

# Strategi 2020-2025

---

## Nordjyllands Kystmuseum



## Indholdsfortegnelse

Forord .....	3
<b>1. Strategi .....</b>	<b>4</b>
1.1 Virksomhedsvision .....	5
1.2 Kundemission .....	6
1.3 Produkt-/markedsstrategi .....	6
1.4 Kerneydelser .....	8
1.5 Overordnet mål .....	9
<b>2. Produkter og ydelser .....</b>	<b>10</b>
2.1 Vores grundlæggende produkt-DNA .....	10
2.1.1 Kysthistorie .....	10
2.1.2 Skæbner .....	10
2.2 Produktsøjler .....	11
2.2.1 Skagens skæbner og Skæbner i Skagen – Skagen bag lærredet, Strandninger og redninger .....	12
2.2.2 Krigens skæbner i byen, i landet og i verden – Verdenskrigen, bunkerne og besættelsen .....	13
2.2.3 Havn, handel og herregårde – Søkkøbstaden Sæby .....	13
2.2.4 Øvrige produkter og ydelser .....	15
2.3 Produkteftersyn .....	14
<b>3. Kunder og marked .....</b>	<b>16</b>
3.1 Udstillingsstrategi .....	19
<b>4. Organisering .....</b>	<b>19</b>
4.1 Bestyrelse .....	20
4.2 Direktør (CEO) .....	21
4.3 Salgs- og marketingsafdeling .....	22
4.4 Forskningsafdeling .....	23
4.5 Økonomi- og administrationsafdeling .....	23
<b>5. Økonomi .....</b>	<b>24</b>
5.1 Driftsbudget .....	24
5.2 Investeringsbudget .....	24
5.3 Likviditetsbudget .....	24
<b>6. Implementering .....</b>	<b>25</b>

## Forord

Bestyrelsen for Nordjyllands Kystmuseum tog i foråret 2018 initiativ til at igangsætte en strategiproces med det formål at få udarbejdet en ny strategi for Nordjyllands Kystmuseum. Baggrunden var dels, at Nordjyllands Kystmuseum, som er en selvejende institution og statsanerkendt museum, gennem de senere år har gennemført en stor fusion mellem **Skagen By- og Egnsmuseum, Sæby Museum og Bangsbo Museum med Bangsbo Fort** og nu er klar til at se fremad mod nye muligheder for udvikling af museet, og dels at bestyrelsen ønskede at sætte mere fokus på den kommercielle del af museet med henblik på at få fuldt økonomisk udbytte af det potentiale, som museet har.

Bestyrelsen nedsatte en strategigruppe bestående af den konstituerede direktør samt bestyrelsens formand og næstformand, under servicering af og sparring med Erhvervsservice Nord, ved direktør Niels Bay Christensen m.fl. Strategigruppen har arbejdet med strategien i en længere periode. Arbejdsprocessen har dels indeholdt en række møder, hvor hvert element af Nordjyllands Kystmuseums forretningsområder, organisering og økonomi er gennemarbejdet. Dels har den samlede bestyrelse deltaget i to workshops, hvor de har bidraget med input til Vision og Mission, samt valg af produktsøjler og organisering. Denne strategi er udarbejdet som resultatet af den samlede arbejdsproces.

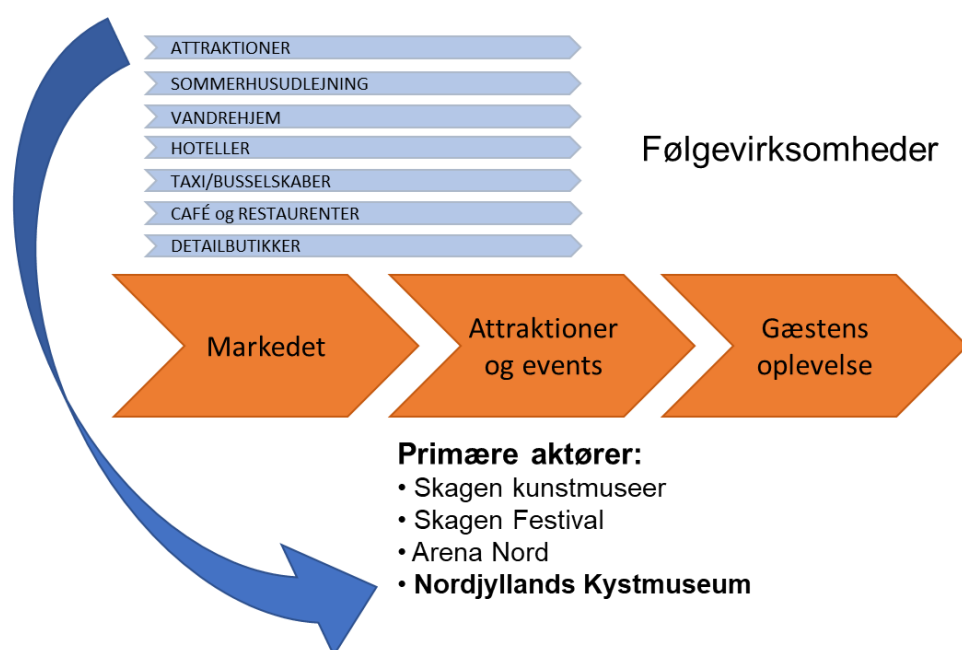
Gule markeringer rundt om i teksten betyder, at vi (forsommeren 2019) afventer ansættelse af en salgs- og marketingschef til udarbejdelse af relevante tal mv.

Strategien sætter retning for den fremtidige udvikling af Nordjyllands Kystmuseum frem mod år 2025 og giver samtidig direktion og bestyrelse en række konkrete redskaber og metoder til at træffe beslutninger ud fra, når nye fremtidige aktiviteter skal besluttes og igangsættes.

## 1. Strategi

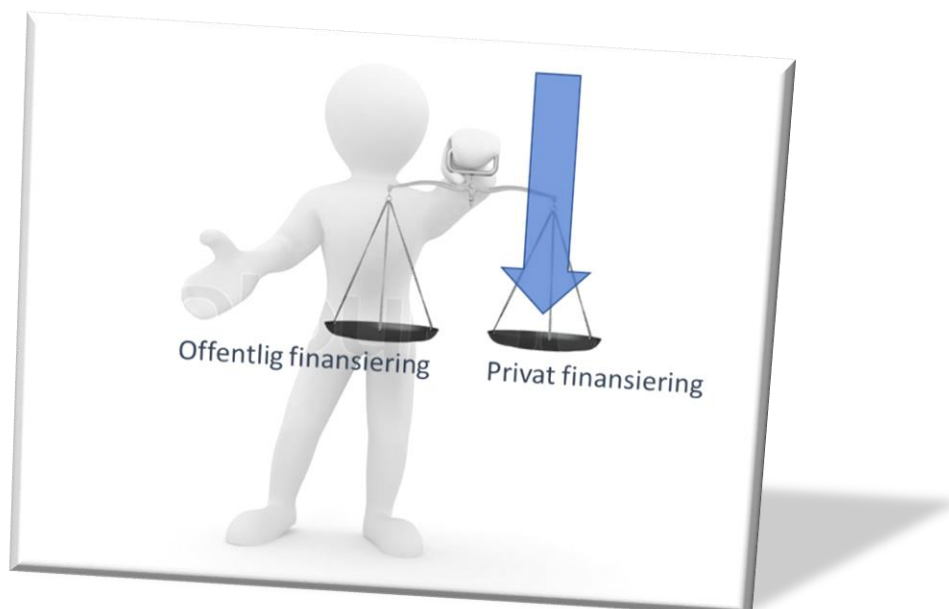
Nordjyllands Kystmuseum opererer primært i værdikæden for attraktioner i oplevelsesøkonomien jf. nedenstående figur. Værdikæden illustrerer, at der er et marked for oplevelser, som en turistattraktion kan række ud efter for at tiltrække besøgende. Hvis en attraktion har et tilstrækkeligt attraktivt produkt, er den i stand til selvstændigt at tiltrække turister/gæster til attraktionen fra både ind- og udland. Sagt med andre ord er en attraktion en **PRIMÆR AKTØR** i oplevelsesøkonomien, hvis produktet er stærkt nok til, at attraktionen selvstændigt kan trække turister/gæster til det område, hvor attraktionen er fysisk placeret.

Er attraktionens produkt ikke stærk nok til selvstændigt at trække turister til et område, er attraktionen en **FØLGEVIRKSOMHED** i oplevelsesøkonomien. Her er det andre aktører, der trækker turisterne/gæsterne til området. Når turisterne så er i området, arbejder følgevirksomhederne på at få en andel af dem som besøgende. Dermed trækker følgevirksomheder ikke selvstændigt turister til et område, og væksten bliver derfor begrænset af, hvor mange turister/gæster de primære aktører kan trække til det område, hvor attraktionen er fysisk placeret.



