



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU



NÄYTTELIJÄLÄMPIÖISTÄ VÄLINEVARASTOIHIN

Kiertueteatterin tuottamisen hyvät käytänteet

Markus Kaustell

Kulttuurituottaja (240 op)

4/2016

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TIETOPERUSTA	9
2.1 Keskeiset käsitteet	9
2.2 Kiertueteatterin toimintaympäristö ja haasteet	12
2.3 Teatterituottaja	16
3 MENETELMÄT	22
3.1 Aineiston hankkiminen	23
3.2 Aineiston analyysi	24
4 ANALYYSI	25
4.1 Teattereiden toiminnan vahvuuksia	25
4.2 Tehokas kiertuetuotanto	26
4.3 Tuotantoprosessi	28
4.3 Ydinkäsitteiden sisältämät erityispiirteet	31
4.3.1 Kiertueteatterin erityispiirteet	32
4.3.2 Lastenteatterin erityispiirteet	33
4.3.3 Teatterituottajan roolin erityispiirteet	34
4.4 Asiakaskontakti ja myyntityö	37
4.4.1 Tärkeitä huomioita asiakaskontaktista	37
4.4.2 Asiakassegmentit ja myynnin aikataulu	38
4.4.3 Asiakaskontaktin muoto	40
4.4.4 Hyvä myyntipaketti	40
4.5 Kiertueen rakentaminen	42
5 YHTEENVETO	44
5.1 Hyvät käytänteet teemoittain	44
5.1.1 Teatteritoiminnan vahvuudet ja toimintamalli	44
5.1.2 Tehokas kiertuetuotanto ja aikataulut	45
5.1.3 Kiertueteatteri ja kiertueen rakentaminen	51
5.1.4 Teatterituottaja	52
5.1.5 Asiakaskontakti ja myyntityö	53
5.2 Onnistumisen arviointi	5
5.3 Tulevaisuus ja jatkotoimenpiteet	56
6 LÄHTEET	57
LIITTEET	60

Liite 1: Haastattelujen kysymykset

Liite 2: Kiertueteatterin tuottajan tarkistuslista

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kulttuurituotannon koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Markus Kaustell	Sivumäärä 59 ja 8 liitesivua
Työn nimi Näyttelijälämpöistä välinevarastoihin: Kiertueteatterin tuottamisen hyvät käytänteet	
Ohjaava(t) opettaja(t) Minna Hautio	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Tmi Markus Kaustell	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda esille kiertueteatterituotannon hyviä käytänteitä, jotka vastaavat nykypäivän vaatimuksiin. Työn tarkoituksena oli kirjata teatterin ammattilaisten hiljaista tietoa ja verrata sitä jo olemassa olevaan kirjalliseen tietoon, muodostaen näin yhtenäisen näkemyksen tehokkaasta tuotannosta.</p> <p>Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kiertueteatteria muodossa tai toisessa tekeviä erilaisten teatteriorganisaatioiden johtajia tai tuottajia. Haastateltuja tahoja oli yhteensä 7 ja heiltä saatua tietoa analysoitiin kvalitatiivisesti. Tahot edustivat ammatillisesti toimivia teattereita, joilla on aktiivista kiertue-toimintaa.</p> <p>Aineistosta saatuja yksityiskohtaisempia tietoja täydensi monipuolinen tietoperusta, joka rakentui opinnäytetöistä, tietokirjallisuudesta sekä hankeraporteista. Lähteistä oli tulkittavissa selkeä näkemys suomalaisesta teatterikentästä: Kahtiajakautunut teatterikenttä on yhdistymässä, työroolit hybridisoituvat resurssien niukkuudesta johtuen, kiinteiden työntekijöiden sijasta palkataan yhä enemmän freelance-reita, yhteistuotantoja ja vierailuesityksiä kaivataan yhä enemmän, kiertue-esityksille on kysyntää, mutta tarjonta kattaa pääasiassa vain Etelä-Suomen.</p> <p>Haastateltujen tahojen mielipiteet olivat pääasiassa samassa linjassa tietoperustan kanssa. Muutamista yksityiskohdista oli näkemuseroja, mutta jokainen taho tunnisti teatterituotannossa taiteellisen puolen ohella yhä vahvemman taloudellisen paineen. Teatteri nähtiin yrityksenä, jolla on tarjota erilaisia tuotteita, jotka koostuvat esityksistä ja niiden ympärille rakentuvista sisällöistä.</p> <p>Kiertueteatterin tekeminen nähtiin haasteena, mutta myös suurena mahdollisuutena: Ilman pysyviäkin toimitiloja voidaan saavuttaa kymmeniä tuhansia katsojia kaudessa. Kiertueosaaminen todettiin myös yksimielisesti erityiseksi osaamisalueeksi, joka kiertue-esityksiä tuottavalla taholla tulee olla. Tuottajan rooli nähtiin pääasiassa luovana tekijänä yhdessä taiteilijoiden kanssa, mutta roolien nähtiin myös vaihtelevan organisaatio- ja toimintamallien mukaan.</p> <p>Kiertue-esitysten tuottaminen on vahvasti nouseva esittävän taiteen muoto, joka todennäköisesti tulee työllistämään freelancer-taiteilijoita myös tulevaisuudessa. Teatterilaitokset voisivat tulevaisuudessa toimia työllistäjinä lähes pääasiassa erilaisille freelancereille, omaamatta lainkaan talon omaa ensembleä. Tällä tavoin vaihtuvuus ja esittävän taiteen monimuotoisuus säilyisivät myös jatkossa.</p> <p>Tämä opinnäytetyö perustuu alle kahdenkymmenen tahon näkemyksiin, ja linjaus on jo näkyvässä selkeästi: Lisää osaamista ja tutkimusta kaivataan kiertue-esitysten ja yhteistuotantojen tuottamisesta sekä kiertuetoiminnan tukemisesta. Olisi hyödyllistä tehdä näitä käsittelevä tutkimus valtakunnallisesti laajemmin, esimerkiksi 50-100 tahon kanssa.</p>	
Asiasanat esittävät taiteet, lastenteatteri, kiertue, teatteri, projektinhallinta, tuottajat	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Degree Programme in Cultural Management

ABSTRACT

Author Markus Kaustell	Number of Pages 59 + attached
Title From green rooms to storage rooms: Good policies of tour theatre production	
Supervisor(s) Minna Hautio	
Subscriber and/or Mentor Tmi Markus Kaustell	
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to collect information on tour theatre production from professionals working on the field. The objective was to create an up-to-date checklist about producing a performance from an idea to an actual touring show.</p> <p>The information was collected by interviewing 7 tour theatre professionals including producers, art directors and founders. The interviews were designed to cover concrete policies of tour theatre production while focusing on the economical side of the process.</p> <p>The theoretical section explores things that are already established as guidelines in general theatre production. The whole field of theatre in Finland is being analyzed through information from research reports, theses, and barometers from Tinfo Theatre Info Finland. The theoretical section also provides insight on the changing working culture in theatres and the funding of theatres subsidized by law and the groups outside the financing law.</p> <p>The majority of the interviewed professionals believed that producing tour theatre is a specific brand of production and thus requires expertise. It seems that there are some common policies that everyone agrees upon, although every production team has their own policies that support their organizational structure and operation model.</p> <p>Tour theatre is seen both as an enormous challenge and as a great opportunity: One can reach tens of thousands of spectators without a stationary location to perform in. But in order to succeed the tour theatre production needs a specialized producer with explicit insight on tour theatre production.</p> <p>In the future it would surely be possible that the city theatres and other large art institutes could depend more on hiring freelancers, even to the state of not having an ensemble of their own. Further research is required to gain more knowledge of tour production and the collaboration between theatres. Additionally, a new way of subsidizing tour performances is gravely needed.</p>	
Keywords performing arts, children's theatre, tours, theatre, project management, producers	

1 JOHDANTO

Olen toiminut teatterin parissa jo yli kymmenen vuotta. Ensimmäinen teatterikokemukseni lavan puolella oli yläasteella The Sound of Music -musikaalissa. Olin tällöin 13-vuotias. Siitä lähtien olen ollut jatkuvasti mukana jossakin produktiossa: syys- ja kevätkaudella näyttelin sisätiloissa, kesäisin kesäteatterissa. Muutaman vuoden sisällä tutustuin myös teatterin taustalla vaikuttaviin voimiin: Lavastajiin, säveltäjiin, puvustajiin, valo- ja ääniteknikkoihin, hallituksen toimihenkilöihin sekä teatterin johtajiin ja tuottajiin.

Pikkuhiljaa siirryin pois perinteisen kivijalkateatterin lavalta kohti mainittuja taustajoukkoja. Aloin säveltää musiikkia ja kiinnittää huomiota tuotannollisiin seikkoihin, kuten markkinointiin ja aikataulutukseen. Aikaisemmin teatteriesityksen tekeminen oli mielestäni alkanut casting-tilaisuudesta tai ensimmäisistä lukuharjoituksista. Tuolloin huomasin, kuinka paljon yleisölle ja työryhmälle näkymätöntä työtä tuotantotiimi tekee jo ennen näyttelijöiden kasaan haalimista.

Perustin vuonna 2010 oman esittävän taiteen toiminimen ja aloin tehdä kiertäviä esityskeikkoja yrittäjänä. Yrittäjästatus auttoi oman ammatti-identiteetin kehittämisessä ja uskalsin alkaa hyödyntää omia vahvuuksiani musiikin ja teatterin aloilta. Esittävän taiteen yksityisyrittäjänä olen kuudessa vuodessa huomannut esittävän taiteen asiakaspalvelumaisen ydinolemuksen. Esitys on palvelu, jonka tulee palvella asiakkaan tarpeita ja olla mahdollisimman helppoa ostaa. Taiteen soveltava käyttö ja kulttuuri liiketoimintana ovat kaksi kulttuurituottajan koulutustani suuntaavaa kärkeä.

Opinnäytetyöni näkökulma teatterin tuottamiseen on asiakaspalvelukokemusta sekä taloudellista näkemystä painottava. Tavoitteenani on tuoda näkyväksi tuotantoprosessin aikajänne ja erityisesti sen olemus ennen varsinaista taiteellista prosessia. Lisäksi käsittelen tuottajan roolia teatterissa myös taiteellisena toimijana.

Kiertueteatterin, eli niin kutsutun ”köyhien teatterin” (Laukkanen 2016), tekeminen on aiheena ajankohtainen. Maan taloudellisen tilanteen huomioon ottaen kennelläkään valtion säännöllisen tuen ulkopuolella olevalla taholla ei välttämättä tulevaisuudessa ole varaa maksaa seiniä tai muita kiinteitä kustannuksia. Kiinteistömenoihin kuluu vuosittain 8–19 % teattereiden kokonaisbudjetista (Tinfo 2014, 8), jolloin liikkumavaraa toiminnan kehittämiseksi on vähän. Lisäksi kaupungit vaativat teattereiltaan yhä näkyvämpää tulosta taiteellisen sisällön ohella, koska teatteri nähdään paikkakunnan imagon ja markkina-arvon pönkittäjänä (Häti-Korkeila 2010, 94). Rahoituslain ulkopuolelle jääneiden teattereiden avustusten määrä on laskenut vuosina 2013–2015 16 %:sta 12 %:iin saaduista tuloista. Teattereiden omarahoitusosuutta on jouduttu tämän vuoksi nostamaan. Lisäksi ulkopuolisten rahoittajien löytyminen on vaikeutunut. (Tinfo 2014, 8.) Tämä jättää erityisesti vapaan kentän teatterit ja ryhmät toimimaan yhä enemmän liiketaloudellisten lainalaisuuksien mukaisesti. On toimittava kustannustehokkaasti ja suunnitelmallisesti yhä pidemmällä aikajänteellä pysyäkseen pinnalla.

Vuosina 2011-2013 toteutetussa teatterin liikkuvuutta ja yhteistoiminnallisuuden kehittämistä käsittelevässä TEKIJÄ-hankkeessa haastateltujen teatterijohtajien mukaan yksi keskeinen haaste kiertuetoiminnan lisäämiselle on kiertävien teattereiden ja ryhmien riittämätön osaaminen ja kokemus kiertuetoiminnasta (Pekkala 2013, 59). Ammattimaisempaa kiertueosaamista tarvitaan esittävän taiteen tuotannoissa jo nyt, ja sen tarve tulee nähdäkseni vain lisääntymään lähitulevaisuudessa.

Oma esittävän taiteen yritykseni toimii opinnäytetyössä tilaajatahona. Opiskelujen aikana suuntautuessani esittävän taiteen ja erityisesti teatterin tuotantoon huomasin, että aiheesta on olemassa paljon hiljaista tietoa, mutta hyvin niukasti mitään konkreettista tai julkaistua. Oman työhistoriani ansiosta koin luonnollisena suunnata opinnäytetyöni teatterin tuottamiseen liiketaloudellisesta näkökulmasta. Kiertueteatteri on työn keskiössä siitä syystä, että kiertueteatteria voidaan tuottaa hyvin minimaalisin kustannuksin. Työssä keskitytään myös erityisesti lapsille suunnattu kiertueteatteriin, sillä lapsille ja nuorille suunnattuun kulttuuriin halutaan selkeästi edelleen panostaa. Tämä näkyy muun muassa vuosina 2011-

2013 toteutetun TEKIJÄ-hankkeen puitteissa toteutettujen vierailuesitysten kohderyhmissä: kaksi suurinta kohderyhmää vierailuesityksille olivat lapset ja nuoret (Moisio, Grundström & Pekkala 2013, 107). Työssäni esitettävät hyvät käytänteet ovat kuitenkin irrotettavissa tästä viitekehuksesta ja sovellettavissa (teatteri)esitysten tuottamiseen myös yleisemmällä tasolla.

Teatterin tekemiseen liittyvä suomenkielinen kirjallisuus keskittyy pääasiassa taiteelliseen prosessiin. Tutkimuksia on tehty erilaisista esittävän teatterin teorioista, fyysisestä ilmaisusta, ohjaajan roolista, lavastustekniikoista ja draaman kaaresta, mutta tuottajan työhön keskittyviä kirjoja on käytännössä vain yksi. Useimmat kirjoitetut teokset ovat joko hyvin pinnallisia yleisteoksia, aihetta sivuavia teoksia, vanhaa tietoa tai raportteja projekteista. Yksinomaan tuotantoon keskittyvä ainoa suomenkielinen kirja on Jukka Hytin vuonna 2005 kirjoittama perusteos ”Teatterituottajan opas”, joka on nyt siis jo yli 10 vuotta vanha. Tämän lisäksi tuottamisesta on julkaistu muutamia hankeraportteja (mm. Kekäläinen&Salomaa 2013) ja lukuisia ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä (mm. Simonen 2010; Aarre-Ahtio 2013). Tämä työ lisää oman panoksensa viimeksi mainittujen joukkoon.

Käytännössä Suomessa toimii useita satoja erilaisia ja itsenäisiä hyvin toimeen tulevia teatteriryhmiä, joiden käytänteet vastaavat toisiaan toimintamallien monimuotoisuudesta huolimatta. Jokainen toimija on muodostanut omalle organisaatiolleen sopivia toimintamalleja. (Salomaa 2013, 33.) Juuri tällaisen hiljaisen tiedon näkyväksi saattaminen on opinnäytetyöni tarkoitus.

Pyrin vastaamaan työssäni seuraaviin kysymyksiin: Mitä ovat nämä toimintamallit? Mitä ovat nämä hyväksi havaitut käytänteet? Mitä teatterituottajan tulee tietää nykypäivänä? Miten kiertueteatteria on tehokasta tuottaa liiketaloudellisesta näkökulmasta, unohtamatta taiteellista prosessia? Mikä on ohjaajan ja tuottajan ero teatterissa? Mikä ylipäätään on teatterituottajan rooli? Entä työtehtävät?

Haastattelin opinnäytetyötäni varten erilaisia menestyksekkäästi kiertueteatteria Suomessa sekä kansainvälisesti tekevien teattereiden perustajia, johtajia ja tuottantopäälliköitä. Valintakriteerinä olivat näkyminen Teatterin tiedotuskeskus Tinfo:n barometrissä, ammatillisuus tai selkeä näkemys omasta toimintamallista.

Haastattelukysymykset suuntasivat keskustelujä taloudelliseen ja tuotannolliseen näkökulmaan teatterin taiteellisen olemuksen sijasta. Vertasin koostamaani aineistoa jo olemassa olevaan kirjalliseen tietoon ja muodostin tehokkaan kiertueatterin tuottamisen ohjeiston näiden lähteiden yhdistelmästä. Lopputuloksena on teattereiden sekä tuottajan käyttöön tarkoitettu kiertue-esitysten tuottamisen hyvien käytänteiden tarkistuslista (Liite 2).

2 TIETOPERUSTA

2.1 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat VOS-teatteri ja vapaan kentän toimija, kiertueattereri sekä teatterituottaja.

VOS-teatterit ja vapaan kentän toimijat

VOS-teatterilla tarkoitetaan teatteria, joka kuuluu teatteri- ja orkesterilain valtionosuusrahoituksen piiriin. Näille teattereille valtio takaa jatkuvan henkilötyövuosiin sidotun vuosittaisen rahoituksen. (Teatteri- ja orkesterilaki 730/1992.) Teatteri- ja orkesterilain valtionosuusrahoituksen ulkopuolella toimivista teattereista ja ryhmistä käytetään taas laavaa nimitystä ”vapaa kenttä” tai ”lainsuojattomat”. Vapaan kentän toimijoiden rahoitus rakentuu vuosittain haettavista harkinnanvaraisista avustuksista ja henkilökohtaisista apurahoista. (Hytti 2005, 16.) Toiminnaltaan vapaan kentän toimijat ja VOS-teatterit voivat muistuttaa huomattavasti toisiaan, mutta rahoituksen vakaudesta johtuen taiteellisen suunnittelun ja esitysten volyymin kohdalla löytyy eroja. Vuosittain haettavan rahoituksen vuoksi pitkäaikainen suunnittelu on vapaan kentän toimijoille haasteellista (mt. 2005, 16) kun taas VOS-teattereilla toiminnan suunnittelu voi ulottua jopa kolmen vuoden päähän (Helminen 2003, 196). VOS-teattereiden henkilötyövuosiin perustuvan valtionosuusrahoituksen ansiosta ne voivat pitää vakituksessa työsuhteessa useampia ammattitaiteilijoita, kun taas vapaalla kentällä toimitaan pääasiassa produktiokohtaisesti freelancer-pohjalta (Hytti 2005, 13, 16).

Teatteri- ja orkesterilain piiriin kuuluu tällä hetkellä 58 teatteria (Tinfo 2015, 1) ja piirin ulkopuolella vapaalla kentällä toimii ammatillisesti vuoden 2014 Teatteritilastojen mukaan 64 ryhmää (Tinfo 2014, 120). Suomalaisen esittävän taiteen kenttä on rahoitusrakenteiden kohdalla näiden kahden ryhmän kesken erittäin kahtiajakautunut. VOS-teatterit nauttivat vuodesta toiseen kohtuullisen turvatusta taloudellisesta asemasta, kun taas vapaan kentän teatterit ja ryhmät toimivat kuntien ja valtion harkinnanvaraisten toiminta-avustusten ja kertaluontoisten projektivastustusten turvin. (Pekkala 2013, 41.) Vastakkainasettelu näkyy vahvimmillaan kiinteiden kustannusten kohdalla: Valtaosalla VOS-teattereista on käytössään oma harjoitus- ja esiintymistila, esitystekniikka ja vakaa rahoitus toimintaansa, kun taas vapaan kentän toimijat usein väliaikaisten tilojen sekä rahoitusten kanssa. Tarve kiertämiseen ja uusien esiintymistilaisuuksien löytämiseen on näin ollen vapaan kentän toimijoilla huomattavasti suurempi. (mt. 2013, 41.)

