



Försäljningsprocesser på en institutionsteater

En fallstudie om försäljningsåtgärder, -metoder och -verktyg
på Svenska Teatern i Helsingfors

Fanny Sallinen

Examensarbete
Kulturproducent
2020

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Kulturproducent
Identifikationsnummer:	7433
Författare:	Fanny Sallinen
Arbetets namn:	
Handledare (Arcada):	Maria Bäck
Uppdragsgivare:	-
<p>Sammandrag:</p> <p>I denna kvalitativa fallstudie har jag redogjort för vilka försäljningsmetoder och -verktyg som används på Svenska Teatern i Helsingfors samt vilka åtgärder som används för effektiv försäljning av scenkonst. Metoderna som användes i arbetet var semistrukturerade kvalitativa intervjuer och dokumentanalys av statistik kring finansiering, inkomster och försäljningsläget på Svenska Teatern. Syftet med studien var att redogöra för vilka försäljningsmetoder och -verktyg som används och är effektiva inom försäljningen av föreställningar på en institutionsteater. I arbetet beaktas även uppföljning som en viktig del av både försäljning och marknadsföring. Problemställningen för studien innehåller vilka försäljningsmetoder och -verktyg som är effektiva, vad fördelen med dessa är och hur försäljningsarbetet kunde utvecklas. De främsta försäljningsmetoderna är kundservice, biljettförsäljning via återförsäljare och en digital webbshop. Effektiva åtgärder och metoder inom försäljningen på Svenska Teatern innefattar lanseringar, samarbeten, och användandet av en digital distributör, som även fungerar som ett försäljningsverktyg och erbjuder kunduppgifter. Svenska Teatern har inte desto större utveckling eller omväxling i arbetssätten. Arbetsmetodernas och försäljningsåtgärdernas utveckling sker under en längre tid och inte genom att granska arbetssätten som helhet utan på enskilda faktorer inom försäljningsarbetet. För att lägga upp en tydligare försäljningsplan, och för att kunna planera metoder och åtgärder borde arbetsprocesser och målsättningar konkretiseras och specificeras. En tydligare uppföljning av metoder, åtgärder, målsättningar och verktyg kunde behövas för att planera framtida arbetssätt.</p>	
Nyckelord:	Försäljning, metoder, verktyg, åtgärder, teater, scenkonst
Sidantal:	52
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	9.12.2020

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Culture management
Identification number:	7433
Author:	Fanny Sallinen
Title:	
Supervisor (Arcada):	Maria Bäck
Commissioned by:	-
<p>Abstract:</p> <p>Through this qualitative case study, I have described the sales methods and tools used at the Swedish Theater in Helsinki and the measures used for effective sales of performing arts. The methods used in the work were semi-structured qualitative interviews and document analysis of statistics on financing, income and the sales situation at the theatre. The purpose of the study was to account for which sales methods and tools are used and are effective in the sale of performances at an institutional theater. In the work, follow-up is also considered as an important part of both sales and marketing. The problem statement for the study includes which sales methods and tools are effective, what the advantage of these is and how the sales work could be developed. The main sales methods are customer service, ticket sales via retailers and a digital web shop. Effective measures and methods in sales at the Swedish Theater include launches, collaborations, and the use of a digital distributor, which also functions as a sales tool and offers customer information. The Swedish Theater does not have a major development or change in working methods. The development of working methods and sales measures takes place over a longer period of time and not by examining the working methods as a whole but on individual factors within the sales work. Work processes and objectives should be concretized and specified within the sales department in order to be able to set up a clearer sales plan. and plan which methods to use or measures to be taken. A clearer follow-up of methods, measures, objectives and tools could be needed to plan future working methods.</p>	
Keywords:	Sales, methods, tools, actions, theater, performing arts
Number of pages:	52
Language:	Swedish
Date of acceptance:	9.12.2020

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	Kulttuurituottaja
Tunnistenumero:	7433
Tekijä:	Fanny Sallinen
Työn nimi:	
Työn ohjaaja (Arcada):	Maria Bäck
Toimeksiantaja:	-
<p>Tiivistelmä: Tämän kvalitatiivisen tapaustutkimuksen avulla olen kuvannut Svenska Teaternin myyntimenetelmät, -työkalut sekä toimenpiteet, joita käytetään esittävän taiteen tehokkaaseen myyntiin. Työssä käytetyt menetelmät olivat puolirakenteiset kvalitatiiviset haastattelut ja dokumenttianalyysi Svenska Teaternin rahoituksia, tuloja ja myyntitilastoja koskevia tilastoista. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä myyntimenetelmiä ja -välineitä käytetään ja jotka ovat tehokkaita esitysten myynnissä institutionaalisessa teatterissa. Työssä seuranta pidetään myös tärkeänä osana sekä myyntiä että markkinointia. Tutkimuksen ongelman selvitys sisältää mitkä myyntimenetelmät ja -työkalut ovat tehokkaita, mikä on näiden etu ja miten myyntityötä voitaisiin kehittää. Tärkeimmät myyntimenetelmät ovat asiakaspalvelu, lippujen myynti jälleenmyyjien kautta ja digitaalinen verkkokauppa. Svenska Teaternin myynnin tehokkaisuus toimenpiteisiin ja menetelmiin kuuluvat lanseeraukset, yhteistyöt ja digitaalisen jakelijan käyttö, joka toimii myös myyntityökaluna ja tarjoaa asiakkaille tietoa. Svenska Teaternin myynnin työmenetelmissä ei ole huomattavaa kehitystä tai muutosta. Työtapojen ja myyntitoimenpiteiden kehittäminen tapahtuu pidemmän ajanjakson ajan eikä tarkastelemalla työtapoja kokonaisuutena, vaan myyntityön yksittäisiä tekijöitä. Työprosessit ja tavoitteet tulisi konkretisoida ja määritellä myyntiosastossa, jotta pystytään laatimaan selkeämpi myyntisuunnitelma. ja suunnitella käytettävät menetelmät tai toteutettavat toimenpiteet. Menetelmien, toimenpiteiden, tavoitteiden ja työkalujen seuranta voisi olla tarpeen tulevaisuuden työmenetelmien suunnittelussa.</p>	
Avainsanat:	Myynti, menetelmät, työkalut, toimet, teatteri, esittävät taiteet
Sivumäärä:	52
Kieli:	Ruotsi
Hyväksymispäivämäärä:	9.12.2020

INNEHÅLL

Förord	6
1 Inledning.....	7
1.1 Syfte och målsättning	8
1.2 Metod.....	9
1.3 Centrala begrepp.....	11
2 Svenska Teatern.....	12
3 Försäljning	14
3.1 Färdigheter inom försäljning.....	15
3.2 B2B och B2C.....	17
3.2.1 <i>Business to business</i>	17
3.2.2 <i>Business to consumer</i>	17
3.3 Försäljningsmetoder.....	18
3.4 Marknadsanalys	20
3.5 Distributörer	21
3.6 Prissättning.....	23
3.7 Kundinformation	26
3.7.1 <i>CRM</i>	27
3.7.2 <i>Segmentering</i>	28
3.7.3 <i>GDPR</i>	29
4 Försäljningsarbetet på Svenska Teatern	31
4.1 Försäljningsmål	33
4.2 Försäljningsåtgärder	34
4.2.1 <i>Försäljningsverktyg</i>	36
4.2.2 <i>Lansering</i>	36
4.2.3 <i>Samarbeten</i>	37
4.2.4 <i>Anpassning</i>	38
4.3 Lippupiste	39
4.4 Uppföljning	41
4.5 Prissättning.....	42
4.6 Kundinformation	43
4.7 Utmaningar	43
5 Analys och utvecklingsförslag.....	44
6 Avslutning.....	47
Figurer.....	49
Tabeller	49
Källor.....	50
Bilagor.....	53

FÖRORD

”För att komma igång måste man sluta prata och börja göra”

- Walt Disney

1 INLEDNING

Under mina studier inom kulturproducentenskap har finansiering, resurser och budgetering varit en väsentlig del i nästan alla kurser. Oavsett vad man arbetar med inom kulturfältet kan finansieringen av projekt, produktioner och evenemang vara utmanande. Orsaken till detta är att det är svårt att argumentera för kulturfältet som en ekonomiskt nödvändig del av samhället, även om Undervisnings- och kulturministeriet arbetar för att underhållning ska ses som en del av den växande näringsverksamheten och servicesektorn (Undervisnings- och kulturministeriet 2018).

Kunden kan uppleva att hen betalar för mycket i relation till vad hen får ut av en upplevelse. Finansiärer kan tvivla på en produktion, ett projekt eller ett evenemang och dess genomförbarhet eller hur lukrativt dess finansiering verkligen är. Uträkningen av provision kan vara besvärlig och inom budgeteringen måste man ofta utgå ifrån en lägre smärtgräns.

Många kulturinstitutioner driver sin verksamhet delvis på statliga understöd (688/2001: 3§). Då det gäller avgiftsfria evenemang kan det handla om att evenemanget ordnas med ett stöd som inte tillåter inkomst. En annan orsak till att avgiftsfria konstupplevelser och underhållning arrangeras kan vara viljan att sänka tröskeln till att konsumera konst och gå på evenemang då kostnaden kan vara ett problem för målgruppen (ex. barn och barnfamiljer). Även besökare som inte betalat är kunder och ses som viktiga inom kulturbranschen. Dessutom är antalet besökare, oavsett betalande eller ej, en mätare för finansiärer.

Min anställning på Svenska Teaterns försäljnings- och marknadsföringsavdelning inleddes hösten 2018 och jag arbetar där fortfarande. Under anställningstiden har jag blivit insatt i hur försäljningen kan se ut på en institutionsteater och genom det har jag intresserat mig för vad det egentligen är som säljer inom scenkonst. Arbetet med denna studie har därtill gett mig en fördjupad uppfattning om försäljning och uppföljningen av den. Jag hoppas också att den här studien för läsaren öppnar upp hur försäljning av teaterföreställningar kan se ut.

1.1 Syfte och målsättning

Syftet med mitt arbete är att redogöra för vilka försäljningsmetoder och -verktyg som används och är effektiva inom försäljningen av föreställningar på en institutionsteater. Därtill är målsättningen att framföra hur försäljningen av teaterföreställningar ser ut, vilka olika försäljningsåtgärder som tas samt ifall de anpassas. Arbetet inkluderar också försäljningsåtgärdernas och metodernas uppföljning eftersom det är en viktig del av försäljningsarbetet.

Mitt forskningsobjekt är försäljningsarbetet på Svenska Teatern i Helsingfors. Ett mål med detta arbete är också att ta reda på vilka problemområden Svenska Teatern har inom försäljningsarbetet. I arbetet tar jag också upp hur stor andel av inkomsterna Svenska Teatern räknar med att få via biljettintäkter. Med detta vill jag få fram hur stor andel försäljningen står för inom en institutionsteaters ekonomi.

I övrigt vill jag fokusera på scenkonst och upplevelsen som en produkt med avkastning. Dessutom vill jag lyfta scenkonsten som produkt och öka kunskapen om vilka metoder som kan användas för att sälja den. Genom detta arbete vill jag dela med mig en bredare kunskap om försäljning inom konst- och kultursektorn och beskriva hur viktigt det är att sälja konsten och upplevelser.

Arbetets teori innehåller relevanta metoder och koncept som förklarar hur ett väl uppbyggt försäljningsarbete ser ut. När teorin som stöder empirin finns som grund blir det enklare att koppla ihop Svenska Teaterns metoder och verktyg. Empirin bygger även på mina egna direkta observationer från försäljningsarbetet på Svenska Teatern. Jag vill koppla försäljningen av teaterföreställningar till försäljningen av vilken som helst produkt. Forskningsfrågorna för arbetet är:

- Vilka försäljningsmetoder- och verktyg använder sig Svenska Teatern av?
 - Vilka försäljningsåtgärder, -metoder och -verktyg är effektiva inom försäljningen av föreställningar?
 - Vad är fördelen med de metoder och verktyg som används?
 - Hur kunde arbetssättet inom försäljningen utvecklas?

1.2 Metod

Mitt arbete är en kvalitativ fallstudie med målet att få en djupare insikt i hur försäljningen på Svenska Teatern är upplagd. En fallstudie är en undersökning som detaljerat fokuserar på ett specifikt fall, till exempel på att observera företeelser i en organisation, eller på ett evenemang (Kokkila, 2015). Kvalitativ fallstudie innebär att arbetets slutsats och resultat baserar sig på något icke mätbart, till exempel värderingar, insikt eller upptäckt. Kvantitativa fallstudier å andra sidan baserar sig på mätbara mål och hypotesprövningar (Hokkanen, 2015). Arbetet baserar sig till stor del på mätbara resultat, till exempel i försäljningsresultat (Wahlberg-Järvenkylä, 2017), men innehåller även observationer av bland annat arbetssätt på Svenska Teatern.

Fallstudie som forskningmodell lämpar sig för mitt arbete eftersom det anknyter till verkliga situationer och strategier. Jag forskar inom vad som redan finns dokumenterat om mitt ämne och bygger en djupare förståelse inom det. I fallstudier är ämnet avgränsat och data samlas in på flera olika sätt. (Hokkanen, 2015)

Innehållet i min empiri samlar ja in med kvalitativa semistrukturerade intervjuer och tolkar det med hjälp av dokumentanalys. Kvalitativa semistrukturerade intervjuer är en flexibel form av intervju som ger själva intervjuaren en större frihet i att ändra upplägget under själva intervjutillfället. Jag använder mig av detta format eftersom jag vill möjliggöra ändringar i riktningen på en intervju om jag märker att det finns potential att få mera djupgående material genom att frånga intervjufrågorna. Därmed vill jag låta intervjusvaren påverka diskussionens gång. (Lönngren, 2010)

Mina intervjuobjekt arbetar inom Svenska Teaterns försäljningsavdelning, antingen med försäljningsprocesser eller administrativa uppgifter. Valet av intervjuobjekt baserar jag på respondentens arbetserfarenhet, arbetsfördelning och position inom Svenska Teatern. För att säkerställa respondenternas anonymitet har jag ändrat alla namn.