**Hovedsigtet i denne strategi** er at flytte Nordjyllands Kystmuseum fra en markedsposition som **FØLGEVIRKSOMHED** i oplevelsesøkonomien til at blive en **PRIMÆR AKTØR**, der selvstændigt trækker gæster fra ind- og udland til museet og dermed til Frederikshavn kommune. Dette for at styrke museets økonomiske grundlag ved øget billetsalg og dermed øget privat finansiering til museets drift og især til finansieringen af den fremtidige udvikling. Samtidig kommer Nordjyllands Kystmuseum også til at bidrage positivt til den samfundsøkonomiske vækst i Frederikshavn kommune, hvilket er i tråd med museets driftstilskud fra stat og kommune. Som primær aktør i oplevelsesøkonomien driver man nemlig en økonomi, der er større end sin egen; for når den primære aktør har trukket turisterne/gæsterne til området, øger alle følgevirksomhederne nemlig samtidig deres omsætning, fordi turisterne/gæsterne benytter sig af caféer, restauranter og detailhandlen, når de er kommet hertil.

Strategien om at øge den private finansiering har samtidig afsæt i en antagelse om, at friheden til at tænke stort om museets fremtidige udvikling vil være betinget af, at museet selv kan finansiere investeringerne via øgede private indtægter. Det er derfor et hovedsigte at øge den private andel af Nordjyllands Kystmuseums samlede finansiering.



De skitserede strategi-sigtelinjer er sammenfattet i visionen og missionen for Nordjyllands Kystmuseum herunder og uddybet på de efterfølgende sider.

## 1.1 Virksomhedsvision

Visionen er Nordjyllands Kystmuseums ledestjerne for den langsigtede udvikling af museet. Den udtrykker vores drøm om det museum, vi gerne vil skabe i fællesskab mellem bestyrelse, ledelse, medarbejdere og alle eksterne interessenter. Vores vision lyder som følger:

**Nordjyllands Kystmuseum vil skabe  
et attraktivt og nytænkende museumsprodukt,  
der har international rækkevidde  
og sætter forskning og formidling i et fornyet perspektiv.**

Herunder er visionen nærmere uddybet:

### **et attraktivt og nytænkende museumsprodukt**

... ved museumsprodukt forstås at forske, indsamle, registrere, bevare og formidle kysthistorien til vands og livet på land. Attraktiv og nytænkende betyder, at museumsproduktet skal løftes fra et lokalhistorisk perspektiv til et museumsprodukt i en international liga.

**international rækkevidde**

... betyder, at Nordjyllands Kystmuseum skal være så attraktive, at vi tiltrækker turister/gæster både lokalt, nationalt og internationalt. Vi er "reason to come" og dermed kundernes førstevalg og den primære årsag til, at de kommer til Frederikshavn Kommune.

**forskning og formidling i et nyt perspektiv**

... betyder, at museumsproduktet skal skabes via forskning og videreformidles til kunderne på en tankevækkende og identitetsskabende måde, der berører gæsternes tanker og følelser dybt. Dette skal først og fremmest ske gennem skæbnefortællinger.

## 1.2 Kundemission

Kundemissionen udtrykker den helt grundlæggende værdi, vi ønsker at skabe overfor vores kunder. Vores mission lyder som følger:

**Vi sætter kysthistorien i et meningsfyldt perspektiv  
og formidler den gennem tankevækkende skæbnefortællinger,  
der bedømmer din fortid, berører din nutid og beriger din fremtid.**

Herunder er missionen nærmere uddybet:

**Vi sætter kysthistorien i et meningsfyldt perspektiv**

Gennem forskning, indsamling, registrering og bevaring dokumenterer vi kysthistoriens vingesus til vands og på land og sætter det hele i en større sammenhæng. Livet dengang sættes i et meningsfyldt perspektiv til det liv, vi lever nu.

**og formidler den gennem tankevækkende skæbnefortællinger**

... betyder, at vi formidler kysthistorien gennem menneskers liv og skæbne.

**der belyser din fortid, berører din nutid og beriger din fremtid**

Vi berører kundernes følelser med den autentiske kysthistorie på en nærværende måde, der giver mening for den enkelte, og som berører kundernes følelser på en sådan måde, at de tager det med sig i deres videre rejse i livet.

## 1.3 Produkt-/markedsstrategi

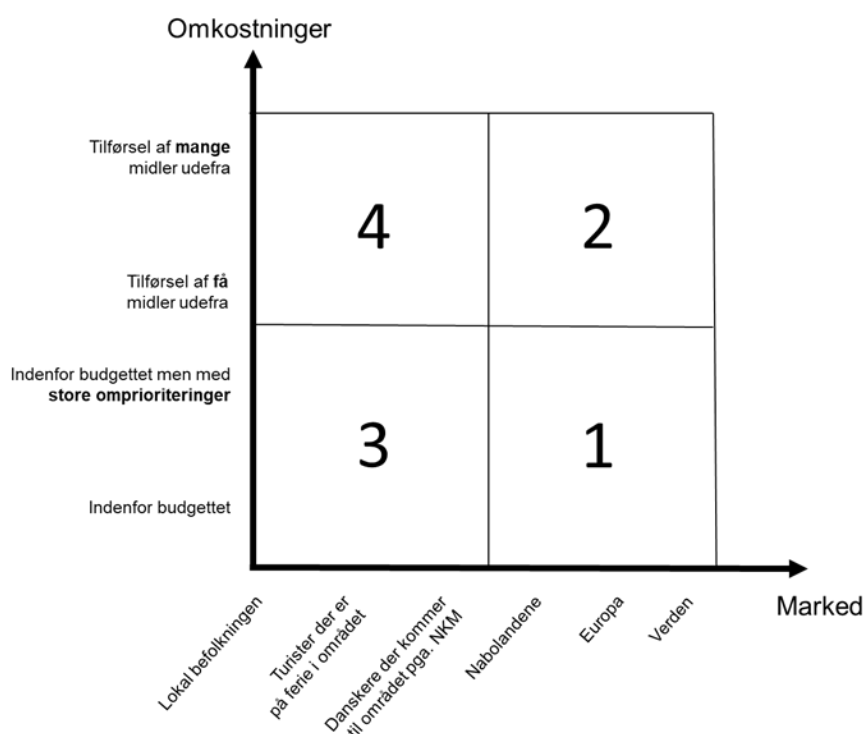
Bevægelsen fra følgevirkning i oplevelsesøkonomien til primær aktør skal hovedsageligt ske gennem en **styrkelse af museets produkt**. Her forstået ved de udstillinger og den formidling, som kunderne kommer til Nordjyllands Kystmuseum for at se og opleve.

Jo stærkere et produkt museet har, des større geografisk rækkevidde har vi i forhold til at tiltrække nye kunder.

Nordjyllands Kystmuseums produkt kan derfor spænde fra en geografiske rækkevidde, hvor kun lokale borgere finder produktet interessant, til et produkt der har national, europæisk og international rækkevidde. Der vil være stor forskel på museets muligheder for at få høje besøgstal, hvis produktet kun rækker ud til den lokale befolkning, mens et produkt, der er stærkt nok til at tiltrække internationale gæster, kan sikre langt højere besøgstal.

Hvor Nordjyllands Kystmuseums nuværende produkt er i det perspektiv, er ikke væsentligt, men med denne strategi introduceres et nyt prioriteringsværktøj, der har til formål at give bestyrelsen og ledelsen et grundlag for at foretage en vurdering af markedspotentialet forud for enhver investering i en ny udstilling eller en ny museumsgenstand.

Det nye prioriteringsværktøj sammenholder investeringens markedspotentiale med den omkostning, der er forbundet med etableringen af den nye udstilling eller anskaffelsen af en ny museumsgenstand. De to parametre er sat overfor hinanden i nedenstående vurderingsmatrix. En dyr udstilling med lav markedsrækkevidde, bør derfor have lavere prioritet end en billig udstilling med stor markedsrækkevidde.



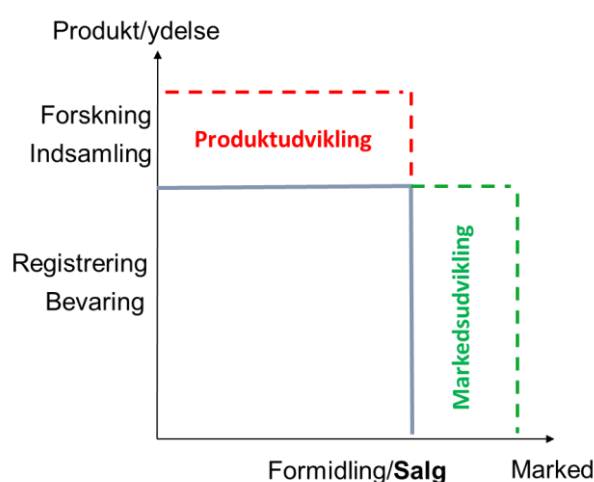
I fremtiden vurderes alle nye investeringer i udstillinger eller museumsgenstande efter denne vurderingsmatrix. Feltet markeret med 1 har højest prioritet, mens feltet markeret med 4 har lavest prioritet. På samme måde vurderes udviklingspotentialer i alle eksisterende udstillinger og museumsgenstande, så der fremkommer et klart billede af de nuværende produkters maksimale geografiske rækkevidde sat i forhold til de omkostninger, der er forbundet med at bringe produktet op på et niveau, der kan realisere hele markedspotentialet. Den specifikke vurdering af de nuværende produkter er nærmere beskrevet under afsnit 3. Kunder og marked.