Vastakkaisasettelu voidaan toisaalta nähdä myös rikkautena. Kiinteät VOS-teatterit kaipaavat uutta ennenakemätöntä ohjelmistoa alueelleen; sellaista, jota he eivät itse pystyisi resurssien puutteesta johtuen itse tuottamaan. Kiertue-esityksiä tuottavat vapaan kentän toimijat taas tarvitsevat toimitiloja ja uusia esiintymistilaisuuksia. (mt. 2013, 41.)

Kiertueteatteri

Kiertueteatteri eroaa tavallisesta teatterista siten, että kiertueteatterin toiminta koostuu nimensä mukaisesti kiertävistä teatteriesityksistä. Kiinteitä toimitiloja ei tarvita perinteisen teatterin tapaan ympärivuotisesti, vaan lähinnä harjoituskauden aikana. Kiertueelle lähetetään vuosittain resursseista riippuen yksi tai useampi teatteriesitys. Jotkut säännöllisesti kiertue-esityksiä tuottavat tahot pitävät samaan aikaan ohjelmistossaan useita erityylyisiä esityksiä, jolloin samalle kiertueelle voidaan tarjota monia erilaisia tuotteita. (Pekkala 2013, 61.) Kiertuetoiminnalla halutaan tavoittaa uusia yleisöjä sekä pidentää yksittäisten esitysten elinkaarta saaden näin yksittäisestä tuotannosta mahdollisimman paljon irti (Salomaa 2013, 27).

Kiertuenäkökulma tulee ottaa huomioon esityksen suunnittelusta lähtien, jotta kiertueen muodostuminen olisi mahdollista. Tarvitaan suurta motivaatiota koko tuotannolliselta ja taiteelliselta organisaatiolta, jotta kiertue-esityksestä tulee sekä laadukas, että kustannustehokas. (Pekkala 2013, 59.) Suunnittelun lisäksi tuotantotiimiltä vaaditaan myös päättäväistä toteuttavaa työtä, kuten myyntiä logistisesti järkeviin paikkoihin, asiakassegmentteihin tutustumista, hyvää verkostoitumista ja esitysten tuotteistamista (Häti-Korkeila 2010, 238).

Kiertueteatteri ja vierasesitykset ovat jo pitkään olleen osa kiinteiden teattereiden ja tanssiteattereiden ohjelmistoa. Moni tänä päivänä paikkansa ammattikentällä vakiinnuttanut esittävän taiteen toimija on aikanaan aloittanut toimintansa kiertueesitysten tuottamisesta. (Pekkala 2013, 39.) Nykyään ketterien kiertueesitysten tuottaminen on erityisesti vapaalla kentällä toimiville pienille ja keskisuurille teattereille ja ryhmille jopa välttämättömyys, sillä kiinteiden kulujen kustantamiseen ei yksinkertaisesti ole varaa: Harjoitus- ja esiintymistilat ovat vapaan kentän teattereilla ja ryhmillä usein väliaikaisia, eikä vakaata vuosittaista rahoitusta ole niiden kustantamiseen. (mt. 2013, 41.) Näiden tahojen rahoitus on usein projekti-kohtaisten ja pienempien kertaluontoisten avustusten summa, joten pitkän tähtäimen suunnittelu on haasteellista: Mikäli vapaalla kentällä toimivien teattereiden energia kuluu toiminnan jatkuvuuden varmistamiseen, ei pitkän tähtäimen suunnittelemiseen ja kehittämiseen riitä resursseja (Tinfo 2014, 18).

Kiertue-esityksiä vastaanottavia keskeisiä tahoja ovat ammattimaiset teatteri- ja esittävän taiteen festivaalit sekä –taidelaitokset (Pekkala 2013, 41). Vierailuesitysten tulee olla ajankohtaisia ja kiinnostavia, ja niiden teeman tulisi puhutella tilaavan tahon kohderyhmää. Jos tilaavana tahona on yleisöhyödyllinen organisaatio tai yksittäisen kohderyhmän edunvalvontaan keskittyvä taho, on esityksen palveltava teemallisesti sekä tilaajatahoja että kyseisiä kohderyhmiä. Mikäli tilaavana tahona on itsekkin teatteria tuottava organisaatio, on esityksen teeman oltava linjassa organisaation tyylisuunnan sekä taiteellisen laadun kanssa, koska vierailuesitys näyttäytyy usein yleisölle vastaanottavan teatterin omana tuotantona. (mt. 2013, 45.)

Tilattavaa vierasesitystä ei kuitenkaan haluta kilpailemaan talon oman tuotannon kanssa, joten sen on sisällettävä jotakin, mitä vastaanottava teatteri ei itse pysty syystä tai toisesta tuottamaan (mt. 2013, 59).

Kiertue-esityksiä vastaanottavat tahot tarvitsevat täsmällisiä tietoja tilattavista esityksistä. Ne tulee tarjota tiiviisti ja helposti ymmärrettävässä muodossa tahojen tarpeet huomioon ottaen. (mt. 2013, 64.) Tällaisia ostajataholle merkittäviä tietoja ovat ainakin esittävän tahon yhteystiedot, esityksen yksiselitteinen hinta, työryhmän kokoonpano, tekniset vaatimukset, mahdolliset ajankohdat vierailuille, muut kiertueen paikat sekä kuva- ja videomateriaali (mt. 2013, 50). Tarjottavan esityksen tulee lisäksi soveltua teknisesti tilaajan tarjoamaan esitystilaan. Sen on oltava tilaajatahon kannalta tuotannollisesti mahdollisimman kevyt. Esitys on voitava pystyttää, esittää ja purkaa nopeasti luvatussa ajassa. (Moisio & Grundström & Pekkala 2013, 107-108.)

2.2 Kiertueteatterin toimintaympäristö ja haasteet

Suomi on teatterimaa (Hytti 2005, 9). Suomessa toimii valtiosuuslainsäädännön piirissä 57 teatteria ja sen ulkopuolella tilastoinnin piirissä 64 teatteria. Lisäksi kentällä toimii runsaasti ammattimaisia ja harrastajavetoisia teattereita ja ryhmiä, yksittäisiä ammatinharjoittajia, produktiokohtaisia työryhmiä ja palvelutuotantoja, jotka eivät ole tilastoinnin saavutettavissa resurssien puutteen ja työn sirpaleisuuden vuoksi. (Tinfo 2014, 5.) On arvioitu, että Suomessa toimii yli 600 suhteellisen säännöllisesti toimivaa harrastajateatteriryhmää, joista osa on ammattivetoisia (Hytti 2005, 17). Suomen Kuntaliitto on tehnyt vuonna 2004 selvityksen, jonka mukaan lähes 90 prosentissa kunnista on teatteritoimintaa. Teatteritoimintaa on siis Suomessa enemmän kuin mitään muita taide- tai kulttuuripalveluita. (Häti-Korkeila 2010, 83.)

Teatterikentän kokonaisvolyymi ja kattavuus on siis suuri. Teatterissa käynti onkin yksi suomalaisten suosituimpia kulttuuriharrastuksia: viimeisen kahden vuoden aikana jopa kaksi kolmesta suomalaisesta on käynyt teattereissa. (Tinfo

2014, 12.) Tinfon Teatteritilastossa mukana olevien teattereiden ja ryhmien teatteri-, tanssi-, ooppera-, ja sirkusesityksiä järjestettiin vuonna 2014 yhteensä 21859 kappaletta ja niissä oli katsojia yhteensä noin 3,6 miljoonaa. Tähän lukuun eivät sisälly tilastojen ulkopuolella olevien satojen teattereiden ja ryhmien katsojaluvut, joten teatterin saavuttama kokonaisvolyymi on todellisuudessa vieläkin suurempi. (mt. 2014, 24.)

Teatteri työllistää VOS-teattereissa vakituksessa työsuhteessa olevia tällä hetkellä 1982 henkilöä ja rahoituslain ulkopuolisissa tilastoiduissa teattereissa 61 henkilöä. Lisäksi freelancereita palkattiin vuonna 2014 862 kappaletta. (mt. 2014, 8-9.) Teatterialalla työskentelee freelancereina tällä hetkellä noin 3000 ammattitaiteilijaa, joista VOS-teattereihin on työllistyneenä 647. Suomen Näyttelijäliiton ja Teatteri- ja mediatyöntekijöiden liiton mukaan noin 60 % näyttelijöistä on freelancereita, kun taas muissa taiteilija-ammateissa luku on 80 %. (mt. 2014, 9-10.) Kaikista teatteri-esityksistä vuonna 2014 85 % esitettiin kotikunnassa ja 15 % oli kiertue-esityksiä. Kiertue-esitysten lukumäärä on noussut pelkästään puheteattereissa 17,3 % vuodesta 2013. (mt. 2014, 85.) Nähtävissä on kaksi kehityssuuntaa: ammattikentän freelancer-painottumisen kasvu sekä kiertue-esitysten yleistyminen.

Taiteen ja kulttuurin symbolinen arvo on pysynyt vuosien saatossa ennallaan, mutta rinnalle ovat nousseet kunnallisella tasolla taloudelliset, viestinnälliset sekä sosiaalipoliittiset tehtävät. Teatterista on tullut viihteellisen esittävän taiteen lisäksi osa paikkakuntien markkinointia, jolla kaupungit ja kunnat houkuttelevat paikalle yrityksiä, asukkaita ja matkailijoita. (Cantell 2001, 49.) Kaupunkiomistuksessa olevilta teattereilta yhä enemmän näkyvää tulosta: rahoitusraameissa on pysyttävä, omarahoitussuutta kasvatettava ja katsojalukuja nostettava. Lisäksi on kyettävä uudistumaan ja tuottamaan markkina-arvoa ja viihtyvyystekijöitä kaupungille. (Häti-Korkeila 2010, 94.) Teatteria ei näistä taloudellisista paineista huolimatta kuitenkaan katsota voittoa tuottavaksi laitokseksi, sillä nykyisen kaltaista teatteritoimintaa ei olisi mahdollista toteuttaa ilman tukea (mt. 2010, 52). Kaupunginteattereiden rahoitus koostuukin pääasiassa kolmesta suuresta osasta: lakisääteisestä valtionosuudesta, kunnan osuudesta ja omarahoituksesta (mt. 2010, 51).

Ammattien roolit teatterissa ovat muuttumassa. Perinteinen jaottelu yksittäisiin työnkuviin on kohtaamassa saman murroksen kuin muillakin työkentillä: työnkuvat hybridisoituvat ja syntyy ns. uusammattajeja. (Helavuori 2014, 18.) Ei enää riitä, että näyttelijä hoitaa tiukasti näyttelijän työtä, tuottaja tuottajan työtä tai ohjaaja ohjaajan työtä. Osaamisalueet risteävät resurssien puutteesta johtuen ja yhä useamman alueen osaamista vaaditaan yksittäiseltä ammattilaiselta. Tinfon johtaja Hanna Helavuoren arvion mukaan taiteilijoiden on kyettävä luomaan tulevaisuudessa itselleen työtilaisuuksia yhä erilaisemmissa työympäristöissä ja -olosuhteissa. Hänen mielestään yhä useammat teatterin ammattilaiset tulevat toimimaan freelancereina tulevaisuudessa. On samaan aikaan pystyttävä olemaan laaja-alainen ja vahvan erityisosaamisalueen omaava selkeän tekijäidentiteetin kautta toimiva ammattilainen, Helavuori painottaa. (mt 2014, 18.)

Kiertueteatterin haasteet

Haasteet kiertue-esitysten tuottamisessa voidaan jaotella karkeasti neljään kategoriaan: vastaanottaviin tahoihin, kiertäviin teattereihin, kulttuuripoliittisiin sekä toimintaympäristöön ja tapoihin liittyviin haasteisiin (Pekkala 2013, 56). Vastaanottavien teatteritahojen ohjelmistosuunnittelu ulottuu keskimäärin kahden vuoden päähän, joka taas on kiertue-esityksiä tuottavalle vapaan kentän toimijalle haasteellista (mt. 2013, 55). Muiden kuin teatteri- tai festivaalitahojen kannalta kiertueesitysten markkinointi eteenpäin on haasteellista, sillä esityksistä saa harvoin tarpeeksi oleellista tietoa markkinointia varten (mt. 2013, 58). Toisaalta myös tilaajatahujen esitystiloista ja teknisistä valmiuksista on harvoin tarpeellisia tietoja saatavilla, joten informaation kulku on yksi keskeisistä haasteista kiertuetoiminnan toteutumisessa (mt. 2013, 49, 58).

Kiertuetoimintaa tarjoavilla vapaan kentän tahoilla on myös usein henkilöstöresursseista johtuvia haasteita koskien erityisesti kiertueiden koordinoitua ja logistiikkaa. Kiertuetuottaminen on erityinen tuottamisen osa-alue, johon vaaditaan erikoistunutta osaamista. (Salomaa 2013, 19.) Vapaalla kentällä toimivan teatterin piirissä tuottajan ja tuotannollisen työn merkitys nähdään kuitenkin vähäisenä:

lähes kaikki rahoitustahot myöntävät rahoitusta ainoastaan teatterituotannon taiteelliseen työskentelyyn, eivät tuotannolliseen työhön (Rautavuoma. 2015, 113).

Suomen ammatillinen teatterikenttä on jakautunut kahteen leiriin: VOS-teattereihin ja vapaan kentän teattereihin. Rahoitusta koskevissa asioissa kahtiajakautuminen on kaikista räikeintä (Salomaa 2013, 32). Kiertuetoiminnan suurimpana esteenä nähdään sekä tilaavien tahojen, että kiertue-esityksiä tarjoavien tahojen näkökulmasta kiertuerahoituksen puuttuminen (mt. 2013, 27). Kotimaista liikkuvuutta tukevan kiertuerahoituksen luominen mahdollistaisi kiertue-esitysten laajemman levikin ja sitä kautta parantaisi teatterin saavutettavuutta (Tinfo 2014, 13).

Vierailuesityksissä kohtaavat kahden eri organisaation toimintakulttuurit. Vierailijan ja vastaanottavan tahon odotukset vierailujen hoitamisesta voivat mennä helposti ristiin (Aarre-Ahtio 2013, 32). Vierailuesitysten tuottaminen erityisesti muille teattereille on tässä mielessä haasteellista. Työtavat vaihtelevat suuresti teatterista toiseen, mutta silti olisi tehtävä yhteistyötä. (Häti-Korkeila 2010, 142.) Odotukset käytännön asioiden hoitamisesta ja vastuista voivat olla herkästi eriävät, mikäli asiasta ei käydä avointa dialogia (Paavola 2013, 32).

esityksen liikkuvuudesta koituu myös aina lisäkustannuksia. Hinnassa näkyy yleensä tuotannollis-taiteellisen työn ja normaalien henkilöstökulujen lisäksi matkustus- ja majoituskuluja, mahdollisia rahtikuluja sekä päivärahoja. (Pekkala 2013, 60.) Vuosina 2011–2013 toteutetun teatteri-esitysten liikkuvuuden edistämiseen sekä teatterikentän yhteistoimintamallien kehittämiseen tähtäävän TE-KIJÄ-hankkeen puitteissa toteutettujen kiertue-esitysten perusteella havaittiin, että liikkuvuuskuulujen osuus muodostaa keskimäärin kolmasosan vierailuesitysten kokonaiskuluista (Salomaa 2013, 14,18). On siis kyse huomattavasta tekijästä esityksen budjetin kannalta. Mitä enemmän esityksen mukana liikkuu ihmisiä, tekniikkaa ja lavasteita, sitä kalliimmaksi liikkuvuuskulut luonnollisesti nousevat. Jos liikkuvuutta ei huomioida jo taiteellisessa ja teknisessä suunnittelussa, saattaa esityksen logistiikka tehdä kiertämisen työlääksi ja lopulta liian kalliiksi

tilata. (mt. 2013, 31; Pekkala 2013, 58.) Tuotannollisesti kiertuetoiminnan liikkuvuuden minimointi per esitys on järkevää: esitysten sijoittaminen kiertueella mahdollisimman tiiviisti toisiinsa nähden laskee kustannuksia (Autio 2007, 238).

2.3 Teatterituottaja

Teatterituottaja on ammattimainen moniosaaja, jonka on pystyttävä kartoittamaan kunkin työpaikkansa tilanne sekä tuottajan roolin muoto. Tätä kautta tuottaja määrittelee suurelta osin myös itse oman toimenkuvansa. (Hytti 2005, 9.) Mitä pienemmässä organisaatiossa teatterituottaja toimii, sitä tärkeämmäksi korostuu hänen johtajuustyönsä, Hytti painottaa. Yleisimmin tuottaja kuitenkin vastaa teatteriorganisaatiossa keskijohtoa: alapuolella ovat teatterin taiteellinen työryhmä, yläpuolella taas teatterin johto tai ulkopuoliset rahoittajat. Kiinteässä ammattiteatterissa työskentely onkin tuottajalle vakain työympäristö toimia, sillä rahoitus, työtavat ja työtehtävät ovat selkeämpiä. (Rautavuoma 2015, 72.)

Teatterituottajan työtä voi teoriassa tehdä kuka tahansa ”kohtuullisella maalaisjärjellä varustettu” ihminen (mt. 2015, 73). Yksinkertaisimmillaan perustuottajalla on oltava kyky ratkoa käytännön asioita ja reagoida ilmaantuviin tilanteisiin. Hyvä tuottaja kykenee Rautavuoman mielestä hahmottamaan kokonaisuuksia ja soveltamaan edellä mainittuja perustaitoja teatterin viitekehyksessä (mt. 73-74). Hyvä sisältöosaaminen teatterikentältä on pakollista ammattimaiselle teatterituottajalle (mt. 2015, 73). Mikäli tuotannollista työtä ei toteuteta teatteriorganisaatiossa, voi se pahimmillaan halvauttaa koko teatterin kyvyttömäksi toteuttaa perustarkoitustaan, eli esitysten valmistamista. Teatteri on kulttuurimuotona ja organisaationa olemassa ainoastaan esitystoimintansa kautta. (Häti-Korkeila 2010, 82.) Teatterin pääasiallinen tuote on esitys, ja tavoitteena on saada se myytyä siten, että jokaisessa esityksessä on mahdollisimman monta katsojaa (mt. 2010, 222).

Tuottajan työnkuva

Tuottajan työt voidaan jakaa teatterissa karkeasti seuraaviin osa-alueisiin: tuotantosuunnittelu, produktiotuotannot, henkilöstöhallinto, taloushallinto, muu hallinto, tiedotus, markkinointi ja myynti (Rautavuoma 2015, 66). Näiden kattotermin alle mahtuu lukematon määrä erilaisia työtehtäviä, jotka määrittyvät tuottajalle aina organisaatiokohtaisesti. Tuottajan toimenkuvia on siis yhtä monta kuin tekijöitäkin. Keskeistä on pitää projekti koossa ja sovituksessa aikataulussa sekä varmistaa, että taiteellinen työryhmä voi keskittyä taiteelliseen sisältöön täysipainoisesti. (Häti-Korkeila 2010, 250.) Lisäksi tuottajalle kuuluu nippu sekalaisia toimitöitä, kuten tilastointia, arkistointia, tuotantopuhelimeen vastaamista, sidosryhmien kontaktointia, uutiskirjeitä, laitehankintoja, tilaisuuksien käytännönjärjestelyjä sekä erilaisia työpaikan kehittämistehtäviä (Rautavuoma. 2015, 66).

Homman kustessa ei auta jäädä seinien vierelle hiipparoimaan ja sääliä kerjäämään, vaan on etsittävä vuotokohta nopeasti, paikattava se heti vaikka purukumilla tai jeesusteipillä väliaikaisesti, ja sitten etsittävä sellainen varma tappi, että sen kun siihen jymäyttää niin sen on sit siinä. (Kristian Smeds tuottajan vastuusta, Hytti 2005, 47)

Tuotannollisen ja taiteellisen työn ero on tapauskohtainen ja häilyvä. Se riippuu kunkin teatteriorganisaation toimintamallista, henkilöresursseista ja henkilöstön taustoista. (Rautavuoma 2015 109-110.) On tapauskohtaisesti määriteltävä, mihin tuottajan valta loppuu ja mistä ohjaajan tai muun taiteilijan valta alkaa (mt. 2015, 74). Kaikki teatterityö olisi lähtökohtaisesti määriteltävä taiteelliseksi työksi, sitten vasta erilaisiksi taiteellisen työn osa-alueiksi, kuten tuotannollinen, tekninen tai esittävä teatterityö (mt. 2015, 109). Tuottaja joutuu työssään jatkuvasti tekemään päätöksiä, jotka vaikuttavat välillisesti tai suoraan taiteelliseen sisältöön (mt. 2015, 112-113). Samoin myös ohjaaja tekee työssään tuotannollisia päätöksiä, jotka vaikuttavat esimerkiksi taloudellisesti tai logistisesti. Tuottaja on aktiivinen toimija, joka yhtenä tekijöistä konkreettisesti osallistuu taiteellisen tuotoksen tekemiseen. (Hyytiä 2004, 67.)

