



*MMEx – fyrtårnet der lyser andre op*

# MMEx – fyrtårnet der lyser andre op

## Meaning Making Experiences

### Resumé

MMEx (tidligere Midtjysk Oplevelsesproduktion) ansøger om kr. 15.000.000 til fortsat udvikling og etablering af Danmarks første internationale kompetence-, viden- og facilitetscenter for udvikling, produktion og salg af digitale formidlingsløsninger. Udviklingsfinansieringen, der skal anvendes dels til yderligere organisatorisk og juridisk afklaring, dels til medfinansiering af en række udviklingsprojekter, vil sikre, at der ved udviklingsfasens ophør, vil være skabt en sund virksomhed med den fornødne styrke og de fornødne kompetencer til fortsat vækst. Når MMEx er etableret, vil Region Midtjylland være placeret i det internationale førerfelt inden for formidling.

Museer, attraktioner og andre formidlende institutioner vil i de kommende år opleve et voksende behov for at gøre deres formidling mere nærværende, nyskabende og interessant. Der stilles stadig større krav til de oplevelser, som familierne skal bruge deres fritid til, konkurrencen er benhård. Samtidig er der en voksende interesse for ægte indhold. At se og røre en rigtig runesten og få dens fantastiske fortælling i oplevelsesorienterede omgivelser vil til enhver tid klart overgå enhver form for ikke-autentisk, tænkt oplevelse.

Hvis man kan forene en stærk oplevelsesdimension med for eksempel formidling af museernes vigtige historier, så har man skabt en unik styrkeposition. Etableringen af MMEx er etableringen af denne styrkeposition, som på sigt vil resultere i blandt andet en voksende interesse for museer og andre formidlende aktører inden for oplevelsesøkonomien.

Konkret vil MMEx arbejde med udvikling og produktion af formidlingsinstallationer i forskellige skalaer, fra det helt store altomfattende museumskoncept, til den lille interaktive installation, der fortæller en konkret historie på en ny og engagerende måde. MMEx vil anvende nye teknologier på meningsfulde og grænseoverskridende måder og være i front med anvendelsen af disse.

Bag MMEx – Meaning Making Experiences - står et konsortium, der har en helt unik sammensætning af kompetencer inden for kommunikation, formidling, børnekultur, animation, drama, audioteknik, visualisering, interaktivitet, kulturhistorie, kunsthistorie og naturhistorie. MMEx forener dermed højteknologi med "blød" viden om kultur og formidling i en kombination, der ikke er set før i Danmark.

Med baggrund i de kompetencer, der findes i MMEx og i MMEx's netværk, forventes MMEx at kunne tilbyde formidlings- og kommunikationsløsninger til museer, kulturinstitutioner, oplevelsesattraktioner, undervisningsinstitutioner, offentlige myndigheder og private



*MMEx – fyrtårnet der lyser andre op*

virksomheder i ind- og udland, som ønsker en høj kvalitet og store profileringsmuligheder på deres formidlingsløsninger.

Også i sin organisation vil MMEx udfordre de gængse opfattelser af, hvad en virksomhed er, og hvordan en virksomhed kan fungere. Nøgleordet for MMEx er i høj grad netværk. Virksomheden dannes af et netværk, udviklingen af virksomheden vil i høj grad trække på kompetencer, som kan findes i det netværk, som konsortiet bag MMEx har, og virksomheden vil i sin drift i høj grad trække på og inddrage et stort netværk af samarbejdspartnere inden for kulturlivet, inden for forskningsverdenen og i det private erhvervsliv.

MMEx vil i sig selv blive et innovationsfyrtårn, men effekten af etableringen af MMEx ligger i lige så høj grad i de udviklingsperspektiver, MMEx gennem sine nyskabende formidlingsprodukter åbner for kunderne inden for oplevelsesøkonomien i forhold til at give bedre oplevelser, øge antallet af gæster og tiltrække nye kundegrupper. MMEx vil med sine muligheder for at generere nyskabende og overraskende resultater også være med til at gøre Region Midtjylland synlig som et centrum for innovative formidlingsinitiativer.





*MMEx – fyrtårnet der lyser andre op*

## **1. Meaning Making Experiences**

### **- Fra Midtjysk Oplevelsesproduktion til MMEx**

#### **1.1 MMEx søger om udviklingsmidler**

MMEx (tidligere Midtjysk Oplevelsesproduktion) ansøger om kr. 15.000.000 til fortsat udvikling og etablering af Danmarks første internationale kompetence-, viden- og facilitetscenter for udvikling, produktion og salg af digitale formidlingsløsninger. Udviklingsfinansieringen, der skal anvendes dels til yderligere organisatorisk og juridisk afklaring, dels til medfinansiering af en række udviklingsprojekter, vil sikre, at der ved udviklingsfasens ophør, vil være skabt en sund virksomhed med den fornødne styrke og de fornødne kompetencer til fortsat vækst. Når MMEx er etableret, vil Region Midtjylland være placeret i det internationale førerfelt inden for formidling.

#### **1.2 Historik – fra MOP til MMEx**

MMEx blev dannet på initiativ af Midtjyske Museers Udviklingsråd i efteråret 2007 under navnet Midtjysk OplevelsesProduktion (MOP).

Bag MOP stod et konsortium af engagerede aktører inden for forskning, kultur og undervisning, som alle har en stærk interesse i at udvikle nye formidlingsformer, der kan engagere, involvere og interessere.

Konsortiet, der er det samme, som står bag MMEx, bestod af: Midtjyske Museers Udviklingsråd, CAVI – Center for Avanceret Visualisering og Interaktion ved Århus Universitet, The Animation Workshop i Viborg, TEKNE - netværk for digital kunst – ved Århus Universitet, Teater Katapult fra Århus, Intraface – ressourcer for gymnasier og museer i Horsens, Kulturprinsen, Børnekulturens Udviklingscenter i Viborg.

MOP havde som formål at skabe en virksomhed, der kunne udvikle formidlingsformer med et dobbelt afsæt, dels i den dybe faglighed og store autenticitet, som konsortiets medlemmer repræsenterer, og dels i en udforskende og udfordrende tilgang til nye medier og nye teknologier og deres kommunikative muligheder.

Institutionerne bag konsortiet har stillet medarbejdere til rådighed for en arbejdsgruppe, som med økonomisk støtte fra Regions Midtjyllands pulje til internationale oplevelsesfyrtårne på MOP's vegne i løbet af 2008 har gennemført et udviklingsarbejde, der dels har haft til formål at skærpe MOP's koncept, dels at afprøve MOP's konkrete kompetencer i et demonstrationsprojekt og dels at udvikle en gennemarbejdet og troværdig forretningsplan og en bæredygtighedsundersøgelse. Dette arbejde, som – på grund af MMEx's særlige karakter og organisation - formentlig adskiller sig væsentligt fra andre udviklingsprocesser omkring midtjyske oplevelsesfyrtårne, er udført i samarbejde med Rambøll Management A/S og konsulent, antropolog Suzan Tuczu. Som en meget netværksorienteret virksomhed, har MOP i udviklingsfasen endvidere trukket på en



*MMEx – fyrtårnet der lyser andre op*

baggrundsgruppe bestående af 23 museumsfolk, der har fulgt udviklingsarbejdet og er kommet med meget væsentlige input til processen.

Som et resultat af udviklingsprocessen har Midtjysk OplevelsesProduktion valgt at ændre navn til MMEx – Meaning Making Experiences. Det har naturligvis baggrund i, at MMEx's kommende virksomhed rækker langt ud over det det midtjyske område, og at virksomhedens koncept er blevet skærpet. Der er derfor behov for et navn, som kan bruges internationalt, som kan kombineres med et domænenavn (mmex.dk), og som indeholder en klar kobling til MMEx's vision og mission.

## **2. MMEx – Danmarks internationale center for digital formidling**

### **2.1 Koncept og idé**

MMEx er en unik netværksbaseret vidensvirksomhed, der udvikler, producerer og sælger formidlingsydelser og koncepter til de kunder, for hvem levende, sanselig og nærværende formidling er essentiel for deres forretning. Formidling tænkes bredt i MMEx – fra museumsformidling over produktion af digital kunst til markedsføring.

Missionen for MMEx er med udgangspunkt i kultur-, kunst- og naturarven at opsamle viden om og udvikle og producere digital formidling til kulturinstitutioner, attraktioner og virksomheder i en kvalitet, der ikke findes andre steder.

MMEx vil være leverandøren, der virkelig forstår kunden, kundens målgruppe og de fortællinger, der kan formidles. MMEx er samtidig samarbejdspartneren, der kan udvide virkemidlerne til formidling langt ud over det, der vanligt ses i markedet.

MMEx er en netværksvirksomhed, hvis konsulenter omfatter en meget bred og hidtil uset kombination af kompetencer i høj kvalitet inden for alle hjørner af oplevelsesøkonomien, kulturformidling, visualisering, drama, animation, børnekultur, audioteknik, interaktion, kulturhistorie, kunsthistorie, naturhistorie og kommunikation. MMEx's nære samarbejdspartnere er på samme måde de fremmeste inden for formidling og kommunikation

MMEx er dermed en vidensvirksomhed, hvor faglig dybde og høj kvalitet er nøgleordene, og som altid er på forkant – ikke fordi det nye er målet i sig selv, men fordi ny forskning og ny teknologi vil bevirke, at MMEx altid kan tilbyde den bedste løsning, når det drejer sig om formidling i øjenhøjde – uanset hvem kunden er, og uanset hvem der formidles til.

