



**Agderforskning**

**Prosjektrapport  
nr. 8/ 2012**

**Customer Relationship Management –  
datafangst og databruk**  
Dagens status i USUS og Norsk Publikumsutvikling



**VRI** Agder



**NORSK  
PUBLIKUMS  
UTVIKLING**

Utarbeidet av:

Emma Lind og Egil Bjørnsen

*Mars 2012*

Tittel	Customer Relationship Management - datafangst og databruk. Dagens status i USUS og Norsk Publikumsutvikling
Forfattere	Emma Lind og Egil Bjørnsen
Rapport	Prosjektrapport nr. 8/2012
ISSN-nummer	0808-5544
Trykkeri	Kai Hansen, 4626 Kristiansand

Bestillingsinformasjon

Utgiver	Agderforskning Gimlemoen 19 N-4630 Kristiansand
Telefon	48 01 05 20
Telefaks	38 14 22 01
E-post	post@agderforskning.no
Hjemmeside	<a href="http://www.agderforskning.no">http://www.agderforskning.no</a>

## Forord

Høsten 2011 utførte Agderforskning en kartlegging av hvordan virksomheter innen kultur og opplevelsesnæringene systematisk innhenter publikumsdata, hva slags type data de innhenter, og i hvilken sammenheng denne dataen blir brukt. Kartleggingen ble utført blant aktørene i klyngeutviklingsprosjektet Arena USUS<sup>1</sup> og medlemmene av Norsk Publikumsutvikling (NPU). Fokus på systematisk innsamling av kundedata, eller Customer Relationship Management (CRM) har økt blant kultur- og opplevelsesbedriftene på Sørlandet særlig siden oppstarten av USUS høsten 2010.<sup>2</sup> Denne kartleggingen ble bestilt av USUS- klyngen i kjølevannet av konferansen «Publikumsutvikling» mai 2011 med påfølgende workshops om CRM i Arendal i september 2011.<sup>3</sup> I forbindelse med sine egne strategiske satsninger ønsket også NPU å få oversikt over i hvilken grad systematisk kundedatainnsamling er utbredt blant sine medlemmer. De ble derfor med som samarbeidspartner for dette prosjektet.

Målet med kartleggingen var å få bedre oversikt over potensialet for utvikling av CRM som verktøy for aktører og virksomheter innen kultur- og opplevelsessektoren. Kartleggingen viste først og fremst at det foregår allerede noe innsamling av ulik type publikumsdata blant USUS og NPU aktørene, men ikke på en særlig systematisk måte. Det er store spriker mellom de aktørene som driver med systematisk datainnsamling, noen samler på «alt», mens det mest utbredte er å innhente kontaktinformasjon, særlig eposter. Enda færre bruker denne informasjonen aktivt til å segmentere sin publikumsmasse, og kun et fåtall skreddersyr markedsføringstiltak basert på den informasjonen de innhenter. Men flertallet foretar ingen innsamling av publikumsdata per dags dato. Potensialet er derfor stort for videre satsning på CRM og strategisk markedsføring i kultur- og opplevelsessektoren.

Undersøkelsen ble bestilt av USUS og Norsk Publikumsutvikling, og er finansiert av VRI Agder og Norsk Publikumsutvikling. Den ble utført av forsker Emma Lind og seniorforsker Egil Bjørnsen ved Agderforskning. Resultatene ble først presentert ved Customer Relationship Management konferansen 13. januar 2012 på Ernst Hotell i Kristiansand.

Emma Lind & Egil Bjørnsen

---

<sup>1</sup> Arena USUS er et klyngenettverk for bedrifter innen reiseliv, opplevelses- og kultur- næringene på Sørlandet.

<sup>2</sup> [www.usus.no](http://www.usus.no)

<sup>3</sup> <http://arena.usus.no/?p=244>

## Innholdsfortegnelse

FORORD.....	1
INNHOLDSFORTEGNELSE.....	2
SAMMENDRAG .....	4
1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM).....	7
1.1 Hva er CRM? .....	7
2 CRM I PRAKSIS: KULTUR OG OPPLEVELSES-NÆRINGENE .....	10
3 CRM I USUS OG NPU .....	16
3.1 Hva karakteriserer USUS og NPU virksomhetene? .....	16
3.2 En god begynnelse .....	18
3.3 Alle samler på eposter.....	19
3.4 Kundedata og segmentering.....	20
3.5 Hvordan brukes segmenterte publikumsdata i markedsføringsammenheng?.....	23
3.6 Hva annet brukes publikumsdata til? .....	24
3.7 Samles noen andre former for kundedata?.....	25
4 CRM KONFERANSEN – USUS OG NPU MØTES.....	26
4.1 Velkommen og innledning.....	26
4.2 The importance of CRM systems – why bother?.....	27
4.3 Resultater av CRM undersøkelse blant bedrifter I USUS og Norsk Publikumsutvikling .....	33
4.4 Presentasjon av systemleverandører .....	33
4.5 <i>Good practice</i> case fra USUS og NPU .....	37
4.6 Oppsummering og avslutning .....	39
LITTERATURLISTE .....	40

**Tabeller**

Tabell 1. Informasjonsbehov ..... 12  
Tabell 2. Antall virksomheter som er involvert i salg som primærgeskjeft og antall som samler data rutinemessig ..... 18  
Tabell 3. Hva slags type data blir innhentet? ..... 19  
Tabell 4. Kundedata og segmentering ..... 21

**Figurer**

Figur 1. Nødvendig informasjon..... 13  
Figur 2. Noen kommentarer fra undersøkelsen..... 23  
Figur 3. Svar på spørsmål om nytte av kundedata ..... 24  
Figur 4. Beskrivelse av publikumsbasen ..... 28  
Figur 5. Modell for faktorer som skal til for å danne seg et bilde av kunden ..... 31  
Figur 6. Hvordan et detaljert bilde av kunden påvirker valg av produkt, timing og valg av kommunikasjonskanal..... 32

## Sammendrag

Denne rapporten er et samarbeid mellom Arena USUS og Norsk Publikumsutvikling, finansiert av VRI Agder og Norsk Publikumsutvikling og utført av Agderforskning. Rapporten gir først og fremst et kort sammendrag av de funnene som ble avdekket i en online- survey som ble utført høsten 2011 blant USUS- aktørene og Norsk Publikumsutvikling sine medlemmer. Resultatene ble presentert på et seminar i regi av Arena USUS og Norsk Publikumsutvikling 13. januar 2012 i Kristiansand. Foruten presentasjonen av disse resultatene fokuserte dette seminaret på CRM-systemer. Et kort referat fra dette seminaret er tatt med mot slutten av denne rapporten.

Kunderelasjonshåndtering, eller Customer Relationship Management (CRM), er et vidt begrep som omfavner ulike strategier og verktøy som tar for seg en bedrifts relasjoner med brukere, publikum eller gjester. Det kan dreie seg om bruk av teknologi for å organisere og synkronisere drift eller salg, men det kan også relateres til markedsføring og gjestehåndtering. Kort sagt handler CRM om mye mer enn bare kundedata.

CRM strategier handler like mye om å identifisere hva slags type informasjon det er relevant å innhente og hvordan denne informasjonen kan brukes, som den handler om implementering av nye databaser og billettsystemer. De fleste bedrifter undervurderer hvor viktig det er med planlegging og målsetting. Hva er det CRM strategien skal oppnå og i hvilket tidsperspektiv? Selv om CRM blir ansett som helt essensielt blant noen av aktørene i kultur- og opplevelsessektoren, finnes det et stort uforløst potensial i forhold til hvordan CRM- strategier kan implementeres.

Denne kartleggingen hadde som mål å avdekke hvordan systematisk datainnsamling i USUS og NPU foregår i dag. Hvilke systemer tas i bruk, hvilke holdninger i forhold til CRM og implementering finnes blant aktørene? Begge organisasjonene inneholder mange ulike type aktører, ikke bare i størrelse som i antall ansatte og omsetning, men også i måten de er organisert, hvordan de drives og ikke minst hvilke type aktiviteter og opplevelser de tilbyr. Behovene er derfor ulike og ofte sprikende. Kartleggingen har gitt oss oversikt over hvor mange som faktisk systematisk innhenter data per i dag, hva slags data de innhenter og hvordan de bruker denne i markedsføringssammenheng. Denne kartleggingen er derfor et viktig utgangspunkt når USUS og NPU ønsker å øke aktørenes bevissthet og kunnskap om CRM.

**Viktigste funn:**

- Kun 24 % av USUS- aktørene og 45% av NPU medlemmene driver systematisk innsamling av kundedata
- Det er mest utbredt å innhente kontaktinformasjon, særlig eposter
- Færre enn 17 % av USUS- aktører og færre enn 25 % av NPU medlemmene bruker data for å segmentere sine kunder
- Av de som segmenterer er det «utvikling av nye tilbud og kampanjer» som er den mest utbredte grunnen til å segmentere
- 59% av USUS virksomhetene, og 35% av NPU medlemmene har ikke IT-baserte salgs- eller CRM systemer
- Over 46 % av USUS virksomhetene og nesten 60 % av NPU medlemmene sier de gjennomfører markedsundersøkelser, men nesten ingen gjør dette jevnlig.

**Hovedkonklusjon:** Den norske kultur og opplevelsesnæringen har langt igjen før de kan sies å jobbe virkelig strategisk med å bygge langsiktige kunde- eller publikumsrelasjoner. Potensialet er meget stort.

En felles CRM satsning i USUS og NPU må ta hensyn til at ikke alle aktørene har de samme behovene eller det samme utgangspunktet. Aktørene har ikke samme mål eller muligheter når de går i gang med systematisk datainnsamling. De aller minste aktørene har kanskje bare en person som skal drifte hele organisasjonen, og har hverken behov eller mulighet for en utvidet publikums- eller kunde-database. Kartleggingen har gitt oss et utgangspunkt, og selv om det viser seg at flere av aktørene i USUS og NPU allerede har begynt å innhente kundedata, er det mange som ikke gjør det. I tillegg er det de færreste som har et bevisst forhold til hva slags type data de innhenter og hva de skal bruke dem til. Det er derfor et stort potensial for å videreutvikle CRM blant USUS og NPU virksomhetene.

For å kunne ta CRM på alvor er det helt avgjørende at hver aktør tar utgangspunkt i sin egen virkelighet, sine målsetninger og forutsetninger.