Tuotannollisen ja taiteellisen näkemyksen yhteisymmärrys on tuottajan aseman suurin etu ja tärkein tavoite. Tuottajan tulisi olla mahdollisimman paljon läsnä teatterin taiteellisessa prosessissa, jotta hänellä olisi jatkuvasti ensikäden tietoa

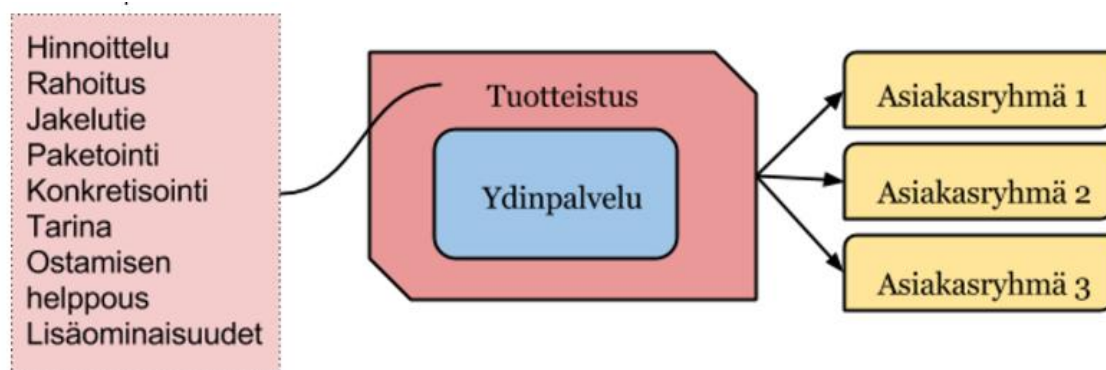
produktiosta. Tuottajan tulee olla suoraan yhteydessä taiteelliseen työhön ja kommunikoida selkeästi eri tahojen tarpeista ja rajoituksista. Sujuvampaan työkentelyyn päästään lisäksi siten, että tuottajalla on sisällöllistä ymmärrystä teatterin taiteellisesta prosessista ja luottamus taiteelliseen työryhmään. (mt. 2015, 82-84.)

Teatteri tuotteena

Teatterin toiminnan ytimessä on esitys, ja teatteri on ollut pääasiassa olemassa vain esitystoiminnan kautta (Häti-Korkeila 2010, 82). Häti-Korkeilan mukaan teatteri on yritys siinä missä muutkin ja sen yrityksen tuotteena on esitys. Tavoitteena on saada myytyä jokaiseen esitykseen mahdollisimman monta pääsylippua. Kari Arffman kertoo teatterinjohtaja Heikki Vihisen kuvanneen teatteriesityksen luonnetta osuvasti seuraavin sanoin: "Teatteriesitys on niin kauan tuote, kun esirippu aukeaa, ja sitten se vasta muuttuu taideteokseksi". (Arffman 2008, 222.)

Teatterissa tuotteita ovat pääasiassa esitykset. Esityksistä koostuvaa valikoimaa kutsutaan teatterin ohjelmistoksi. Teatterin ohjelmistoa suunniteltaessa on selvitettävä oman kohderyhmän tarpeet ja kiinnostuksen kohteet sekä se, miten niihin aiotaan vastata. Tuotevalikoimassa voi olla esityksistä koostuvan ohjelmiston lisäksi myös erilaisia toiminnallisia sisältöjä: työpajoja, palveluita ja elämyksiä. Tällöin teatteri pystyy vastaamaan mahdollisimman kattavasti erilaisten kohdeyleisöjen tarpeisiin. (Aarre-Ahtio 2013, 5.)

Teatterin tuote on luonteeltaan palvelu, ei niinkään ostettava ja myytävä tavara (Hytti 2005, 85). Palvelutuotteesta puhuttaessa pelkkä laadukas ydintuote, eli taiteellisesti laadukas esitys, ei riitä. Sen lisäksi tarvitaan näkemystä laajennetusta tuotteesta. Laajennettu tuote voi sisältää kaikki esityksen katsomista edeltävät sekä sen aikaiset ja jälkeiset lisäpalvelut: markkinointi, ostotilanne, lippujen saaminen, kulkuyhteydet, pysäköintimahdollisuudet, käsiohjelma, vaatesäilytys, kulkeminen teatteritiloissa, asiakaspalvelu teatterissa, omille paikoille löytämisen ohjeistus, väliaikatarjoilu sekä paikalta poistumisen sujuvuus. (Aarre-Ahtio 2013, 7.)



Kuvio 1: Ydinpalvelun ympärille tuotettavat lisäpalvelut, mukailien Parantainen 2008, 106.

Teatterituottaja toimii esityksen tuotteistajana. Tuottaja kokoaa ydinpalvelun, eli esityksen, ympärille kerroksen lisäpalveluita, jotka erottavat teatterin muista palveluntarjoajista ja muuttaa esityksen tarjoamisen kokonaiseksi palveluksi (Parantainen 2008, 106). Palvelutuotteen muotoilusta teatterissa voidaan ajatella työjaollisesti niin, että taiteellisen työryhmän vastuulla on ydintuotteen valmistaminen, kun taas konkreettisen laajennetun tuotteen valmistaminen on teatterinjohdon ja tuottajien vastuulla (Sorjonen 1984, 8). Mikäli asiakas on ollut tyytyväinen saamaansa palveluun, hän todennäköisesti käyttää saman teatterin palveluita vielä uudelleen (mt. 1984, 5).

Yleisön mielenkiinnon herättäjinä toimivat Aarre-Ahtion tekemien haastattelujen perusteella ensisijaisesti mielenkiintoinen aihe, tekijöiden tai teoksen tutuus sekä teoksen julkisuus (Aarre-Ahtio 2013, 17-18). Jos aihe on ajankohtainen ja kiinnostava, myös aiheesta tehty esitys kiinnostaa. Lisäksi tutut näyttelijät, ohjaajat tai kirjailijat houkuttelevat yleisöä teattereihin. Teoksen näkyvyys mediassa vaikuttaa myös ostopäätökseen, oli näkyvyys minkäläistä hyvänsä. Haastatteluissa ilmeni, ettei esimerkiksi kriitikkojen negatiivisilla mielipiteillä ole juurikaan merkitystä ostopäätöksiin, mikäli aihe tai teos kiinnostaa muuten. Näkyvyys nähdään ainoastaan positiivisena vaikuttimena. (mt. 2013, 17.)

Mielenkiinnon herättämisen jälkeen monille oli em. haastatteluissa tärkeää esitykseen saapumisen helppous, eli ostotilanne, liikenneyhteydet tai parkkipaikat ja saavutettavuus.

Sen sijaan yllätyksellisesti lipun hinnalla ei näyttänyt juuri olevan suoraa vaikutusta teatterissa käyntiin. (mt. 2013, 18.) Satunnaisesti teatterissa käyvät ihmiset olivat sitä mieltä, että kerran kun käydään, niin ei hinta ole este. Aktiiviset kävijät taas näkevät esityksen erityisyyden ja kiinnostavuuden merkittävämpänä tekijänä kuin hinnan. Sopivaksi hintahaarukaksi spontaanille teatterikäynnille tuli haastatteluissa ilmi 20-30€. Kalliimmat liput, kuten Kansallisbaletin ja Kansallisoopperan yli 70€ liput koettiin jo turhan korkeiksi. (mt. 2013, 18.)

Yleisötyö

Esitystoiminnan ohelle on viime vuosina tullut erilaisia kohderyhmiä sitouttava yleisötyötoiminta. Yleisötyö on näytöksen oheen muodostettua taidetoimintaa, joka toteutetaan yleisön ja palveluntarjoajan välillä. Tämä voi tarkoittaa teemaa avaavia tempauksia tai työpajoja. (Sirén 2015, 128.) Yleisö voi olla muutakin kuin puhdas toiminnan kohde, jolta odotetaan vain kuluttamista ja paikallaoloa. Yleisö on lopulta joukko kyvykkäitä ja älykkäitä yksilöitä, jotka voidaan osallistaa kokemaan, muokkaamaan ja jakamaan kokemiaan sisältöjä. (Järvi & Laitio 2010, 46-48.) Kiertue-esityksien esitysjaksoja tulisikin pyrkiä täydentämään mm. esitykseen liittyvien yleisötyöpajojen avulla (Kuukorento 2013, 74).

Erilaiset yleisötyön muodot nähdään TEKIJÄ-hankkeen puitteissa toteutetun ryhmähaastattelun perusteella erittäin mielenkiintoisina ja tarpeellisina (Aarre-Ahtio 2013, 27). Haastattelujen perusteella huomattiin, että erityisesti uusien teosten ennakkoesittelyt sekä esityksen jälkeen tapahtuvat paneelikeskustelut ja taiteilijatapaamiset olivat suosittuja. Ystävien kanssa käydään joka tapauksessa keskustelua juuri koetun esityksen teemoista ja sen herättämistä tunteista, joten heti esityksen jälkeinen keskustelutilaisuus olisi luonnollinen tapa purkaa ja käsitellä kokemustaan. Haastatteluissa ilmeni tarve tämän ohella erityiselle paneelikeskustelulle näytelmän työryhmän kanssa erilaisten teemailmojen puitteissa.

Lisäksi esityksen valmistumisen ja suunnittelun seuraaminen oli koettu hyvin mielenkiintoiseksi: haluttiin nähdä miten kohtauksia käydään läpi, miten valoja suunnitellaan sekä miten lavastukset rakentuvat ja toimivat. Yleisölle avoimet harjoitukset ovat siis tehokas, kevyesti järjestettävä sekä matalan osallistumiskynnyksen omaava yleisötyön muoto. (mt. 2013, 27-28.)



Kuvio 2: Yleisötyön mahdollisia muotoja ennen ja jälkeen näytöksen, mukailen Aarre-Ahtio 2013, 27-28

Yksinkertaisin keino kokonaisvaltaisen teatterikokemuksen tarjoamiseksi on kattavien käsiohjelmien laatiminen. Yleisön tarve saada lisätietoa esityksestä on selkeä, joten käsiohjelmiin on syytä panostaa. (mt. 2013, 24-25.) Käsiohjelman tulee olla visuaalisesti kaunis, mutta informatiivinen. Pelkät kuvat eivät riitä. Hyvän käsiohjelman tulee sisältää ajatuksia ja taustatietoa esityksestä, esityksen sekä työryhmän tiedot sekä kuvaus teoksen syntymisen vaiheista.

Käsiohjelman merkitys on kaksiosainen. Se avaa esitystilanteessa näytelmän teemoja päästään katsojan syvemmälle teoksen teemoihin. Esityksen jälkeen kaunis ja informatiivinen käsiohjelma toimii muistona hyvästä esityksestä. Käsiohjelmaa saatetaan kerätä ja niistä keskustellaan ystävien kanssa jälkikäteen. (mt. 2013, 25.)

Markkinointi

Hyvä markkinointiviestinnän keino teatterille on kattavat ja informatiiviset nettisivut. Lisäksi säännöllisesti sähköpostitse lähtevät uutiskirjeet sekä fyysiset postitettava mainoslehdet ovat tehokkaita teatterin kohderyhmän tavoittamiseen.

(Aarre-Ahtio 2013, 20.) Painettavassa kauden alussa lähetettävässä mainoslehdessä tulee olla kattavasti esiteltyä koko kauden ohjelmisto. Uutiskirjeet taas voivat lähteä useammin ja niiden sisältö voi olla yksilöidympää, esimerkiksi teoskohtaista informaatiota tai ensi kauden uutuuksien esittelyä. (mt. 2013, 20.)

Aarre-Ahtion tekemien haastatteluiden mukaan suorassa myyntiin tähtäävässä markkinointiviestinnässä sähköposti on ylivoimainen väline. Se ei pääse hukku- maan, toisin kuin painetut mainoslehtiset tai –postit. Teatterin omaa markkinoin- tisähköpostia myöskin arvostetaan enemmän, kuin esimerkiksi Lippupalvelun tai muiden lipunmyyntipalveluiden massasähköposteja. (mt. 2013, 20.)

Puskaradiolla on valtava merkitys esityksen markkinoimisessa ja myynnillisessä menestymisessä. Vertaisarvio on tehokkain markkinointikeino yksilön mielenkiin- non herättämisessä: jos esityksestä kuulee ystävältä tai tuntemattomalta taholta hyvää, se alkaa kiinnostaa vaikka esitystä ei ollut alun perin aikomustakaan käydä katsomassa. Medianäkyvyys tai positiiviset kriitikkojen antamat arvostelut olivat vertaisarvion jälkeen tehokkaimmat keinot myynnin edistämisessä. (mt. 2013, 21.)

3 MENETELMÄT

Opinnäytetyössäni käytetyt menetelmät ovat benchmarking ja haastattelu. Tutki- muksen lähestymistapa on toiminnan luonteen vuoksi konstruktivinen. Konstruk- tiivinen lähestymistapa on perusteltu projektissa hiljaisen tiedon kirjaamisen, uu- den tiedon luomisen sekä käytännön työkalun kehittämisen vuoksi (Ojasalo ym. 2014, 37-38, 65).

3.1 Aineiston hankkiminen

Projektin alussa ennen haastatteluja kartoitin benchmarkingin avulla muita paikallisesti ja valtakunnallisesti samalla alalla toimivia yrityksiä, jotka tekevät työtä Suomessa tai kansainvälisessä ympäristössä. Benchmarking tapahtui joulukuussa 2015 ja sen tavoitteena oli kartoittaa ammatillisesti toimivia teattereita, joiden rakenteet ovat keskenään erilaisia ja esitysten volyyymi korkea.

Kartoituksen jälkeen aloin ottaa yhteyttä muutamiin potentiaalisimpiin toimijoihin ja pyysin heiltä haastattelua. Ensimmäiset sähköpostikontaktit tapahtuivat helmikuun 2016 alussa. Haastattelut oli tarkoitus tehdä kasvotusten maksimaalisen hyödyn takaamiseksi. Osa kontaktoiduista tahoista ei vastannut ja osa ei hyväksymisestä huolimatta osallistunut itse haastatteluun. Suurin osa haastatteluista jouduttiin kuitenkin kireiden aikataulujen vuoksi lopulta tekemään puhelimitse. Haastattelut alkoivat helmikuun lopussa ja viimeiset suoritettiin maaliskuun puolessa välissä.

Haastattelin Nukketeatteri Sytkeyden Juha Laukkasta, kiertueteatteri Teatteri Eurooppa Neljän vastaavaa tuottajaa Ville Laitista, TOTEM-teatterin tuottajaa Tiina Piispaa, Teatteri Taimineen perustajaa CG Wenzeliä, IdeaTeatterin perustajaa Jaakko Loukkolaa, Pop Up –teatterin johtajaa Sami Rannilaa sekä Taide- ja tiedesuuskunta Tenhon toimitusjohtajaa Mikko Kalliota. Haastateltavat tahot on valittu pääasiassa samalla toimialueella olevien saman alan yritysten joukosta kauden aikana tehtyjen esitysten määrän perusteella (Tinfo 2014, 125-126). Tavoitteena oli saada kartoitettua hyviä käytänteitä ja toimintamalleja erilaisista jo tehokkaasti toimivista yrityksistä.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja, joten myös vapaalle keskustelulle jäi tilaa. Jokainen haastattelu lähti samoista kysymyksistä, mutta keskustelun suuntaan vaikuttivat jokaisen haastateltavan oma henkilökohtainen näkökulma teatterin tuottamiseen. Haastattelurunko (Liite 1) on rakennettu vastaamaan opinnäytetyön näkökulmaa. Kysymykset johdattivat keskustelua tuotannolliseen ja taloudelliseen näkökulmaan, mutta keskusteluissa tuli myös vahvasti ilmi tuottajan roolin taiteellinen puoli.

Lopputuotoksena oleva tarkistuslista (Liite 2) on suunniteltu teatteriorganisaation hallinnolle tai muutoin johtavalle taholle tuotantotiimissä. Tuottajaa kaipaava taho voi käyttää listaa määritellen oman tuotannollisen työn tarpeensa ja tätä kautta päättää tarvitaanko tuottajaa, myyjää vai kenties teatterisihteeriä. Tuottajalle tarkistuslista toimii työvälineenä esitysten ja kiertueiden rakentamisessa. Listan kautta voi rakentaa organisaation ohjelmistosuunnittelun kanssa käsi kädessä kulkevan tuotannon vuosikellon, johon merkitään esimerkiksi markkinointiaika- taulut ja taiteellisen työn deadlinet. Tarkistuslista on koottu opinnäytetyön tietoperustan, haastatteluiden sekä työn tekijän oman hiljaisen tiedon pohjalta.

3.2 Aineiston analyysi

Kaikki haastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan, tapahtuivat ne sitten kasvotusten tai puhelimitse. Nauhoitus tehtiin, jotta myös jälkeenpäin saataisiin mahdollisimman tarkka ja täydellinen kuva haastateltavan antamista tiedoista. Aineistoa analysoitiin laadullisesti. Haastatteluissa pyrittiin saamaan vastauksia ennalta muotoiltuihin kysymyksiin sekä opinnäytetyön tavoitteisiin.

Kirjoitin nauhoitteiden pohjalta keskustelut yhdeksi tekstimatoksi, jonka jaottelin yläkategorioiden alle. Kategoriat tulivat joko asettamistani kysymyksistä tai keskusteluissa esiin nousseista teemoista. Tein jaottelun jokaisen henkilön tekstimatton kohdalla ensin yksitellen. Myöhemmin järjestelin haastateltujen tahojen lausunnot yhteisten yläkategorioiden alle.

Vertasin tällä tavalla haastattelujen aineistoja toisiinsa ja etsin hyvien käytänteiden yhtymäkohtia. Mikäli useampi taho on päätenyt käytännön kautta samaan lopputulokseen, on käytäntö todennäköisesti hyvä. Myös eriävät mielipiteet on otettu analyysissä huomioon, sillä organisaatiot ovat toisistaan kuitenkin erilaisia. Mikä toimii yhdelle, ei välttämättä toimi toiselle.

4 ANALYYSI

Aineisto on teemoitettu yläkategorioihin, jotka ovat luvun 4 alaotsikoita. Aiheet on teemoitettu kuuteen yläkategoriaan: teatterien toiminnan vahvuuksia, tehokas kiertuetuotanto, tuotantoprosessi, ydintermien erityispiirteet, asiakaskontakti ja myyntityö sekä kiertueen rakentaminen. Teemat on valittu sekä haastatteluissa ilmi tulleiden tuotannon kriittisten pisteiden sekä opinnäytetyön näkökulmaa myötäillen.

4.1 Teattereiden toiminnan vahvuuksia

Teatterilla voi olla useita erilaisia toiminnan vahvuuksia tai kärkiä, kuten millä tahansa muullakin yrityksellä. Teatteri on yritys, ja tuottajan on johdettava sitä samoin kuin yritystä johdetaan: suunnitelmallisesti ja kestävästi. (Kallio 2016; Laitinen 2016.)

Toiminnan on hyvä perustua kokemukseen sisältöosaamisen varmistamiseksi ja sudenkuoppien välttämiseksi (Rannila 2016; Laukkanen 2016). Kokemuksen tulee myös olla monipuolista, jotta perspektiivi on mahdollisimman laaja. Teatterin toiminta ei voi nojata yhden ihmisen suunnattomaan ammattitaitoon, vaan tuotantotiimi on rakennettava erilaisista osaamisalueista. (Kallio 2016.)

