



ETT SVENSKT
MUSEIKORT?

Analys av marknaden och möjligheterna för ett svenskt museikort

Introduktion

Flera europeiska länder har med tiden etablerat nationella museikort som ger innehavaren tillgång till ett flertal museer, vanligtvis mot betalning av en årsavgift för museikortet. I Finland har man haft ett museikort sedan 2015. Ett liknande system har funnits i Holland sedan 1982. I Belgien har man haft ett museikort sedan 2017 och museiföreningen i Estland lanserade ett kort 2023. I förlängningen av den utvecklingen och mot bakgrund av en analys är man även i Danmark på väg att etablera ett ekonomiskt underlag för ett museikort.

Som ett naturligt led i denna utveckling vill Sveriges Museer låta genomföra en analys av möjligheterna att etablera ett nationellt, svenskt museikort. Denna rapport utgör den analysen. Svenska Museer har också börjat överväga att etablera ett gemensamt nordiskt samarbete kring museikort tillsammans med Finland och Danmark. Möjligheterna på det området omfattas dock inte av denna rapport.

Analysens avsikt och omfattning

Analysen har följande syften:

- Att redogöra för situationen för redan etablerade museikort i andra länder, inkl. organisatoriska förhållanden
- Att redogöra för ett svenskt museikorts potential, såsom att identifiera både motstånd och motivation hos användare och museer
- Att skissera upp möjliga scenarier för etablerandet av ett svenskt museikort
- Att lägga fram en initial, approximativ affärsmodell som jämför scenarierna inkl. omsättning, personalkostnader, system- och logistikkostnader samt break even-beräkningar. Kalkylerna levereras dels som scenarier i denna rapport och dels som Excel-dokument, vilka kan användas i vidare beräkningar och kalkyler.

Analysen ska således kunna användas vid samtal med eventuella samarbetspartners (ekonomiska och politiska) om finansiering, etablering, organisering och driften av ett svenskt museikort.

Det är också viktigt att understryka att analysen kommer vara klargörande och jämförande, men dess syfte är inte att framlägga konkreta rekommendationer. Även om den undersöker potentiella möjligheter är analysen alltså först och främst tänkt som ett databaserat beslutsunderlag.

Analysen har företrädesvis utförts med hjälp av kvalitativa metoder (desk research), erfarenheter från den danska analysen, en kvantitativ marknadsundersökning, samt utvalda intervjuer och andra datakällor.

Innehållsförteckning

- Inledning
- Marknadssituationen (antal museer, antal svenska museibesökare, antal stora årskortssystem, konkurrerande produkter, potentiella konkurrenter, motstånd mot och motiv för museikort etc.)
- Marknadsanalys (dataunderlaget har tillhandahållits av Verian Sverige)
- Scenarier för ett svenskt museikort innefattande beräkningar för ekonomin i de olika scenarierna (Excel-filer bifogas)
- Sammanfattning (Executive summery)

Externa marknadsdata

Analysen kompletteras som redan nämnts med en kvantitativ marknadsundersökning utförd av en extern aktör (Verian Sverige), vilken redogör för följande förhållanden på ett nationellt representativt plan:

- Marknadspotential (Hur stor är marknaden i antal kort och förväntad prisnivå? Vad förväntas kortinnehavarna använda kortet till? etc.)
- Målgruppsidentifiering (En precisering av marknadspotentialen: Vilka målgrupper ser ett museikort som mest resp. minst relevant och varför? Hur stora är målgrupperna på det nationella planet?)
- Förväntningar kring prissättning/betalningsbenägenhet
- Önskingar om förmåner knutna till kortet (t.ex. att kunna ta med en extra besökare, få rabatt i museishopar etc.)
- Andra förhållanden relevanta för beslutsunderlaget

Ett svenskt museikort

Analys

Inledning

- Analysens avsikt och omfattning
- Metod

Museikort i andra länder

- System för museikort på de olika marknaderna
- Finansieringsmodeller, etableringsinvesteringar och ekonomisk soliditet
- Affärsmodeller på de olika marknaderna
- Merbesökseffekt och kumulativa effekter

Ett svenskt museikort

- Marknadssituationen i Sverige
- Marknadsundersökning

Scenarier för ett svenskt museikort

Executive summary

Bilagor (Excel-filer samt Verian Sveriges rapport om rådata mm.)

Inledning

Branschorganisationen Sveriges Museer vill ha en redogörelse för möjligheterna att etablera ett landstäckande museikort i Sverige. Redogörelsen föreligger nu i form av en analys som presenteras i denna rapport. Analysen syftar till att kunna utgöra ett databaserat beslutsunderlag som ska kunna användas i diskussioner med potentiella samarbetspartners (ekonomiska och politiska) om etablering, organisering, finansiering och drift av ett svenskt museikort.

Idén om ett nationellt museikort är inte ny. Bl.a. har det holländska museikortet funnits sedan 1982. Som redan nämnts har även andra europeiska länder etablerat landstäckande museikort, och det tycks vara en generell tendens att flera länder löpande kan tillföras på listan. En analys från 2023 har dessutom visat att det finns en stor marknadspotential för ett museikort i Danmark. Sveriges Museer anser det därför vara helt naturligt att undersöka potentialen och möjligheterna även i Sverige.

De redan existerande museikorten har alla det gemensamt att de ger kortanvändaren tillgång till merparten av landets museer¹ mot betalning av ett årligt belopp. Bl.a.

¹ Definitionen av 'ett museum' varierar, men tanken är att museerna ska vara godkända som museer enl. ICOMs definition, eller genom att de följer generella riktlinjer för vad ett

etablerade den finska museiföreningen ett museikort år 2015, vilket med tiden har blivit tämligen välkänt och fått stor spridning i Finland. I Holland har ett liknande system funnits sedan 1982, och där satte antalet kortanvändare rekord år 2022. I Belgien lanserade de lokala museiorganisationerna ett nationellt museikort år 2017, och senast ut är museiföreningen i Estland som lanserade ett museikort under våren 2023. Gemensamt för de olika europeiska museikortsystemen är att de ägs och drivs på ett nonprofit-liknande sätt, av organisationer som helt eller delvis ägs och styrs av museerna i respektive land. Så är också tanken att det ska fungera i Danmark, som vilket redan nämnts är på gång med att framskaffa den nödvändiga finansieringen för ett nationellt museikort.

Analysen som presenteras i föreliggande rapport redogör för potentialen i att etablera ett svenskt museikort med inspiration från dessa länder, men anpassat till svenska förhållanden. Fortlöpande genom rapporten, där det anses relevant, görs jämförelser med den danska analysen från 2023.

Metod

Analysen är företrädesvis utförd med hjälp av kvalitativa metoder (desk research) och grundar sig i tidigare insamlade data, kompletterad med en enkätundersökning – utförd av Verian Sverige – besvarad av ett representativt urval av befolkningen. Metoden ämnar därmed att både täcka in utbuds- och efterfrågasrelationen på marknaden, samt omfattar generella förhållanden kring museerna och förhållanden rörande potentiella användare av museikortet.

Den kvalitativa delen av analysen bygger på intervjuer med nyckelpersoner inom redan etablerade museikortssystem i andra europeiska länder, data från olika rapporter från museikortssystem samt annan relevant data. Denna del av analysen undersöker områden såsom etableringsinvesteringar, ägarskapsförhållanden, affärsmodeller, systemhantering och resursbehov.

Den kvantitativa marknadspotentialundersökningen, utförd av Verian Sverige, behandlar, som redan nämnts, bl.a. följande:

- Marknadspotential (Hur stor är marknaden i antal kort och förväntad prisnivå? Vad förväntas kortanvändaren använda kortet till? etc.)

museum är och därmed inte – såsom t.ex. privata utställningslokaler – kan sälja föremål från samlingarna etc. Det står dock varje enskilt land som vill etablera ett museikort fritt att själv fastställa sin egen definition och därmed vilka typer av museer som kan vara aktuella att inkludera i ett museikort.

- Målgruppsidentifiering (En precisering av marknadspotentialen: Vilka målgrupper ser ett museikort som mest resp. minst relevant och varför? Hur stora är målgrupperna på ett nationellt plan?)
- Förväntningar kring prissättning/betalningsbenägenhet
- Önsknings om förmåner knutna till kortet (t.ex. att kunna ta med en extra besökare, få rabatt i museishopar etc.)
- Andra förhållanden relevanta för beslutsunderlaget

I rapportens sista del kommer data användas för att skissera upp olika scenarier för etablerandet av ett svenskt museikort. Scenarierna ska fört och främst fungera som initiala bud på affärsmodeller. Avsikten är inte att de i sig ska ligga till grund för större ekonomiska investeringar. Innan några större ekonomiska investeringsmässiga steg tas behöver de ekonomiska förhållandena sannolikt klargöras ytterligare.

Det ligger inte inom ramen för denna analys att genomföra en systematisk datainsamling av de svenska museernas individuella förhållningssätt eller specifika hinder/önsknings kring ett svenskt museikort. Dels är det ett omfattande arbete och dels är bedömningen – efter att ha dryftat saken med Sveriges Museer – att det är fullt tillräckligt och högst prioriterat att i denna rapport skissera upp de erfarenheter som gjorts i andra länder.

Museikort i andra länder

Som redan nämnts har det etablerats museikort i flera andra europeiska länder, däribland Holland, Finland, Belgien, Estland och Schweiz, och det finns även mycket konkreta planer i Danmark. Av de nämnda exemplen har tre av korten (Finlands, Belgiens och Estlands) etablerats inom de senaste sju åren, och de schweiziska och holländska korten har funnits sedan 1996 resp. 1982. Även om det bara är fråga om ett fåtal länder verkar tendensen vara att flera länder allteftersom etablerar nationella museikort. Samtidigt indikerar exemplen från Schweiz och Holland att nationella museikort kan få en lång livslängd när de väl är etablerade på marknaden. Det finns inga exempel på att ett system med nationella museikort har tvingats avslutas på grund av bristande intresse på marknaden, dålig ekonomi eller av andra orsaker.

I det följande kommer information presenteras, vilken primärt har samlats in specifikt för föreliggande analys samt från den redan utförda danska. Fokus kommer därför ligga på de finska, holländska, belgiska och estniska korten, och jämförelser kommer göras med den danska analysen då det bedöms vara relevant.

Museikortssystem på de olika marknaderna

I både Finland, Holland, Belgien och Estland är de organisationer som sköter museikorten etablerade som nonprofit-liknande organisationer, vilka i varierande grad ägs och drivs av antingen museerna själva, av museernas branschorganisationer (som t.ex. i Belgien, Finland och Holland), eller av de museianställdas fackföreningar (Estland). I vissa fall (Estland och Finland) har självständiga företag startats för att sköta driften av museikorten, eftersom tillhandahållandet av ett museikort inte rymms inom vedertagna målbeskrivningar för t.ex. en branschorganisation. Men det finns också ekonomiska och juridiska orsaker till denna organisationsstruktur. T.ex. kan momsfrihet och beskattning av överskott resultera i att ovan nämnda organisationsform är den mest fördelaktiga, både för organisationen och för museerna. Den danska organisationsformen utreds fortfarande, men det lutar åt att det blir något i linje med de redan existerande systemen i de aktuella länderna.

En transparent affärsmodell

En annan betydande anledning till att man uppenbarligen ofta väljer att organisera ett museikort på detta sätt är viljan att behålla så stor del av ekonomin som möjligt hos museerna själva. Det finns med andra ord varken aktieägare eller andra investerare som förväntar sig någon avkastning, och samtidigt försäkras sig de deltagande museerna om en så hög utdelning som möjligt (dvs. genom utdelning för varje enskilt besök med kortet). En annan anledning är viljan att ha en transparent affärsmodell; en viktig strävan som sällan, eller kanske t.o.m. aldrig, kan tillmötesgå av

kommersiella leverantörer av liknande system. Sådana leverantörer skulle med rätta kunna kritiseras av museerna för sekretess kring användandet av den del av intäkterna som inte återgår till museerna. En transparent affärsmodell karaktäriseras bl.a. av en enhetlig avräkningsprocent och full öppenhet kring hur de övriga intäkterna från kortet används till t.ex. administration, systemunderhåll, utveckling, logistik och marknadsföring. Men naturligtvis finns också ett element av solidaritet i en transparent affärsmodell, och erfarenheter visar att en sådan modell är avgörande för att försäkra sig om att museerna ska ställa sig bakom systemet och betrakta det som deras eget.

Museerna ska bestämma själva och utbildas i försäljning av kortet

Grundpremisen i de olika länderna är att museerna på varierande sätt garanteras ett visst inflytande, och i regel har de representanter i styrelsen för själva museikortssystemet, eller i en advisory board. Erfarenheter från flera av de tidigare nämnda länderna visar också att det, för att museerna ska ansluta sig till museikortet, är helt avgörande att museerna själva äger och driver systemet. Detta är också en motivationsfaktor, eftersom de då kan sälja kortet som 'deras eget kort'. Samtidig ombesörjer museikortorganisationerna i de aktuella länderna att det hålls t.ex. workshops om exempelvis önskningsområden eller om olika försäljnings- och kompetensfrämjande initiativ för museerna. På så sätt bidrar museikortorganisationerna med något annat och något mer än enbart kapital till museerna.

Användning av data är sällsynt

Man kan fråga sig om inte den mängd data som ett museikort genererar om användarens bakgrund och beteende skulle kunna eller borde användas till bl.a. bättre statistik och till satsningar som skulle kunna locka nya besökare till museerna. Exempelvis skulle ett uppenbart område kunna vara att använda data om olika användargrupper hos de olika museerna till att utveckla samarbeten eller program riktade till särskilt underrepresenterade målgrupper.