**Begynn hos den enkelte:**

- Hva slags databehov har du? Hvis du hadde hatt tilgang til all data, hva ville du ha brukt informasjonen til? En bevisstgjøring i forhold til mål og behov er første steg.
- Hva slags data har du tilgjengelig allerede? Mange har allerede mye informasjon om sine brukere, uten at dette nødvendigvis er systematisert.
- Hvorfor er man ikke allerede i gang med rutinemessig innhenting av publikumsdata? Hva er det som hindrer de i å komme i gang? Er det tid, ressurser, organisering?

Denne rapporten starter med en kort generell innføring i konseptet CRM. Dernest følger de viktigste resultatene fra undersøkelsen som ble gjennomført blant medlemsvirksomhetene i USUS og NPU, før vi gir et kort sammendrag fra seminaret som ble arrangert 13 januar 2012.

## 1 Customer Relationship Management (CRM)

Customer Relationship Management eller CRM er et begrep som behøver nærmere forklaring – og særlig når vi snakker om CRM i kulturfeltet.

Begrepet CRM forstås ofte som en type software, men CRM er i hovedsak et markedsføringskonsept selv om det er ny teknologi som har muliggjort avanserte CRM-strategier. CRM dreier seg om å styrke markedsmodeller med reelle atferdsdata fra kundedatabasen - CRM-data, noe som muliggjør en mer finmasket og sikker kunnskap om hvordan ulike kundegrupper reagerer på ulike stimuli som prisendring, produktforbedring, eller nye betalingsmodeller. Kunderelasjonshåndteringen gir da både et verktøy for å organisere kundeforholdene, og unike data for å skreddersy nye tilbud til brukerne, kort sagt å knytte et nærmere og mer relasjonelt forhold til publikum, igjen med det for øye å utvikle et langsiktig og lojalt kundeforhold. Dette er like relevant for små kulturorganisasjoner som for store kommersielle aktører.

### 1.1 Hva er CRM?

Jeffrey Peel (2002:3) definerer CRM på følgende måte:

Customer Relationship Management (CRM) is about understanding the nature of the exchange between customer and supplier and managing it appropriately. The exchange contains not only monetary consideration between supplier and customer but also communication. The challenge to all supplier organizations is to optimize communication between parties to ensure profitable long-term relationships.

Peel understreker at en slik CRM tilnærming innebærer ulik verdisetting av kunder, altså en anerkjennelse av at noen kunder har større betydning enn andre og dermed bør behandles særegent. Dette gjelder spesielt i forhold til markedskommunikasjon, som er en kostbar del av en virksomhets marketing mix. CRM handler i stor grad om å rate kundene for å identifisere deres grad av lojalitet. Peel fortsetter: “The value rating associated with a customer is obviously dependent on the establishment of a relationship of sorts” (Peel, 2002:4).

Forskningsresultater om virkningen av CRM strategier innen kultur og opplevelsesnæringene indikerer at publikum til tider har en radikalt annerledes

oppfatning av frekvens og lojalitet enn hvordan bransjen oppfatter dette selv. Markedsavdelingene i virksomhetene innen denne bransjen kan typisk for- kaste og ”glemme” kunder som ikke har gjort bruk av ens tilbud på la oss si to år. Brook, Boyle & Flowerdew (2011) avdekker imidlertid at det er vanlig at folk som ikke har besøkt et kulturtilbud på mange år allikevel oppfatter seg selv som nært assosiert til denne institusjonen. De ser gjerne at virksom- heten og dets brand er med på å karakterisere hvem de er, altså at deres iden- titet og lojalitet ikke kan reduseres til størrelser som frekvens og hvor lenge kundene har brukt tilbudet men at det er nært tilknyttet et psykologisk bånd som varer over lengre tid.

På lignende måte avdekket Harrison & Shaw (2004) i sin studie av muse- umspublikum at de som rapporterte høyere grad av tilfredshet ved besøket hadde som hensikt å komme igjen og faktisk kom oftere enn de som var mindre tilfredsstilt. Dette er også en kjensgjerning som ikke åpenbares gjøn- nom analyser av frekvens og salgsdata alene. Andre studier har imidlertid understreket at tilfredshet ikke kan forklare opplevelsen av lojalitet alene. Tilfredsheten kan ikke sees isolert fra, og er i stor grad påvirket av “social background, personality, social and cultural identity, personal beliefs about the arts and their perceptions of the social norms about arts attendance” (Maitland, 2009:4).

Flere hevder at kunnskap om kundenes holdninger kan være like viktig som kunnskap om deres angivelige lojalitet målt gjennom deres kjøpsatferd. Med utgangspunkt i data om kjøpsmønster; hvor ofte publikum kom, hvor mye de betalte og hvilke type produkter de kjøpte, stilte Reinartz & Kumar (2002) i tillegg spørsmål om kundenes holdninger til tilbyder; i hvilken grad de følte lojalitet, hvor tilfredstilte de var og om de hadde noen interesse i å skifte til en annen tilbyder (s. 89). Der hvor det var høy korrelasjon mellom kundenes positive kjøpsatferd og deres holdninger, altså både en faktisk og holdnings- basert lojalitet, ville kundene med større sannsynlighet anbefale tilbyderen til venner og familie. Reinartz & Kumar understreker viktigheten av en dobbel tilnærming til kundelojalitet hvor både faktisk og intensjonell lojalitet måles.

Den britiske CRM konsulenten Katy Raines understreker også viktigheten av en slik dual innstilling, ikke bare til måling av lojalitet men også når kunde- gruppene skal segmenteres. Mer om det i oppsummeringen av CRM- seminaret som ble organisert i Kristiansand 13. januar 2012.

Det er vanlig blant aktørene i kultur og opplevelsesnæringene å være pri- mært opptatt av transaksjoner; typisk salgstransaksjoner. Festivaler er ek- sempler på marginale og risikoutsatte virksomheter som ønsker å selge så

mange billetter som mulig til årets festival; helst fyller kapasiteten fullstendig. I iveren etter å øke transaksjonsnivået er det viktig ikke å glemme de langsiktige relasjonene (Raines, 2005). CRM, kunderelasjonshåndtering, dreier seg i stor grad om å fokusere på langsiktige relasjoner i stedet for kun den neste transaksjonen. Don Peppers and Martha Rogers refererer til 1:1 Marketing, og karakteriserer det på denne måten:

Instead of selling as many products as possible over the next sales period to whomever will buy them, the goal of the 1:1 marketer is to sell one customer at a time as many products as possible over the lifetime of that customer's patronage. Mass marketers develop a product and try to find customers for that product. But 1:1 marketers develop a customer and try to find products for that customer (Peppers & Rogers, 1993).

Dette har åpenbare økonomiske fordeler: Det koster opptil fem ganger så mye å utvikle nye kunder som det gjør å bevare eksisterende kundeforhold (Framnes og Thjømøe, 2003). Ved å kunne identifisere hver og en kunde er det også mulig å kalkulere hvor mye hver kunde bidrar samt hver kundes *lifetime value* hos virksomheten.

Et sentralt spørsmål i tilknytning til markedsføring av kultur og opplevelsesnæringene er om det eksisterer noen motsetning mellom publikumsutvikling og CRM. Publikumsutvikling er basert på målsettingen om å nå ut til nye publikumsgrupper, som per i dag ikke gjør seg bruk av et spesifikt tilbud mens CRM har som målsetting å bygge relasjoner med det eksisterende publikum. Dette er en motsetning som ikke er helt uproblematisk i relasjon til *branding* (eller merkevarbygging), spesielt dersom det er store forskjeller i profilen til de eksisterende og nye publikumsgruppene (Maitland, 2007). Likevel bør en solid og bærekraftig strategi både inkludere utvikling av nye publikumsgrupper i tillegg til å bygge varige og, dersom mulig, personifiserte relasjoner med et eksisterende kjernepublikum.

## 2 CRM i praksis: Kultur og opplevelsesnæringene

Denne kartleggingen som vi nå har gjennomført blant USUS og NPU sine medlemmer har synliggjort at det er få virksomheter i klyngen som faktisk gjennomfører systematisk innhenting av kunde- og salgsdata. Resultat fra den kartleggingen viser at dette dreier seg om 24 % av aktørene i USUS og 45 % blant NPU sine medlemmer.

I mai 2011 inviterte USUS den britiske konsulenten Katy Raines til å gi en forelesning om CRM i kultur og opplevelsessektoren, samt gjennomføre workshops med noen av USUS virksomhetene. Raines ble hentet inn av USUS spesielt for hennes kompetanse på CRM i kulturfeltet. Under workshoppen listet hun opp fem steg mot god CRM:

### The 5 steps to CRM

- 1) Good data capture
- 2) Measuring the right things
- 3) Sensible segmentation
- 4) Creative communication with targeted segments
- 5) Testing and refining

Workshoppen viste at ingen av USUS- aktørene hadde kommet lengre enn til det første punktet: *good data capturing*, men de aller fleste var ikke kommet så langt engang. Denne kartleggingen bekrefter også denne situasjonen. Til tross for at noen aktører har begynt med, og driver, systematisk datafangst, er ikke datakvaliteten særlig god, med andre ord det er lite bevisst i forhold til behov og bruk i forhold til hva slags type data som blir samlet på. Uten tilstrekkelig datagrunnlag om hvem kundene er, kan man heller ikke segmentere kundebasen, og designe produktporteføljer opp mot disse, ei heller kan man drive målrettede kommunikasjonstiltak. Det blir også vanskelig å evaluere markedsaktivitetene. Derfor er datafangst– både på et overordnet nivå gjennom markedsundersøkelser for hele klyngen og individuelt i hver av virksomhetene, oppgradert som et satsningsområde for USUS.

Kartleggingen har også vist at det er vanskelig for virksomhetene i USUS og NPU å utvikle en CRM strategi fordi de mangler systemer for innhenting av salgs og publikumsdata. Et illustrerende eksempel er festivalen Canal Street i Arendal. På grunn av at deres billettsalg organiseres gjennom billettagenturet Billettservice hadde festivalen svært få muligheter til å kommunisere direkte

med publikum samt segmentere kundedatabasen. Gjennom enkle grep foretatt etter en workshop med Katy Raines våren 2011, gikk festivalen i forhandlinger med Billettsservice for å få tilgang til transaksjonsdata. Dermed var Canal Street i stand til å foreta noen enkle kommunikasjonsgrep, som festivalsjefen selv refererer til som avgjørende for at 2011 festivalen gikk *break even* allerede før festivalen startet.