Dokumentanalys innebär granskandet av olika material och dess innehåll (Kokkila, 2015). I detta arbete analyseras dokument i olika format. Genom att analysera försäljningsresultat, statistik och register kartläggs och konkretiseras försäljningens mål, resultat och strategi. Dokument som analyseras är statistik över Svenska Teatern som är

uttagna åren 2014, 2016 och 2018-2020, publicerade av Tinfo - Teatterin Tiedotuskeskus, Svenska Teaterns statistik över åskådarantal mellan åren 2012-2019, budgeten samt utfallet för teatern för året 2020 och försäljningsstatistik från Lippupistes verksamhetsanalys 2014-2018.

Intervjufrågorna baserar sig på teorin kring försäljning och är justerade att passa en teaters försäljningsavdelning. Frågorna behandlar försäljningsmetoder och dess anpassning, utmaningar, kunduppgifter, uppföljning och distributören Lippupiste. Frågorna går in i varandra på så sätt att diskussionen framskrider och rätt frågor besvaras. Intervjuobjekten får frågorna på förhand.

Eftersom jag är anställd inom försäljningen på Svenska Teatern inkluderar arbetet egna direkta observationer. Direkt observation innebär sådana observationer jag själv upplevt, indirekt observation däremot innebär observationer via mätninginstrument och registrering (M Le Duc, 2007). De observationer jag gör har jag inte själv påverkat och de är osystematiska observationer, vilket betyder att de inte följer en plan eller dokumenteras enskilt.

Eftersom jag forskar i en organisation jag arbetar för och inte endast förhåller mig objektivt till arbetssättet är det relevant att lyfta fram forskningsetiken. Jag har valt att skriva om ämnet i fråga eftersom jag känner till grundprinciperna och arbetssätten från en försäljares perspektiv. Genom forskningsprocessen lär jag mig förhoppningsvis mera om arbetssätten samt försäljningsavdelningen som organ på Svenska Teatern. Det jag arbetar med är en bra grund för utveckling och för denna forskning.

Objektiviteten är viktig i flera delar av arbetet, då jag kritiskt måste kunna analysera det material jag fått in. Dessutom måste jag kunna ställa mig utanför min arbetsroll på Svenska Teatern i forskningen och inte känna att resultatet skulle påverka min anställning. I intervjusituationen kunde jag inte förhålla mig objektivt, då det var mina kolleger som var intervjuobjekt och de utgick ifrån den roll jag har på Svenska Teatern. Men intervjutillfället var desto mer givande, då det bestod i att två kolleger reflekterade kring relevanta frågor gällande arbetet.

En definitivt positiv effekt av att jag är ett bekant ansikte på teatern är att jag lätt fått tillgång till material, både i form av intervjuer och olika dokument. Situationerna där jag tagit emot material eller frågat om den har jag dock behandlat som en forskande studerande. På grund av denna tillit från organisationens sida är det desto viktigare att jag respekterar materialet och det goda bemötandet, inte bara som en kollega, utan även som forskare.

1.3 Centrala begrepp

Försäljningsmetod/strategi – Det grundläggande arbetssättet inom försäljningen som leder till försäljningens mål.

Försäljningsverktyg – Antingen ett digitalt eller fysiskt verktyg som försäljningsavdelningen arbetar med i vardagliga försäljningsprocesser.

Produkt - I koppling till Svenska Teatern innebär produkten själva föreställningen och teaterupplevelsen. Produkten är upplevelsen.

Kund – Svenska Teaterns kunder är publiken som köpt biljetter till en teaterföreställning.

Potentiell kund – En person som kan vara intresserad av att köpa biljetter till en teaterföreställning.

Snittpris – Medelvärdet på alla produkternas pris.

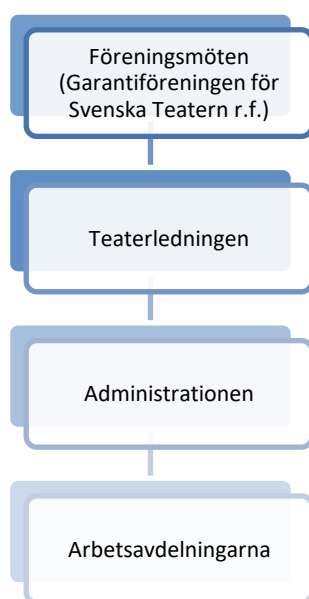
Beläggningsgrad – I koppling till Svenska Teatern visar beläggningsgraden hur många procent av en teatersalongs kapacitet som är såld eller bokad, alltså hur full av publik salongen är.

Budget – En prognos för hur mycket inkomster och utgifter en organisation eller ett företag kommer att ha under en utgiven tid.

2 SVENSKA TEATERN

Svenska Teatern är Finlands svenskspråkiga nationalscen och är belägen vid Skillnaden i Helsingfors. Teatern erbjuder nämligen scenkonst på svenska, landets andra officiella språk. Svenska Teaterns produktioner varierar från barnteatern, nyskrivna pjäser och inhemska dramaturgi till klassiska stormusikaler. Det teaterhus där teatern är verksam i idag invigdes år 1866. Det ursprungliga teaterhuset som byggdes 1860 brann ner år 1863 och var ritat av Georg Theodor Chiewitz. Den karaktäristiska bågen som än i dag finns kvar i husets struktur klarade sig dock i branden. År 2010–2012 genomfördes den senaste renoveringen av huset, planerad av arkitekt Stefan Ahlman. (Svenska Teatern u.å.)

Svenska Teaterns ägare är Garantiföreningen för Svenska Teatern rf, och högsta beslutfattande organ är föreningens möten. Se figur 1.



Figur 1. Organisationsbild för Svenska Teatern (Svenska Teatern u.å.)

Föreningen är grundad 1867 och utser även teaterns ledning. Teaterns ledning består av teaterchefen och förvaltningschefen. Garantiföreningen tar emot understöd för verksamheten, till exempel donationer och testamenten, men strävar inte efter ekonomisk vinst. Sedan år 2017 är Svenska Teaterns teaterchef Joachim Thibblin. (Svenska Teatern u.å.)

I tabell 1 framkommer Svenska Teaterns årsverken från åren 2012 till 2019. Årsverke innebär en heltidsarbetandes arbetsinsats under ett helt år, ifall man arbetar på deltid räknas insatsen i förhållande till deltidsprocenten (Statistikcentralen 2020). Teatern anställer därtill varje spelår frilansande skådespelare och konstnärlig personal på deltid (Svenska Teatern u.å.). Variationen i siffrorna beror till största del på dessa frilansanställda och deltidsanställda.

År	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Årsverken	193	143	142	158	121	118	119	122

Tabell 1. Svenska Teaterns årsverken för åren 2012–2019. (Tinfo 2017. Undervisnings- och kulturministeriet 2020. Stina Lindroos 2020)

Tabell 2 visar antalet föreställningar som spelat på Svenska Teatern 2012–2019 och antalet sålda biljetter per år. Antalet föreställningar varierar inte mycket årligen medan antalet sålda biljetter varierar tydligt.

År	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Antal föreställningar	303	319	245	382	289	258	253	254
Sålda biljetter	80 746	68 705	61 249	105 646	32 980	41 398	50 414	60 224

Tabell 2. Svenska Teaterns föreställningar och sålda biljetter i relation under åren 2012–2019. (Tinfo 2012–2020)

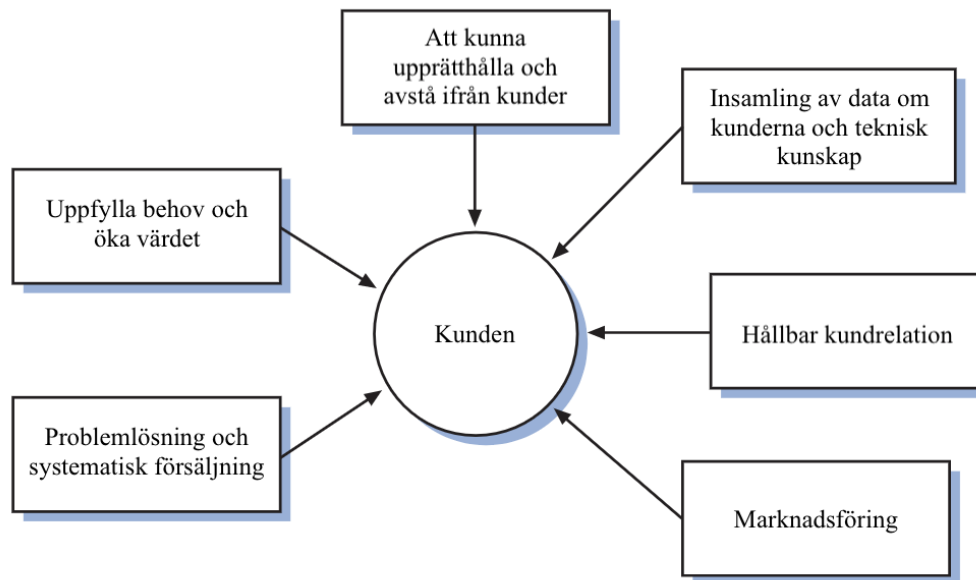
3 FÖRSÄLJNING

Försäljningsavdelningen och försäljningen är grundläggande för produktens eller tjänstens handel. En lukrativ verksamhet behöver en strategi för sin försäljning, därför är planeringsprocesser viktiga för försäljningsarbetet. De administrativa aktörerna inom en försäljningsavdelning arbetar för att göra produkten lukrativ för företaget eller organisationen. (Järvinen, 2011)

I företagets eller organisationens försäljningsmetod och -plan bör det även definieras vad organisationens mål är, vad man tillsammans arbetar för. På detta sätt kartlägger man organisationens plats på marknaden och svarar på frågan 'vilken verksamhet arbetar vi inom?'. (Jobber och Lancaster 2015, sid 49)

Ett övergripande mål för försäljning är att möta kundens behov och utveckla samt anpassa effektiva strategier för ökad försäljning och inkomst för organisationen (Parravicini, 2015). Eftersom konsumenten styr efterfrågan är kunden alltid i fokus. Försäljningen sammankopplas också med marknadsföring då man ska locka kunder och nå målgruppen på bästa sätt. Genom CRM (Customer Relationship Management) kan organisationer och företag förbättra relationen till kunderna. Detta är en väsentlig del inom försäljningen då en organisation alltid kan lära sig mera om sina kunder och deras beteenden. Information om kunden är alltid en bra resurs för försäljningsarbetet. (Payne 2006, sid 12).

3.1 Färdigheter inom försäljning



Figur 2. Den moderna försäljningens särdrag (Jobber och Lancaster 2015, sid 6).

För att försäljningsarbetet ska vara framgångsrikt behöver kunskapen hos personalen vara mångsidig. I figur 2 kopplas de nödvändiga kompetenserna och egenskaperna ihop med försäljningsarbetet för att nå en framgångsrik försäljning.

1. Att kunna upprätthålla och avstå ifrån kundkontakter. Trots att kunderna är en viktig resurs för organisationen och försäljningen måste kundunderlaget också värderas och eventuellt gallras. I vissa fall kan företag anse mindre kundgrupper som dyra för företaget ifall det kostar mera att ge kunderna deras produkt än deras konsumtion ger företaget. Exempel på detta kan vara att begränsa försäljningen geografiskt. I stället kan det vara mera lönsamt att fokusera på de kunder som är en högre potential för organisationen och producerar mera vinst.
2. Insamling av data om kunderna och teknisk kunskap. Försäljningspersonal bör kunna samla in data om organisationens kunder samt kunna använda sig av dessa register och databaser. Till den tekniska kunskapen hör också att behärska forum där kunddata kan finnas samt info om konkurrenternas metoder. Den elektroniska kommunikationen med kunderna hör också till den tekniska kunskapen.

3. Hållbar kundrelation. Detta innebär kunskapen att upprätthålla en långvarig relation till kunderna och inte bara fokusera på kundens nästa köp. Målet med CRM är att skapa en ömsesidigt positiv erfarenhet mellan kunden och organisationen där båda parter upplever en vinst. Efter denna positiva upplevelse ska båda parter vilja fortsätta relationen.
4. Marknadsföring. Vid sidan om kunskap inom försäljning behövs en kunskap inom marknadsföringen av produkten som säljs. Till detta hör även produktutveckling och marknadsutveckling i kombination med segmentering. Detta för att bättre utveckla en efterfrågan och ha ett brett spektrum av både produkten och kommunikationen utåt.
5. Problemlösning och systematisk försäljning. Eftersom den moderna försäljningen mycket handlar om kundkontakt och kommunikation med kunder i form av kundservice bör attityden vara att allting går att lösa. Problemlösningen handlar även om att möta kundens behov oavsett situation och lösa samt identifiera problem med varje kund. I alla situationer ska försäljningspersonalen kunna ha en effektiv lösning. Detta innebär även analytiska kunskaper. Den systematiska försäljningen innebär att det bör finnas en kunskap om både organisationen och produkten samt att kunna visa den kunskapen.
6. Uppfylla behov och öka värdet. Vissa kunder är inte medvetna om sina behov, därför är det försäljningspersonalens uppgift att kunna identifiera och uppfylla dem. Det är också försäljningspersonalens uppgift att göra kunden medveten om produktens värde och därmed visa organisationens avsikt att erbjuda det bästa möjliga.
(Jobber och Lancaster 2015, sid 5–7).

Genom att kunna mäta försäljningen, dess resultat och prestationer, skapas försäljningsmetoder. För att göra försäljningen mätbar används referensmätpunkter, vilket betyder att man mäter resultatet med fokus på specifika punkter i daglig försäljningsaktivitet. Genom att använda sig av fungerande mätningssätt är det lättare att sedan utveckla försäljningsmetoder. Dessa bör dock vara anpassningsbara eftersom

försäljningens struktur också kan variera inom en organisation. (Wahlberg-Järvenkylä, 2017).

3.2 B2B och B2C

Marknadsförings- och försäljningsarbetet inom organisationer skiljs ofta åt mellan två olika kategorier baserat på vem man vill nå med marknadsföringen och försäljningen. De två olika kategorierna utser kundgruppen. Dessa två kategorier är business to business (B2B) och business to consumer (B2C). (Jobber och Lancaster 2015, sid 10)

Konceptet B2B och B2C används både inom marknadsföring och försäljning och kan se olika ut beroende på vad man arbetar med. I min studie fokuserar jag på B2B och B2C inom försäljning. Fokus ligger på försäljningen mellan organisationen och kunden, alltså B2C. Det är ändå viktigt att ha kunskap om vad skillnaden är för att hålla rätt riktning inom försäljningen.