Esitysten on oltava laadukkaita ja asiakkaalle on jäätävä hyvin palveltu sekä tyytyväinen olo. Luottamus rakentuu pitkäjänteisen toiminnan sekä asiakaskokemuksen positiivisuuden kautta. (Wenzel 2016.) Lämpimät kontaktit suurten tilaajatahojen kanssa on usein paras keino tilausten varmistamiseksi (Laukkanen 2016).

Tunnetut brändit, joko esityksillä tai tekijöillä, ovat todella tehokas väline myynnin tehostamiseen ja luottamuksen syntymiseen tilaajatahon kanssa (Laitinen 2016; Laukkanen 2016). Jos esityksellä on kuuluisa tekijä tai teos on tunnettu, on asiakkaalla matalampi kynnyksensä tilata esitys, sillä hänen oma paineensa markkinoida

esitys katsojakunnalle pienenee. Toisaalta, myös kantaesitysten tuottaminen voi olla vahva myyntivaltti teatterille. (Laukkanen 2016; Wenzel 2016.) Tällöin esitysten myyminen saattaa olla aluksi hankalampaa, mutta jokainen esitys on asiakkaalle taatusti uusi, eikä esimerkiksi jälleen uusi versio Tuhkimosta (Wenzel 2016).

esityksen elinkaaren valitsemisella on myös merkitystä. Yhden näkökulman mukaan toiminnan fokus on selkeä kun toimitaan yhden esityksen periaatteella. Tällöin myös kaikki resurssit voi suunnata yhden esityksen tuotantoon. Kun esitys on täyttänyt tavoitteensa, voidaan se poistaa ohjelmistosta, jossa se vie turhaan energiaa ja panostusta seuraavilta projekteilta. (Loukkola 2016; Piispa 2016.) Toisen näkökulman mukaan tuotetuista esityksistä kannattaa ottaa kaikki irti kun ne kerran on saatu kasaan. Paineet putoavat myynnistä kun budjetilliset tavoitteet on täytetty ja tämän jälkeen esityksen voi asettaa ”reserviin”, josta sitä voi tarjota asiakkaalle (Wenzel 2016). Kiertueteatterin esitykset ovat pääasiassa niin kevyitä, että niiden säilyttäminen ohjelmistossa ei vaadi suuria panoksia. Teoriassa esityksiä voidaan jättää pitkäksikin aikaa tuotevalikoimaan, koska ne toimivat hyvinä täkyinä uusille ja vanhoille asiakkaille. (Laukkanen 2016.)

Teatteri tulee nähdä välineenä, joka palvelee aina jotain suurempaa kokonaisuutta. Oli kokonaisuus sitten moraalinen, oivalluttava tai konkreettinen, esimerkiksi opetussuunnitelmaan soveltuva, on teatteri nähtävä keinona sen palvelemiseksi. Erityisesti lastenteatterissa on hyvä välittää jonkinlainen opetus, joka on lapsille sopivassa paketissa, esimerkiksi sadutettuna. (Loukkola 2016; Laukkanen 2016; Wenzel 2016.) Esitys ilman minkäänlaista tarttumapintaa, niin sanottu ”taidetta taiteen vuoksi” -ajattelu, on asiakkaan hyödyn näkökulmasta hankala ymmärtää (Kallio 2016).

4.2 Tehokas kiertuetuotanto

Liiketaloudellinen näkökulma on tuottajan kannalta tärkein väline teatteriprosessissa. Tuottaja on se, joka teatterissa mahdollistaa taiteellisen työn ja pitää esi-

tyksen toteutettavana koko prosessin ajan. (Kallio 2016.) Rahan on tultava jostakin: yhteistyökumppaneilta, hankkeista, rahoittajälähteistä, lipputuloista, oheistoinnista. Rahoitus kannattaa varmistaa ennen projektin aloittamista. Samalla voi koettaa projektin kiinnostavuutta. (Loukkola 2016; Rannila 2016.) Projektin voi ottaa asiasanoina ja ideoina työpöydälle rahoituksen hakemisen ajaksi, mutta ennen kuin rahoitus on kasassa, ei kenenkään saisi antaa tehdä liikaa työtunteja sisään. (Kallio 2016.)

Tärkeintä on pitää kustannukset pieninä, jotta toiminta pysyy tehokkaana. Kustannusten minimoinnissa organisaatorakenne nousee tärkeäksi kysymykseksi. Mitä pienempinä paloina raha tulee teatteriin sisään, sitä vähemmän on varaa maksaa kiinteitä kustannuksia, kuten henkilöstökuluja ja seiniä. Haastateltavien tahojen organisaatioissa lähes kaikissa (kuudessa seitsemästä) oli alle viisi kiinteässä työsuhteessa olevaa työntekijää. Useimmilla (viidellä seitsemästä) haastateltavista organisaatioista on ainoastaan toimistotilat. Omaa näyttämöä tai omia harjoitustiloja oli ainoastaan kahdella organisaatiolla. Muutaman ydintyöntekijän, yleensä tuottajan ja/tai taiteellisen johtajan, lisäksi teatterin on hyvä palkata freelancereita tarpeen mukaan. (Loukkola 2016; Kallio 2016.) Teatterilla on hyvä olla lista hyvistä vakio-freelancereista, jotta hyvien ehdokkaiden etsimiseen ei kulu liikaa aikaa (Piispa 2016).

Suurin ero harrastelemiseen ja ammattimaiseen tekemiseen on se, että kaikki maksaa. Mitään ei saa ilmaiseksi. Kouluaikana oli niin helppoo tehdä kaikkee kun oli resursseja, tilat ja laitteet ja kaikki, eikä mitään tulostavoitteita ollu. Ei tarvinnu maksaa kellekään mitää. Eihän se oo missään suhteessa mahdollista mitenkään. (Piispa 2016)

Ydintoiminnan, eli esitysten, ympärille rakennettavien palveluiden kysyntä on jatkuvassa nousussa (Piispa 2016). Työpajatoiminta, aihealueeseen perehdyttävä toiminta ja muu yleisötyö laajentavat teatterin palveluvalikoimaa ja toimivat tilaamisen kynnyistä madaltavina elementteinä (Loukkola 2016; Piispa 2016). Esimerkiksi jos yksittäisille tilaajatahoille myydään esitys, joka käsittelee alaikäisten päihteidenkäyttöä, voidaan sen ohella tarjota aiheetta käsittelevä työpaja vanhemmille. Tällä tavoin yksittäisestä esityksestä rakentuu kokonaisuus, joka palvelee asiakasta huomattavasti laajemmin. (Loukkola 2016; Rannila 2016.)

Kiertäviä esityksiä valmistavien teattereiden kannattaa hankkia vahvoja yhteistyökumppaneita. Yhteistuotannot laskevat molempien tahojen kuluja ja tuovat yhtäläillä enemmän hyötyjä tehokkaammin. Yhteistuotannossa ulkopuolinen teatteriryhmä voi vastata sisällöntuotannosta samalla kun sisällöntuotantopalvelun osanutt teatteritalo hoitaa markkinoinnin sekä myymisen ja tarjoaa tilat. (Laukkanen 2016.)

Esitysten on oltava helposti liikuteltavissa ja näin ollen myös muokattavissa asiakkaiden tarpeisiin (Wenzel 2016; Loukkola 2016; Laitinen 2016). Kiertue-esityksen logistiikka on mukautettavan ohjauksen ohella olennainen osa tuotantoprosessia. Sama esitys on pystyttävä esittämään sekä koulun luokkahuoneessa kuudelle ihmiselle että teatteritalon päälavalle 250 hengelle. (Loukkola 2016.) Esityksen muokattavuus tilanteen mukaan on myös tärkeä osa tilaajatahon palvelukokemusta. Asiakasta on palveltava palveluntarjoamisesta myyntiprosessin kautta esityksen pakkaamiseen asti, missään vaiheessa ei saa pudottaa hyvän asiakaspalvelun fokusta. Asiakaspalvelunäkemyks voi erottaa kaksi lähes identtistä palveluntarjoajaa toisistaan kuin yön ja päivän. (Wenzel 2016.)

4.3 Tuotantoprosessi

Esityksen tuotantoprosessin olisi optimitilanteessa hyvä alkaa jo vuosia ennen harjoitusten alkamista (Laitinen 2016; Rannila 2016; Loukkola 2016; Kallio 2016, Wenzel 2016; Piispa 2016; Laukkanen 2016). Tähän on useita syitä: budjetointi, idean ja teeman hiominen, rahoituksen hakeminen, käsikirjoittaminen, tuotantotiimin kasaaminen ja suunnitelmallisuus. Kun toimeen tuleminen on yhä epävarmempaa, on myös suunnittelemisen painoarvoa kasvatettava.

Kaikki haastatelluista tahoista ovat sitä mieltä, että tuotantoprosessi tulee aloittaa noin vuodesta kahteen vuoteen ennen ensi-iltaa, oli lähtökohta mikä tahansa. Erityisesti kantaesityksiä tehdessä on ajateltava vuosia eteenpäin käsikirjoitusprosessin pitkäjänteisyyden vuoksi (Wenzel 2016). Tuotantojen ensimmäiset askeleet riippuvat kuitenkin huomattavasti organisaation toimintamallista ja näkökulmasta teatterin tekemiseen.

Haastateltujen tahojen tuotantoprosessi on pääsääntöisesti aihepähtöinen, eli tuotannossa esityksen idea tai teema tulee ensin. Aihelähtöisessä prosessissa ensin ydintyöryhmä, eli taiteellinen johtaja tai ohjaaja ja tuottaja, palloittelevat teemoja ja ideoita. Ideoita voidaan kehittää pidemmälle etsimällä ideoiduille esityksille tarve kohdeyleisöstä. Esityksen arvo on pystyttävä perustelemaan ”tyllillä”, kovilla arvoilla taiteellisten sijasta. (Loukkola 2016; Wenzel 2016.) Lähtökohta on se, että esitystä ei kannata toteuttaa ainoastaan omista intresseistä, vaan sen täytyy palvella jotain suurempaa kokonaisuutta (Kallio 2016; Wenzel 2016; Piispa 2016; Laukkanen 2016). Esitykselle on oltava määriteltävissä selkeä tarve, kysyntä, yleisö, tilaus tai erikseen suunnattuja määrärahoja (Loukkola 2016).

Toimintamallista riippuen aihevalinnan jälkeen voidaan mennä moneen suuntaan: hakemaan yksittäiselle projektille erillistä rahoitusta, alkaa työstämään nopeasti valmiista tekstistä esitystä, aloittamaan uuden teoksen käsikirjoitusprosessi tai myymään esitystä ideatasolla yhteistuotantotaholle tai tilaajalle.

Lähdettäessä hakemaan yksittäiselle tuotannolle rahoitusta, prosessin pituus kasvaa huomattavasti. Suurin osa rahoituksista kulkee puolen vuoden sykleissä hakuajoista päätöksiin, joten pelkästään ideointiin ja rahoitusten hakemiseen kuluu helposti vuosi. (Kallio 2016; Loukkola 2016.) Ennen rahoituksen varmistamista on pidettävä henkilökustannukset minimissä. On turha käyttää liikaa resursseja heti ensimmäisen syntyvän idean viimeisteleminen.

Tuottaja on tuotantoprosessin alkuvaiheessa usein se henkilö, joka tekee riskillä töitä uuden projektin eteen. Käsikirjoittajaa tai muuta työryhmää ei kannata osallistaa työhön ennen varmistusta projektin aloittamisesta. (Wenzel 2016; Kallio 2016.) Prosessin alun kevyenä pitämisen keino on lähteä hakemaan rahoitusta tai kohdeyleisön tarvetta pitäen esityksen idean työpöydällä pelkästään asia-sanoina. Koko prosessia ei kannata suunnitella alusta loppuun pienintä yksityiskohtaa myöten. (Loukkola 2016.)

Jokaisella tuotannolla on budjetissa laskettu ”kipuraja”, eli omille pääsemisen minimi, jonka lähelle täytyy ennakkomyynnillä päästä. Asettamalla esityksen tekemälle tuotoille selkeä minimi, joka kattaa juuri ja juuri kulut, voidaan tarkastella projektin kannattavuutta tuotantoprosessin eri vaiheissa. (Kallio 2016.) Mikäli riittävän lähelle kipurajaa ei päästä ennakkomyynnillä, on joko tehostettava myyntiä, keksittävä uusia tulonlähteitä esimerkiksi oheistuotteilla tai peruutettava tekeillä oleva tuotanto tappioiden minimoimiseksi. Teatterituotannon toteutumisessa on luonnollisesti kyse rahoituksesta. Ulkoinen rahoitus ei kuitenkaan aina voi kattaa kaikkia kuluja. Tällöin myynnillä ja yhteistyösopimuksilla voidaan varmistaa kulujen peittyminen. Esimerkiksi julkisen sektorin kanssa voi tehdä sopimuksia avoimista esityksistä, joita kyseinen tilaajataho voi tarjota omalle kohderyhmälleen. (Piispa 2016.)

Valmiin esityksen tekemisessä idean ja aiheen määrittelyn jälkeen etsitään näihin sopivaa tekstiä ja hankitaan luvat sen esittämiseen (Laitinen 2016). Kun teksti on saatu lyötyä lukkoon, voidaan selkeään produktioraamiin etsiä työryhmä. Kun työryhmä on kasassa, voi taiteellinen tuotantoprosessi alkaa.

Kantaesitystä tuotettaessa ideointi- ja rahoitushakemusvaiheen jälkeen etsitään sopiva käsikirjoittaja. Idean on inspiroitava käsikirjoittajaa, ja hänen tyyliinsä kirjoittaa on oltava sopiva ideaan nähden. (Wenzel 2016; Piispa 2016.) Käsikirjoitusvaihe saattaa kestää puolesta vuodesta vuoteen ja vaatia viidestä kymmeneen tapaamista käsikirjoittajan ja työryhmän kesken. Tällä tavoin varmistetaan, että käsikirjoitus vastaa ideaa ja teatterin tyyliä. (Wenzel 2016.) Vaihtoehtoisesti käsikirjoittajalle voidaan antaa prosessiin myös vapaammat kädet, jolloin saadaan enemmän kirjailijan henkilökohtaista näkökulmaa ideaan (Piispa 2016).

Teatterin toimiessa pääasiassa sisällön tuottajana, voidaan ideatasolla oleva esitys myydä yhteistuotantotaholle, esimerkiksi taidelaitokselle tai tapahtumaorganisaatiolle (Laukkanen 2016). Tällöin odotetaan rahoitushakemusten päätösten sijaan hyväksyvää päätöstä esityksen tuottajataholta. Kun hyväksyvä päätös on saatu, voidaan aloittaa taiteellinen prosessi ja valmistaa esitys.

Tuotantotaho huolehtii tässä mallissa teknisen tuotannon ja markkinoinnin. Tällaisessa toimintamallissa voidaan myös myydä suoraan tilaajalle räätälöityjä esityksiä. Esimerkiksi jos kesäksi on suunnitteilla suuret keskiaikafestivaalit, voidaan sen tuotanto-organisaatioon ottaa yhteyttä ja myydä esitys ideatasolla heille. Mikäli organisaatio innostuu ideasta ja tilaa sarjan esityksiä, voidaan aloittaa teoksen valmistaminen. (em. 2016.) Alun perin yksittäiselle taholle valmistettu esitys jää tilatun esityskauden jälkeen teatterin ohjelmistoon, josta sitä voi myydä vapaasti eteenpäin.

Haastatteluissa kriittisimmiksi osiksi tuotantoprosessia nousi kaksi suuntaa: projektinhallinta ja taiteellinen prosessi. Projektinhallintaan sisältyy riskienhallinta sekä talousasiat, taiteelliseen prosessiin taas esityksen idea ja tarve, työstettävä teksti ja kohderyhmä sekä työryhmän valinta. Molemmat tulee ottaa vahvasti huomioon tuotantoprosessin alusta asti. Projektinhallinta kulkee mukana esityskauden loppuun, taiteelliseen prosessiin liittyvät tehtävät taas sijoittuvat tuotantoprosessin alkuvaiheille, ennen ensi-iltaa.

Projektinhallinnassa tulee olla tarkkana. Tuottajan on pidettävä huolta siitä, että projekti pysyy toteuttamiskelpoisena koko prosessin ajan (Kallio 2016). Työpöydällä tulee olla koko ajan olla puolivalmiit A-, B- ja C-vaihtoehdot eri rahoitustilanteille. Niitä tulee kuljettaa mukana ja kehittää aina siihen asti, kun rahoitus on lyöty lukkoon. (Piispa 2016.)

Taiteellisen prosessin ytimessä on työstettävä teksti. Se joko tuotetaan itse tai valitaan valmiista teoksista. Teksti on ainoa konkreettinen lähtökohta taiteelliseen prosessiin ja sen ympärille muodostuu taiteilijoiden työn tulos, eli valmis esitys. (Wenzel 2016.)

4.3 Ydinkäsitteiden sisältämät erityispiirteet

Opinnäytetyöni keskiössä ovat kiertueteatteri suhteessa kivijalkateatteriin, lastenteatteri, sekä teatterituotanto ja sen sisältämät roolit. Suoritettujen haastattelujen perusteella alle on koottu näkökulmia kuhunkin liittyen.

4.3.1 Kiertueteatterin erityispiirteet

Kiertueteatterin ilmeisin ero kivijalkateatteriin on se, että kivijalkateatterissa yleisö liikkuu esityksen luokse ja kiertueteatterissa esitys liikkuu yleisön luokse (Rannila 2016; Kallio 2016). Tällöin puhutaan teatterin asiakaspalvelullisesta luonteesta. Kiertueteatterissa voidaan myös ajatella, että sekä yleisö että esitys liikkuvat. Tällöin logistinen työ on tavallaan kaksinkertainen. Mitä kauemmas lähtee viemään esitystä, sitä tärkeämmäksi paikallisten yhteistyötahojen löytäminen muodostuu. (Laitinen 2016.)

Kiertueteatteria tehdään asiakaslähtöisesti, niin fyysisesti kuin aihepiirillisesti (Kallio 2016). Aikataulut ja sisällöt voidaan kiertue-esityksissä sovittaa paremmin kunkin asiakkaan tarpeisiin, varsinkin jos tuotevalikoima on riittävän laaja (Laitinen 2016).

Myynnillisesti suurin ero kiertueteatterin ja kivijalkateatterin välillä on se, että kivijalkateatterissa myydään lippuja, kiertueteatterissa esityksiä (Loukkola 2016). Jos teatterisalin myyminen loppuun vaatii esimerkiksi 200 onnistunutta asiakas-kontaktia, kiertue-esityksen myyminen vaatii vain sen yhden onnistuneen. Myyntitapahtuman jälkeen esityksen paine laskee, sillä vastuu katsojien hankkimisesta siirtyy tilaajalle. (em. 2016.)

Sisällöllisesti kiertue-esityksen rakentaminen eroaa myös suuresti yhteen paikkaan sidotusta esityksestä. Esitys on oltava logistisesti järkevä, näyttelijöiden tulee olla mukautuvia erilaisiin tiloihin ja ohjauksessa täytyy jättää tilaa lennossa muokkaamiselle (em. 2016). Yhteen lavaan sidottujen esitysten visuaalisuus on pystyttävä kiertue-esityksissä luomaan joka esityksessä uudelleen uuteen tilaan sovitettuna. On mietittävä, mitkä elementit toimivat missäkin tilassa. (Laukkanen 2016.) Se, mikä toimi edellisellä esityspaikalla, ei välttämättä toimi seuraavassa. Esityspaikat voivat vaihdella luokkahuoneesta teatteritalon päälavalle, joten jokainen esitys uudessa esityspaikassa on yksilö. (Loukkola 2016.)