Hvis vi tar utgangspunkt i Raines sin 5-punktsliste, viser kartleggingen at mange i både USUS og NPU fremdeles har utfordringer knyttet til første punkt om god datafangst. De færreste av aktørene i kartleggingen profilerer sitt publikum eller analyserer geografiske, demografiske, psykografiske og adferdsvariabler ut fra kundedata, basert på Raines neste punkter (*measuring the right things, sensible segmentation, creative kommunikation/segmentation, testing and refining*). Når virksomhetene har etablert rutiner for jevnlig datafangst og god oversikt over egen kundebase, er neste steg å vurdere behov for analyse. Hva som vil være nyttig, riktig og fornuftig å måle, og hvilke tiltak som gir størst effekt, vil være avhengig av den konteksten hver enkelt aktør opererer i.

Fundamentet i enhver CRM strategi er god kunnskap om kundene. Dette er da også årsaken til at Katy Raines setter «good data capture» som det første steget i en CRM strategi. Kundedata kan innhentes på flere måter og vi ønsket å kartlegge hvordan medlemsvirksomhetene i USUS og NPU gjør dette i dag. De virkelig avanserte CRM strategiene, som vi for eksempel finner i reisebransjen med lojalitetskort (for eksempel EuroBonus), eller det klassiske eksempelet Amazon.com hvor alle tidligere kjøp registreres og hvor lignende tilbud blir tilkjennegjort hver gang kunden logger seg på, gjør bruk av avansert teknologi. Mange aktører i kultur og opplevelsessektoren har ikke anledning til å gjøre seg bruk av slik teknologi – selv om det skal sies at slike teknologiske løsninger blir stadig mer tilgjengelig prismessig og at teknologien blir enklere å installere og bruke. Allikevel, økt kunnskap om publikum kan opparbeides gjennom relativt enkle tiltak. En virksomhet kan i korte trekk innhente kundedata på to måter. For det første i salgøyeblikket (*at Point of Sale*), når for eksempel billetten kjøpes eller hotellrommet bestilles (eller ved utsjekk). Dersom denne salgstransaksjonen finner sted på nettet er det selvsagt relativt enkelt å innhente slik data. I tillegg til kontaktinformasjon er det mulig å legge til enkle spørsmål for eksempel om hvor publikum fikk informasjon om produktet (f.eks. teateroppsetning eller hotellkampanje). Alternativt kan hele spørreskjema legges ut *at point of sale*. Slik informasjon kan også innhentes ved et analogt salgspunkt, men det er selvsagt grenser for hvor mye det kan spørres om før folk føler seg belemret eller ikke gidder å svare.

For det andre kan informasjon om kundene kartlegges ved at det tas kontakt med dem på andre tidspunkt enn under salgstransaksjonen. For eksempel gjennom spørreundersøkelser, dybdeintervjuer eller fokusgrupper. Slike kan gjennomføres når kundene gjør bruk av dine tjenester (f.eks. spørreskjema utlagt på stolene i en konsertsal, eller ved at de blir guidet gjennom et spørreskjema av ansatte på hotellet), alternativt at de blir oppringt på telefon eller kontaktet via mail.

Det kan være en god ide å sette opp en såkalt informasjonsrevisjon (*information audit*), for å kartlegge hva slags informasjon virksomheten behøver, i hvilken grad denne informasjonen er tilgjengelig i dag og hvor nøyaktig eller komplett den er. Revisjonen kan med fordel listes opp i en tabell som her:<sup>4</sup>

**Tabell 1. Informasjonsbehov**

<b>Hva er vårt informasjonsbehov</b>	<b>Hvilke informasjon er tilgjengelig i dag</b>	<b>Hvor nøyaktig/komplett er denne informasjonen</b>	<b>Hva må innhentes (markedsforskning)</b>
--------------------------------------	---	--	--

Tabellen tar utgangspunkt i virksomhetens informasjonsbehov (hva behøver vi informasjon om), hva slags informasjon eksisterer i dag og hvor nøyaktig og komplett er den. Dersom det er diskrepans mellom informasjonsbehov og den informasjon virksomheten sitter på i dag, må tiltak iverksettes for å dekke dette informasjonsgapet. Dersom utfordringen bare er at informasjonen en har ikke er nøyaktig eller komplett nok (det kan for eksempel være at virksomheten har gode kundedata som for eksempel er innhentet gjennom salgstransaksjoner men at disse nå ligger på en database som det er vanskelig å få tilgang til), må tiltak iverksettes for å ekstrahere disse dataene, altså gjøre data om til informasjon. Dette kan for eksempel innebære at virksomheten hyrer en konsulent eller andre som har god kunnskap om databaser for å ekstrahere informasjonen.

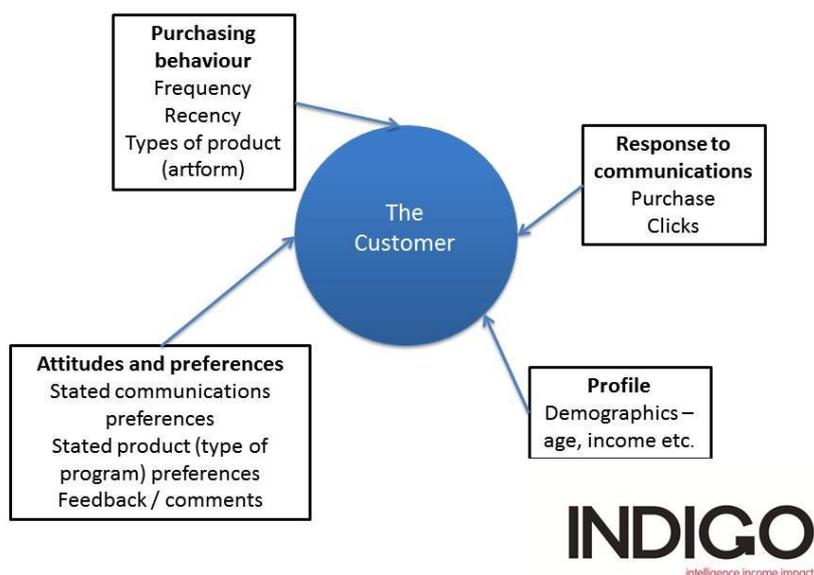
Det er egentlig bare fantasien som setter begrensninger for hva slags data som kan innhentes om kundene, men det er selvsagt ikke noe poeng å innhente irrelevant informasjon. Kun informasjon som kan brukes som del av en CRM strategi bør innhentes. Katy Raines har laget en modell over hva

---

<sup>4</sup> Denne tabellen er inspirert av Heather Maitland.

slags informasjon som er nødvendig for å kunne danne et godt bilde av kunden som igjen danner det ideelle utgangspunkt for en CRM strategi.

**Figur 1. Nødvendig informasjon**



Raines deler altså inn den informasjon en virksomhet ideelt bør ha om sine kunder inn i fire: Kjøpsadferd, holdninger og preferanser, respons på kommunikasjon og profil.

### Kjøpsadferd

Med utgangspunkt i salgstransaksjonsdata mener Raines at virksomheten bør analysere brukerens frekvens, når de kom sist (recency), og hva slags produkter de foretrekker. Det sistnevnte kan være utfordrende å analysere i praksis, men for et teater kan dette dreie seg om i hvilken grad kunden foretrekker ny dramatik versus familieforestillinger versus musikal; for et hotell, kan det dreie seg om type rom (standard, dobbel, suite) eller om dette er kunder som kommer i uken i forbindelse med jobbreising, i helgen på weekend-trip eller som sommergjest. Raines understreker at det er viktig å vite

når kunden kom sist, da markedskommunikasjon kan skreddersys basert på om dette er en gjest som husker oss godt sammenlignet med noen som har vært borte en stund og som kanskje trenger en «nudge». Det er viktig å understreke at kjøpsadferd måler hvordan kunden i realiteten handler og oppfører seg.

### Holdninger og preferanser

I motsetning til kjøpsadferd som måler hvordan kunden i realiteten handler og oppfører seg, vil en kartlegging av holdninger og preferanser fokuserer på hva kundene sier at de ønsker. Under bestillingsprosessen (om dette skjer analogt eller digitalt) kan kundene bli spurt om å oppgi deres preferanser, både når det gjelder hvilke deler av tilbudet de er interessert i og også deres preferanser for hvordan de ønsker å bli kommunisert med. Eventuelle tilbakemeldinger og kommentarer kunden eventuelt har gitt kan også tilføres denne kartleggingen.

### Respons på kommunikasjon

Dette er en kartlegging som fordrer digital kontakt med brukeren. Her måles hvordan kundene responderer på digital markedskommunikasjon, enten via sosiale medier eller epost. Hvilke områder de klikker på, og hva de kjøper med utgangspunkt i hvilken epost eller Facebook melding de har mottatt. Teknologien for å diagnostisere slike responser er i dag lett tilgjengelig og rimelig

### Profil

Til slutt kartlegges kundens demografiske profil. Igjen ulike virksomheter kan være interessert i ulik informasjon, men dersom det er mulig kan slike ting som alder, utdanning, inntekt og kjønn være aktuelt.

Et eksempel på en organisasjon som gjør bruk av en slik segmenteringsmodell er Symphony Hall i Birmingham, UK. De skreddersyr både sin analoge og digitale markedskommunikasjon basert på en kombinasjon av publikums kjøpsadferd, deres holdninger og preferanser slik dette er kartlagt ved at spørsmål er stilt under kjøpsprosessen, respons og til slutt demografi.

Dette er selvsagt ambisiøst og ikke alle aktører i kultur og opplevelsesindustrien vil makte å iverksette et slikt system. Raines understreker imidlertid at om mulig bør de fleste aktører forsøke å strekke seg til å segmentere kundebasen basert på frekvens og når de kom sist (*recency*), og hvilke typer pro-

dukter de kjøper. Frekvens er også en viktig indikator på hvor verdifull kunden er (i økonomiske termer). En slik segmentering vil muliggjøre en mer personlig og målrettet markedskommunikasjon og det vil også være mye enklere å måle effekten av ulike markadstiltak.

Så spørs det da hvor langt virksomhetene i USUS og NPU har kommet i å jobbe relasjonelt mot ulike markedssegmenter. Det er det vår undersøkelse forsøker å avdekke.