3.2.1 Business to business

Business to business innebär försäljning mellan organisationer eller företag oberoende storlek. Denna typ av försäljning och konsumtion är professionell för båda parter. Kunden eller konsumenten överväger sina köp med organisationens eller företagets bästa i åtanke. Produkten eller tjänsten som säljs inom B2B är anpassad för organisationer och leveransen anpassas enligt kundens behov. I samband med köp inom denna kategori förekommer ofta förhandlingar om kvalitet, pris och service. På grund av det, i kombination med att handla med flera professionella inom området, kan köpen ta flera månader. Särskilt ifall köpen är stora, både i volym och kapital. Till B2B hör även återförsäljare. (Jobber, Lancaster och Le Meunier-Fitzhugh 2019, kapitel 1)

3.2.2 Business to consumer

Det som kännetecknar Business to consumer-försäljning är att kunden konsumerar tjänster och produkter för privat bruk. Till denna kategori hör all konsumtion från tandkräm, matvaror och smycken till produkter som är större investeringar, till exempel bilar, hushållsmaskiner och datorer. All konsumtion för privat bruk, oberoende produktens livslängd eller pris, hör till denna kategori, även om vissa köp kräver mera

betänketid och är större investeringar. (Jobber, Lancaster och Le Meunier-Fitzhugh 2019, kapitel 1)

3.3 Försäljningsmetoder

Mitt arbete handlar om att lyfta fram metoder och strategier samt åtgärder inom försäljning som fungerar för teaterföreställningar. Därför är det viktigt att känna till vad försäljningsmetoder går ut på, hur de kan variera och vad målet för metoderna kan vara. Metoden lägger grunden för hur försäljningen arbetar och fungerar. Försäljningsmetoderna hjälper oss följa med resultat och prestationer inom försäljningen. Genom uppföljningen av en försäljningsmetod vet arbetsgruppen hur metoden kan utvecklas. Försäljningsmetod kan definieras som strategin för hur ett företag eller en organisation fokuserar, planerar och handlar för att nå målet för sin försäljning (Parravicini 2015, sid 30). En försäljningsmetod kan även definieras utgående från kundens perspektiv. Genom att företaget eller organisationen utreder kundernas behov kan företaget eller organisationen påvisa behovet och därigenom skapa ett värde för utbudet (Zoltners, Lorimer och Sinha 2009, sid 51). Zoltners, Lorimer och Sinha (2009) formulerar följande punkter som beskrivande för en framgångsrik försäljningsmetod:

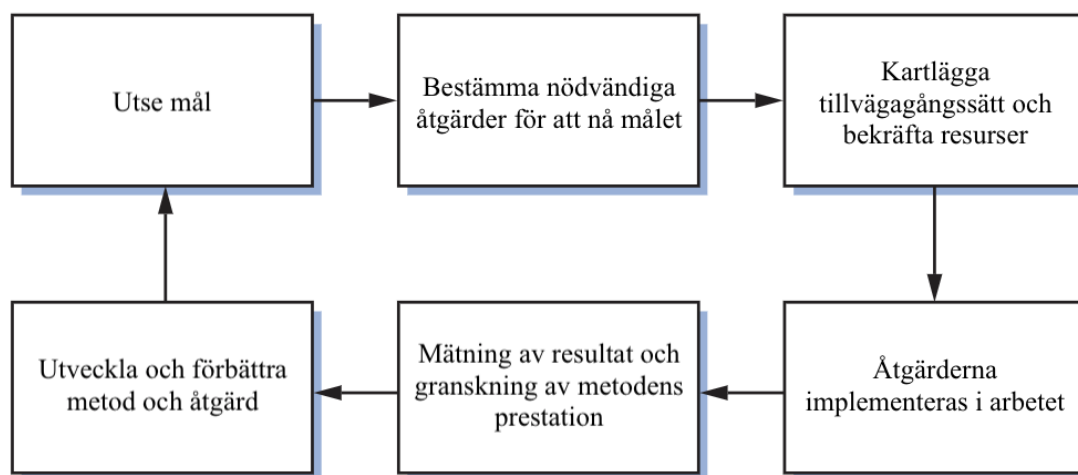
Metoden:

- lägger fokus och resurser på kundsegment som möter utbudet
- anpassar kundlöftet för varje kundsegments behov
- fokuserar på effektiva försäljningsprocesser som kommunicerar värdet och fördelen för kunden
- hjälper till försäljningspersonalen med att utveckla professionella förhållanden som är till en fördel för både företaget och kunden
- betonar värdet för företaget snarare än det konkreta priset
- ökar på försäljningen i förhållande till konkurrensen.

Exempelvis kampanjer är lättare att följa upp då det går att få ut mätbara resultat från prestationen. Försäljningsmetoder är viktiga också för samarbetet inom arbetsgruppen eftersom metoderna även ger riktlinjer för hur försäljningen fungerar som organ. Det är viktigt att inkludera aspekter som marknadens trender, konsumenternas beteenden samt ha en överblick av marknaden som helhet i planeringen av en försäljningsmetod

(Järvinen, 2011). Ett företags eller en organisations försäljningsmetoder ska, likt mättningsverktygen, vara anpassningsbara då försäljningen alltid är beroende av sin omgivning (Wahlberg-Järvenkylä, 2017).

I figur 3 illustreras försäljningsmetodens planeringsprocess. Planeringen börjar med att ställa mål för försäljningen och organisationen och sedan bestämma vilka åtgärder som behövs för att nå målen. Nästa steg är att kartlägga realistiska tillvägagångssätt för åtgärderna samt bekräfta att resurserna räcker till. Efter det kan åtgärderna implementeras i organisationens arbete. När åtgärderna tagits i bruk måste resultaten mätas för att granska metodens prestation. Därefter utvecklas de åtgärder som bör förbättras. (Jobber och Lancaster 2015, sid 48)



Figur 3. Illustration av försäljningsmetodens planeringsprocess (Jobber och Lancaster 2015, sid 48).

När organisationen ställt mål för försäljningen utvecklas metoder för att nå dessa mål. Endast en metod kan dock väljas per mål. Metoderna avgränsas och väljs ut baserat på deras innefattande av resurser, möjligheter och potential på marknaden. (Jobber och Lancaster 2015, sid 55)

Försäljningschefen inom en organisation formulerar försäljningsmetoderna och skickar dem sedan till den verkställande direktören för godkännande. När försäljningsmetoden är godkänd delges den till försäljningspersonalen så att de har riktlinjer för att genomföra verksamheten. Försäljningsmetoden som delges personalen och som definieras av chefen

ska formulera vad utmaningen kan vara samt identifiera lösningarna. (Parravicini 2015, sid 34)

En välformulerad försäljningsmetod eller plan är ett användbart kommunikationsverktyg. Försäljningschefen kan med hjälp av den sprida informationen om hur försäljningen arbetar inom en organisation, både internt inom försäljningsavdelningen och externt till andra avdelningar. Metoden kommunicerar också försäljningens riktlinjer och värderingar. (Parravicini 2015, sid 47)

3.4 Marknadsanalys

För att kunna lägga upp en försäljningsplan för vilka metoder som ska användas, behövs en marknadsanalys som definierar det nuvarande läget inom försäljningen och dess prestation. I marknadsanalysen går det också att mer djupgående utreda läget på marknaden inom fältet för organisationens verksamhet. Genom att utföra en marknadsanalys kan försäljningens metoder och prestation utvecklas. Inom försäljningen av teater och scenkonst där produkten är själva repertoaren, utgör marknadsanalysen en viktig del. Detta för att organisationen med hjälp av analysens resultat kan utreda vad som säljer och attraherar publiken, alltså kunden.

För marknadsanalysen utforskas först sekundär data. Det innebär den information och det material som redan finns insamlat för andra syften, men som kan vara till hjälp inom marknadsanalysen också, antingen som den är eller i kombination med annan information. Primär data är det material som samlas in avsiktligt för marknadsanalysen. Sekundär data hämtas huvudsakligen från två olika källor; antingen data hos företaget eller organisationen själv (intern databas) eller från andra utomstående organisationer eller personer (extern databas). (Kuada 2008, sid 103)

Parravicini (2015, sid 34) förklarar att det i marknadsanalysens process ska finnas en granskning av vilka kanaler försäljningen når sina kunder via och en kartläggning över var kunden konsumerar organisationens produkt.

I marknadsanalysen ligger fokus på specifika, mätbara punkter som ger en överblick av situationen och som går att jämföra.

- Försäljningens situation för tillfället och tillväxten från en tidigare situation, här syns även en eventuell nedgång av försäljningen. I större företag ska denna punkt mätas per produkt och geografiska område.
- Analys av efterfrågan, kundernas åsikt och trender samt beteenden i konsumtionen.
- De nuvarande faktorerna organisationen kan påverka och dess inflytande på kundens köpbeslut.
- Analys av konkurrenterna och en utvärdering av deras strategi, prestation, styrkor och svagheter samt en bedömning av deras framtida ageranden.
(Jobber och Lancaster 2015, sid 49-50)

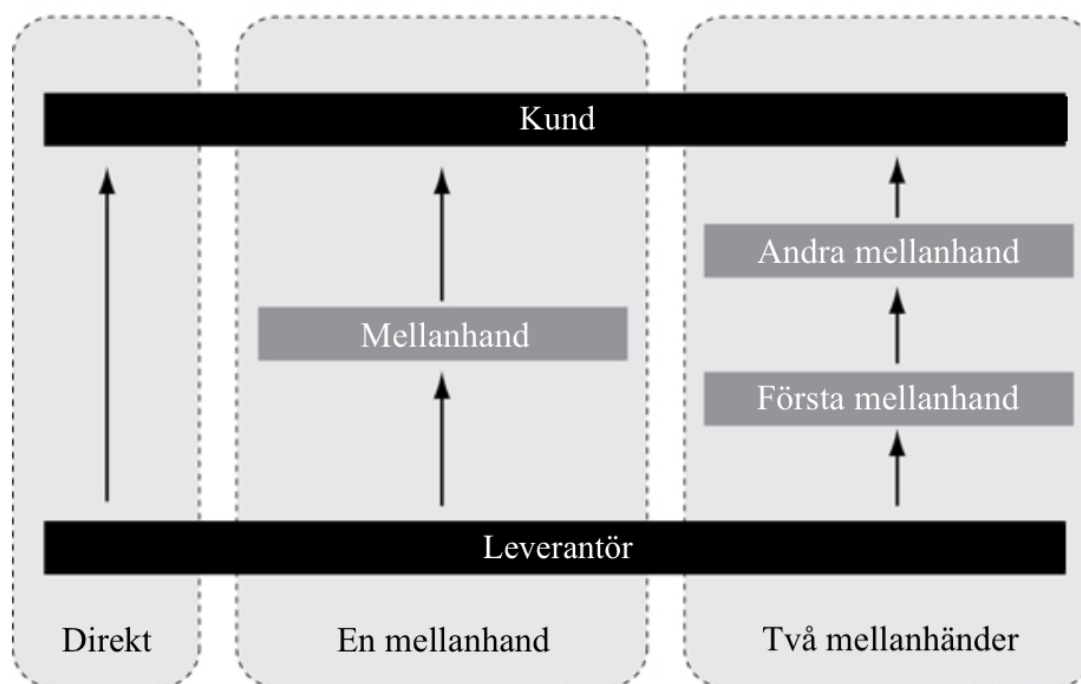
I granskningen av organisationens externa påverkande faktorer görs en analys av trender i det breda spektret. Inom denna analys inkluderas politiska, ekonomiska, sociokulturella och tekniska faktorer som kan påverka organisationens framtida försäljningsverksamhet. Analyserna kan genomföras antingen av personal inom försäljningen eller från andra avdelningar inom organisationen. Eftersom analysen är vital för planeringen av både försäljningen och organisationens verksamhet är det ytterst viktigt att processen och resultatet är godkända av organisationens administration. (Jobber och Lancaster 2015, sid 50)

3.5 Distributörer

Svenska Teatern använder sig av en distributör inom försäljningen av biljetter för att vara mer lättillgänglig. Organisationer och företag kan använda sig av distributörer för att leverera produkten eller tjänsten. Under de senaste åren har distributörer tagits i bruk allt oftare på grund av att organisationer segmenterat sin försäljning och distributionskanaler ökat. Detta betyder ett ökat behov av distributörer inom specifika områden. (Dent 2014, sid 10)

Distributörer fungerar för en organisation som en sorts samarbetspartner som ger möjlighet till bättre verktyg i form av, till exempel, teknik, diversitet i arbetsmetoder, produkter eller nya koncept. Försäljningen ansvarar för att distributionen fungerar och ger företaget eller organisationen nytta. Specifika villkor bestäms mellan organisationen

och distributören och dessa villkor har en inverkan på försäljningens ramverk. Därför är det viktigt att distributionen visar sig nyttig för organisationen och syns positivt i försäljningen. (Jobber och Lancaster 2015, sid 32–33)



Figur 4. Typiska strukturer för distribution (Dent 2014, sid 10)

I figur 4 illustreras de tre vanligaste strukturerna för distribution mellan leverantören (organisationen) och kunden. De olika parternas roller definieras.

I den direkta strukturen äger leverantören alla resurser som arbetar med att distribuera till kunden. Produkten eller tjänsten går direkt från organisationen eller företaget till kunden utan mellanhänder. Organisationen har därmed egna anställda distributörer. Fördelen med detta är att leverantören når kunden direkt och distanseras inte av en utomstående distributör.

Då leveransen har en mellanhand används en distributör mellan leverantören och kunden för att antingen nå ut till kunden lättare eller erbjuda en bättre tjänst. Alternativt är distributören en återförsäljare som skapar en kanal som gör produkten eller tjänsten lättillgänglig. Till fördelarna inom denna typ av distribution hör tillgängligheten för både kunden och organisationen. Nackdelarna är att mellanhanden tar en handelsmarginal för distributionen samt att distributören ofta arbetar med flera företag samtidigt, dessutom eventuellt med konkurrenter. Det kan minska distributörens fokus på vad organisationens

verkliga mål och strävan är. Därtill distanseras kunden från organisationen ifall en mellanhand levererar produkten eller tjänsten.