## 1.4 Kerneydelser

Nordjyllands Kystmuseum er underlagt museumsloven, der definerer fem hovedområder, som museet er forpligtiget til at tage vare på. De fem kerneydelser er følgende:

**Indsamling**  
**Registrering**  
**Bevaring**  
**Forskning**  
**Formidling**

Som statsanerkendt museum er Nordjyllands Kystmuseum forpligtet til at tage vare på alle fem kerneydelser på sikker og forsvarlig vis i museets geografiske ansvarsområde, som principielt er Frederikshavn kommune. Tematisk, i forhold til kysthistorie og kystkultur, rækker museet geografisk ud over Frederikshavn kommune. Samtidig er Nordjyllands Kystmuseum underlagt en kommerciel økonomi, der fungerer på samme vilkår som for andre private virksomheder. Her udvikler virksomheden en række produkter og ydelser, som sælges på kommercielle vilkår til et antal kunder i markedet. Det er illustreret i modellen herunder. Her har en kommerciel virksomhed Y-antal produkter/ydelser som sælges til X-antal kunder i markedet. Virksomhedens samlede omsætning er lig med arealet under den blå streg illustreret i modellen herunder ( $X \times Y = \text{omsætning}$ ). Ønsker virksomheden at skabe vækst og blive større, så er der grundlæggende kun to veje at gå. Enten holder virksomheden fast i sit nuværende produkt og øger omsætningen ved at sælge produktet til nye kunder på nye markeder. Det er illustreret i det grønne felt i modellen benævnt "Markedsudvikling". Alternativt holder virksomheden fast i sit nuværende marked/kunder og skaber i stedet væksten ved at udvikle nye produkter. Det er illustreret i det røde felt, benævnt "Produktudvikling".



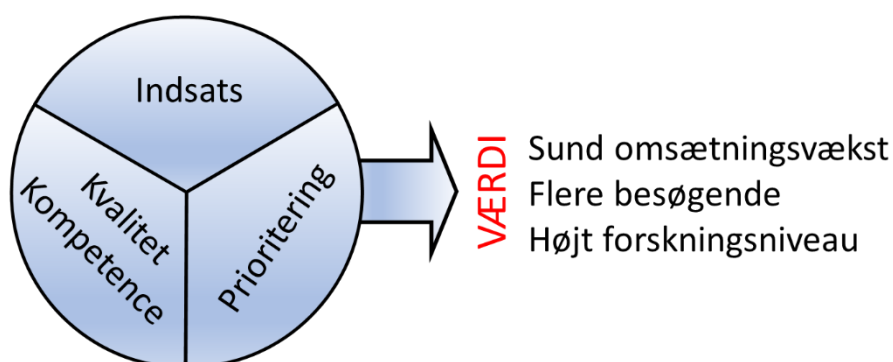
Indplaceres Nordjyllands Kystmuseums fem kerneydelser i den kommercielle forretningsmodel, så er "Formidling" knyttet til vækst gennem markedsudvikling og dermed til salgsopgaven, mens "Forskning" og "Indsamling" er knyttet til produktudvikling. "Registrering" og "Bevaring" relaterer sig til produktvedligeholdelse i en kommerciel virksomhed. Omkostningerne forbundet med dette er således ikke en udgift, der kan skabe yderligere vækst, men er alene en udgift til vedligeholdelse af det eksisterende produktprogram (udstillinger og museumseffekter).



Med denne strategi indføres en kommerciel tænkning i museets fem kerneopgaver, så Forskning og Indsamling fremover ses i et produktudviklingsperspektiv og Formidling ses i et salgsperspektiv. Begge dele med økonomisk vækst som omdrejningspunkt.

## 1.5 Overordnet mål

Med den nye strategi for Nordjyllands Kystmuseum iværksættes der en hel række INDSATSER, som gerne skulle skabe VÆRDI for museet. Den VÆRDI, der skal skabes, er udtrykt i et sæt overordnede mål for museet, jf. nedenstående skitse. Alt hvad museet fremover igangsætter af nye initiativer skal derfor resultere i en positiv påvirkning på ét eller flere af de tre overordnede mål. De tre overordnede mål er nærmere uddybet herunder:



### Sund omsætningsvækst

... betyder, at Nordjyllands Kystmuseums omsætning forventes at stige til det niveau, som bestyrelsen hvert år fastsætter i forbindelse med vedtagelsen af årets budget. Ordet SUND dækker over ønsket om at omsætningsvæksten skal være profitabel, så der skabes økonomisk frihed til at igangsætte nye investeringer.

### Flere besøgende

... betyder, at antallet af betalende gæster hos Nordjyllands Kystmuseum forventes at stige til det niveau, som bestyrelsen hvert år fastsætter i forbindelse med vedtagelsen af årets budget. Udviklingen i besøgstallet og dermed i entréindtægterne skal afspejle, at museets investeringer i nye udstillinger og nye forskningsprojekter fremstår profitable.

### Højt forskningsniveau

... betyder, at den forskning, der udføres på Nordjyllands Kystmuseum, er på et niveau, hvor forskningen bliver publiceret i anerkendte tidsskrifter og publikationer i det omfang, bestyrelsen hvert år fastsætter i forbindelse med vedtagelsen af årets budget.

Nordjyllands Kystmuseum har grundlæggende tre "håndtag" til at skabe den definerede VÆRDI, jf. de tre overordnede mål. For det første kan ledelse og medarbejdere gennemføre en INDSATS, hvor der bruges ar-

bejdstid på noget, der direkte påvirker ét eller flere af de tre overordnede mål. Den maksimale INDSATS, der kan ydes, er lig med summen af arbejdstimer blandt ledelse og medarbejdere på museet.

For det andet har evnen til at PRIORITERE de indsatser, der igangsættes, meget stor betydning for evnen til at skabe VÆRDI. Der er altid mulighed for at bruge organisationens tid på flere forskellige indsatsområder, men det er ledelsens og medarbejdernes opgave, at PRIORITERE den indsats, der påvirker de tre overordnede mål mest.

Endelig har KVALITETEN af indsatsen (= kompetencerne) betydning for, hvilken værdi der skabes. Bruger man tid på at opbygge en ny udstilling uden at have kompetencerne til at forstå, hvad kunderne finder interessante, så kommer der færre besøgende, end hvis kompetencerne om kundeforståelsen havde været til stede. Derfor er det ledelsens forpligtigelse at sikre, at organisationen har de rette kompetencer på et tilstrækkeligt højt niveau, så der skabes størst mulig VÆRDI af de INDSATSER, der igangsættes.

## 2. Produkter og ydelser

### 2.1 Vores grundlæggende produkt-DNA

Med den nye strategi definerer vi et grundlæggende produkt-DNA, der fremover skal være til stede, i alt hvad vi foretager os på Nordjyllands Kystmuseum. Det grundlæggende produkt-DNA beskriver det, der står tilbage, når alle andre lag er skrællet af, og vi står tilbage med det inderste og selve essensen af Nordjyllands Kystmuseums produkt. Produkt-DNA'et kan kort beskrives som **"Kysthistorie fortalt gennem skæbner"**.

#### 2.1.1 Kysthistorie

Hele fundamentet for Nordjyllands Kystmuseum er kysthistorien til vands og til lands. Befolkningen i området har levet under de vilkår, som kysten og havet har skabt. Havet har skabt hele eksistensgrundlaget for befolkningen via fiskeri og sø-handel og søfart, men samtidig har havet påført befolkningen tragedier i form af krig via havet og ved kysten, ligesom havet har taget sine ofre som følge af naturens kræfter. Begrebet kysthistorie sammenfatter alt dette og vil fremover være et tværgående tema, der skal være til stede i alt, hvad Nordjyllands Kystmuseum foretager sig.