### 3 CRM i USUS og NPU

Selve undersøkelsen ble foretatt via epost med bruk av det web- baserte verktøyet SurveyMonkey. Undersøkelsen er utviklet av Emma Lind og Egil Bjørnsen i samarbeid med Kirsti Hjemdahl Mathiesen, prosjektleder i USUS og Harm Christian Tolden, direktør i NPU. Målet med undersøkelsen var først og fremst 1) å kartlegge i hvilken grad aktørene driver systematisk innsamling av kundedata, 2) kartlegge hva slags type data som blir innhentet, og 3) kartlegge hvordan dataen blir brukt.

Undersøkelsen ble først foretatt blant USUS aktørene i august og september 2011, med en ny runde for å øke antall respondenter i november og desember 2011. NPU sine medlemmer fikk mulighet til å svare på undersøkelsen i desember 2011.

Av 45 medlemsaktører i USUS svarte til sammen 40 respondenter. Fra NPU sine til sammen 100 medlemmer svarte 49. Vi mener at dette danner et godt grunnlag for å kunne si noe om dagens status om kundedatainnsamling i begge disse gruppene. I tillegg mener vi at responsen viser hvor aktuelt CRM- satsningen til USUS og NPU medlemmene faktisk er. I samtaler vi har hatt med ledelsen i USUS og NPU i forkant av undersøkelsen, er inntrykket tydelig at CRM er viktig for den videre utvikling og profesjonalisering av kultur- og opplevelsesfeltet, og et kompetanseområde som er særlig etterspurt fra aktørene selv. Til tross for dette, kan det virke som at selv om behovet og ønsket er sterkt, er det langt fra alle som driver med systematisk innhenting av kundedata.

Denne undersøkelsen avdekker at det er mange ulike stadier og nivåer på hvor langt USUS og NPU aktørene har kommet i sin kundedatainnsamling, men det er viktig å nevne at for mange av aktørene, særlig innen USUS, er bevisstgjøringen og arbeidet med CRM i en tidlig fase. Resultatene fra denne undersøkelsen viser hvor langt de ulike aktørene har kommet i dette arbeidet, og potensialet for videre satsning.

#### 3.1 Hva karakteriserer USUS og NPU virksomhetene?

USUS er et klyngenettverk av bedrifter innen kultur- og opplevelsesnæringene på Sørlandet som per i dag har 47 medlemmer, men er i stadig utvikling og har som mål å øke antall medlemmer ytterligere. USUS kjennetegnes av at den er satt sammen av aktører på tvers av en næringskjede: gjeste- strømmer, distribusjon, innhold eller infrastruktur. USUS inneholder både

store konsern slik som Color Line og Avinor, offentlige aktører som Vest Agder Fylkesmuseum og Kilden, til små aktører som festivalen Canal Street i Arendal. Klyngen er altså bred og aktørenes behov er veldig ulike.

NPU sine medlemmer er også ulike, men er primært aktører som driver med ulike former for kultur og kunstformidling. Medlemmene har ulik grad av offentlig finansiering, fra større institusjoner med høy grad av slik støtte til rent privatfinansierte foretak. Medlemmene kan ha ulike behov men har til felles et genuint ønske om å nå ut til et så bredt og mangfoldig publikum som mulig.

Aktørene som har svart på undersøkelsen er hovedsakelig små og mellomstore bedrifter. Med det mener vi at 50 % av alle organisasjonene har fem ansatte eller færre. Det betyr at de færreste av organisasjonene vi har kartlagt har egne avdelinger som bare jobber med kundedata, salg og markedsføring på fulltid. Dette kan delvis forklare hvorfor ressurser eller mangel på sådan ofte blir listet som årsaken til at man ikke foretar regelmessige markedsundersøkelser, eller driver med systematisk datainnsamling.

I tillegg til at organisasjonene er små er de fleste NPU medlemmene som har svart hel- eller deloffentlige organisasjoner. Det betyr at over 50 % av de NPU organisasjonene som svarte på undersøkelsen mottar offentlige bevilgninger i en eller annen form. Offentlige bevilgninger utgjør faktisk over 75 % av totalinntekten til 67 % av NPU medlemmene. Hvis vi ser dette opp mot hvor stor andel av totalinntekten til NPU medlemmene som er billettinntekter ser vi at for 65 % av organisasjonene stammer mindre enn 10 % av totalinntektene fra billettsalg. NPU medlemmene er altså i ulik grad avhengig av billettsalgsinntekter i sin totale drift, men for ingen av medlemmene som har deltatt stammer mer enn 50 % av den totale inntekten fra billettsalg. Det er vanskelig å trekke noen konklusjoner om i hvilken grad den lave andelen av billettinntekter har noen betydning for graden av kundedatainnsamling. Det er imidlertid betimelig å spørre om andel offentlig bevilgning har noe å si for hvor bevisste organisasjonen er i forhold til hvordan de kan øke eller utvikle billettsalg gjennom systematisk kundedatainnsamling. Vi kommer som snarest tilbake til dette.

### 3.2 En god begynnelse

Spørsmål	USUS	NPU
1) Salg som primærgeskjeft?	34	29
2) Annet enn salg som primærgeskjeft?	6	19
3) Hvem henter inn kundedata rutinemessig?	11	23

**Tabell 2. Antall virksomheter som er involvert i salg som primærgeskjeft og antall som samler data rutinemessig**

Av de 45 USUS aktørene og 49 NPU medlemmene som har svart på undersøkelsen, driver de fleste med en eller annen form for salg som primær geskjeft. Med dette mener vi de organisasjonene hvis hoved-geskjeft er å selge noe, om det er teaterbilletter, restaurantbord eller hotellrom. De som ikke driver med salg, for eksempel museum med gratis inngang, er i klart mindretall blant USUS aktørene. Det er en litt høyere andel av disse blant NPU medlemmene, noe som stemmer hvis en sammenligner hvor mange av NPU medlemmene som oppgir at de ikke har billettinntekter i det hele tatt (14 av 49 svarte dette).

Av de spurte er det til sammen 34 aktører som innhenter kundedata rutinemessig i USUS. Andelen er dobbel så høy blant NPU-medlemmene enn hos USUS-aktørene, men den er lavest hos de aktørene som ikke driver med salg som primærgeskjeft. At ikke flere av de som selger noe innhenter kundedata jevnlig kan skyldes at de ikke har nødvendige IT-baserte systemer på plass for å kunne gjøre dette; 59 % av USUS virksomhetene svarer at de ikke har slike systemer, ditto tall for NPU virksomhetene er 35.5 %. De som svarte at de ikke har eget IT-basert salgssystem ble så spurt om de gjør seg bruk av eksterne billettagenter (dette er selvsagt kun relevant for de aktørene som selger billetter). Kun 2 av USUS virksomhetene svarte positivt på dette mens 14 (altså nesten 29 %) av NPU virksomhetene svarte at de gjør det. Billettagenter har tradisjonelt ikke vært flinke til å yte CRM tjenester til sine klienter. Den største aktøren i Norge, Billettservice ved Kjell Arne Orseth, innrømmet mer eller mindre dette på vårt CRM seminar i Kristiansand 13. januar. De lanserer imidlertid sitt nye CRM system Live Analytics for sine klienter snart, mer om dette under. Når dette er sagt så svarere 10 av de 14 NPU medlemmene som gjør seg bruk av billettagenter at de har tilgang til slags og kundedata som billettagenten innhenter i salgsprosessen.

For NPU virksomhetene er det altså bare et mindretall som er i stand til å nyttiggjøre seg en strategisk bruk av kundeinformasjon; rett og slett fordi da-

tagrunnlaget ikke er tilstede. Dersom de ønsker å opparbeide seg kunnskap om sitt publikum må disse virksomhetene gjennomføre andre typer kartleggingsaktiviteter som for eksempel markedsundersøkelser som gjennomføres på andre arenaer og andre tidspunkt enn ved *point of sale*. Vi skal komme tilbake til dette under.

Kartleggingen demonstrerer at en liten men viktig andel av aktørene allerede har lagt forholdene til rette for å kunne jobbe mer systematisk og bevisst i forhold til sin håndtering av kunderelasjoner. Både USUS og NPU ønsker imidlertid at alle aktørene skal bli mer profesjonelle i dette arbeidet for å sikre gjenkjøp og lojalitet. Det betyr at arbeidet med bevisstgjøring og kompetanseutvikling må fortsette hvis dette målet skal oppnås.

### 3.3 Alle samler på eposter

I undersøkelsen ble alle som svarte at de driver med rutinemessig datainn-samling spurt hva slags type data de innhenter.

Data type	USUS	NPU
E-mail	11 (100%)	24 (83%)
Mobile	9	16
Post adr.	7	13

**Tabell 3. Hva slags type data blir innhentet?**

Alle som driver med rutinemessig datainnhenting samler på eposter. Det virker som denne form for informasjonsinnhenting er det mest utbredte. I tillegg innhenter mange telefonnummer og postadresse, høyst sannsynlig for å kunne kontakte publikum og informere dem om tilbud, kampanjer og lignende. Innhenting av kontaktinformasjon er således helt klart prioritert, men det kan allikevel være vanskelig å kommunisere med særskilte grupper. Poenget med CRM er å kunne identifisere enkelte grupper og deres behov, og skreddersy kommunikasjon til dem. Til dette behøves som oftest mer bakgrunnsinformasjon om kundene enn bare deres epostadresser og telefonnumre.

Aktørene sanker også inn diverse andre typer informasjon, men det virker som ikke alt er like gjennomtenkt; hvorfor nettopp den og den type data blir

hentet inn: Her følger noen eksempler på hva noen av aktørene innhenter informasjon om:

**Annen type data i USUS OG NPU:**

- «Antal barn, voksne og grupper»
- «Gjennomfører regelmessige kundeundersøkelser, både mht kunde\ service, opplevelse og reisemønster»
- «Kundenes interesse som f.eks. jazz, klassisk, dans etc.»
- «Div»

Noe av grunnen til at både USUS og NPU har satt CRM på dagsorden er nettopp for å gi sine aktører bedre kunnskap om hvilke verktøy de kan ta i bruk for å oppnå sine mål i forhold til sitt publikum. Spørsmålet er hvilke informasjon det er nødvendig å innhente.