När det kommer till leveranser med två mellanhänder är det oftast stora, internationella företag som levererar sina produkter till flera olika länder samt återförsäljare. Exempel på en industri som använder sig mycket av denna sorts distribution är dator- och telekommunikationsföretag med tusentals lokala försäljare och företag. Fördelarna här är leverans- och kostnadseffektiviteten för leverantören då företaget eller organisationen når ut till ett brett spektrum kunder. Nackdelen även här är en ytterligare distans till själva kunden och marknaden.

(Dent 2014, sid 10)

3.6 Prissättning

”A vital element in marketing is buying power of customers”, så formulerar sig Jobber och Lancaster (2015, sid 29). Med detta avser de att priset måste särskiljas från konkurrenterna ifall produkten eller utbudet är liknande. Processen kring prissättning är en noga uttänkt och vital del i försäljningen eftersom det påverkar försäljningsarbetet och organisationens försäljningsmetod. Förmågan att prissätta begränsas oundvikligen av vilken prissättning konkurrenterna har, men det som även borde utvärderas inom prissättningen och jämförelsen mellan konkurrenterna är nyttan och det ansedda värdet hos produkten eller tjänsten. Då prisskillnaden är liten i jämförelse med konkurrenterna kan en metod vara att i stället lägga fokus på vad priset ger och vad produkten är. (Jobber och Lancaster 2015, sid 29)

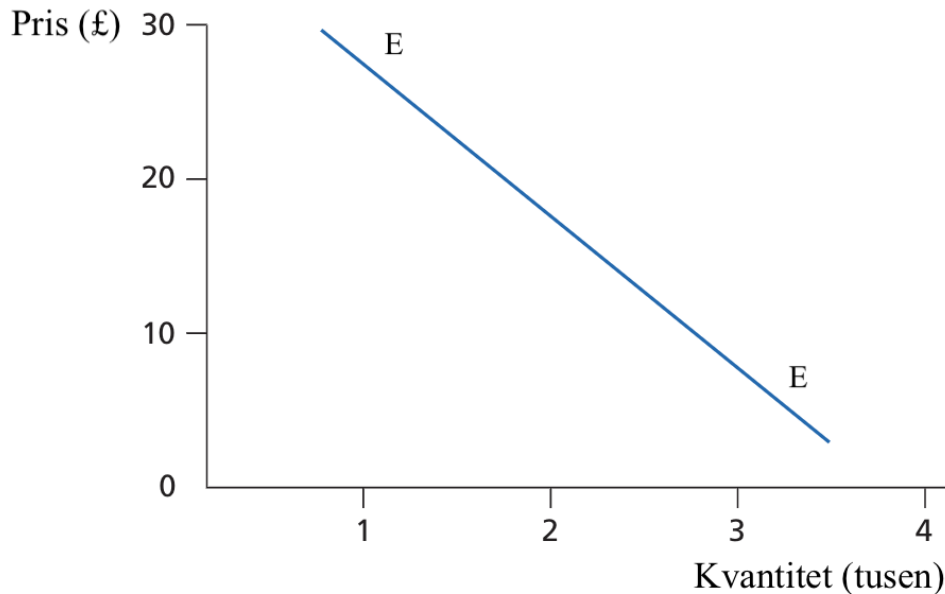
Prissättningen skiljer sig åt mellan ett handelsbaserat och kostnadsbaserat pris. Priset är handelsbaserat då företaget eller organisationen fokuserar på produktens värde och kostnadsbaserat då fokus ligger på utgifter och kostnad. Försäljningsavdelningens uppgift är att upplysa kunden om produktens eller tjänstens värde. Beroende på efterfrågan kan priset antingen sänkas eller höjas, det måste dock finnas en balans mellan utgifter och vad kunderna är villiga att betala, oavsett värdering. (Jobber och Lancaster 2015, sid 29)

I arbetet kring prissättningen av en produkt eller tjänst bör flera faktorer tas i beaktande. Före ett beslut tas behöver målet för prissättningen ställas, d.v.s. hur mycket som

produkten eller tjänsten ska tillföra organisationen. Prisnivåer och principer för rabatter bör också fastställas. Därtill bör tillvägagångssätt för förändringen av priset utarbetas. Det är också viktigt att beakta hur förändringen av priset påverkar försäljningsavdelningens personal och själva försäljningen. (Jobber och Lancaster 2015, sid 29)

Då prisnivåer bestäms bör följande faktorer beaktas mer djupgående enligt Jobber och Lancaster (2015, sid 29-32):

1. Målsättning hos företaget eller organisationen samt målet för prissättningen. Vilket mål prissättningen strävar till i relation till marknadsföringens och finansieringens mål. Priset bör alltså passa in i målsättningen om hur stor andel inkomster företaget behöver.
2. Målet för produkten på marknaden. Det gäller att skapa och möta efterfrågan på bästa möjliga sätt med utvald strategi av prissättning. Strategin kan vara att arbeta hårt med marknadsföringen och sälja en större volym med lägre pris. Alternativt sätta högre priser med en marknadsföring som anpassas till den nivån och sälja så mycket som möjligt med denna strategi för att sedan sänka priserna. När priset är sänkt nås en ny, priskänsligare målgrupp.
3. Efterfrågan. Det högsta möjliga priset för en produkt eller tjänst avgörs baserat på efterfrågan. Priset måste anpassas till marknaden. Hög efterfrågan kan betyda ett högre pris då man räknar med att försäljningen går bra. Om en produkt säljer bra trots ett högt pris behöver försäljningen inte sträva efter kvantitet. På motsvarande sätt brukar man behöva sänka priset på en produkt parallellt med sjunkande efterfrågan. Då kan det hända att man siktar på kvantitet framom kvalitet. I figur 5 illustreras kurvan av efterfrågan och pris.



Figur 5. Kurvan av efterfrågan och pris (Jobber och Lancaster 2015, sid 30)

Bokstaven "E" på grafen utgör efterfrågan mellan priset och försäljningens kvantitet. Balansen mellan pris och efterfrågan måste dock finnas eftersom ett lågt pris kan signalera att produktens eller tjänstens kvalitet är låg och gör den desto mer oattraktiv. Ett för högt pris kan även sänka efterfrågan när kunden inte längre är villig att betala.

4. Utgifterna kring produkten eller tjänsten. Dessa utgör det lägsta möjliga priset då inkomsterna av produkten eller tjänsten måste täcka kostnaderna kring produktionen, marknadsföringen, eventuell distribution samt övriga arbetskostnader. Ifall företaget eller organisationen är vinstdrivande bör priset även tillföra en vinstmarginal. Inom prissättning börjar oftast processen med att räkna ut utgifterna för att veta det lägsta möjliga priset.
5. Beaktandet av konkurrenterna. Taktiska val inom prissättningen på marknaden görs oftast som en reaktion på hur konkurrenterna handlar. På kort sikt kan ändringar göras av praktiska skäl, men inga drastiska val på lång sikt bör göras på grund av konkurrenternas sätt att agera. Detta är viktigt speciellt då det handlar om att sänka priserna eftersom det kan vara svårt att åter höja dem senare. I vissa fall kan det fungera, att minska produktens storlek för att kunna upprätthålla priset. Exempel på detta är livsmedel där antalet produkter i ett paket minskar

medan paketets pris bibehålls och kilopriset därmed höjs. (Jobber och Lancaster 2015, sid 29-32)

3.7 Kundinformation

Försäljningen behöver alltid ha utförlig information om sina kunder för att både nå dem och känna till efterfrågan, oavsett vad produkten är eller vilken organisation det handlar om. Ju mera information man har om kunden desto bättre service går det att erbjuda. Då nya och starka kundlistor skapas undersöks organisationens eller företagets ideella kundprofil, (översatt från Ideal Customer Profile (ICP), min översättning). ICP-undersökningen svarar på frågorna var kunden finns, var kunden för tillfället konsumerar, vad kunden använder för produkter av konkurrenterna och vad organisationen har gemensamt med kundens nuvarande leverantör. Då kundprofilen är genererad samlas data in om de potentiella kunderna. (Altschuler 2016, kapitel 2)

För att kunna skapa en hållbar relation till kunderna och därmed öka försäljningen (se kapitel 3.7.1) behöver det samlas in information om varje kund. Kunskapen om vilka kunderna är, deras konsumtionsvanor och hur de agerar är oumbärlig för försäljningen. Administrationen för kundinformation samlar in detaljerad data om kunden; datum då kunden gjorde sitt första köpbeslut hos organisationen, värdet på senaste köpet, hur kunden betalade, kundens adress och övrig kontaktuppgifter. Då dessa data sedan används till företagets eller organisationens fördel blir de viktig information. Den detaljerade informationen om varje enskild kund hjälper även försäljningen utvecklas i rätt riktning för att stöda kundens efterfrågan och möta den med rätt marknadsföring. Med omfattande information om kunden går kundrelationen att utveckla bättre, alltså stöder informationen arbetet kring CRM. För att upprätthålla relationen behövs informationen också uppdateras med jämna mellanrum. (Peelen och Beltman 2013, sid 93)

Insamlingen av kundinformation sker i huvudsak genom företagets eller organisationens egna kanaler och register, men går eventuellt att köpa från utomstående aktörer som har data om kunderna. Då information samlas in från flera källor bör både kvaliteten på den och dess relevans granskas noga. (Peelen och Beltman 2013, sid 94)

Vid insamling av data om kunderna ska målet med insamlingen och kundens roll definieras. Hur profileras kunden och vad är kundens roll i organisationens eller företagets ekosystem? Trots att data som samlas in om kunderna är anonym och den enskilda människan endast utgör en siffra i statistiken ger den värdefull information, till exempel om kunders attityder och värderingar. Denna information belyser kundens agerande, till exempel köpbeslut och konsumtionsvanor. (Peelen och Beltman 2013, sid 101)

Kundens attityd till och värdering av ett företaget, en organisation eller en produkten är även viktig information. Kundkontakten handlar också om att fokusera på konsumenten som individ och inte som kollektiv. För att förbättra kunskapen om och kontakten till individen samlas data in genom formulär, intervjuer och fokusgrupper. (Gummesson 2017, kapitel 2)

3.7.1 CRM

CRM eller Customer Relationship Management innebär en aktivitet mellan en organisation och kunden. Målet är att skapa långsiktiga förhållanden med kunden och hålla relationen mellan organisationen och kunden på en individuell nivå. (Kimari, 2016)

CRM är strategin för att skapa hållbara kundrelationer genom att granska beteende, behov samt referenser hos varje enskild kund, och agera utifrån dessa (Chorianopoulos 2015, sid 1). Ett långsiktigt förhållande och en hållbar kontakt med kunderna är viktigt för försäljningen. Då försäljningen har lojala kunder och lättillgängliga kundgrupper står organisationens handel på en säker grund. Det är även viktigt med tanke på konkurrensen att organisationen har en säker kundgrupp som organisationen kan lita på att den stöder deras produkt eller tjänst.

Enligt Chorianopoulos (2015) har CRM två mål hos en organisation:

1. Att behålla kunden genom att hålla kunden nöjd.
2. Kundutveckling

I processen att skapa hållbara och positiva relationer med kunder genom CRM är insamling av data en viktig del. Ju mera information en organisation har om sina kunder,

deras beteenden samt vad som når kunderna, desto lättare är det att skapa rätt innehåll och nå kunderna med marknadsföring och försäljning. En viktig del av datainsamling är segmentering. Segmentering innebär att dela in kunderna i olika kundgrupper, olika segment, och på basen av det här skapa rätt strategi för både försäljning och marknadsföring. De olika grupperna kan basera sig på till exempel kunders beteenden eller mönster i hur kunden konsumerar. (Chorianopoulos 2015, sid 2)

Digitaliseringen har gett oss nya möjligheter för insamlingen av data och det är lättare än någonsin att få information om våra kunder. Detta är till nytta bland annat då man skapar och utvecklar riktad försäljning och bygger upp strategier inom kundkommunikation. (Payne 2006, sid 4)

Data kan lagras, behandlas och analyseras bättre digitalt, dessutom är tillgången till den smidigare. Informationen går att kommunicera lättare internt och det är lättare att nå ut till extern information. Därför är det lättare att både upprätthålla och skapa kundkontakt genom digitala medel. (Peelen och Beltman 2013, sid 358-359)

3.7.2 Segmentering

Definitionen för segmentering är indelningen av kunder i tydliga, enhetliga grupper som ett företag eller en organisation kan närma sig på olika sätt. Kunderna i samma grupp, samma segment, har liknande konsumtions- eller kommunikationsvanor, samma behov och/eller begär. Dessa varierar från segment till segment. (Peelen och Beltman 2013, sid 147)

Tydliga kundgrupper med uttömmande information om kunden är viktiga verktyg för försäljningsavdelningen då kommunikationen utgår från kundens förutsättningar. Till exempel är det lättare att göra en kampanj på sociala medier då segmentet och målgruppen är ungdomar som tillbringar tid på dessa medier. Både marknadsföringen och försäljningen är därmed lättare att rikta.

Det finns oändliga möjligheter att dela in kunder i segment. Därför finns det riktlinjer för fungerande segmenteringslösningar som bör tas i beaktande inför en segmenteringsprocess. Riktlinjerna enligt Peelen och Beltman (2013, sid 149) är följande:

- Mätbarhet. Segmentets storlek, konsumtionskraft och särdrag bör kunna mätas.
- Omfattning. Segmentet bör vara tillräckligt stort och väletablerat för att skapa vinst.
- Tillgänglighet. Segmentet som helhet bör vara lättillgängligt för leverantören. Detta för att skapa bästa möjliga kundservice och kommunikation med segmentet.
- Åtskillnad. Segmenten skiljer sig från varandra och reagerar olika på olika metoder inom marknadsföring och försäljning.
- Handlingsbarhet. Man ska sträva till att skapa program som känns relevanta så att de attraherar och tjänar kunderna i segmentet.

