være mere praktisk ud fra et musealt hensyn, hvis en turist blot opfattes som en per-

son, der rejser fra et sted til et andet (for at få en oplevelse) (Nielsen Jytte 1989 s.14). Med denne definition bliver det samtidig muligt, at skelne mellem både indlands- og udlandsturister, hvor der med førstnævnte tænkes på personer bosat her i landet, som evt. blot foretager endagsudflugter eller kortere ture.

Med hensyn til museer har vi valgt udelukkende at se på de kulturhistoriske og opgaven omfatter således ikke den store mængde, som de øvrige kulturtilbud dækker (f.eks. Frilandsmuseet, kunstmuseer, kunstgallerier, slotte og herregårde, naturhistoriske museer, søfartsmuseer og andre specialmuseer/samlinger), men iøvrigt kan den teoretiske ramme anvendes generelt for alle museerne.

Ved "museer" forstås institutioner, der i henhold til museumsloven skal indsamle, bevare, registrere og forske i vor kulturhistoriske arv mhp. at formidle denne til såvel lokale som udenbys brugere (Horie, C.V. 1986 s.268, Laursen/Fonnesbech 1988, Kovach, C. 1989). Disse institutioner kan endvidere deles i statslige museer (bl.a. Nationalmuseet) og tilskudsberettigede museer (statsanerkendte; typisk landsdels- eller lokalmuseer). For at være tilskudsberettigede skal disse museer være enten kommunale, amtskommunale, selvejende eller institutioner, som er drevet af en forening. Endelig kan et museum oppebære kommunal støtte uden at være statsanerkendt. Trods disse støtteordninger kan museerne dog også modtage tilskud via fonde og legater (Karnov 1989 s.535). Museerne må dog samtidig opfattes som profitgivende virksomheder (jvf. museerne som servicevirksomheder), der sælger et produkt (f.eks. museums kopier, en udstilling etc.) (Kovach, C. 1989 s.137).

3) Den teoretiske ramme

Som nævnt tidligere er det vigtigt for den enkelte servicevirksomhed, i lighed med alle andre virksomheder, at definere sit forretningsområde for herved, kan den vælge den bedste produktmarkedsstrategi, hvilket gør den i stand til, at positionere sig over for eventuelle konkurrenter og satse på udvalgte markedssegmenter. Denne strategiproces må naturligvis foregå løbende i takt med de forandringer, som opstår i virksomhedens omgivelser såvel internt som eksternt.

3.1) Abell's begrebsapparat

I 1980 udviklede Derek F. Abell i bogen "Defining the Business" et begrebsapparat med hvilket, det var muligt at bestemme en virksomheds forretningsområde og det marked den satsede på.

Ved "Business definition" - d.v.s. forretningsområde - forstår Abell et begreb, som dækker definerede aktiviteter på ethvert niveau, hvor beslægtede ressourcer forekommer (relatedness) (Abell 1980 s.22 f.).

Overordnet kan en virksomhed defineres på tre niveauer (corporate-business- og program level) (Abell 1980 s.22 og 185).

Ved Corporate level forstås det niveau, på hvilket en koncernledelse lægger den fremtidige strategi for samtlige de virksomheder, der hører under koncernen. Udtrykket "related diversifikation" (relatedness) anvendes på dette niveau for at understrege, at den strategi Abell vælger, er knyttet til udnyttelsesgraden af fælles ressourcer. Jo lavere niveau man kommer ned på, jo større grad af "relatedness" forekommer (Abell 1980 s.22 f.).

På næste trin "Business level" er det typisk den enkelte virksomhed, det drejer sig om ("business unit") og beslutningstagerne er her ledelsen for virksomheden. Dette niveau er det primære, idet

det her drejer sig om at samle aktiviteter (jvf. business definition ovenfor) til programmer. Er business definition på business level først bestemt, kan man herefter afgrænse sit marked på en "arena", der i princippet kan bestå af mange "business definitions".

Endelig har vi på "Program level" et lavere trin, som knytter sig til en enkelt afdeling eller et specielt projekt inden for virksomheden, og de strategiske afgørelser ligger her hos afdelingsledere/projektledere. Ønsker man en mere detaljeret opdeling, kan programniveauet atter opsplittes i underprogramniveauer.

Er programniveauet først defineret, betyder det, at man nu kan koncentrere sig om segmentering og positionering på det marked, der blev defineret via business definition på business niveauet (virksomhedens produkt/markedsstrategi). (Abell 1980 s.190). (Fig. 12)

I forbindelse med en business definition på både business- og programniveau anvendes en række vigtige begreber. Disse omfatter "scope, de tre dimensioner, differentiering og faktorer med indflydelse på business definition". Endvidere kan disse begreber kobles til en problematik om efficiens eller effektivitet.

(se appendix) (S.40)

I praksis kan en virksomhed fastlægge sin produkt/markedsstrategi på businessniveau ud fra det ovennævnte begrebsapparat ved først, at erkende og analysere de faktorer, som har indflydelse på business definition, hvorefter man definerer sit forretningsområde ud fra de tre dimensioner i sammenhæng med det valgte scope og differentiering over hhv. kundesegmenter og konkurrenter. Til sidst fører dette over i en definition af det marked, hvor man ønsker at befinde sig (markedsafgrænsning - dvs. den del af arenaen, hvor man ønsker at placere sig afgrænses, og man vælger samtidig

typen af marked (der sondres mellem ti typer) ud fra typen af differentieringsstrategi i forhold til de tre dimensioner.

På samme vis kan segmenteringen og positioneringen fastlægges på programniveauet for den valgte markedstype.

Når den enkelte virksomhed således har fastlagt sine definitioner på hvert niveau, kan den opstille de langsigtede mål og endelig de funktionelle strategier, hvorunder politikkerne på business-niveauet kan regnes (f.eks. produktionspolitikken), mens marketing-mix kan sammensættes på programniveauet. (Abell 1980 s.190ff.).

Selvom Abell udviklede sit begrebsapparat for over ti år siden, mener jeg dog, at det har høj relevans når en virksomhed skal bestemme sit fremtidige arbejdsfelt, og da der samtidig er tale om et logisk system, vil man ved hjælp af dette kunne udvikle en basis for fremtidig beslutningstagen i den enkelte virksomhed.

Et af de største aktiver hos Abell er dog den tre-dimensionale model, som jeg mener giver et overskueligt billede af de områder en virksomhed vil beskæftige sig med og de kunder, man ønsker at henvende sig til.

Netop fordi museer typisk er offentlige institutioner, hvori beslutningsprocesser ofte er bureaukratiske og med en indbygget inertie, kan man vha. Abell gøre disse institutioner mere effektive ved, at redefinere deres fremtidige virke.

Med hensyn til ledelsesstrategi kan Abell med fordel sammenlignes med Kovachs ledelsesmodel for museer (Se afsnit om museernes ledelsesstrategi). (S.20 og Fig. 2)

Med hensyn til museernes marketing-mix må Abell's traditionelle brug af dette som funktionel strategi under programniveau (ikke at forveksle med dimensionen "marketing-mix alternativer" på programniveau) iflg. Grönroos udskiftes med de såkaldte køber/sælger

interaktioner, når der er tale om en servicevirksomhed (se kritik af Grönroos og afsnit om museernes markedsføring). Derimod mener jeg, at Abell's marketing-mix som dimension netop tager højde for disse interaktioner ved definition af programniveauet, idet han differentierer over både kundesegmenter og konkurrenter indenfor de enkelte markedstyper.

3.2) Service Management teori

Hvor Abell's begrebsapparat er brugbart for alle typer af virksomheder, skal vi nu indskrænke teorien til kun at omfatte virksomheder indenfor servicesektoren.

I 1982 udgav svenskeren Christian Grönroos en bog om strategisk ledelse og marketing i servicevirksomheder med det formål, at opstille en "service-marketing-teori", der både er markeds- og profitorienteret (Grönroos 1982 s.40).

Denne teori kan kort sagt opdeles i fire elementer bestående af 1) service kvalitetsmodellen, 2) service strategimodellen, 3) service marketingmodellen og 4) den interne marketingmodel.

Disse fire elementer er knyttet nært sammen (Grönroos 1982 s.44). (se appendix) (s.4)

Årsagen til at teorien er orienteret mod både marked og profit er, at der er tale om såvel indtægts- som omkostningsskabende processer, som ikke kan adskilles, da det ofte er de samme ressourcer, der anvendes ved marketing og produktion af service. Teoretisk hører værket til indenfor det, man kalder "Den nordiske Skole", hvor man bl.a. lægger vægt på det faktum, at marketing-funktioner og aktiviteter ikke kan adskilles fra andre funktioner som f.eks. produktion, personale, udvikling af ny teknologi og de fysiske rammer, da transaktionerne ofte ikke er af fysisk karakter (Grönroos 1982 s.8). Herved adskiller forfatteren sig fra tidligere marketing-teoretikere, som ser service-marketing ud

fra den traditionelle teori, hvor transaktioner med kunderne foregår via et "marketing-mix" defineret ved parametrene produkt, sted, reklame og pris (de fire P'er) (Grönroos 1982 s.15.; Kotler 1988 (1967) s. 72 og 75f.).

Da produktionen og forbruget af en service foregår på samme tid, må marketing-mixet afløses af køber-sælger interaktioner, idet kunden ofte selv er en vigtig faktor i produktionsprocessen. Således bliver det afgørende for servicevirksomheden, at produktionen af en service indeholder alle de aktiviteter, som er nødvendige for, at tilfredsstille kundens behov. Samtidig må det tilføjes, at skal denne kombinerede produktions-/forbrugsproces gentages, er det vigtigt for virksomheden at opnå et godt image og opretholde et højt servicekvalitetsniveau, da kunden evaluerer den modtagne service ved leverancetidspunktet - dvs. ved køber-sælger interaktionen (jvf. servicekvalitetsmodellen nedenfor).
(S.41 OG FIG. 10)

Den manglende adskillelse af marketing-funktion/aktivitet og øvrige funktioner afspejler sig også på det ledelsesmæssige plan. Da ledelsesfunktioner heller ikke lader sig adskille fra de andre funktioner, fører dette til, at strategisk ledelse og planlægning nødvendigvis må integreres med service-management (Grönroos 1982 s.18).

Abell vs. Grönroos

Som nævnt tidligere vil Abell blive anvendt primært ved definition af virksomhedens forretningsområde/mission og Grönroos i forbindelse med ledelsesstrategi, men ved markedsføringsforhold sker der dog en vis overlappning. Således synes Grönroos i sin service-strategimodel at omhandle flere af Abell's begreber, idet den ene af tre efficienstyper (produkt-markedsefficiens) jo netop er knyttet til forhold som definition af forretningsområdet, produktudvikling og afgrænsning af ens marked samt markedssegmente-

ring. Desværre er Grönroos' behandling af dette emne meget overfladisk, da han blot nøjes med at konstatere, at produkt markedsefficiensen er en vigtig forudsætning for både ekstern og intern efficiens, som igen er basale for hans servicemarketingteori. Herved fortaber denne teoris baggrund sig i det fjerne; eller sagt med andre ord: den kommer til at stå uden fundament. Det bliver naturligvis ikke spor bedre af, at begrebet produkt-markedsefficiens kan opsplittes vha. Abell's begrebsapparat, for herved bliver det tydeligt, at Grönroos opererer samtidigt på både et strategisk- og operativt niveau, da definitioner jo knytter sig til strategi på "business- og programniveau", mens produktudvikling hører under operative beslutninger på "business-niveau". Endelig skal segmentering af markedet lægges på et lavere niveau end den egentlige produkt-markedsstrategi.

Hos Grönroos skal produkt-markedsefficiens og delvis den eksterne efficiens knyttes til det traditionelle marketing som tilfældet også er generelt for Abell, men specielt mhp. servicevirksomhed skal kunderelationer være udgangspunkt for ledelse og planlægning ifølge Grönroos, og dermed bliver interaktioner mellem køber og sælger altafgørende, hvorfor det traditionelle marketing mix må afløses af disse interaktioner. At kunderelationerne er så vigtige i en servicevirksomhed kan ikke overraske, og konsekvensen heraf i forhold til Abell må være, at dennes marketing-mix på programniveau (operativ beslutning) nødvendigvis må erstattes af interaktionerne. Trods det at det traditionelle marketing-mix skal erstattes, så beholder Grönroos det alligevel i sin marketingmodel, hvilket ikke gør den mindre forvirrende, når han lægger stor vægt på de forskellige kunderelationer. I denne forbindelse er det endvidere overraskende, at han ikke behandler markedets indflydelse på kunderne mere indgående (jvf. den overfladiske behandling af produkt-markedsefficiensen), idet man her

kan udskille en fjerde relation (kunde vs. marked) foruden relationerne kunde vs. de fysiske rammer, kunde vs. kontaktpersonalet og kunde vs. kunde.

Dette aspekt er bedre skildret hos Abell, hvor kunderelationer indgår i forbindelse med diverse markedstyper. Desuden er det også en mangel hos Grönroos, at han ikke behandler forholdene mellem konkurrenterne sammenlignet med Abell, som også på dette område foretager en differentiering mhp. at kunne definere en markedstype.

Omtrent samtidig med Grönroos bog skrev Richard Normann bogen "Service Management", som omhandler ledelse, strategi og organisation i servicevirksomheder. Disse virksomheder karakteriseres (i overensstemmelse med Grönroos) ved 1) produktets uhåndgribelighed i forhold til fysiske produkter, 2) at en service består af handlinger, hvor interaktion typisk er lig sociale begivenheder og endelig 3) er det svært, at adskille produktion og forbrug af en service, da disse processer ofte foregår på samme tid og sted (Normann 1988 s.7).

I sin bog opstiller han et "Service Management System", der består af de fem komponenter kultur/filosofi, servicekonceptet, serviceleverance-systemet, markedssegmentet og virksomhedens image (Normann 1988 s.20 og 130). (se fig.1 og appendix) (S.46)

Grönroos vs Normann og Knudsen/Lund (SE S.48)

Hvor Grönroos modeller således kan siges at være udviklet mhp. at opstille en marketingteori for servicesektoren, så er både Normann og Knudsen/Lund rettet mod en mere praktisk anvendelse af teorien, hvilket betyder, at de enkelte begreber er nemmere at placere i figurer/modeller og derved også bliver nemmere at forstå end Grönroos' modeller. Således er Grönroos svær at få overblik over, idet flere af hans begreber indgår i mere end en mo-

del i komplicerede sammenhænge; f.eks. efficiens-begrebet og køber/sælger interaktionerne, som er væsentlige i både servicestrategi- og servicemarketingmodellen, men tillige også kan forklare sammenhænge i servicekvalitetsmodellen og den interne marketingmodel. Som det også nævnes, udgør disse modeller et hele (= servicemarketing-teorien) og er derfor svære at behandle adskilte.

Den teori som anvendes i Normann og Knudsen/Lund kan dog stort set udledes teoretisk fra Grönroos, hvorfor denne bliver en vigtig teoretisk faktor. I praksis vil Normann, som nævnt ovenfor, være at foretrække, når en ledelsesstrategi skal udvikles, idet hans "Management System" er overskueligt, da dets enkelte elementer er tydeligt illustreret (jvf. fig. 1).