4.3.2 Lastenteatterin erityispiirteet

Lastenteatterilla voidaan tarkoittaa mitä vain 0-10 –vuotiaille suunnattua teatteria (Laukkanen 2016). Aiheiltaan se ei välttämättä eroa aikuisten teatterista, mutta kohderyhmän kognitiivinen kehitysvaihe on otettava huomioon (Rannila 2016; Loukkola 2016). Lastenteatterissa voidaan käydä rankkojakin aiheita tai teemoja läpi, kunhan ne käsitellään kevyesti ja lasten hahmotuskykyjen rajoissa (Laukkanen 2016).

Kun aikuinen kattoo esitystä eikä saa irti jotain, niin hän ottaa asenteen, että tää on taidetta enkä tajua... ja ne on hiljaa. Kun taas nuoret, ne tekee päinvastoin. Ne ilmoittaa saman tien, jos ei oo mielekästä. Ja se ei tarkoita sitä, että se voi olla ainoastaan viihdettä. Voi tehdä taidetta, mutta siinä tulee olla selkeä sanoma ja selkeä konteksti. (Wenzel 2016)

Kehityskaaren vaihe tulee ottaa tarkasti huomioon. Se mikä käy 1-2 –vuotiaille, ei välttämättä sovellu 6-9 –vuotiaille. 1-2 -vuotiaille voi esittää lähes mitä vain, kunhan se on visuaalista ja helposti seurattavaa. 3-5 –vuotiaat ovat satuiässä, jolloin voidaan käsitellä jo kevyitä teemoja. 6-9 -vuotiaille voi jo tehdä jotakin vaihtelevan juonellista, rajummilla teemoilla ja opetuksilla. (Laukkanen 2016.) Lasten juonellinen käsityskyky on rajallinen, mutta toisaalta mielikuvitus paikkaa tehokkaasti aukkoja siinä, missä ymmärrys ei riitä (Loukkola 2016). Tämä tarkoittaa sitä, että esityksessä ei tarvitse selittää kaikkea auki, vaan antaa lapsen uskoa ”teatterin taikaan” (Wenzel 2016; Loukkola 2016).

Esityksissä tulee olla jokin opetus, joka on puettu lapsille ymmärrettävään muotoon, saduksi. Lapset oppivat aina teatterista, joten välitettävän viestin kanssa täytyy olla tarkkana. (Laukkanen 2016; Wenzel 2016.) Lapsia ei tule aliarvioida katsojina. He äänestävät kuuluvasti jaloillaan ja käsillään mikäli sisältö ei ole kiinnostava tai on suunnattu väärälle ikäryhmälle (Loukkola 2016). Taiteellinen linja voi olla vahva ja esityksen itsessään tulee olla laadukkaasti tehty. Lastenteatteria tekevä taiteilija on yhtä lailla taiteen ammattilainen, kohderyhmä on vaan eri kuin esimerkiksi aikuiset tai nuoret. (Piispa 2016.)

Myymisen kannalta lastenteatterissa tulee ottaa huomioon se, että vaikka sisältö on muotoiltu lapsille, niin ostopäätöksen tekee aikuinen. Paketti on siis pystyttävä rakentamaan sisältä pehmeäksi ja päältä kovaksi: Hassun satunäytelmän hyödyt pitää pystyä perustelemaan konkreettisilla hyödyillä ja arvoilla. (Loukkola 2016.)

4.3.3 Teatterituottajan roolin erityispiirteet

Teatteri organisaationa on yritys, siinä missä muutkin, ja sen ydintuotteita ovat esitykset. On tuotettava tulosta ja oltava vuodesta toiseen parempi kuin kilpailijat. (Laitinen 2016.) Teatterin tuottaminen on käytännössä teatterissa tapahtuvan taiteellisen työn mahdollistamista, eikä pohjimmiltaan eroa muiden palveluyritysten tuottamistyöstä juuri lainkaan (Kallio 2016; Loukkola 2016). Tuottaminen ei sisällä suoraan taiteellista työtä, mutta useat tuottajan tekemät ratkaisut vaikuttavat välillisesti myös taiteelliseen sisältöön (Rannila 2016).

Tuottaja tekee sopimukset, laskee budjetit ja vaikka ei välttämättä rekrytoi niin se hoitaa ne ihmiset sinne. Ja se jos joku on taiteelliseen työhön vaikuttamista. Tuottaja ei suoraan ehkä niin siihen taiteelliseen lopputulokseen vaikuta, mun mielestä, mutta sillä on kaikki välineet vaikuttaa siihen koko ajan. (Loukkola 2016)

Tuottajan ja ohjaajan roolit limittyvät teatterissa käytännössä koko ajan. Riippuu täysin teatterin organisaatiokulttuurista ja tekijöiden kokemustaustasta, kuinka paljon suoraa työnjakoa tehdään. (Rannila 2016; Kallio 2016.) Varsinkin suuremmissa organisaatioissa on olemassa puhtaasti tuotannollisella puolella olevia tuottajia, jotka huolehtivat ainoastaan jostakin yhdestä ei-taiteellisesta osuudesta tuotannossa, esimerkiksi yhteistyökumppaneiden hankkimisesta. Mutta mitä pienempiä organisaatioita tarkastellaan, sitä monipuolisemmaksi tuottajan työ muuttuu ja sitä enemmän ohjaaja ja tuottaja toimivat limittäin. Välillä ohjaaja tekee epäsuorasti taloudellisia päätöksiä ja toisinaan tuottaja taas epäsuorasti taiteelliseen sisältöön vaikuttavia päätöksiä. (Kallio 2016.) Vaikka tuottaja ei ole suoraan taiteellinen tekijä työryhmässä, on hänen kuitenkin oltava luova omalla alueellaan. Samat keinot eivät toimi vuodesta toiseen. On pystyttävä ajan hermolla ja luoda uusia keinoja esimerkiksi markkinointiin tai viestintään. (Wenzel 2016; Laitinen 2016; Piispa 2016.) Myös Rautavuoma on sitä mieltä, että tuottajaa ei saisi

teatterissa erottaa taiteellisesta työstä käsitteellisesti eikä fyysisesti. Tuottaja tekee taiteellista työtä siinä missä muutkin ja tuotannollinen työ on yksi taiteellisen työn osa-alue. (Rautavuoma 2015, 109-112.)

Ohjaajan päätösvaltaan kuuluvat kuitenkin lopulta enemmän taiteelliset kysymykset ja tuottajalle käytännön asiat. Tuottajan tehtävä on katsoa, että taiteellinen työ on jollakin tavalla myytävissä, tai että sillä on markkina-arvoa. (Laitinen 2016.) On ymmärrettävä teatteria sisällöllisesti, ja tiedettävä, millä kärjellä mitäkin projektia kannattaa mainostaa ja kenelle. Vaikka ohjaajan ja tuottajan työtehtävät ovat osittain selkeästi eroteltavissa, on suurista päätöksistä silti sovittava yhdessä. (Rannila 2016.)

Valtio ja kunnat tukevat nimenomaan taiteen tekemistä, ei itsetar koituksellisesti sitä, että tuotanto saa palkkansa. Siihen on kuitenkin menty. Taide ja tuotanto kulkevat kuitenkin niin käsi kädessä, että molempien alueiden ihmisten täytyy uskoa toistensa visioihin ja luottaa toistensa ammattitaitoon ja kykyyn antaa tilaa ajattelulle. (Rannila 2016)

Valta teatterituotannoissa on valunut pikku hiljaa taiteellisilta johtajilta tuottajille suurimmassa osassa teattereita (em. 2016). Tämä johtuu siitä, että nykyään markkinatalous ja kulttuuri kulkevat yhä lähemmin yhdessä. Tuottaja toimii teateriorganisaatiossa realismin äänenä, silloin kun taiteellinen työ alkaa karata liian kauas realiteeteista. (Laitinen 2016.) Haaste syntyy tässä tapauksessa rahoituksen kanssa, koska rahoituksia myönnetään pääasiassa taiteelliseen työhön, ei suoranaisesti tuotantoon (Rannila 2016; Rautavuoma 2015, 113). Molempien osa-alueiden tekijöiden tulee siis luottaa toistensa ammattitaitoon ja visioihin, sillä ilman kumpaakin toinen on huomattavasti tehottomampi, tai jopa hyödytön (Rannila 2016).

Teatterituottajan tärkeät ominaisuudet

Tuottajalle tärkeitä ominaisuuksia ovat haastateltujen tahojen mukaan sisältöosaaminen, projektinhallinnan taidot sekä luovuus (Loukkola 2016; Laitinen

2016; Piispa 2016). Lisäksi tulee olla ihmisläheinen, neuvottelukykyinen, asiakaspalveluhenkinen, kurinalainen ja työtä pelkäämätön (Kallio 2016; Wenzel 2016).

Sisältöosaaminen on ensisijaisen tärkeää tuottajalle, jotta hän osaa ymmärtää, minkälaisista palasista esitys rakentuu (Piispa 2016; Loukkola 2016; Kallio 2016). Mikä tahansa teatteriin liittyvän osa-alueen kokemus on hyväksi tuottajalle, mutta optimitilanteessa hänen tulisi tietää vähän jokaisesta osa-alueesta. Tämä helpottaa kokonaisuuden hahmottamista sekä resurssien organisoimista. (Piispa 2016.)

Projektinhallinnan taidot pitävät sisällään taloudellista osaamista, organisointikykyä sekä pitkäjänteisyyttä. Tuottajan on nähtävä teatterin tuotanto prosessina, jonka on pysyttävä toteutuskelpoisena alusta loppuun. (Kallio 2016.) On tunnettava prosessin vaiheet ideoinnista harjoituskauden alkamiseen ja ensi-illasta esityksen elinkaaren loppuun. Hermot on pidettävä kylminä tilanteesta riippumatta. Tuottaja on tuotantoprosessin kulmakivi, jonka ei tule horjua vaikka tilanne näyttää pahalta. (Piispa 2016.) Mitä paremmin prosessin tuntee, sitä paremmin tiedostaa myös tuotannon sudenkuopat ja tietää, miten ne voidaan välttää (Kallio 2016).

Usein tuottaja on se osa, joka organisaatiosta näkyy ja kuuluu asiakkaille. Hän on se, joka vastaa sähköposteihin ja istuu toimistolla vastaamassa puhelimeen. (em. 2016.) On siis kyettävä asiakaspalveluhenkisyteen ja neuvotteluasenteseen. Asiakasta tulee kuunnella ja pyrkiä palvelemaan jokaista yksilönä. (Wenzel 2016; Laitinen 2016.) Tuottajan työ on raakaa, toisinaan yksitoikkoista ja itseään toistavaa työtä. Se kuitenkin palkitsee, kun viimein näkee lopputuotteen eli esityksen. On tartuttava kurinalaisesti päivästä toiseen puhelimeen ja vietävä asioita suunnitelmallisesti eteenpäin. (Wenzel 2016.)

4.4 Asiakaskontakti ja myyntityö

Haastatteluissa tuli ilmi erilaisia tapoja olla asiakkaisiin yhteydessä ja siitä, mikälainen hyvän myyntipaketin tulisi olla. Lisäksi käsiteltiin myynnille otollisia kohteita ja kullekin sopivaa myyntihetkeä. Luku on jaettu näiden teemojen mukaan alaotsikoiksi.

4.4.1 Tärkeitä huomioita asiakaskontaktista

Ennen ainuttakaan asiakaskontaktia on oltava ensin tiedossa kaikki tarpeellinen tarjottavasta tuotteesta. Kenelläkään ei ole aikaa kuunnella empivää myyntipuhetta. On oltava selkeä, lyhyt ja ytimekäs. Oma asia on pystyttävä selittämään kahdessa lauseessa ja tarjottava heti mahdollisuutta tilata. (Wenzel 2016; Rannila 2016; Loukkola 2016.)

Myyntiprosessia ei pidä kuitenkaan nähdä ainoastaan puhelinmyyntinä, vaan asiakkaan henkilökohtaisena palvelemisena. Asiakkaalle tulee tehdä ostamisprosessi mahdollisimman helpoksi ihan ensimmäisestä kontaktista sopimuskäytänteiden kautta esityksen loppumiseen asti. (Wenzel 2016.) Jos ensin tarjottu tuote ei palvele asiakkaan tarpeita, voidaan tarjota tuotevalikoimasta jotakin muuta. Täytyy pyrkiä löytämään asiakasta palveleva tuote. Jos asiakas esittää omasta aloitteestaan toiveen tuotteesta, kannattaa sanoa heti kyllä ja valmistaa tuote myöhemmin. (Laukkanen 2016; Parantainen 2008, 95.) Asiakkaan toiveita tulee kuunnella ja muuttaa kaikki esiintyvät haasteet ratkaisuksi (Rannila 2016).

Ennen kontaktoimista on myös määriteltävä tarkka asiakasprofiili. Yksi tuote ei monipuolisuudestaan huolimatta välttämättä sovi jokaiselle taholle. (Loukkola 2016; Kallio 2016.) Profiloimista helpottaa tilaajatahojen profiloimisen lisäksi myös esityspaikkojen profiloiminen. Minne olisi helppo järjestää esitys ja kuka sen sinne tilaisi? Tällä tavalla asiakkaan itsensä huolehdittavaksi jää yhä vähemmän, mikä taas madaltaa ostamiskynnystä. (Loukkola 2016.)

Asiakaskontaktia tekevän henkilön tulee tietää paitsi omasta tuotteestaan, myös kontaktoitavasta tahosta. On pystyttävä tarjoamaan kontaktoitavalle taholle sopivaa palvelua oikeilla kärjillä. Esimerkiksi valtion tukea nauttivan laitoksen prioriteetti on rahoituksen tavoitteiden täyttäminen, kun taas yritysten prioriteetti on pääasiassa taloudellinen ja imagollinen hyöty. (Kallio 2016.) Myyntityötä tekevälle henkilölle on valmistettava tärkeimmät myyntiväittämät, palvelun toimitussäilytys, selkeät hinnat ja mahdolliset toimitusajat. Ennen kontaktia tulisi myös pyrkiä vastaamaan itse yleisimpiin vastaväitteisiin, joita asiakkailta luultavasti kuulee. Myyntityötä helpottaa myös valmis, selkeä tarjouspohja. (Parantainen 2008, 229.)

Ydintuote, eli esitys, on käytännössä jokaiselle lopulta täysin sama. Siitä tulee kyetä löytämään jokaista tahoa erikseen palvelevia puolia. Esityksen on palveleva suurempaa kokonaisuutta, myynnin kärki on harvemmin pelkkä viihdyttävyyttä, ellei puhuta komiikasta. (Loukkola 2016; Laitinen 2016.) Suurempi kokonaisuus voi olla opetussuunnitelma, varhaiskasvatussuunnitelma, ideologia, eettiset arvot tai esimerkiksi tilaajatahon intressiryhmä, kuten esimerkiksi päihdeongelmaiset nuoret (Loukkola 2016).

Suuremman kokonaisuuden palvelemisen ohella toinen tehokas kärki on tunnettu brändi, joka voi olla joko henkilö- tai yritysbrändi (Laukkanen 2016). Henkilöbrändillä tarkoitetaan tunnettuja näyttelijöitä tai hahmoja, yritysbrändillä taas tunnetun vakiintuneen organisaation rakentamaa mainetta asiakkaiden keskuudessa (Loukkola 2016). Kontakti on automaattisesti lämpimämpi, jos asiakas tuntee esitystä tarjoavan tahon tai tuotteen entuudestaan. Yrityksen maine ja edelliset asiakaskokemukset ovat äärimmäisen tärkeässä asemassa kontaktia tehdessä. (Laitinen 2016.)

4.4.2 Asiakassegmentit ja myynnin aikataulu

Eniten lasten esityksiä tilaavat tahot, jotka toimivat jo valmiiksi lasten kanssa. Heille ei erikseen tarvitse perustella lasten saamaa hyötyä. Lisäksi kulttuurista ja viihdettä toimintaansa muutenkin sisällyttävät tahot ovat otollisia asiakkaita, sillä

he ovat jo tottuneet esittävän taiteen kulttuuriin ja sen tilaamiseen. (Rannila 2016; Loukkola 2016.)

Määritelmällisesti lastenteatterin tilaajatahoja ovat kaikki yhdistykset, järjestöt, yritykset, teatterit, kunnat, koulut, kulttuuritoimet ja tapahtumat Suomessa ja ulkomailla. Lähemmin tarkasteltuna on kuitenkin kannattavaa keskittyä esimerkiksi yhdistysten ja yritysten kohdalla siihen, että kontaktoitavalta taholta löytyy intressi kulttuuripalveluiden käyttämiseen tai ylipäätään lapsiin. (Kallio 2016; Rannila 2016; Wenzel 2016.) Yleishyödylliset tahot, kuten vanhempainyhdistykset ja hyväntekeväisyysjärjestöt sekä MLL ja Lions Clubit, Rotaryt ja muut selkeästi jonkin kohderyhmän etujen ajamiseen keskittyneet tahot ovat helposti profiloitavissa. Kyseisille tahoille on selkeästi osoitettavissa heidän esityksestä saamansa hyöty. (Loukkola 2016; Rannila 2016.)

Myynti pitäisi aloittaa aina nyt. Riippumatta vuodenajasta niin se on aina nyt. Mutta siis jos oot tekemässä kesäks jotain, niin suunnillee siis täytyy viimeistään helmikuussa alottaa. Mut siis vaikka sitä tekis mieli alottaa myymään loka-marraskuussa, niin tilanne on silti se, että sä et voi oikeestaan myydä sinne. Koska jos myyt tapahtumiin niin ne ei kiinnitä vielä. Jos myyt yhdistyksille, niin ne ei tiedä mikä niiden budjetti on siinä tulevana vuonna. (Kallio 2016)

Vapaaehtoisvoimin pyörivien tahojen päätöksenteko kestää keskimäärin 1-3kk, sillä päätösvaltaisia kokouksia saatetaan järjestää kerran kuussa tai harvemmin (Laitinen 2016; Kallio 2016; Piispa 2016; Loukkola 2016). Kyseisten tahojen kanssa on muistettava ja jaksettava olla aktiivisesti kontaktissa, jotta he ottaisivat asian esille seuraavassa kokouksessa (Piispa 2016). Ensimmäisestä kontaktista ostopäätökseen saattaa kestää muutama kuukausi ja siitä taas tilatun esityksen ajankohtaan taas seuraavat pari kuukautta. Myynti näille tahoille tulisi siis aloittaa keskimäärin puolta vuotta ennen ensi-iltaa. (Loukkola 2016; Rannila 2016; Kallio 2016; Laukkanen 2016; Laitinen 2016.) Sen sijaan työsuhteessa olevat yksittäisten tahojen johtajat, kuten kulttuuritoimen johtajat tai rehtorit, voivat tehdä päätöksiä nopeallakin varoitusajalla (Piispa 2016). Samoin kuin teatteritahoille kiertueesityksiä myytäessä teatterin johtaja voi tehdä tarvittaessa nopeastikin päätöksen tilata esityksen (Pekkala 2013, 43).

Myyntiä suunnitellessa täytyy myös ottaa huomioon kontaktoitavien tahojen oma rahoitusmalli. Pääasiassa yhdistykset ja yritykset muodostavat vasta tammi-helmikuussa budjettinsa, joten kontakti loppuvuodesta voi olla näille tahoille vähemmän tehokas. (Rannila 2016; Kallio 2016.) Asiakkailla voi myös olla ulkopuolinen rahoittaja, kuten vanhempainyhdistyksen takana voi toimia rahoittavana tahona jokin säätiö tai järjestö. Vanhempainyhdistys voi myös itse toimia jonkin tahon rahoittajana. Näissä tilanteissa on oltava myyntiprosessissa tarkkana, koska kahden osapuolen sijasta osallistuvia tahoja onkin kolme. (Loukkola 2016.)

4.4.3 Asiakaskontaktin muoto

Haastateltujen tahojen mukaan yleisin tapa ottaa kontaktia potentiaalisiin tilaaja-tahoihin on puhelu (seitsemän seitsemästä), seuraavaksi yleisin on sähköposti (kuusi seitsemästä) ja ainoastaan yksi taho käyttää fyysistä postia.