Segmentlösningarna behöver vara hållbara och stabila på lång sikt. Då segmenten profileras och delas in används stabila och mätbara variabler för att identifiera kunden. Dessa ger endast en avgränsad bild av kunden som konsument och person, för ytterligare utveckling av CRM strategi krävs en mer uttömmande profilering. (Peelen och Beltman 2013, sid 151)

3.7.3 GDPR

Inom försäljningen hanteras många register som innehåller kundinformation och gör det lättare för försäljningen att till exempel rikta kampanjer. När kundregister behandlas och kunduppgifter samlas in är det viktigt att följa GDPR. Den Europeiska Unionen definierar GDPR (General Data Protection Regulation) som regleringen av en individs, ett företags eller en organisations bearbetning av personlig data i kontext med en finansiell eller sociokulturell aktivitet. (EU 2016)

Kundinformation är en värdefull resurs för företaget eller organisationen. Informationen är dock konfidentiell och är beroende av kundens tillstånd till informationen (1050/2018. *Dataskyddslag*). Om kundinformationen är använd på ett sätt som bryter mot sekretessen har kunden rätt att kräva organisationen eller företaget att radera all data om kunden i fråga och förbjuda all användning av kundens information (1050/2018. *Dataskyddslag*). Inom insamling av data om kunden finns risken att kunden inte låter hans information användas och detta bör respekteras. Integriteten bör alltid respekteras. Kunden kan avvisa

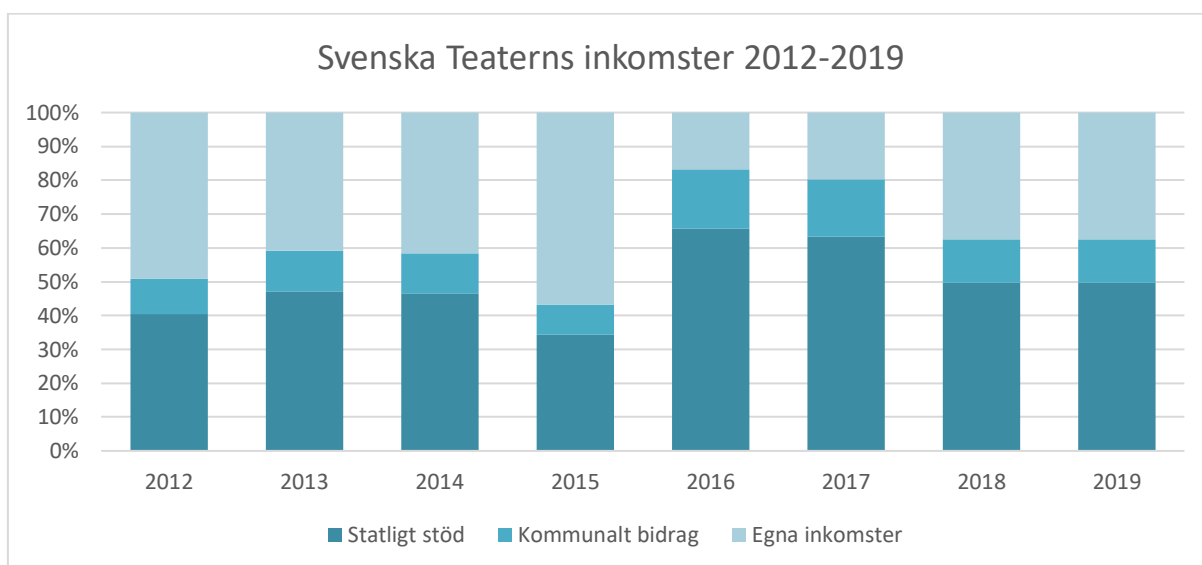
att dela med sig av information eller låta organisationen eller företaget använda sig av den på grund av tvekan om att den används korrekt, vilket betonas speciellt i dagens digitaliserade värld. Nackdelen är då att databasen har bristande information vilket kan leda till komplikationer i utvecklingen av produkten eller marknadsföringen. (Peelen och Beltman 2013, sid 107)

Vid insamlingen av data från kunderna får det inte finnas rum för missförstånd i hur och var informationen används. Organisationen eller företaget är förpliktigade att dela med sig av all information till kunden om hur uppgifterna används, för vilket syfte och ifall informationen finns tillgänglig för andra, samt ifall kunden kommer att vara mottagare för marknadsföring eller utskick. (Peelen och Beltman 2013, sid 109)

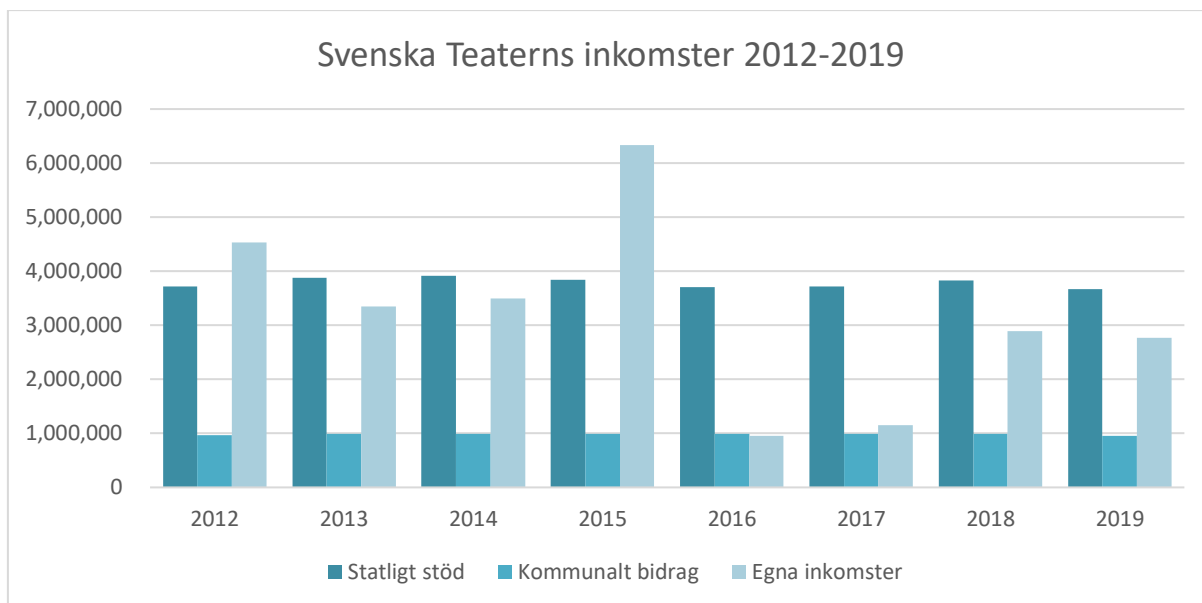
4 FÖRSÄLJNING SAR BETET PÅ SVENSKA TEATERN

Utöver inkomster för försäljning får Svenska Teatern årligen statligt understöd, kommunalt bidrag och stöd från stiftelsen för Svenska Teatern. Den årliga procenten för biljettintäkter varierar beroende på repertoaren. För år 2020 är den 21,2% av inkomsterna (Berglund 2020).

I figur 6 och 7 syns inkomsten och de olika andelarna som finansieringen utgörs av. Figur 6 visar inkomsternas andelar i procent relaterat till helhetsinkomsten och figur 7 visar antalet stöd, bidrag eller inkomst i relation till varandra. Graferna beskriver tydligt hur teaterns egen inkomst varierar från år till år, medan stöden hålls relativt lika genom åren. Detta visar hur betydelsefullt det årliga stödet från kommunen och staten är för teaterns ekonomi. Men försäljningen av biljetter är definitivt nödvändig och utgör en viktig del av teaterns finansiering.

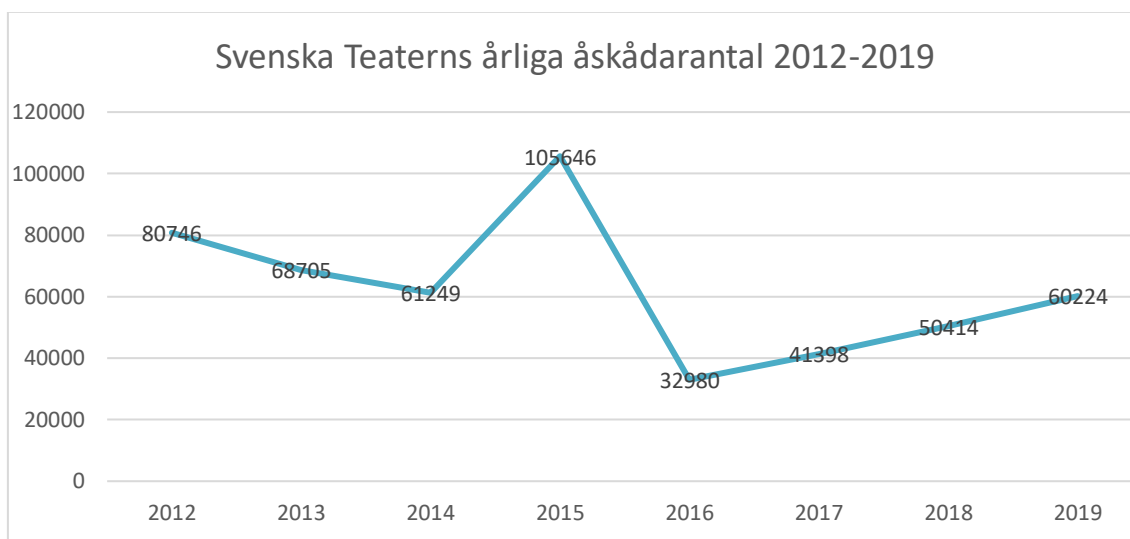


Figur 6. Svenska Teaterns inkomster indelat i statligt stöd, kommunalt bidrag och egna inkomster (Tinfo 2020)



Figur 7. Svenska Teaterns inkomster indelat i statligt stöd, kommunalt bidrag och egna inkomster (Tinfo 2020)

Teatern har tre olika scener. Stora scenens salong har plats för ca 600 åskådare, AMOS-scenen rymmer ca 140 platser och NICKEN-scenen har en kapacitet på 70 platser. Eftersom kapaciteten på Stora scenen är betydligt större än på de mindre scenerna behöver försäljningen lägga mer fokus på att fylla föreställningarna i den stora salongen. I figur 8 syns teaterns årliga åskådarantal mellan åren 2012–2019.



Figur 8. Svenska Teaterns årliga åskådarantal 2012–2019. (Svenska Teatern 2020)

4.1 Försäljningsmål

Försäljningens mål budgeteras per kalenderår och fastställer procenten som biljettintäkterna ska nå upp till. För kalenderåret 2020 är biljettintäkterna budgeterade till 21,2% vilket är lågt, vanligtvis är det närmare 30 % (Berglund 2020). Under år då teatern spelar musikalerna är budgeten överlag större eftersom teatern räknar med högre biljettintäkter (Berglund 2020).

Figur 10 utgör Svenska Teaterns budget per pjäs för året 2020, pjäserna är indelade per scen.

BUDGET	antal platser	föreställningar	beläggningsgrad	åskådare	åskådare i snitt per föreställn.	biljettpris exkl moms	biljett-intäkter (SVTs andel)
STORA SCENEN							
The play that goes wrong	547	22	45,0 %	5 415	246	28,41	153 844
I det stora landskapet	531	12	45,0 %	2 867	239	21,14	60 606
FORK, Chapter 1: The End	547	13	80,0 %	5 689	438	45,18	64 258
Vi är bara människor	547	30	50,0 %	8 205	274	31,82	261 068
Humorlandskampen 2020	547	3	75,0 %	1 231	410	29,09	14 321
Man får väl ställa upp	547	2	50,0 %	547	274	30,00	16 410
Mary Poppins	547	45	80,0 %	19 692	438	54,55	1 074 109
Själarnas ö	547	9	50,0 %	2 462	274	28,41	69 929
Stora scenen	546	136	62,1 %	46 108	339	41,83	1 714 545
AMOS							
Pappan	129	12	80,0 %	1 238	103	24,55	30 397
Tove Jansson - visdiktaren	129	10	80,0 %	1 032	103	25,00	9 030
Bakom verkligheten	119	20	50,0 %	1 190	60	20,00	23 800
Några av oss	119	25	50,0 %	1 488	60	22,73	33 807
Helsingfors festspel - INHIBERAD	120	10	50,0 %	600	60	0,00	0
Amos	122	77	59,1 %	5 548	72	20,51	97 034
NICKEN							
Diktatorn	70	20	80,0 %	1 120	56	9,09	10 182
Bröderna Pixon	70	6	50,0 %	210	35	9,09	1 909
Nicken	91	20	73,1 %	1 330	67	9,09	12 091
Tot.	367	233	62,0 %	52 986	227	34,42	1 823 670

Figur 9. Svenska Teaterns budget för 2020. (Svenska Teatern 2020)

I figur 11 syns situationen för teaterns biljettförsäljning och publikarbete för året 2020, i figuren finns situationen för 24.2.2020 kl. 15:30.

UTFALL	antal platser	föreställ- ningar	belägg- nings- grad	åskådare	åskådare i snitt per föreställn.	snittbiljett- pris exkl moms	biljettint. exkl. moms (SvTs- andel)	
STORA SCENEN								
The play that goes wrong	544	23	54,4 %	6 802	296	26,94	183 243	
I det stora landskapet	544	10	77,0 %	4 188	419	22,93	96 050	
FORK, Chapter 1: The End	612	13	87,3 %	6 948	534	50,69	88 051	25 %
Vi är bara människor	544	23	14,2 %	1 780	77	26,34	46 879	
Humorlandskampen 2020	544	3	27,5 %	448	149	30,84	5 527	40 %
Man får väl ställa upp	544	2	32,5 %	354	177	29,20	10 336	
Mary Poppins	574	44	43,6 %	11 007	250	59,42	653 999	
<i>Själarnas ö</i>								
Stora scenen	563	118	47,5 %	31 527	267	43,03	1 084 085	
AMOS								
Pappan	130	14	100,0 %	1 820	130	27,43	49 928	
Tove Jansson - visdiktaren	126	10	68,6 %	864	86	22,91	6 927	35 %
Bakom verkligheten	119	19	30,0 %	678	36	14,79	10 028	
<i>Några av oss</i>								
<i>Helsingfors festspel - INHIBERAD</i>								
Hjältinnorna (TaDaM)	115	4	23,3 %	107	27	15,47	828	50% ?
Amos	114	47	65,0 %	3 469	74	23,47	67 711	
NICKEN								
Diktatorn	70	20	24,6 %	344	17	10,25	3 527	
<i>Bröderna Pixon</i>								
Nicken	70	20	24,6 %	344	17	10,25	3 527	
PUBLIKARBETE								
Scenmåndag	120	2	24,2 %	58	29	0,00	559	
Öppna guidningar	25	6	72,0 %	108	18	3,10	335	
<i>Övrigt publikarbete (ej/LP)</i>	49	22	100,0 %	1 083	49	0,00	0	
Publikarbeten	49	30	84,8 %	1 249	42	0,72	894	
Biljettförsäljning	347	215	49,0 %	36 589	170	75,80	1 156 217	

Figur 10. Svenska Teaterns biljettförsäljning (sålda och bokade) och publikarbete 2020. (Svenska Teatern 2020)

4.2 Försäljningsåtgärder

Svenska Teaterns försäljningsmetod grundar sig på kundbetjäning och försäljning både på nätet och i fysisk biljettkassa. ”Metoden i sig själv är väldigt simpel. Det är att betjäna kunder antingen genom att de tar kontakt med oss eller att vi på ett sätt eller annat tar kontakt med dem. Grunden är likadan.” (Smeds 2020). Teaterns försäljningsstrategi är inte definierad eller upplagd som ett centralt tillvägagångssätt, den finns inte heller uppskriven. I samband med lanseringar eller biljettsläpp, som planeras som försäljningsåtgärder, månar man om att teaterns försäljning är tillgänglig. Utöver det beaktas strategin inte alltid i planeringen.