#### 2.1.2 Skæbner

Kysthistorien tager udgangspunkt i det liv, mennesker har levet, og de levevilkår de havde, mens de levede. Det er derfor helt naturligt at sætte kysthistorien i et meningsfyldt perspektiv for vores kunder ved at formidle kysthistorien gennem tankevækkende skæbnefortællinger, der belyser menneskers fortid, berører menneskers nutid og derigennem beriger deres fremtid. På Nordjyllands Kystmuseum berører vi vores kunders følelser med den autentiske kysthistorie fortalt på en nærværende måde, der giver mening for den enkelte, og som berører deres følelser på en sådan måde, at de tager det hele med sig videre ud i livet. Begrebet **"skæbner"** sammenfatter alt dette og vil fremover være et tværgående tema, der skal være til stede i alt, hvad Nordjyllands Kystmuseum foretager sig, og i måden vi videreformidler det til omverdenen.

## 2.2 Produktsøjler

Nordjyllands Kystmuseums nuværende produkt – her forstået som vores publikationer, udstillinger og museumseffekter – er skabt på baggrund af fusionen mellem tre meget forskellige museer i år 2009. Det betyder, at det nuværende museumsprodukt er MEGET forskelligartet. For kunderne betyder det, at det er svært at ”kode”, hvad det egentlig er for et museum, de besøger, og hvad de kan forvente sig af mødet med museet.

Med denne strategi er det et mål at få skabt en klar og entydig produktidentitet, så vi i fremtiden fremstår mere tydelig overfor vores kunder. Vi skal med andre ord have skabt en mere fokuseret produktstrategi. Herudover vil en fokuseret produktstrategi samtidig betyde, at vi med vores forholdsvis få medarbejderressourcer kan arbejde meget mere fokuserede og dermed nå længere og dybere med de udviklingstiltag, som vi igangsætter. På den måde får vi hurtigere fornyet vores udstillinger, og vi undgår at vores produkt kommer til at ligge uberørt hen i årevis. Den mere fokuserede produktstrategi skabes ved at samle alle vores publikationer, udstillinger og museumseffekter i tre fokuserede produktsøjler. Hver enkelt produktsøjle navngives med en overskrift, der fastsættes ud fra et salgsmæssigt perspektiv. Vi vælger med andre ord den overskrift på en produktsøjle, der rækker geografisk længst ud i markedet, og som kan trække flest gæster til Nordjyllands Kystmuseum.

Produktsøjlerne er defineret ud fra en grundig gennemgang af Nordjyllands Kystmuseums nuværende produkt. Alle museumsgenstande er vurderet ud fra deres samhørighed med andre museumseffekter og ud fra deres samhørighed med det nye grundlæggende produkt-DNA. Endelig er museumseffekterne vurderet ud fra deres salgsmæssige geografiske rækkevidde. Med det udgangspunkt er der fremkommet tre nye produktsøjler, der helt grundlæggende indrammer museets nuværende produkt. De tre produktsøjler er illustreret i nedenstående model, med overliggende eller gennemgående produkt-dna.



Under arbejdsprocessen med den nye strategi er det blevet tydeligt, at museets salgs- og marketingsmæssige kompetencer ikke har været tilstrækkeligt stærke til, at vi har kunnet foretage den endelige markeds-mæssige vurdering af de valgte overskrifter på produktsøjlerne. Derfor fastlægges de endelige produktsøjler og deres overskrifter først, når der er etableret en salgs- og marketingsafdeling.

De viste produktsøjler er nærmere beskrevet på de næste sider, men de skal som nævnt læses med et lille forbehold. Der vil dog ikke blive tale om radikale ændringer i produktsøjlernes grundsubstans, men kun mindre justeringer i overskrifterne og til indgangsvinklen i den enkelte produktsøjle.

Et fuldskala-museumsprodukt indeholder aktivt arbejdet med museumslovens fem kerneydelser (Forskning, Indsamling, Registrering, Bevaring, Formidling). Hvis ikke alle fem kerneydelser indgår i produktet, er der ikke tale om et fuldskalaprodukt. Graden af dette angives herunder i beskrivelsen af produktsøjlerne. Der er stor forskel på omfanget af beskrivelserne af de enkelte søjler. Det er ikke udtryk for vægtning. Noget kan blot beskrives kortere end andet.

### 2.2.1 Skagens skæbner og Skæbner i Skagen – Skagen bag lærredet, Strandinger og redninger

#### Skagen bag lærredet

*Fortællingen* om Skagen er fortællingen om skiftende tiders jetset og Skagensmalerne. *Historien* om Skagen er en anden. Skagen er stedet, hvor befolkningen i århundreder fristede en usikker tilværelse på landets yderste kant, hvor tiden afhang af havets luner. Men også et sted, som verden kom til med skibstrafikken om Skagens pynt. På Kystmuseet Skagen fortælles *historien* om liv og skæbner i byen ved havet, som man kun finder dem der: *Historien* om de ukendte fiskere og redningsmænd, der satte livet til på havet, men også om ikoniske skæbner, der fik et efterliv som kendte. Og det er *historien* om landets sociale, økonomiske og kulturelle elite, der sammen med lokalbefolkningen skabte både *fortællingen* og *historien* om Skagen.

**Publikumsappel:** Alle der besøger Skagen – og de, der bor der.

Hvis denne produktsøjle skal indfri det fulde markedspotentiale, skal der investeres op mod xx mio. kr. i udviklingen af produktet.

#### Strandinger og redninger

Så længe mennesket har sejlet, lige så længe har farvandet omkring Skagen været et af verdens travleste og tættest besejlede farvande. Og et af de farligste. Utallige skibe og deres besætninger har i tidens løb mødt deres skæbne her; udsat for stranding, død og ulykke. Trafikken har givet skagboerne kontakt med omverdenen, og strandingerne har givet dem forsyninger i form af træ og skibslast, som bl.a. har betydet, at man i perioder i det fattige sogn på kanten af verden har kunnet finde de fineste vine og flotteste varer i de fattige huse. Men det farlige rev har også betydet, at skagboerne gang på gang satte livet på spil for at redde søfolk i havsnød, og til tider også ofret livet i bestræbelsen på at redde liv. Fra tid til anden har de reddede valgt at blive på stedet og har tilført Skagen nyt blod og nye vaner, nyt liv og nye skæbner.

**Publikumsappel:** Alle der besøger Skagen – og de, der bor der.

Hvis denne produktsøjle skal indfri det fulde markedspotentiale, skal der investeres op mod xx mio. kr. i udviklingen af produktet.

### 2.2.2 Krigens skæbner i byen, i landet og i verden – Verdenskrigen, bunkerne og besættelsen 1940-1945

På Kystmuseet Bangsbo og Kystmuseet Bangsbo Fort fortæller om liv og skæbner under 2. verdenskrig i lokalt, nationalt og internationalt perspektiv, med fokus på den store historie i den lille og den lille historie i den store repræsenteret ved specifikke skæbner og de spor, disse har efterladt: Fra beretninger til bunkere, fra granater til giftampuller, og der sættes fokus på krigens kvinder på begge sider af strengen og mellem det gode og det onde. Tilfældigheder afgør skæbner. Her fortæller om både ”de godes” og ”de ondes” skæbner, der ofte førte til elendighed og død, uanset hvilken side man var på.

**Publikumsappel: Drengene i alle aldre, men også (i mindre grad) kvinder, der inspireres af skæbner.**

**Hvis denne produktsøjle skal indfri det fulde markedspotentiale, skal der investeres op mod xx mio. kr. i udviklingen af produktet.**

### 2.2.3 Havn, handel og herregårde – Søkbøstaden Sæby

Det lykkedes aldrig søkbøstaden Sæby at vokse sig stor, og det er et held; ellers ville byen ikke have fremstået så helstøbt, som den gør. Sæbys historie starter med handel, knyttet til den nationale og internationale skibstrafik på havet ved byen, med dens åhavn og herregårdene, fra middelalderen og frem til 1800-tallet. Derpå følger historien om Sæby og turisterne. I deres jagt på det ”ægte” danske fandt guldaldermalerne til Sæby. Efter malerne kom forfatterne og efter dem turisterne. I Sæby finder man dansk turismehistorie fra dens spæde begyndelse til nutid, som det eneste sted i Danmark.

**Publikumsappel: Bibliotekarer 50 +.**

**Hvis denne produktsøjle skal indfri det fulde markedspotentiale, skal der investeres op mod xx mio. kr. i udviklingen af produktet.**

### 2.2.4 Øvrige produkter og ydelser

Foruden de kerneprodukter, der er beskrevet i produktsøjlerne herover, så har Nordjyllands Kystmuseum en række øvrige produkter og ydelser, der skaber et indtægtsgrundlag for museet, eller som bidrager til indløsning af museets forskningsforpligtelse. Disse produkter og ydelser er kort oplyst herunder:

#### **Krigens kyster**

Ingen andre steder i Danmark har historiens mange krige sat sig så tydelige spor, som ved de kyster, der er Kystmuseets område. Det gælder fra de middelalderlige voldsteder og borge over renæssancetidens skanser og 1700-tallets fæstningsværker til Atlantvolden 1940-1945, Den Kolde Krig og i dag. Når København havde udspillet sin rolle, blev krigen udkæmpet ved vores kyster med de afgørende konsekvenser, som de fik for hver enkelt periodes kvinder og mænd. På Kystmuseet Bangsbo fortæller om krigens kyst og dens skæbner i det dramatiske krigens koncentrat, der kun findes her.