Normanns servicekoncept (servicepakke) kan således ikke direkte sammenlignes med Grönroos' anvendelse af begrebet, idet Normanns beskrivelse går på den modtagne service, mens Grönroos' beskrivelse omhandler servicekvaliteten og dermed indgår i både servicekvalitetsmodellen og servicestrategimodellen. Normanns begreb bliver mere enkelt, da det i form af "den modtagne service/den forventede service" kan uddrages af servicekvalitetsmodellen.

Serviceleverancesystemet, som producerer servicepakken, kan derimod udledes af Grönroos' servicestrategimodel, da forholdene mellem kunderne, de fysiske/tekniske rammer og personalet ganske godt stemmer overens med køber/sælger interaktionerne, men samtidig omfatter det også implicit den interne marketingmodel, idet personalets forhold og motivation er indeholdt i serviceleverancesystemet.

Markedssegmentet, der jo skal vælges ud fra kundens behov, viden og stil samt placering i livscyklussen, er i overensstemmelse med grundtesen i Grönroos' marketing-koncept, som også bygger på hen-

synet til kundens behov og vedkommendes placering i kundelivscyklens. Herved er markedssegmentet indeholdt i såvel servicestrategi- som servicemarketingmodellen.

Det fjerde element "image" er en model til at styre kundens adfærd. Hos Gronroos er det først og fremmest knyttet til servicekvalitetsmodellen, hvor det indgår som en central faktor, der påvirker den modtagne servicekvalitet og dermed styrende for adfærden som hos Normann, men begrebet er dog også med i servicemarketingmodellen, hvor det er en af de afgrænsende elementer for de interaktive marketingfunktioner. Da det således er et vigtigt begreb, finder jeg det relevant, at det indgår som et selvstændigt element i Management Systemet.

Kultur og filosofi-elementet, der står centralt i Normanns model, synes ikke at have sat sig nogen spor i Grönroos' værk ud over, at det indirekte er med i den interne marketingmodel, idet virksomhedens filosofi og kultur jo har stor indflydelse på personalets adfærd og motivation. Derimod opfattes det af Normann som den vigtige kommunikationsfaktor, der binder de øvrige elementer i systemet sammen, og derfor må det naturligvis placeres som modellens grundelement.

Af ovenstående fremgår det således, at hovedparten af Normanns system kan udledes af Grönroos servicemodeller, som herved bliver forenklet til et ledelsesværktøj, der, samtidig med at det er lettere tilgængeligt, dog stadig udviser den kompleksitet som Grönroos service-marketingteori har, da alle elementerne i Management Systemet er i interaktion.

I forbindelse med Grönroos' produkt-markedsefficiens henvises til diverse ledelses- og planlægningsmodeller som f.eks. "Ansoffs klassiske produkt/markedsmatrix, portefolioanalysen og market

attractiveness/business position assessment approach" samt "PIMS" (Gronroos 1982 s.80f.; Ansoff 1965; Abell/Hammond 1979; Kotler 1988 s.48). Som omtalt ovenfor behandler Grönroos kun dette område kortfattet, men hos Knudsen/Lund er udviklingen i en servicevirksomhed beskrevet via Ansoffs vækstmatrice, hvilket på udmærket vis, kan tjene som supplement til Abell ved beskrivelsen af relationerne mellem serviceydelser og markedet - dvs. valget af produktmarkedsstrategi og dermed tilknytning til Abell i definition på business niveau. Hertil kommer en række kritiske faktorer, som kan knyttes til hvert område af matricen og gøre det muligt for ledelsen, at overveje fordele/ulemper i en valgt servicestrategi mellem den ydelse, man vil give kunden, og det marked man vil placere sig på. (Fig. 5)

4) Ledelsesstrategi og planlægning for museer

I henhold til museumsloven (Paragraf 2) skal museets ledelse løse de fem hovedopgaver: indsamling, registrering, bevaring, formidling og forskning, og hertil oppebæres økonomiske midler i form af tilskud fra stat, amt og kommune, hvilket betyder, at museets vedtægter, budgetter og regnskaber skal godkendes af den primære tilskudsgiver - typisk amt eller kommune (Birkebæk, F. 1989 s.5; Laursen/Fonnesbech 1988; Karnov 1989 s.534).

Beregningen af statstilskud foretages herefter på grundlag af reviderede regnskaber af Statens Museumsnævn, der er et samarbejdsorgan for museerne på landsplan, mens det på lavere niveau er enten amtsmuseumsrådet eller kommunalbestyrelsen, som tager stilling til museets økonomiske forhold.

Statens Museumsnævn har endvidere givet retningslinier for museernes planlægning og drift, men det er først og fremmest rettet mod den daglige drift, og en egentlig planlægning af fremtidige projekter, er der ikke tale om, men dog kan museet redegøre for fremtidige visioner (planlægningen omfatter en langtids-

plan på 8 år, som ikke er lovfæstet, og en arbejdsplan for en 4-årig periode, som indsendes efter hvert kommunalvalg (SMN Håndbog i museumsadministration afsnit 4.1.3. 1990).

Arbejdsplanen omfatter museets arbejdsgrundlag og formål, ændringer vedr. samlinger, arkiver og bibliotek og endvidere forhold vedr. funktionerne indsamling, erhvervelser, undersøgelser, forskning, konservering og formidling samt vedligeholdelse af bygninger, museets organisation, administration, personaleforhold og økonomi (SMN Håndbog i museumsadministration afsnit 4.1.7ff. 1990).

Da staten de senere år har skulle spare på de offentlige udgifter, har man indført totalrammer og rammebevillinger, som har forplantet sig til både amter og kommuner og derved lagt et pres på det enkelte museums budget. Idet museerne samtidig søger at følge den samfundsmæssige udvikling ved at tilbyde de besøgende en række nye kulturhistoriske aktiviteter (f.eks. aktive oplevelser med bagning, kartning, spinding, fremstilling af diverse redskaber og vikingespil etc.) (Bjerg, L. 1990) søger man at imødegå nedgangen i tilskudene ved, at opnå midler fra fonde og "sponsoring" fra erhvervslivet, hvilket dog kun fører til planlægning på kort sigt (Laursen/Fonnesbech 1988; Hansen, B. 1985 s.96).

Problemet med denne type planlægning er de foregående år blevet behandlet af flere udenlandske forfattere, som søger at koble publikums ønsker/behov med en mere langsigtet planlægning fra museumsledelsens side. Således opstiller Sanford S. Shaman et seks-trins program ifølge hvilket, museerne skal:

- 1) afdække den hidtidige politik (dvs. evaluere det sociale og etiske produkt, man har fremstillet til publikum mhp. at erkende,

om man har været tilstrækkelig neutrale i forhold til eventuelle sponsoreres ønsker)

2) fastsætte nye mål i samarbejde med personale, bestyrelse og publikum (der skal planlægges og opstilles programmer, som fører til en mere social og etisk tankegang)

3) de fastsatte mål skal herefter udmøntes i en ny politik som grundlag for planlægning af programmer, og samtidig skal denne politik give sig til kende i museets opstilling af en "mission"

4) ledere og forskere/formidlere skal i planlægningen inkorporere de sociale, etiske og politiske tankesæt, som er knyttet til museets produkt (typisk en udstilling; dvs. man skal arbejde nært sammen med sociologer, antropologer og andre relevante faggrupper)

5) ledere og forskere/formidlere skal planlægge som et "team" for at udnytte ressourcerne optimalt og endelig

6) gennemførelsen af en sådan plan skal være 5-10 årig, og den skal være i overensstemmelse med museets målsætning samt have relevans for det berørte publikum (Shaman, S.S. 1987 s.275).

I det store hele virker planen meget fornuftig, idet der tages hensyn til udformning af mål og politikker på lang sigt, og et fagligt samarbejde ses som en vigtig forudsætning for, at museet kan skabe et af publikum efterspurgt produkt (et synspunkt som også støttes af C.V. Horie (Horie, C.V. 1986 s.272) og B. Greenhill (Greenhill, B. 1984 s.69), men jeg mener dog, at det primære udgangspunkt må være, at få defineret museets mission/forret-

ningsområde, hvorefter de overordnede mål og politikker kan fastsættes.

Dette er da også i overensstemmelse med Griffins betragtninger over museers planlægning i forhold til organisationsforholdene og de potentielle rollekonflikter, der kan ligge heri (museerne ses som formelle organisationer, hvori "agenter" søger at fremme egne interesser (personaleinteresser, ministerinteresser etc.), hvorfor rekrutteringspolitikken bliver vigtig, da et "velvilligt" personale vil søge at fremme ens interesser. Dog i forbindelse med diverse magtpositioner og samarbejde i teams kan konflikter let opstå om fordelingen af ressourcerne) (Griffin 1988 s.14f.). Griffin opstiller seks hovedpunkter, som skal fastlægge ledelsens opgaver og tjene som imødegåelse af potentielle konflikter, idet vægten lægges på en interpersonel kommunikation:

- 1) Museets forretningsområde/mission og overordnede mål skal klart defineres og kommunikeres eksternt såvel som internt, hvilket er bestyrelsens og lederens opgave. Herved opnås kontrol over organisationens fremtid
- 2) De enkelte jobs skal defineres, så arbejdsopgaverne fremgår, hvorved de ansatte kan afveje disse opgaver i forhold til præference og motiver
- 3) Museet skal i sin rekrutteringspolitik sørge for, at ansatte folk som "matcher" jobbene
- 4) De resultater som en arbejdsopgave skaber skal klart fremgå - ikke kun regler og procedurer - herved kan lederen føre kontrol med museets vigtige opgaver

5) Det er vigtigt at udvikle en interpersonel kommunikation således, at eventuelle konflikter kan løses, og beslutningsprocesser kan gennemføres

6) Via planlægning skal medarbejderne have medbestemmelse om egne fremtidige forhold, og karriere skal være mulig, idet resultater skal præmieres såvel kvalitativt som kvantitativt (Griffin 1988 s.20).

Ved hjælp af disse hovedpunkter kan museets organisation gøres mere fleksibel og dermed bedre tilpasset til de samfundsmæssige forandringer, som foregår løbende - dvs. museet vil lettere kunne udvikle nye aktiviteter (jvf. Griffin 1987 s.391 hvor museernes struktur beskrives ud fra Mintzbergs byråkratimodel; nærmest som et fagbyråkrati med en veludviklet støttestruktur (Mintzberg 1979, 1980)).

Selvom disse punkter afspejler en amerikansk tendens til, at ville gøre alle faktorer målbare for, at kunne kontrollere disse, så kan der dog ikke være tvivl om, at forfatteren herved kan få gjort museerne mere effektive. Betragtningerne ovenfor er ganske vist rettet mod større museer, hvor kommunikation kan være et problem, men generelt kan de anvendes for alle museer.

Spørgsmålet om effektivitet er også relevant for danske museer, da disse som offentlige institutioner ikke arbejder med definition af forretningsområder, men ofte blot efter procedurer og vedtægter, der har reducere af omkostninger som formål. Det er således vigtigt at koncentrere sig om effektivitet i stedet for, som i øjeblikket, kun om efficiens, og effektiviteten kan forbedres ved at analysere forholdene mellem mission, målsætning, organisationsstruktur, produkt, service og marked samt afveje disse faktorer ud fra ovennævnte seks punkter (Griffin 1987 s.394). Såfremt museerne opfattes som serviceorganisationer, be-

høver problematikken om effektivitet/efficiens dog ikke være et "enten/eller", men derimod et "både - og" jvf. afsnittet om "Service Management"- teorien og Abells begrebsapparat, hvor der ligeledes kobles til denne problematik.

På samme vis som Griffin opfatter Carol Kovach museer som organisationer i konstant udvikling, idet de må tilpasse sig ændringerne i samfundet, og såfremt disse ændringer indføres for hurtigt, risikerer man at miste tilskud, hvis ikke giverne har forståelse for museets dispositioner. For at imødegå denne usikkerhed må man derfor udvikle både kort- og langsigtede ledelsesstrategier, hvorved såvel mission, målsætning som funktionelle strategier kan ændres løbende (Kovach, C. 1989 s.142f.).

Disse strategier illustreres i en "museum-ledelses-model" (se fig. 2), som er baseret på en "basal strategisk ledelses-model", der differentierer mellem tre strateginiveauer (corporate, business og functional), hvor hvert niveau fokuserer på en del af organisationen (i mindre museer dog kun to niveauer). Der opstår således en pyramidestruktur, som henviser til, at overordnede mål, politikker og funktionelle strategier skal planlægges og implementeres på hvert af de tre strateginiveauer, idet de samtidig skal være i overensstemmelse med det definerede forretningsområde (mission).

På "business-niveau" i den basale model består virksomheden af såkaldte SBU's (Strategic Business Units), der svarer til enten et produkt, en service eller en geografisk enhed.

I museumsmodellen skal SBU'en udskiftes med en fælles museal funktion, som påvirkes af diverse ledelsesfunktioner på lavere niveau. Således opstår der en matrix af målområder, hvor ledelse af funktionelle områder bl.a. omfatter anskaffelse, marketing,

finans, konservering + udstilling, driftsforhold (herunder service for besøgende) og udvikling af diverse faciliteter (bl.a. udnyttelse af museets arealer), mens de fælles målområder består af indsamling + forskning, bevaring og formidling (Kovach, C. 1989 s.144ff.). Samtidig med at de funktionelle områder påvirker de enkelte fælles målområder, udgør de et hele hvorved, der dannes en synergieffekt.

Forfatteren gør dog også opmærksom på nogle områder, som ikke er omfattet af modellen: bl.a. den strategiske beslutningsproces i praksis og betydningen af eksterne faktorer såsom sociale, lov-mæssige, økonomiske, politiske og teknologiske ændringer, men heller ikke forholdet til museets konkurrenter er taget med (Kovach, C. 1989 s.147f.).

Kovachs model svarer på mange områder i sin opbygning til Abells begrebsapparat, idet fælles forhold kan udskilles. Således de tre strategiske niveauer, definition af forretningsområdet, forretningsenheder, "relatedness" (svarende til synergieffekten beskrevet ovenfor) og planlægning via definitioner (mission), overordnede mål, politikker samt funktionelle ledelsesstrategier knyttet til alle strategiske niveauer. Abell omfatter dog også nogle af de områder, som ikke er med i Kovachs model, da der hos først-nævnte differentieres over både konkurrenter og kundesegmenter, hvorved der også tages hensyn til eksterne forhold. Således har Abell flere berøringsflader en Kovachs begrebsapparat, idet der, som bekendt, opereres med de tre dimensioner foruden den oven-nævnte differentiering, mens Kovachs model nærmest kun består af to dimensioner (pyramidestrukturen lodret og synergieffekten i de funktionelle ledelsesområder vandret). Derfor vil Abell blive anvendt på de følgende sider som baggrund for at definere museernes forretningsområde.