Försäljningen och marknadsföringen flyter ihop och sköts på samma avdelning på teatern. Försäljningsåtgärderna inkluderas i marknadsföringsåtgärderna och vice versa. Detta formulerade Smeds (2020) entydigt:

” Det finns dom konkreta åtgärder eller verktyg som har lett till att vi har sålt biljetter, alltså helt konkret fått in pengar. Men sedan finns den sidan att man når ut med information, vilket inte behöver leda till direkt köpta biljetter utan fungerar mer som marknadsföring. Marknadsföringen och försäljningen måste gå hand i hand, det finns den typ av marknadsföring som ökar kännedomen och skapar vetskaper om Svenska Teatern och sedan finns det försäljnings- och marknadsföringsåtgärder som riktar sig på specifika produktioner.”

Teatern säljer biljetter till en varierande repertoar med olika pjäser, genre och innehåll, alltså är produkten själva teaterupplevelsen. En föreställningsidé presenteras för försäljningen i ett visst format, som längs med arbetsprocessen kan ändra. Den färdiga pjäsen behöver inte alltid motsvara den första föreställningsidén som försäljningen arbetat kring. Då måste försäljningsavdelningen kunna anpassa sig till att den slutliga produkten, alltså pjäsen, möjligen säljer på ett annat sätt än den ursprungligen planerade och budgeterade föreställningsidén (Smeds 2020).

”Då måste man vilja forma sig med processen, alltså inte fästa sig kring ursprungsidén, och också vara tillräckligt modig att ändra på den då det visar sig att det sen också blev annorlunda och kanske riktar sig mot en annan målpublik än vad man först hade tänkt sig. Den nya metoden kan dessutom visa sig mer effektiv än den ursprungliga planen, både budgetmässigt och publikmängdsmässigt.” (Smeds 2020)

Berglund (2020) svarar under min forskningsintervju i liknande ordalag om åtgärderna angående marknadsföring och försäljning. Hen säger: ” Men när det kommer till försäljningsmetoder så använder vi oss av outbound marketing, vilket innebär all traditionell marknadsföring som man riktar till en stor publik. T.ex annonser, tidningar, utereklaam och all allmän reklaam.” (Berglund 2020) Alltså ses även marknadsföring, nyhetsbrev och utskick som en del av försäljningens åtgärder då målet är att rikta sig utåt.

Försäljningen bygger på en kundkontakt, både så att kunderna kommer till teaterns fysiska biljettkassa och att teatern kontaktar kunder, antingen per telefon eller per e-post (Smeds 2020). Teatern skickar även ut nyhetsbrev och riktade utskick till sin publik. Dessa utskick görs cirka en gång i veckan och kan innehålla kampanjer, utdrag av recensioner, tips om nytt innehåll på repertoaren eller allmänna uppdateringar om pjäser.

Beroende på pjäs och utbud lanseras repertoaren och börjar säljas och marknadsföras vid olika tidpunkter, ”...när vi har stora produktioner, som musikalerna, så är vi i kontakt med återförsäljare, grupper, rederier, resebolag jättetidigt. Vi har en lång framförhållning” (Berglund 2020). Utöver biljettförsäljningens olika tidtabeller och samarbeten med utomstående företag ser inte metoderna så olika ut ändå. När resurser delas upp för större och mindre pjäser utgår försäljningen och marknadsföringen från de olika scenerna (Berglund 2020).

4.2.1 Försäljningsverktyg

Det mest heltäckande försäljningsverktyg Svenska Teatern använder sig av är biljettförsäljningsbolaget Lippupiste, som även fungerar som teaterns distributör. Via Lippupiste sker både marknadsföring och den konkreta försäljningen av biljetter. Vid sidan om Lippupiste gör försäljningen olika utskick med hjälp av digitala verktyg. På Google Drive har försäljningsavdelningen listor med åtgärder samt uppföljningsdokument på samma databas.

Inom försäljningen på Svenska Teatern används konkreta verktyg som leder till sålda biljetter, men flera verktyg eller åtgärder leder också till synlighet vilket kan leda till köpbeslut senare (Smeds 2020).

” Det finns dom konkreta åtgärder eller verktyg som har lett till att vi har sålt biljetter, alltså helt konkret fått in pengar. Men sedan finns den sidan att man når ut med information, vilket inte behöver leda till direkt köpta biljetter utan fungerar mer som marknadsföring [...] det finns den typ av marknadsföring som ökar kännedomen och skapar vetskap om Svenska Teatern och sedan finns det försäljnings- och marknadsföringsåtgärder som riktar sig på specifika produktioner. Så där finns aspekter att tänka på kring de åtgärder som hämtar in pengar och de som ökar vetskap, som kanske i det långa loppet hämtar in pengar åt oss.” (Smeds 2020)

4.2.2 Lansering

En metod inom försäljningen som visat sig vara effektiv är lanseringen av en specifik pjäs på förhand. Det väcker uppmärksamhet både bland media och ökar vetskapen om en kommande pjäs bland allmänheten. Recensionerna som publiceras efter premiär påverkar publikens köpbeslut, men om lanseringen på förhand väcker tillräckligt intresse har

föreställningen en baspublik som redan kommer att se pjäsen och betalar för biljetten. (Smeds 2020)

Lanseringen av en pjäs har även en omedveten påverkan på en eventuell publik, alltså ökar den vetskapen även om den inte direkt skulle leda till ett köpbeslut. I detta fall är den visuella marknadsföringen i samband med lanseringar viktig (Smeds 2020):

”...som försäljningsverktyg har vi bild och rörlig bild som material vilket är viktigt då teater är visuell konst. Så att skapa en uppfattning och känsla kring en pjäs är viktigt. Att skapa en bas som människor känner igen är i sig ett försäljningsverktyg och då lever också föreställningen kvar hos kunder under en längre period.” (Smeds 2020)

Även efter premiär, nämner Smeds (2020), kan det visuella leda till köpbeslut då människor känner igen pjäsens marknadsföring. Berglund (2020) tar även upp lanseringen av musikalerna och dess betydelse:

” När vi började samarbetet med Björn och Benny, alltså inför Kristina från Duvemåla så hade vi en presskonferens 2009 för första gången. Vi bjöd pressen hit två dagar innan och det var 50 redaktörer på plats, och det hade att göra med att Björn och Benny var här. Dom här produktionerna fick enorm synlighet, det var jätte effektivt. Att skapa en hype kring en produktion är en jätte effektiv försäljningsmetod.”

Berglund menar ändå att detta var bästa möjliga situation och att föreställningen i detta fall sålde väldigt bra redan före premiär.

4.2.3 Samarbeten

Med större produktioner och musikalerna samarbetar Svenska Teatern med rederier och resebyråer för att sälja till grupper och få både publik och fler kunder. Dessutom samarbetar teatern med företag som bidrar med sponsorpengar. I år, då teatern spelar musikalen Mary Poppins, får den sponsorpengar av Viking Line, Fennia och Aktia (Berglund 2020).

Med musikalerna har teatern en lång framförhållning då det kommer till samarbeten. Då musikalerna lanseras arbetar försäljningskoordinatorerna med att gå på seminarier eller evenemang där de träffar eventuella samarbetsparter. Ett exempel är sjöträffar där

försäljningskoordinatorer träffar rederier och presenterar en kommande föreställning. Intresset hos resebolagen och rederierna är mera begränsat då produktionerna är mindre, såsom en talpjäs som spelar på Stora scenen. (Berglund 2020)

4.2.4 Anpassning

Försäljningens prestation och framgång på Svenska Teatern är väldigt beroende av repertoaren då den varierar hela tiden.

”Det vi gör är alltid beroende på repertoar. Om vi skulle ha en väldigt konstnärlig repertoar och endast spela talpjäser som är högt klassiska men inte publikfriande, så skulle vi kunna stå på huvudet och ha världens bästa verktyg men vi skulle ändå inte få publiken. Produkten avgör.” (Berglund 2020)

Skillnader i olika produktioner består i vilken scen en pjäs spelar på, eftersom åskådarantalen är olika och genrerna varierar från scen till scen. Trots detta anpassas inte försäljningen enligt de pjäser som spelar eller den repertoar som sätts upp. Man varierar inte åtgärderna desto mera,

”... metoden varierar inte. Ja, produkten varierar på ett sätt där genren är olika från barnteater till musikal och nyskriven dramatik och så vidare. Vi utgår från ett visst arsenal vi har inom försäljning och marknadsföring. Det är förstås allting ifrån våra hemsidor, Första Raden, sociala kanaler, nyhetsbrev och våra kunder vi redan har i vårt register vi kan vara i kontakt med.” (Smeds 2020)

Trots att försäljningens prestationer och hela teaterns biljettintäkter är beroende av repertoaren finns det inte tillräckligt vetskap om föreställningarna. Att försäljningsavdelningen är uppdelad i försäljare både i biljettkassan och på kontoret gör att de olika föreställningarna som produkt inte diskuteras bland alla. Det finns visserligen dokument om pjäserna, men mängden material varierar från pjäs till pjäs, vilket gör det svårt att skapa sig en helhetsuppfattning om dem. (Andersson 2020)

Andersson formulerade sig även enligt följande under intervjun (2020):

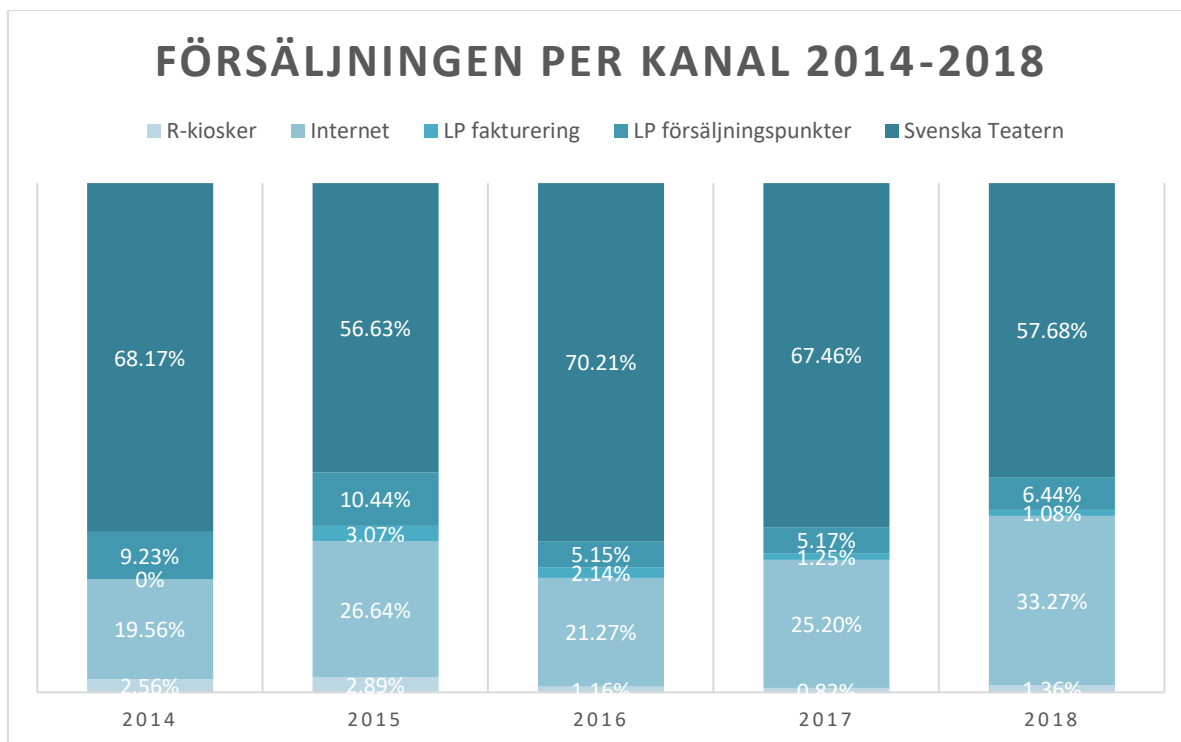
”Sen är en utmaning alltid repertoaren, att t.ex få publik på en pjäs som inte lockar. Och där borde man analysera mycket djupare varför den inte säljer istället för att bara gå vidare till nästa pjäs som kanske säljer bättre.”

4.3 Lippupiste

Svenska Teatern samarbetar med en distributör i det allmänna försäljningsarbetet. Biljettförsäljningsbolaget Lippupiste är både en samarbetspartner, ett verktyg för försäljningen och en återförsäljare. De digitala verktyg Lippupiste erbjuder teaterns försäljning är ett biljettförsäljningsprogram där en försäljare konkret kan välja sittplatser åt kunden, sätta in kundens kontaktuppgifter och ta emot betalning. Ur samma system tas även ut dokument för bokföringen. Lippupiste har en nätbutik där Svenska Teaterns föreställningar finns. Denna nätbutik finns tillgänglig på teaterns egna hemsidor, genom att kunden via en länk kommer åt att klicka sig vidare till Lippupiste. I utskick och nyhetsbrev som teatern gör kan kunden också länka till Lippupistes hemsidor och vidare till nätbutiken (Smeds 2020).