Erilaisten kontaktimuotojen käytön järjestys vaihtelee eri tahojen kohdalla. Kaksi tahoaa lähettää ensin sähköpostimarkkinointia ja soittaa potentiaalisimmat tahot läpi. Kaksi tahoaa taas käyttää pääasiassa sähköpostimarkkinointia ja puhelu otetaan käyttöön vasta täsmämyynnissä. Yksi taho soittaa ensin ja lähettää kiinnostuneille markkinointipaketin sähköpostitse ja yksi taho lähettää ensin fyysistä postia ja sen jälkeen soittaa perään. Jokainen taho kokee oman tapansa toimivaksi, joten vastausten perusteella ei ole vedettävissä erityisiä johtopäätöksiä järjestyksen tai muotojen paremmuudesta. Sähköposti, fyysinen posti ja puhelut ovat pääasialliset kontaktin välineet.

4.4.4 Hyvä myyntipaketti

Myyntipaketilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sitä kokonaisuutta, joka annetaan myyntitilanteessa asiakkaalle. Paketti on tiivis, tuotteistettu ja selkeä, ja sisältää kaiken tilaamiseen tarvittavan tiedon selkeästi ilmaistuna. Hyvä myyntipaketti herättää kiinnostuksen, vastaa kaikkiin asiakkaan mieleen herääviin kysy-

myksiin ja sisältää konkreettiset ohjeet tilaamisprosessiin. (Rannila 2016; Loukkola 2016.) Tavallaan myyntipaketti on siis ytimekäs myyntipuhe selkeästi ylös kirjoitettuna.

Valtaosa haastateltavista (kuusi seitsemästä) on sitä mieltä, että myynti on aloitettava noin puoli vuotta ennen esityskauden alkamista. Myyntipaketti on siis muotoiltava ennen harjoitusten alkamista. Tällöin käytössä ei välttämättä ole valmiita mainoskuvia tai edes lopullista käsikirjoitusta. Sen sijaan paketissa olisi hyvä olla haastateltujen tahojen mielestä seuraavia elementtejä: selkeä hinnoittelu, asiakkaan tarpeen esille tuominen, brändin viesti, juuri tämän esityksen erityisyys, myynnin aikaikkuna, lisämyynnin mahdollisuudet, synopsis, suuntaa antavaa grafiikkaa ja visuaaleja, videota, ääntä ja käsiteltävä teema tai opetus sisältö avattuna.

Myyntipaketin tekstiosuuden tulee olla helposti ymmärrettävissä, ja nopeasti luettavissa. Selkeä ja informatiivinen A4-kokoinen esite on sopivan mittainen. (Loukkola 2016; Piispa 2016; Kallio 2016.) Pelkkä teksti ei kuitenkaan nykyään riitä, vaan jokaiselle aistille olisi hyvä olla jokin ärsyke: grafiikkaa, mainoskuvia, ääninauhaa, trailereita, tuoksuja, huomiota herättävän tuntuista materiaalia. Tavoite on jäädä mieleen ja yllättää positiivisesti. (Laitinen 2016.)

Koska myynti on aloitettava hyvissä ajoin ennen harjoitusten alkamista, on sopivien grafiikoiden löytäminen tärkeää. Esityksen visuaalinen ilme voidaan päättää jo hyvin varhaisessa vaiheessa, ja sen pohjalta graafikko voi luoda mainoskuvitusta. (Piispa 2016.) Kuvittajan tekemä grafiikka on hyvä ja yksinkertainen ratkaisu, jotta asiakasta ei johdetaisi harhaan. Jos mainoskuvissa näkyy jokin hahmo tai selkeä elementti, on sen myös näytävä esityksessä. (Wenzel 2016.)

Myyntin perimmäinen tarkoitus on saada asiakas ymmärtämään oma tarpeensa ja toimimaan sen pohjalta (Kallio 2016). Tähän tavoitteeseen pääsee siten, että muotoilee eri asiakasprofiileille erilaisia kärkiä samasta tuotteesta. Myyntipaketissa on tuotava esiin selkeä konkreettinen hyöty jokaiselle asiakasprofiilille, oli se sitten imagollinen, taloudellinen, pedagoginen, eettinen tai periaatteellinen. Ei

kannata lähteä soittamaan myyntipuheluita kylmästi puhelinluettelosta löytyneeseen numeroon, vaan jokaisen asiakkaan kohdalla on tehtävä erikseen taustatyötä. (Rannila 2016.)

4.5 Kiertueen rakentaminen

Kiertueteatterissa tuottajan rooli kiertueen rakentajana on olennainen osa työtä. On osattava ajatella taloudellisten seikkojen ohella myös kiertueella olevien näyttelijöiden resursseja. (Loukkola 2016.) Tuotteen on oltava joka kerralla yhtä hyvä ja pysyttävä laadukkaana ensi-illasta esityskauden loppuun, joten varsinkin pidemmällä kiertueilla olisi hyvä jättää esitysten välille palautumisaikaa (Wenzel 2016).

Kiertue-esityksiä voidaan myydä liikkuvalla tai kiinteällä hinnoittelulla. Kiinteä hinnoittelu tarkoittaa sitä, että esityksen tilaaminen maksaa saman verran Helsinkiin ja Utsjoelle. (em. 2016.) Yhtäläinen hinta ympäri Suomen perustuu tällöin kiertueiden rakentamiselle: kauas pyritään myymään aina sarja esityksiä, jotta matkasta tulee kustannustehokas. Jos asiakas tilaa kerralla monta esitystä, voidaan yksittäisen esityksen hintaa myös laskea. Erityisesti jos odotettava tuotto on alhainen, ei esitystä voida myydä asiakkaalle ”varmalla tappiolla”. (Laukkanen 2016.) Hinta onkin aina myyntitilanteessa suhteutettava arvioituun tuottoon (Moisio & Grundström & Pekkala 2013, 108).

Kiinteä hinta voidaan myös laskea hieman kuluja korkeammaksi lähialueille tehtyä esitystä varten, mutta hieman alle kulurajaa jääväksi taas kauemmas tehtävää esitystä varten. Tällöin kaukana tehtyjen esitysten kustannukset tasaantuvat lähialueille tehtyjen esitysten ylimääräisillä tuloilla. (Loukkola 2016.) Myös Rautavuoma ja Salomaa painottavat, että kiertue-esityksen nyrkkisääntönä olisi pidettävä, että matkakustannukset on laskettu jo esityksen suunnitteluvaiheessa hinnoittelun sisään, ei lisänä muun budjetin päälle (Rautavuoma 2015, 107; Salomaa 2013, 33).

Liikkuvaa hinnoittelua voidaan harjoittaa joko tilauskohtaisesti neuvotellen tai esimerkiksi maakuntarajojen mukaisesti. Mitä kauemmas lähdetään viemään esitystä, sitä enemmän tilaaminen maksaa asiakkaalle. (Piispa 2016; Laukkanen 2016.) Hintaan voidaan tällöin lisätä henkilöstön päivärahat, majoituskustannukset ja kilometrikovaukset (Hytti 2005, 62-63).

Kiertueteatteria on mahdollista toteuttaa paikallisesti kiertämällä ainoastaan lähialueilla. Mutta saadaksean kaiken irti kiertuemuotoisesta teatteriesityksestä, on myös valmistauduttava käymään maakuntarajojen ulkopuolella, jopa toisella puolella Suomea tai ulkomailla. (Loukkola 2016; Wenzel 2016.) Mikäli toiselta puolelta Suomea tilataan yksittäinen esitys, voidaan asiakkaalle sanoa alustavasti kyllä ja tehdä kalenteriin alustava varaus. Asiakkaalle ilmoitetaan tällöin yksittäisen esityksen hinta ja matalampi hinta, mikäli alueelle saadaan synnytettyä kiertue. (Wenzel 2016; Loukkola 2016; Piispa 2016.) Tällöin myös asiakasta voi pyrkiä sitouttamaan esityksen markkinoimiseen lähialueiden toimijoille, sillä hän saa esityksen halvempaan hintaan, mikäli kiertue syntyy (Laukkanen 2016). Paikallinen yhteistyökumppani onkin usein paras ase kiertueen myyntiin (Laitinen 2016).

Kun alustava varaus on tehty yksittäisen tilaajan kanssa, aletaan tehdä täsmämyyntiä ympäröivälle alueelle sekä matkan varrelle (Piispa 2016; Loukkola 2016). Kiertue kannattaa toteuttaa vasta, kun saadaan myytyä kulut peittävä määrä esityksiä. Tämä voi olla kustannuksista riippuen 4-10 esitystä viikossa. (Laukkanen 2016; Piispa 2016; Wenzel 2016.)

Asiakasrekisterissä kannattaa pitää kirjaa siitä, mitä esitystä on milloinkin myyty millekin taholle (Piispa 2016; Wenzel 2016). Tällöin voi tarkastella kunkin alueen asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja mahdollisia intressejä tilata kiertueen täyteen esitys. Lisäksi tällä tavalla toimiessa ei tule tukahdutettua kysyntää yksittäiselle alueelle tai unohdettua jotakin aluetta kokonaan. (Wenzel 2016; Piispa 2016.)

5 YHTEENVETO

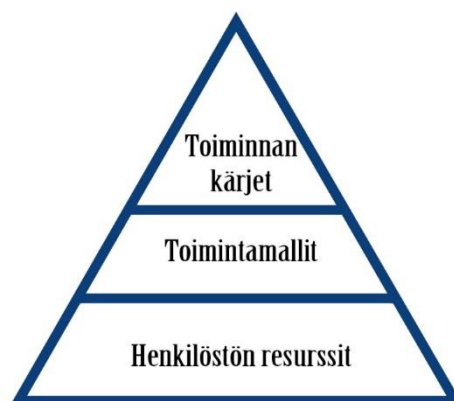
5.1 Hyvät käytänteet teemoittain

Tässä luvussa olen yhdistänyt tietoperustan, aineiston, sekä oman hiljaisen tietoni. Tiivistin alaotsikoiden alle opinnäytetyön tuloksena olevat hyvät käytänteet ja konkreettiset toimintamallit. Ne ovat sovellettavissa myös kiertueteatterin viitekehyksen ulkopuolelle.

5.1.1 Teatteritoiminnan vahvuudet ja toimintamalli

Teatteritoimintaa aloitettaessa on ensin määriteltävä tuotantotiimin henkilöstön resurssit sekä vahvuudet. On hyvä kirjata ylös esimerkiksi se, minkälaista kokemusta, erityistaitoja tai verkostoja henkilöstöltä löytyy. Kaikkien osaaminen tulee tuoda näkyväksi muille, jotta henkilöstön koko potentiaali tulisi kaikkien käyttöön mahdollisimman laajasti.

Tämä tarkoittaa esimerkiksi tilanteita, joissa jouduttaisiin tilaamaan grafiikkaa kalliina ostopalveluna, mutta tuotantotiimistä löytyikin sivutoimisesti mainostoimisessa taittamista ja grafiikkaa tehnyt henkilö. Vahvuuksien kirjaamisen jälkeen niiden pohjalta muotoillaan oman toiminnan selkeä kärki sekä toimintamalli.



Kuvio 4: Teatterin aloittamisen askeleet ja toimintamallien muodostuminen

Oma toimintamalli voi perustua esimerkiksi yhteen tai useampaan seuraavista:

- Vahvaan henkilöstön kokemuspohjaan
- Tunnettuun henkilö- tai tuotebrändiin
- Laajaan tuotevalikoimaan tai yhden esityksen vuosikiertoon
- Asiakaspalvelunäkemykseen
- Teatterin soveltavaan käyttöön
- Liiketaloudelliseen näkökulmaan
- Kantaesitysten luomiseen
- Kiertuetoimintaan
- Yhteistuotantoihin
- Selkeään erityiseen kohderyhmään tai –teemaan

5.1.2 Tehokas kiertuetoiminta ja aikataulut



Kuvio 5: Teatteri-
tuotannon vaiheet

Noin kaksi vuotta ennen ensi-iltaa

Teatteriesityksen tuotanto on hyvä aloittaa noin 1,5-2 vuotta ennen suunniteltua ensi iltaa. Pitkän aikajänteen suunnitelmallisuus mahdollistaa monipuolisemman rahoituspohjan esimerkiksi yhteistyökumppanien tai avustusten kautta. Toisaalta pitkäjänteisessä tuotannossa on myös varottava liiallista työtuntien kasaantu-

mista ennen projektin laukaisemista ja lukkoon lyömistä. Liian massiivinen suunnittelusta aiheutunut henkilöstökulutaakka saattaa kaataa tuotannon ennen esityksen valmistumista.

Ensimmäiset askeleet tuotantoprosessissa tekee tuottaja joko yksin tai pienen ydintyöryhmän kanssa. Ydintyöryhmään kuuluu tuottajan lisäksi yleensä ohjaaja tai taiteellinen johtaja. Tuotanto suunnitellaan ideatasolla, esimerkiksi käsiteltävien teemojen kautta. Työryhmä seuraa jatkuvasti aktiivisesti teatterikenttää ja poimii mahdolliset kysynnän ja tarjonnan trendit. Näiden perusteella hahmotellaan tulevan esityksen suuntaviivat, muodot ja mahdolliset yhteistyökumppanit, rahoittajat ja kohderyhmät.

On myös päätettävä esityksen muoto ja otettava huomioon mahdolliset logistiset seikat. Mikäli lähdetään tekemään lähtökohtaisesti kiertueelle suunniteltua esitystä, on se otettava huomioon heti suunnitelmatasolta lähtien, jotta lopputuloksesta voisi tulla taloudellisesti kannattava kiertue-esitys. Samalla kannattaa määritellä esityksen elinkaari: onko esityksestä tulossa jatkuvasti ohjelmistossa säilyvä teos, yhden kesän festivaaleilla ja tapahtumissa kiertävä tuote vai monen vuoden päähän suunnitteilla oleva yhteistuotanto kiinteillä esiintymispaikoilla?

Rahoitusta voidaan hakea jo hyvin varhaisessa vaiheessa ideatasolla. Esityksestä voidaan tehdä muutamia erilaisia luonnoksia, joille haetaan jokaiselle erikseen rahoitusta. Rahoitushakemuksen täytyy olla esitysten häilyvän idean ohella kuitenkin tiiviiksi rakennettu, ikään kuin kaikki olisi selvää ja projekti olisi valmis alkamaan heti rahoituksen varmistuttua.

Mikäli idealle ei myönnetä rahoitusta tai se ei herätä mielenkiintoa yhteistyökumppaneissa, kannattaa koko ideaa vielä muokata ja pyrkiä seuraavaan rahoitushakemus-aaltoon. Lippuriskillä ja epävarmalla rahoituksella ei kannata aloittaa projektia, jossa ammattilaisten elanto riippuu saatavista tuloista. Lisäksi, palkkaa on saatava jo pitkältä ajalta ennen varsinaisten harjoitusten alkamista, joten esitystoiminnasta saatavat lipputulot tulevat liian myöhään.

Budjetti on hahmoteltava jo rahoitushakemukseen. Budjetissa olisi hyvä olla laskettuna kaikki tuotannosta aiheutuvat kulut henkilöstökuluista mahdollisen kiertueen päivärahoihin. Lisäksi tulee määritellä saavutettavan tuloksen kipuraja, eli se piste, jossa myynnillä saavutetaan minimissään nollatilanne.

Kun teema ja kohderyhmä on valittu ja rahoitus varmistettu, voidaan alkaa etsiä joko valmista tekstiä, käsikirjoittajaa tai työryhmää *devising*-tekniikalla, eli työryhmästä lähtevän ideoinnin kautta luotavalle esitykselle. Lisäksi voidaan alkaa etsiä muuta mahdollista taiteellista työryhmää, kuten lavastajia, puvustajia, ohjaajia, yleisötyön tekijöitä, visualisteja, nukenrakentajia, koreografeja, valo- ja äänisuunnittelijoita jne. Työryhmän jäsenten kanssa kannattaa tehdä heti sopimukset, joissa määritellään tarkkaan työsuhteen luonne, työtehtävät, vastuut ja valtuudet sekä käytössä olevien työtuntien määrä.

Noin vuosi ennen ensi-iltaa

Kun työryhmä on kasassa ja teos joko valittu tai tekeillä oleva, voidaan alkaa segmentoida asiakasryhmiä ja luomaan tuotannon yhteistä asiakastietokantaa. Tietokantaa voidaan luoda joko manuaalisesti keräämällä internetistä eri asiakastahojen yhteyshenkilöiden yhteistietoja, tai järjestämällä esimerkiksi kilpailun tai kyselyn, jonka kautta kerrytetään omaa osoitteistoa.

Kyselyn tai kilpailun kautta saadut yhteystiedot ovat usein tehokkaita, sillä osallistunut ihminen on jo kerran osoittanut olevansa kiinnostunut aiheesta.

Hyvin segmentoitu ja yksityiskohtaisella informaatiolla varustettu asiakastietokanta on tehokkain myynnin väline. Asiakastietokannassa tulisi olla esimerkiksi seuraavia asioita:

- Asiakkaat jaoteltuna erilaisiin segmentteihin
 - o Maantieteellisesti
 - o Ostoprofiilien mukaisesti
 - o Rahoitusmallien mukaisesti
 - o Tahojen organisaatiomallien mukaisesti
 - o Asiakashistorian mukaisesti

- Asiakkaiden tiedot
 - o Kontaktihistorian päivämäärät, muodot ja yhteyshenkilön nimi
 - o Kontaktoitavan henkilön nimi, titteli ja yhteystiedot
 - o Tilaushistoria: mitä myyty ja kuinka paljon, millä hinnalla
 - o Mahdolliset merkinnät kontaktikielloista tai –kehotuksista

Noin puoli vuotta ennen esityksen ensi-iltaa

Myynti on hyvä aloittaa noin puoli vuotta ennen ensi-iltaa. Myyntiä varten myyntipaketin tulee olla kasassa. Paketin sisältämä markkinointimateriaali on muotoiltava siitä materiaalista, jota ennen esityksen valmistumista tai edes harjoitusten alkamista on olemassa. Käytännössä se tarkoittaa tässä vaiheessa synopsisista, teeman ja käsiteltävien aiheiden kuvausta sekä esitykseen liittyvää grafiikkaa.

Yksittäisten esitysten myymisen ohella kannattaa pyrkiä myymään usean esityksen sarjoja eri tahoille, esimerkiksi festivaaleille tai laitosteatereille. Lisäksi vuoden aikana voi pyrkiä sopimaan kiinteiden esitysten pitkäaikaisia sopimuksia eri tahojen kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi julkisen sektorin laitosten, eli koulujen, kirjastojen tai päiväkotien, kanssa tehdään sopimus, jossa teatteri tarjoaa jollain sopivalla alennuksella aina uusimman näytelmä pari kertaa kaudessa nähtäväksi.

Tuottajan on varattava esityksen harjoituskautta varten harjoitustilat, mikäli omia tiloja ei löydy. Tilat tulee olla varattuna hyvissä ajoin, jotta tila on käytössä juuri tuotannon aikatauluun sopivassa vaiheessa. Harjoitustilan kriteereistä vastaa yleensä ohjaaja tai muu taiteellisesta sisällöntuotannosta vastaavan työryhmän jäsen. Kriteereistä riippuen harjoitustilan tulee olla tarpeeksi iso, eristettävissä oleva mielellään mahdollisimman häiriötön tila, jonne voi mahdollisuuksien mukaan jättää tavaroita ja lavasteita sekä kasata tekniikkaa.

Harjoituskauden alussa

Esitystä ei kannata antaa päästä harjoituskauteen, eli suurimpien henkilöstöku-
lujen vaiheeseen, ellei myyntiä ole jo tehty. Esityksen tuottojen kipuraja on mää-
ritelty aikaisemmassa vaiheessa, ja harjoituskauteen mennessä olisi hyvä, jos
ennakkomyynnillä oltaisi päästy lähelle sitä. Mikäli yhtään esitystä ei ole myyty
tähän mennessä, tuotantotiimissä voidaan miettiä projektin toteuttamista vielä
uudelleen.