Men konstigt nog ser det ut som att viljan att förvärva och använda de stora mängderna användar- och beteendedata ett museikort kan generera inte har någon nämnvärd betydelse för övervägandena kring systemet i de aktuella länderna (med undantag för Danmark). Man bör dock vänta sig att detta kommer ha större betydelse i framtiden, och t.ex. i Belgien är hela marketing-automatiseringen och den direkta kommunikationen med användaren en av de mest avgörande anledningarna till systemformen. Detta eftersom administrationen kring det belgiska museikortet rent

fysiskt ligger i samma lokaler som leverantören av den IT-plattform som är kopplad till kortet.

Dessutom varierar graden av politiskt intresse kring nationella museikort mycket. Estland är det enda landet där kortet finansieras till 100 % av det offentliga, men trots det har intresset för att använda kortet eller data från kortet, till exempelvis kulturfrämjande politiska åtgärder, varit väldigt begränsat.

Förutom ett visst intresse i Holland verkar det därmed som att användningen av data för kulturfrämjande åtgärder inte har rönt något större intresse i de övriga länderna. Detta väcker viss förundran om man beaktar hur stora mängder data av relativt hög kvalitet ett nationellt museikort kan generera. Det finns naturligtvis också problem kopplade till bruk av data i politiska syften. Ett konkret bekymmer i flera länder är att data skulle kunna användas till att främja bestämda politiska agendor eller som argument för bestämda museipolitiska grundhållningar. Både i Danmark och Sverige finns också tydliga principer om armlängds avstånd inom kulturpolitiken; principer vilka man kan tänka sig också skulle gälla för ett landstäckande museikort. Därför är det viktigt att fundera över hur ett nationellt museikort ska kunna etableras som å ena sidan ägas av museerna men att man samtidigt ska kunna upprätthålla ett neutralt eller i alla fall balanserat politiskt förhållningssätt till användningen av de data som systemet genererar.

En given möjlighet, som berörts kort här ovan, är användandet av data för kulturfrämjande åtgärder som t.ex. ett introduktionsprogram för nya museibesökare. Kunskap om existerande kortanvändares beteenden och deras potentiella roll som ambassadörer kan visa sig vara mycket värdefull, och det finns uppenbara möjligheter i att integrera (och kanske t.o.m. finansiera) introduktionsprogram eller 'ta med en vän gratis-erbjudanden' genom ett museikort. I marknadsanalyserna i både Sverige och Danmark är just möjligheten för kortanvändaren att ta med en vän en av de högst önskade förmånerna, och den möjligheten är också ganska vanligt förekommande i de länder som redan har museikort. Så kanske finns här vissa möjligheter till ett slags 'introduktionsprogram' eller 'ambassadörprogram'.

En blandning av anställda och outsourcing

Det är relativt stor skillnad på hur många tjänster som krävs för att driva museikorten i de olika länderna. Till helhetsbilden hör dock att funktioner som IT-plattform/systemunderhåll och kundservice ofta är outsourcade eller på annat sätt sköts externt. Finland är undantaget, men Finland är också, så vitt vi kan se, det enda land som själva har utvecklat och äger sitt IT-system. Hur många tjänster som krävs

för driften av ett museikort varierar naturligtvis mycket bl.a. beroende på olika grad av outsourcing, befolkningsstorlek och antalet museer som ingår i systemet etc. I Danmark antyder analyserna att museikortet kräver ca. 6 heltidstjänster när kortet väl är i drift. (Outsourcade uppdrag ligger utanför dessa tjänster.)

Antalet medarbetare kommer också variera utifrån antal kortanvändare och kortens logistiska konstruktion. I Holland och Belgien finns t.ex. både fysiska och digitala kort, vilket borde kräva mer resurser både i form av arbetstid och logistikkostnader. I Estland är kortet helt digitalt. Trenden pekar alltså mot mer digitalisering, och även i Danmark tänker man sig först och främst en digital lösning (app och webb) som man vill motivera användarna att välja. Det finns också vissa soliditets- och miljömässiga fördelar med detta.

Kompetenser och funktioner i driften av ett reguljärt nationellt museikort

Det är väldigt stor skillnad på vilka kompetenser och funktioner som anses vara nödvändiga för driften av ett nationellt museikort. I det följande listas de områden som har identifierats i denna analys.

- Ledning i den museiägda nonprofit-enheten: Vanligtvis en verksamhetschef, en personlig assistent och en administrativ-/ekonomimedarbetare.
- Utvecklings- och projektgrupp
- Kundservice (både gentemot användarna och museerna – användarsupporten är ofta outsourcad medan museikortorganisationerna ofta står för kontakten och supporten gentemot museerna)
- IT/systemdrift (ofta outsourcad)
- Marknadsföring och kommunikation (både gentemot användarna och museerna)
- Business-to-Business, partnerskap och fundraising (om nödvändigt)
- Ekonomi, personal, administration och juridik (ofta flera kompetenser fördelade på ett fåtal tjänster)

De olika funktionernas andel av det totala resursbehovet varierar en del mellan länderna, och särskilt måste man vänta sig stora skillnader beroende på om ett museikort är i projekt- eller i driftsfasen. Exempelvis är funktioner såsom kontrakts- och företagsjuridik, upphandlingsregler och IT-kravspecifikationer viktigast i projektfasen, och i etableringsfasen är funktioner som t.ex. bokföring, IT-drift, supportfunktion och marknadsföring viktiga.

Finansieringsmodeller, etableringsinvesteringar och ekonomisk soliditet

En av de mest centrala aspekterna vid införandet av ett nationellt museikort är finansieringen för att etablera systemet. Det kräver nämligen vanligtvis en investering av ett visst mått, och avhängigt av politiska, strukturella och branschmässiga förhållanden finns ett flertal möjliga finansiärer. I det följande skisseras, i grova drag, hur etableringsekonomin har sett ut i de länder som analysen har fokuserat på.

Olika finansiärer

Etableringen av museikortsystemen i de aktuella länderna vilar på olika grunder. Exempelvis finansierades etableringen av kortet i Estland till 100 % av det offentliga (regeringen), medan det belgiska kortet finansierades dels av museerna själva, dels av ett lån och dels genom en fundraising-kampanj. Hur det holländska kortet initialt finansierades är oklart, eftersom det är så länge sedan kortet infördes. Etableringen av det finska kortet finansierades då det begav sig av ett innestående kapital i den finska museiföreningen.

I Danmark är det mest troliga att museikortet kommer finansieras av privata fonder med särskilt fokus på musei- och kulturliv. Detta kommer sig förmodligen av att fenomenet med privata fonder som stöttar kulturlivet är speciellt för just Danmark. Gemensamt för alla nämnda förfaranden är dock att finansieringen har fungerat som en initial investering för etablering av kortet, för spridningen och för att få kortet i drift, tills kortet förväntats vara ekonomiskt solitt, d.v.s. tills kortet är i drift och går med vinst. Detta förväntas också bli förfarandet i Danmark och Sverige.

Belgien: Blandad finansiering

I Belgien etablerades och lanserades det nationella museikortet 2017. Från start fastslogs att kortet skulle vara ekonomiskt solitt efter ca. tre år, men på grund av corona-pandemin förväntas nu kortet först gå med vinst någon gång under 2023–2024.

Den initiala investeringen till det belgiska kortet kom, som redan nämnts, från flera olika håll, men det hör också till saken att IT och kundservice redan från start var outsourcade och därför inte ingick i investeringen utan istället figurerar som löpande, varierande utgifter.

En särskild omständighet rörande det belgiska kortet är också, som även det redan har nämnts, att organisationen bakom kortet delar kontor, och en rad andra gemensamma funktioner, med den kommersiella IT-samarbetspartnern, vilken tillhandahåller

kortets IT-plattform. Detta är en lite säregen och utifrån sett kanske en lite slumpmässig konstruktion, men den förefaller fungera bra i praktiken.

Estland: Offentlig finansiering

I Estland lanserades kortet för ett år sedan och det förväntas att systemet går med vinst redan inom kort. Det finns flera orsaker till denna förväntan om en snabbt uppnådd ekonomisk lönsamhet. Dels handlar det här om en liten organisation i ett litet land och dels finansieras det estniska kortet med offentliga medel, vilket innebär att det inte finns några lån eller liknande att betala tillbaka. Kortet är dessutom helt digitalt, vilket eliminerar logistiska kostnader för exempelvis produktion och distribution av fysiska kort. Liksom i fallet med det belgiska kortet innefattar finansieringen inte IT-plattformen eller kundservicen, vilka båda är outsourcade och därmed en varierande utgift. Det estniska kortet använder sig av ett externt biljettsystems plattform, till vilket man har tvingats tillskjuta ekonomiska medel för justeringar och anpassningar av systemet. Därutöver betalar man också en viss procentsats på omsättningen till systemägaren.

Finland: Museiföreningens eget kapital

Det finska museikortet infördes år 2015 och har sedan dess blivit väletablerat. Det har inte varit möjligt att få klarhet i när kortsystemet började gå med vinst, men det bör ha skett innan corona-pandemin. En väsentlig utgift i etableringsfasen av det finska kortet var den IT-plattform som driver kortet, då det finska exemplet är det enda där de har skapat sitt eget IT-system. Ursprungligen finansierades det finska museikortet genom den finska museiföreningens eget kapital, och museiföreningen äger även det dotterbolag som idag står för driften av museikortet. Man får anta att finansieringskravet för etableringen i Finland var större än i de övriga länderna eftersom det måste ha varit höga kostnader förbundna med utvecklandet av ett specifikt IT-system för hanteringen av kortet.

Holland: Ett sedan länge ekonomiskt solitt system

Det holländska kortet har, som redan nämnts, funnits i över 40 år och det har enligt dem själva länge varit ekonomiskt solitt. Kortet är också väldigt väletablerat på marknaden. Etableringsinvesteringen och bakgrunden till införandet av kortet ligger dold i det förflutna. Det väsentliga med att framhålla det holländska systemet är att det fungerar som exempel på att det går att skapa långsiktig ekonomisk soliditet för ett nationellt museikort – om inte så hade kortsystemet utan tvekan avvecklats efterhand. Med över 40 år på marknaden har kortet visat sig vara livskraftigt genom åtskilliga kriser, och med rekordstor kundkrets år 2022 råder det ingen vivel om att kortet är en framgång – även ekonomiskt.

Affärsmodeller på de olika marknaderna

Affärsmodellen för ett nationellt museikort är av allt att döma det mest avgörande för om ett sådant kort ska bli ekonomiskt solitt. Aspekter som prissättning, förnyelsemetoder och avräkningsprocent (även kallat utdelning) är helt avgörande för om marknaden och museerna ska ställa sig bakom ett nationellt museikort. I följande avsnitt ges en kort och övergripande genomgång av affärsmodellerna i de olika länderna.

Årskort med manuell förnyelse

Alla de nämnda ländernas museikortsystem grundar sig i en årlig engångsavgift, och i stort sett i alla länder gör man manuella förnyelser. Det handlar alltså om årskort, inte abonnemangssystem eller automatiska förnyanden. I varierande omfattning arbetar man dock på automatiserad kommunikation med kortinnehavaren vad gäller förnyanden av årskort och aktivering av passiva kortinnehavare. Förnyelseprocenten (även kallade *retention rate*, alltså den andel av kortinnehavarna som årligen förnyar sina kort) ligger mellan 35 %, för det första året, och 90 % efter ca. tre år. Tendensen är att det är svårast att behålla nya användare under de första åren. Det råder inget tvivel om att dessa siffror talar för att kortanvändarna är mycket nöjda, men museikortorganisationerna måste också göra stora insatser för att öka lojaliteten och säkra en så stor *retention rate* som möjligt. Särskilt under de första åren efter ett museikortssystems införande verkar detta vara avgörande.

Personliga kort med fritt inträde – och vissa undantag

Alla museikort i de aktuella länderna ger användaren fritt inträde till merparten av landets museum vid obegränsat antal tillfällen. Grundprincipen är att korten är personliga, men med vissa undantag, såsom t.ex. det belgiska *social membership card* (mer om detta senare), och alla kort, med undantag för det estniska, finns både i fysisk och digital/app-form. Det finns dock exempel på maxgränser för hur många utdelningar ett och samma museum kan få under en ettårsperiod för en och samma kortanvändare. I ett av länderna är gränsen t.ex. 12 besök på samma museum under ett år. Besök utöver dessa 12 på samma museum, inom kortets giltighetstid, ger alltså inte utdelning till museet. Det finns också exempel på en passus i avtalen med museerna om att det, för att undvika svindel med kompensationen, inte är tillåtet att ha t.ex. en 'Nationellt museikort-dag' på ett museum, då det kostar orimligt mycket för övriga besökare (låt säga 1 000 €) att komma in. En sådan dag skulle det bara vara kortinnehavare som besökte museet, med en måttlös kompensation till museerna som följd, vilket skulle underminera ekonomin och inte minst solidariteten mellan museerna. Detta är dock troligen mer en teoretisk kuriositet än en reell risk.

Prissättning

Prismässigt ligger museikorten i de aktuella länderna någorlunda likartat (59–75 €). Detta harmonierar väl med betalningsbenägenheten i den danska och den svenska marknadsundersökningen. Prissättningen är i regel resultatet av en kombination av det genomsnittliga entrépriset för museerna i landet samt en bedömning av hur många museibesök som behövs för att kortet ska 'löna sig' för kortinnehavaren. En kortanvändare ska alltså göra omkring fem museibesök för att kortet ska betala sig. Eftersom en genomsnittlig kortinnehavare, i de aktuella länderna sammantaget, gör mellan 6 och 8 besök per år kan man anta att prissättningen bidrar till att öka antalet museibesök även utöver break even-gränsen. Korten används alltså så mycket att kortinnehavaren upplever att värdet långt överskrider vad de har betalat för kortet. Och efter vad som framgår senare sker detta uppenbarligen till stor utsträckning.