Återförsäljningen sker alltså både digitalt och fysiskt. Lippupiste har återförsäljarpunkter i hela Finland i både Luckan, R-kiosker och egna servicepunkter. Oavsett vilka biljetter kunden köper tar dessa återförsäljarpunkter en serviceavgift då en kund köper sina biljetter hos dem. Serviceavgiftens storlek varierar beroende på biljettens pris (Smeds 2020).

I figur 12 finns Svenska Teaterns försäljning indelad procentuellt mellan de olika försäljningskanalerna mellan 2014–2018 (Lippupiste u.å.). Informationen är hämtad från Lippupistes verksamhetsanalys för 2014-2018 (Toimiala-analyysi 2014-2018), förkortningen LP står för Lippupiste. En färskare verksamhetsanalys finns ännu inte tillgänglig. Det framkommer tydligt att Svenska Teaterns egna kanaler, alltså biljettkassan och teaterns egen telefonservice, säljer mest, trots tillgängligheten Lippupiste erbjuder både geografiskt och digitalt.



Figur 11. Prestationen per försäljningskanal under 2014–2016. (Lippupiste u.å.)

Eftersom Lippupiste har ett stort nätverk och är återförsäljare för 70% av evenemang i Finland, såsom teaterföreställningar och konserter, har de ett enormt kundregister (Berglund 2020). Då man på Svenska Teatern gör utskick kan man köpa register från Lippupiste, samt välja vilka regioner man skickar till, hur många man vill nå o.s.v. (Berglund 2020).

Lippupiste sitter även på mycket tyst data som Svenska Teatern som samarbetspartner kan ha nytta av. Eftersom bolaget säljer så många biljetter till olika fält har de information om kundbeteenden och trender inom försäljning. Teatern har en egen kontaktperson på Lippupiste som teatern kan lita sig tillbaka på ifall teatern behöver hjälp med försäljningssystemet. Alltså är inte försäljningen på Svenska Teatern ensam med försäljningssystemet. (Smeds 2020)

Svenska Teaterns synlighet ökar också tack vare Lippupiste och tröskeln är lägre för kunder att köpa biljetter via nätet

”...våra produkter också ploppar upp på Lippupistes sidor bland annat. Där hittar man kanske vad man vill se utan att behöva leta efter teatern först. Om man t.ex bara hittar på att man vill göra någonting så bjuder Lippupiste på utbud och det är bra att vi är med där.” (Andersson 2020)

4.4 Uppföljning

Uppföljningen av både kampanj- och försäljningsresultat på Svenska Teatern är för tillfället osystematisk och oregelbunden. Via Lippupiste får försäljnings- och marknadsföringsavdelningen in data om Lippupistes egna kampanjer där teatern varit med, men denna information måste på teatern läggas in manuellt. Uppföljningen av dessa resultat är mer systematisk på marknadsföringens sida. (Smeds 2020)

Teaterns försäljnings- och marknadsföringsavdelning följer främst upp försäljningsstatistik manuellt, siffrorna tas ut från Lippupistes försäljningsprogram veckovis och de plockas in i en skild Excelfil. Det finns inget system som för tillfället skulle kommunicera in resultat från olika delar inom försäljningen. (Smeds 2020)

För tillfället planerar man att ta i bruk ett CRM verktyg som skulle följa upp resultat från olika kampanjer, nätbutiken och Lippupistes försäljningssystem, och som överlag bättre skulle kunna spåra kunderna. Verktöget är planerat att tas i bruk inom ett år. ”Det är ett mätverktyg med vilket vi kan se och spåra allting vi skickar utåt, hur kunder reagerar, hur många som klickar sig vidare på köp. Då kan vi också mäta våra åtgärder bättre och se vilka verktyg som fungerar.” (Berglund 2020)

Då en föreställning spelat under en längre tid görs en pjäsevaluering där målet bland annat är att se hur väl teatern lyckats med marknadsföringen, men inte heller detta är något som görs systematiskt:

”Tyvärr har det inte varit systematiskt helatiden. Det beror delvis på att omsättningen av vår personal varit ganska stor här och någon som haft hand om det har blivit ledig eller annat, så det har inte fungerat med arbetsuppgifterna och systematiken. Vi följer för tillfället upp på det här drive dokumentet var vi manuellt fyller i försäljningsresultaten.” (Berglund 2020)

Resurserna och systematiseringen inom uppföljningen är bristfällig, vilket är synd, då försäljningen via uppföljning kunde få mycket värdefull information (Andersson 2020).

”...det är något man kunde utnyttja hemskt mycket mera, och få mera vetenskap och kunskap om att vad är det vi gör och vad vill våra kunder [...] Det är hemskt mycket inom vår avdelning att det saknas system, det plockas in om det finns en tom lucka så kan man plocka in sysselsättning lite här och där. Men att få det som ett system, och det det är det som måste finnas.” (Andersson 2020)

4.5 Prissättning

I arbetsgruppen som planerar prissättningen sitter en försäljningskoordinator, marknadsförings- och försäljningschefen, teaterns controller och Administrativa planeraren. Den Administrativa planeraren är främst på plats för att försäkra att priserna når upp till budgeten. Ofta är marknadsförings- och försäljningschefen utöver detta för helhetens skull i kontakt med teaterchefen och förvaltningschefen. (Smeds 2020)

Men planeringen av prissättningen kräver en utveckling. Smeds (2020) formulerar det som så, att logiken borde rannsakas och en större helhetsgranskning över priserna borde tas i bruk. ” Exempelvis hur relationen mellan ordinarie biljettpriset är till pensionärpriset eller gruppriset, vad som är ett bra studerandepris och hur många rabatter vi kan ha i framtiden osv. Det är nog till en viss grad ett gissningsarbete.” (Smeds 2020)

Prissättningen på teaterns utbud och biljetter utgår från en produktionsbudget som inkluderar alla avdelningars arbete, alltså personal, resurser, material, eventuella instruktörer och alla möjliga kostnader. Denna budget görs enskilt för varje produktion, men beroende på vilken scen en pjäs spelas på eller på produktionens storlek över lag kan planeringen utgå från erfarenhet och ett slags botten som använts tidigare. (Smeds 2020)

Berglund (2020) formulerade sig även så: ” På stora scenen har vi budgeterat med en högre beläggningsgrad och ett högre biljettpris än på de andra scenerna.”

Biljettintäkterna står för en betydlig del av finansieringen och målsättningen är alltid att en föreställning ska sälja och ha vinst. I kalkyleringen av priset estimeras hur biljettyperna kommer att fördela sig: ” T.ex 50% till ordinariepris, 30% till pensionärer eller 20% grupper och resten fördelas på andra priskategorier. Sedan måste ett snittpris räknas ut på biljetter baserat från uträkningen med 100% av biljetterna så att den passar in med produktionsbudgeten.” (Smeds 2020)

I planeringen måste beslutet landa på ett snittpris som inkluderar rabatter och kampanjer, så att inte produktionen går på minus fastän ordinariebiljetterna inte skulle sälja (Smeds 2020). Planeringen av snittpriset inkluderar även en beläggningsgrad som försäljningen ska nå upp till (Berglund 2020).

4.6 Kundinformation

Svenska Teatern har en trogen bas av kunder som köper biljetter regelbundet. Därtill har teatern olika arrangemang för till exempel grupp-försäljning där en privatperson eller arrangör kan boka in grupper och få en specifik rabatt. Dessa kallas teaterombud och ses även som en sorts återförsäljare. Utöver grupp-försäljning erbjuder teatern även abonnemang som säljs varje år och inkluderar premiärbiljetter till utvalda pjäser. På premiärerna har abonnenterna samma sittplatser från gång till gång och betalar ett snäppet högre pris årligen. Teaterns trogna besökare har en genomsnittsålder som stiger och oundvikligt inte kommer besöka teatern väldigt länge till. (Smeds 2020)

4.7 Utmaningar

En utmaning för Svenska Teatern, och även generellt för hela teaterfältet, är att kundernas medelålder stiger och att grupperna därmed minskar. Med denna utmaning kommer redan nästa utmaning emot, nämligen att försöka nå ut till ny och ung publik. Detta är problematiskt då utbudet borde anpassas till en äldre generation samtidigt som den ska vara relevant för den yngre generationen. Alla kunder bör tas i beaktande. (Smeds 2020)

”Teater som underhållning och en upplevelse borde främjas istället för att hålla kvar vid fenomenet scenkonst där förutfattade mening är att medelåldern är högre och där tröskeln ofta är högre. Där står repertoarplaneringen jättemycket i fokus.” (Smeds 2020)

Även Berglund (2020) tar upp det minskade intresset för teater som en utmaning: ”Generella utmaningen är teaterintresset, antalet sålda teaterbiljetter har sjunkit i Finland, det är svårt att upprätthålla ett intresse”. Dessutom har Svenska Teatern i grund och botten en mindre kundkrets: ” Vår utmaning är att vi är en minoritetsteater och det finns ett naturligt publikunderlag som är väldigt litet jämfört med den finska sidan, vi får kämpa

mera.” Intresset är också beroende av repertoaren och utbudet, vilket skapar sin egen utmaning. (Berglund 2020)

Utmaningarna som repertoaren skapar för försäljningsavdelningen kommer upp då en pjäs redan är fastslagen. Detta betyder att försäljningen ska försöka få publik till en pjäs som inte lockar, oavsett målgrupp. ” Och där borde man analysera mycket djupare varför den inte säljer istället för att bara gå vidare till nästa pjäs som kanske säljer bättre.” (Andersson 2020)

Försäljningsavdelningens utmaningar är en viss brist på systematik. Smeds (2020) tycker att arbetsmetoden borde specificeras och att det definitivt finns svaga punkter som bör förbättras: ” Till exempel våra metoder att mäta vår försäljning och marknadsföring.” Då Smeds (2020) får frågan ifall arbetsmetoderna borde vara mer konkreta svarar hen:

”Det varierar förstås också. Försäljning av teater är som sagt ofta ganska ’straight forward’, men sen är inte alla de metoder som vi använder nödvändigtvis de mest effektiva. En av våra utmaningar är att bli mer effektiva.”

5 ANALYS OCH UTVECKLINGSFÖRSLAG

För Svenska Teatern, med den målgrupp den har, har lanseringar visat sig effektiva då teatern väcker ett intresse för en viss föreställning i tidigt skede. Försäljningen och marknadsföringen arbetar tätt intill varandra eftersom båda arbetar för ett och samma syfte: att sälja biljetter, väcka intresse och öka synlighet. Den nuvarande försäljningsmetoden med kundservice, återförsäljare och en digital webbshop via en distributör är ett gott upplägg som är bekant för både teatern och dess kunder.

Försäljningsåtgärderna och strategierna har i grunden en god kundservice, kommunikation och tillgänglighet, vilket även krävs av försäljare.

En annan försäljningsåtgärd som visat sig effektiv är samarbeten med resebolag och rederier där de samlar ihop grupper och för sina kunder skapar paket där en pjäs ingår. Teaterns försäljningsarbete riktar sig alltså in på både B2B och B2C. Distributionen via Lippupiste är inte nödvändig, men underlättar teaterns försäljningsarbete och bjuder även på ett försäljningsverktyg. Alternativt kunde teatern använda sig av en liknande tjänst eller skapa ett eget försäljningsverktyg; ”Om det enbart skulle handla om att ha det bästa biljettsystemet så skulle vi inte använda Lippupiste... Flera aktörer, till exempel Dramaten har bestämt att de klarar sig själva, de når publiken ändå.” (Berglund 2020). Å andra sidan medför distributionen både tillgänglighet, återförsäljning, ett nätverk och kunduppgifter. En digital plattform som även fungerar som ett försäljningsverktyg för organisationen är alltså en viktig del av försäljningens prestation. Lippupiste har även sin egen uppföljning av kampanjresultat.

Ett svar som alla intervjuer gav är att uppföljningen av försäljningsresultat och arbetsmetoderna på Svenska Teatern är sporadiska och inte så konkreta som de skulle behöva vara. Försäljningsmetoden som används i huvudsak inom försäljningsavdelningen är simpel kundservice, men saknar specifikation. Vid sidan om kundservice som är det vardagliga arbetet använder sig försäljningsavdelningen av lanseringar som ska väcka intresse hos kunden. Detta påvisar den starka kopplingen mellan försäljningsarbetet och marknadsföringen.

Då pjäser lanseras, specifika kampanjer publiceras eller liknande metoder används vid sidan om kundservicen kunde arbetsprocessen och målsättningen konkretiseras och specificeras inom försäljningsavdelningen. Det här för att kunna lägga upp en försäljningsplan och planera vilka metoder som ska användas eller åtgärder som bör tas. Dessutom kunde en uppföljning av detta arbetssätt underlätta för framtida lanseringar eller riktade åtgärder. Teatern kunde lättare få fram vad kunden blir intresserad av och vad det lönar sig att lägga fokus på inom försäljningsarbetet.

Den enda marknadsanalysen eller uppföljningen som är dokumenterad från Svenska Teaterns sida är försäljningsstatistik som dokumenteras en gång i veckan. Det skulle ändå

krävas en omfattande marknadsanalys för att gynna försäljningen på lång sikt. För en mer djupgående marknadsanalys skulle Svenska Teatern dessutom ha tillgång till sekundär data både internt och genom Lippupiste, som har en databas med information som vore värdefull att analysera. Det vore nyttigt att dessutom analysera de olika pjäserna som produkter, vad som inte fungerat, varför den inte sålt bra och göra en marknadsanalys kring utbudet. Analysens resultat kan synliggöra vad som säljer och attraherar publiken, alltså vad som är lönsamt. Teaterns försäljning saknar också konkreta planerings- och utvecklingsprocesser.

För att återkoppla till Parravicinis beskrivning (2015, sid 34) behöver man kunna granska genom vilka kanaler försäljningen når sina kunder och var kunden konsumerar organisationens produkt. Svenska Teatern har tillgång till information om var kunderna köper biljetter (Lippupiste, Lippupistes återförsäljare eller biljettkassan). Men teatern har inte information om hur kunden kommit åt den kanalen eller varför det varit det bästa alternativet för den kunden. Den informationen kunde göra försäljningsarbetet smidigare, eftersom man då visste exakt var kunden rör sig och varför.