5) Abells begrebsapparat anvendt på museer

Før en egentlig definition kan opstilles forudsættes det, at man har undersøgt indflydelsesfaktorerne: (JV.F. S. 41)

"Kundens købsadfærd" kan analyseres via et spørgeskema eller ved interviews af de besøgende, eller man kan foretage stikprøver af befolkningen/turister. Herved kan man få svar på publikums evner og lyst til at betale for et givet produkt, og om dette produkt skal bestå af enkelte komponenter (f.eks. kursustilbud, museums-kopier, plakater, bøger, specialudstilling etc.) eller udgøre et hele (alle faciliteter medregnes i prisen). Skønnes svarene at være repræsentative, kan museet differentiere over disse kunde-behov.

Når behovene er undersøgt, skal "ressourceforbruget" herefter afdækkes, hvilket sker ved at opgøre de anvendte materialer ved funktionerne indkøb, salg, produktion, service, distribution/mar-kedsføring og produktudvikling (f.eks. de ressourcer der medgår til en ny udstilling).

Samtidig skal man gøre rede for "omkostningsadfærden" på hvert af disse funktionsområder (om dispositionerne er rentable, opstil-ling af variable/faste omkostninger etc.).

Den sidste faktor, der skal undersøges, er "virksomhedens styrke/svagthed" - dvs. museets position over for eksterne faktorer skal analyseres (forhold til andre museer, offentlig myndighed, publi-kums syn på museet (image) og nye økonomiske muligheder (sponso-rer, fonde, gaver etc.)).

Museets forretningsområde kan herefter defineres på **business ni-veau** ud fra de tre dimensioner (se fig.3). For de fleste kultur-historiske museer vil dette generelt have følgende omfang:

kundegrupper: publikum, offentlig myndighed, andre museer og evt. sponsorer.

Publikum og offentlig myndighed (stat, amt og kommune) giver sig selv i kraft af museumsloven, mens andre museer kommer ind i billedet, når det pågældende museum udfører opgaver for de andre museer (f.eks. udlåner genstande/vandreudstillinger, foretager konserveringsarbejde og udgravninger etc. (denne stilling gælder f.eks. for Moesgård og Nationalmuseet)). Sponsorer fra det private erhvervsliv, mener jeg, kan opfattes som en kundegruppe, da de har interesse i museets virke ud fra den synsvinkel, at deres logo/navn kan sælges med museets produkt.

kundefunktioner: indsamling, registrering, bevaring, formidling og forskning.

Her er tale om samfundsmæssige behov defineret ud fra lovgivningen (Karnov 1989 s.534).

teknologi: udstilling, konservering, bygning/lager, udgravning, uddannelse og pædagogik.

Begrebet teknologi udtrykker hos Abell de alternativer på hvilken måde en funktion kan udføres for en kunde (Abell 1980 s.172). Således er udstilling en måde at udføre funktionen formidling på, mens bygninger/lager sørger for at løse bevaringsopgaven sammen med konservering. Udgravning er derimod en vigtig del af indsamlingen, men omfatter dog også bevaring og forskning på samme tid. Endelig kan uddannelse og pædagogik f.eks. knyttes til forskning og formidling. På denne måde kan alle elementerne i de tre dimensioner knyttes sammen alt efter hvilken strategi man vælger.

I sammenhæng med de tre dimensioner foretages herefter en differentiering efter følgende model:

	kundegruppe	kundefunktion	teknologi
scope	brede	brede	brede
differentiering	lav	middel	høj
konkurrenter			
differentiering	høj	høj	høj
segmenter			

Modellen er et eksempel på Moesgårds strategivalg, men i princip^{*3} kan man i denne matrice vælge mellem 3 x 3 muligheder alt efter, om strategien er fokuseret, differentieret eller udifferentieret i forhold til hver af de tre dimensioner.

I dette tilfælde er der tale om en differentieret strategi, da det pågældende museum har valgt et bredt arbejdsområde (de fem hovedopgaver jvf. lovgivningen), som kombineres med en differentiering især overfor segmenter, mens den overfor konkurrenter er mest differentieret i teknologi-dimensionen. (Abell 1980 s.174).

Moesgårds høje differentiering på teknologiområdet over for konkurrenterne (her tænkes især på mindre lokalmuseer) viser sig bl.a. ved konserveringsfunktionen, men også specialudstillinger adskiller museet fra de øvrige. I dimensionen kundefunktion er forskellen mindre, da man stort set opfylder de samme behov som andre museer, men dog med den forskel, at Moesgård, foruden at være et lokalt kulturhistorisk museum, også har forpligtelser som specialmuseum, hvilket giver sig udslag i større tilskud (se tabel 2 i appendix) A Endvidere har man større tilknytning til forskningsmiljøet (institutterne for middelalder-og forhistorisk arkæologi samt etnografi) end konkurrenterne. På kundegrup-

peområdet er der ikke væsentlige forskelle, hvorfor differentieringen bliver lav her.

Med hensyn til differentieringen på segmenter, er denne høj på alle dimensioner, idet det tilbudte produkt er forskelligt sammensat: i kundegruppe-dimensionen har man således specielle aktiviteter og kurser for børn (Moesgård for børn), specialudstilling, filmfremvisning, oldtidsstien med rekonstruktioner etc, mens den er høj for kundefunktionen, da man bl.a. søger at formidle den nyeste forskning alt efter typen af segment. Endelig er teknologidimensionen højt differentieret som et middel til at gennemføre ^{OVERENSSTEMMELSE MED FOLKS} segmenteringEN behov/ønsker (f.eks. rundvisere til grupper af besøgende på udstillingerne) (Moesgård 1986).

Efter definitionen af forretningsområde kan museet afgrænse det marked, det ønsker at befinde sig på. I ovennævnte tilfælde vil man placere sig på et marked af enten type IV, hvor man følger en differentieret strategi med bred definition på både kundegruppe og kundefunktion, eller, såfremt man udvider med en bred definition på teknologi, et type IX-marked, og herved søger man samtidig at være både efficient og effektiv (Abell 1980 s.178). (se fig.4).

På samme måde, som ved beskrivelsen ovenfor, kan museet nu definere sit arbejdsområde på programniveau, hvilket da oftest vil svare til et bestemt projekt (for Moesgård kunne det f.eks. være udstillingen "Langs Silkevejen"). Herved kan museet netop opsøge udvalgte segmenter (f.eks. kundegruppen kulturister) og positionere sig på "markedet for specialudstillinger".

Når disse definitions-trin er gennemført, kan man nu fortsætte den langsigtede planlægning ved at fastsætte mål, politikker og

funktionelle strategier, hvilket på business niveau f.eks. ud-mønter sig i en produktionspolitik og en politik for produktudvikling etc., mens et marketingmix kan bestemmes på programniveau. Som tidligere anført vil marketingmixet dog blive behandlet ud fra service-management teorien.

Hvor Abell således beskriver museets ledelsesstrategi på strategisk niveau via definitionerne på business- og programniveau, og dermed udtrykker den overordnede produkt/markedsstrategi, så kan service-management teorien i form af Normanns "Service Management System" anvendes på funktionelt niveau som ledelsesstrategi i museets bestræbelse på at yde service over for publikum og andre kundegrupper.

Ved en redefinering af museet som en serviceorganisation, skal ledelsen, erkende mekanismerne bag de "positive cirkler", (s.49) hvorved et effektivt service-management system kan realiseres og i forlængelse heraf, kan også Ansoffs vækstmatrice, udvidet med en række kritiske faktorer, anvendes, når museet har opgjort, hvilket udviklingsstade det befinder sig på (se fig.5). Alt dette sker dog i sammenhæng med museets filosofi og kultur som et vigtigt grundelement, som da både bør kobles til forretningsområdet (mission) og den daglige ledelsesstrategi.

6) Museerne og Service Management

Skal Service Management Systemet anvendes i museets daglige drift, er det afgørende, at den øverste ledelse (typisk bestyrelsen) vælger en passende filosofi. Denne vil være styret af bestyrelsesmedlemmernes holdninger og attituder til lovgivning, medarbejdere og publikum m.v. En positiv filosofi vil skabe en god virksomhedskultur, som da atter vil kunne støttes af en rekrutteringspolitik, der satser på de rette medarbejdere (Griffin 1988 s.18). Denne positive "virksomhedsånd" vil igen skabe basis

for et godt forhold til de potentielle kunder og dermed for et godt image. Samtidig er det naturligvis vigtigt, at der er realiteter bag et image, så det modtagne produkt kommer til at svare til kundernes forventninger (Grönroos 1982: Servicekvalitetsmodellen og Normann 1988 s.72f.). (Fig. 10)

I museumssammenhæng kunne produktet f.eks. svare til, at man fik adgang til seværdigheder og faciliteter, hvilket kan sammenlignes med en servicepakke. Herved bliver seværdighederne lig med kerneservicen og faciliteterne (f.eks. cafeteria, museumsbutik, stole i udstillingerne, rundvisere, smukke naturomgivelser etc.) svarer til de sekundære serviceydelser. Såfremt kerneservicen er en permanent udstilling, som ikke adskiller sig væsentligt fra andre kulturhistoriske museers udstillinger, så bliver det de sekundære serviceydelser, man skal differentiere sig på over for konkurrenterne.

Produktionen af denne servicepakke foregår i serviceleverancesystemet, som da består af museets fysisk/tekniske ressourcer, personalet (såvel synligt som usynligt) og kunderne (som da ofte forbruger produktet ved samme proces (jvf. Normann 1988 s.7)). Det synlige personale er de medarbejdere, som har kontakt med kunderne (kustoder, rundvisere og evt. personale på udgravninger), mens det usynlige typisk består af fagfolk (konservatorer, arkæologer, museumsteknikere, kunsthistorikere etc.) og administratorer (kontorpersonale).

I overensstemmelse med de definerede dimensioner på hvert niveau i forretningsområdet og det valgte marked, skal museet endelig opsøge de potentielle kunder (f.eks. kulturisterne på det øgede marked for kulturtilbud), hvilket sker via markedssegmentet. Her kan kunderne så udvælges via behov, viden, deltagelyst, stil og tilhørsforhold med baggrund i en tretrinsmodel bestående af mar-

ketingpolitik, marketingfunktioner og behovsanalyser (fig.6 Jvf. Grönroos servicemarketingmodel).

7) Museernes markedsføring

I den traditionelle markedsføring sælges varen via marketingmixet bestående af de fire parametre produkt, sted, reklame og pris.

Under "produkt" beskrives en række vigtige karakteristika for varen såsom kvalitet, særlige egenskaber, valgmuligheder, stil, navnet på mærkevaren, størrelse, emballage, service- og garantiforhold samt returneringsrettigheder.

"Pris" omfatter forhold som discount, prislister, rabatter, kredit og betalingsbetingelser, mens "sted" karakteriseres ved faktorerne distributionkanaler, transport, lagre, salgsområder og dækning af markedet via salgskontorer. Endelig indeholder "reklame" funktionerne annoncering, personligt salg, PR-aktiviteter og andre salgsfremmende foranstaltninger (jvf. Kotler (1967) 1988 s.72; fig.7).

Med baggrund i det traditionelle marketingmix har Jonathan Bryant beskrevet museernes markedsføring, men i stedet for fire parametre, har han udvidet disse til følgende seks: produkt, pladsen, promotion, pris, præsentation og publikum. Disse parametre har dog ikke det samme indhold, som beskrevet ovenfor. Således består produktet af museets aktiviteter (udstillinger, foredrag, kurser, kiosk seminar, møder etc.), mens der med pladsen menes både museets placering i landskabet, parkerings- og transportforholdene og personalet (som er vigtigt i forbindelse med kunderne). Personalets placering under "pladsen" synes der dog ikke at være tilstrækkeligt redegjort for, og man ville med fordel kunne udskille det som en selvstændig syvende parameter,

da det er lige så vigtigt et salgsværktøj som de øvrige faktorer.

Promotion omhandler alle muligheder, for at fortælle kunderne om museets eksistens, men indholdet er dog ikke nærmere defineret, og man må formode, at der er tale om de faktorer, som er nævnt under den traditionelle parameter reklame. Ved pris er der tale om den pris et givet produkt vil have alt efter hvilket segment, det er rettet imod, mens begrebet præsentation omhandler en række af de teknikker, man anvender i udstillinger (plakater, tegninger, fotos m.v.). Den sidstnævnte parameter mener jeg dog burde indgå i produktet, da den er nøje knyttet til f.eks. udstillingen. Endelig har vi den sjette parameter publikum, som regnes for en essentiel faktor, der skal bane vejen til succes for museet. Implicit i hovedparten af Bryants marketingmix ses en kobling til service-management teori, idet man i parametrene skal tage hensyn til kundernes ønsker og behov (Bryant, J. 1988 kap. 7).

Som omtalt ovenfor, kan markedsføringen dog udføres på et mere sikkert teoretisk grundlag, når segmentet udvælges ud fra Normanns Service Management System og bearbejdes i sammenhæng med Grönroos service-marketing model. Såfremt disse modeller benyttes, får man et effektivt markedsføringsværktøj, da man har mulighed for, både at anvende det traditionelle marketingmix og et mix, som i højere grad tager hensyn til målgruppernes ønsker og behov (ud fra køber/sælger interaktionerne) alt efter, hvor kunderne befinder sig i den såkaldte "kundelivscyklus" (se tretrinsmodellen fig.6).

8) Konklusion

Hidtil har ledelsen i de enkelte museer og repræsentanterne i museumsrådene stået stejlt som garanter for, at vor kulturarv bliver formidlet på et fagligt grundlag, men samtidig har man fremmedgjort sig over for salget af produktet, idet man har været bange for, at kommersielle interesser skulle få overhånd. Denne tankegang er også fremherskende i forholdet til de foreninger og organisationer, der repræsenterer turismen, da museerne ofte blot har opfattet turisterne som et nødvendigt onde (Hvas, L. 1989 s.13; Nielsen, Jytte 1989 s.10f.).

Turismens folk derimod søger at sælge museerne i en større sammenhæng som kulturelle tilbud på lige fod med andre seværdigheder, og i sin yderste konsekvens kan disse seværdigheder opfattes som sekundærydelser til den kerneservice en bospisnings- og overnatningsfacilitet kan tilbyde.

Skal museerne klare sig i fremtiden på det stigende marked for fritidsoplevelser og aktiviteter, vil det dog være nødvendigt i højere grad at etablere et samarbejde både med de øvrige seværdigheder på lokalt og regionalt niveau (konkurrenterne) og virksomheder indenfor turistbranchen samt turismeområdet. Dette kunne passende gøres i form af et netværk, hvor man kunne udveksle erfaringer og ideer mht. produktudvikling og markedsføring indenfor Service Management Systemets rammer (Nielsen, J. 1989 s.41). Da de enkelte museers ressourcer i forvejen er beskedne, vil en fælles markedsføring med andre servicevirksomheder antagelig være det mest effektive, hvilket da lettere vil kunne foregå, når man har den samme teoretiske basis. Dette teorigrundlag bliver da netop at definere sit forretningsområde efter Abells præmisser og føre en ledelsesstrategi, som omfatter en langsigtet planlægning, der tager hensyn til de enkelte målgruppers behov og ønsker. Den daglige ledelse af de enkelte virksomheder skal sam-

tidig være i overensstemmelse med service management teorien således, at det markedsførte produkt til stadighed vil svare til kundens forventning, hvorved der kan skabes positive cirkler for alle parter i netværket.