En särskild aspekt rörande prissättningen av kortet gäller tankarna kring om museikortet kan medföra en uppåtgående prisspiral om museerna, mer eller mindre koordinerat, börjar höja entrépriserna för att öka utdelningen från kortsystemorganisationerna. Men dels kommer merparten av museibesökarna, upp till en viss kritisk gräns, även fortsättningsvis vara vanliga entrébetalande (inte minst de internationella turisterna), och dels skulle det underminera solidaritetsaspekten av ett museiägt museikortsystem. I några få av länderna har man dock tagit höjd för detta potentiella problem genom att i avtalen med museerna möjliggöra införandet av ett maximalt utdelningsbelopp (eller en maximal utdelningsprocent) för museer som höjer entréavgifterna orimligt mycket.

Ett museikort är också museernas kort

Anledningen till den likartade strukturen i de nationella museikortsystemen – i form av en nonprofit-konstruktion ägd av eller på annat sätt styrd av museerna själva – är av allt att döma den generella önskan om att så mycket som möjligt av omsättningen ska återgå till museerna i form av kompensation. Detta är, som nämnt tidigare, ett krav som en kommersiell aktör, eller en aktör som verkar på kommersiella villkor, skulle ha svårt att tillmötesgå. Vilket framhållits tidigare är transparensen i affärsmodellen helt avgörande för både ekonomin, stödet bakom systemet från museernas håll samt museernas tillit till att systemet gynnar dem och finns till för dem. Om det inte är museernas egna system är det svårt att få stöd för systemen från museerna – och uppbackningen måste inkludera alla, från museiledningen till medarbetaren vid biljettförsäljningen som ska försöka sälja museikortet istället för en vanlig entrébiljett.

Samtidigt är det viktigt för de inkluderade museerna att de intäkter som inte återgår till museerna i form av utdelning till så stor utsträckning som möjligt används till gemensamma insatsområden för museerna – t.ex. marknadsföring, utvecklingsprojekt eller att attrahera underrepresenterade användar- och samhällsgrupper – även om det ännu inte finns särskilt många konkreta exempel på att detta sker. Här skulle det potentiellt sett kunna ligga ett betydande politiskt och samhällsmässigt värde för kulturkonsumtionen, eftersom de flesta länderna har svårt att attrahera vissa specifika befolkningsgrupper (särskilt yngre). Data från ett museikort skulle kunna användas som beslutsunderlag för att starta särskilda insatser riktade till underrepresenterade grupper, vilket nämnts tidigare.

I de nämnda länderna överlag kan det fastslås att mellan 70 och 90 % av museerna (innefattat de olika definitionerna) ingår i de nationella museikortsystemen, och bara ytterst sällan lämnar ett museum systemet. Ofta tillkommer nya museer även flera år efter kortsystemets införande. Man kan därmed anta att museerna i de aktuella länderna ser systemet som deras eget, eller i alla fall att de ser det som att systemet är till för dem och till stor utsträckning gynnar dem.

Avräkningsprocent: En generell trend med ett undantag

Det är skillnad på länderna vad gäller de avräkningsprocent (eller kompensationsprocent) som museerna erhåller utifrån antal besökare med nationellt museikort på det enskilda museet. Med avräkningsprocent menas den procentuella del av ordinarie entrépris som museerna erhåller vid ett besök med museikortet.

Avräkningsprocentsatsen i de aktuella länderna ligger mellan 50 och 80 % och i de flesta länderna har man antagit en så kallad dynamisk avräkningsprocent. Detta är en lösning på problemen med att styra likviditeten i museikortorganisationen. På längre sikt är den dynamiska avräkningsprocenten ett försök att säkra museikortets ekonomiska soliditet. I initialskedet av ett museikort väljs ofta den dynamiska avräkningsprocenten för att man vill kunna säkra likviditeten under de första åren. Förhoppningen är att avräkningsprocenten ska kunna höjas i takt med att kortet får större spridning och används mer, samt att etableringskostnaderna kan betalas av så att systemet kan övergå till den ordinarie driften. Det finns erfarenheter som talar för att den kritiska gränsen för avräkningsprocenten för museerna ligger på omkring 60%. Under detta tal sjunker museernas stöd för kortet markant.

Utöver den dynamiska avräkningsprocenten är det vanligt att man inom respektive land delar på överskottet vid årets slut. Det vill säga att om kortet har genererat större intäkter än vad den dynamiska avräkningsprocenten estimerade i inledningsskedet,

och om museikortorganisationens likviditet i övrigt är stabil, så delas överskottet mellan museerna. Detta utifrån hur många besökare med museikort respektive museum har haft under året.

De intäkter som inte utdelas till museerna i form av kompensation används vanligtvis till driften, IT, utveckling, kundservice, marknadsföring och övriga nödvändiga stabsfunktioner. Dessutom avsätts ofta en mindre procentsats till oförutsedda utgifter eller till större förväntade framtida investeringar i t.ex. IT-lösningar. Vi har inte kunnat se att någon museikortsorganisation har ackumulerat något större eget kapital.

Mer än 100 % entrékompensation vid försäljning av museikort

En annan aspekt, tätt förbunden med avräkningsprocenten, är den försäljningsprovision som museerna erhåller vid försäljning av ett museikort. Som redan nämnts är museernas stöd för systemet helt avgörande för kortets framgång, och därför är det vanligt att museerna erhåller försäljningsprovision på vanligtvis omkring 5 € eller mer utöver priset för en entrébiljett om de säljer museikortet istället för en ordinär entrébiljett. Det betyder att museet, vid försäljning av ett museikort, i praktiken erhåller mer än 100 % av den ordinarie biljettintäkten. Sammantaget med merbesökseffekten och de kumulativa effekterna (se nedan) kan det således betyda att museets samlade intäkt från kortinnehavaren över tid kommer bli mycket högre än intäkten från t.ex. museets eget årskort, vilket som bekant inte ger museet kompensation vid flera besök.

I försäljningsprovisionen ligger alltså ett högst konkret incitament för att sälja museikortet i biljettförsäljningssituationen på museet.

Merbesökseffekt och kumulativa effekter

De troligen mest centrala frågorna för museerna i de aktuella länderna har varit om korten bidrar till att höja intäkterna och öka antalet besökare samt på vilka sätt detta i så fall sker. I de flesta länderna har därför organisationerna bakom museikorten gjort analyser som via olika metoder har försökt klargöra de besöksantalmässiga och ekonomiska konsekvenserna för både organisationen och de enskilda museerna. Den danska analysen från 2023 har försökt göra samma sak, då bara utifrån ett potentiellt museikort. I det följande skisseras några övergripande tendenser som observerats i flera av länderna. Eftersom metoderna bakom analyserna, och de specifika förhållandena på respektive marknad, skiljer sig åt ska man vara försiktig med att göra några konkreta och handgripliga jämförelser. Bland annat har det inte varit möjligt att åtskilja entrékompensationen från försäljningsprovisionen i de data som föreligger.

Merbesökseffekt: Hur många besök genererar ett nationellt museikort?

Den första frågan de flesta ställer sig vid diskussionen om införandet av ett nationellt museikort är oftast hur många fler besök eller besökande kortet kommer generera. När man överblickar alla länderna ser man intressant nog – trots variationerna av metoder – en generell tendens: Kortinnehavarna gör ca 4 gånger så många museibesök på ett år som icke-kortinnehavare. Det motsvarar omkring 6–8 årliga museibesök per kortinnehavare i de aktuella länderna, och icke-kortinnehavare gör ca. 2 museibesök per år.

Samtidigt har kortinnehavare ofta med sig en följeslagare som själv inte har ett museikort, och som därför betalar den ordinarie entréavgiften, eller själv köper ett museikort vid besöket. Kortinnehavaren utgör därmed, enbart av den anledningen, ett stort värde för museerna. Av förklarliga skäl är denna faktor inte möjlig att identifiera i varken den danska eller den svenska marknadsanalysen, eftersom det i dessa analyser bara är fråga om ett möjligt framtida användarbeteende. Men merparten av respondenterna anger att de skulle göra fler museibesök än idag om de hade ett museikort, och de anger också att de ofta skulle vilja ta med sig en vän eller en partner.

Det är självklart att ju fler museikortinnehavare det finns i ett land och ju större andel av befolkningen som har ett kort, desto större betydelse får merbesökseffekten för ekonomin. I Holland, där det mest utbredda och väletablerade museikortsystemet finns, förmodas merbesökseffekten – på grund av kortets stora utbredning – årligen generera ett tresiffrigt miljonbelopp, omräknat till svenska kronor, varav merparten fördelas som utdelning till museerna. Det är värt att notera att detta är pengar som inte hade kommit museerna till del om kortet inte hade funnits. Utöver detta belopp får man också anta att den så kallade kumulativa effekterna (av att kortinnehavaren har andra besökare med sig, samt spenderar pengar i museernas caféer och butiker) också bidrar med betydande summor till museerna. Mer om detta nedan.

Utspritt på de aktuella länderna visar det sig också att den maximala möjliga marknadspenetrationen (dvs. den högsta möjliga andel av befolkningen som har ett museikort) ligger på omkring 8%.

Kumulativ effekt, eller 'vad är en kortinnehavare värd'?

Den kumulativa effekten är den samlade ekonomiska effekten av den meromsättning som en museikortinnehavare genererar allt som allt, inkl. följeslagarens entrébiljett samt butiksförsäljning och cafébesök. Det är klokt att ta den kumulativa effekten i

beaktande då man överväger om man ska införa ett nationellt museikort eftersom detta är ett av de starkaste argumenten för varför man som museum bör vara med i ett museikortsystem.

Indikationerna från de länder som har undersökt saken är att museikortinnehavaren på ett år vanligtvis genererar fem gånger så stor omsättning som en icke-kortinnehavare. En väsentlig del av det ökade värdet utgörs av de entrébiljettbetalningar och övriga inköp som kortinnehavarens följeslagare gör. Detta innefattar ofta köp av museikort, men det leder naturligtvis också ofta till övrig försäljning i museibutiken och caféet/restaurangen.

Både den danska och den svenska analysen understryker att just det att kunna ta med en följeslagare samt att få rabatt på mat och dryck (vilket är särskilt utmärkande i den svenska undersökningen) är de främsta förmånerna man önskar sig av ett museikort. Den kumulativa effekten är alltså något man bör ta i beaktande som museum om man vill framhäva fördelarna med att ingå i ett museikortsystem.

Detta är dock inget som har analyserats grundligt i de övriga aktuella länderna med redan existerande kortsystem, så ovanstående ska beaktas med viss försiktighet. Men det finns å andra sidan ingen orsak att tro att det inte skulle vara sant.

Gynnsamt för stora eller små museer

En annan fråga som tycks ha upptagit museerna i de aktuella länderna är om det är mest gynnsamt för stora eller små museer att ingå i ett museikortsystem. Återigen är analyserna inte metodiskt helt jämförbara, men intervjuer med representanter för de olika ländernas museikortorganisationer bildar ändå ett mönster: Det är fördelaktigt både för stora och små museer att ingå i ett nationellt museikortsystem, men på olika sätt. Även om den danska och den svenska marknadsanalysen enbart ställer frågor om intentioner, och inte analyserar faktiskt beteende, tecknar också dessa analyser en samlad bild som vi ska se nedan.

De små museerna får uppenbarligen fler nya besökare genom museikorten. Det kommer sig till stor del av den synlighet som de små museerna får genom den gemensamma marknadsföringen som ett nationellt museikort medför. Potentiella korinnehavare säger sig vilja upptäcka för dem tidigare okända museer i närområdet, och samtidigt vill de försöka hitta nya museer när de t.ex. är på semester i hemlandet, eller till och med planera semestern efter var nya museer ligger. Detta är särskilt tydligt framträdande i den svenska marknadsanalysen.

Riskerna med att besöka ett nytt museum minimeras med museikortet eftersom man som kortinnehavare snabbt och nästan helt utan konsekvenser kan undersöka om ett litet eller för besökaren tidigare okänt museum är intressant nog att spendera tid på. Ju fler invånare som semestrar i hemlandet, desto större kommer den effekten vara. Detta är också tydligt i både den danska och den svenska marknadsanalysen, men även detta är mer framträdande i den svenska, troligtvis på grund av Sveriges större geografiska utsträckning, samt möjligen på grund av en större mobilitet än i Danmark.

De stora museerna får av allt att döma fler återbesök genom museikorten, och det finns det nog flera anledningar till. Dels har många av museernas årskortsinnehavare uppenbarligen bytt till det nationella museikortet, och dels lämpar sig ett stort museum för att ses i mindre sektioner åt gången, fördelat på flera besök. Samtidigt byts utställningarna ut oftare på större museer, och det leder av allt att döma till flera återbesök. Intressant att notera i den svenska marknadsanalysen är att det oftast är yngre som säger sig vilja besöka flera av de stora museerna om de hade ett museikort. Detta betyder att de helst 'börjar med det de är mest trygga med' för att kanske sedan prova andra, mindre kända museer. Mer om detta senare.

På bakgrund av ovanstående tyder något på att den samlade ekonomiska effekten är större på de stora museerna än på de små, men det är kanske inte så konstigt, eftersom stora museer också har fler besökare. Tyvärr finns inga data på den genomsnittliga ekonomiska effekten per besökare (alltså effekten mätt i förhållande till antalet besökare) på stora respektive små museer, vilket hade varit önskvärt för att kunna sammanställa en mer korrekt jämförelse. Det verkar dock som att det gynnar både små och stora museer att vara med i ett nationellt museikortsystem, men på lite olika sätt.

Vilka är museikortinnehavarna?

Tyvärr är det tillgängliga dataunderlaget för målgrupperna, eller användarna av de nationella museikorten, i de aktuella länderna relativt litet. Men det finns dock flera indikationer på att det i relativt hög grad – och då särskilt den första tiden efter ett museikortets införande – handlar om klassiska museibesökare: Välutbildade personer i medelåldern, framförallt kvinnor, i och omkring storstäderna. Det faller sig också naturligt att de första att se fördelarna med ett nationellt museikort är museernas kärnanvändare. Således är det också personer i dessa grupper som, både i den danska och den svenska analysen, visar störst intresse för ett museikort.