Harjoituskauden alussa myös kannattaa viimeistään aloittaa näytöskauden aikai-
sen markkinoinnin suunnitteleminen. Markkinoinnin ponnistukset kulminoituvat
ensi-illan alle, mutta eivät suinkaan jää siihen.

Koko esityskauden on voitava viestiä toiminnasta ja esityksistä. Tähän on hyvä
määritellä selkeät vastuuhenkilöt, olivat ne sitten näyttelijöitä, tuottajia tai ulko-
puolisia markkinointihenkilöitä.

Näytelmän mahdolliset kiertueelle lähtevät materiaalit, kuten julisteet ja käsioh-
jelmat, olisi hyvä olla suunniteltu valmiiksi harjoituskauden alussa. Harjoituksista
saadaan vielä viimeiset viralliset valokuvat markkinointia varten. Tekstit, yleinen
graafinen ilme ja taitto voidaan jo tehdä etukäteen.

Harjoituskaudella on myös hyvä viimeistään kontaktoida median edustajia. Ensi-
kontakti voidaan tehdä jo aikaisemmin, mutta harjoituskaudella on näyttää me-
dian edustajille jo jotakin konkreettista. Kontakti kannattaa ottaa paikallisiin ja
kansallisiin radiokanaviin, lehdistöön, paikallisjulkaisuihin sekä aihetta sivuaviin
bloggaajiin. Myös virallisen lehdistötilaisuuden voi järjestää, mutta journalistien
resurssit harvoin riittävät tilaisuuksiin saapumiseen. Tehokkainta on lähettää
mahdollisimman kattava ja sujuvasti kirjoitettu tiedote, jossa on esitelty tarpeelli-
set tiedot houkuttelevasti. Lisäksi tiedotteessa on hyvä olla myös muutama kuvi-
tuskuva sekä projektin yhteyshenkilön nimi lisätietoja ja haastatteluja varten.

Seuraavan produktion suunnitelmat ideatasolta olisi hyvä aloittaa esitysten elin-
kaaresta riippuen viimeistään tässä vaiheessa. Mikäli esityksen elinkaari on noin
vuosi, seuraavan produktion suunnittelun tulisi olla jo hyvässä vaiheessa, kun

taas parin vuoden elinkaarella olevan esityksen kohdalla harjoituskauden alussa voidaan keskittyä ideointiin.

Ensi-illan alla

Ennen ensi-iltaa otetaan viralliset promootiokuvat niiden puvustusten, maskien ja lavasteiden kanssa, jotka jäävät esitykseen. Näiden kuvien ja mahdollisten videoiden avulla täydennetään lopullinen myyntipaketti. Jos ensimmäinen asiakas-kontakti on tehty puoli vuotta sitten keskeneräisillä tiedoilla, voidaan nyt lähettää uusi aalto kontaktiviestejä täydellisillä tiedoilla ja komeilla virallisilla kuvilla.

Kaiken painomateriaalin tulee olla painettu ennen ensi-iltaa. Hyvin suunniteltu ja luotu käsiohjelma on sekä tehokas teatterielämyksen syventäjä että lämmitävä muisto ja täten myös jatkomarkkinoinnin väline. Käsiohjelmasta voi kulujen minimoimiseksi pyytää pienen maksun, mutta silloin sen täytyy olla laadukkaasti tehty. Kukaan ei halua maksaa parista kuvasta A4-paperilla.

Hyvän käsiohjelman tulisi olla

- Informatiivinen
- Visuaalinen
- Työryhmän ja teoksen esittelevä
- Teemoja avaava sekä syventävä
- Ajatuksia herättävä ja mielenkiintoinen
- Lisäarvoa antava

Esityskaudella tulisi toteuttaa valmistettua esityskauden markkinointisuunnitelmaa, joka on luotu aikaisemmassa vaiheessa. Markkinointisuunnitelmaan voi sisältyä esimerkiksi sosiaalisen median strategia, markkinointitempaukset tai behind-the-scenes –materiaalia kiertueilta. Tuottajan on oltava luova keksiessään markkinointikeinoja ja kiertuetoiminnan markkinoinnissa on siihen paljon hyviä mahdollisuuksia.

5.1.3 Kiertueteatteri ja kiertueen rakentaminen

Kiertueteatterissa logistisesti kevyt teatteriesitys kiertää tilaajatahojen luona. Kiertueella mukana olevat henkilöt ovat kiertueen etäisyydestä riippuen joko koko ajan mukana tai käyvät esitysten välissä kotona. Jos yksittäisiä pistokeikkoja asettuu tarpeeksi monta kappaletta riittävän tiiviisti, muodostuu niistä yhdessä kiertue.

Mikäli yksittäinen asiakas tilaa yhden esityksen jonnekin kauas, voidaan hänelle ilmoittaa alustavasti, että esitys onnistuu. On hyvä olla avoin ja rehellinen asiakkaiden kanssa alusta lähtien: ilmoitetaan yksittäisen toteutuneen esityksen hinta ja oheen esityksen alhaisempi hinta kiertueen toteutuessa. Asiakas ymmärtää kyllä, että ei ole taloudellista kummallekaan taholle lähteä monen sadan kilometrin päähän yhden esityksen vuoksi.

Ilmoittamalla selkeän hinnan yksittäiselle ja kiertueen toteutuessa tapahtuvalle esitykselle voidaan myös osallistaa asiakasta markkinoimaan esitystä omille verkostoilleen. Mikäli asiakas saa toisen tahon tilaamaan oman esityksen, muuttuu hänen oma tilauksensa myös halvemmaksi. Asiakkaalle voidaan myös tarjota sarja esityksiä, jolloin yhden esityksen hinta laskee.

Kun alustava tilaus on tehty, aletaan suorittaa täsmämyyntiä tilatun yksittäisen esityksen lähialueiden tahoille. Lisäksi myyntiä voidaan tehdä matkan varrelle: Esimerkiksi Turusta Ouluun tilatun esityksen kiertue voisi kulkea länsirannikkoa pitkin, vierailen matkalla Porissa, Vaasassa sekä Seinäjoella. Tuotantotiimi on määritellyt kiertueen toteutumisen rajan budjetoituvaiheessa. Tämä tarkoittaa kiertueen toteutumiseen tarvittavien esitysten määrää. Kiertueelle tarvittavien myyntien esitysten määrä on monien muuttujien summa, mutta aineiston perusteella 4-10kpl esityksiä viikossa on keskimäärin riittävä määrä.

Kiertue-esityksissä esityksen logistiikka on hyvä ottaa alusta pitäen huomioon. Tämä tarkoittaa sitä, että kiertueen toteutumisesta aiheutuneet lisäkulut on sisällytetty esityksen hintaan. Näitä lisäkuluja ovat mm. henkilöstön päivärahat, majoitus sekä matkakulut ja ne voivat muodostaa jopa kolmanneksen esityksen hinnasta.

5.1.4 Teatterituottaja

Tuottaja on teatterissa taiteellisen työryhmän jäsen, vaikka hän ei harjoituksissa osallistuisikaan varsinaiseen luomistyöhön. Tuottaja tekee taiteelliseen lopputulokseen epäsuorasti vaikuttavia päätöksiä päivittäin esimerkiksi sopimuskäytäntöiden, rahoituskanavien ja budjetoinnin kautta.

Jokaisen organisaation kohdalla tuottajan rooli on erilainen, ja häneen kohdistuu organisaation puolelta erilaisia odotuksia. Siksi onkin tärkeää määritellä tuottajan rooli ja työtehtävät mahdollisimman tarkasti heti alkuvaiheessa.

Ensi tilassa tuottajan ja teatteriorganisaation tulisi käydä dialogia ainakin seuraavista asioista:

- Tuottaja tarve organisaatiossa
- Tuottajan työtehtävät ja niihin varatut aikaresurssit
 - o Mikä on riittävää, tarpeellista, toivottavaa tai kehittävää?
- Tuottajan rooli
 - o Taluspäällikkö, markkinointijohtaja, teatterinjohtaja, luova tuottaja, tekninen tuottaja, teatterisihteeri vai kenties kaikkia näitä?
- Tuottajan omat taidot ja vahvuudet sekä intressit
- Tuottajan valta ja vastuut
- Perehdytys organisaation toimintamalliin, historiaan sekä ideologiaan
- Organisaation perehdytys tuottajuuteen
- Kiertuetoiminnan malli

Tuottajan kannattaa olla rehellinen omaa toimenkuvaansa määriteltäessä. Mikäli paljastuu, että teatteri kaipaa pääasiassa esimerkiksi myyjää, kannattaa suosittelulla heille ammattimyyjää. Tuottaja on moniosaaja omalla alallaan, mutta mikäli työtehtäviin kuuluu pääasiassa myyntityö tai vaikka toimiston ylläpito, kannattaa käydä dialogia organisaation tuottajan tarpeesta. Lisäksi tulee olla tarkkana työtehtävien ja niihin resursoidun ajan ja palkkauksen tasapainosta. Tuottaja päätyy moniosaamisensa vuoksi usein ylityöllistettyyn tilanteeseen, jolloin mikään osa-alue ei saa ansaitsemaansa huomiota. Tarkka määrittely tehtävistä ja niihin käytettävästä ajasta auttaa ehkäisemään konfliktitilanteita.

5.1.5 Asiakaskontakti ja myyntityö

Tehokkaimmat myyntityön välineet ovat hyvin muotoiltu myyntipaketti sekä ajan- tasainen ja kattava asiakastietokanta. Tällöin myyjällä on kontaktoidessa käytössä kaikki tarvittava materiaali esityksestä sekä kattavat tiedot asiakastahosta. Kun taustatyö on tehty tarpeeksi perusteellisesti, myyminen on tehokasta ja ketterää.

Hyvän myyntipaketin tulisi sisältää seuraavia elementtejä:

- Esityksen sisältö ja käsiteltävä aihepiiri, teema
- Asiakassegmentille yksilöity tarve ja vastaus tarpeeseen
- Selkeä hinta tai hintaluokat
- Visuaalinen ärsyke: Kuvat, videot, grafiikka
- Auditivinen ärsyke: Tunnusmusiikki, ääniefektit (sähköisessä materiaalissa)
- Tuntoaistinen ärsyke: Laadukkaat materiaalit (fyysisessä materiaalissa)
- Esityksessä olevat mahdolliset tunnetut brändit ja nimet
- Tarkkaan määritellyt edellytykset asiakkaan puolelta: Esitystila, aikataulut, lämpö, tekniikka
- Myynnin aikaikkuna: Mille aikavälille esitys on mahdollista tilata
- Yksinkertainen ja selkeä sopimusmenettely

Asiakastietokanta on virtuaalinen listaus vanhoista, uusista ja potentiaalisista asiakkaista. Jokaisen asiakkaan kohdalta tulee löytyä yhteystietojen lisäksi kattavat tiedot asiakashistoriasta sekä aikaisemmista tilauksista. Kattavasti täytetystä asiakastietokannasta tulisi saada yhdellä silmäyksellä selville kaikki tarvittava tieto lämpimän kontaktin muodostumiselle, vaikka myyntiä tekevä henkilö ei olisi ollut itse ennen tekemisissä ennen kyseisen asiakastahon kanssa. Asiakkaan tulee pystyä ajattelemaan olevansa jatkuvasti saman ja tutun tahon kanssa tekemisissä.

Tietokantaan kannattaa luoda erilaisia asiakassegmenttejä esimerkiksi käyttäen aihe-tunnisteita tai jaottelamalla asiakastiedot erilaisten väliotsikoiden alle. Luokitte-
telua voidaan tehdä esimerkiksi maantieteellisten alueiden, organisaatiomallien, rahoitusmallien, kulttuuripalveluiden käyttöasteen tai asiakashistorian perusteella.

Asiakasta kontaktoitaessa tulee ottaa huomioon asiakastahon taustojen lisäksi myös vastaavan henkilön tilanne ja asema. Mikäli vastaava taho on johtohenkilö, esimerkiksi teatterinjohtaja tai rehtori, on hänellä ihan eri valtuudet neuvotella tilauksista kuin esimerkiksi kanslistilla tai yhdistyksen sihteerillä. Lisäksi tulee ottaa huomioon asiakaspalveluhenkisyys: tunnistetaan vastaavan tahon energia, yleinen mieliala ja keskustelulle otollinen tilanne.

Mikäli ensiksi tarjottu tuote ei miellytä, voidaan asiakkaalta kysyä siihen suoraan syytä. Kieltäytyneiden tahojen perustelut ovat äärimmäisen hyödyllistä materiaalia jatkotuotteistamista ja myynnin kehittämistä varten. Lisäksi kysymyksellä varmistetaan se, että asiakas on ymmärtänyt tarjottavan tuotteen oikein. Perustelujen kysymisen kautta saadaan myös tietää asiakkaan odotuksista ja tarpeista, minkä perusteella voidaan tarjota mahdollisesta tuotevalikoimasta myös jotain muuta.

Asiakkaalle on tehtävä mahdollisimman helpoksi kulkea polku kiinnostumisesta myynnin kautta sopimuskäytäntöihin ja varsinaiseen esitykseen. Myytävä tuote on palvelu myös esityksen ulkopuolella. Valmiit sopimuskäytännöt ja selvät käy-

tännöt esityksen saapumiselle, tarpeille sekä poistumiselle auttavat. Lisäksi toimitetun palvelun jälkeen on hyvä muistaa asiakasta esimerkiksi joulukortilla tai muulla mukavalla ja yllättävällä tavalla.

5.2 Onnistumisen arviointi

Tietoperustan kasaaminen oli hyvin työlästä. Suoraan teatterin tuottamiseen liittyviä kirjoja tai muita julkaisuita on vähän, vaikka aihetta sivutaankin useissa erilaisen fokuksen omaavissa teoksissa. Hain esimerkiksi kaupunginteatterin johtamista käsittelevästä kirjasta muutamia teatterituotannolle oleellisia asioita. Tämä oli kuitenkin hyödyllistä, sillä koen vapaan kentän teatterin tuottajan olevan organisaatiossaan kaupunginteatterin johtajaa vastaavassa asemassa. Kokoomateoksissa olevien lähteiden kautta löysin kuitenkin uusia mielipiteitä ja näkökulmia.

Laajempi haastattelu olisi tuottanut monipuolisemman aineiston ja todennäköisesti myös tukenut analyysivaiheessa ilmenneitä hyviä käytänteitä. Kontaktoin useita teattereita mukaan lukien haastatteleman tahot. Loput eivät joko kiinnostuneet osallistumisesta tai sitten yhteydenotot jäivät muutenkin kiireellisen työn jalkoihin.

Oman hiljaisen tiedon ja näkemyksen vaimentaminen työtä tehdessä oli kuitenkin haasteellisinta, erityisesti koska lähdemateriaalia tuntui olevan niukasti. Onnistuin kuitenkin tässä mielestäni hyvin ja lopputuloksena onkin omaa näkemystäni osittain kuvastava ja myös sitä reippaasti laajentanut kokonaisuus. Oma ääntäni kuuluu eniten yhteenveto-luvun alussa sekä tarkistuslistassa (Liite 2).

Koen, että tästä työstä on konkreettista hyötyä teatterikentällä toimiville tuottajille, työskentelivät he sitten vapaalla kentällä, VOS-teatterissa, kiertueella tai kivijalkateatterissa. Esittämäni hyvät käytänteet ovat sovellettavissa esitysten tuottamiseen yleisesti, irrotettuina kiertue- ja lastenteatterin viitekehyksestä. Liiketaloudelliset ja tehokkaan tuotannon lainalaisuudet pätevät yhtä lailla pienin sävyeroin kaikissa esittävän taiteen muodoissa.

5.3 Tulevaisuus ja jatkotoimenpiteet

TEKIJÄ-hankkeeseen tutustuminen lähemmin oli silmiä avaava kokemus. Mielestäni kiertuetoiminnan mahdollistamisen keinoja tulisi tutkia vieläkin laajemmin. Lisäksi erilaisten yhteistuotantojen malleja tulisi pilotoida ja pilottien pohjalta muotoilla valmiita yhteistuotantomalleja ammattikentän käyttöön työkaluiksi.

Kulttuurin alalla ei tunnu millään taholla olevan resursseja ydintoiminnan pyörittämisen ohella. Resurssipulan valittamisen sijaan fokus olisi mielestäni siirrettävä tilannetta huojentavien ratkaisuiden luomiseen: Olisi aika luoda yhteistoiminnallinen työkuulttuuri kilpailevan tilalle. Lisäksi teatteri- ja orkesterilain alaiset valtionosuus-rahoitukset voisivat olla tehokkaammassa käytössä jossain muussa muodossa, esimerkiksi kiertue- ja yhteistuotantotukena.

Tämä kaikki yhtenäistäisi Suomen kahtia jakautunutta teatterikenttää ja loisi parhaimmillaan terveen, uusiutuvan ja alati kehittyvän teatteritaiteen yhteistyöverkoston. Yhteistyön laajentamisen kautta mahdollistettaisiin myös teatterin saavutettavuus vähävaraisten ja logistisesti haastavien kohderyhmien kohdalla.

6 LÄHTEET

Aarre-Ahtio, Reetta 2013. Vierailuesitysten sisällyttäminen teatterin ohjelmistoon - Kartoitus teatterin ohjelmistosuunnittelun tueksi. Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Arffman, Kari 2008. Haastattelu. Julkaisussa: Teatterinjohtamisen dramaturgiaa: Keskeiset tehtävät, arjen ongelmat ja rakenteelliset muutostarpeet. Häti-Korkeila, Marjatta Väitöskirja. Helsingin yliopisto, Humanistinen tiedekunta, Filosofian, historian, kulttuurin ja taiteiden tutkimuslaitos, Teatteritiede. Helsinki: Yliopistopaino.

Autio, Iiris 2007. Artikkelissa: Saveljeff, Anne. ”Välimatkat lyhenevät. Löytyykö uusia malleja ryhmien ja vakiintuneiden teattereiden yhteistyöhön?” *Meteli* 3/07. Julkaisussa: Teatterinjohtamisen dramaturgiaa: Keskeiset tehtävät, arjen ongelmat ja rakenteelliset muutostarpeet. Häti-Korkeila, Marjatta. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, Humanistinen tiedekunta, Filosofian, historian, kulttuurin ja taiteiden tutkimuslaitos, Teatteritiede. Helsinki: Yliopistopaino.

Cantell, Timo 2001. ”Mittaamaton kulttuuri. Keskustelua kulttuurin vaikuttavuudesta”. Teoksessa: Perinnettä vai bisnestä? Kulttuurin paikalliset ulottuvuudet. Toim. Riukulehto, Sulevi. Jyväskylä: Atena. Julkaisussa: Teatterinjohtamisen dramaturgiaa: Keskeiset tehtävät, arjen ongelmat ja rakenteelliset muutostarpeet. Häti-Korkeila, Marjatta. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, Humanistinen tiedekunta, Filosofian, historian, kulttuurin ja taiteiden tutkimuslaitos, Teatteritiede. Helsinki: Yliopistopaino.

Helminen, Jussi 2003. Teatterissa on käytävä – puhetta teatterista. Helsinki: Lapsipalatsi. Julkaisussa: Teatterinjohtamisen dramaturgiaa: Keskeiset tehtävät, arjen ongelmat ja rakenteelliset muutostarpeet. Häti-Korkeila, Marjatta. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, Humanistinen tiedekunta, Filosofian, historian, kulttuurin ja taiteiden tutkimuslaitos, Teatteritiede. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyytiä, Riina 2004. Ennen kuin kamera käy. Ideasta kuvauksiin, tekijät kertovat. Hollola: Salpausselän kirjapaino.

Häti-Korkeila, Marjatta 2010. Teatterinjohtamisen dramaturgiaa: Keskeiset tehtävät, arjen ongelmat ja rakenteelliset muutostarpeet. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, Humanistinen tiedekunta, Filosofian, historian, kulttuurin ja taiteiden tutkimuslaitos, Teatteritiede. Helsinki: Yliopistopaino.

Järvi, Antti & Laitio, Tommi 2010. Saa koskea: 10 konstia väkevämpään kulttuuriin. Helsinki: Tammi.