MMEx placerer sig derfor også i high end-markedet, og det er ikke MMEx's hensigt at gå ind i prisfølsomme markedsområder, hvor MMEx skal konkurrere på prisen med andre spillere på



*MMEx – fyrtårnet der lyser andre op*

markedet. MMEx placerer sig som en nichespiller i en del af markedet, hvor forskning, viden, konsulentarbejde og produktion kan smelte sammen i unikke løsninger, og MMEx vil typisk være en first mover på området.

Selv om MMEx i sig selv vil stå og lyse som et fyrtårn, fordi virksomheden er innovativ i forhold til kombination af kompetencer, netværksdannelse, videndeling, erfaringsudveksling, anvendelse af ny teknologi og samarbejde på tværs af geografi, sektorer og erhverv, ligger den største fyrtårnsværdi i MMEx i, at virksomheden har det som sit fornemmeste mål at løfte sig selv ved først og fremmest at løfte kunderne og samarbejdspartnerne.

Med etableringen af MMEx vil der blive skabt en virksomhed, der vil blive en uomgængelig sparrings- og samarbejdspartner for rigtig mange aktører inden for oplevelsesøkonomien, både regionalt, nationalt og på sigt internationalt. Ud over at MMEx i sig selv vil kunne skabe kommercielle succeser, vil der omkring MMEx også opstå både et innovationsmiljø og et vækstmiljø for små og mellemstore virksomheder, der på den ene eller anden måde beskæftiger sig med ny teknologi.

## **2.2 MMEx – en nyskabelse i slipstrømmen på internationale tendenser**

Etableringen af MMEx udgør et unikt nyt koncept, fordi en enestående klynge af kompetencer søges operationaliseret i en virksomhedskonstruktion. Kompetencerne, der blandes i MMEx, udgør en sprængfarlig cocktail af viden om formidling i en række forskellige sammenhænge og en teknologisk innovations- og udviklingslyst. MMEx vil kunne være med til at danne skole, for at helt nye typer af aktørsammensætninger kan etablere virksomheder. Netop unikke blandinger af kompetencer og utraditionelle samarbejder der involverer kultur, viden, teknologi og erhverv vil kunne give grundlag for vækst indenfor oplevelsesøkonomien.

Samtidig læner etableringen af MMEx sig idemæssigt op ad en række væsentlige, globale megatrends:

### *Megatrend: Globalisering*

MMEx vil muliggøre, at regionens (og senere nationens) museer får internationale perspektiver i deres arbejde. Fordi museerne i de kommende år kommer til at udbygge repræsentationen på internettet, åbnes op for internationale samarbejder på helt nye måder. MMEx vil understøtte en etablering af sådanne internationale samarbejder og vil udvikle projekter og værktøjer, der giver mulighed for tætte forbindelser på tværs af landegrænser, hvor det er meningsfuldt.

### *Megatrend: Digitalisering*

MMEx vil arbejde med digitalisering i forreste frontlinje. Det handler ikke blot om at skabe digitale repræsentationer af eksisterende materialer, det handler om at anvende de digitale muligheder til at fortælle de bedste historier, nogle gange løsrevet fra den fysiske verden, andre gange i tæt tilknytning til den. MMEx når længere i brugen af digitale løsninger ved at koble de



*MMEx – fyrtårnet der lyser andre op*

højteknologiske løsninger – det teknologinørdede – med humanistiske og kunstneriske kompetencer og vil på den måde kunne forbedre både oplevelse og læring.

#### *Megatrend: Individualisering*

Den skræddersyede museumsoplevelse (og oplevelse i det hele taget) er netop en af de udfordringer, som MMEx vil tage fat på. De digitale teknologier giver mulighed for, at hver enkelt får sin helt egen oplevelse, en individualisering, der potentielt rækker langt ud over at lave en særlig formidling for børn, voksne, mænd, kvinder eller andre segmenter. Intelligente systemer vil kunne understøtte den besøgendes helt egen oplevelse både, før, under og efter besøget på museet eller attraktionen.

#### *Megatrend: Oplevelser med indhold og autenticitet*

Med MMEx's udgangspunkt i museumsverdenen og med virksomhedens kobling af museumskompetencerne og andre kulturkompetencer med højteknologiske kompetencer rammer MMEx ned lige i den megatrend, der kalder på oplevelser med indhold. MMEx vægter indhold og kvalitet højt og vil sammen med museer og oplevelsesattraktioner kunne skabe oplevelser, der på en gang er stærkt underholdende og samtidig har et meningsfuldt indhold, hvor autenticitet er i højsædet.

#### *Megatrend: Netværksorganisering og kobling mellem kultur og erhverv*

Med sin særlige kobling af kompetencer og sin insisteren på netværkets betydning rammer MMEx endnu en megatrend, Netværksorganisering, som netop spiller sammen med individualisering, digitalisering og globalisering. Udvikling i netværk skaber helt nye muligheder, da det sløjfer traditionelle strukturer og baner vejen for nye decentrale strukturer, muligheder og koblinger mellem kultur og erhverv. MMEx vil kunne være med til at udvikle dette krydsfelt i hidtil ukendte og uprøvede retninger.

### **2.3 Etablering af MMEx er udvikling**

MMEx er en virksomhed, der i sin organisation og i sine produkter søger helt nye veje. Netop derfor vil etableringen af MMEx også være afhængig af, at der sideløbende med udviklingen af selve virksomheden MMEx gennemføres et omfattende udviklings- og forskningsarbejde inden for formidling og digital teknologi.

De udviklings- og forskningsaktiviteter, der skal danne grundlaget for den fremtidige drift af MMEx, er ikke direkte kundespecifikke og kan ikke finansieres som en del af den almindelige drift af MMEx. Det er aktiviteter, som skal sikre, at MMEx som udgangspunkt har det nødvendige vidensgrundlag og de nødvendige vidensplatforme til at gå ind i markedet, og som derfor må finansieres gennem udviklingsmidler.

Udviklings- og forskningsaktiviteterne, der er nærmere beskrevet i afsnit 4, gennemføres i samarbejde med museer og attraktioner i Region Midtjylland. Aktiviteterne vil derfor på samme



*MMEx – fyrtårnet der lyser andre op*

tid sikre vidensgrundlaget for MMEx og umiddelbart betyde et direkte løft af museer og attraktioner i regionen, der som samarbejdspartnere får gennemført de konkrete formidlingsprojekter, som udgør udviklingsaktiviteterne.

### **3. Virksomheden MMEx**

I den forretningsplan, som MMEx har udarbejdet i samarbejde med konsulentfirmaet Rambøll Management A/S (bilag 1) er der defineret tre forretningsområder, som i forening vurderes at kunne løfte virksomhedens koncept og sikre en bæredygtig forretningsudvikling:

- Forskning og udvikling,
- Konsulentarbejde og vidensvirksomhed
- Produktion

De tre forretningsområder kommer samtidig til at definere grundstammen i organisationen i MMEx.

#### **3.1. Organisation**

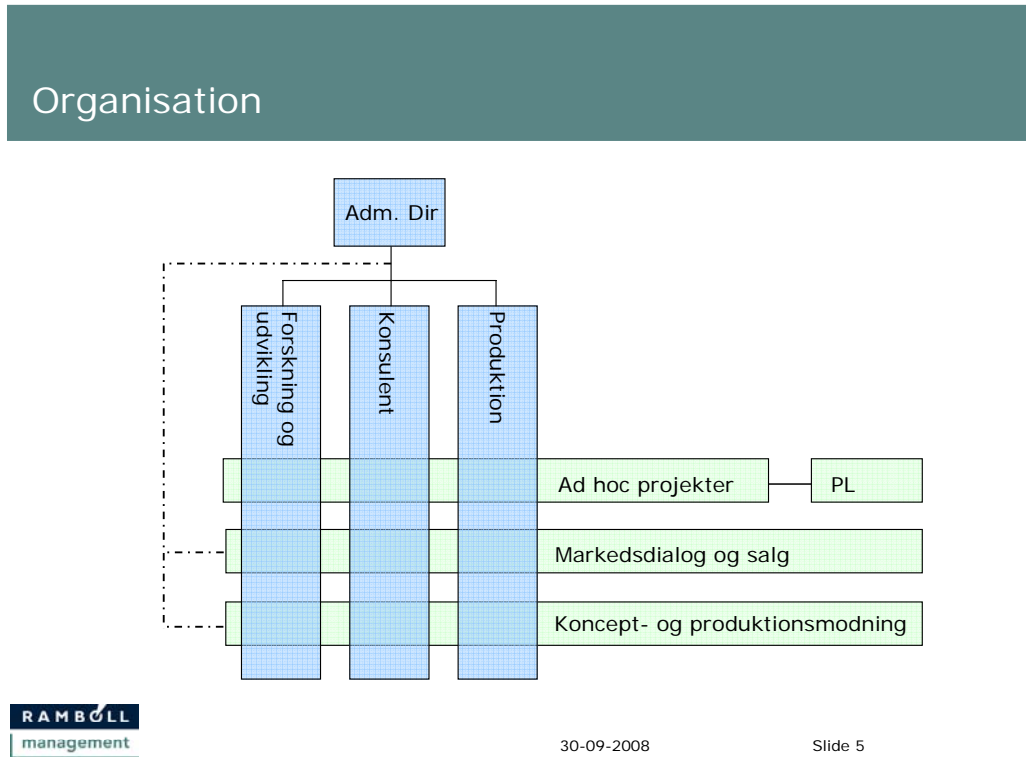
MMEx tænkes udviklet som en matrix-organisation, hvor de lodrette søjler i organisationsdiagrammet, Forskning og udvikling, Konsulentarbejde og vidensvirksomhed og Produktion, har fokus på faglighed og viden. Da MMEx i høj grad skal leve af og udvikle sig ved at være en lærende organisation, der hele tiden samler erfaring op i virksomheden, er det imidlertid meget vigtigt, at de tre lodrette søjler suppleres med tre tværgående, Markedsdialog og salg, Koncept og produktionsmodning og Ad hoc-projekter, som har fokus på dialogen med markedet, på konstant at få produktionsoptimeret projekterne i de lodrette søjler og sidst, men ikke mindst fokus på gennemførelsen af projekter.