I de tidigare nämnda länderna är det ofta rabatt på entrébiljetten för barn och unga, men gratis entré för personer under 18 år (som i Danmark) verkar inte vara utbrett.

Däremot erbjuds bl.a. i Holland en ungdomsversion av museikortet, och i Belgien har man etablerat ett särskilt *social membership*-kort till reducerat pris, vilket erbjuds personer med särskilda behov. Detta kort kan även lånas ut eller delas med t.ex. kontaktpersoner, men ser i övrigt precis likadant ut som det vanliga kortet, detta för att undvika stigmatisering.

En övergripande tendens är också att en stor del av befolkningen på relativt kort tid får god kännedom om de nationella museikorten. I Finland vet över 80 % av befolkningen om att kortet finns, och i Belgien har vetskapen om kortets existens också fått stor spridning på relativt kort tid. Detta indikerar att produktens förmåner är lätta att avkoda – det är ett tydligt och överblickbart erbjudande. Både den svenska och den danska marknadsanalysen indikerar också att 'ett kort som ger fri tillgång till landets museer' är ett väldigt lättbegripligt erbjudande.

Museernas egna årskort

I de aktuella länderna finns också en väldigt tydlig följd effekt, nämligen den inverkan som ett landstäckande museikort har på museernas egna och individuella årskortssystem. De allra flesta innehavarna av individuella museiårskort byter ut kortet eller korten mot det landstäckande museikortet, och många museer väljer därför att helt avveckla deras egna årskortssystem. Trots denna, som det kan framstå, paradoxala omständighet ställer sig ändå museerna bakom de landstäckande museikorten, och det av flera skäl.

Först och främst har vi som sagt merbesökseffekten, alltså den ökade mängden besök och de därav följande intäkter som det nationella museikortet medför. Något tyder på att det isolerat sett per besök kan vara mer lönsamt för ett museum att vara med i ett nationellt museikortssystem än att ha sitt eget årskort. Om en innehavare av ett nationellt museikort t.ex. besöker samma museum fem gånger kan den utdelning som museet erhåller för varje besök mycket väl överskrida engångsintäkten vid försäljning av museets eget årskort, vilket ju som bekant inte genererar en intäkt för varje enskilt besök. Och sannolikt behöver museet spendera mindre resurser på att hantera ett nationellt museikort än på sitt eget årskortssystem, vilket ofta kräver resurser till både administration, IT, grafisk design, distribution, marknadsföring etc.

Det enskilda museet kan mycket väl vilja upprätthålla relationerna med sina mest lojala besökare, och på den punkten visar det sig att museerna till stor utsträckning väljer att fortsätta med nyhetsbrev och andra former av kommunikationskanaler till dessa. Det samma gäller för vänföreningar; dessa kan uppenbarligen mycket väl samexistera med ett landstäckande museikort eftersom relationen till vänföreningen

är av en annan och djupare karaktär. Medlemmar i en vänförening är vanligtvis väldigt engagerade i det specifika museets uppdrag och värdegrund, medan däremot museikortinnehavare mest är förtjusta i museet på ett mer generellt plan.

I Holland finns t.ex. några museer som har valt att fortsätta med sina egna årskortsystem parallellt med det landstäckande kortsystemet. Här erbjuder dock dessa museer innehavare av det nationella museikortet tillträde till museets fasta utställningar, och sedan får kortinnehavaren betala ett tillägg för t.ex. en aktuell separatutställning. Innehavarna av museets eget årskort har däremot tillträde till hela museet, utan extratillägg.

Museikortets betydelse för den befintliga biljettförsäljningen

Det är omöjligt att helt undvika att ett museikort skulle påverka den ordinarie biljettförsäljningen, men det finns främst tre aspekter som gör att nettoeffekten för museernas ekonomi sannolikt skulle bli bättre med ett landstäckande museikort.

1) Förstagångsbesökare: Personer som besöker ett museum för första gången köper bara mycket sällan ett museikort. Istället vill de köpa en vanlig entrébiljett. Och om de köper ett museikort finns det som sagt exempel från de aktuella länderna på att museet ersätts med minst 100 % av den ordinarie entréavgiften vid försäljning av ett nationellt museikort. Sammantaget är det alltså förmodligen ingen förlust för museerna när det gäller förstagångsbesökare eller t.ex. internationella turister.

2) Återbesök (ev. museernas egna årskortsinnehavare): Här får ju museerna utdelning för varje enskilt besök som görs med museikortet, till skillnad från vid besök med museets eget årskort. Samtidigt får man anta att väldigt få personer i nuläget besöker samma museer upprepade gånger utan att köpa ett årskort. Därför kommer det med stor sannolikhet skapas större biljettintäkter för ett museum som ingår i det nationella kortsystemet än vad museets eget årskort gör. Så det är av allt att döma inte heller några förluster vad gäller återbesökande.

3) Följeslagare: Erfarenheterna från flera av de aktuella länderna visar att museikortinnehavare ofta har med sig en följeslagare som inte själv har något museikort. Dessa följeslagare köper vanligtvis en ordinarie entrébiljett eller ett museikort, så på den här punkten kan en stor spridning av museikortet potentiellt sett öka biljettförsäljningen. Av allt att döma blir det alltså inga förluster heller vad gäller följeslagare.

En viss variationsgrad i kortsystemen

När man betraktar de aktuella länderna sammantaget är det kanske inte så tydligt, men det finns en relativt stor variation i hur enkelt eller komplext ett nationellt museikortsystem kan konstrueras. I ena änden av skalan finns ett väldigt enkelt system som i princip bara är ett utvecklat biljettsamarbete, och där bara ett minimum av resurser spenderas på t.ex. IT, kundservice och marknadsföring. I andra änden av skalan finns det ytterst strukturerade och mycket automatiserade lojalitetssystemet, där man bedriver omfattande marknadsföring, produktutveckling och satsar på dataanvändande och vinstoptimering. Vilken modell som lämpar sig bäst är avhängigt en rad strategiska överväganden, däribland ambitionsnivån, etableringsinvesteringens storlek, lanseringshorisonten, break even-punkten, organisationens storlek, marknadspotentialen, eventuella önsknings om att använda data kulturpolitiskt o.s.v.

Museernas insats och uppgifter

Ett annat område som har stor betydelse för stödet för ett nationellt museikort i de aktuella länderna är vilka åtaganden museerna själva måste ha för att få ingå i kortsystemet. Generellt sett ser det ut som att museernas insatser är begränsade till ett fåtal områden:

- **Försäljning och hantering:** Museerna skannar i regel museikorten, antingen i fysisk form eller som en QR-kod i en app. Ofta används museernas redan existerande kassasystem, och då är det viktigt att museikortsystemen och museernas egna kassasystem är baserade på så kallad 'Open API', vilket möjliggör enklare och billigare integrering med museikortplattformarnas IT-plattformar.
- **Utbildning av personal i hantering av kortet, försäljning och liknande:** Som redan nämnts arbetar flera av länderna med en försäljningskommission som höjer entréutdelningen till över 100 % vid försäljning av museikort, men personalen måste naturligtvis vara motiverade och kapabla att sälja kortet. Detta hjälper ofta museikortorganisationerna till med genom kurser och workshops.
- **Bokföring och ekonomi:** Vanligtvis betalas utdelningen från museikortorganisationerna ut till museerna flera gånger per år, eftersom utdelningen utgör en relativt stor del av museernas täckningsbidrag till driften.

Det ingår inte i denna analys att kartlägga hur nöjda museerna är med, eller deras generella inställning till, museikortsystemen som sådana, men data från de aktuella länderna indikerar att museerna till stor utsträckning är tillfreds.

Det enskilda museet måste naturligtvis också bedöma om det skulle vara mer resurskrävande att hantera ett nationellt museikort istället för museets eget årskort,

vilket, som nämnts tidigare, ofta kräver en egen IT-plattform, marknadsföring, nyhetsbrev/vårdande av relationer, administration och ekonomisk hantering etc.

Sparsamt användande av data

Som nämnt under genomgången av organisationsformerna har uppenbarligen inga av de aktuella ländernas museikortsystem inledningsvis på allvar sett användandet av data som en högprioriterad aspekt av kortets förverkligande. Det holländska och det belgiska kortet är nog de mest datadrivna av de nämnda systemen. Här används bakgrunds- och användardata bl.a. till segmentering, kommunikation och marknadsföringsautomatisering, dvs. automatiserad kommunikation med kortinnehavarna om t.ex. förnyelse, aktivering vid passivitet, förslag på nya utställningar som kortinnehavaren kanske skulle vilja besöka etc. I Belgien har det också genomförts vissa test och enkätundersökningar hos kortinnehavarna, men bara undantagsvis.

På det stora hela verkar det mer landstäckande strategiska användandet av data, både för strategiska och utvecklingsmässiga ändamål, vara sparsam. En del av förklaringen därtill ligger förstås i ägarskapsförhållandena, eftersom det ju kräver en intention om att lyfta museisektorn i stort, på ett nationellt plan, i ett närmast allmännyttigt hänseende med den inställningen, men det kan ändå tyckas lite förvånande.

Ett nationellt museikort med hundratusentals användare genererar stora mängder data som kan användas av museerna på både ett nationellt, lokalt, tematiskt, målgruppsmässigt plan och även på andra plan. Detta skulle kunna öka användandet av museerna – särskilt bland underrepresenterade grupper. Men dessa stora mängder data skulle troligtvis också kunna bidra till betydligt bättre nationell museistatistik och till bättre jämförelser mellan museerna.

Med ett nationellt museikort skulle en kombination av data från kortens användare och en nonprofit-baserad affärsmodell kunna möjliggöra för museerna att utveckla program och initiativ riktade till underrepresenterade grupper av användare. Till att börja med bör man, både kvantitativt och kvalitativt, undersöka hur ett museikort skulle kunna bli användbart och relevant för dessa ofta marginaliserade medborgare, samt vilket innehåll och vilka format som appellerar till dem. Resultaten av undersökningarna skulle kunna utgöra en strategisk del av kortets värdegrund och existensberättigande.

Det är också möjligt att göra specifikt målinriktade insatser gentemot särskilda användargrupper med det dataunderlag som ett nationellt museikort skulle kunna

generera. Bl.a. skulle man kunna överväga att införa prisdifferentiering eller klippkortsystem för t.ex. personer med särskilda behov. Eller också skulle man kunna aktivera befintliga kortinnehavare till att bjuda med nya användare till museerna under särskilda 'intro-dagar' genom ett slags ambassadörsystem. Sådana dataunderstödda målgruppsinsatser har vi inte kunnat observera i de aktuella länderna.

En tredje, men inte mindre viktig, aspekt är ägarskapsförhållandet kring de data som kortet genererar. När man i samtliga fall har etablerat museikorten kring nonprofit-organisationer, som på olika sätt ägs och leds av museerna själva, är det ett resultat av att man mycket väl förstår dessa datas värde. Det kommer knappast som en överraskning för någon att användardata är extremt värdefullt – se bara på de stora, multinationella teknikföretagens nyttjande av användardata. Just därför är det viktigt att museerna själva, och inte en kommersiell eller delvis kommersiell aktör, äger och har full tillgång till de data som ett nationellt museikort kan generera.

I övrigt har museerna i de aktuella länderna i varierande omfattning tillgång till sina egna data-dashboards, där de kan se vissa av de mest allmänna uppgifterna om deras museikortinnehavare.

Detta är ett område som bör begrundas nogsamt innan man beslutar sig för att införa ett nationellt museikort. Förhållanden som de ovanstående bör tas med i beräkningarna från början, och särskilt vid valet av IT-leverantör, eftersom långtifrån alla externa leverantörer vill eller ens har möjlighet att tillhandahålla dessa tjänster.

Marknadsanalys för ett nationellt museikort i Sverige

Som nämnt inledningsvis är denna rapport först och främst utarbetad som en analys av potentialen för ett svenskt museikort. Den första delen av rapporten redogjorde för en rad internationella museikortssystem på varierande detaljerad nivå, och den redogörelsen användas nedan som bakgrund och delvis även som underlag till jämförelser för värderingen av potentialen på den svenska marknaden. Som ett led i undersökningen av marknadspotentialen, samt en rad andra detaljerade marknadsförhållanden på den svenska marknaden, har underleverantören Verian Sverige utfört en representativ enkätundersökning vilken har besvarats av allt som allt 1 063 svenskar under perioden 27 mars till 1 april 2024. Rapporten samt rådata från densamma bifogas som bilaga.

Svenska museibesökare i siffror och jämförelser med andra länder

Den svenska museisektorn är med sina ca 1 500 museer och drygt 22,9 miljoner museibesök (år 2022) tämligen välunderbyggd. Man vet inte hur många av dessa besök som görs av svenska medborgare, men med viss försiktighet kan man kanske anta att det handlar om ca. tre fjärdedelar (som i Danmark) och med en stark koncentration av internationella turister i Stockholmsområdet. Med drygt 10 miljoner invånare i Sverige motsvarar detta alltså att varje svensk i genomsnitt går på museum 1,7 gånger per år. I Danmark är antalet ca. 2 gånger, och beräkningarna från Holland visar att antalet där är ca. 1,5 gånger. Här är det på sin plats att påminna om att det mest väletablerade museikortet i de undersökta länderna, med 1,4 miljoner kortanvändare, är just det holländska, vilket man får förmoda drar upp dessa 1,5 gånger. Den svenska marknaden präglas alltså av en relativt hög museikonsumtion, och marknaden måste därför betraktas som mogen för ett museikort. Om man ser till den så kallade merbesökseffekten, vilken omnämnts tidigare, fungerar den ju som en 'förstärkare' för den redan existerande museikonsumtionen. Och ju större museikonsumtionen är innan etableringen av ett museikort desto större blir effekten av museikortet i slutänden på det samlade antalet nationella museibesök.