Da museerne og turismeområdet har fælles interesser i de folk, som i stigende omfang ønsker både en aktiv ferie og oplevelser i form af kulturtilbud (kulturister), vil det være nærliggende, at lægge markedsføringsopgaven ud til virksomheder, som i forvejen har specialiseret sig på dette felt, hvilket netop er tilfældet med de såkaldte eksportgrupper inden for turismens organisationer. Disse "turisteksportgrupper" vil da fremover i et netværks-samarbejde med servicevirksomhederne være at foretrække som markedsførere af museernes produkter under den forudsætning, at museerne budgetterer med de nødvendige ressourcer hertil (Krage-lund, A. 1985; Scherwin, S. 1988; DT-Forum nr.4 1988; Buchwald, H.U. 1988; Bertelsen, J. 1989). Hertil kommer ofte en manglende ekspertise i forundersøgelserne, hvilket fordyrer projekterne, da man må søge konsulentbistand fra det private erhvervsliv før produktet kan markedsføres. Det vil derfor være ønskeligt om museerne fremover satsede mere på at få uddannet personale til opgaver af denne art.

Det er naturligvis glædeligt, at flere museer allerede har erkendt, at fremtidige nøgleord vil være samarbejde, kulturoplevelser, service og markedsføring samt produktudvikling, men som denne opgave har søgt at fremhæve, så er det lige så vigtigt for museerne at erkende, at de også skal planlægge deres forretningsområder på såvel strategisk som operativt niveau, og samtidig må de opfatte sig som serviceorganisationer således, at de bedst muligt kan opfylde kundegruppernes behov og ønsker, men under hensyntagen til lovbundne opgaver og et fagligt forsvarligt niveau.

Litteraturliste

- Abell F. Derek 1980: Defining the Business; Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs N.J. 1980.
- Abell D.F. og J.S.Hammond 1979: Strategic Market Planning. Problems Analytical Approaches. Prentice-Hall N.J. 1979.
- Ansoff H. Igor. 1965: Corporate Strategy. An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. N.Y. McGrawhill 1965.
- Ansøgning om tilskud 1990: Ansøgning om tilskud til fastlæggelse af rammerne for netværksdannelse (fase 2). Larsen, B.K. og Per Noe; juli 1990
- Bertelsen, Jørgen 1989: Dansk turisme i 100 år. DT-Forum nr.1 1989.
- Birkebak, Frank 1989: Museumsloven. Danske Museer nr.3-4 1989.
- Bjerg, Lars 1990: Far graver moselig, mor bygger vikingehus- og søster surfer. Arhus Stiftstidende d.19/10 1990.
- Bryant, J. 1988: Principper for markedsføring. En vejledning for museer (oversættelse 1990).
- Buchwald, H.U. 1988: Nøgleordet er troværdighed. DT-Forum nr.3 1988.
- Collier, David A. 1987: Service Management; Operating Decisions; Prentice-Hall N.J. 1987.
- Danmarks Turistråd: Turismens Organisationer 1988/89.
- FHM 1988: Forhistorisk Museum Moesgård. Et oplæg vedrørende museets virke, mål, midler og struktur. Moesgård 1988.
- Greenhill, Basil 1984: Three Problems of Museum Management. The International Journal of Museum Management and Curatorship 1984, 3 pp.67-70. London 1984.
- Griffin, D.J.G. 1987: Managing in the Museum Organization. I. Leadership and Communication. The International Journal of Museum Management and Curatorship 1987, 6 pp.387-98. London 1987.

- Griffin, D.J.G. 1988: Managing in the Museum Organization. II. Conflict, Tasks, Responsibilities. The International Journal of Museum Management and Curatorship 1988, 7 pp.11-23. London 1988.
- Gronroos, Christian 1982: Strategic Management and Marketing in the Service Sector; Helsingfors 1982.
- Hansen, Børge 1985: Sponsoring. Fremtidens museumsformidling; Rapport fra en nordisk konference på Sostrup Slot d.5-8/9 1985. Dansk ICOM/CECH.
- Hansen, Jørgen 1988: Et år med Turismens Fællesråd. DT-Forum nr.1 1988.
- Hansen, Jørgen 1989: Nu kommer kulturisterne. Politiken d.21/3 1989.
- Hansen, Jørgen 1990: Fremtidens turist ud på egen hånd. Århus Stiftstidende d.1/3 1990.
- Horie, C.V. 1986: Who is a Curator?; The International Journal of Museum Management and Curatorship 1986, 5 pp.267-72. London 1986
- Horn, Peter 1987: Danmark skal sælges som charterrejse. Markedsføring nr.10 1987.
- Hvas, Laurits 1989: Turisme og museer i 100 år. Danske Museer nr.1 1989.
- Johansen, Erik 1985: Sdt er død- dansk turisme længe leve. DT-Forum nr.4 1985.
- Karnov 1989: Karnovs Lovsamling 1 1989; Karnovs Forlag 1990.
- * Knudsen, J. 1987: Turisme og kulturliv. Debatdag, Ålborg Universitetscenter d.22/9 1987.
- Knudsen, K. og Klaus Lund 1982: Service Management; Civil økonomernes Forlag Aps. Kbh. 1982.
- Kotler, Philip 1982: Marketing for Nonprofit Organizations. Prentice-Hall N.J. 1982 (1975).
- Kotler, Philip 1988: Marketing Management. Prentice-Hall Inc. N.J. 1988 (1967)
- Kovach, Carol 1989: Strategic Management for Museums. The International Journal of Museum Management and Curatorship 1989, 8 pp.137- 148. London 1989.
- * Kjørgård, J. mfl. 1989: Service og Kvalitet.
Service Management og Quality Management i det offentlige.
Nordisk Administrativt Tidsskrift nr.1 1989
s.29-38
Rhodos Kbh. 1989

- Kragelund, Anders 1985: De der vil høste, må så- og betale for det. DT-Forum nr.3 1985.
- Laursen, J. og E. Fonnesbech 1988: Hvad skal vi med museerne? Information d.8/6 1988.
- Mintzberg, Henry 1979: The Structuring of Organizations. Prentice-Hall N.J. 1979.
- Mintzberg, Henry 1980: Structure in 5's. Management Science vol.26 no.3 March 1980.
- Moesgård 1986: Fra Oldkammer til forhistorisk museum; 1861-1986. Moesgård 1986.
- Mortensen, J.C. mfl. 1990: Fritid som rum for oplevelser- en vej til øget beskæftigelse; Aarhus Amtskommunes prisopgave om flere arbejdspladser i Aarhus amt foråret 1990.
- Møbjerg, Tinna 1990: Oplæg til Aktiv ferie på Moesgård. Højbjerg 1990.
- Netværksforundersøgelse 1990: Netværksforundersøgelse for Thisted Museum, Nykøbing Mors Museum, Fur Museum og Limfjordsteatret. Bundgård, I. Lisbjerg C.J. Management Aarhus d. 26/3 1990.
- Netværkssamarbejde 1990: Netværkssamarbejde- Den endelige rapport (fase 2) Larsen, B.K. og Per Noe 1990.
- Nielsen, Jytte. 1989: Museerne og morgendagens turister. Rapport Projekt Kulturisten. Museumsrådet for Viborg amt 1989.
- Normann, Richard 1988: Service Management; Stockholm 1988.
- Randsborg, Klavs 1988: Den intelligente turisme. Jyllandsposten d.27/6 1988.
- Reckwey, Knud 1989: På sporet af den gode service. Børsens Nyhedsmagasin årg.5 nr.11 1989 s.24-34.
- Scherwin, Steen 1988: De er dygtige i Nordjylland. DT-Forum nr.3 1988.
- Shaman, S.S. 1987: Planning for "The Responsible Stimulation of Ideas and Options". The International Journal of Museum Management and Curatorship 1987, 6 pp.271-76. London 1987

SMN Håndbog 1990: Statens Museumsnavn; Håndbog i museumsadministration; Viborg 1990.

Arsberetning 1989: Arsberetning for Morsland historiske Museum 1989.

Appendix A

Tabel 1a: Museumsstatistik

Antal besøgende pr. år i hele landet i tusinde										
Museer inklusiv Brede og Louisiana										
Museer excl. - - -										
1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
7573	7854	8410	7927	8154	8276	8532	8212	7576	8787	8726
7355	7407	7754	7511	7453	8010	7999	7815	7006	8243	8374

Tabel 1b: Museumsstatistik

Stigningstakten opgjort i pct. pr. år

Museer inklusiv Brede og Louisiana
Museer excl. - - -

1979-80	1980-81	1981-82	1982-83	1983-84
4,2	6,9	-4,8	2,7	-2,1
1,2	4,5	-2,1	-1,0	-0,1
1984-85	1985-86	1986-87	1987-88	1988-89
1,3	-3,4	-8,0	15,7	1,4
1,4	-1,9	-10,6*	17,4	3,9

Store variationer i tallene kan skyldes specialudstillingerne indflydelse, hvorfor de to største er ekskluderet.

* De store udsving her skyldes en strejke på 22 museer i sommeren 1987; disse 22 museer havde en nedgang på 51,7%, mens de resterende 256 museer havde en fremgang på 4,7%

Kilde: Statistiske Efterretninger 1980, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986, 1987, 1988, 1989 og 1990.

Tabel 2: Statsstøttede museers tilskud

	Kommunalt driftstilskud	tilskud pr. indbygger
Den Antikvariske Samling, Ribe	867.500	48,56
Forhistorisk Museum Moesgård	2.910.300	11,22
Morslands historiske Museum	1.558.640	65,16

Forskelle i tilskud pr. indbygger skyldes, at der er stor forskel i antal indbyggere i museernes respektive kommune (Ribe 17.864; Aarhus 259.493; Morsland 23.922).

Kilde: Statens Museumsnævn; Budgetstatistik 1989.

Appendix B

Empirisk undersøgelse af museernes ledelsesstrategi og markedsføring Morslands historiske Museum

Museet er en selvejende institution med status som statsanerkendt kulturhistorisk lokalmuseum, og den øverste ledelse udgøres af en bestyrelse, hvis medlemmer er delvis udpeget af kommunen, Historisk Samfund og fra museets daglige ledelse samt indvalgte blandt museets støttekreds "Museets Venner" (for tiden 350 medlemmer). Arbejdsgrundlaget for bestyrelsen udgøres af vedtægter, som er godkendt af Statens Museumsnævn og i forlængelse heraf varetages den daglige ledelse af en museumsleder i spidsen for 7-8 fastansatte og en række langtidsledige, førtidspensionister samt sociale klienter.

Disse ansatte personer udgør en uformel organisation, hvor alle er ansvarlige for hvert sit arbejdsområde, men med de faglige ledere som de hovedansvarlige. Egentlige jobbeskrivelser anvendes ikke (jvf. Årsberetning 89 og personlig samtale). Planlægningen af museets aktiviteter foregår over 5 år i overensstemmelse med retningslinierne fra Statens Museumsnævn (en et-årig status og en arbejdsplan over fire år jvf. SMN Håndbog i museumsadministration afsnit 4.1.1.ff. 1990) (aktiviteter som f.eks. indsamling af genstande m.v. fra lokalbefolkningen, arkæologiske undersøgelser, bevaring af genstandsmaterialet og formidling via udstillinger samt drift af indtægtsskabende virksomhed som f.eks. kiosk og cafe), men større projekter planlægges dog mere kortsigtet alt efter hvilke økonomiske ressourcer der rådes over i form af tilskud, fondsmidler og støtte fra erhvervslivet (netværksprojektet planlægges over 3 år).

Blandt de faste aktiviteter, som er rettet mod både lokale og tilrejsende (aktiviteter under formidlingsområdet), kan nævnes arrangementer som "Gammel kunnen", hvor deltagerne får indsigt og praktisk kendskab til gammelt håndværk; "hvad er det", hvor deltagerne kommer med genstande, de ønsker at få oplysninger om; udflugter, filmfremvisning, folkedans og skuespil samt studiekredse om lokalhistoriske emner. Endvidere forestår museets medarbejdere omvisninger, foredrag på museet og i forsamlingshuse samt undervisning af skoleelever.

Af større projekter må især "Kulturisten" nævnes. Dette projekt havde til formål at undersøge museets betydning og muligheder i turisterhvervet, og det blev finansieret via midler fra EF's Fiskeriaktionsfond, Museumsrådet for Viborg Amt og de deltagende museer (fire museer i Viborg Amt) (Årsberetning 1989, Nielsen, J. 1989 s.3). De tre museer Fur Museum, Museet for Thy og V. Hanherred og Morslands historiske Museum søgte herefter, i forlængelse af projektet "kulturisten", at etablere et "netværk" med det formål, at styrke de små museers virke gennem et øget samarbejde om fælles interesser og en fælles markedsføring. Med professionel bistand fra et managementfirma blev en forundersøgelse af dette netværk iværksat, og man koncentrerede sig om produktudvikling og markedsføring rettet mod fire målgrupper blandt turister (børnefamilier, singles (20-50 år), 50+ og ældre (60 år og derover), som allerede befinder sig i museernes regionale område. Der er således tale om en segmentering efter aldersbetingede behov og aktiviteter tilbydes disse grupper som pakked løsninger med forskelligt indhold (se fig.8).

Selve markedsføringen skal foregå via medier som video, plakater, foldere, infohuse (standere ved trafikknudepunkter som fortæller om aktiviteter), miniudstillinger, infomøder (rettet mod personale og overnatningssted), museumsposer (konkrete informationer til børnefamilier) og partoutkort. Netværket tænkes oprettet som et interessentselskab med lige andele for de involverede museer og med finansiel støtte fra industri- og handelsstyrelsen. Det endelige resultat, (som dog blev afvist af handelsstyrelsen), blev et anpartsselskab, som skal produktudvikle og markedsføre kulturorienterede oplevelser overfor kulturister og fastboende folk (der skelnes især mellem kulturvante og kulturuvante grupper). Markedsføringen skal foregå dels via de ovennævnte medier og dels via reklame i radio/TV, annoncer i dagspressen og aktivitetskalendere, guider etc.

Ud over de nære bånd til de øvrige medvirkende museer, har Morslands historiske Museum et nært samarbejde med det lokale erhvervsliv og turistforeningen, som herved også er med til at videregive informationer om museets aktiviteter (årsberetning 1989; Netværksforundersøgelse 1990; Ansøgning om tilskud 1990; Netværkssamarbejde (den endelige rapport) 1990; personlig samtale).

Som helhed må museet således siges, at være langt fremme i planlægningen af faste aktiviteter og projekter rettet mod turister. Dette giver sig udslag i et udvidet samarbejde regionalt og en markedsføring mod udvalgte målgrupper, der samtidig er i god overensstemmelse med principperne for service management, da man i alle aktiviteter søger at tage hensyn til kundegruppernes behov og ønsker (Ansøgning om tilskud 1990; Netværksforundersøgelse 1990 s.2ff.).

Forhistorisk Museum Moesgård

Museet, som er statsanerkendt, er en selvejende institution, hvis formål er, at virke som specialmuseum for arkæologi og etnografi (overregionalt område) samt at være lokalmuseum i henhold til museumsloven (FHM 1988 s.10). Bestyrelsen er sammensat af repræsentanter fra kommunen, Jysk Arkæologisk Selskab, rigsantikvaren,

rektor ved Aarhus Universitet og et medlem fra museets medarbejdere (FHM 1988 s.51).