**Publikumsappel: Drengene i alle aldre.**

**Hvis denne produktsøjle skal indfri det fulde markedspotentiale, skal der investeres op mod xx mio. kr. i udviklingen af produktet.**

### **Marinarkæologi**

Et selvstændigt produkt, som henvender sig til et B2B marked, er marinarkæologien, hvor Nordjyllands Kystmuseum gennem en årrække har opbygget særlige kompetencer og løfter en opgave i forbindelse med undersøgelser af marine forhold i havene omkring vores kyst. Det kan være i forbindelse med projekter som opstilling af havvindmøller eller andet, hvor Nordjyllands Kystmuseum hyres ind som konsulenter til at varetage den kulturarvsmæssige marine kortlægning af et specifikt område. I enkelte tilfælde medfører opgaveløsningen, at der lokaliseres vrag eller lignende, som kan formidles som et museumsprodukt, og dermed kan denne produktgruppe være leverandør af nye produkter og ny forskning til museet.

### **Butiksprodukter**

Salg af lokal litteratur, historisk og skønlitteratur, tematisk bestemt historisk litteratur samt mere eller mindre relevante merchandise.

### **Caféprodukter**

Salg af kaffe, the, kage, øl, vand, vin, slik, sandwich og lette retter.

### **Udlejningsprodukter**

Bunkere, mødefaciliteter, events- og kursusaktiviteter. Skolestuen i Sæby, mødeaktiviteter.

### **Blandingsarrangementer**

Events som egner sig til pressen, f.eks. thailandske kongeflagsbesøg og de tilbagevendende japanske ambassadører og Johannes Knudsen-delegationer, Jazz i Sæby, Kor og historier, Cruiseturarrangementer, primært Skagen, sekundært Bangsbo og Bangsbo Fort.

### **Formidlingsplatforme**

Bøger, artikler, foredrag i og uden for huset, udstillinger i og uden for huset, blandingsarrangementer inkl. musik, sang, dans, teater, kunst, app KYST, hjemmeside, Facebook, Instagram (sidstnævnte udnyttes utilstrækkeligt).

### **Øvrigt**

Radioproduktioner, Tv-produktioner, filmproduktioner, nationalt og internationalt, koncerter. Pressefremtræden generelt, store og små historier, lokalt og nationalt massivt og mindre internationalt.

## **2.3 Produkteftersyn**

Sammen med introduktionen af de seks nye produktsøjler, skal der gennemføres et omfattende gennemsyn af museets samlede produkt. Det er der flere formål med: Dels skal vi have identificeret de museumseffekter i hver produktsøjle, der kan sælge flest billetter. Dels skal vi have vurderet, hvilken produktsøjle den enkelte museumseffekt hører ind under. Og endelig skal vi have identificeret, hvilke museumseffekter der falder helt uden for de seks produktsøjler.

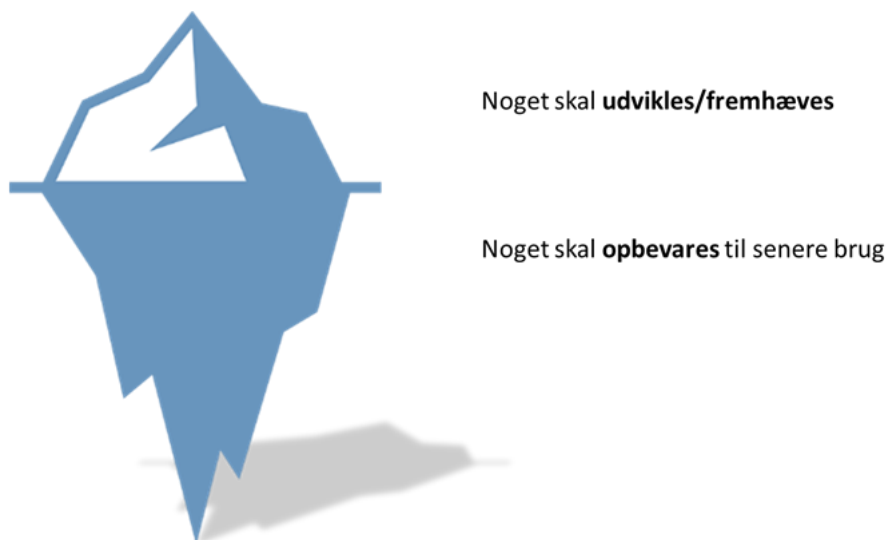
De museumseffekter, der kan øge salget af billetter, skal trækkes frem i lyset og eksponeres rigtig meget overfor markedet. Vi skal med andre ord have fundet vores "Mona Lisa", og på samme måde som Louvre gør

det, skal vi eksponere os på vores "ikon-effekt" overfor omverdenen. Louvre er selvfølgelig meget andet end Mona Lisa, men netop dét billede sælger billetter og derfor bliver museet ved med at eksponere denne ene museums-genstand.

Vi skal have fundet en ikon-genstand for hver produktsøjle og i gang med at eksponere den overfor omverdenen. Det er vigtigt, at ikon-genstanden udvælges ud fra et markeds-perspektiv og ikke ud fra et forsknings- og museumsfagligt perspektiv, for det primære formål med ikon-genstandene er udelukkende at tiltrække flere gæster via en kraftig eksponering ud i markedet.

Samtidig skal vi have vores produktsøjler til at fremstå helt klare og entydige overfor vores kunder. Derfor vil der være en stor opgave i at få fundet de museumseffekter frem fra magasinerne, der forstærker fortællingen i produktsøjlen og få sendt de effekter, der forvirrer kundernes forståelse af produktsøjlen, i magasin til senere brug.

Endelig er der en hel række museumseffekter, som fremover falder helt udenfor den fokuserede produktstrategi. For disse effekters vedkommende skal der igangsættes en afviklingsproces. Først og fremmest, fordi de aldrig vil komme til at gøre gavn på Nordjyllands Kystmuseum og derfor bør placeres på et andet museum, hvor museums-genstandene kan skabe mere værdi, og dels fordi en stor mængde passive museums-genstande binder fysiske, økonomiske og organisatoriske ressourcer, der ikke skaber værdi for museet. Tværtimod tager effekterne ressourcer fra de ting, der bringer Nordjyllands Kystmuseum fremad.



Ledelsen på Nordjyllands Kystmuseum har derfor en opgave i at udarbejde en afviklingsliste, som bestyrelsen godkender, før effekterne videregives eller destrueres jf. lovgivningen for det.

### 3. Kunder og marked

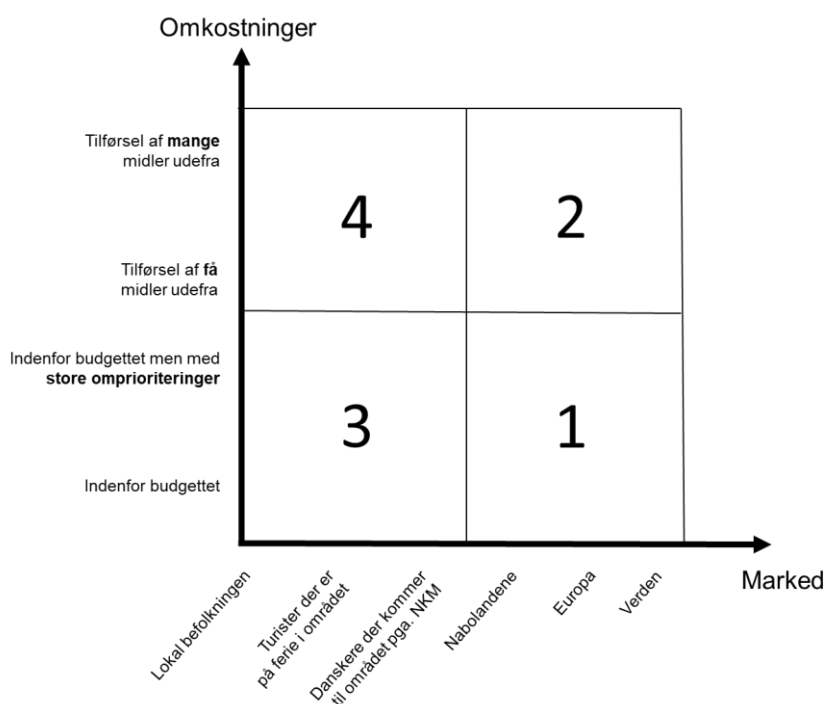
Med denne strategi skal Nordjyllands Kystmuseum bevæge sig fra at være en følgevirkning i oplevelsesøkonomien over i en rolle som primær aktør, der selvstændigt trækker turister/gæster fra ind- og udland til museet. Det betyder, at den fremtidige salgs- og markedsføringsindsats skal opprioriteres betydeligt for derigennem at udvide den geografiske rækkevidde og trække betydeligt flere gæster ind på Nordjyllands Kystmuseum.