Selv om det er flere av aktørene innen USUS og NPU som driver med systematisk datafangst, er det også sånn at størstedelen av aktørene ikke gjør noe som helst. Hva er det som hindrer? Dette er noe aktørene må spørre seg selv: hvorfor skal vi innhente data? Hva skal vi bruke det til?

### **3.4 Kundedata og segmentering**

Aktørene som drev med datainnhenting ble spurt om de brukte kundedataen til å segmentere brukerne sine.

	USUS	NPU
<b>Hvem bruker data til segmentering?</b>	<b>7 (av 40)</b>	<b>12 (av 49)</b>
	Færre enn 17%	Færre enn 25%
<b>Hvilke kriterie?</b>	USUS	NPU
Geografi\ sted	3	8
Demografi	3	5
Besøk\ hva slags tilbud	5	9
Hvor ofte	3	7
Siste besøk	2	3
Publikums interesse	4	2
Hvor mye penger de bruker	4	2

**Tabell 4. Kundedata og segmentering**

Færre enn 17 % av USUS og færre enn 25 % av NPU virksomhetene bruker innhentede data til segmentering av kundebasen.

Av de som segmenterer er det mest utbredte segmenteringskriteriet «tilbudsvalg», altså hvilke tilbud kunden velger. For et kulturhus kan dette for eksempel være å segmentere publikum inn i et teatersegment vs. klassisk musikk segment vs. rytmisk musikk segment, for et hotell kan det være hvem som velger ulike typer rom, eller weekend versus ukedagssegmentene. Til sammenligning segmenteres det mindre på *frequency* altså på hvor ofte kundene kommer. Det er altså relativt få (spesielt blant USUS virksomhetene) som bruker kundedata til å skille mellom mer eller mindre lojale kunder, altså som baserer sine kunderelasjoner på lojalitet.

De fleste av de som har svart på undersøkelsen har altså et stort forbedringspotensial når det gjelder kundesegmentering for å kunne utvikle produkter, pris-fastsette disse på en optimal måte, være tilstede på de rette arenaene til de rette tidspunktene og kommunisere budskapet om dette på en måte som treffer de ulike segmentene. Det virker som at den norske kultur og opplevelsesindustrien har langt igjen før de kan sies å jobbe virkelig strategisk mot utvalgte kundegrupper.

For NPU virksomhetene, som er de respondentene med størst offentlig støtte, er det vanskelig å konkludere håndfast om det er en korrelasjon mellom

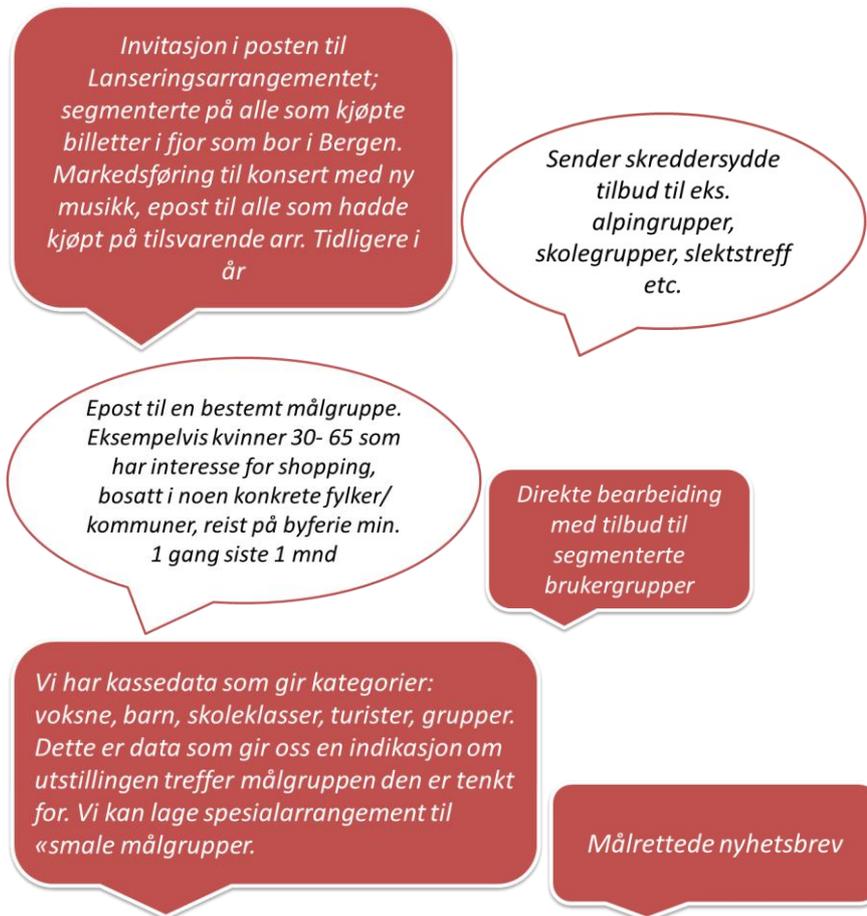
graden av egeninntjening og i hvilken grad disse bruker kundedata aktivt, for eksempel til å segmentere kundebasen.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> De 12 respondentene som svarer at de bruker kundedata aktivt til å segmentere sin kundebase, fordeler seg slik på graden av egeninntjening gjennom billettinntekter (ingen egeninntjening 1, mindre enn 10 % 4, mellom 10 % – 25 % 4 og mellom 25 % og 50 % 3).

### 3.5 Hvordan brukes segmenterte publikumsdata i markedsføringssammenheng?

Selv om man systematisk samler inn publikumsdata, og deretter bruker dataen til å segmentere og finne særskilte grupper fra egne publikumsmasser – er det også vesentlig innenfor CRM at den informasjonen blir brukt på riktig måte. De aktørene i USUS og NPU som svarte positivt på at de bruker den segmenterte publikumsdataen, ble bedt om selv å beskrive hva de bruker i hvilken sammenheng og hvordan de gjorde det. Her er noen av kommentarene fra undersøkelsen:



Figur 2. Noen kommentarer fra undersøkelsen

Det viser seg altså at flere av virksomhetene bruker kundedata mer eller mindre strategisk til å komme i kontakt med definerte målgrupper. Dette er bra, men det er fortsatt et stykke igjen før de fleste kan si at de jobber aktivt og strategisk med å opparbeide langsiktige kunderelasjoner.

### 3.6 Hva annet brukes publikumsdata til?

Vi var også interessert i hvilken grad virksomhetene nyttiggjør seg de kundedataene de har innhentet til andre ting en segmentering. På dette spørsmålet fikk vi følgende svar:

	USUS	NPU
<b>Identifisering av nye brukere</b>	5 (40)	10 (49)
<b>Kryss-salg (selge andre produkter til målgruppen)</b>	4	7
<b>Utarbeide tilbud som er individuelt innrettet til spesifikke grupper</b>	6	12
<b>Lojalitetsprogram</b>	4	6
<b>Return on investment</b>	2	1

**Figur 3. Svar på spørsmål om nytte av kundedata**

På samme måte som at det bare er et lite mindretall som bruker kundedata til å segmentere kundebasen er det også svært få som benytter slik data til noe annet. Noen (under 25 % av NPU medlemmene og 15 % av USUS medlemmene) bruker data aktivt til å utarbeide målrettede tilbud mot spesifikke grupper, som jo medfører segmentering på et vis. Tilsvarende bruker i overkant av 20 % av NPU medlemmene og 12.5 % av USUS medlemmene kundedata til å identifisere nye brukere. Dette er rimelig tynt og indikerer at virksomheter innen kultur og opplevelsesnæringene i Norge i liten grad driver strategisk markedsføring og er langt fra å ha en aktiv CRM strategi. «Best practice» casene som ble presentert på CRM seminaret i Kristiansand 13. januar, gjorde lite for å endre på dette bildet.

Dette kan til en viss grad skyldes at mange av disse virksomhetene ikke har kapasitet eller at de ikke har de nødvendige systemer for å innhente kundedata. Som allerede nevnt er det bare et mindretall av NPU virksomhetene

som har IT-baserte salgssystemer og selv om flere av disse gjør seg bruk av billettagenter som Billettservice har det vist seg at disse tradisjonelt har fått lite ut av de kundedataene som agenten innhenter på deres vegne.

### **3.7 Samles noen andre former for kundedata?**

Hva kan så de som ikke har IT-baserte salgssystem, enten fordi de gjør seg bruk av billettagenter og at de finner det vanskelig å få tilgang til sine kundedata gjennom disse, eller fordi de ikke selger noe (for eksempel museer eller gallerier med gratis adgang) gjøre? Det er en utfordring for slike organisasjoner å iverksette avanserte og sofistikerte CRM-tiltak, men ved hjelp av enkle virkemidler kan man få et mye bedre bilde av sitt publikum enn om man ikke gjør noen ting.

Vi ønsket derfor å kartlegge i hvilken grad respondentene gjorde bruk av markedsundersøkelser, her forstått som systematisk innhenting av data om både eksisterende og potensielt publikum. Vi tok utgangspunkt i spørreundersøkelser og spurte om respondentene gjennomførte slike, noe over 46 % av USUS virksomhetene og nesten 60 % av NPU virksomhetene hevdet at de gjorde. Fem av USUS virksomhetene hevdet riktignok at de gjennomførte slike undersøkelser rutinemessig hver dag eller hver uke (det var kun en av USUS virksomhetene som svarte dette), men langt de fleste gjorde dette kun en gang i året eller sjeldnere, eller de svarte at de kun hadde gjennomført en slik undersøkelse én gang. En rekke av respondentene som svarte at de hadde gjennomført slike undersøkelser valgte ikke å svare da de ble konfrontert med hvor ofte de gjorde det eller hva slags informasjon undersøkelsene forsøkte å avdekke. Da denne formen for datainnhenting finner sted så sjeldent og virker så ustrukturert hjelper det lite at mange svarte at de forsøkte å avdekke hvor kundene får sin informasjon fra (informasjonskanaler), demografiske data om kundene, hvor ofte de kommer og hvor de kommer fra som jo alt er nyttig informasjon. Forhåpningen som ble stilt ved at så mange svarte at de gjennomfører slike undersøkelser svant hen da vi forsto hvor usystematisk og sjeldent virksomhetene gjør dette.