Den daglige ledelse varetages af en museumsdirektør som øverste ansvarshavende og født formand for museumsrådet, og herunder figurerer en række afdelinger ledet af museumsinspektører og andre faglige ledere (fig 9). Ialt har man 33 fastansatte, men medregnes studentermedhjælpere og langtidsledige, så beskæftiger museet op imod 100 medarbejdere. Denne store organisation består dog af uformelle informationsstrømme, idet de enkelte afdelinger er uafhængige af hinanden, men i udstrakt grad kan man "trække" på hinandens ekspertise. Også på personaleområdet er man uformel, idet man ikke har en egentlig personalepolitik eller jobbeskrivelse.

Planlægning af museets "faste aktiviteter" (f.eks. udgravninger og formidling) foregår ofte på kortere sigt, hvilket vil sige 1-2 år, men undertiden er det kun et halvt år (Jvf. personlig samtale) (Museet skal dog indsende en arbejdsplan hvert fjerde år jvf. lovgivningen).

Markedsføringen af udstillinger, sommerkurser og andre aktiviteter (såsom Moesgård for børn, middelaldermarked og vikingetræf) sker via annoncering i hele landet og vha. dagspressen, som museet har et godt forhold til, og endvidere samarbejder man med lokale turistforeninger, Danmarks Turistråd og Turisteksportgruppen Østjylland. Såvidt det er muligt, ønsker Moesgård dog at markedsføre sig selv eller evt. i samarbejde med andre lokale museer, da man med et godt image og et kendt logo mener, at man kan nå vidt ud til både hjemlige og udenlandske besøgende. Dog råder museet kun over 80.000 kr. til markedsføring, så det er kun i begrænset omfang, at der gøres brug af turisteksportgruppen trods et medlemskab af denne, idet man skal betale for hvert nyt projekt, der ønskes markedsført (personlig samtale).

Derimod går man anderledes tilværks i projektet "Aktiv ferie", som planlægges over 3 år i samarbejde med et managementfirma. Formålet med dette projekt er, at give en række udvalgte målgrupper en aktiv kulturoplevelse, hvilket skal ske i samarbejde med andre servicevirksomheder og seværdigheder i et regionalt område (Aarhus Syd). Selve forløbet opdeles i 7 faser:

1a) Ideen bag Aktiv ferie produktudvikles (indholdet i kursus-tilbud fastlægges, et undervisningsmateriale udvikles og der lægges vægt på uddannelse af personale; denne fase er især rettet mod arkæologiske og etnografiske kurser).

1b) Udvikling af marketingkonceptet, som består af fire hovedelementer (udvikling af en database, annoncering med kupontilmelding i diverse fagblade, "direct marketing" ved hjælp af adresselister i fagblade og populærvidenskabelige blade (herved kan interessenter udvælges) og frivillig adresseregistrering i Forhallen (gæster på museet kan informeres om aktiviteter og rabatter)).

2) En intensiv markedsføring med prisfordele foretages i perioden januar til maj 1991.

3) Evaluering, justering og videreudvikling (her foretages en opsamling og målretning af marketingkonceptet mod nye målgrupper i Danmark).

4) Markedsføring af nye tilbud i januar- maj 1992.

5) Udvikling af internationalt kursusmateriale og marketingkoncept.

6) Kurserne fordeles over hele 1993, men med koncentration i sommermånederne; fra 1/8 1993 skal projektet være selvfinansierende.

Finansieringen af dette projekt sker via tilskud fra Danmarks Turistråd, diverse fonde og sponsorbidrag (Møbjerg, T. 1990; personlig samtale).

Projektet Aktiv ferie viser, at også Moesgård søger at få del i det fremtidige marked for fritidsoplevelser, hvilket skal opnåes via et udbygget samarbejde med kulturelle institutioner og virksomheder, der repræsenterer turistbranchen. Samtidig søger man i en målrettet markedsføring at udvælge bestemte kundegrupper (børnefamilier, pensionister etc.), idet produktet udgøres af pakkeløsninger med kulturelle oplevelser, bospisning og overnatning og alt efter kundens behov og ønsker, kan denne sammensætte sit ferieophold til en i forvejen angivet pris.

Den Antikvariske Samling i Ribe

På lige fod med de to øvrige museer er Den antikvariske Samling også et statsanerkendt museum, der samtidig er en selvejende institution, og derfor består den øverste ledelse af en bestyrelse sammensat af folk fra kommunen, museets medarbejdere og indvalgte fra museets forening. Den daglige ledelse for 6 heltids- og 5 deltidsansatte varetages af en antikvar (den hovedansvarlige) og en museumsinspektør, som begge er fagligt uddannede arkæologer, men ellers er der tale om en uformel organisation med nært samarbejde mellem de ansatte, som varetager de administrative roller, kustoderne og en række langtidsledige og voluntører, som udfører mange af museets øvrige opgaver alt efter behov, kunnen og ønsker. Samtidig gør museet udpræget brug af studerende i forbindelse med udgravninger.

Med hensyn til planlægning af aktiviteter og projekter mener man ikke, at SMN's langtidsplan er praktisk anvendelig, da den ikke er konkret, men jvf. lovgivningen sendes budgetter til den primære tilskudsgiver. Planlægningen synes således generelt at være kortsigtet alt efter, hvilke ressourcer man råder over.

Blandt de "faste aktiviteter" er det især udstillingerne og den videnskabelige formidling (forskning), man lægger vægt på, men man søger dog også at formidle gennem rundvisning på udgravninger, som ofte foregår i selve byen og undervisning af skoleelever.

Af mere specielle projekter kan nævnes et vikingetræf, som fremover vil blive arrangeret hvert andet år, da især lokalbefolkningen har vist interesse for dette, men det er naturligtvis

også rettet mod turisterne (Uge-Avisen den 22 og 29/5 1990, Aktivitetskalender for Ribe Turistbureau maj 1990). En egentlig målrettet markedsføring af museets aktiviteter har man ikke i øjeblikket (der er kun budgetteret med 5000 kr.), men man søger at "håndplukke" de turister, der i sommerperioden kommer i stort tal til Ribe, da byen i sig selv er en stor attraktion foruden de lokale interessenter. Denne håndplukning af interessenter sker via plakater og annoncering, hvor især lokalbefolkningen informeres om nyheder via et godt samarbejde med pressen. Et nært samarbejde med erhvervslivet og andre kulturhistoriske museer i Ribe amt er også karakteristisk for museet (Guide over museer i Ribe amt), men forholdet til turistforeningen er ikke udbygget i samme grad.

Som det fremgår af det ovenstående, søger Den antikvariske Samling ikke i øjeblikket at få aktivt del i det stigende marked for fritidsbeskæftigelser, men man afventer en turistreddegørelse, som udføres af Sydjysk Universitetscenter og finansieres kommunalt. Denne redegørelse om det fremtidige turistpotentiale og et udvidet samarbejde mellem forskellige institutioner vil man fra museets side gerne inddrages i, men endtil videre har man ikke været aktivt deltagende i projektet.

Der vil dog være store muligheder for Den antikvariske Samling, hvis man i et "netværkssamarbejde" (som på Mors) udviklede pakkeløsninger, hvor de besøgende kunne få adgang til en række museer og seværdigheder i amtet eller i et mindre geografisk område, og hvor de endvidere kunne bispises på kroer, restauranter og hoteller samt overnatte på disse eller på campingpladser, vandrehjem etc. Pakkernes indhold skulle da sammensættes alt efter de besøgendes ønsker, behov viden, stil etc., hvorved de vil være i overensstemmelse med servicepakke-begrebet.

Appendix C

Vigtige begreber hos Abell

Scope er et mangedimensionalt udtryk, som nærmest kan oversættes med omfang eller form, hvilket vil sige det som forretningsenheden (business unit) rummer. Dette kan nærmere uddybes ved udtrykkene "bred-, smal- og fokuseret scope" når virksomhedens business definition beskrives i sammenhæng med de tre dimensioner.

Disse tre dimensioner omfatter på businessniveau kundegrupper, kundefunktioner (omtrent svarende til behov) og teknologi. Hvor problemer som "hvem der skal produceres til, hvad der skal produceres og hvordan" tidligere blev beskrevet via to dimensioner (produkt og marked), så er dette nu bedre tilpasset med Abell's begrebsapparat, idet hvert problemområde nu er tildelt hver sin dimension, der kan aftegnes rumligt (Abell 1980 s.170). Går man ned på programniveau kan dimensionerne beskrives med begreberne "kundesegmenter, kundebehov og marketing-mix alternativer", hvorved hvert problemområde kan behandles mere detaljeret end på businessniveau.

Også begrebet differentiering skal på strategisk niveau knyttes til de tre dimensioner, når man vil definere sit forretningsområde. Her kan der vælges mellem tre typer: "fokuseret, differentieret og udifferentieret strategi". Typen af strategi skal herefter anvendes indenfor hver dimension i tilknytning til to områder, som består af segmenter og konkurrenter. Det vil med andre ord sige, at man differentierer over hhv. segmenter og konkurrenter indenfor f.eks. kundegrupper, kundefunktioner og teknologi. I praksis kan virksomheden differentiere sig på to måder: via produktet eller marketingstrategien. Dvs. enten ændres produktet alt efter hvilket segment, man satser på, eller man ændrer sin strategi overfor konkurrenterne indenfor marketingfunktionerne (annoncering, reklame, salgsarbejde, distributionskanaler og service (Abell 1980 s.173)).

Typen af differentieringsstrategi kan samtidig opfattes som et spørgsmål om, hvor effektivt man vil satse internt som eksternt i virksomheden, idet strategien kan kobles til en dikotom skala mellem graden af efficiens (især knyttet til omkostningsberegninger internt) og graden af effektivitet (f.eks. fører en fokuseret strategi på kunder til effektivitet eksternt).

Af afgørende betydning for definitionen af forretningsområdet har vi endelig fire "indflydelsesfaktorer", der kan opstilles som 1) kundens købsadfærd, 2) ressourceforbrug, 3) omkostningsadfærd og 4) virksomhedens "skills" (styrke/svagheds-analyse).

Ad.1) Kundens købsadfærd kan videre opsplittes i tre områder:

- 1a) prissensitivitet
- 1b) "full-line" køb versus køb af "enkelte komponenter"
- 1c) differentiering af kundebehov

Ad.2) Ressourceforbruget opgøres i forbindelse med scope og de tre dimensioner for områderne "indkøb, salg, produktion, service, distribution og produktudvikling".

Ad.3) Omkostningsadfærd opgøres for hvert ressourceområde under punkt 2 indenfor hver dimension og omkostnings/volumen sammenhængen måles. Desuden foretages der en opsplitning mellem faste og variable omkostninger, og der tages stilling til hvorvidt en synergieffekt kan opnås via fælles erfaring og ressourcer.

Ad.4) Virksomhedens styrke/svaghed undersøges, hvorved forholdet mellem dens karakteristika og omgivelserne afdækkes. (Abell 1980 s.178ff.)

Gennemgang af Grönroos modeller

Ad 1) Servicekvalitetsmodellen

Formålet med denne model er, at virksomheden skal kunne beskrive hvordan kunden opfatter kvaliteten af en service, og hvordan denne kvalitet kan påvirkes samt hvilke ressourcer og aktiviteter, der har indflydelse på kvaliteten. Herved kan virksomheden senere styre kundens adfærd i den ønskede retning. Det vil med andre ord sige at begrebet "kvalitet" må afdækkes. Grönroos opererer her

med to dimensioner, hvor den ene består af "den tekniske kvalitet", mens den anden udgøres af "den funktionelle kvalitet". Ved den tekniske kvalitet forstås indholdet af den service kunden modtager i interaktionen med virksomheden og evalueringen af dette indhold (hvad der modtages). Den tekniske kvalitet er igen afledt af bagvedliggende faktorer i virksomheden såsom know-how, fysiske faciliteter, tekniske løsninger og kommunikationssystemer.

Ved den funktionelle kvalitetsdimension forstås den måde hvorpå kunden modtager en service (hvordan den modtages/leveres). Vigtige faktorer er her de interne relationer i virksomheden (personalets velfærd og motivation), personalets psykiske- og fysiske adfærd, personalets "service-mindedness" over for kunden, kundens adgang til at få en service samt kunderelationer og attituder.

Ud fra disse to dimensioner opbygges virksomhedens image, som samtidig påvirkes af såvel eksterne faktorer (traditioner, ideologi og mundtlig omtale) som det traditionelle marketing via prissætning, PR-aktiviteter, annoncering og personligt salg.

Når disse to dimensioner og de påvirkende faktorer opfylder kundens behov, vil der være overensstemmelse mellem den forventede service og den modtagne service og virksomheden vil fremover kunne styre kundens adfærd ved til stadighed at sørge for, at denne overensstemmelse opretholdes via kundens "modtagede servicekvalitet". Den ovennævnte opbygning af servicekvalitetsmodellen kan illustreres som vist i fig.10 (Grönroos 1982 s.79).

Ad 2) Service-strategimodellen

I forbindelse med strategisk ledelse og planlægning kan der sondres mellem tre hovedområder, som dog alle er nært sammenknyttede: a) produkt/markeds-efficiens, som omhandler definition af forretningsområdet og afgørelser om produktet, marked-scope samt produktudvikling og markedssegmentering (jvf. Abell), b) ekstern efficiens, hvortil hører funktionelle strategier om marketing, fremstilling, udvikling og fysisk distribution (området er knyttet til traditionel marketing) og c) intern efficiens, der omhandler beslutninger vedrørende produktionsressourcer, produktionsprocesser, administration, regnskabsvæsen og finansiering.

Er der således tale om en høj grad af produkt/markedefficiens, så er forudsætningerne til stede for at ændre beslutninger om både intern og ekstern efficiens. I forbindelse med den overordnede service-marketing-teori, er dette vigtigt, da teorien netop lægger vægt på relationerne mellem den interne og eksterne efficiens (Grönroos 1982 s.84). Da man i en servicevirksomhed, som tidligere nævnt, ikke kan skelne mellem produktions- administrations- og marketingfunktioner betyder dette, at man i ledelse og planlægning må tage hensyn til alle tre efficienstyper for, at opnå den bedste køber-sælger interaktion. Dette vil kort sagt sige, at kunderelationer skal være udgangspunkt for planlægning og strategiske overvejelser, hvilket da også er i overensstemmelse med det såkaldte "marketing-koncept". Ifølge dette skal planlægningen rettes mod behov og ønsker fra kunder på målmarkeder (Grönroos 1982 s.103ff.).

Herved er vi nået frem til det centrale aspekt i service strategimodellen, idet denne er baseret på ressourcer, der er kritiske for kunderelationer og køber-sælger interaktioner. Disse ressourcer benævnes også de "kvalitetsskabende ressourcer", og de kan afdækkes nærmere ved at foretage en tre-delning af såvel kunderelationerne som køber-sælger interaktionerne.