Der etableres derfor en ny salgs- og marketingsafdeling med hovedansvaret for alle salgsmæssige aktiviteter og for formidlingen.

Tidligere har Nordjyllands Kystmuseum primært henvendt sig til lokale borgere fra området og til turister, der har holdt ferie i området. Hovedfokus har været formidling af områdets lokalhistorie med fokus på den lokale selvforståelse. Det lokale perspektiv lades ikke i stikken, jf. museets statsanerkendelse og geografiske ansvarsområde, men til dette lokale perspektiv lægges nu et nyt.

Med den nye strategi ses der på museets produkter i et meget stærkere markedsperspektiv. Udgangspunktet er, at vi fremover vurderer museets produkter ud fra, hvor lang markedsfølsom rækkevidde de har, og vi tilrettelægger vores udstillinger ud fra det. Den strategi er mulig, fordi en lang række af de lokalhistoriske produkter som Nordjyllands Kystmuseum har – både fysiske produkter og viden – har en rækkevidde langt ud i markedet nationalt, og en række produkter har også international rækkevidde.

Sammen med den nye strategi implementeres der en vurderings-/prioriteringsmatrix som grundlag for beslutninger om investeringer i nye udstillinger, publikationer og museumseffekter. Matrixen er vist herunder. På x-aksen defineres et produkts potentielle rækkevidde i markedet. Den korteste rækkevidde er vist længst





til venstre og rækker ud til "Lokalbefolkningen". Herefter er skalaen "Turister der er på ferie i området", "Danskere der kommer til området pga. os". De næste trin er det, det gør os til en primær aktør. Her kommer vores gæster til området primært pga. Nordjyllands Kystmuseums produkt fra "Nabolandene", "Europa" og den længste rækkevidde er defineret som "Verden".

På y-aksen defineres, hvor mange omkostninger der vil være forbundet med at udvikle produktet, så det kan nå sit fulde markedspotentiale. Den mindste investering er vist nederst på Y-aksen og kan holdes "Inden for budgettet". Herefter er skalaen "Inden for budgettet men med STORE omprioriteringer", "Tilførsel af FÅ flere midler udefra" og til slut "Tilførsel af MANGE midler udefra".

I fremtiden vurderes alle investeringer i nye udstillinger eller museumsgenstande efter denne vurderingsmatrix. Feltet markeret med 1 har højest prioritet, mens feltet markeret med 4 har lavest prioritet.

1. Investeringer i nye udstillinger eller museumseffekter med **lang** geografisk rækkevidde og med **lave** etableringsomkostninger skal have 1. prioritet.
2. Investeringer i nye udstillinger eller museumseffekter med **lang** geografisk rækkevidde og med **høje** etableringsomkostninger skal have 2. prioritet.
3. Investeringer i nye udstillinger eller museumseffekter med **kort** geografisk rækkevidde og med **lave** etableringsomkostninger skal have 3. prioritet.
4. Investeringer i nye udstillinger eller museumseffekter med **kort** geografisk rækkevidde og med **høje** etableringsomkostninger skal have 4. prioritet.

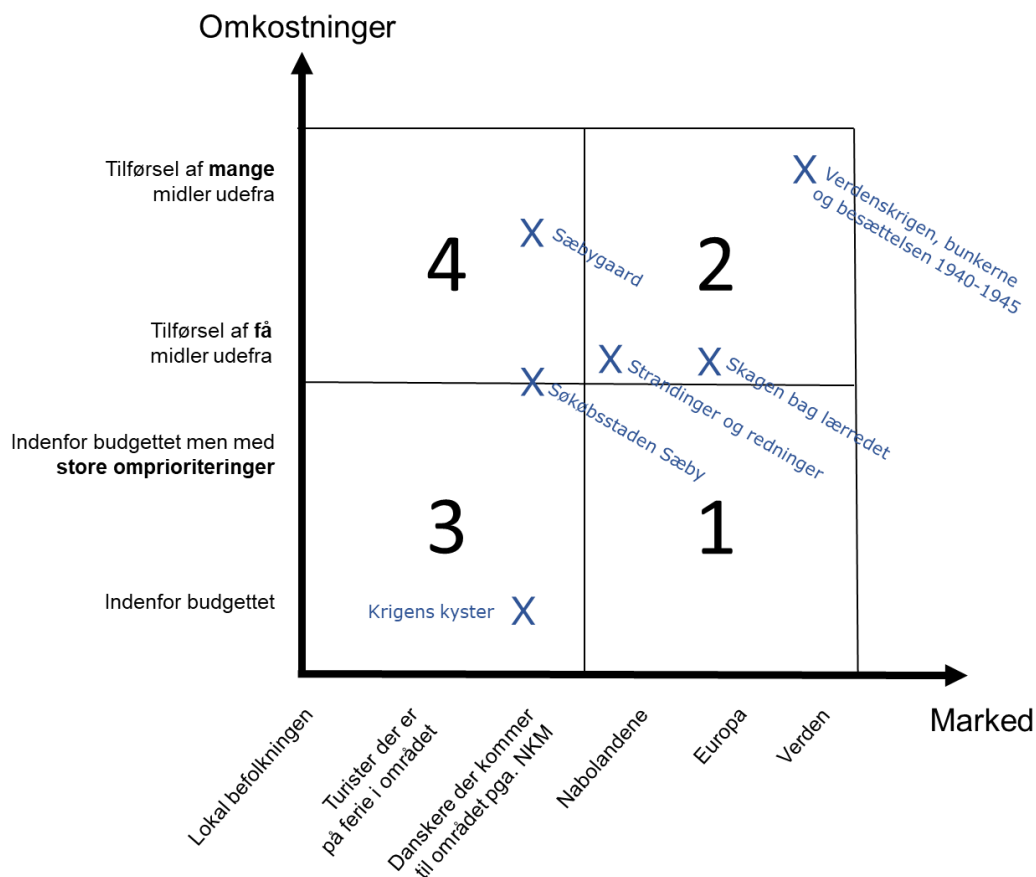
På samme måde vurderes udviklingspotentialiet i alle eksisterende udstillinger og museumsgenstande, så der fremkommer et klart billede af de nuværende produkters maksimale geografiske rækkevidde sat i forhold til de omkostninger, der er forbundet med at bringe produktet op på et niveau, der kan realisere det fulde markedspotentiale.

Produkterne i Nordjyllands Kystmuseum er, som beskrevet i kapitel 2, inddelt i tre produktsøjler: Skagens skæbner og Skæbner i Skagen – Skagen bag lærredet og Strandinger og redninger, Krigens skæbner i byen, i landet og i verden – Verdenskrigen, bunkerne og besættelsen 1940-1945, Søkbøstaden Sæby – Havn, handel og herregårde.

Den samlede bestyrelse og strategiarbejdsgruppen har vurderet produktsøjlerne potentialer, og resultatet fremgår af matrixen herunder.

Det skal bemærkes, at "Krigens kyster" er flyttet til Øvrige produkter, og at "Sæbygård" er udgået som selvstændigt produkt, men indgår i "Søkbøstaden Sæby," mens "Strandinger og redninger" og "Skagen bag lærredet" er slået sammen til en produktsøjle.

Som det ses af vurderingsmatrixen, skønner vi, at "Verdenskrigen bunkerne og besættelsen" har længst geografisk rækkevidde, men samtidig, at der skal tilføres mange midler udefra for at realisere markedspotentialet. Modsat ses det af vurderingsmatrixen, at "Krigens Kyster" skønnes at have den korteste markedsmæssige rækkevidde, men også de laveste omkostninger ved at indfri det fulde potentiale.



Ovenstående er udarbejdet ud fra et umiddelbart skøn i bestyrelsen og strategigruppen. Med det udgangspunkt er det nu direktionens opgave at efterprøve skønnet gennem udarbejdelse af detaljerede projektkalkulationer for de 3 produktøjler, som bestyrelsen har besluttet at arbejde videre med.

Projektkalkulationerne skal danne grundlag for at træffe beslutninger på et kvalificeret grundlag i bestyrelsen i forhold til igangsætning af nye investeringer. En sådan projektkalkulation skal minimum indeholde følgende:

1. Produktinvestering = Budget over de omkostninger, der er forbundet med at løfte produktet, herunder til forskning og til opbygning af en ny udstilling, samt en tidsplan herfor.
2. Markedsinvestering = Budget for de omkostninger, der er forbundet med at markedsføre og sælge produktet i den geografiske rækkevidde, der er besluttet.
3. Indtægtsbudget = Budget for den forventede forøgelse af billetindtægterne, som resultat af produktinvesteringen og budget for indtægter via fundraising fra fondsmidler m.v.