I Finland hade landets museer år 2019 ca 6,7 miljoner besök. Inte heller där har det varit möjligt att skilja ut de internationella besökarna, men de måste antas utgöra en mindre andel än i Sverige, Danmark och Holland, vilka alla gynnas av en betydande internationell turism. Om man antar att ca 10 % av besökarna är internationella så gör alltså varje finne bara lite över ett museibesök per år utslaget på hela den inhemska befolkningen. Och på den finska marknaden finns som bekant också ett väletablerat museikort, men marknaden verkar alltså ha en relativt låg museikonsumtion jämfört med Sverige och Danmark.

Dessa exempel poängterar att även om det finns väletablerade museikort i ett land, som också karaktäriseras av hög utbildningsnivå och många bra museer, är alltså både Danmark och Sverige länder vars invånare utnyttjar museerna mycket, sett till antalet besök per invånare. Potentialen för ett nationellt museikort kan alltså vara stor i Sverige. I jämförelsen har det inte tagits hänsyn till exempelvis gratisentré för barn och unga under 18 år, men i Danmark erfar man att ett mindretal av invånarna överhuvudtaget känner till att det är gratis för personer under 18 år. Därför förmodas denna aspekt vara av mindre betydelse.

Marknadssituationen i Sverige

Eftersom Sverige, jämfört med de andra länderna, verkar vara ett land med många museibesök, faller det sig också naturligt att granska de övriga faktorer som kan påverka marknaden för ett nationellt museikort. Några av de mest avgörande aspekterna är antalet specifika årskortsanvändare vid de enskilda museer som har många årskortsanvändare; aktuella och potentiellt konkurrerande produkter samt antalet museer i landet.

Svenska museer och några jämförelser med Danmark

Enligt Sveriges Museer finns det ca. 1 500 museer i Sverige, rangordnade från små, lokala hembygdsgårdar till stora, nationella museer. Branchorganisationen Sveriges Museer har 290 medlemmar som står för ca. 90 % av de 22,9 miljoner museibesöken (år 2022). Men Sveriges Museers inställning är också den att alla museer ska kunna vara med i ett nationellt museikortsystem. Detta är tveklöst något som skulle vara värdefullt för användarna av ett museikort, delvis på grund av den stora geografiska spridningen jämfört med t.ex. Danmark. Men det skulle också tveklöst gynna museerna.

Analysen av den danska marknaden indikerar att många potentiella kortanvändare skulle besöka nya museer om de befinner sig nya på platser i landet, men även nya museer i närområdet. Sveriges Museer informerar om att relativt många svenskar semestrar eller besöker släktingar runt om i landet, och sannolikt finns det en större rörlighet i Sverige beroende på landets geografiska utsträckning. Kanske finns det också en tendens att vistas längre tid på annan ort på grund av de stora avstånden.

Om detta är sant kan det innebära att ett svenskt museikort skulle kunna höja museikonsumtionen utanför storstadsregionerna mer än i Danmark, vilket också den svenska marknadsanalysen indikerar. Men i Finland, som liksom Sverige har en betydligt större geografisk utbredning än Danmark, finns också erfarenheter av att museikortanvändarna planerar längre resor inom landet för att besöka för dem nya

museer. Detta ökar i slutänden potentialen för en ökad kulturkonsumtion på museerna i Sverige jämfört med i Danmark. Samtidigt indikerar detta att även de små, lokala museerna skulle kunna få erfara en form av 'museikortturism' vid införandet av ett nationellt museikort.

Stora årskortssystem

Det finns inte mycket information tillgänglig på området, men enligt Sveriges Museer är stora årskortssystem ovanliga i Sverige. Detta på grund av de skiftande besluten om gratis eller inte gratis entré på landets statliga museer. Denna aspekt reducerar incitamenten för att etablera årskortssystem för museerna, och det höjer risken för medborgarna som köper årskort (för varför betala för något som snart kan bli gratis igen?)

I den svenska enkäten anger 7 % av respondenterna att de har ett årskort till ett museum, och i Danmark är den siffran 15 %. Eftersom Sverige har ungefär dubbelt så stor befolkning som Danmark är årskortsanvändare i de två länderna sannolikt ungefär lika många till antalet. Profilen av årskortanvändarna i Sverige liknar i övrigt den danska i att där finns en överrepresentation av högutbildade kvinnor i storstadsregionerna och en underrepresentation av yngre personer med kortare utbildningar utanför storstäderna. Men eftersom att det av allt att döma finns färre stora årskortssystem i Sverige skulle detta kunna indikera att det finns en avsevärd marknadspotential för ett landstäckande museikort, eftersom andelen svenskar med årskort bara är hälften så stor som i Danmark.

Som redan nämnts är det upp till det enskilda museet att avgöra om det är en bra affär att hålla kvar vid ett eget årskortssystem eller att välja att ingå i ett nationellt museikortssystem. Men om det av de ovanstående orsakerna finns färre stora årskortssystem i Sverige skulle det eventuella problemet med att få med de stora museerna i det nationella systemet till syvende och sist vara mindre än i Danmark.

Konkurrerande och potentiellt sett konkurrerande produkter

Enligt Sveriges Museer finns det inga reellt sett konkurrerande och potentiellt konkurrerande produkter på marknaden. Man bör dock vara uppmärksam på om det finns biljettförsäljningskanaler, stora och välorganiserade rabattsystem eller liknande på marknaden, vilka redan har åtminstone en IT-infrastruktur för att kunna lansera en konkurrerande produkt. För närvarande känner vi inte till några sådana konkreta planer, men det bör ändå nämnas.

I Danmark florerade under en period rykten om att ospecificerade 'multinationella tech-giganter' funderade på att starta konkurrerande produkter. Rädslan för detta var av allt att döma ogrundad, men detta bör man ändå ha i åtanke, även på ett skandinaviskt plan.

När det på andra ställen i denna rapport hänvisas till vikten av att det rör sig om ett landstäckande museikort som ägs och drivs av museerna själva beror det till stor del på ovanstående aspekter – att privata aktörer inte kommer kunna dra nytta av det. För att summera:

- Full transparens i affärsmodellen, inkl. omsättning, fördelning av intäkter, bruk av medel för drift, marknadsföring, IT-plattform mm.
- Fullt medbestämmande över strategi, organisation, planering, utförande osv.
- Stöd från museerna: Det är mer motiverande för museerna att sälja ett kort som de känner att de själva äger än ett kort som ägs av någon annan.
- Möjlighet att etablera t.ex. särskilda system för personer med särskilda behov.
- Full tillgång till och fullt ägarskap av bakgrunds- och beteendedata både på nationellt och lokalt (det enskilda museets) plan.
- Fullt ägarskap av och kontroll över kommunikationen med slutanvändaren samt en direkt kommunikationskanal till dem, vilken också museerna själva kontrollerar.

Enkätundersökning

Om enkätundersökningen

För att kunna säga något mer precist om intresset hos befolkningen, och därmed om marknadspotentialen, har det, som en del av analysen genomförts en representativ studie där 1 063 svenskar över 18 år har deltagit. Med en kvantitativ metod avser enkäten att undersöka potentialen och en rad andra förhållanden kring ett eventuellt svenskt museikort. I det följande redogörs för de enskilda förhållandena inklusive jämförelser med bl.a. Danmark. Därefter används resultaten till en presentation av en rad möjliga scenarier för ett svenskt museikort. Enligt Statistiska Centralbyrån (SCB) är ca 8 miljoner svenskar över 18 år, vilka därmed teoretiskt sett utgör marknaden för ett museikort.

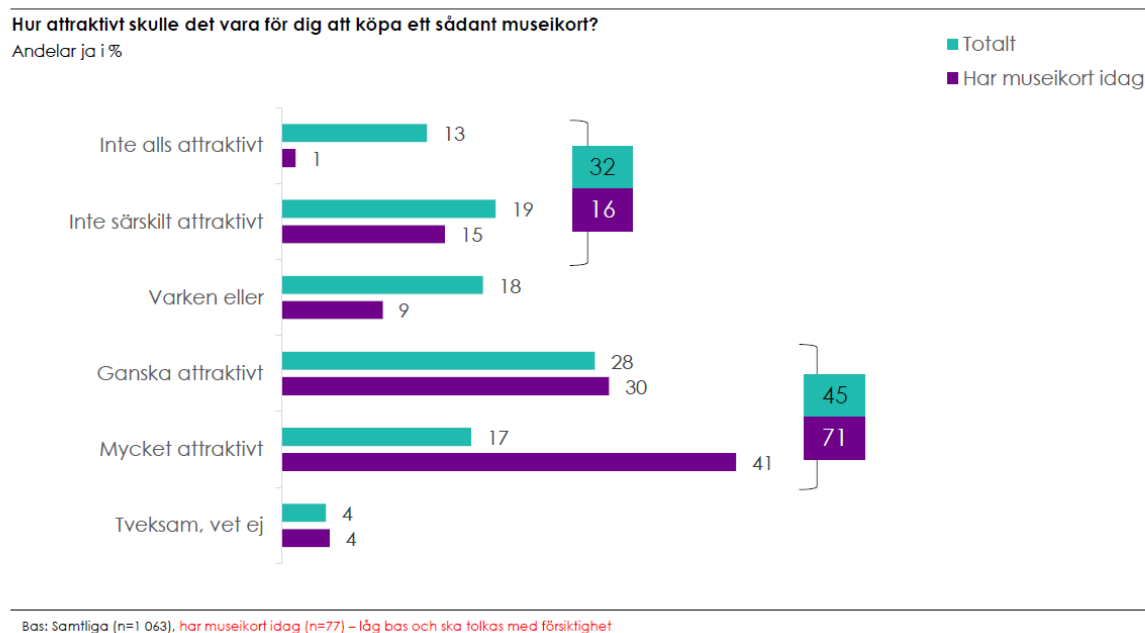
Generellt sett ska man vara försiktig med att tolka siffror. En kvantitativ studie som denna innefattar viss osäkerhet, bl.a. eftersom frågorna handlar om framtida intentioner (vad man skulle kunna tänka sig att göra) istället för att undersöka ett konkret och faktiskt beteende. Analyser av det här slaget har därför generellt sett en tendens att bli mer optimistiska, eftersom det ju inte medför någon förpliktelse hos respondenten om denne svarar t.ex. att hen gärna skulle vilja köpa en produkt när ingen sedan tvingar hen att göra det eller kontrollerar om respondenten faktiskt gör det. Svaren kan också tolkas som att respondenten skulle kunna tänka sig att göra något vid en obestämd tidpunkt i livet eller i en helt annan situation än den nuvarande. Det är därför bättre att se till generella drag och mer allmänna skillnader än att fästa sig vid exakta tal och procentsatser. Jämförelserna med just de danska förhållandena är också fruktbara eftersom metoden i de två enkäterna är i stort sett lika.

Anledningen till att det i det följande ändå anges konkreta tal och procentsatser är att de behövs för beräkningarna av de olika scenarierna. Men både talen och beräkningarna ska betraktas i ljuset av det ovan nämnda och med en stor marginal; troligtvis med slagsida åt det överoptimistiska hållet.

Hur många svenskar tycker att ett nationellt museikort skulle vara attraktivt? Verians enkät gör det möjligt att urskilja intresset för ett nationellt museikort hos personer som redan har ett årskort till ett museum, och personer som inte har det. Ca. 7 % av befolkningen har årskort till ett eller flera museer (12 % i de tre största städerna har årskort), vilket nationellt motsvarar ca. 560 000 svenskar. För att jämföra anges i den danska studien att ca. 675 000 danskar har årskort, så antalet årskortanvändare i respektive land skiljer sig inte så mycket åt.

Bland årskortanvändarna anger 95 % att de anser det mycket attraktivt eller ganska attraktivt att köpa ett nationellt museikort, vilket motsvarar ca. 530 000 svenskar. I Danmark utgör denna grupp 86 % och ca. 540 000 personer, så antalet är väldigt likartat.

Hos den svenska befolkningen generellt är det 45 % som anger att ett nationellt museikort skulle vara 'mycket' eller 'ganska' attraktivt, och attraktionskraften fördelar sig jämnt över de olika åldersgrupperna. Bland de 7 % som redan innan har ett årskort svarar 71 % att de ser ett museikort som 'mycket' eller 'ganska' attraktivt. Totalt, inkl. årskortanvändarna, ser drygt 3,8 miljoner svenskar ett museikort som attraktivt. Vid detta skede i enkäten har dock respondenterna ännu inte svarat på frågor om priset på kortet, och dataunderlaget för årskortanvändarna är relativt litet. Resultatet harmonierar dock någorlunda med den danska analysen, så det är nog inte helt missvisande. Se figur 1.



Figur 1: Ett museikorts attraktionskraft på årskortanvändare och icke-årskortanvändare.

Om man jämför ovanstående siffror med t.ex. den holländska marknaden, där 8 % av befolkningen har ett nationellt museikort efter 40 år på marknaden, tyder det på att potentialen för ett svenskt museikort, enbart utifrån de nuvarande årskortanvändarna, är mycket stor. Det är värt att ha i åtanke att en stor del av de enskilda museiårskorten på de etablerade marknaderna sedan länge har övergått i det

nationella museikortet, så detta får man nog också vänta sig att det sker i Sverige. Man får också förvänta sig att det är inom denna grupp som den största tillväxten för det nationella museikortet kommer ske under den första perioden efter lanseringen. Med andra ord kommer det vara avgörande för volymen att man i den inledande fasen får över så många som möjligt av årskortanvändaren till att börja använda det nationella museikortet.

De ca 3,4 miljoner svenskar som idag inte har ett årskort, men som tycker att ett nationellt museikort skulle vara attraktivt, skulle det rent statistiskt sett löna sig att försöka nå ut till i ett senare skede. Den gruppen är väldigt stor och därmed tveklöst väldigt heterogen, och man kan inte förvänta sig samma uppslutning kring museikortet som hos de nuvarande årskortanvändarna.