Ved kritiske faktorer for kunderelationer kan man således skelne mellem a) de fysiske omgivelser hvor en service forbruges, b) kontakt-personalet og c) forbrugeren selv som deltager i produktionsprocessen. Disse ressourcer indgår tillige i en intern interaktion i en for kunden "usynlig afdeling" af virksomheden. (jvf. Grönroos fig.19 s.108). Hermed kan det fastslås, at ledelsen ved strategiske overvejelser må tage hensyn til kontaktpersonalet, de fysiske/tekniske rammer og forbrugeren selv, da disse ressourcebeslutninger har afgørende indflydelse på den servicekvalitet, som kunden får og på kundens adfærd.

Som nævnt kan de kvalitetsskabende ressourcer også opdeles i tre typer i relation til køber-sælger interaktioner. Der bliver således tale om en opstilling, hvor der kan skelnes mellem 1) kunde versus kontaktpersonale, 2) kunde versus de fysisk/tekniske ressourcer og 3) kunde versus kunde.

Som nævnt tidligere skal der i den overordnede service-marketingteori tages hensyn til både markeds- og profitorientering, hvilket betyder, at de kvalitetsskabende ressourcer må identificeres yderligere. Dette gøres via en profitligning (jvf. Grönroos 1982 fig.22 s.120), hvor det traditionelle marketing på indtægtssiden nedbrydes i tre dele a) planlægning og implementering af marketing mix, b) markedsanalyse og segmentering og c) kontrol af traditionelle marketingaktiviteter. Da de kvalitetsskabende ressourcer samtidig har indflydelse på den modtagne servicekvalitet og den eksterne efficiens samt på kundeadfærd i en direkte kontakt med kunden, placeres disse faktorer også under indtægtssiden, da de er medvirkende ved indtægtsskabelsen.

På omkostningssiden opdeles i tre dele bestående af d) en direkte kundeinfluerende afdeling (hvorunder hører de tre typer som kunderelationerne er opdelt i ovenfor), e) en støttedel (opdeles atter i materiel støtte og ledelsesstøtte) og f) en usynlig del, som svarer til kontroldelen på indtægtssiden.

Ud over kravet til identifikation af de kvalitetsskabende ressourcer, må der ved planlægningen og ledelsen af disse ressourcer også stilles det krav, at målgruppernes behov og ønsker klart kan defineres samt, at en metode til opfyldelse af behovene er til stede. En måde at identificere behovene på er via det såkaldte "service koncept", der er en markeds- og aktionsorienteret beskrivelse af hvordan kvalitetsskabende ressourcer i køber-sælger interaktioner skal udvikles og ledes for, at opnå en tilfredsstillende servicekvalitet. Konceptet er markedsorienteret, idet der tages hensyn til arten af behov og ønsker, der fokuseres på, mens det er aktionsorienteret fordi, det indikeres hvordan behov og ønsker skal opfyldes.

Det kan herved konkluderes, at før strategiske beslutninger tages, skal ledelsen via service-strategimodellen nedbryde produk-

tions- og administrationsfunktionen på hhv. en kundeinfluerende del, en støtte del og en usynlig del, mens marketingfunktionen kan nedbrydes på marketingmix, segmentering og kontrol. Samtidig skal de kvalitetsskabende ressourcer erkendes i køber-sælger interaktioner, hvilket fører til beslutninger om forhold mellem kontaktpersonale, fysisk/tekniske ressourcer og kunder. Disse beslutninger fører atter til at indtægtsovervejelserne, og den eks-terne efficiens skal analyseres. (Grönroos 1982 s.125).

Ad 3) Service-marketingmodellen

Denne model kan videre opsplittes i tre underområder:

3a) Sondringen mellem traditionelle og interaktive marketing-funktioner, 3b) kunderelationer og livscyklus-konceptet og 3c) den dynamiske tre-trinsmodel.

Ad 3a): Hvor den traditionelle marketingfunktion, som også blev omtalt under service-strategimodellen, består af rene marketing ressourcer og marketing aktiviteter som f.eks. en salgsafdeling med professionelle sælgere, en marketingchef og reklamefolk, så består den interaktive marketingfunktion af mere komplicerede faktorer, idet interaktioner mellem intern og ekstern efficiens skal overvejes. Det drejer sig om faktorer som både er produktions- og administrationsressourcer samtidig, idet der foregår interaktion mellem kontaktpersonale, fysisk/tekniske ressourcer og den kundeinfluerende del. Herved kommer den interaktive marketingfunktion til at svare til planlægning, motivering og ledelse af køber-sælger interaktioner. For at kunne motivere sine medarbejdere er det dog nødvendigt med interne aktiviteter (internt marketing), og denne interne marketingfunktion kommer da til at påvirke den interaktive marketingfunktion således, at personalet bliver kundeorienterede og service-mindede.

Sondringen mellem marketingfunktionerne illustreres i fig.11 (Grönroos 1982 fig.26 s.138), hvor de interaktive marketingfunktioner omkranses af virksomhedens image, behov på markedet og traditionelle marketingfunktioner som prisfastsættelse, personligt salg, annoncering og PR-aktiviteter. Kernen i figuren udgøres af servicekonceptet, der er en immateriel størrelse, men den kan dog udbygges vha. fire delelementer således, at den bliver mere håndgribelig.

Disse fire delelementer i den interaktive marketingfunktion udgøres af 1) tilgængeligheden af en service (den måde en service præsenteres på overfor kunden)(virksomhedens skal have kontrol over både interne og eksterne ressourcer), 2) personalets adfærd i køber-sælger interaktionen (personalets psykiske- og fysiske adfærd har stor indflydelse på kundens senere købsadfærd), 3) sekundære serviceydelser udvider servicekonceptet (de sekundære serviceydelser udgør konkurrenceparametre) og 4) kunden selv deltagere i produktionsprocessen og evaluerer den modtagne service (også kundens omtale over for øvrige kunder har indflydelse) (Grönroos 1982 s.139ff.).

Ad 3b): Ser man nærmere på kundens relationer, kan man opfatte disse som en livscyklus i lighed med anvendelsen af et produkts livscyklus (Grönroos 1982 s.150f.; Kotler 1988 s.366ff.). Kunden

kan her befinde sig på tre trin: det indledende, hvor han/hun ikke er bevidst om et servicetilbud, købsprocessen, hvor en service bliver evalueret og evt. købt, mens det tredje trin udgøres af forbrugsprocessen, hvor forbruget af en service evt. fører til, at kunden ønsker at købe igen såfremt den forventede service svarede til den modtagne service.

Ad 3c): Kobler vi nu de ovennævnte marketingfunktioner sammen med de tre trin i kundelivscyklens, frembringes en dynamisk tre trins-model, hvor formålet med marketing, marketingfunktionen og en behovsanalyse indgår på hvert af de tre trin en kunde måtte befinde sig på (Grönroos 1982 fig.29 s.153). Således kan service-marketing modellen imødekomme den enkelte kundes behov og ønsker alt efter, hvor interesseret vedkommende er i at modtage en service, og virksomheden kan anvende den bedst egnede marketingfunktion til enten at oplyse kunden om en service eller sørge for, at hans/hendes forventninger imødekommes.

Ad 4) Den interne marketingmodel

Modellen kan beskrives via "det interne marketingkoncept", som udsiger, at en organisations "interne marked af ansatte" mest effektivt kan influeres og dermed motiveres til "kundeopmærksomhed, markedsorientering og salgsmindedness" ved, at anvende en marketinglignende fremgangsmåde og marketinglignende aktiviteter internt (Grönroos 1982 s.163). Det overordnede formål med internt marketing er, at få et motive-ret og kundeopmærksomt personale. Dette formål kan videre uddybes på et strategisk- og taktisk niveau:

På det strategiske niveau er formålet at skabe interne omgivelser i virksomheden, som støtter kundeopmærksomhed og salgsmindedness blandt personalet. Midlet hertil fåes ved at anvende støttende ledelsesmetoder, personalepolitik, intern træningspolitik og planlægnings- samt kontrolprocedurer.

På det taktiske niveau er formålet at sælge service (bl.a. sekundær service som et konkurrencemiddel), foretage kampagner og udvælge enkelte marketingfremstød over for personalet. Virksomhedens service skal med andre ord først sælges til personalet før den kan tilbydes til kunderne.

Det taktiske niveau kan kort uddybes ved følgende argumenter:

- personalet er det nærmeste marked for servicevirksomheden (jvf. salg til personale ovenfor).
- de ansatte skal forstå hvorfor en adfærd, der aktivt støtter virksomhedens service forventes af dem (som kontaktpersoner er det vigtigt, at de forstår vigtigheden og konsekvensen af deres position).
- de ansatte skal acceptere virksomhedens service og aktiviteter forbundet hermed for, at kunne støtte denne service i kontakten med kunden.
- en service skal fuldt udvikles og internt accepteres før den sættes igang (en ny type service, nye annoncekampagner eller andre aktiviteter, der kan influere på kunden skal også kunne sælges til denne).
- de interne informationskanaler skal være effektive og derfor kan traditionelle marketingfunktioner som f.eks. personligt salg

også anvendes internt overfor personalet, når servicetilbudene skal afsættes. (Grönroos 1982 s.166ff.).

Grönroos opstiller endvidere en generel definition på marketingledelse: formålet med marketingledelse er, at planlægge, motivere og lede ressourcer og aktiviteter, der har indflydelse på virksomhedens kunderelationer på såvel kort som lang sigt.

Herved udtrykker han sin service marketing teori, hvori det er vigtigt at identificere relevante ressourcer og aktiviteter, der har betydning for marketing ligegyldigt hvor i organisationen, de befinder sig. Identifikationen af disse ressourcer og aktiviteter skal da gøres via de ovennævnte fire modeller, hvor f.eks. servicekvalitetsmodellen afdækker produktions-, administrations- og marketingprocessernes indflydelse på kundens forventede- og modtagne servicekvalitet og dermed på kundens senere adfærd. I servicestrategimodellen fastslås det, at strategiske marketing beslutninger ikke kan adskilles fra strategiske ledelsesbeslutninger i en servicekontekst. I service-marketingmodellen kan virksomheden dog mere håndgribeligt skelne mellem de traditionelle marketingfunktioner og de interaktive marketingfunktioner, hvor de sidstnævnte funktioner er nært knyttet til køber-sælger interaktionerne, og modellen bliver yderligere udbygget via relationerne mellem kunderelationernes livscyklus og tre-trinsmodellen. Endelig kan virksomheden i den interne marketingmodel anvende en marketinglignende fremgangsmåde for at sikre sig, at de ansatte bliver motiverede og kundeopmærksomme (Grönroos 1982 s.179ff.).

Gennemgang af Normanns Service Management-elementer

Ved servicekonceptet forstås her "benefits for kunden", der gives via en servicepakke indeholdende hhv. en kerneservice (hovedformålet med virksomhedens serviceprodukt) og evt. flere perifere servicetilbud (de følgehandlinger som udgør konkurrencemomentet for servicevirksomheder med ensartet kerneservice).

I udformningen af servicepakken må fire ingredienser afvejes over for hinanden: a) pakken må indeholde en specialiseret kapacitet til at aflevere en service, da det er en fordel for kunden, at virksomheden kan gøre dette bedre og billigere end den enkelte kunde selv. b) Virksomheden må søge at forbinde kunder og ressourcer på nye måder for, at kunne udvikle potentielle markeder. c) Virksomheden må afgøre om den vil overføre know-how eller blot levere en service til kunden (her er der tale om en balanceakt mellem disse to handlinger) og d) ledelse og organisation kan indgå som et serviceprodukt, idet servicevirksomheden enten kan overtage den daglige ledelse, eller den kan opbygge en ny organisation i en anden virksomhed således, at denne er bedre tilpasset til servicesystemer (Normann 1988 s.27ff.).

Serviceleverance-systemet kan opfattes som en integreret del af en service, idet det "producerer" servicekonceptet (Normann 1988 s.31). I leverancesystemet foregår der en interaktion mellem de tre elementer personale, de fysisk/tekniske omgivelser og kunder. Da personalet er en vigtig faktor, som kunden kommer i kontakt med på flere niveauer (af størst vigtighed er her den første kon-

takt, som også kaldes "sandhedens øjeblik", hvor personale og kunde står ansigt til ansigt) må virksomheden sikre sig, at denne faktor er tilpasset de markedssegmenter, man satser på. Således må personalets adfærd, viden og motivation styres via en hertil udviklet træning, karriereplanlægning, organisationsudvikling og rekruttering (af de folk som passer til virksomhedens filosofi og kultur). De fysisk/tekniske omgivelser har naturligvis også betydning for leverancen, idet de ved produktions/forbrugsprocessen fuldt ud skal kunne tilfredsstille både personalets og kundernes behov. Endelig indgår kunden i systemet som en aktiv deltager på mange måder (ved at give data om et specifikt problem, udfører evt. selv et fysisk arbejde, kontrollerer kvaliteten af en service, giver feed-back til virksomheden og motiverer herved personalet, ledelsen etc. såfremt det er et positivt feed-back, og endelig kan han/hun deltage som sælger af en service via positiv omtale af produktet (Normann 1988 s.33ff.).

På samme vis som personalet kunne udvælges, kan også kunderne udvælges af virksomheden, og dette kan gøres ved, at satse på bestemte markedssegmenter. Valget af markedssegment må baseres på kundens behov, viden, stil, deltagelyst og tilhørsforhold. Som nævnt tidligere må virksomheden i en balanceakt afgøre servicepakkens blanding af vidensoverførsel og overførsel af ledelse alt efter kundens vidensniveau. Et andet aspekt er det serviceniveau, man tilbyder set i forhold til både pris og kvalitet, men også den stil og image, som kunden ønsker at leve op til, vil være et naturligt område at segmentere efter. Med hensyn til kundens behov, så afhænger dette af hvor i livscyklus vedkommende befinder sig. Hvor langt kunden ønsker at gå i deltagelsen afhænger af deltagelysten/stilen og endelig må virksomheden tage hensyn til den interne organisations- og beslutningsstruktur hos kunden (hvem træffer beslutning om et køb?, hvor hurtigt træffes beslutningen? etc.) (Normann 1988 s.59ff.).

Virksomhedens image er med til at betegne kundens opfattelse eller forståelse for serviceprodukterne, og det kan derfor opfattes som et kommunikationsmiddel eller en model, der styrer kundens adfærd, da indholdet i et image påvirker adfærden. Determinerende for et image er bl.a. virksomhedens kultur-, organisation og personale, typen af service og markedssegmentet samt specifikke aktiviteter, der kan influere på et image. Når et image først er indført, er det ofte selvforstærkende (den såkaldte sneboldeffekt), da kunden i sin omtale af en service videregiver sin opfattelse af virksomheden. Det er derfor vigtigt for servicevirksomheden, at der til stadighed er realiteter bag et image (Normann 1988 s.72f.).

Som den sidste komponent indgår virksomhedens kultur og filosofi. Denne faktor er central i service-management-systemet, da kulturen og filosofien er udtryk for regler og normer, som indgår i servicetransaktioner i form af en social proces. Da der er en nøje sammenhæng mellem image, filosofi og kultur, bliver et image også en nøglefaktor, idet det kommunikerer filosofi og kultur til markedssegmentet og serviceleverance-systemet (Normann 1988 s.129).