Vi tror det vil være mer fornuftig å gjennomføre slike mindre undersøkelser jevnlig enn å gjøre en stor undersøkelse annethvert år eller sjeldnere. Ved å iverksette enkle rutiner som innhenter informasjon om hvor folk kommer fra, hvor de har hørt om det de har kommet for å oppleve, hvor ofte de kommer, når de kom sist, hvorfor de kommer og hvor mange som kommer sammen, og ikke minst informasjon om deres holdninger og preferanser, får de markedsansvarlige i det minste et minimum av informasjon som de kan basere

sine markedsavgjørelser på. Som et eksempel, det minste et galleri eller museum kan gjøre er i hvert fall på en eller annen måte telle hvor mange som krysser dørterskelen, slik at man vet hvor stort publikum enn har og på hvilke tidspunkt de kommer.

## 4 CRM konferansen – USUS og NPU møtes

Som nevnt tidligere besøkte Katy Raines USUS i mai 2011 hvor hun blant annet presenterte de fem steg mot god CRM. Det kom ganske raskt fram at mange av USUS virksomhetene ikke en gang hadde mulighet til å dekke det første steget. Dette da de ikke hadde de nødvendige systemer for datainnhenting på plass. Dette bekreftes av denne undersøkelsen. Hva var da mer naturlig enn å arrangere et heldagsseminar for spesifikt å fokusere på billett og CRM systemer? På samme måte som for denne undersøkelsen ønsket NPU igjen å samarbeide med USUS om dette seminaret. Over 110 medlemmer av USUS og NPU møttes derfor for første gang på Ernst Hotell i Kristiansand 13. januar i år. Et kort referat fra seminaret følger under.

Seminaret besto av fire deler, først en kontekstualisering av konseptet CRM av Katy Raines, etterfulgt av en oppsummering av undersøkelsen som denne rapporten omhandler, før ordet ble gitt til fem systemleverandører som presenterte det siste av billettsystemer og CRM teknologi. Helt til slutt ble fire såkalte «good practice» case fra USUS og NPU presentert.

### 4.1 Velkommen og innledning

*Egil Bjørnsen, Agderforskning*

Seniorforsker Egil Bjørnsen innledet med å fortelle om bakgrunnen for seminaret, at dette hadde kommet i stand ved at USUS og Agderforskning hadde identifisert at mange av klyngevirksomhetene ikke var i stand til å innhente gode kundedata da de ikke hadde de nødvendige systemer for dette. Han fortalte at NPU ble invitert som medarrangør og at de også ble med i undersøkelsen som gikk på å kartlegge CRM praksis.

Bjørnsen understreket at det er naturlig at disse organisasjonene samarbeider fordi begge har fokus på kunder og publikum. USUS har et klart fokus på gjenkjøp hvor målet er at 9 av 10 besøkende til Sørlandet skal komme tilba-

ke, en målsetting som kaller på en CRM tilnærming. Bjørnsen definerte CRM i korthet ved å si at dette skal stimulere til gjenkjøp og hjelpe til med å bygge et lojalt publikum. Dette er en målsetting som ligger nært opp til hva som er NPU sin hovedidé.

Bjørnsen refererte videre til Katy Raines sitt besøk hos USUS i mai 2011 hvor det kom klart fram at det skortet på datainnhentingskapasiteten blant medlemmene. Det sto derfor klart for USUS at klyngen hadde en lang vei å gå for å bli bedre på CRM, som igjen er nødvendig for å oppnå målet om økt gjenkjøp. Agderforskning og USUS konkluderte i oppfølgingen av Katy Raines sin workshop at det som trengtes var noe mer konkret og håndfast. Det var nødvendig å fokusere på systemer for datainnhenting, og på hva som er tilgjengelig. Derfor har USUS og NPU invitert fem systemleverandører som får anledning til å presentere sine systemer, ikke primært for å skape en arena for å selge men for at seminardeltagerne kan få en bedre innsikt i teknologien og forstå dens muligheter bedre.

Bjørnsen ga en liten advarsel i forkant om at de fleste eksemplene som vil bli presentert vil fokusere på virksomheter som selger billetter. Han understreket at ikke alle deltagerne på seminaret befinner seg i den kategorien, men prinsippene som vil bli diskutert er relevant for alle. Alle er opptatt av å opprette og utvikle langsiktige kunderelasjoner, dette inkluderer for eksempel hoteller og restauranter som ikke selger billetter men andre tjenester, og også for gallerier og museer som kanskje ikke selger noen ting i det hele tatt.

Bjørnsen understreket at det kom til å bli et tett program, men at det var lagt inn tid til «mingling» deltagerne imellom. Han oppfordret deltagerne til å snakke med hverandre i pausene og han som ordstyrer ville forsøke å oppmuntre til interaksjon. Selv om dette var et seminar og ikke en workshop, håpet han på dialog.

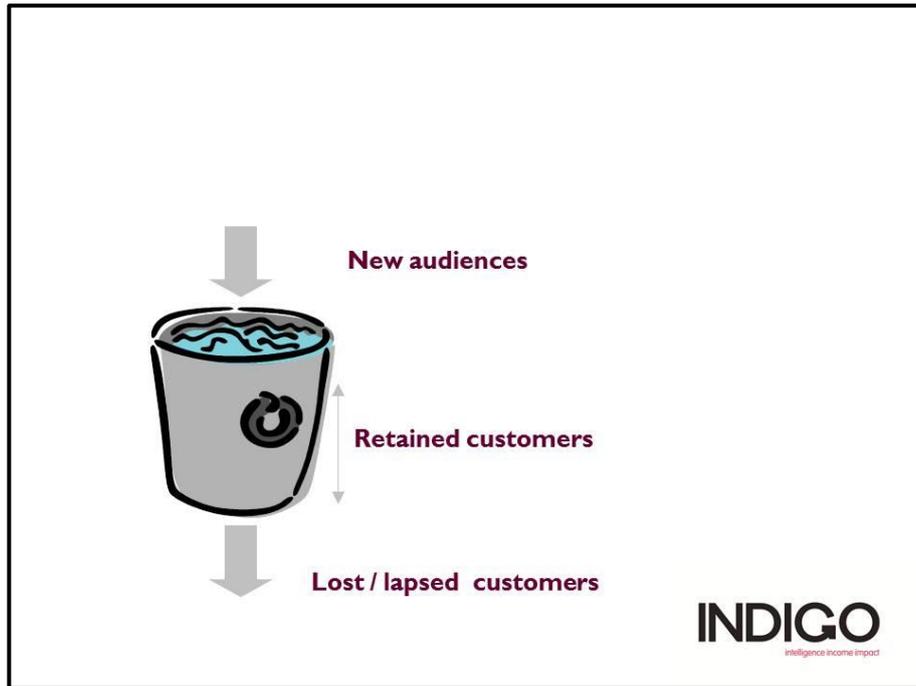
## **4.2 The importance of CRM systems – why bother?**

*Katy Raines – Indigo Consulting, UK*

Katy Raines tok opp tråden fra sitt forrige besøk til Kristiansand i mai 2011, hvor hun snakket mest om konseptet CRM. Denne gangen ønsket hun å gå litt mer konkret til verks å fokusere på det hun anser som viktigst, nemlig å bygge et bilde av kunden. Med utgangspunkt i kultursektoren understreket hun at det er normalt at 70 % av publikum kun kommer én gang i året. Disse bidrar heller lite til årlig omsetning, i stedet er det en liten minoritet på ca. 20

til 30 % av publikum som kommer svært ofte og som kjøper de dyreste billettene som typisk står for 80 % av inntektene.

Hun beskrev publikumsbasen som en bøtte som lekker:



Figur 4. Beskrivelse av publikumsbasen

Gitt at virksomheten når ut til nye publikumsgrupper tilføres hele tiden et nytt publikum til bøtta, samtidig som virksomheten hele tiden vil miste den delen av publikumet som slutter å komme. De som forblir som publikum, altså de som er lojale og som har en viss besøksfrekvens er de som til enhver tid befinner seg i bøtta. Utfordringen er å sørge for at bøtta til enhver tid er full, altså at det er et tilstrekkelig kundegrunnlag for å nå de inntektsmål virksomheten har satt seg. Raines understreket at det koster mindre å beholde kundene i bøtta enn å skaffe nye for hele tiden å fylle på. Dersom du kan holde på alle i bøtta vil du kunne redusere markedsføringsbudsjettene.

Raines understreket videre viktigheten av god segmentering, alle kunder har ulike behov, og på et grunnleggende nivå vil dette determinere hvordan de bør kommuniseres med, hva slags informasjon som distribueres, hvilke pro-

dukter som promoterer og hvilke kommunikasjonskanaler som brukes (når og hvordan).

En stor utfordring for alle tilbydere i dag er at de står overfor et marked i stadig forandring, enhver kunde må nå forholde seg til et vell av informasjon. Folk blir bombardert med budskap og de trenger hjelp til å orientere seg. Raines la vekt på at vi har sett en enorm utvikling av ulike digitale verktøy og nettsteder som stadig blir mer og mer sofistikerte. Folk forventer nå at det de kommer over av innhold på nettet er relevant og de blir stadig flinkere til å skille ut det som ikke er vesentlig. Hvordan drive CRM i et slikt klima spør Raines? Alle bruker sosiale medier, de er på Facebook, twitter osv. Er CRM fortsatt relevant i en slik kontekst? Tilbydere sender ut en masse informasjon, og folk får ikke meg seg alt. Gjennom god CRM har vi imidlertid muligheten til å sende direkte meldinger til individuelle kunder, dette gjør at markedsføring er under press om å bli enda mer relevant. Tiden da vi kunne bruke direktemarkedsføring for et stor og bredt publikum er bak oss. Nå er det individuell kommunikasjon som teller.

Faren ved ikke å bli oppfattet som relevant, ved ikke å sende de riktige meldingene til de ulike segmentene er at kundene starter å ignorere ditt budskap og gå annensteds. Det er derfor det, i følge Raines, er så viktig å opparbeide god kunnskap om publikum, slik at de kan gjøres gjenstand for en mye mer finmasket segmentering enn hva som vanligvis er tilfelle i dag. Supermarked som har introdusert lojalitetskort (som er veldig vanlig i Storbritannia) gjør ikke dette primært for å bygge umiddelbar lojalitet, men for å skaffe seg så mye kunnskap om hver individuell kunde som mulig. Dette er blitt et stort konkurransefortrinn i for eksempel dagligvarebransjen i UK.