Direktionen fremlægger de 3 projektkalkulationer for bestyrelsen, som grundlag for endelig udvælgelse og igangsætning af en ny hovedudstilling. Den endelige hovedudstilling vælges ud fra effekten på museets tre overordnede mål:

- Sund omsætningsvækst.
- Flere besøgende.
- Højt forskningsniveau.

Arbejdet udgør samtidig grundlaget for opdateringen af den langsigtede udstillingsstrategi nærmere beskrevet i afsnit 3.1 herunder.

### 3.1 Udstillingsstrategi

Udstillingsstrategien udarbejdes på baggrund af vurderingsmatrixen og de efterfølgende projektkalkulationer og bygger grundlæggende på produktstrategien og de udvalgte projektsøjler, herunder museets grundlæggende produkt-DNA, dvs. Kysthistorie og Skæbner, som tværgående temaer, der indgår i alle udstillinger, både hovedudstillinger og særudstillinger.

Udstillingerne planlægges og udvikles i et samspil mellem forskningschefen og salgs- og marketingschefen. Forskningschefen har ansvaret for produktindholdet, mens salgs- og marketingschefen har ansvaret for en markedsrettet formidling af det forskningsbaserede produkt, og udarbejder i den forbindelse en salgs- og marketingsplan, incl. budget.

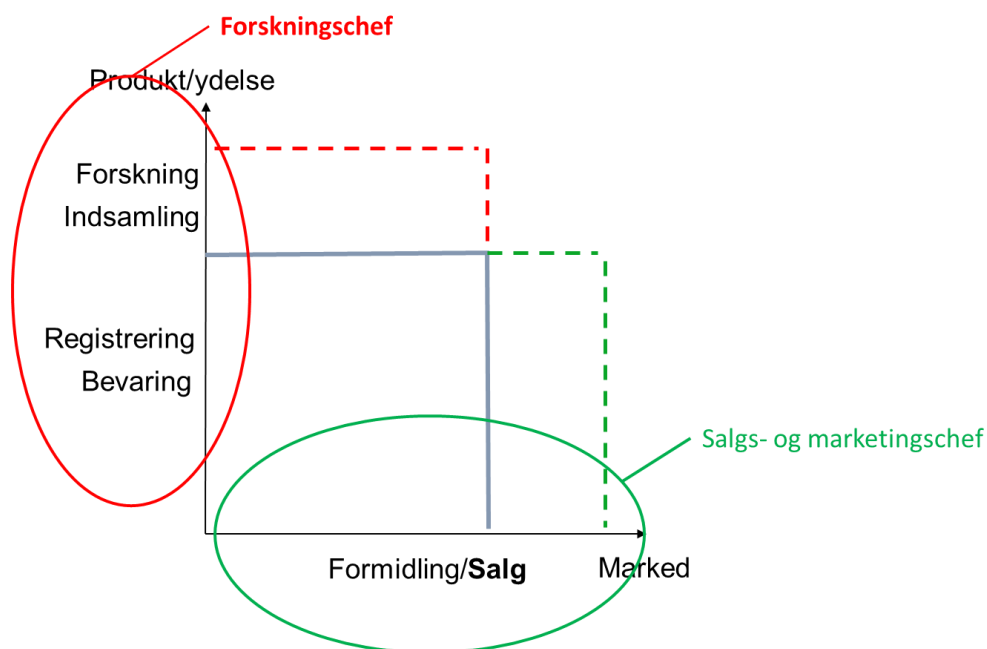
Bestyrelsen godkender en opdateret udstillingsstrategi hver år i forbindelse med godkendelsen af årets budget.

## 4. Organisering

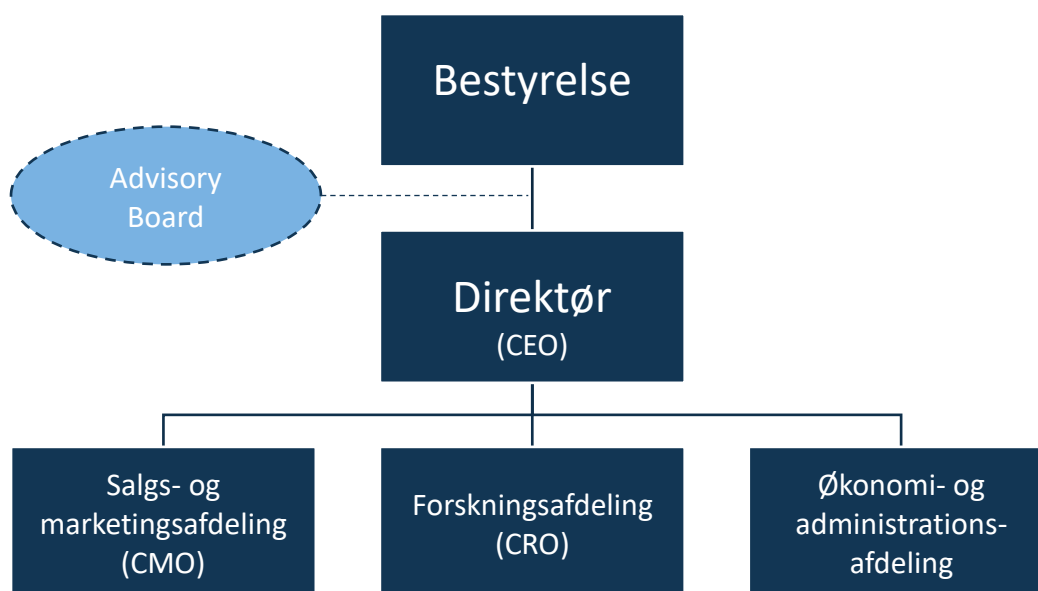
Organiseringen af arbejdet i Nordjyllands Kystmuseum bærer præg af, at museet i den forrige strategiperiode har været igennem en omfattende fusionsproces med sammenlægning af tre selvstændige museer til ét nyt stærkt kystmuseum. Fusionen er vel overstået og i denne strategiperiode er det derfor vigtigt at få hjemtaget de organisatoriske synergier ved at organisere arbejdet på en ny og ressourceeffektiv måde, der samtidig sikrer et højt fagligt niveau på alle jobområder.

Med den nye strategi introduceres der derfor en ny organisationsstruktur for museet. Den nye organisationsstruktur understøtter den tidligere beskrevne produkt-/markedsstrategi og deler ledelsesansvaret op i to nye hovedområder. Det ene er en helt ny salgs- og marketingsafdeling, der fremover ledes af en salgs- og marketingschef, mens det andet hovedområde er en forskningsafdeling under ledelse af en forskningschef. Endelig samles driftsopgaverne i en ny økonomi- og administrationsafdeling. Samtidig samles stillingen som direktør i en delt stilling med enten forskningschefen eller salgs- og marketingschefen.

Der er tale om en ret omfattende organisatorisk omlægning med væsentlige ændringer i ledelsesopgaverne for såvel direktør som for ledelsen i alle tre funktionsområder. Det er derfor formålstjenligt, at direktøren og de tre funktionschefer får tid til at komme ordentligt på plads, før der udarbejdes en detaljeret organisationsstruktur for hver af de tre funktionscheferes ansvarsområde. Dette arbejde igangsættes umiddelbart efter den samlede ledelse er på plads.



Den nye overordnede organisering er skitseret i organisationsdiagrammet herunder og er nærmere beskrevet på de følgende sider.



#### 4.1 Bestyrelse

Bestyrelsen for Nordjyllands Kystmuseum udøver den overordnede ledelse af museet. Det påhviler derfor bestyrelsen af tage vare på følgende tre kerneopgaver:

Ledelsesopgaven	Tilsynsopgaven	Strategiopgaven
Bestyrelsen skal sikre, at virksomheden er organiseret og ledet rigtigt.	Gennem tilsyn skal bestyrelsen sikre, at direktion og museet som helhed opfylder de krav som museets tilskudsydere, omverden og lovgivningen stiller.	Sikre fastlæggelse af museets strategiske retning, og at museet følger denne retning, indtil en ny fastlægges.
<b>Risikoledelse</b>		
<b>God virksomhedsledelse</b>		

Det er derfor bestyrelsen, som ansætter og afskediger direktøren for Nordjyllands Kystmuseum, ligesom det er bestyrelsens ansvar, at der afholdes et passende antal bestyrelsesmøder, hvor ledelsesopgaven, tilsynsopgaven og strategiopgaven varetages.

Bestyrelsens kompetencer bør afspejle bestyrelsens ansvar for Nordjyllands Kystmuseums forretningsmodel og risikoprofil. Bestyrelsen består i dag af lokale kræfter med et stort og ægte engagement. Dette giver museet en styrkeposition i form af dyb lokal indsigt. Dette kan med fordel suppleres af en række bestyrelseskompetencer, der giver Nordjyllands Kystmuseum et større udsyn og internationalt netværk.