I tilknytning til service-management-systemets komponenter opererer Normann med tre cirkler, der forbindes til en "positiv cirkel" for virksomheden. Denne cirkel består af en "mikro-cirkel", som svarer til sandhedens øjeblik (når der er præcision og konsistens i serviceleverancen, skaber dette tilfredse kunder, som atter giver tilfredse og motiverede medarbejdere). Mikro-cirklen kan igen forbindes med en "intern servicecirkel", hvor gode organisationsforhold for medarbejdere og ledelse skaber et velmotiveret personale, der så igen influerer positivt på virksomhedens normer. Endelig kan mikro-cirklen kobles til en "makrocirkel", hvori et stærkt service-management-system fører til, at virksomheden kan opnå en stærk markedsposition og dermed gode økonomiske resultater, som atter kan støtte service-management-systemet. Koblingen mellem mikro- og makrocirklen sker via en positiv cirkel mellem tilfredse kunder og højt motiverede medarbejdere (Normann 1988 s.126). (Fig. 13)

Ønsker man at ændre en serviceorganisation, må ledelsen erkende de mekanismer, der styrer den "positive cirkel". Denne må atter bindes sammen med den ovennævnte kultur og filosofi, såfremt man ønsker at få et effektivt service-management-system.

Med baggrund i den generelle service management-teori beskrevet hos Normann og Grönroos markedsføringsprincipper/modeller udgav Kim Knudsen og Klaus Lund i 1982 bogen "Service Management". Heri kombineres teorierne/modellerne med det formål, 1) at klarlægge de serviceproducerende virksomheders særlige karakteristika, 2) at beskrive de serviceproducerende virksomheders ledelsesopgaver og herunder især de kritiske faktorer og 3) at skitsere karakteren af den strategiske udvikling i serviceproducerende virksomheder. (Knudsen/Lund 1982 s.8).

Forfatterne konkluderer, at deres begrebsapparat (som hovedsagelig er hentet fra Normann) i praksis kan anvendes af virksomhederne i det strategiske arbejde samt i forbindelse med en reformulering af strukturgrundlaget. Alt efter om servicevirksomheden i sin vækst ønsker at udvikle nuværende/nye serviceydelser på hhv. nuværende eller nye markeder, kan en ledelsesstrategi tilpasses i relation til Ansoffs klassiske vækstmatrice (Knudsen/Lund 1982 s.134 og 140), og hertil kommer de kritiske faktorer, som bør overvejes i de fire udviklingsfaser, virksomheden kan følge (Knudsen/Lund 1982 s.137f.)

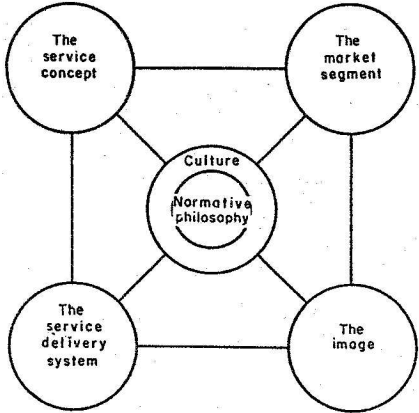


Fig.1: Service Management Systemet (Normann, R. 1988)

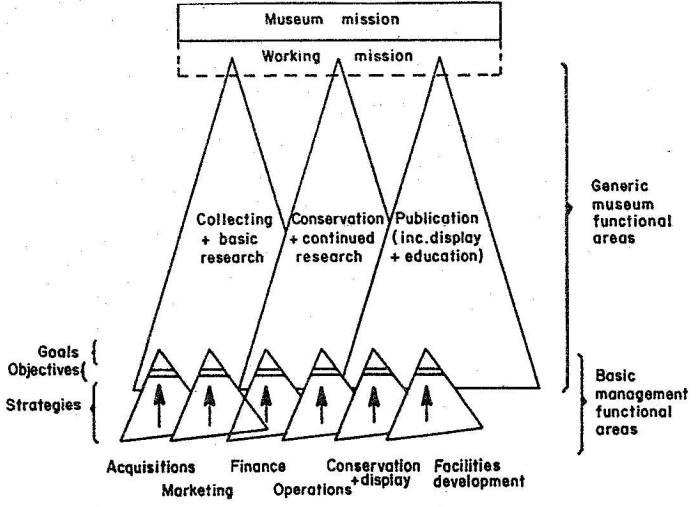


Fig.2: Museumsledelsesmodel (Kovach, C. 1989)

Kundefunktioner

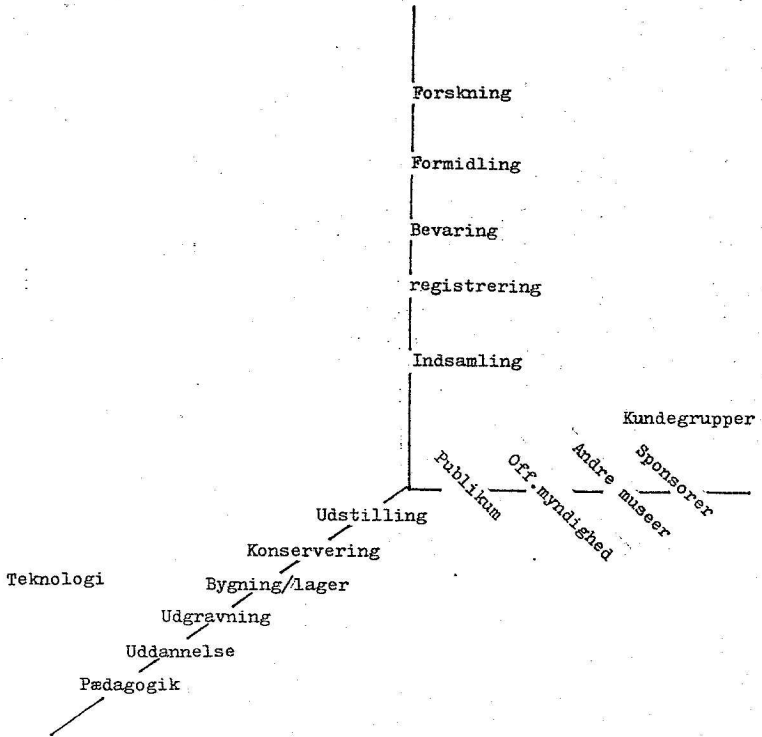


Fig.3: Definition af museernes
forretningsområde
(Abell, D.F. 1980)

EXHIBIT 6-7
Market Typology

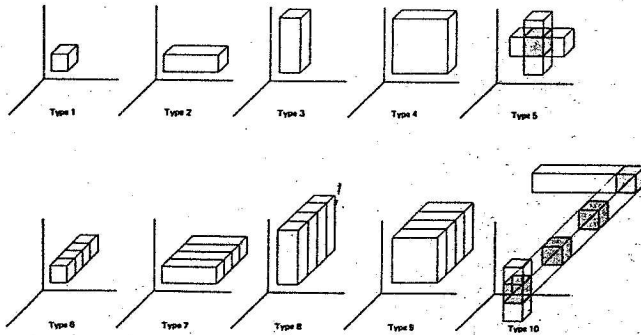


Fig.4: Eks. på markedstyper
(Abell, D.F. 1980)

SERVICE- YDELSER	NUVÆRENDE SERVICEYDELSER	NYE SERVICEYDELSER
MARKEDER		
NUVÆRENDE MARKEDER	<p><u>Salgsudvikling:</u> <u>Fordele:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lav ledelseskomplesitet 2. Stor synergieffekt/rationaliseringseffekt <p><u>Ulemper/kritiske faktorer</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kun midlertidige vækstmuligheder 2. Virksomhedens udvikling er i høj grad afhængig af eksterne forudsætninger. 	<p><u>Produktudvikling:</u> <u>Fordele:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entreprenøren har ofte et stort overblik over det begrænsede marked. 2. Muligt at oppebære en høj markedsandel = god rentabilitet <p><u>Ulemper/kritiske faktorer</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evne til at fornemme og prognosticere markedets behovets udvikling og udvikle koncept hertil 2. Større ledelseskomplesitet 3. Væksten begrænset af markedets udvikling.
NYE MARKEDER	<p><u>Markedsudvikling:</u> <u>Fordele:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stor synergieffekt 2. Lav ledelseskomplesitet 3. Høj vækstrate mulig <p><u>Ulemper/kritiske faktorer</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Virksomheden er stærkt afhængig af omgivelsernes holdning til grundydelsen 	<p><u>Diversifikation:</u> <u>Fordele:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Risikospredning <p><u>Ulemper/kritiske faktorer</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lav synergieffekt 2. Stor ledelseskomplesitet

Fig.5: Kritiske faktorer i vækstfaserne (Knudsen/Lund 1982)

Stage	Objective of marketing	Marketing function	Need analysis
Initial stage	To create interest in the firm and in its services	The traditional marketing function	Traditional market analysis
Purchasing process	To turn the general interest into sales (first purchase)	The traditional and the interactive marketing functions	Detailed analysis of the needs and problems of the customer
Consumption process	To create re-sales, cross sales, and enduring customer relations	The interactive marketing function	1. Analysis of cross-sales opportunities, and 2. continuous quality control

Fig.6: Tretrinnsmodellen (Grönroos, C. 1982)

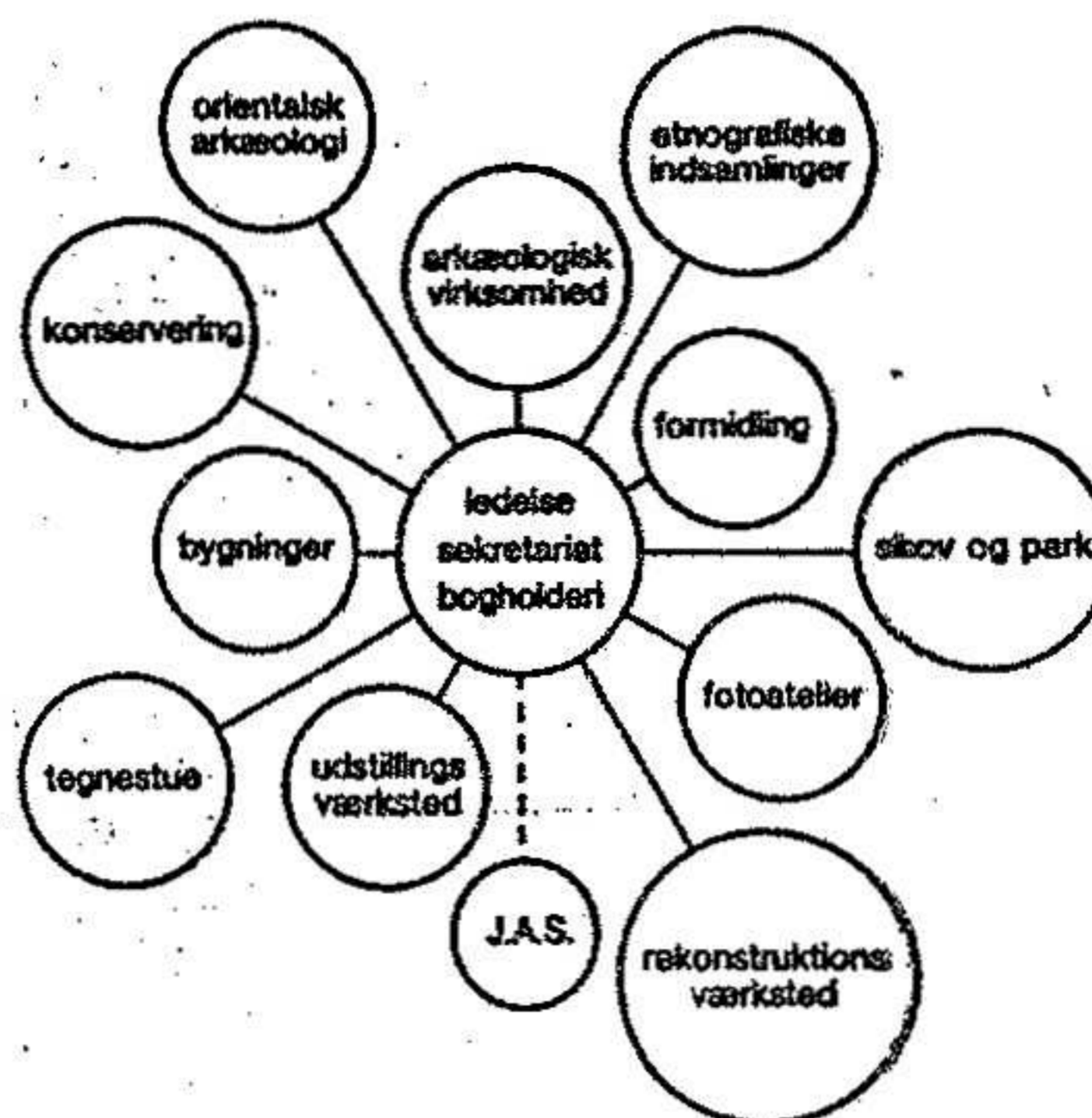


Fig.7: Traditionelt marketing (Kotler, P. 1988)

Primære målgrupper	Aktiviteternes karakter
Børnefamilier m. børn 7-12 år	Færdige pakker (1 uge). Aktivisering ved de museale besøg (eks. lime potteskår, sejlads, markeder, ture, teaterforestillinger). Samme aktiviteter for forældre og børn.
Børnefamilier m. børn fra 13 år (på lidt længere sigt)	Samme som for de øvrige børnefamilier, men med en-dags sideaktiviteter for de unge (eks. hestelejr, racerbaner, badeland).
50+	Både en-dags- og ugeaktiviteter, hvor der kan plukkes i tilbudene og sammensættes efter behag (1-2-dags arrangementer sammensættes til en uge).
Ældre	Pakkeløsninger (5-7 dage) med foredrag, guidede rundvisninger, busrundture, overnatning, mindre krævende aktiviteter.

Fig.8: Målgrupper i netværksforundersøgelsen (Bundgård, I. - C.J. Management 1990)

Skema over museets funktioner.



Skema over museets styring.