I forretningsplanen er der foretaget forholdsvis forsigtige estimater på størrelsen af MMEx' organisation, idet der regnes med en medarbejderstab i år 1 på 7. Med en forventet vækstrate på 50 % årligt, vil MMEx i år 3 have en medarbejderstab på 14.



MMEEx – fyrtårnet der lyser andre op

MMEEx's organisation ser i diagramform således ud:



### 3.1.2 Forskning og udvikling

Det vil være både naturligt og i høj grad nødvendigt for MMEEx at arbejde med forskning og udvikling. MMEEx har sit udspring i forskningsbaserede institutioner og forskningsmiljøer, og MMEEx har valgt at ville være i den absolutte front på formidlingsområdet. Hvis MMEEx vil indtage en nicheplads i den høje ende af markedet, hvor der ikke konkurreres på prisen, skal virksomheden være i konstant udvikling og i kontakt med den nyeste forskning på området.

Forsknings- og udviklingsaktiviteterne i MMEEx er ikke direkte kundespecifikke. Der er ofte tale om aktiviteter inden for områder, hvor formidlingsløsningerne endnu ikke findes i kommerciel form, og der vil oftest være tale om en langsigtet udvikling. Kun en mindre del af MMEEx' forskning og udvikling vil det derfor være muligt at fakturere direkte ud til kunderne, og aktiviteten skal derfor i høj grad baseres på fundraising – herunder i første fase af virksomhedens eksistens udviklingsfinansiering fra Region Midtjylland.





*MMEx – fyrtårnet der lyser andre op*

### **3.1.3 Konsulentarbejde og vidensvirksomhed**

En væsentlig del af MMEx kommercielle virksomhed ligger inden for den søjle i organisationsdiagrammet, der hedder Konsulentarbejde og vidensvirksomhed. Her er tale om kundespecifik virksomhed, der enten bygger på koncepter udviklet af MMEx's forsknings- og udviklingsafdeling eller relaterer sig til konkrete udviklingsprojekter bestilt og betalt af kunden. Der kan være tale om alt lige fra en mindre sparringsopgave til udvikling af og projektstyring på endog meget store udstillings- og formidlingsprojekter. En del af konsulentvirksomheden vil blive udført af MMEx's store netværk blandt museer og vidensinstitutioner.

Denne del af MMEx's virksomhed omfatter også uddannelse, træning og kompetenceudvikling inden for de områder, hvor MMEx har spidskompetencer.

Vidensdelen i dette område vil blive brugt til at brande MMEx's viden og kompetencer udadtil, idet det er vigtigt for en virksomhed som MMEx hele tiden at positionere og profilere sig som den organisation, der har den nyeste viden på området.

### **3.1.4 Produktion**

Produktionsområdet i MMEx skal drives på rent kommercielle, ordrebaserede vilkår. Her produceres en del af de tekniske og formidlingsmæssige løsninger, som MMEx tilbyder sine kunder, af MMEx's egne medarbejdere, mens en anden del udføres sammen med MMEx's store netværk af samarbejdspartnere.

### **3.1.5 Markedsdialog og salg**

Denne enhed i MMEx har til ansvar at holde sig på orienteret om markedet og sikre, at viden fra markedet implementeres i organisationen både på strategisk og mere operationelt niveau.

Markedsdialog og salg vil også planlægge og gennemføre MMEx's kundedialog og salgsaktiviteter, og ansvaret for virksomhedens markedsføring og branding ligger i denne del af virksomheden.

### **3.1.6 Koncept- og produktionsmodning**

Da MMEx er en nyetableret virksomhed, vil det være utrolig vigtigt, at der fra starten fokuseres på at forankre processer og koncepter i virksomheden i en særlig tværgående enhed.

Processerne kan være arbejdsprocesser i gennemførelsen af projekter, processer, som anvendes i salgssammenhæng, eller processer i virksomhedens it-struktur, som alle har meget stor betydning for en nystartet virksomheds muligheder for at vokse ubesværet.

Samtidig er det vigtigt, at de projekter, som gennemføres i virksomhedens startfase, i videst mulige omfang bringes fra at være udviklingsprojekter til at være mere eller mindre standardiserede koncepter, der med mindst mulig tilpasning kan sælges i fremtidige leverancer.



*MMEx – fyrtårnet der lyser andre op*

Dette arbejde med at skabe koncepter er en væsentlig forudsætning for, at MMEx fremadrettet kan sikre indtjening på sine projekter.

### **3.1.7 Ad hoc-projekter**

Her er tale om en enhed, som etableres ved større projekter. Der kan på sigt være flere af denne slags projektenheder i organisationen, men i virksomhedens første leveår, hvor basisorganisationen er ret lille, er der et naturligt loft for, hvor mange af de helt store projekter, MMEx kan gennemføre parallelt.

I projektenhederne vil der typisk indgå repræsentanter fra kunder og samarbejdspartnere i arbejdet.

## **3.2 Markedspotentiale**

Der er ikke gennemført egentlige, systematiske markedsundersøgelser i forbindelse med den foreløbige udvikling af MMEx. Gennem den baggrundsgruppe, MMEx har etableret blandt museerne, og gennem omtale af projektet i forskellige sammenhænge er det dog konstateret, at der er en overordentlig stor interesse for MMEx og virksomhedens koncept, som helt klart rammer ned i et tomrum, hvor der er et meget stort udækket behov. Det understøttes også af en undersøgelse udført af innovations- og udviklingshuset Seismonaut for Region Midtjylland, Århus Kommune og Århus Universitet i sommeren 2008, hvor det konstateres, at virksomheder mangler viden om nye medier, at der er behov for et netværk, der samler viden om brugen af nye medier såvel i virksomheder som på forskningsfeltet, og at der er et stort behov for et kompetenceløft inden for området blandt såvel producenter som aftagere. Her har MMEx helt klart en rolle at spille.

Det afspejler sig også i, at over halvdelen af de museer, som har deltaget i MMEx's seminarer, erklærer sig uforbeholdent som kommende kunder i MMEx, og flere har meldt sig med konkrete opgaver, som de ser MMEx som samarbejdspartner på. MMEx kunne således, hvis virksomheden var etableret, have haft de første ordrer fra museer i hus, uden at have gennemført nogen form for markedsføring. Samtidig har MMEx i løbet af udviklingsfasen (fase 2) modtaget henvendelser fra flere andre af fyrtårnsprojekterne med henblik på at etablere et samarbejde, hvor MMEx's særlige kompetencer kan udnyttes. Det gælder projektet Fængslet, hvor en partner i MMEx-konsortiet er involveret i den videre udvikling, og Havets Hus, som MMEx rent faktisk har været inde og gennemføre et udviklingsforløb sammen med.

Man kan dog også forsøge at vurdere MMEx's markedspotentiale ud for en teoretisk model. Det har konsulentfirmaet Rambøll Management i MMEx's forretningsplan gjort ud fra markeds karakteristika som værditilførsel, unikhed, teknisk viden, indgangsbarrierer, markedsvolumen, loyalitetsgrad, markedsvækst, prisfølsomhed og investeringsintensitet. Konsulentfirmaet er herved kommet frem til, at MMEx på en skala fra 1 til 10 har en skønnet værdi for markedspotentiale på 9.1, hvilket er højt.



*MMEx – fyrtårnet der lyser andre op*

### 3.3 Økonomisk bæredygtighed

MMEx har i samarbejde med Rambøll Management udarbejdet budgetter for såvel etablering om drift af virksomheden i dens første tre leveår. Der er udarbejdet et mere detaljeret budget for MMEx i forretningsplanen, men overordnet set ser nøgletallene for virksomhedens drift i de første tre leveår således ud:

	1. år	2. år	3. år	3 år i alt
<b>Omsætning i alt</b>	2.100.000	6.150.000	9.225.000	17.475.000
<b>Omkostninger</b>	4.545.000	6.303.000	8.708.000	19.557.000
<b>Nettooverskud</b>	-2.445.000	-153.000	517.000	-2.082.000

Det er en forudsætning for budgetterne, at der kan opnås økonomiske støtte til såvel forskellige typer af rådgivning i etableringsfasen som til en række større udviklingsprojekter, der fra starten sikrer MMEx et meget højt niveau i opgaveløsningen.