Om man således antar att de intresserade 40 % av gruppen med årskortsanvändare, plus 10 % av gruppen med icke-årskortanvändare, skulle köpa ett museikort inom de första fem åren efter kortets införande, så skulle det med andra ord ha sålts ca. 565 000 museikort i Sverige efter fem år. Som jämförelse hade det finska museikortet sålt i ca. 190 000 exemplar efter fem år på marknaden. (Se scenarierna för fler uppskattningar.) Uppskattningen inkluderar dock stora osäkerheter.

Siffrorna kring intresset är dock generellt sett så höga att produkten som sådan intuitivt måste uppfattas som logisk och lättbegriplig. Detta är en väldig styrka eftersom det (jmf. med de övriga tidigare nämnda länderna) är helt avgörande med god kännedom, stor synlighet och hög attraktionskraft för att ett nationellt museikort ska vinna stor framgång. Men den viktigaste förutsättningen för framgång är en bra produkt med högt värde för användarna, och det indikerar siffrorna att ett nationellt museikort är för de potentiella användarna i både Danmark och Sverige.

Hur mycket kan ett svenskt museikort öka antalet museibesök?

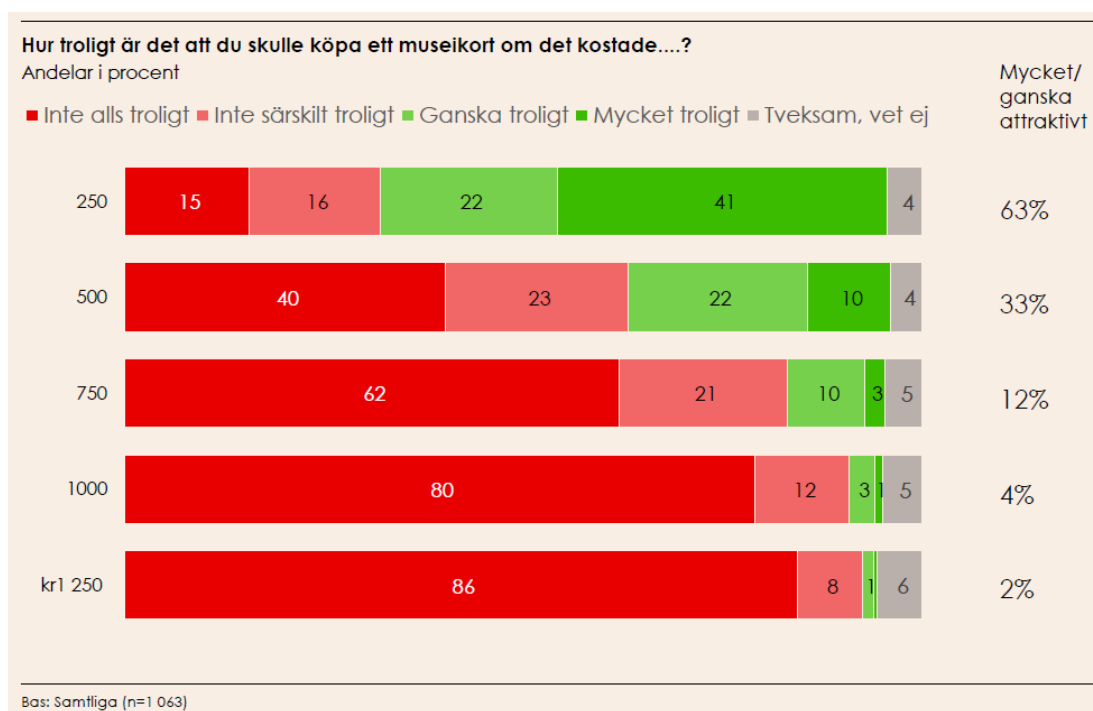
Siffror från de övriga länderna indikerar, som nämnts tidigare, att museikortanvändarna i genomsnitt gör 4 gånger så många museibesök som de personer som inte har ett museikort (merbesökseffekten). De som inte har ett museikort gör i genomsnitt mellan 1 och 2 besök per år, kortanvändarna gör i genomsnitt 6–8 besök.

En grov uppskattning utifrån ovanstående beräkningar skulle alltså kunna vara att om man efter 5 år har 565 000 kortanvändare – alltså de 340 000 (10 % av de intresserade som inte har ett årskort) och de 225 000 (40 % av de intresserade som

har ett årskort) – skulle det öka antalet inhemska museibesök i Sverige med mellan 1,7 och 2,3 miljoner besök per år.

Förväntningar kring prissättning

Respondenterna tillfrågades också om hur stor sannolikheten är att de skulle köpa ett nationellt museikort vid olika prisnivåer från 250 kr till 1 250 kr. Prisnivåerna är – oaktat skiftande konsumtionsförmåga och andra ekonomiska förhållanden – numeriskt de samma som i den danska enkäten och är därmed till viss del jämförbara. Se figur 2.



Figur 2: Betalningsbenägenhet på befolkningsnivå

Rent generellt tyder siffrorna på att merparten av befolkningen når ett pristak på mellan 500 och 750 kr. Vid ett pris på 500 kr. ser 33% av befolkningen det som 'mycket troligt' eller 'ganska troligt' köpa ett museikort. Vid 750 kr. har andelen sjunkit till 12 %. De motsvarande talen i den danska studien är 36 % resp. 11 %

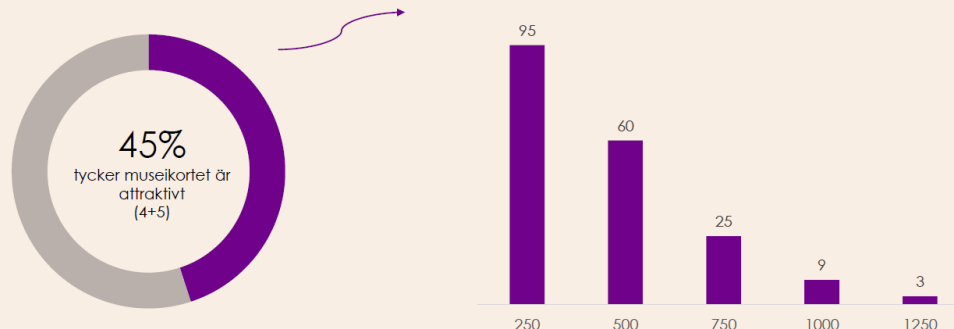
Bland de respondenter som antingen svarade att ett museikort är 'mycket' eller 'ganska' attraktivt är betalningsbenägenheten naturligtvis större. Här är 95 % villiga att betala 250 kr., 60 % 500 kr. och 25 % 750 kr. (Frågan utgår ifrån två svarsalternativ i en tidigare fråga, därför kan det vara mer än 100 %.) Så även de som ser ett museikort som attraktivt har en smärtgräns gällande priset på mellan 500 och 750 kr., men då i den högre delen av spektrat. Se figur 3.

Majoritet av de som tycker kortet är attraktivt kan tänka sig betala 500 kr – en av fyra 750 kr

Intresse för museikort

Hur attraktivt skulle det vara för dig att köpa ett sådant museikort?
Andel mycket och ganska attraktivt (4+5) i procent

Hur troligt är det att du skulle köpa ett museikort om det kostade....?
Andelar mycket och ganska troligt (4+5) i procent



Bas: Samtliga (n=1 063), andel som tycker museikortet är attraktivt (n=481)

Figur 3: Betalningsbenägenhet fördelad på de andelar som ser museikortet som attraktivt

Detta harmonierar väl med erfarenheterna från de andra länderna.

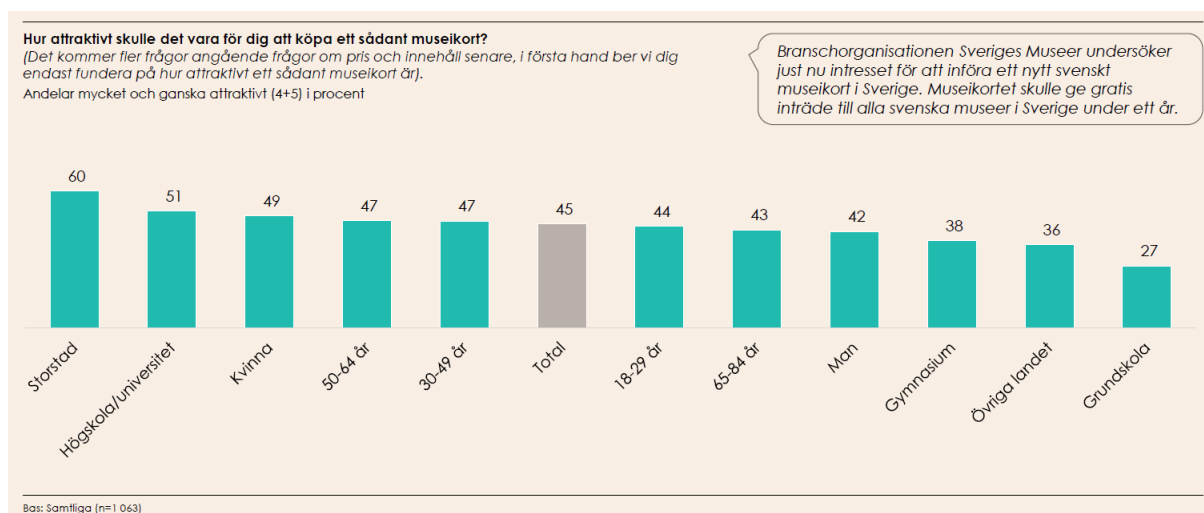
Betalningsbenägenheten skiljer sig också här åt på så sätt att om man redan tidigare är årskortinnehavare visar man en större betalningsbenägenhet. Det samma gäller för invånarna i de tre största städerna i Sverige. Det harmonierar också väl med bl.a. en studie från Finland, vilken konkluderar att personer som ofta går på museum generellt sett tillskriver upplevelsen ett större värde än icke-museibesökare. Så förhåller det sig nog med många produkter rent generellt; ju mer bekant men är med något och ju mer van man är vid detsamma, desto mer är man benägen att betala för det.

Man får anta, vilket också nämnts tidigare, att det finns ett samband mellan den generella prisnivån på museibiljetter och priset på ett nationellt museikort. I de tidigare nämnda aktuella länderna har korten fått pris utifrån tanken att kortet ska kosta motsvarande 5–6 museibesök till fullt entrépris, och ur det perspektivet är 500 kr. för ett svenskt museikort möjligen lite i underkant. Men analysen utpekar inte heller 500 kr. som det optimala priset. Detta ligger istället någonstans mellan 500 och 750 kr., och då troligtvis närmare 750 kr. I prissättningen måste man dessutom ge utrymme för löpande prisjusteringar, och därtill kommer en rad andra aspekter som måste begrundas. En initial period med ett introduktionspris kan vara ett sätt att inledningsvis få med många användare i systemet, och ett kampanjpris för t.ex. yngre målgrupper skulle också kunna vara intressant att arbeta med. Men den optimala

prispunkten bör fastslås först efter flera noggranna begrundanden. Se även scenarier för olika prispunkter.

Vilka attraheras mest av ett nationellt museikort?

Studien klargör också vilka grupper av befolkningen som attraheras mest av ett museikort. Kanske är det inte så överraskande, men generellt sett är det (förutom de redan existerande årskortanvändarna) personer i storstäderna, oftare kvinnor än män, med universitetsutbildning och en ålder på 50–64 år som attraheras mest av museikortet. Detta harmonierar väl med resultaten från Danmark samt med profilen av den gängse museianvändaren generellt. Se figur 4.



Figur 4: Museikortets attraktionskraft spritt över bakgrundsvariabler.

Generellt sett är det inga större skillnader på vilka åldersgrupper som attraheras av ett museikort. Det samma gäller i den danska analysen, vilket tyder på att ett museikort har en väldigt generell och bred appell hos befolkningen. Som nämnt ovan finns dock skillnader i betalningsbenägenheten, och det är givetvis också stora skillnader på 'museierfarenheten' mellan åldersgrupperna. Därför kan det vara klokt att i en lanseringsfas arbeta med en målgruppsdifferentierad access till kortet.

45 % av respondenterna i den svenska studien tycker som sagt att ett museikort är mycket eller ganska attraktivt. Men om man bryter ned siffrorna finns det t.ex. ett betydligt större intresse (60 %) i de större städerna, och betalningsbenägenheten är naturligtvis också större där. Det är kanske inte så överraskande, men återigen antyder det att man i en lanseringssituation bör överväga att i första skedet försöka uppnå en kritisk massa i just storstäderna och bland redan befintliga

årskortinnehavare, innan man vänder sig till de målgrupper som kräver mer insatser att nå fram till.

Vilka förmåner skulle vara mest attraktiva?

I de tidigare nämnda länderna är det ganska snålt med förmåner kopplade till museikorten, utöver den fria och obegränsade entrén för kortinnehavaren. Men det är också snålt med kunskap om vilka förmåner som kortinnehavarna i dessa länder faktiskt skulle föredra. I både den danska och den svenska studien ställs därför frågor på detta område, dock med lite varierande svarsalternativ, vilket gör att dessa data inte är helt jämförbara. Se figur 5.



Figur 5: De mest önskade förmånerna med ett svenskt museikort

Som framgår av figuren är den mest önskade förmånen rabatt på mat och dryck, men det är en väldigt jämn fördelning. Gratis parkering, möjligheten att ta med en vän gratis samt tillgång till guider och visningar är nästan lika efterfrågade. I Danmark är gratis entré för en vän den förmån som de allra flesta föredrar, och på andra plats, en bit efter, kommer rabatt på mat och dryck. Gratis parkering finns inte med som alternativ i den danska enkäten.