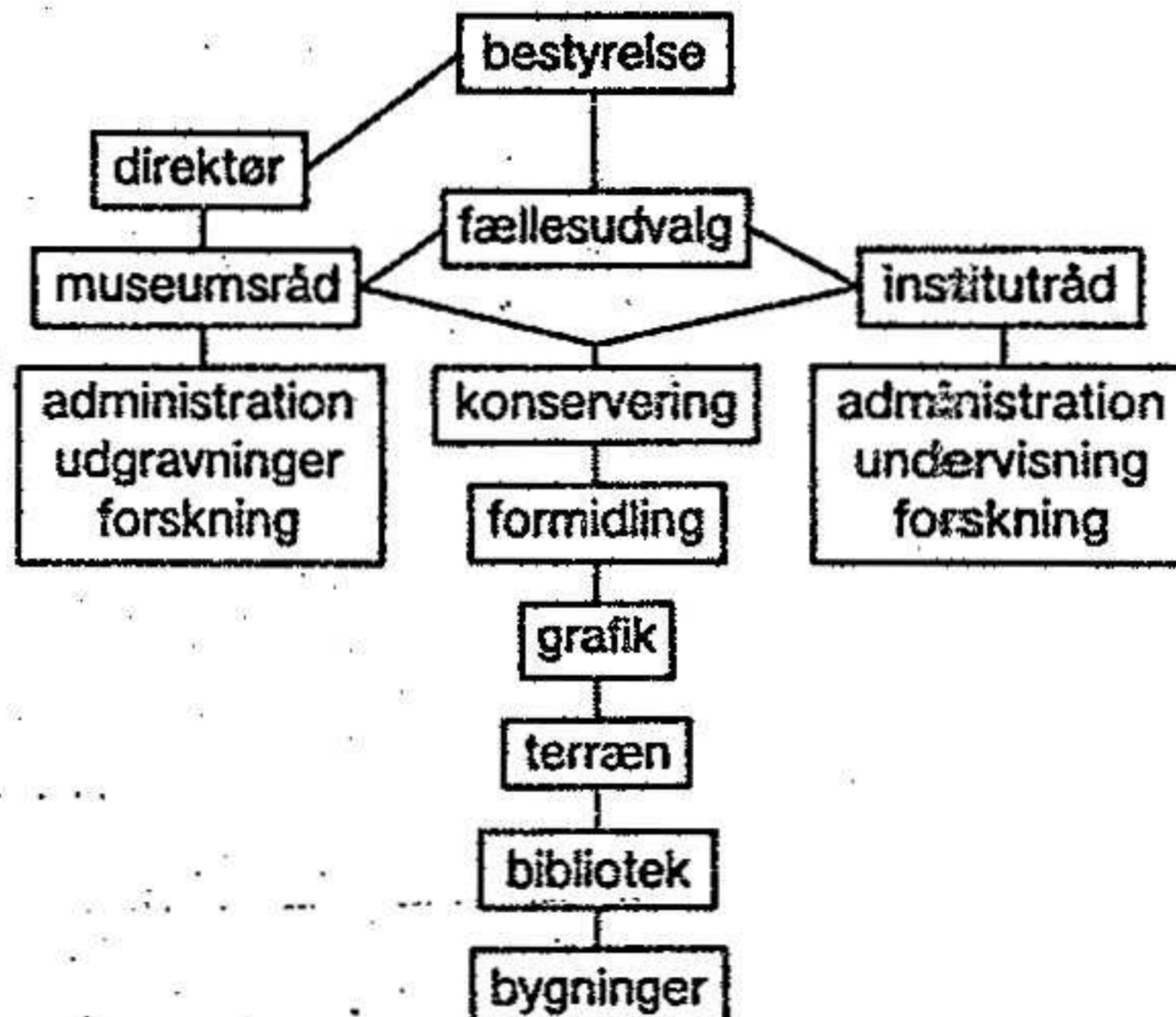


Fig.9: Organisations-skema for Moesgård og museets funktioner (Moesgård 1986)

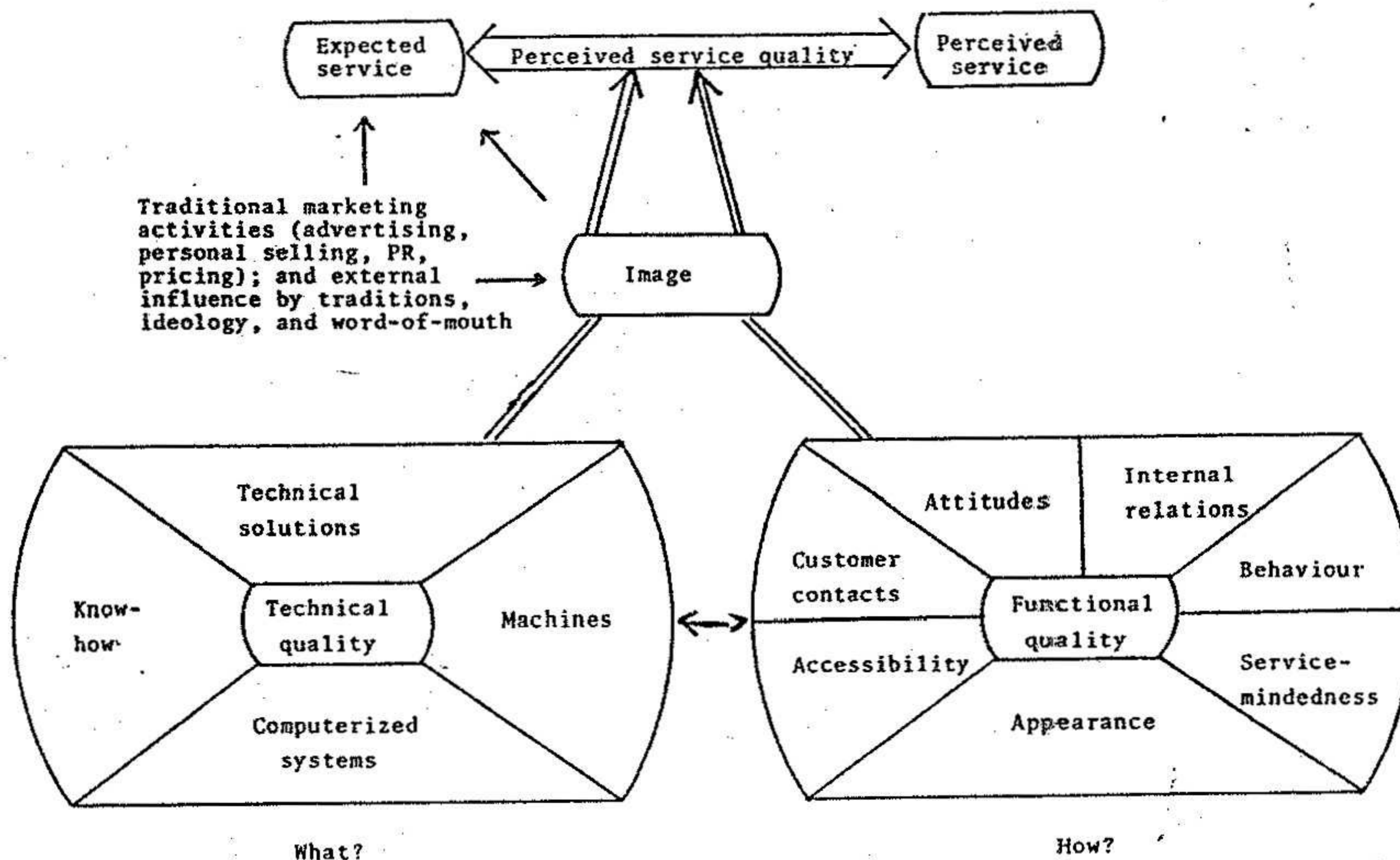


Fig.10: Servicekvalitetsmodellen (Grönroos, C. 1982)

Corporate image

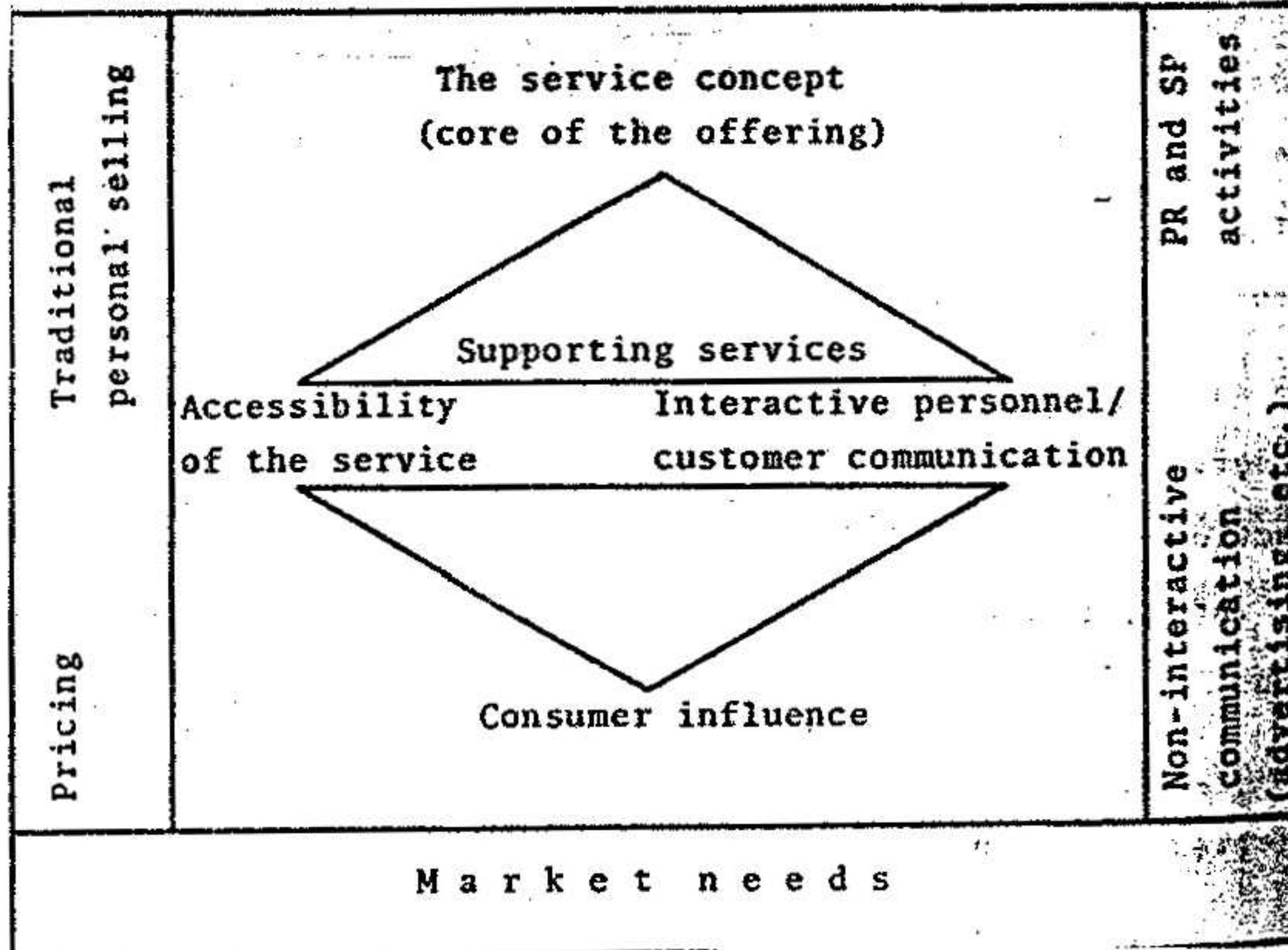


Fig. 11: Servicemarketingmodellen (Grönroos, C. 1982)

TABLE 3
Strategic Decisions at Three Levels

<i>Level of Decisions</i>	<i>Decision Category</i>		
	<i>Definitional Decisions</i>	<i>Decisions About Objectives</i>	<i>Functional Strategy Decisions</i>
Corporate	Related diversification strategy	Corporate portfolio decisions	Financial and control policies
Business	Product/market strategy	Product/portfolio decisions	Manufacturing policy, R&D policy, procurement policy
Program	Segmentation and positioning strategy	Budget-allocation decisions	Marketing mix

FIG. 12: OVERSIGHT OVER ABELL'S NIVEAUER,
(ABELL D.F. 1980)

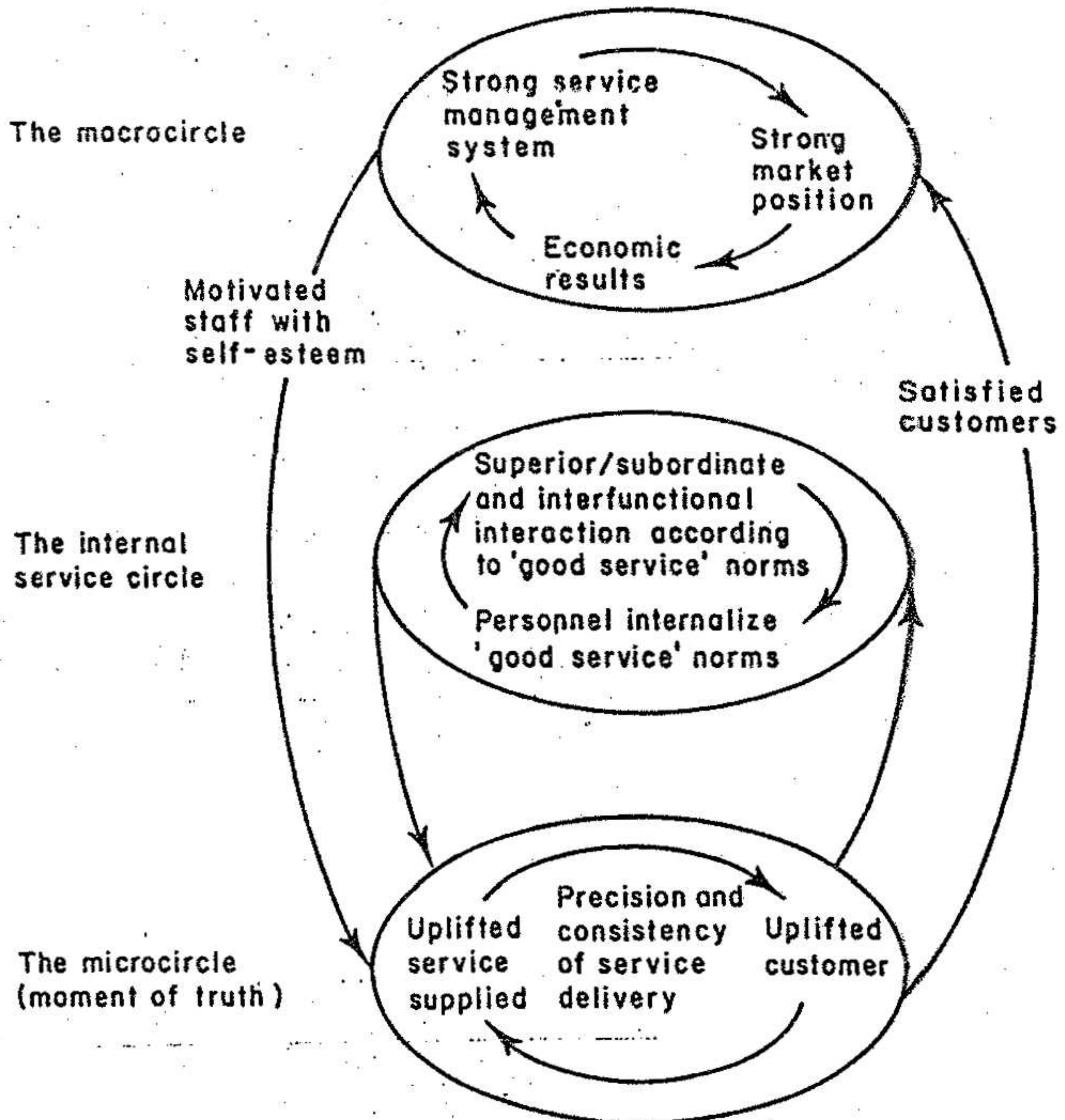


FIG. 13: DEN POSITIVE CIRKEL
(NORMANN R. 1984)