### 4. Etablering gennem udvikling

Det er, som beskrevet i afsnit 2.3, en forudsætning for etableringen af MMEX, at der laves et antal udviklingsaktiviteter, og dette arbejde udgør den væsentligste del af det, der ansøges midler fra Region Midtjylland til. Udviklingsaktiviteterne er nedenfor beskrevet i en række kategorier og kan læses både som en slags projektkatalog og som et katalog over opgavetyper, som MMEx vil kunne løse for kunderne. Der gives konkrete eksempler på aktiviteter inden for hver kategori, men kataloget er på ingen måde udtømmende.

De konkrete projektidéer er oparbejdet i MMEx gruppens arbejde i fase 2, ved idéudviklingsforløb dels i styregruppen og dels i forskellige konstellationer med eksterne samarbejdspartnere. Nogle aktiviteter har fokus på udvikling af teknologi og anvendelsesmåder, der endnu ikke (eller kun i begrænset omfang) er afprøvet – aktiviteter, som specifikt skal styrke MMEx som en innovativ virksomhed. Andre aktiviteter skal i højere grad ses i sammenhæng med behovet for at opbygge netværk og udvikle fælles platforme. Det understreges, at projektkataloget ikke er systematiseret på samme måde som ordretyperne i forretningsplanen.

Inden for hver kategori er der skønnet et nødvendigt antal gennemførte udviklingsprojekter og en dertil hørende gennemsnitsudgift for MMEx's engagement, og disse udgifter er samlet i et etableringsbudget, sammen med de øvrige udgifter der søges støtte til. Det gælder for disse



*MMEx – fyrtårnet der lyser andre op*

projekter, at MMEx i fase 4 kan bidrage med op til 50 % finansiering samlet set, mens den resterende medfinansiering skal findes andre steder.

I det følgende vil de perspektiver og muligheder der ligger indenfor de enkelte kategorier blive belyst som en argumentation i forhold til, hvorfor der søges støtte til netop disse. I denne gennemgang vil også finansieringen af projekterne blive berørt, ligesom der vil blive givet et skøn over, hvor mange af denne type projekter der vil blive lavet i fase 4. Disse betragtninger ligger til grund for budgettet (på side 26), der dog skal forstås dynamisk, idet antallet af projekter i de enkelte kategorier, de enkelte projekters volumen og graden af medfinansiering kan variere i forhold til det, der anslås her.

## Projektkategori I: Megaprojekter

Megaprojekter er projekter, der potentielt involverer et større antal museer. Man vil også kunne kalde projekterne for matrice-projekter, fordi de hver især udgør en ramme, hvor mindre delprojekter kan inkorporeres. Mens megaprojekterne i sig selv typisk vil være web- eller gis-baserede, kan delprojekterne under megaprojekterne være baseret på alle mulige teknologier.

Initiativet til megaprojekterne kan komme både fra MMEx, fra enkelte museer eller museumsnetværk. Megaprojekter vil blive udviklet enten på nationalt eller internationalt niveau og det vil være naturligt for en virksomhed som MMEx at være vært for den slags projekter. Disse projekter imødekommer ønsker om formidling, netop på regionalt, nationalt eller internationalt niveau, og vil kræve en omfattende indsats i alle dele af processen, fra idéudvikling, over fundraising og projektledelse, til produktion og support.

Der er tale om projekter, der skal udvikles over længere tid. Reelt bør de nok designes som "uendelige". Man kan med fordel begynde med pilotprojekter. Det vil sige for landskabsprojektet beskrevet nedenfor f.eks. med udgangspunkt i Lemvig Museum. Det vil dog fra starten være vigtigt at skitsere det store perspektiv, fordi alle museer som sagt skulle kunne finde en plads i projekterne. Både med hensyn til landskabsprojektet og tidslinjen (også nævnt nedenfor) ved vi, at der er lignende projekter i gang andre steder. Dette skal ikke være et argument for at lade projekterne ligge. Tværtimod vil det være en vigtig MMEx-opgave, at undersøge grænseflader og samarbejdsmuligheder til andre projekter. Realiseringen og implementeringen i en midtjysk kontekst vil under alle omstændigheder være en udfordring, MMEx vil være bedre i stand til at tage op end de enkelte museer.



*MMEx – fyrtårnet der lyser andre op*

### Megaprojekt 1: Landskabsprojekter

Målet er her at formidle kulturhistorie, kulturmiljøer og natur med anvendelse af f.eks. web, gis og mobilteknologi. Der ligger konkrete projektforslag fra Lemvig og Odder Museum; men alle regionens museer ville kunne bindes sammen i ét projekt med en fælles teknologisk platform, hvor det enkelte museum kan vælge til og fra blandt en række forskellige løsninger. Projekterne vil kunne kobles til lignende projekter uden for museernes eget regi, f.eks. i et samarbejde med Skov og Naturstyrelsen, Nationalparkerne og diverse turistorganisationer.

### Megaprojekt 2: Tidslinje projekter

En digital tidslinje, der bliver et formidlings- og markedsføringsværktøj for museerne. Alle museerne vil kunne få værktøjet stillet til rådighed, og alle ville kunne bidrage til det. Tidslinjen vil som udgangspunkt være web- og RFID-baseret (baseret på Radio Frequency Identification/RFID-stregkode eller radiobrik), men ligesom det gælder for landskabsprojektet vil andre teknologier kunne kobles på projektet og tilpasses de enkelte museer.

### Megaprojekt 3: Interaktivitet online

I forbindelse med Interface, der et samarbejdsprojekt mellem museer og gymnasier, arbejdes der med forskellige online kommunikationsløsninger mellem museerne og gymnasierne. MMEx vil kunne understøtte udviklingen af metoder og værktøjer i bred forstand, ligesom Interface vil kunne fungere både som aftager og medudvikler af andre formidlingsværktøjer, som vil kunne indplaceres i Interface. Den viden og de erfaringer, der gøres i forbindelse med Interface, vil kunne indgå i MMEx's konceptkatalog.

#### **Finansiering af Megaprojekter**

Den primære finansiering vil blive fundet nationalt eller internationalt og må pga. projekternes karakter være omfattende.

#### **Skønnet gennemsnitlig andel finansieret af MMEx tilskudsmidler**

1.500.000 kr.

#### **Antal projekter gennemført i etableringsfasen: 1**



## Projektkategori II: Netværksprojekter

Netværksprojekter, hvor flere aktører kobles og opnår en merværdi i forhold til at løse konkrete formidlingsopgaver, er et oplagt indsatsområde for MMEx. MMEx kan som "neutral" aktør være det aktivt samlende midtpunkt i processen og produktionen, og vil indledningsvis kunne bidrage med idéudvikling, fundraising og lign. Netværksprojekter vil være oplagte som eksempler på, hvor MMEx kan gøre en afgørende forskel.

Mens de såkaldte megaprojekter designes som åbne strukturer, der retter sig mod et ubegrænset antal af museer, vil netværksprojekter typisk være projekter, der er initieret af eller retter sig mod et begrænset antal museer, der finder sammen omkring et fælles koncept. Her er det ikke kun det teknologiske værktøj og den overordnede formidlingsramme, der er fælles. Projekterne fordrer også et nært samarbejde omkring form og indhold mellem deltagerne.

To projekter, nemlig "Ting fortæller historie" og Vandet" figurerer som skitseprojekter i MMExs forretningsplan. MMEx er selv initiativtager det første, mens Kulturprinsen i samarbejde med 4 kunstmuseer er initiativtager til det andet.

Netværksprojekter vil sandsynligvis komme til at spille en særlig rolle i forhold til udviklingen af de forretningsområder i MMEx, der handler om forskning og udvikling samt konsulentarbejde og vidensvirksomhed, og de vil være vigtige i forhold til at mobilisere det innovative potentiale, der eksisterer i museumsnetværket og blandt øvrige samarbejdspartnere.

### Netværksprojekt 1: Ting fortæller historie

Et projekt rettet mod børn og unge, familier og skoler. Projektets omdrejningspunkt er museernes genstande, som gemmer historier og rummer skjulte forbindelser til andre genstande, til produktionsprocesser, til menneskeskæbner, til lokal, regional og national historie og til verdenshistoriske strømninger. Ved hjælp af f.eks. cybertag-teknologi og internettet bliver disse forbindelser synlige, og museernes formidling udvides i tid og rum. Publikum får en ny og anderledes adgang til viden, oplevelser og historier, der er knyttet sammen på tværs af genstande, museer, værker osv. Det sker gennem både en "fri" og en "spilbaseret" tilgang til museumsgenstandene. I den fri tilgang er brugeren selv herre over sit bevægelsesmønster imellem de mange museer, museumsgenstande og links på nettet. I den spilbaserede tilgang er brugeren underlagt den overordnede fortælling, museerne



*MMEx – fyrtårnet der lyser andre op*

har lagt ned over museumsgenstandene. Der bliver tale om et dramatiseret spil med valg og muligheder og på sigt også med mulighed for, at publikum selv kan være medskabere på spillet.