Rangordningen av de önskade förmånerna i den svenska analysen är kanske lite överraskande, men å andra sidan är svaren som visas i figur 5 ganska entydiga. Utslaget för gratis parkering är förmodligen ett resultat av att Sverige har en större geografisk utbredning än Danmark. Det är således också respondenterna mellan 30 och 49 år som föredrar den förmånen, samt personer utanför storstäderna.

Att så många föredrar rabatt på mat och dryck är en stor potentiell möjlighet. Dels är det ofta lätt för museerna att införa, dels skulle det väsentligen öka den ytterligare omsättningen (jmf. den kumulativa effekten), och dels skulle detta potentiellt sett kunna generera mycket värdefulla beteendedata om kortanvändarna. Kunskap om användarna, och möjlighet att använda denna kunskap i marknadsförings- och merkonsumtionssammanhang, kan vara avgörande för museernas ekonomiska fördelar med att ingå i ett nationellt museikortsystem. Detta har uppenbarligen inte något av de andra länderna lyckats med eller prioriterat. Det är som upplagt för att låta sig inspireras av en bransch som är ganska duktig på detta område, nämligen teater- och scenkonsten. T.ex. är Det Kongelige Teater i Köpenhamn väldigt bra på att använda användardata från deras gästers inköp av mat och dryck för att öka omsättningen från återkommande gäster. Både på ett lokalt och ett nationellt plan kan ett museikort bidra till att avsevärt öka omsättningen på detta område i hela sektorn.

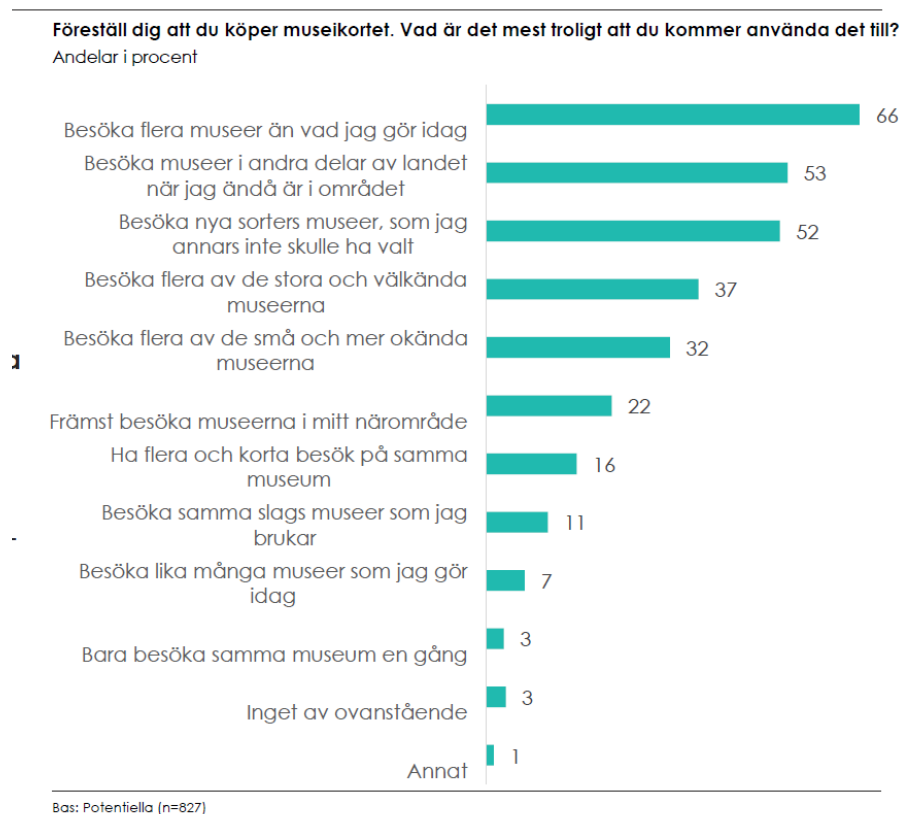
Att möjligheten att ta med sig en vän är populärt i båda länderna är kanske inte så uppseendeväckande eftersom det är en förmån som, för de flesta, nog representerar det största ekonomiska värdet. Säkerligen hänger det också ihop med att ett museibesök, för de allra flesta, är en social aktivitet. Men det är också en viktig förmån, för som nämnts tidigare kan den också bidra till att öka omsättningen via de kumulativa effekterna (entré, försäljning av museikort, extra omsättning i café och museishop), och den kan också användas för att få nya målgrupper till museerna. I Sverige är det särskilt personer i åldern 18–29 år som önskar kunna ta med sig en vän gratis. Detta är som gjort för att kombinera med särskilda arrangemang och satsningar specifikt riktade mot unga kortinnehavare. T.ex. skulle man vid särskilda tillfällen (kanske under lågsäsong då museerna har större kapacitet) kunna ta med sig en vän gratis.

Det finns dock inga länder med redan etablerade museikort som har ett system där man kan ta med en vän gratis. Att denna förmån har tagits med som ett alternativ i den danska och den svenska enkäten beror på att det potentiellt sett skulle kunna användas antingen som är särskild 'en plus en'-variant av kortet eller som en tidsbegränsad förmån under begränsade perioder, t.ex. vid lågsäsong. Möjligheten

skulle också, som nämnts ovan, kunna användas vid särskilda arrangemang riktade mot t.ex. yngre besökare.

Vad skulle svenskar med ett museikort företa sig?

En av de centrala frågorna är som bekant vilka beteenden ett nationellt museikort skulle medföra. Skulle det medföra fler besök på stora museer? Hur skulle det bli för de små museerna? Skulle folk bara besöka samma museer som de redan känner till eller skulle de prova på nya? Dessa frågor undersökte också enkäten och resultaten harmonierar väl med det beteende som har observerats i bl.a. Holland och Belgien. Frågan har inte ställts till dem som svarat att ett museikort var "inte alls attraktivt" eller som svarat att det var "mycket osannolikt" att de skulle köpa ett museikort vid alla prisnivåer (dessa utgör ca 20 % av respondenterna). Se figur 6 nedan.



Figur 6: Förväntat besöksbeteende hos potentiella kortanvändare

Det är knappast överraskande att merparten (66 %) högst sannolikt skulle göra fler museibesök än idag. De två följande alternativen, att besöka andra museer när man ändå befinner sig i en annan del av landet (53 %) och alternativet att besöka nya sorters museer som man annars inte skulle ha valt (52 %) är däremot mer intressanta. Dessa indikerar ganska tydligt att det kan vara en fördel för många olika museer (inte

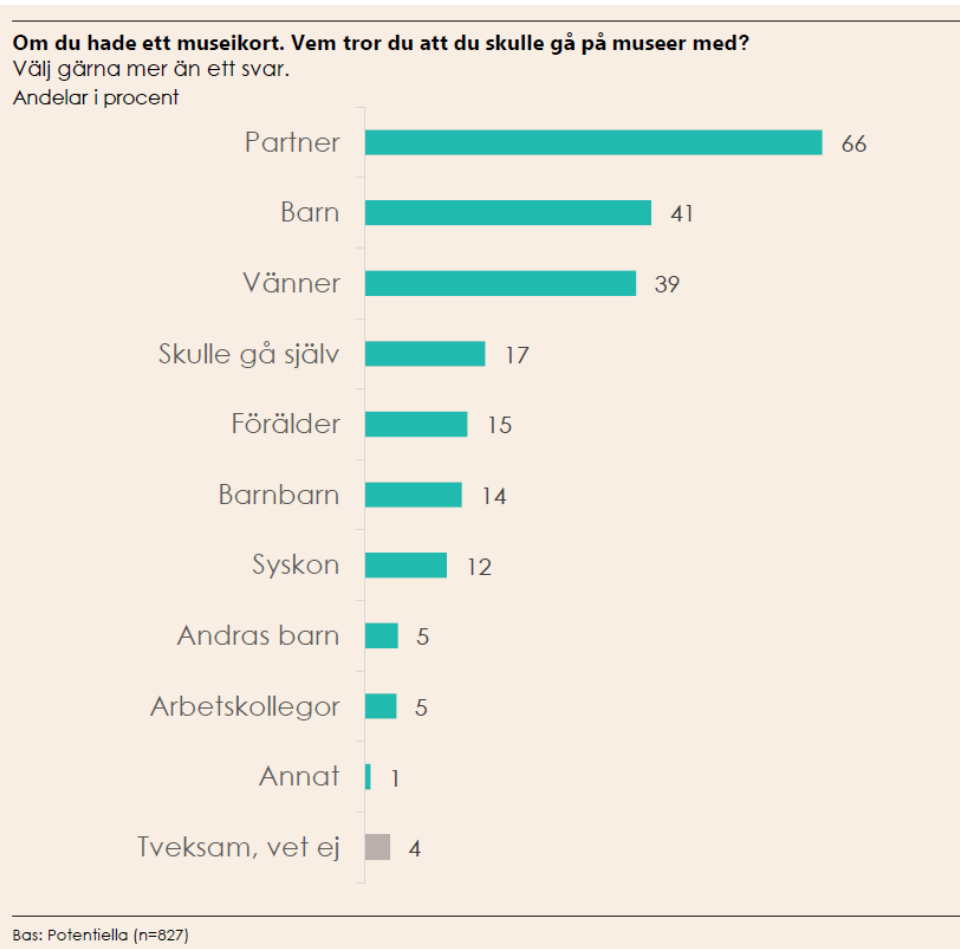
bara de stora eller de små) att ingå i ett museikortsystem, helt enkelt för att museikortet minimerar risken att bli besviken och samtidigt ökar nyfikenheten att upptäcka nya museer. Det är helt tydligt en slags 'semestereffekt' spelar in här, och erfarenheter från Finland visar också att många planerar alternativa resvägar för att kunna besöka nya museer när de åker runt i landet på semester eller för att besöka släkt och vänner.

I den danska analysen syns en tendens att flera personer med museikort skulle gå mer på upptäcktsfärd bland museerna i deras lokalområde, vilket inte de svenska museikortanvändarna skulle göra till samma utsträckning. Att besöka fler av de stora och redan kända museerna kommer nästan lika högt upp i Sverige (37 %) som i Danmark (41 %), och i Sverige är det särskilt de yngre (49 % i åldersgruppen 18–29 år) som skulle besöka de stora och redan kända museerna. Kanske är det ett uttryck för en önskan om att 'börja med det säkra och välkända'. Om så är fallet skulle ett museikort i hög grad kunna fungera som ett slags introduktionsprogram på så sätt att man, efter att ha uppnått viss 'museivana', får mod att besöka nya och okända museer. Detta kan utnyttjas strategiskt, vilket nämnts tidigare.

Det är också intressant att se att två av de minst valda alternativen i enkäten är att besöka samma museer flera gånger eller samma typ av museer som idag. Resultatet ser likadant ut i den danska enkäten. Med viss försiktighet man kan möjligen konkludera att ett museikort till stor utsträckning skulle användas för att upptäcka nya museer och flera typer av museer, vilket också har antytts tidigare. För yngre personer är det kanske de stora och kända museerna som är 'nya', och för äldre och mer erfarna är de mindre och mer okända museerna de 'nya'.

Med vem skulle de potentiella museikortanvändarna besöka museerna?

Generellt sett besöker de allra flesta ett museum tillsammans med någon annan, och av de utländska erfarenheterna gäller detta även för museikortanvändarna. Den svenska enkäten försöker därför även klargöra vem eller vilka personer en potentiell museikortanvändare skulle vilja ta med sig. Resultaten framgår av figur 7. (Notera att flera svarsalternativ har varit möjliga.)



Figur 7: Vilka de potentiella kortanvändarna skulle vilja besöka museerna med

Resultaten från Sverige stämmer någorlunda överens med dem från Danmark. Det är knappast en överraskning att det först och främst är ens partner man vill gå på museum med. Bland personerna mellan 30 och 49 år är det naturligt nog många (61 %) som vill gå på museum med sina barn, och bland personerna mellan 50 och 84 år vill 43 % ha med sina barnbarn. Det finns dessutom en tendens att kvinnor oftare vill gå på museum med sina vänner, medan män oftare vill gå med sina partners. Detta kan bero på att det generellt sett är fler kvinnor än män som besöker museer, och eftersom de flesta besöker museer tillsammans med andra är det möjligen vanligare att kvinnor besöker museer med väninnor än att män besöker museer med sina vänner.

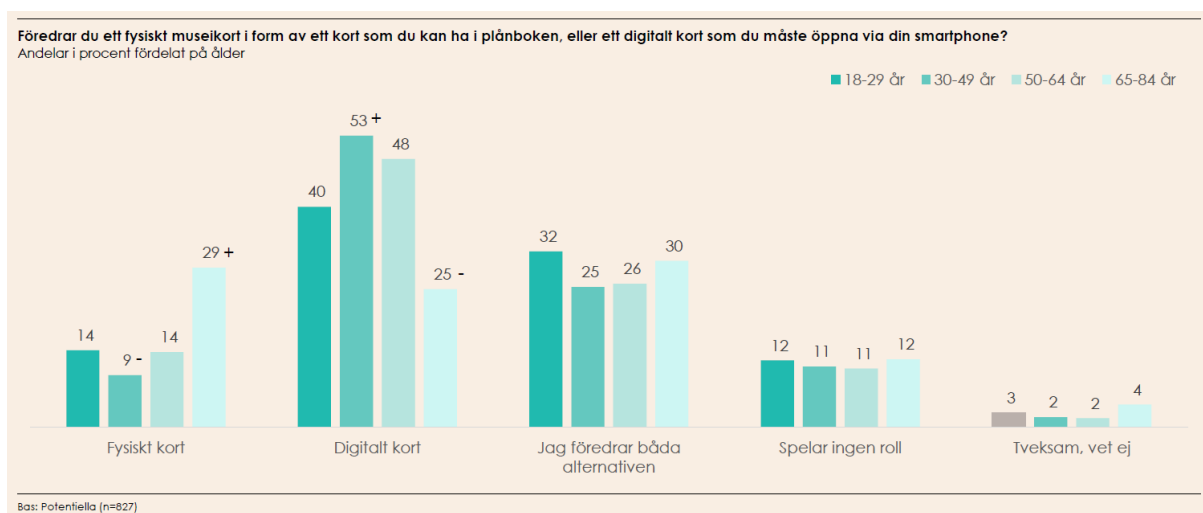
Det är svårt att avgöra hur mycket de olika gruppernas förväntade beteende skulle skilja sig från deras faktiska beteende idag, men det råder inget tvivel om att ett museikort skulle användas mycket till att besöka museum tillsammans med andra. Detta stämmer väl överens med erfarenheterna från de andra länderna, och då är det värt att ha i åtanke att kortanvändarna ofta har följeslagare med sig, vilka inte har ett

museikort och som därför antingen betalar fullt ordinariepris eller köper ett museikort vid besöket (återigen den kumulativa effekten). Detta beteende skulle alltså sannolikt också uppstå i Sverige.