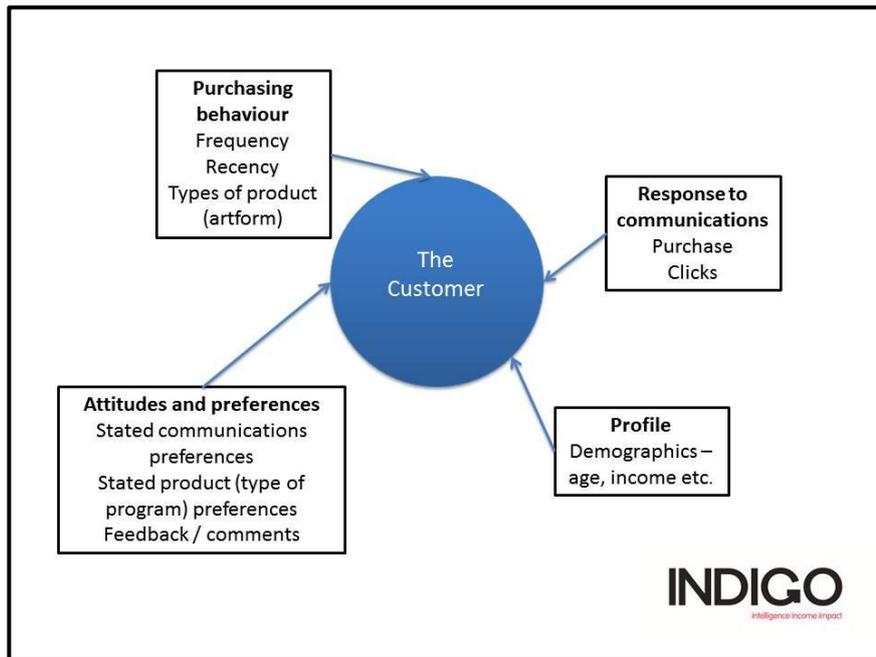


Katy Raines, Partner Indigo Ltd. UK

Men hvordan forfatte personlige meldinger til publikum? For å få til dette er det viktig å forstå kundenes behov. Man må kunne bygge opp et bilde som kan brukes, dette vil inkludere ting som re-tweets, «likes» på Facebook og så videre. Adferd på sosiale medier blir dine nye merkevare-fans, de som heier på deg. Vet du hvordan ditt publikum oppfører seg, både i den analoge og digitale verden kan du lettere personifisere og skreddersy din markedskommunikasjon. Det vil også bli lettere å *time* kommunikasjonen bedre.

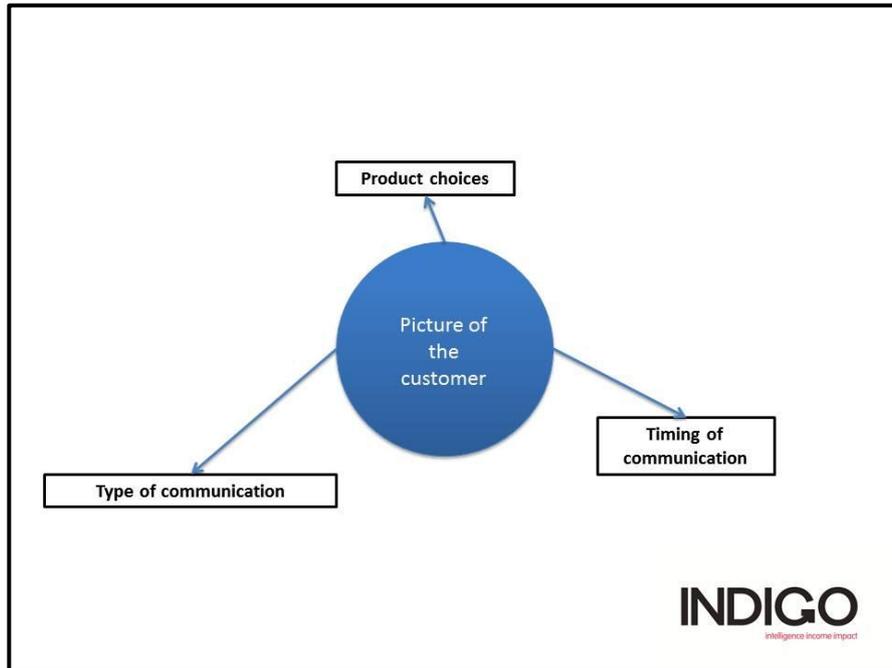
Utfordringen er at det fort kan blir for mye å velge mellom og for mye informasjon for kundene. Du kan simpelthen ikke informere kundene om alt. Det er viktig å be om informert samtykke jamfør personvernloven, og at man har gode rutiner for dette; det er kun mulig å kommunisere med de kundene som har sagt ja til å motta informasjon fra oss, data fra de som ikke har gitt slikt samtykke kan selvsagt brukes som del av dataanalyse på aggregert nivå, men ikke til markedskommunikasjon.

Katy Raines avsluttet sin presentasjon med å sammenstille sin modell for hvilke faktorer som bør med for å få et godt bilde av kunden, som vi allerede har presenter over men som vi gjentar her:



**Figur 5. Faktorer som skal til for å danne seg et bilde av kunden**

med en modell som beskriver hvordan et slikt bilde av kundene kan hjelpe virksomheten med å bli mer effektiv i sin dialog med dem:



**Figur 6. Hvordan et detaljert bilde av kunden påvirker valg av produkt, timing og valg av kommunikasjonskanal.**

Den sistnevnte modellen søker å beskrive hvordan økt kunnskap om kunden påvirker hvilke produkter virksomheten bør målrettes mot de ulike segmentene, hva slags kommunikasjon som skal brukes og timingen av denne.

### 4.3 Resultater av CRM undersøkelse blant bedrifter i USUS og Norsk Publikumsutvikling

*Emma Lind og Egil Bjørnsen – Agderforskning*

Katy Raines innlegg ble etterfulgt av en presentasjon av CRM undersøkelsen som Agderforskning har gjennomført på oppdrag fra USUS og Norsk Publikumsutvikling. Gitt at disse resultatene allerede er presentert i denne rapporten går vi ikke mer inn på denne presentasjonen her.

### 4.4 Presentasjon av systemleverandører

*Stuart Nicolle, Purple Seven*

*Claes Kanold, Braathens IT Solutions*

*Jo Chapple, Enta Ticketing Solutions*

*James Baggaley, Spektrix*

*Kjell Arne Orseth, TicketMaster Nordics*

Fem systemleverandører deltok for å demonstrere det siste i billett og CRM løsninger. Disse blir i korte trekk presentert her.

**Purple Seven** er ikke et billettsystem men et analyseverktøy som brukes til å analysere allerede innhentede data. Det har en daglig data-ekstraktor som henter data ut av billettsystemet for analyse. Systemet kan blant annet brukes til å kalkulere *return on investment*, altså effekten av markedsaktiviteter. Systemet er designet av folk som har jobbet med kulturmarkedsføring i mange år. Det er spesielt nyttig for turnerende kompanier (som frie teatergrupper). Riksteateret benytter systemet.

For mer informasjon se: [www.purpleseven.co.uk](http://www.purpleseven.co.uk)

**Braathens IT Solutions** er en del av Braathens konsernet som blant annet eier Dyreparken i Kristiansand, og har akkurat levert et nytt Sales, Ticketing and Access system til dem. Har lang erfaring med CRM fra luftbransjen som har vært en pioner i å ta i bruk teknologi for å knytte nære kunderelasjoner (tenk bare på Eurobonus). Luftbransjen driver for eksempel dynamisk prising hvor prisene på et sete endrer seg hvert minutt, dette er også noe noen kulturorganisasjoner har begynt å eksperimentere med. Braathens IT Solutions er eksperter på den teknologien som anvendes for slik prising. Braathens IT Solution ønsker å etablere seg i forhold til kultur- og opplevelsessektoren.



Claes Kanold, Director of Sales, Braathens IT Solutions

For mer informasjon se: [www.braathensitsolutions.com](http://www.braathensitsolutions.com)

**Enta Ticketing Solutions** er en av tungvektene i Europeisk *ticketing*. Leverer til flere store teater og konserthus i Storbritannia, spesielt i Londons West End. Har også flere store klienter i Norge, inkludert Nationalthetret, Den Norske Opera, Dansens Hus og Arendal Kulturhus. Enta er et avansert system, men som krever egne filservere, mye software og opplæring. Trolig et system som passer best for større organisasjoner.

For mer informasjon se: [www.enta.com](http://www.enta.com)

**Spektrix** er et såkalt cloud-based system, dvs. at alle data, software og transaksjoner finner sted online. Dette gjør systemet svært mobilt, brukeren trenger ikke særlig mer enn en laptop og en 3G internett oppkobling, pluss eventuell billettprinter. Det kan derfor enkelt brukes av for eksempel festivaler. Spektrix hevder at systemet kan tas i bruk i løpet av svært kort tid, og at det kreves et minimum av opplæring. Med mindre man selger et visst antall billetter hvert år er det ingen avgift, systemet er kun priset ved at bruker betaler en kommisjon per solgte billett. Systemet er *up and coming*, og har kapret seg flere mellomstore klienter blant kulturorganisasjoner i Storbritannia, som Belgrade Theatre, Coventry og Royal Court i London. CRM funk-

sjonaliteten er avansert, og de eksemplene som ble presentert av Katy Raines tidligere i seminaret er enkle å gjennomføre.

For mer informasjon se: [www.spektrix.com](http://www.spektrix.com)

**Ticketmaster** som selger under navnet **Billettservice** i Norge er verdens ledende billettformidler, en virkelig tungvekt også i Norge. En rekke festivaler, spillesteder og teatre benytter seg av Billettservice som også har et samarbeid med blant annet Posten, SevenEleven og andre butikker som salgskanaler. Det har i mange år vært førstevalget for alle som har billetter å selge. Billettservice har imidlertid inntil nå i liten grad hatt mulighet til å tilby CRM-tjenester til sine klienter. Dette ble mer eller mindre innrømmet på seminaret. Vi har som forskere og konsulenter også opplevd at mange som bruker Billettservice har følt seg hjelpeløse da de kanskje ikke en gang har fått tilgang til kontaktdata til de kundene som har booket gjennom Billettservice. Dette er imidlertid i ferd med å endre seg og Ticketmaster tar nå CRM på alvor. Senere i år vil de lansere et nytt selskap kalt Live Analytics, med *your source for fan and live events insight* som tag-line som skal utvikle CRM systemer for en rekke ulike brukere. Disse systemene vil også være nettbasert og hefter seg på allerede eksisterende billettdata. Kjell Arne Orseth hadde ønsket at vårt CRM seminar hadde funnet sted noe senere, da disse systemene ikke er lansert i Norge enda. De kommer til høsten men er allerede i bruk i USA. Det er Live Analytics sitt ønske å serve både store og små klienter. Billettservice har 600 små kunder som selger rundt 1000 billetter i året, også disse har behov for CRM løsninger og Live Analytics er svaret, ifølge Billettservice.