## Netværksprojekt 2: Vandet

Kulturprinsen, Børnekulturens Udviklingscenter, leder i perioden 2007-2010 et udviklingsprojekt med deltagelse af 4 af regionens kunstmuseer og to egnsteatre: Silkeborg Kunstmuseum, Randers Kunstmuseum, Horsens Kunstmuseum, Skovgaard Museet, Carte Blanche (egnsteater i Viborg Kommune) og Randers Egnsteater. Formålet med projektet er at udvikle nye formidlingsformer til moderne børn og unge. Det sker nærmere bestemt ved at museernes udstillingspraksis udfordres af teatrets fornemmelse for rum og fortælling og dets erfaringer med dialog og interaktivitet i mødet med publikum. Projektets konkrete output er 4 udstillingsscenesættelser og to teaterforestillinger, som alle har vand som tema.

I sammenhæng med dette projekt ønsker MMEx at udvikle et koncept og et produkt, som i form af en digital installation fletter flere oplevelsesrum ind i hinanden. Den enkelte udstilling eller forestilling skal kunne opleves som et selvstændigt hele. Men ved at følge det eller de udlagte digitale spor vil publikum blive inviteret indenfor i andre museer og teatre med tilbud om andre oplevelser og nye perspektiver på temaet.

Konceptet er således på en gang en visualisering og materialisering af samarbejdet og en udvidelse og perspektivering af den enkelte museums- og teateroplevelse.

### **Finansiering af Netværksprojekter**

Finansieringen vil typisk være en "kludetæppemodell", hvor de enkelte aktører bidrager, og hvor der i tillæg hertil søges nationale midler.

**Skønnet gennemsnitlig andel finansieret af MMEx tilskudsmidler**  
1.000.000 kr.

**Antal projekter gennemført i etableringsfasen: 2**



## Projektkategori III: Casespecifikke projekter

Casespecifikke projekter laves i samarbejde med eksterne parter. De fungerer både som isbrydere i forhold til disse, som grundlag for praksisbaseret kompetenceopbygning og som eksempler på resultater, der kan vises frem i forbindelse med fremadrettet salgs- og udviklingsarbejde. Casespecifikke projekter vil være mindre, afgrænsede forløb, og MMEx vil forholdsvis hurtigt have resultater af dette arbejde. Udvikling af casespecifikke projekter er af disse grunde af afgørende betydning for MMEx i fase 4.

Her er der tale om projekter, der er konkrete og lette at afgrænse, og som typisk kræver en specifik teknologisk løsning, der ligger inden for MMEx's aktuelle spidskompetencer. Projekterne møder kundernes behov for formidling, i nogle tilfælde vil oplevelsesdimensionen være det afgørende, i andre den faglige dimension, og igen andre vil have eksempelvis ønsket om at formidle i forhold til et bestemt segment som ønske. Produktionerne i denne kategori vil relativt nemt kunne konceptualiseres og generaliseres, så erfaringerne kan kapitaliseres i nye opgaver. Løsningerne inden for denne kategori vil endvidere let kunne anvendes som referencer i salgs- og udviklingsarbejdet i forhold til nye opgaver.

### **Mejlbystenen – et gennemført Casespecifikt projekt**

Et projekt af denne type er allerede gennemført som et demonstrationsprojekt i forbindelse med fase 2. CAVI, Center for Avanceret Visualisering og interaktion ved Aarhus Universitet, har sammen med Kulturhistorisk Museum Randers skabt en formidlende iscenesættelse af Mejlbystenen, en runesten fra vikingetiden, der er fundet tæt på Randers.

Mejlbystenen er valgt som objekt for demonstrationsprojektet af flere årsager: stenen er en visuelt meget stærk og markant museumsgenstand, den har en central placering i en museumsudstilling, og den fortæller i sig selv en afrundet og afsluttet historie. Dermed er den meget velegnet som en showcase, som skal være et eksempel på et koncept, der skal skabe "wauw-effekt" med afsæt i et konkret objekt og en konkret historie. Mejlbystenen bliver i demonstrationsprojektet gjort "levende" gennem såkaldt intelligent projektion, hvor en tredimensionel genstand – ved hjælp af computermodeller – bruges som "lærred". Demonstrationsprojektet viser, at MOP med for eksempel inddragelse af teknologier som intelligent projektion, animation og interaktivitet kan skabe museumsoplevelser, der på samme tid lever op til museernes krav til fortælling og vidensformidling og den moderne museumsgæsts krav og ønsker om moderne, tidssvarende formidlingsformer, der formidler viden gennem oplevelse.





*MMEx – fyrtårnet der lyser andre op*

Runestensprojektet er nærmere beskrevet i bilag 2.

I forbindelse med udviklingsarbejdet er der fra museer og øvrige samarbejdspartnere kommet en række ideer til formidlingsprojekter, der i princippet vil kunne håndteres som runestensprojektet.

Nedenfor er nævnt et udsnit af disse, som alle vil kunne gennemføres i etableringsperioden. Projekterne fordeler sig i to hovedgrupper, nemlig projekter, der primært er rumlige og projekter, der primært er fortællende og forløber over tid.

#### Casespecifikt projekt 1: Textilforum, Herning Museum

I forbindelse med opbygningen af en udstilling, ønsker museet en visualisering af processer omkring tekstilfremstilling. En løsning vil kunne spænde fra mere traditionelle animationsfilm til avanceret projektion og animation på museets genstande.

#### Casespecifikt projekt 2: Gammel Estrup, Herregaardsmuseet

På museet findes en række gobeliner, der fortæller om herregårdens historie. Med avanceret projektion, animation mv. ville man kunne synliggøre og forklare de historier, der fortælles på gobelinerne. Samtidig ville man kunne vise de falmede gobeliners oprindelige farver.

#### Casespecifikt projekt 3: Odder Museum

Museet ønsker en virtuel genskabelse af mekanikken i en historisk vandmølle, Arbejdstilsynet har af sikkerhedshensyn forbudt møllen at køre. I stedet vil møllens mange tandhjul, aksler og udvekslingsmekanismer kunne blive vakt til live via avanceret projektion.

#### Casespecifikt projekt 4: Viborg Stiftsmuseum

I forbindelse med opbygning af en ny permanent udstilling ønsker museet at udvikle et spil om genopbygning af Viborg efter byens brand. Spillet skal udvikles til internettet.



*MMEx – fyrtårnet der lyser andre op*

#### Casespecifikt projekt 5: Danmarks Industrimuseum, Horsens

Museet ønsker at skabe tværgående og temabaserede fortællinger. Temaer knytter sig til bestemte roller, publikum kan vælge imellem. Projektet baseres på RFID-teknologi.

#### Casespecifikt projekt 6: Silkeborg Kunstmuseum

Museet ønsker i samarbejde med Teatret Katapult at skabe et interaktivt dramatisk forløb med den foreløbige arbejdstitel: "Ind i hovedet på Asger Jorn".

### **Finansiering af Casespecifikke projekter**

Casespecifikke produktioner vil som nævnt altid finde sted i samarbejde med en ekstern aktør, i fase 4 typisk med et museum. Museet vil selv kunne bidrage til finansieringen med de midler, der er sat af til egen formidlingsvirksomhed, og herudover vil der kunne søges statslige midler fra Kulturarvsstyrelsens formidlingspulje. I nogle tilfælde vil der også kunne opnås privat medfinansiering i form af sponsorater eller fondsfinansiering. Det skønnes sandsynligt at denne medfinansiering vil kunne udgøre mere end 50 % af de samlede udgifter.

#### **Skønnet gennemsnitlig andel finansieret af MMEx tilskudsmidler**

300.000 kr.

**Antal projekter gennemført i etableringsfasen: 12**

## **Projektkategori IV: Hovedentrepriser**

Med projektkategorien Hovedentrepriser er der tale om full scale-opgaver, der rummer alt fra konsulentbistand, behovsafklaring, konceptudvikling mv. til produktion og implementering af helhedsløsninger omkring formidlings- og informationsopgaver.

Denne projektkategori hører til blandt de langsigtede satsninger. I virkeligheden indeholder den et stort repertoire af de kompetencer der findes i MMEx, når den nedbrydes i enkelte elementer. Fra idéudvikling, konsulentvirksomhed, brugerdreven innovation – over – projektbeskrivelse, fundraising, projektledelse – til - projektstyring,



*MMEx – fyrtårnet der lyser andre op*

produktion, uddannelse, support, for blot at nævne nogle.

Denne type projekter vil være langsigtede markører for virksomheden MMEx og vil kunne bidrage til national og international opmærksomhed. Udviklet som forretningsområde vil denne projektkategori også give MMEx mulighed for i en række tilfælde at initiere projekter, som uden MMEx's initiativ ikke ellers ville se dagens lys.

I denne type projekter vil der være tale om MMExs medvirken i forhold til etablering af nye permanente museumsudstillinger, etablering af oplevelsescentre (Fængslet i Horsens), science-centre ol.