Som inspiration for sammensætning af kompetencerne i bestyrelsen kunne følgende være relevant (til inspiration – ej fyldestgørende):

- Netværk til private danske og udenlandske fonde med tradition for investering i kunst og kultur.
- Netværk til det kulturpolitiske miljø på Christiansborg, dels til det politiske niveau og dels til embedsværket.
- Netværk til internationale kulturmiljøer.
- Museumsfaglighed på højt niveau, gerne fra et kommercielt drevet museum, hvor offentlige midler kombineres med private midler, evt. fra udlandet.
- Knowhow om bygningsinvesteringer og -drift.
- Investeringskompetencer.
- Markedsførings- og brandingkompetencer fra oplevelsesøkonomien.
- Andre fagligt relevante kompetencer?

Der udestår en dybere dialog i bestyrelsen for Nordjyllands Kystmuseum om den fremtidige bestyrelsessammensætning. Dette evt. i forening med en dialog om etablering af et advisory board som skitseret i ovenstående organisationsdiagram.

## 4.2 Direktør (CEO)

Direktøren varetager – under ansvar overfor og med reference direkte til Nordjyllands Kystmuseums bestyrelse – den daglige ledelse af Kystmuseet. Den daglige ledelse udøves under iagttagelse af gældende lov-

givning, Nordjyllands Kystmuseums vedtægter og i øvrigt efter de retningslinjer, der måtte blive anvist af bestyrelsen.

Den daglige ledelse omfatter alle sædvanlige forretningsmæssige og organisatoriske dispositioner, herunder ansættelse og afskedigelse af personale og fastsættelse af personalets arbejdsområder og beføjelser.

Det påhviler direktøren at holde bestyrelsen underrettet om alle forhold vedrørende Nordjyllands Kystmuseum, som må antages at have væsentlig interesse for bestyrelsen.

Direktøren har ret til at være til stede og udtale sig ved bestyrelsens møder, med mindre bestyrelsen i det enkelte tilfælde træffer anden beslutning.

Jobbet som direktør er ikke en fuldtidsstilling, men kombineres enten med stillingen som forskningschef eller med stillingen som salgs- og marketingschef.

Direktørens daglige ansvarsområder:

- Økonomisk og juridisk ansvarlig for Kystmuseets daglige drift.
- Indfrielse af bestyrelsens opsatte mål.
- Organisations- og personaleudvikling.
- Strategi og forretningsudvikling, herunder sikring af museets forskningsforpligtigelse.
- Økonomi/investering.

### 4.3 Salgs- og marketingsafdeling

Nordjyllands Kystmuseum har i den forrige strategiperiode haft meget begrænset fokus på salg og markedsføring. Det ændres der på i den nye strategi, hvor ansvarsområdet opprioriteres væsentligt. Der oprettes således et helt funktionsområde inden for salg og marketing med det hovedformål at øge museets besøgstal og billetsalg for derigennem at skabe et økonomisk råderum til fremtidig udvikling og nye investeringer.

I det nye funktionsområde oprettes der en ny stilling som salgs- og marketingschef, der får det samlede ansvar for museets salg og for kundernes værdioplevelse i forbindelse med besøget på museet.

#### Salg- og marketingschef (CMO)

Salgs- og marketingschefens overordnede ansvar er at stå for museets samlede salg og for kundernes værdioplevelse i forbindelse med besøget på museet, herunder ansvaret for museets formidlingsforpligtigelse. Dette skal ske på et højt fagligt niveau og under iagttagelse af museumslovens retningslinjer herfor.

Det overordnede mål med stillingen er at øge besøgstallet og i øvrigt realisere en betydelig og profitabel omsætningsvækst på museet.

Salgs- og marketingschefen refererer til museets direktør og indgår i den overordnede ledergruppe.

## 4.4 Forskningsafdeling

Forskningsafdelingens overordnede ansvar er at tage vare på Nordjyllands Kystmuseums forsknings-, indsamlings-, registrerings- og bevaringsforpligtigelse. Dette skal ske på et højt fagligt niveau og under iagttagelse af museumslovens retningslinjer herfor.

Nordjyllands Kystmuseum har i den forrige strategiperiode primært haft fokus på museets forsknings- og indsamlingsforpligtigelse i et museumsfagligt perspektiv. Det ændres der på i den nye strategi, hvor perspektivet på forskning og indsamling fokuseres og ændres væsentligt.

I denne strategi skal forskning og indsamling ses i et produktudviklingsperspektiv, hvor forskning og indsamling er krumtappen i fornyelsen af Nordjyllands Kystmuseums produkt. Fornyelsen af museets produkt skal fremadrettet ske under hensyntagen til produktets attraktivitet overfor kunderne og dermed produktets salgbarhed.

Desuden skal museets registrerings- og bevaringsforpligtigelse fremover ses i et produktvedligeholdelsesperspektiv, hvor der aktivt tages stilling til, hvilke museumseffekter der skal bevares, og hvilke der bør afvikles.

Herigennem er det forskningsafdelingens overordnede mål at gøre forsknings- og indsamlingsindsatsen mere fokuseret i forhold til de produktsøjler, som strategien foreskriver og sikre, at de museumseffekter, der ligger udenfor de udvalgte produktsøjler, afvikles.

Museets forskningschef har det samlede ansvar for ovenstående.

### Forskningschef

Forskningschefen har det overordnede ansvar for Nordjyllands Kystmuseums forskning, indsamling, registrering og bevaring.

Hovedopgaven for forskningschefen bliver at igangsætte en strategisk produktudvikling, der sikrer en fornyelse af Nordjyllands Kystmuseums produkt, samt gennemføre en sanering af de registrerede effekter efter deres relevans i forhold til de strategisk valgte produktsøjler.

Forskningschefen refererer til museets direktør og indgår i den overordnede ledergruppe.

## 4.5 Økonomi- og administrationsafdeling

Nordjyllands Kystmuseum har i den forrige strategiperiode haft en ledelsesmæssig opdeling af ansvaret for museets økonomi og ansvaret for museets bygningsdrift. Det ændres der på i den nye strategi, hvor ansvarsområderne slås sammen i en ny økonomi- og administrationsafdeling.

Hovedopgaven for afdelingen bliver at forvalte museets økonomi og bygningsmasse på en ressourceeffektiv måde, så der fremadrettet kan frigøres økonomiske ressourcer til museets fremtidige udvikling og til nye investeringer.

Der oprettes derfor en ny stilling som økonomi- og administrationschef til ledelse af funktionsområdet.

### **Økonomi- og administrationschef**

Økonomi- og administrationschefen har det overordnede ansvar for Nordjyllands Kystmuseums økonomiske administration og administration af museets bygninger og udenomsarealer samt museets indkøb.

Hovedopgaven for økonomi- og administrationschefen er at administrere museets økonomi, således at direktør og bestyrelse hver måned får et retvisende billede af museets økonomi, samt forvalte museets bygninger og udenomsarealer på en ressourceeffektiv måde. Som en del af jobbet skal økonomi- og administrationschefen løbende komme med anbefalinger til direktør om effektiviseringsforslag og reduktion af museets omkostninger.

Økonomi- og administrationschefen refererer til museets direktør og indgår i den overordnede ledergruppe.

## **5. Økonomi**

### **5.1 Driftsbudget**

Direktøren indstiller hvert år et driftsbudget til godkendelse i bestyrelsen. Budgettet afspejler de økonomiske forudsætninger for de udviklingstiltag, der igangsættes jf. indholdet af denne strategi.

For at frigøre økonomi til igangsætning af den beskrevne udvikling, skal budget 2020 anvise driftsbesparelser på 1,4-2 mio. kr., som omprioriteres til implementering af strategien.

Udkast til budget 2020 udarbejdes.

### **5.2 Investeringsbudget**

Der udarbejdes en overordnet investeringsplan ud fra konklusionerne i afsnit 3. Kunder og marked.

### **5.3 Likviditetsbudget**

Der er udarbejdes et overordnet likviditetsbudget, som tager højde for driften og investeringerne.



## 6. Implementering

Eftersom der er mange led og trin i forbindelse med gennemførelsen af strategien, bør første opgave i den sammenhæng være at udarbejde en overordnet implementeringsplan, som vil blive fulgt op af mere detaljerede implementeringsplaner i overensstemmelse med strategien, og i takt med at arbejdet skrider frem. Implementeringsplanen bruges som værktøj til løbende dialog mellem direktion og bestyrelse. Det er f.eks. en forudsætning, at det samlede ledelsesniveau er på plads, for at kunne tage fat på udstillingsstrategien. Det første trin i implementeringen vil derfor være at tilvejebringe denne situation.