Kjell Arne Orseth, President, TicketMaster Nordics

For mer informasjon se: [www.billettservice.no](http://www.billettservice.no)

### Oppsummering

Seminardeltagerne fikk et godt innblikk i det siste innen billett- og CRM-løsninger. Både systemer som vil fungere best i større organisasjoner og løsninger for mindre aktører ble presentert. At Billett-service nå tar CRM alvorlig mener vi er svært positivt da mange mindre aktører fortsatt ikke vil ha mulighet til å investere i egne systemer. Når det er sagt, går kostnadene ned og Spektrix, selv om de ikke er lansert i Norge enda, er et eksempel på et system som trenger mye mindre IT investeringer og opplæring av salgsstab enn hva som har vært tilfelle tidligere. Antall billetter som selges online bare øker og øker og nettbaserte løsninger ser ut til å være en naturlig forlengelse av dette.

De deltagerne på seminaret som ikke selger billetter hadde også nytte av denne seansen da flere av CRM-prinsippene som disse systemene representerer er relevante også for dem.

## 4.5 Good practice case fra USUS og NPU

*Trond Backer, Kilden Teater- og konserthus*

*Gustav Steimler, Plussbankcup*

*Karianne Skåre, Nationalteatret*

*Liv Hege Tveit, Bergen Filharmoniske Orkester*

Hovedhensikten med å presentere systemleverandørene var å demonstrere hvilke muligheter som ligger i de aller siste teknologiske løsningene. Som denne rapporten viser er det svært få både i USUS og NPU som gjør seg bruk av slik teknologi særlig aktivt. Vi ønsket imidlertid å presentere noen såkalte *good practice* case, uansett om disse gjorde bruk av teknologi eller ikke. Altså noen som hadde kommet litt lengre i deres arbeid med å opparbeide langsiktige kunderelasjoner enn de fleste. Vi valgte to virksomheter fra USUS og to fra NPU som angivelig var noe mer avanserte enn gjennomsnittet. Vi skal kort presentere disse her.

**Kilden Teater og Konserthus** har, på tross av at det per 13. januar 2012 bare var en drøy uke siden de hadde åpnet for publikum, allerede lansert sitt eget lojalitetskort; Kilden kortet. Ideen til å lansere et slikt kort, hvis hensikt var primært å innhente så mange kontaktdetaljer som mulig slik at Kilden allerede ved åpningen hadde en betydelig publikumsdatabase (eller skal vi si database over potensielle kunder) og et eget nyhetsbrev, kom under Katy Raines forrige besøk i Kristiansand i mai 2011. Markedsdirektør Trond Backer tente på ideen om et CRM system og forsto at det var viktig å komme i gang raskt. Brukerne av Kilden-kortet sveiper dette i en kortleser i selve kulturhuset slik at besøket blir registrert. Det ble hevdet at teknologien for å få dette til ikke var avskrekkende og at det er mulig for selv mindre aktører, også de som ikke selger billetter, å ta i bruk slik teknologi. Kilden har ikke samkjørt Kilden kortet med deres billettsystem enda da det ikke var tid til å gjøre dette før det ble lansert, dette kommer imidlertid senere.

**PlussbankCup** er en fotballturnering for barn og unge mellom 8 og 19 år som arrangeres årlig på Sørlandet. Plussbankcup bygger langsiktige relasjoner med deres kunder som er fotballag fra hele Norge og også i andre deler av Europa gjennom nær pleie av disse både under selve cupen og mellom hvert arrangement. De to administratorene i cupen reiser rundt og besøker klubbene jevnlig gjennom året og sender julekort og lignende. Facebook brukes også aktivt både under cupen og i etterkant. Cupen understreker at både sponsorer, og frivillige er å anse som kunder i et CRM-perspektiv.

**Nationalteatret** bruker billettsystemet ENTA (som ble presentert tidligere) strategisk til å segmentere deres publikumsbase. Dette muliggjør blant annet

en medlemsgruppe for de mellom 15 og 25 år gjennom Unge National som er et teaterkort for denne gruppen. Fødselsdato hentes inn når de unge melder seg på og de blir automatisk ekskludert av systemet ved fylte 26 år. De som abonnerer på Unge National får et eget nyhetsbrev, eksklusive spesialtilbud og mulighet til å være med på arrangementer. Fordelen med kortet er at informasjon kan sendes ut selv om mottagerne ikke har kjøpt en billett enda. Billettsystemet Enta muliggjør også identifiseringen av andre segmenter, for eksempel, pensjonistgrupper, litteraturgrupper, VIP kunder (som for eksempel teaterkontakter) barnehager og skoler. Det muliggjør også å skille på aldersgrupper, noe som er hensiktsmessig dersom stykker blir satt opp som er skolepensum da ulike alderstrinn kan kontaktes spesielt. Kjøpshistorikken muliggjør analyse av hver publikums profil, inkludert hva slags forestilling de foretrekker, frekvens og når de kom sist. Dette danner grunnlaget for ulike former for direktemarkedsføring. Slike aktiviteter kan evalueres gjennom at utsendelsene «tagges» slik at responsen kan måles.

Et problem med en slik database er at det fort blir duplikasjoner (altså at en kunde er registrert mer enn én gang i systemet) og det er derfor nødvendig å vedlikeholde databasen kontinuerlig. Nationaltheatret spør billettkjøpere om samtykke til at de kan motta markeds kommunikasjon fra Nationaltheatret men sier selv at de bør bli bedre til å be om dette også for SMS markedsføring.

**Bergen Filharmoniske orkester (BFO)** valgte å snakke mest om hvilke strategier de iverksetter for sitt mest lojale publikum; abonnentene. BFO opprettholder ordningen med abonnement blant annet fordi dette gjør det enklere å planlegge sesongen da de vet at de har et kjernepublikum som også kommer på de noe mer «vanskelige» eller mindre tilgjengelige konsertene. Det gjør det også mulig å forutse inntektene bedre. Arbeidet med å opprettholde abonnenter og å få nye, går gjennom en årlig syklus, hvor neste års program presenteres i mars på et eksklusivt møte kun for abonnenter. Her blir abonnentene oppfordret til å ta med seg så mange venner som mulig på førpremierer og gratis konserter som gjennomføres gjennom hele året. Disse konsertene brukes aktivt til å innhente informasjon fra dette segmentet ved hjelp av spørreskjemaer. Denne «word of mouth» markedsføringen fungerer bra, da hele 57 % av det nye publikummet hevder at de ble oppfordret til å komme på BFO konserter av en venn. BFO knytter altså langsiktige relasjoner til dette viktige segmentet som bør behandles spesielt på grunn av deres langsiktige lojalitet. BFO har flere abonnement, og for noen av dem er gjenkjøpsfrekvensen helt opp mot 98 %, dette er altså et svært suksessfylt relasjonsprogram.

CRM seminaret endte med en oppsummering hvor Katy Raines forsøkte å dra sammen alle trådene til en sluttcommentar.

## 4.6 Oppsummering og avslutning

*Katy Raines, Indigo Consulting UK.*

*Harm-Christian Tolden, Norsk Publikumsutvikling*

Katy summerte opp seminaret i tre punkter:

- 1) Først må enn ikke glemme at dette i bunn og grunn handler om å skape relevans for publikum/kundene. Først bør man være klar over hva enn ønsker å gjøre som organisasjon – *What is your big idea?*
- 2) Dernest er det viktig å gjøre noe; *Just do something, don't wait*. Hun trakk frem Kilden som eksempel, de ventet ikke til at forholdene var perfekt før de startet, men kastet seg i stedet ut i det med sitt Kildenkort. Trond Backer ved Kilden hadde *a big idea*, og så muligheten. Han gjorde noe.
- 3) Til slutt systemer: *Systems – big systems!* Små organisasjoner kan finne alt dette snakket om systemer som overveldende, det blir for mye. Det er viktig for alle ikke å begynne med systemene og teknologien, for så å forsøke å passe inn det enn driver med til denne. CRM handler ikke om teknologi, men om mennesker og relasjoner. Det er svært viktig ikke å falle i den fella hvor organisasjonene forsøker å tjene teknologien i stedet for omvendt. Når det er sagt trenger heller ikke systemer å være dyre, man må bare være klare på hva enn ønsker å oppnå.

Katy avsluttet slik: *Don't ask if you can afford it – the real question is whether you can afford not to do it.*

Til slutt takket Harm-Christian alle for følge og takket alle så mye for den innsatsen de hadde lagt inn for dette seminaret.

## Litteraturliste

- Brook, O, Boyle, P and Flowerdew R: (2011) 'Geographic Indicators of Cultural Consumption', in Stillwell, Norman, thomas and Surridge (eds.) *Understanding Population Trends and Processes*, Volume 2 : Population, Employment, Health and Wellbeing. London: Springer
- Framnes, Runar og Thjømøe, H.M. (2001), *Markedsføringsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Harrison P., Shaw, R. 2004: 'Consumer Satisfaction and Post-Purchase Intentions: An Exploratory Study of Museums Visitors. *International Journal of Arts Management* 6:2, Winter pp. 21-32.
- Maitland, H. (2007): 'Something for everyone' in *ArtsProfessional* (142:2007).
- Maitland, H. (2009): 'Fans for life'? in *Journal of Arts Marketing* (Issue 34 April 2009).
- Peel, J. (2002): *CRM: Redefining Customer Relationship Management*, Woburn: Digital Press.
- Raines, K. (2005): 'The Leaky Bucket': A picture of customer retention in the UK Performing Arts: The answer to a funding dilemma? Birmingham: Indigo Ltd.
- Reinart, W, Kumar V. 2002: 'The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review July 2002* 80:7, pp. 86-94.