### Hovedentreprise 1: Spøttrup Borg

Spøttrup borgmuseum er et eksempel på denne kategori. Her er en helt ny udstillingsbygning i tilknytning til borgen på tegnebrættet. Kunden har selv en forestilling om formidlingsløsningen, der ved hjælp af teknologi og interaktion skal bringe fortiden til live. Kunden ønsker ikke for mange formidlingstiltag i selve borgen. Pt. er rummene usystematisk og sparsomt møblerede, og kunden skal afklare, om der fremover skal indgå møbler eller enkelte repræsentative genstande i rummene. Kunden ser det som en væsentlig formidlingsudfordring at få oplevelsen i den nye udstillingsbygning og på borgen til at hænge sammen. Ønsket er, at der skal være en stringent linje mellem borgen, rummet omkring den og udstillingsbygningen. Der er, med kundens ord, behov for en menneskeliggørelse af borgen, der fremstår som en næsten tom skal. F.eks. gennem menneskehistorier, der tilsammen kan fortælle den store historie.

#### **Finansiering af Hovedentrepriser**

Tager vi udgangspunkt i eksemplet Spøttrup Borg, så vil hele projektet i runde tal have en finansiering i størrelsesordenen 15 mio. kr. Heraf ca. 10 mio. kr. til bygninger og 5 mio. kr. til formidling. Formidlingsdelen vil udgøre et udviklingsprojekt for MMEx som skønnes at bidrage med 2 mio. kr. De resterende 3 mio. kr. medfinansieres af offentlige og private fonde.

**Skønnet gennemsnitlig andel finansieret af MMEx tilskudsmidler**  
2.000.000 kr.

**Antal projekter gennemført i etableringsfasen: 1**



## Projektkategori V: Vidensplatforme

Også denne kategori hører til blandt de langsigtede. Det skønnes altafgørende for MMEx at opbygge sådanne tværgående spidskompetencer/vidensplatforme for at kunne møde opgaver inden for alle skalaer og kategorier med en passende høj faglighed. I et vist omfang vil viden fra andre projektkategorier finde vej til de vidensplatforme, som MMEx vælger at satse på, men de vil ikke kunne erstatte en bevidst målrettet indsats inden for et specifikt fagområde.

### Vidensplatform 1: Informationsorganisering

I en fremtid, hvor museernes fysiske objekter bliver digitaliseret, og hvor antallet af digitale materialer ydermere vil vokse eksplosivt, vil en formidlingsorienteret viden om, hvordan man håndterer disse materialer hensigtsmæssigt være afgørende for at kunne udnytte dem bedst muligt. Vidensplatformen Informationsorganisering handler derfor om opbygning af viden og kompetencer inden for databaser, der kan indeholde alle typer af materialer, tekst, lyd, billede, video, 3D modeller og så videre. Endvidere om opbygning af viden og kompetencer om, hvordan disse materialer kan repræsenteres i formidlings-sammenhæng, fra anvendelse på web til interaktive installationer i museer og byrum.

### Vidensplatform 2: Interaktion i praksis

Opbygning af viden og kompetencer inden for praktiske anvendelser af interaktionsteknologier i installationer. Herunder trackingteknologier, sensorteknologier, projektionsteknologier, skærmteknologier, med særligt henblik på at disse ting skal ud og virke i sammenhænge, hvor der stilles særlige krav til robusthed og support.

### Vidensplatform 3: GPS

Opbygning af viden og kompetencer inden for lokationsbaserede tjenester der baserer sig på GPS tracking. Særligt med henblik på en fremtid, hvor det forventes, at der ud over GPS i bilerne også kommer GPS i mobiltelefonerne, og dette forhold åbner for en lang række muligheder for formidling.



*MMEEx – fyrtårnet der lyser andre op*

### **Finansiering af Vidensplatforme**

Vidensplatforme vil være den eneste projektkategori, der ikke vil kunne oppebære en 50 % ekstern medfinansiering. I et vist omfang skønnes det, at andre delprojekter vil kunne bidrage, men det forventes ikke at kunne udgøre mere end 20 % af den samlede finansiering af denne projektkategori.

#### **Skønnet gennemsnitlig andel finansieret af MMEEx tilskudsmidler**

1.500.000 kr.

#### **Antal projekter gennemført i etableringsfasen: 3**

## **Projektkategori VI: Konsulentvirksomhed, undervisning og fundraising**

På tværs af de fem foregående projektkategorier vil der blive tale om en omfattende konsulentvirksomhed og bistand til afklaring af diverse kunders behov på et tidligt tidspunkt i deres projektudvikling. Dialogen med regionens museer har vist et stort behov for denne funktion. Som en del af de kompetencer som MMEEx har og vil udvikle er et indgående kendskab til fundraising og finansieringsmuligheder lokalt, regionalt, nationalt og internationalt. Ligeledes vil undervisningsaktiviteter, hvor MMEEx's kompetencer udbredes til museerne være et forretningsområde der vil følge naturligt i kølvandet på MMEEx's øvrige aktiviteter.

Havets Hus, som også ansøger om at blive oplevelsesfyrtårn, henvendte sig tidligt til MMEEx konsortiet med en opgave, der omhandlede idé- og conceptudvikling i forbindelse med den oplevelsesorienterede del af dette projekt. På grund af den stærke fremdrift og det høje aktivitetsniveau i MMEEx konsortiet, blev opgaven overleveret til, og udført af CAVI. Havets Hus og MMEEx ser denne tidlige berøring som et muligt startskud for et mere forpligtende samarbejde i fremtiden.



*MMEx – fyrtårnet der lyser andre op*

Aktiviteter inden for Konsulentvirksomhed, undervisning og fundraising vil i etableringsfasen primært knytte an til konkrete projekter inden for de fire førstnævnte projektkategorier, hvorfor der ikke nævnes nogen konkrete eksempler.

### **Finansiering af Konsulentvirksomhed, undervisning og fundraising**

I etableringsfasen vil disse aktiviteter pga. deres tætte tilknytning til konkrete projekter være minimum 50 % medfinansierede.

**Skønnet gennemsnitlig andel finansieret af MMEx tilskudsmidler**  
50.000 kr.

**Antal projekter gennemført i etableringsfasen: 8**

## **5. MMEx i regionalt, nationalt og internationalt perspektiv**

Netop fordi MMEx er en netværksbaseret virksomhed, er der allerede sikret regional opbakning bag og forankring af projektet. 43 museer spredt ud over hele Region Midtjylland udgør den regionale basis for MMEx, som også omfatter et center på Århus Universitet (CAVI), et netværk med udspring i Århus Universitet (TEKNE), et teater i Århus (Katapult), et netværk af gymnasier med udspring i Horsens (Intrface), et børnekulturcenter i Viborg (Kulturprinsen) og Danmarks eneste anerkendte animationsuddannelse i Viborg (The Animation Workshop) (bilag 3). På det regionale plan spiller MMEx på flere områder sammen med både kulturpolitikken i Region Midtjylland og med de regionale kulturaftaler, der er indgået mellem Kulturministeriet og flere områder i regionen. Interregionalt er der startet drøftelser og samarbejde med flere initiativer i Region Nordjylland, som åbner mulighed for synergieffekter. Det gælder for eksempel KulturArvNord, som har til formål at gøre kulturarven til en væsentlig faktor i udviklingen af Region Nordjylland.

På det nationale plan er der sikret opbakning til MMEx fra en meget væsentlig spiller, nemlig Kulturarvsstyrelsen, som har fulgt projektet, som har været inddraget som sparringspartner i



*MMEx – fyrtårnet der lyser andre op*

udviklingsprocessen, og som har udtrykt sin støtte til projektet (bilag 4). Kulturarvsstyrelsen administrerer væsentlige puljemidler (Formidlingspuljerne, Kulturnet Danmark puljen, digitaliseringspuljerne), som vil kunne komme til at danne et væsentligt finansieringsgrundlag for de projekter, MMEx skal udvikle og producere for museerne i kundekredsen.

Med et konsortium bag MMEx, der omfatter så bred en vifte af institutioner, som det er tilfældet, har konsortiet også et meget stort netværk og nationale og internationale kontakter. I udviklingsprocessen er der derfor lavet en kortlægning af de samlede relationer og netværkskontakter, som konsortiet bidrager med (bilag 5). Kortlægningen er sket i et nationalt og internationalt perspektiv, og det fremgår heraf, at MMEx gennem konsortiets sammensætning råder over et stort og unikt netværk inden for domænerne digital formidling og oplevelsesøkonomi.

Allerede i udviklingen af MMEx er der hentet vigtig viden og inspiration udefra til udviklingsprocessen. Det gælder i forhold til virksomhedens koncept, dens organisering og på projektniveau.

Netværket sikrer konsortiets internationale udsyn og vil være et vigtigt afsæt for MMEx's videre arbejde med at etablere formelle og uformelle relationer med nationale og internationale leverandører og samarbejdspartnere og for muligheden af at inddrage relevante internationale aktører i den fremtidige udvikling af MMEx. Det er en meget stor fordel, at MMEx allerede fra starten af virksomheden råder over et stort tværfagligt netværk, der kan være med til at danne grundlaget for nytænkning og innovative formidlingsprojekter.

MMEx ser sig selv som en virksomhed, der også efter etableringen skal indgå i et internationalt netværk, og som skal konkurrere mere på et internationalt marked end på et nationalt.