Berglund (2020) nämner i förbifarten planerna om att ta i bruk ett nytt CRM-verktyg som skulle förbättra teaterns uppföljningsmöjligheter (se kapitel 4.4). Det finns alltså en riktning men den utvecklas inte, det är dessutom något teatern skulle behöva eftersom uppföljningen inte har en strategi. En utveckling inom detta är välbehövlig. Uppföljningen ger information om kunderna, och det är en väsentlig del inom försäljningen då det alltid finns mera att lära sig om sina kunder och deras beteenden (Payne 2006, sid 12).

Prissättningen är så gott som beroende av andra aktörer med ett fåtal undantag. Ändå beror priset främst på budgeten och utgifterna, alltså är prissättningen kostnadsbaserad. Det har också att göra med erfarenheten av hur en viss sorts föreställning säljer, men i denna planering borde även en bättre redogörelse för hur liknande pjäser sålt tidigare och varför. Om en specifik pjäs inte är attraktiv för kunden borde detta analyseras tydligare. Målet är att föreställningsverksamheten ska vara lukrativ för Svenska Teatern.

Svenska Teatern arbetar inte med nya metoder i perioder och har inte desto större utveckling eller variation i arbetssätten. Med andra ord är inte arbetsprocessen i figur 3

bekant för arbetsgruppen inom försäljningen. Arbetsmetodernas och försäljningsåtgärdernas utveckling sker snarare under en längre tid och inte genom att granska arbetssätten som helhet utan på enskilda faktorer inom försäljningsarbetet. Ifall försäljningsarbete innebär att möta kundens behov och utveckla samt anpassa effektiva strategier för ökad försäljning och inkomst för organisationen (Parravicini, 2015), kunde Svenska Teatern utveckla arbetssätten oftare och genom marknadsanalys och uppföljning skapa en bättre helhetsuppfattning om vad som behöver anpassas.

Under arbetsprocessen med denna forskning har jag haft en tydlig uppfattning om hur arbetssätten ser ut på Svenska Teatern och inom försäljningsavdelningen eftersom det är min arbetsplats. Ifall forskningen gjorts från en utomståendes perspektiv kunde empirin blivit annorlunda då ett bekant utgångsläge hade saknats. Fördelen med empirin är att intervjuerna fördes som diskussioner mellan kollegor och dokumenten som analyserades vart lättillgängliga. Dessa kan såklart även ses som nackdelar då mitt arbete inte var helt objektivt, trots att jag strävade till ett objektivt arbetssätt. Då intervjuerna hölls kollegor emellan var objektiviteten svår att uppnå eller kräva. För att uppnå objektiva intervjuer kunde jag ha intervjuat obekant personal på teatern eller försäljningspersonal på en annan teater.

Resultatet är eventuellt inte lika omfattande, då jag i början av arbetet redan kände till vissa försäljningsprocesser. Ifall jag inte redan arbetat på Svenska Teatern kunde resultatet möjligen varit mer objektivt och omfattande kring teaterns verksamhet som helhet. Det som är bekant blir man lätt blind för.

6 AVSLUTNING

Syftet med detta arbete har varit att redogöra för vilka försäljningsmetoder och -verktyg som används samt vilka försäljningsåtgärder som tas inom en institutionsteater. Resultatet förklarar hur Svenska Teatern och försäljningsavdelningen arbetar samt vad som kräver utveckling. Svaret angående vilka försäljningsmetoder som används blev inte så svartvitt som jag hoppats på då metoden är den samma och det inte finns en dokumenterad

arbetsprocess kring arbetsmetoden. Denna studie visar hur sårbar försäljningen av scenkonst kan vara och hur viktigt det är med tillgänglighet och uppföljning.

Resultatet av detta arbete kan hjälpa personal och arbetsgrupper inom försäljningen av scenkonst att utveckla och konkretisera sina arbetsätt. Dessutom konfronteras detta arbete med utmaningar inom försäljningen av scenkonst som inte går att lösa. Det går till exempel inte att motarbeta den åldrande befolkningen som utgör en stor del av kundkretsen. Däremot borde man lära sig arbeta kring detta problem och se på saken ur ett bredare perspektiv. Lösningen på denna sorts problem kunde vara att analysera företeelser mer djupgående och lägga mera fokus på en ny målgrupp.

Själva arbetet är en kvalitativ fallstudie, vilket innebär att resultatet inte är mätbart. Det består i stället av insikter, upptäckter och bedömningar utgående från forskningen i Svenska Teaterns försäljningsåtgärder, -metoder och -verktyg. Arbetet behandlar många mätbara resultat men slutsatsen baserat på dem är antaganden utgående från en viss kontext. Metoderna jag har använt mig av i detta arbete är semistrukturerade kvalitativa intervjuer och dokumentanalys. Båda metoderna har gett mig det innehåll jag behövde och var lyckade. Eftersom intervjuerna var semistrukturerade gav de mig möjligheten att ställa följdfrågor som igen gav mig viktig information. Eftersom försäljningsarbetet inte är så konkretiserat eller kategoriserat som jag antog var detta upplägg nödvändigt då det krävdes rum för diskussion.

Då jag började med detta arbete hade den globala covid-19 pandemin orsakad av coronaviruset precis haft sitt utbrott i Finland. Beroende av det ändrade arbetet inom försäljningen av teater och hela teaterbranschens arbetsätt drastiskt. Försäljningsarbetet har nu till största delen gått ut på att återbetala kunder och inhibera, eller flytta, både föreställningar och kunders biljetter. Fokus ligger på att sälja kvantitet till de fåtal föreställningar som finns till försäljning. Denna globala kris kommer drastiskt att göra intryck på scenkonsten och hela kulturbranschen långt in i framtiden, både ekonomiskt och konstnärligt. Vi vet inte ännu hur detta kommer att framskrida, men i nuläget kan vi vara säkra på att en så pass sårbar bransch som teaterbranschen behöver allt det stöd som finns att få.

FIGURER

Figur 1. Organisationsbild för Svenska Teatern (Svenska Teatern u.å.).....	12
Figur 2. Den moderna försäljningens särdrag (Jobber och Lancaster 2015, sid 6).	15
Figur 3. Illustration av försäljningsmetodens planeringsprocess (Jobber och Lancaster 2015, sid 48).	19
Figur 4. Typiska strukturer för distribution (Dent 2014, sid 10).....	22
Figur 5. Kurvan av efterfrågan och pris (Jobber och Lancaster 2015, sid 30)	25
Figur 6. Svenska Teaterns inkomster indelat i statligt stöd, kommunalt bidrag och egna inkomster (Tinfo 2020).....	31
Figur 7. Svenska Teaterns inkomster indelat i statligt stöd, kommunalt bidrag och egna inkomster (Tinfo 2020).....	32
Figur 8. Svenska Teaterns årliga åskådarantal 2012–2019. (Svenska Teatern 2020)	32
Figur 10. Svenska Teaterns budget för 2020. (Svenska Teatern 2020).....	33
Figur 11. Svenska Teaterns biljettförsäljning (sålda och bokade) och publikarbete 2020. (Svenska Teatern 2020)	34
Figur 12. Prestationen per försäljningskanal under 2014-2016. (Lippupiste u.å.)	40

TABELLER

Tabell 1. Svenska Teaterns årsverken för åren 2012–2019. (Tinfo 2017. Undervisnings- och kulturministeriet 2020. Stina Lindroos 2020).....	13
Tabell 2. Svenska Teaterns föreställningar och sålda biljetter i relation under åren 2012–2016. (Tinfo 2015–2017).....	13

KÄLLOR

- Altschuler, Max. 2016. *Hacking Sales, The Playbook for Building a High-Velocity Sales Machine*. Wiley. E-book.
- Chorianopoulos, Antonios. 2015. *Effective CRM Using Predictive Analytics*. West Sussex: Wiley. E-book.
- Dataskyddslagen 1050/2018: <https://www.finlex.fi/sv/laki/alkup/2018/20181050>
- Dent, Julian. 2014. *Technology Distribution Channels, Understanding and managing channels to market*. London: Kogan Page Limited. E-book.
- Europaparlamentets och rådets förordning 2016/679 och direktiv 95/46/EC den 27 april 2016. *Vad regleras genom den allmänna dataskyddsförordningen?*
Tinfo – Teatterin Tiedotuskeskus. 2017. *2016 Teatteritilastot*. https://www.tinfo.fi/e-julkaisut/teatteritilastot_2016/mobile.html#pid=38
- Gummesson, Evert. 2017. *Case Theory in Business and Management, Reinventing Case Study Research*. SAGE Publications Ltd. E-bok.
- Hokkanen, Nathalie. 2015. *Aktias spardeposition, En fallstudie*. Examensarbete för YH: Yrkeshögskolan Arcada. Helsingfors.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103677/Hokkanen_Nathalie.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Jobber, David; Lancaster, Geoff. 2015. *Selling and Sales Management, 10th edition*. Edinburgh: Pearson. E-bok.
- Jobber, David; Lancaster, Geoffrey; Le Meunier-FitzHugh, Kenneth. 2019. *Selling and Sales Management, 11th edition*. Pearson. E-bok.
- Järvinen, Linda. 2011. *A three-year sales strategy, Case Study: Finland's sales office*. Examensarbete för YH: Yrkeshögskolan Arcada. Helsingfors
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33125/Case%20Finlands%20sales%20office.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kimari, Pinja. 2016. *Development of a data driven customer centric marketing model for Hobby Hall*. Magisters examensarbete: Yrkeshögskolan Arcada. Helsingfors.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/113175/Kimari_Pinja.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kokkila, Emilia. 2015. *Storytelling som marknadsföringsverktyg, Fallstudie för Ronald McDonald barnhusstiftelsen*. Examensarbete för YH: Yrkeshögskolan Arcada. Helsingfors.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/100318/Kokkila_Emilija.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kuada, John. 2008. *International Market Analysis, Theories and Methods*. London: Adonis & Abbey Publishers Ltd. E-book.

Lag om finansiering av undervisnings- och kulturverksamhet:
<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2009/20091705>
<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1992/19920730>

Lindroos, Stina. 2020. Förvaltningschef för Svenska Teatern. Icke publicerat material.

Lönngren, Niklas. 2010. *SVENSKA KULTURFONDEN: En gemensam finlandssvensk kulturrekurs – eller en stödfond för en begränsad verksamhetsgrupp*. Examensarbete för YH: Yrkehögskolan Arcada. Helsingfors.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/14377/Lonngren_Niklas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

M Le Duc. 2007. *Metodhandbok som tankekarta*. <http://www.leduc.se/metod/Metoder-Observation.html> (Hämtad 11.5.2020)

Parravicini, Massimo. 2015. *A Guide to Sales Management: A Practitioner's View of Trade Sales Organizations*. New York: Business Expert Press. E-book.

Payne, Adrian. 2006. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in customer management*. Burlington: Elsevier. E-book.

Peelen, Ed; Beltman, Rob. 2013. *Customer Relationship Management, 2nd edition*. Edinburgh: Pearson Education Limited. E-book.

Statistikcentralen. 2020. *Begrepp och definitioner*.
http://www.stat.fi/keruu/kupa/kasitteet_sv.html (Hämtad 4.5.2020)

Statsunderstödslagen 688/2001: <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2001/20010688>

Svenska Teatern, u.å. <https://www.svenskateatern.fi/sv/start/>. (hämtad 19.3.2020)

Tinfo – Teatterin Tiedotuskeskus.
https://www.tinfo.fi/documents/teatteritilastot2014_verkko.pdf

Tinfo – Teatterin Tiedotuskeskus. *Avoin data*. <https://www.tinfo.fi/fi/data>
(Hämtad 5.5.2020)

Undervisnings- och kulturministeriet. 2018. *Riktlinjer för konst- och konstnärspolitiken Arbetsgruppens förslag till centrala mål för konst- och konstnärspolitiken*.
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161190/okm36.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Undervisnings- och kulturministeriet. 2020. *Statsandelar för teatrar och orkestrar*.
<https://minedu.fi/sv/teatrar-och-orkestrar> (Hämtad 4.5.2020)

Wahlberg-Järvenkylä, Jessica. 2017. *The impact of sales performance measurement in day-to-day sales work*. Magister: Yrkehögskolan Arcada. Helsingfors.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/139545/Wahlberg-Jarvenkyla_Jessica.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zoltners, Andris A. ; Lorimer, Sally E. ; Sinha, Prabhakant. 2009. *Building a Winning Sales Force, Powerful Strategies for Driving High Performance*. New York: AMACOM. E-book.

Ödahl, Ellen. 2011. *Institutionsteatern och dess användning av sociala medier i sin marknadsföring, Case: Svenska Teatern och Dramaten*. Examensarbete för YH. Yrkehögskolan Novia. Helsingfors.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36661/Odahl_Ellen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

BILAGOR

Intervjufrågor:

- Hur stor andel av inkomsterna siktar teatern på att få via biljettintäkter?
- Hurdan försäljningsmetod/hurdana försäljningsmetoder använder sig Svenska Teatern av?
 - Vilka försäljningsmetoder har du märkt att varit effektiva?
 - Vad har inte fungerat inom försäljningen och de metoder som nu används?
- Används det olika försäljningsmetoder för olika pjäser?
 - Skapas det en ny metod för varje pjäs eller evenemang?
 - Ändras och justeras försäljningsmetoden ofta?
 - Hur anpassar sig försäljningen allmänt då utbudet varierar?
- Hur ser arbetet ut kring prissättningen för olika pjäser?
- Vilka försäljningsverktyg fungerar bäst i försäljningen av teater?
 - Vilka verktyg har inte fungerat inom försäljningen?
- Tycker du att en distributör som Lippupiste är nödvändig i försäljningen av biljetter?
 - Vilka för och nackdelar har distributionen medfört?
- Hur effektiva är riktade kampanjer i försäljning av teater?
- Med vilka verktyg följer teatern upp kampanjresultat och hur analyseras de?
- Hur ser uppföljningen av försäljningsresultat ut på Svenska Teatern?
- Hur väl känner Svenska Teatern till sina kunder?
 - Segmenteras kunderna per pjäs, intresse eller ålder?
- Vilka utmaningar har försäljningen på Svenska Teatern?