Utifrån det faktum att många museer i Sverige (liksom i Danmark och säkert också i många andra länder) kämpar med att försöka attrahera fler yngre besökare är det dessutom värt att ha i åtanke att 'möjligheten att ta med en vän' (med 39 %) är den högst önskade förmånen bland 18–29-åringar. Detta vittnar om att ett museikort skulle kunna fungera som en slags social plattform som kan möjliggöra ett ökat museianvändande bland yngre. Tillsammans med satsningar riktade specifikt mot yngre målgrupper skulle detta kunna förändra museianvändandet avsevärt. Dataunderlaget från museikorten skulle naturligtvis vara värdefullt i detta sammanhang.

Fysiskt kort, digitalt kort eller både och?

Den sista frågan i enkäten handlar om huruvida de potentiella kortanvändarna skulle föredra ett fysiskt kort, ett digitalt kort (vanligen i form av en app) eller både och. Både det finska, det holländska och det belgiska kortet finns som både fysiskt och digitalt kort, medan det estniska kortet är helt digitalt. Resultaten framgår av figur 8.



Figur 8: Föredragande av fysiskt eller digitalt kort fördelat på åldersgrupper

Tendensen att äldre i högre grad föredrar ett fysiskt kort är inte särskilt överraskande. Mest markant är detta bland respondenter mellan 65 och 84 år, medan 30–49-åringarna är den grupp där flest föredrar ett digitalt kort i mobiltelefonen.

Erfarenheterna från länderna med fysiska kort visar att de fysiska korten bidrar till att öka lojaliteten och användandet av kortet. Detta helt enkelt för att man lättare ser ett fysiskt kort och därmed blir påmind om att använda det. Men det kräver naturligtvis att man använder plånbok, och det är det uppenbarligen allt färre yngre som gör idag. Men att 28 % av alla föredrar 'både och' är kanske lite överraskande, och samma tendens syns i den danska studien.

Det är svårt att förklara orsaken till detta, men det skulle kunna handla om det fysiska kortets signalvärde. I Finland har det funnits indikationer på att det bland de yngre skulle kunna vara förknippat med en viss intellektuell eller social status att ha ett museikort att visa fram, bl.a. på dejtingplattformen Tinder.

Scenarier för ett svenskt museikort

Avslutningsvis presenteras här olika scenarier för ett svenskt museikort. Scenarierna har räknats fram med hjälp av scenariohanteraren i Excel, och beräkningarna utgår ifrån de flesta av de faktorer som har den största potentiella inverkan på ekonomin. Med detta sagt måste det förtydligas att scenarierna och de bakomliggande beräkningarna är skisser. Avsikten är alltså inte att man ska fatta beslut om större ekonomiska investeringar enkom utifrån dessa. Det krävs mer omfattande arbete samt specialkompetenser för att utarbeta de fleråriga och detaljerade beräkningar som i slutänden måste ligga till grund för de affärsmässiga besluten om huruvida man ska investera i ett nationellt museikort eller inte.

De faktorer som ingår i scenarierna är:

- Pris per kort exkl. moms: Här används en årlig engångsbetalning i spannet 500–750 kr. som beräkningsunderlag.
- Retention rate: Procent av förnyanden utifrån de utländska erfarenheterna. (40 % under första året, 70 % under andra året, 85 % under tredje året, 90 % under fjärde och femte året, samt 85 % under sjätte och sjunde året, eftersom man måste räkna med ett visst bortfall över tid.) Retention rate definieras här kumulativt, dvs. det givna antalet 'gamla' kort på marknaden under ett visst år antas ha samma retention rate oavsett hur länge de aktuella korten har varit aktiva. Exempelvis: under det tredje året väntas alla kort, förutom de nysålda, ha en retention rate på 85 %. Detta harmonierar bäst med erfarenheterna från utlandet, även om det inte nödvändigtvis är helt realistiskt med en direkt jämförelse.
- Nyförsäljning: Antal kort sålda till nya kortanvändare.
- Förnyanden av kort: Antal förnyade kort (är en funktion av retention rate).
- Kort sammantaget på marknaden: Antal förnyade och nysålda kort.
- Bruttoomsättning: Den omsättning som korten genererar vid försäljning av både nya och förnyade kort.
- Genomsnittligt antal besök per kort och år inom ett spann på (realistiskt) 4–10 gånger.
- Avräkningsprocent (utdelning) till museerna: Olika nivåer av avräkningsprocent inom ett spann på 50–85 %.
- Genomsnittligt entrépris på museerna som ingår i systemet, inom spannet 75–120 kr. över tid. (Prishöjningar över tid beaktar i viss mån inflation.)
- Utbetalning till museerna: Funktionen av bruttoomsättning och avräkningsprocent.

- Marknadsföring (procentsats): Belopp för marknadsföring, webbsida etc.
- Utgifter för IT-plattform (löpande procentsats eller engångsinvestering – I scenarierna används en procentsats, men det är också möjligt att använda engångsinvesteringar. Det kommer dock alltid finnas löpande utgifter för t.ex. uppdateringar, support etc.)
- Kundservice och övriga utgifter samt avsättning för framtiden (procentsats).
- Täckningsbidrag efter utbetalning till museerna: Belopp för marknadsföring, IT, kundservice mm.
- Personal: Ett uppskattat antal nödvändiga anställda för kortets drift. Här räknar vi med 500 000 kr per tjänst och år. Erfarenheter från utlandet visar att det är en ganska stor variation gällande antal kortanvändare per fastanställd, och avhängigt olika grad av outsourcing (av t.ex. IT och support) är variationen större och ett visst korrigeringsutrymme kommer då finnas. Det uppskattas behövas ca. tio heltidsanställda i Sverige när kortet väl är i full drift.
- Slutresultat: Driftsresultat.
- Finansieringsbehov (kumulativt): Den nödvändiga initialinvesteringen eller kapitalbehovets storlek. Beloppet har delats upp årsvis för att synliggöra behovet särskilt under de första åren (projektfasen). Det högsta positiva av dessa tal är lika med finansieringsbehovet. När talet blir negativt innebär det en utdelning av initialinvesteringen, dvs. ett ackumulerat överskott.

För varje enskilt scenario hänvisas till scenarioräkningarna i Excel. Här nedan framgår endast de mest väsentliga siffrorna från de aktuella scenarierna. Retention rate är, som redan nämnts, den samma i alla scenarier. Adoption rate är den faktor med vilken marknaden tar till sig produkten, dvs. hur snabbt produkten uppnår önskad marknadspenetration (optimal spridning på marknaden). I scenarierna är adoption rate lika med utvecklingen av försäljningen av nya kort, men för överskådlighetens skull har uppskattade försäljningstal använts istället för procentsatser. Beräkningarna utgår ifrån att marknaden består av max 3,8 miljoner svenskar.

Scenario 1: Det realistiska scenariot

Prisspann: 500–650 kr.

Marknadspenetration: max 8,3 % efter sju års drift (ca. 315 000 kort)

Adoption rate: relativt långsam, ökningen av adoption rate avtar efter fyra år

Avräkningsprocent: dynamisk, 60–70 %

Initialinvesteringsbehov: ca. 9 miljoner kr.

Break even: Ligger mellan driftår 2 och 3 (ca. 140 000 kort på marknaden)

Scenario 2: Det optimistiska scenariot

Prisspann: 600–700 kr.

Marknadspenetration: max 11 % efter sju års drift (ca. 430 000 kort)

Adoption rate: relativt hög, ökningen av adoption rate avtar efter fem år

Avräkningsprocent: dynamisk, 70–80 %

Initialinvesteringsbehov: ca. 7 miljoner kr.

Break even: Ligger mellan driftår 2 och 3 (ca. 210 000 kort på marknaden)

Scenario 3: Det pessimistiska scenariot

Prisspann: 500–600 kr.

Marknadspenetration: max 6 % efter sju års drift (ca. 225 000 kort)

Adoption rate: långsam, avtagande efter 4–5 år

Avräkningsprocent: dynamisk, 60–70 %

Initialinvesteringsbehov: ca. 10 miljoner kr.

Break even: Ligger mellan driftår 4 och 5 (ca. 200 000 kort på marknaden)

Scenario 4: Drömscenariot

Prisspann: 600–700 kr.

Marknadspenetration: max 16 % efter sju års drift (ca. 600 000 kort)

Adoption rate: relativt snabb, ökningen av adoption rate under hela perioden

Avräkningsprocent: dynamisk, 70–85 %

Initialinvesteringsbehov: ca. 6,6 miljoner kr.

Break even: Ligger mellan driftår 1 och 2 (ca. 165 000 kort på marknaden)

Executive summary

Branschorganisationen Sveriges Museer har initierat en analys av marknaden för ett nationellt, svenskt museikort, dvs. ett personligt kort som ger fri tillgång till alla de svenska museer som ingår i systemet. Analysen visar att den svenska marknaden är redo för ett nationellt museikort, samt att drygt 3,8 miljoner svenska medborgare visar ett visst intresse för ett svenskt museikort.

Ett nationellt museikort skulle alltså kunna fungera som ett både bildningsmässigt och kulturpolitiskt effektivt medel genom att erbjuda fler goda museiupplevelser till ett större antal personer, däribland personer som idag bara sällan eller aldrig besöker museerna.

Resultaten visar bl.a. att ett nationellt museikort:

- Har en direkt marknadspotential på över 500 000 medborgare.
- Kan öka antalet nationella museibesök med över 2 miljoner per år – troligtvis ännu mer.
- Kan stärka museernas ekonomiska och sociala soliditet avsevärt.
- Kan generera ett värdefullt dataunderlag som kan användas till att nå ut till nya användargrupper, stärka den lokala och nationella museistatistiken samt öka synligheten för kulturens värdeskapande effekter.

Analysen visar att både små och stora museer skulle kunna gynnas av ett nationellt museikort. De stora museerna kan få fler återbesök och de mindre kan få fler nya besökare. Kortet kan också få kortinnehavarna att 'gå på upptäcktsfärd' och chansa mer genom att besöka för dem tidigare okända museer när de reser runt i landet. Potentiellt sett skulle kortanvändarna också kunna planera sina resor efter var i landet museerna ligger. Kortet skulle således kunna öka kulturkonsumtionen på bred front samt öka kulturkonsumtionens diversitet och mångfald.

Analysen visar också att ett nationellt museikort skulle kunna appellera till både museernas kärnanvändare och till nya grupper samt att det ger möjlighet för ännu fler svenskar att ta del av konst-, natur- och kulturarv.

Analysen inkluderar också internationella erfarenheter från bl.a. Holland, Belgien och Finland. Alla dessa länder har nationella museikortsystem som har haft stor framgång under många år – i Holland ända sedan 1982. I alla de nämnda länderna är museikortet en framgång mätt i besöksantal. Man har här noterat en så kallad *merbesökseffekt*, dvs. hur många gånger ett museikort ökar antalet museibesök av kortanvändaren. Utslaget på alla länderna uppgår detta tal till ca. 4. Detta innebär att

om man vanligtvis gör t.ex. 2 museibesök per år kommer detta tal stiga till ca. 8 årliga besök om man har ett museikort. Besöken sker ofta tillsammans med andra (släktingar, vänner etc.) som varken har ett museikort eller känner till det aktuella museet.

Museikortsystemen i alla de aktuella länderna är uppbyggda som nonprofit-organisationer ägda av museerna själva och drivna av museernas respektive branschorganisationer. På så sätt försäkras man sig om att så mycket pengar som möjligt återgår till museerna i form av entréutdelning, samt om att museerna har medbestämmande kring och själva äger all den data som korten genererar.

Erfarenheterna från utlandet visar också att det ofta lönar sig mer för museerna att ingå i ett nationellt museikortsystem än att själva driva ett eget årskortsystem. Detta beror på att museerna i ett nationellt museikortsystem får utdelning för varje enskilt besök med museikortet, vilket inte är fallet vid besök med det egna årskortet.

Ett nationellt museikort kan också generera stora mängder användar- och beteendedata som museerna har ensamrätten till. Kortet kan därigenom bli ett centralt verktyg i museernas strävan att stärka både deras ekonomiska och sociala soliditet. Data från museikortet kan användas till exempelvis statistik, produkt- och innehållsutveckling samt till att mäta värdet av ett besök, vilket är särskilt viktigt i museernas arbete med att komma i kontakt med och utveckla utbudet för underrepresenterade grupper.

Bättre lönsamhet kan investeras i just satsningar på att locka nya, underrepresenterade grupper till museerna. Denna potential är inte särskilt utbredd i något av de redan befintliga utländska museikortsystemen, så på den punkten skulle det svenska (och det danska) kortet kunna bli ledande på området.

Ett nationellt museikort är av allt att döma för närvarande den bästa investeringen för att lyfta hela museisektorn och stärka medborgarnas kulturkonsumtion på djupet och bredden samtidigt.