I forhold til udviklingsarbejdet i næste fase vil MMEx derfor fortsætte med at bygge broer og skabe alliancer. Der vil blive trukket internationale ressourcer og kompetencer fra MMEx's netværk ind i udviklingsarbejdet, dels på overordnet niveau i forhold til udviklingen af MMEx som virksomhed, dels på projektniveau. På det overordnede niveau kan MOP gennem internationale kontakter dyrke erfaringsudveksling og hente faglig opkvalificering og inspiration til intern virksomhedsudvikling. På projektniveau kan kontakt til internationale produktionsmiljøer være nødvendige, for at MMEx når tilstrækkelig kvalitetsmæssig højde i sin opgaveløsning.

## **6. Ejerforhold og økonomi**

### **6.1 Selskabsform og ejerforhold for MMEx**

MMEx adskiller sig på mange punkter fra det traditionelle oplevelsesfyrtårn. Projektets netværkskarakter, de mange parter med hver deres forudsætninger og baggrund i konsortiet og



*MMEx – fyrtårnet der lyser andre op*

parternes geografiske spredning betyder, at der er en særlig udfordring i forhold til at udvikle virksomhedens selskabsform og ejerforholdet bag selskabet.

Da parterne i konsortiet bag MMEx alle er offentlige eller offentligt støttede organisationer, ligger der en række lovgivningsmæssige hindringer i vejen for, at MMEx kan organiseres i en traditionel selskabsform. Der er dog i fase 2 – med juridisk rådgivning fra Rambøll Management - arbejdet med to modeller, som også er nærmere skitseret i forretningsplanen. Begge modeller tilgodeser, at konsortiet bag MMEx består af offentlige og offentlig støttede organisationer, og begge vil betyde, at et overskud i virksomheden vil blive udnyttet til at fremme virksomhedens mål, nemlig at højne formidlingsniveauet på museer, kulturinstitutioner og oplevelsesattraktioner.

Den ene er en model, hvor MMEx bliver ejet af en forening bestående af konsortiets medlemmer. Det er en model, der for eksempel er kendt fra Alexandra Instituttet A/S i Århus. Den anden model er at etablere MMEx som en selvejende institution med konsortiet som stifterkreds. Begge modeller rummer fordele og ulemper, og begge modeller kræver en yderligere juridisk afdækning, inden det kan besluttes, hvilken der egner sig bedst for MMEx. Denne afklaring er derfor en del af det, som MMEx søger yderligere udviklingsfinansiering til.

Under alle omstændigheder forventes det, at den fremtidige ejerkreds vil komme til at bestå af konsortiets parter under en eller anden form. På grund af projektets særlige karakter, og den deraf følgende særlige udviklingsproces, MMEx har været igennem, hvor der i høj grad har været fokus på konceptudvikling, er der ikke indgået egentlig formel aftale om det fremtidige ejerskab mellem parterne i projektet. Parterne har dog alle forpligtet sig på at arbejde videre med MMEx, hvis der opnås yderligere udviklingsfinansiering, og Midtjyske Museers Udviklingsråd med sine 43 medlemsmuseer vil under alle omstændigheder komme til at udgøre kernen i det videre udviklingsarbejde med MMEx.

## **6.2. Budget for MMEx i udviklings- og etableringsfasen**

MMEx forventes over tid, jf. driftsbudgettet, at kunne udvikle sig til en bæredygtig forretning. Imidlertid er der en række juridiske og markedsmæssige forudsætninger, som stadig kræver afklaring, og det er nødvendigt med et stort udviklingsarbejde omkring MMEx's kerneydelser som forudsætning for etablering af den bæredygtige forretning. Det er til denne afklaring, der har karakter af en engangsudgift, og ikke mindst til udviklingsarbejdet, som er hele kernen i etablering af virksomheden, MMEx søger om midler fra Region Midtjylland.

I forbindelse med etableringen af MMEx vil det være nødvendigt med en gennemgribende juridisk afdækning af de særlige retslige forhold, der kommer til at gælde for en virksomhed som MMEx, hvor finansieringen af ejerkredsen i alt overvejende grad kommer fra offentlige kasser, således at det sikres, at virksomheden f.eks. ikke kommer til at virke konkurrenceforvridende i forhold til privatfinansierede virksomheder.



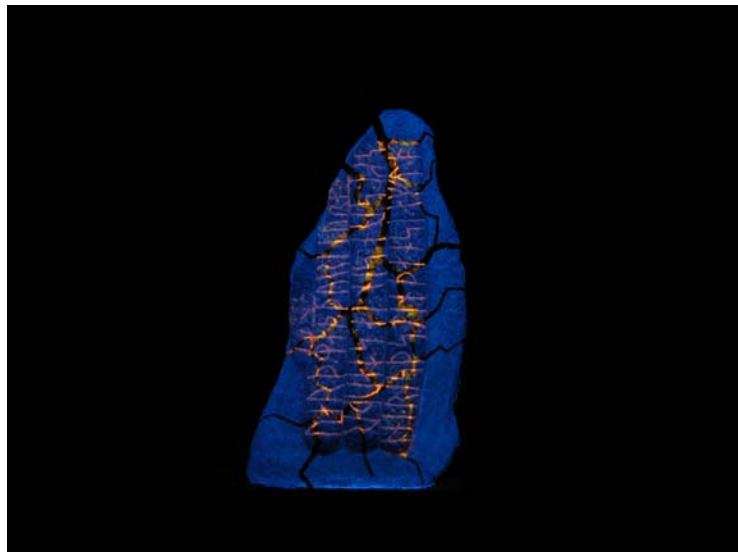


*MMEEx – fyrtårnet der lyser andre op*

Det vil ligeledes – inden der sættes et stort udviklingsarbejde i gang - være nødvendigt med en dybtgående markedsanalyse, som afdækker, hvor MMEEx har de største markedsmæssige potentialer og afsætningsmuligheder for sine produkter.

Da MMEEx er en lærende organisation, der i høj grad skal leve af at produktionsmodne og kommercialisere unikke koncepter udviklet internt i organisationen, vil det være en nødvendig forudsætning for virksomhedens succes, at der fra dag ét investeres i, at der ansættes en udviklingsmedarbejder, som de første et til to år udelukkende har til opgave at udvikle mange af MMEEx's projekter til bæredygtige og salgbare koncepter, som kan skabe det solide fundament for MMEEx i fremtiden.

Vigtigst er dog, at der ved etableringen af MMEEx er en række udviklingsomkostninger som knytter an til konkrete projekter. Udviklingsprojekterne, der er nærmere beskrevet i afsnittet "Etablering gennem udvikling" er en absolut forudsætning for, at MMEEx kan etableres som en bæredygtig virksomhed, som fra start når den nationale og internationale højde, som igen er forudsætningen for at MMEEx kan betegnes som et fyrtårn. Uden udviklingsfinansieringen vil det ikke være muligt for MMEEx at have de rigtige varer på hylderne.





MMEx – fyrtårnet der lyser andre op

Budgettet for MMEx's udviklingsfinansiering ser dermed således ud, jf. også afsnittet Etablering gennem udvikling:

Udviklingsprojekter			
	MMEx's andel (det der ansøges om)	Forventet medfinansiering	Samlet budget
I. Megaprojekter	1.000.000 kr.	9.000.000 kr.	10.000.000 kr.
II. Netværksprojekter	2.000.000 kr.	4.000.000 kr.	6.000.000 kr.
III. Casespecifikke produktioner	3.600.000 kr.	3.600.000 kr.	7.200.000 kr.
IV. Hovedentrepriser	2.000.000 kr.	3.000.000 kr.	5.000.000 kr.
V. Vidensplatforme	4.500.000 kr.	1.125.000 kr.	5.625.000 kr.
VI. Konsulentvirksomhed, undervisning og fundraising	400.000 kr.	400.000 kr.	800.000 kr.
Udviklingsprojekter i alt	13.500.000 kr.	21.125.000 kr.	34.625.000 kr.
Opstartsudgifter der er specifikke for MMEx			
	MMEx's andel (det der ansøges om)	Forventet medfinansiering	Samlet budget
Juridisk afdækning	300.000 kr.	0 kr.	300.000 kr.
Markedsanalyse	300.000 kr.	0 kr.	300.000 kr.
Udviklingsmedarb. 2 år	900.000 kr.	0 kr.	900.000 kr.
Opstartsudgifter i alt	1.500.000 kr.	0 kr.	1.500.000 kr.
<b>I alt</b>	<b>15.000.000 kr.</b>	<b>21.125.000 kr.</b>	<b>36.125.000 kr.</b>