Kekäläinen, Katri & Salomaa, Maria (toim.) 2013. ”Kiertueella henki kulkee!”. Vammala: Tutkivan teatterityön keskus.

Kuukorento, Maaria 2013. Yksi yhteinen leiri. Julkaisussa: "Kiertueella henki kulkee!". Toim. Kekäläinen, Katri & Salomaa, Maria. Vammala: Tutkivan teatterityön keskus.

Lavaste, Saana & Rautavuoma, Saara & Sirén, Kati 2015. Avoin näyttämö - Käsikirja teatterin uudistajille. Tampere: Kulttuuri- ja teatteriyhdistys Kaksikko ry.

Moisio, Saara & Grundström, Enni & Pekkala, Laura 2013. Liikkuvuuden edistämisen tukijärjestelmiä ja työkaluja. Julkaisussa: "Kiertueella henki kulkee!". Toim. Kekäläinen, Katri & Salomaa, Maria. Vammala: Tutkivan teatterityön keskus.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Paavola, Satu 2013. Haastattelu. Julkaisussa: Vierailuesitysten sisällyttäminen teatterin ohjelmistoon - Kartoitus teatterin ohjelmistosuunnittelun tueksi. Aarre-Ahtio, Reetta. Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Parantainen, Jari 2008. Tuotteistaminen: Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Pekkala, Laura 2013. Kiertue- ja vierailutoiminta vastaanottaneiden teattereiden ja festivaalien näkökulmasta. Julkaisussa: "Kiertueella henki kulkee!". Toim. Kekäläinen, Katri & Salomaa, Maria. Vammala: Tutkivan teatterityön keskus.

Rautavuoma, Saara 2015. Tuotannollisen ja taiteellisen työn suhteesta. Julkaisussa: Avoin näyttämö - Käsikirja teatterin uudistajille. Lavaste, Saana & Rautavuoma, Saara & Sirén, Kati. Tampere: Kulttuuri- ja teatteriyhdistys Kaksikko ry.

Rautavuoma, Saara 2015. Teatterituottajana erilaisissa rakenteissa. Julkaisussa: Avoin näyttämö - Käsikirja teatterin uudistajille. Lavaste, Saana & Rautavuoma, Saara & Sirén, Kati. Tampere: Kulttuuri- ja teatteriyhdistys Kaksikko ry.

Rautavuoma, Saara 2015. Tuottaminen porukalla eli havaintoja yhteistuotannoista. Julkaisussa: Avoin näyttämö - Käsikirja teatterin uudistajille. Lavaste, Saana & Rautavuoma, Saara & Sirén, Kati. Tampere: Kulttuuri- ja teatteriyhdistys Kaksikko ry.

Salomaa, Maria 2013. Tekijät haluavat liikkua – havaintoja kiertuetoiminnan kustannuksista. Julkaisussa: "Kiertueella henki kulkee!". Toim. Kekäläinen, Katri & Salomaa, Maria. Vammala: Tutkivan teatterityön keskus.

Sirén, Kati 2015. Yhteisöteatteri aktivismina. Julkaisussa: Avoin näyttämö - Käsikirja teatterin uudistajille. Lavaste, Saana & Rautavuoma, Saara & Sirén, Kati. Tampere: Kulttuuri- ja teatteriyhdistys Kaksikko ry.

Sorjonen, Hilppa 1984. Sinfoniaorkesterin markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: Helsingin kaupunkorkeakoulun julkaisuja B-71. Julkaisussa: Vierailuesitysten sisällyttäminen teatterin ohjelmistoon - Kartoitus teatterin ohjelmistosuunnittelun

tueksi. Aarre-Ahtio, Reetta. Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Haastattelut

Kallio, Mikko 2016. Tuottaja/toimitusjohtaja. Tiede- ja Taideosuuskunta Tenho. Haastattelu: 25.2.2016.

Laitinen, Ville 2016. Vastaava tuottaja. Teatteri Eurooppa 4. Haastattelu: 24.2.2016.

Laukkanen, Juha 2016. Perustaja/näyttelijä. Nukketeatteri Sytkyt. Haastattelu: 2.3.2016.

Loukkola, Jaakko 2016. Näyttelijä/ohjaaja. Linnateatteri & IdeaTeatteri. Haastattelu: 1.3.2016.

Piispa, Tiina 2016. Tuottaja/yleisötyövastaava. TOTEM-teatteri. Haastattelu: 29.2.2016.

Rannila, Sami 2016. Teatteritoiminnan johjaja. Pop Up –teatteri. Haastattelu: 15.2.2016.

Wenzel, Carl-Gustav 2016. Perustaja/teatterijohtaja. Teatteri Taimine. Haastattelu: 29.2.2016.

Internet-lähteet

Helavuori, Hanna 2014. Katsaus vuoteen 2014. Julkaisussa: Teatterin tiedotuskeskus Tinfo 2014. Teatteritilastot 2014. http://www.tinfo.fi/documents/teatteritilastot2014_verkko.pdf

Oikeusministeriö 2016. Teatteri- ja orkesterilaki 730/1992. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920730>

Teatterin tiedotuskeskus Tinfo 2014. Teatteritilastot 2014. http://www.tinfo.fi/documents/teatteritilastot2014_verkko.pdf

Teatterin tiedotuskeskus Tinfo 2015. Palkkatilastot VOS-teatterit, Suomen Kansallisteatteri 2015. <http://www.tinfo.fi/documents/palkkatilastot2015.pdf>

LIITTEET

Liite 1: Haastattelujen kysymykset

Nimi ja asema organisaatiossa

- Historia teatterin parissa (lyhyesti) ja lyhyt esittely organisaatiosta ja sen toiminnasta
- Mikä on juuri teidän organisaationne toiminnan vahvuus, miksi? Mihin yrityksen toiminta perustuu?

Tuotantoprosessi

- Kuinka paljon ennen harjoitusten alkamista on hyvä aloittaa tuotantoprosessi? Markkinointi, myynti, rahoitusten hakeminen yms.

Määrittele

- Kiertueteatteri vs. perusteatteri, lastenteatteri, teatterituottaminen

Asiakkaat ja myyntityö

- Mikä on tärkeintä asiakasta lähestyttäessä myyntimielessä?
 - o Mitä kautta otat yhteyttä?
- Mitkä tahot ovat mielestäsi otollisimpia asiakkaita kiertue/lastenteatterille? Missä vaiheessa / kuinka paljon aikaisemmin on hyvä aloittaa myynti eri tahoille?
- Minkälainen paketti asiakkaalle on hyvä tarjota? Kuinka paljon ennakkotyötä on tarpeellista tehdä? Mitä hyvä paketti pitää sisällään?

Kiertueen rakentaminen

- Miten kiertue kannattaa rakentaa?

Hintaluokittelu

- Liikkuva vai kiinteä hinnoittelu? Onko muita tapoja? Voiko näitä yhdistää?

Työnjako

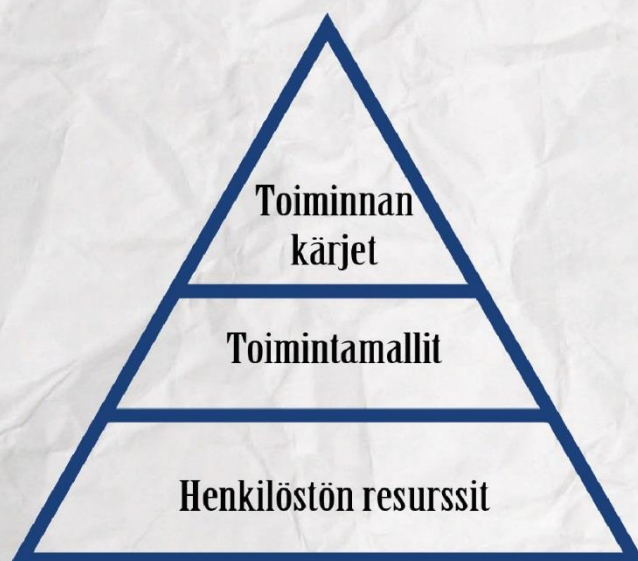
- Miten ohjaajan ja tuottajan työt eroavat teatterissa toisistaan?
- Tuottajan kolme tärkeintä ominaisuutta?

Liite 2: Kiertueteatterin tuottajan tarkistuslista (alk. seuraava sivu)

Kiertueteatterin tuottajan tarkistuslista

AIHEALUEET

Teatteriorganisaation toimintamallien muodostaminen, tuotantoprosessin aikataulu, asiakaskontakti ja myyntityö, kiertuetuotanto, tuottajan työnkuva ja rooli



Teatterin henkilökunnan resurssien kartoitus

- Kokemus
- Erityistaidot
- Verkostot
- Kiinnostuksen kohteet

Toimintamallin perusteita

Vahva henk. koht. kokemuspohja, radikaali avaus, tunnettu henkilö- tai tuotebrändi, niche-tuote tai -kohderyhmä, laaja tuotevalikoima vs. yksi tuote kerrallaan, teatterin soveltava käyttö, yleisötyö, asiakaspalvelunäkemykset, toiminnan hankkeistaminen, liiketaloudellinen näkemys, kantaesitykset, ydintuotetta ympäröivä oheistoiminta, kiertue-esitykset / vierailut vs. kivijalkatoiminta, yhteistuotannot, selkeä teema tai tyyllilaji

Mieti myös mitä tämä tarkoittaa konkreettisesti!

Harjoituskauden alussa

- Esitys myyty lähelle kipurajaa
- Seuraavan tuotannon suunnittelun aloitus
- Kiinteiden esityssopimusten solmiminen
- Esityssarjojen myynti asiakkaille
- Esityskauden aikaisen markkinoinnin suunnittelu
- Käsiohjelman suunnittelu
- Sponsorihankinta
- Tiedotteen luominen
 - Sujuva ja kattava teksti, kuvituskuvat, yhteystiedot
- Median kontaktointi
 - Radio, TV, lehdistö, paikallisjulkaisut, blogit ym.
- Hankinnat

Ensi-illan alla

- Virallisten markkinointikuvien ottaminen
- Toisen markkinointikirje-sähköpostiaallon lähettäminen lopullisilla kuvilla ja muilla tiedoilla
- Lehdistötilaisuus
- Käsiohjelman painaminen
 - Informatiivinen, visuaalinen, työryhmän ja teoksen esittelevä, teemoja avaava, mielenkiintoinen ja lisäarvoa antava

Esityskaudella

- Esityskauden markkinointisuunnitelman toteuttaminen
- Tekijöiden osallistaminen markkinointiin
 - Behind the scenes -materiaalia, kiertuepaikkakuntiin liittyvää sisältöä, kuvia ja videoita, saatuja kommentteja
- Budjetin seuranta
- Lisämyynti

+ Myyntityö, promootiot, toimistotyöt, kehittämistyöt, taloushallinto, projektinhallinta ja koordinointi, yhteistyökumppaneiden yhteydenpito ym. organisaatiokohtaiset työt

Harjoituskauden alussa

- Esitys myyty lähelle kipurajaa
- Seuraavan tuotannon suunnittelun aloitus
- Kiinteiden esityssopimusten solmiminen
- Esityssarjojen myynti asiakkaille
- Esityskauden aikaisen markkinoinnin suunnittelu
- Käsiohjelman suunnittelu
- Sponsorihankinta
- Tiedotteen luominen
 - Sujuva ja kattava teksti, kuvituskuvat, yhteystiedot
- Median kontaktointi
 - Radio, TV, lehdistö, paikallisjulkaisut, blogit ym.
- Hankinnat

Ensi-illan alla

- Virallisten markkinointikuvien ottaminen
- Toisen markkinointikirje-sähköpostiaallon lähettäminen lopullisilla kuvilla ja muilla tiedoilla
- Lehdistötilaisuus
- Käsiohjelman painaminen
 - Informatiivinen, visuaalinen, työryhmän ja teoksen esittelevä, teemoja avaava, mielenkiintoinen ja lisäarvoa antava

Esityskaudella

- Esityskauden markkinointisuunnitelman toteuttaminen
- Tekijöiden osallistaminen markkinointiin
 - Behind the scenes -materiaalia, kiertuepaikkakuntiin liittyvää sisältöä, kuvia ja videoita, saatuja kommentteja
- Budjetin seuranta
- Lisämyynti

+ Myyntityö, promootiot, toimistotyöt, kehittämistyöt, taloushallinto, projektinhallinta ja koordinointi, yhteistyökumppaneiden yhteydenpito ym. organisaatiokohtaiset työt

Teatteriorganisaation toimintamallien muodostaminen, tuotantoprosessin aikataulu, **asiakaskontakti ja myyntityö**,
kiertuetuotanto, tuottajan työnkuva ja rooli

Asiakastietokanta

Asiakkaiden luokittelu

- Alueittain
- Rahoitusmallin mukaan
- Organisaatiomallin mukaan
- Asiakashistorian mukaan
- Asiakkaan kohderyhmien mukaan

Alueittain jaettaessa otettava huomioon

- Jokaisesta maakunnasta muutama yhteystieto
- Suurimpien asukaskeskittymien kattaminen
- Eri alueille tehtyjen kiertueiden ajankohdat
 - Mihin on myyty vastikään ja minne ei pitkään aikaan

Asiakastietokannassa olevat tiedot

- Kontaktihistoria
 - Päivämäärät, kontaktin muoto ja myyjän nimi
- Kontaktihenkilön nimi, yhteystiedot ja asema
- Tilaushistoria
 - Mitä myyty, kuinka paljon, mihin hintaan
- Muuta oleellista tietoa
 - Osoitetut kiinnostukset, kontaktikiellot, lisätilaukset jne.

Otollisia asiakaskohteita

MLL, hyväntekeväisyysjärjestöt, kulttuuriyhdistykset ja -säätiöt, yritysten virkistyspäivät ja pikkujoulut, valtion tukemat taide- ja koululaitokset, hoitokodit, festivaalit, tapahtumat, esittävän taiteen klubit, yksityishenkilöiden juhlat, Lions Clubit/Rotaryt sekä muut esityksen kanssa kohderyhmän/teeman/intressin jakavat tahot

Myyntipaketti

- Esityksen sisältö ja käsiteltävä aihepiiri tai teema selkeästi ja lyhyesti
 - Asiakassegmentille yksilöity tarve esille tuotun ja siihen tarjottu ratkaisu
 - Selkeä yksiselitteinen hinta
 - Visuaalinen ärsyke - Videot, kuvat, grafiikka, siisti ulkoasu
 - Auditiivinen ärsyke - Tunnusmusiikki, ääniefektit (sähköinen materiaali)
 - Tuntoaistin ärsyke - Laadukkaan tuntuista materiaalia (fyysinen materiaali)
 - Tunnetut henkilö- ja tuotebrändit
 - Tarkkaan määritellyt asiakkaalta odotettavat edellytykset
 - Tarvittava tekniikka, esitystilan kriteerit, purku- ja pystytysaika
 - Myynnin aikaikkuna, eli vaihtoehdot joihin esitys on mahdollista järjestää
 - Selkeä ja yksinkertainen sopimusmenettely
 - Kuvaus esitysprosessista käytännössä tilaamisesta esityksen loppuun asti
-

Asiakaskontakti

Ennen kontaktia

- Asiakkaan taustojen selvitys
 - Kontaktihenkilön asema ja päätösvalta, asiakkaan tilaushistoria ja kulttuuripalveluiden käyttöaste, tarpeet, arvot, toiminta- ja organisaatiomalli, rahoitusmalli, vallitseva työkuulttuuri ja hierarkia, aikataulut ja päätöksenteon sykli, mahdolliset esiintymispaikat
- Tarjottavan tuotevalikoiman valitseminen
- Myyntipuheen tiivistäminen pariin virkkeeseen
- Selkeän myyntipohjan ja myyntipaketin toimittaminen myyjälle
- Yksiselitteisten myyntiargumenttien muotoileminen
- Myyjän perehdyttäminen tarjottaviin palveluihin sekä palveluntarjoajaan

Kontaktin aikana

- Asiakkaalle sopivan hetken varmistaminen
- Myyjän energian positiivisuus ja sopivuus asiakkaalle
- Asiakkaan kohtaaminen ensin ihmisenä, sitten asiakkaana
- Eri tuotteiden tarjoaminen yhtenä pakettina
- Lisämyynnin tekeminen
- Kieltäytyessä perustelujen kysyminen

Kontaktin jälkeen

- Kontaktin aikana tehtyjen lupauksen lunastaminen
 - Asiaan palataan luvattuna aikana, pyydetty myyntimateriaali postitetaan ensi tilassa jne.
- Tilausvahvistuksen lähettäminen ja kuittaamisen pyytäminen
- Tilauksesta kiittäminen
- Palautelomakkeen lähettäminen
- Esityskauden kuulumisista tiedottaminen
- Kiitoskortin tai -postin lähettäminen vuoden lopussa

Teatteriorganisaation toimintamallien muodostaminen, tuotantoprosessin aikataulu, asiakaskontakti ja myyntityö, **kiertuetuotanto**, tuottajan työnkuva ja rooli

Kiertueen muodostaminen

Kaukaa saatu yksittäinen tilaus

- Ilmoita asiakkaalle alustava ok ja lupaa vahvistaa myöhemmin
 - Ilmoita hinta sekä yksittäiselle esitykselle että toteutuneen kiertueen esitykelle
- Pyri myymään sarja esityksiä samalle taholle tai tahon verkostoille
- Osallista asiakas tarjoamaan esityksiä eteenpäin omille verkostoilleen
 - Asiakas saa kiertueen muodostuessa myös itse esityksen halvemmalla
- Tarkista budjetissa määritelty kustannustehokkuden raja ja pyri myymään vähintään kipurajan saavuttamisen verran esityksiä (esim. 4-10/vko)
- Tarkista liikkuvuuskulujen budjetointi muiden kulujen päälle
 - Muista sisällyttää päivärahat, matkakulut sekä majoituskustannukset
- Kontaktoi matkan varrelle ja alustavan tilauksen lähialueelle asettuvat tahot
 - Pohdi myös vaihtoehtoisia kiertuereittejä suorimman sijasta
- Täsmämyy kiertue - mahdollisimman monta esitystä, mahdollisimman lähelle toisiaan, mahdollisimman tiiviisti
- Jätä näyttelijöille sovittu määrä palautumisaikaa
- Varaa siirtymisiin muutama tunti ilmaa yllättävien käännteiden varalta
- Päivitä asiakasrekisteriä kontaktien ja tilausten mukaan

Teatteriorganisaation toimintamallien muodostaminen, tuotantoprosessin aikataulu, asiakaskontakti ja myyntityö, kiertuetuotanto, **tuottajan työnkuva ja rooli**

Roolien määrittely - mitä teatteri tarvitsee?

- Luova tuottaja, tuotantopäällikkö, teatterinjohtaja, markkinointivastaava, tekninen tuottaja, teatterisihteeri, talouspäällikkö, ohjaajan assistentti, järjestäjä, myyjä, projektikoordinaattori - **mitä muuta?**
- Valittujen roolien sisältämien työtehtävien määrittely sekä ajan resursointi

Tuottajan valta ja vastuut - mitä tuottaja tarvitsee?

- Tuottajan tiedottaminen vallasta ja vastuista - vallan ja vastuun konkretisointi
 - Mikä on riittävää, tarpeellista, toivottavaa tai kehittävää työtä
 - Kuuluuko ydintyön lisäksi organisaation kehittäminen työnkuvaan?
- Onko sitä varten resursoitu aikaa?
- Palkkauksen, aikaresurssien ja työmäärän tasapaino

Perehdyttäminen - mitä molemmat tarvitsevat?

- Teatteriorganisaation perehtyminen tuottajan työnkuvaan
 - Tarvitaanko ylipäätään tuottajaa vai jotakin muuta?
- Tuottajan perehdyttäminen organisaatioon ohjatusti
- Tuottajan kiertueosaamisen varmistaminen ja mahdollinen perehdyttäminen
- Teatterin toimintamallien ja työkuulttuurin selventäminen
- Tuottajan omien intressien ja vahvuuksien kartoittaminen