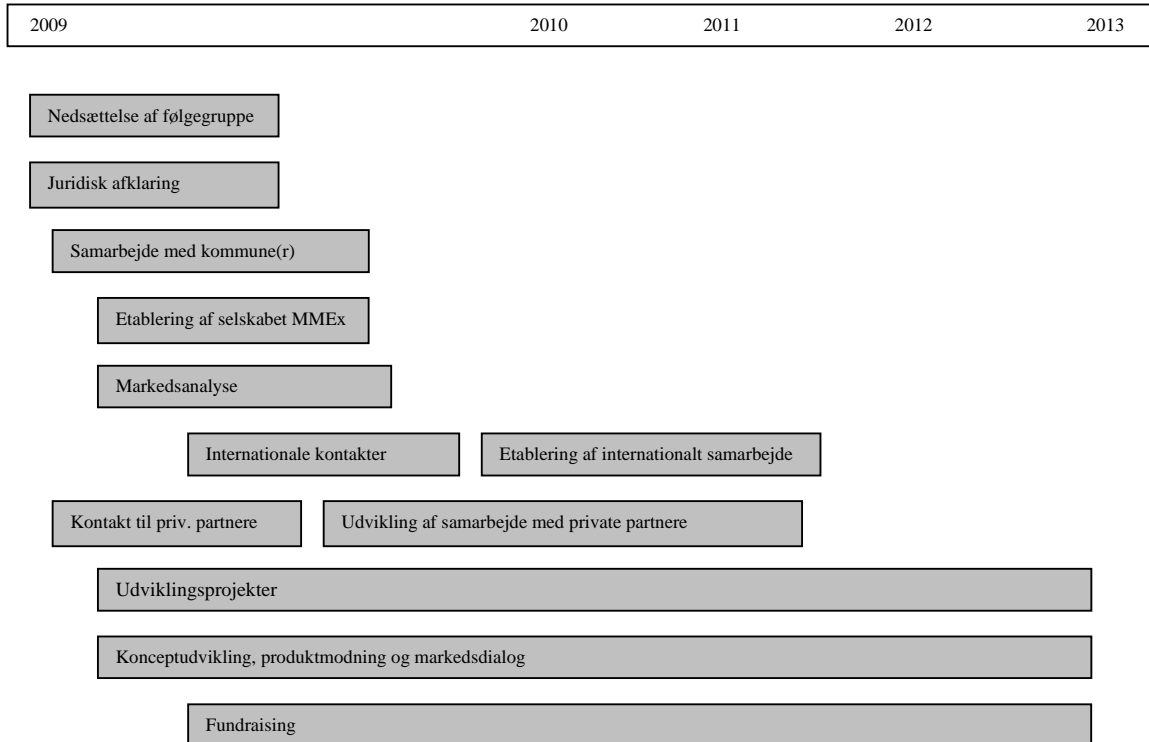
I det opstillede budget udgør medfinansieringen 58.5 %



MMEx – fyrtårnet der lyser andre op

## 7. Projektplan – MMEx 2009-2013

Selve udviklingsprojektet omkring MMEx kan sammenfattes i følgende tidsplan:



I den allerførste fase, efter at MMEx eventuelt har fået bevilget yderligere udviklingsfinansiering fra Region Midtjylland, vil der blive nedsat en følgegruppe med relevante aktører, der kan fungere som sparringspartnere for bestyrelsen i MMEx. Følgegruppen vil i sine kompetencer afspejle virksomhedens forskellige forretningsområder og vil have repræsentanter fra såvel det private erhvervsliv som fra forskningsområdet og fra kulturområdet.

Sideløbende hermed vil der blive foretaget en dybdegående juridisk afklaring med henblik på at afklare den mest hensigtsmæssige selskabskonstruktion for MMEx. Herefter vil selskabet blive stiftet og etableret, jf. nedenstående etablerings- og udviklingsplan.

Frem mod etableringen af MMEx vil der endvidere blive indledt forhandling med en eller flere kommuner om muligheden for et samarbejde omkring udvikling af virksomheden, ligesom der vil blive taget kontakt til potentielle private partnere med henblik på at etablere partnerskaber omkring udviklingsarbejde og produktion.



*MMEx – fyrtårnet der lyser andre op*

Når MMEx er etableret, vil der blive igangsat en dybdegående markedsanalyse, og de første udviklingsprojekter vil blive iværksat, blandt andet med baggrund i markedsanalysen. Virksomhedens udviklingsmedarbejder vil med det samme gå i gang med erfaringsopsamling og konceptudvikling.

Meget hurtigt efter etableringen af MMEx vil der blive taget fat på at dyrke de internationale kontakter i MMEx's netværk med henblik på en senere etablering af egentlige samarbejder og partnerskaber i forhold til udvikling og produktion af MMEx's ydelser.

En væsentlig del af udviklingsprojekterne i MMEx's regi skal medfinansieres via offentlige og private fonde og puljer. Der vil derfor kort efter etableringen af MMEx blive igangsat et fundraisingarbejde, som vil vare i hele udviklingsfasen.

Konsortiet bag MMEx er bevidste om, at udviklingsfasen for midtjyske oplevelsesfyrtårne er defineret til årene 2009-2011. Netop fordi etableringen af MMEx er bundet op på en række udviklingsprojekter, vil det være af stor betydning, at MMEx får lov til at udvide udviklingsfasen til også at omfatte årene 2012 og 2013, hvis det er muligt.





MMEx – fyrtårnet der lyser andre op

For selve forretningen MMEx ser en etablerings- og udviklingsplan således ud, jf. forretningsplan:

	År 1				År 2	År 3
	Q1	Q2	Q3	Q4		
<b>År 1</b>						
Juridisk afdækning og virksomhedsetablering	■					
Markedsafdækning	■					
Indgåelse af samarbejde med advokat, revisor o.l.	■					
Ansættelse af direktør	■					
Leje lokaler	■					
Indretning af lokaler	■					
Ansættelser af 6 medarbejdere		■				
Etablering af arbejdspladser		■	■			
Indgåelse af kontrakter med rengøring, forsikring o.l.		■				
Fundraising		■	■	■		
Etablering af hjemmeside		■	■			
Markedsføring og udarbejdelse af MOP's grafiske brand		■	■	■		
<b>År 2</b>						
Ansættelse af 3 medarbejdere					■	
Etablering af arbejdspladser til nye medarbejdere					■	
<b>År 3</b>						
Ansættelse af 4 medarbejdere						■
Etablering af arbejdspladser til nye medarbejdere						■

## 8. Udviklingsperspektiver for MMEx

MMEx har sit udspring i Region Midtjylland, men det er ambitionen, at MMEx med baggrund i det midtjyske skal udvikle sig til hele Danmarks center for digital formidling. MMEx har derfor primært sin kortsigtede effekt i Region Midtjylland, men vil ret hurtigt få effekt på nationalt plan.

Netop fordi, MMEx er det fyrtårn, som lyser de andre op, og som løfter virksomheder inden for oplevelsesøkonomien, får MMEx primært en betydning, som ligger uden for MMEx selv. Effekten af etableringen af MMEx vil derfor skulle måles på et meget bredt grundlag, som omfatter evnen til at give bedre oplevelser, til at tiltrække flere gæster/kunder og til at skabe mere omtale hos en lang række operatører inden for og uden for oplevelsesøkonomien – i Region Midtjylland og udenfor.

På kort sigt er det dog museerne - og i mindre omfang andre oplevelsesattraktioner - i Region Midtjylland, som vil mærke den største effekt af etableringen og udviklingen af MMEx. Museerne



*MMEx – fyrtårnet der lyser andre op*

får i MMEx en samarbejdspartner, som forstår kundens behov på et niveau, som ikke eksisterer i dag. MMEx vil kunne realisere de ambitioner, museerne har i forhold til at udvikle digitale løsninger skræddersyet til formidling af kultur-, natur- og kunsthistorien, men som de i dag reelt ikke kan få udviklet nogen steder i Region Midtjylland eller i Danmark.

Med de muligheder, der ligger i MMEx for opgradering af museerne inden for oplevelsesbaseret formidling, vil museerne i Region Midtjylland inden for en årrække komme til at ligge i front på dette område, og arbejdet med formidling i museumsverdenen vil give MMEx en langsigtet basis, fordi museumsverdenen har og fortsat vil have et behov for udvikling af ny formidling.

Denne basis i museumsverdenen danner grundlag både en forretningsudvikling inden for oplevelsesøkonomien generelt, inden for formidling og kommunikation i hele spektret af private og offentlige virksomheder og for en fortsat række af spin-offs i forhold til at anvende disse erfaringer i andre sammenhænge – nationalt og internationalt. Resultaterne heraf vil til stadighed kunne returneres til anvendelse i museerne. Disse egenskaber giver grundlag for at tro på en lang og livskraftig vækst i MMEx.

På grund af virksomhedens netværkskarakter, hvor store dele af arbejdet i projekterne laves i samarbejde med eksterne aktører, vil MMEx endvidere trække en hale af små og mellemstore virksomheder inden for en bred vifte af brancher i regionen op både med hensyn til omsætning, kompetencer og viden.

Det er således konsortiets vurdering, at MMEx - fordi det er så anderledes en konstruktion og konstellation - rummer meget store perspektiver inden for oplevelsesøkonomien – i form af egen udvikling, men ikke mindst i form af de udviklingspotentialer, MMEx kan være med til at realisere hos museer, kulturinstitutioner, undervisningsinstitutioner, oplevelsesattraktioner og private virksomheder i fremtiden.

## **Bilag**

1: Forretningsplan

1.1 Ordrebudget

1.2 Etableringsbudget

1.3 Driftsbudget

1.4 Oversigt over fonde

2: Demonstrationsprojekt, visuelt materiale, link: <http://teknet.dk/index.php?id=1910> eller cd-rom

3: Konsortiets deltagere

4: Støtteerklæringer, Kulturarvsstyrelsen

5: Kortlægning af MMEx' netværk og relationer