Menadžment i organizacija kazališne djelatnosti na primjeru Gradskog kazališta "Joza Ivakić" Vinkovci

Jukić, Tena

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:786262

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

THE ACADEMY OF ARTS AND CULTURE IN OSIJEK

Repository / Repozitorij:

Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek

zir.nsk.hr

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT
SVEUČILIŠNI PREDDIPLOMSKI STUDIJ
KULTURALNI MENADŽMENT

TENA JUKIĆ

MENADŽMENT I ORGANIZACIJA KAZALIŠNE DJELATNOSTI NA PRIMJERU GRADSKOG KAZALIŠTA „JOZA IVAKIĆ“ VINKOVCI

ZAVRŠNI RAD

MENTOR:
doc. dr.sc. Marta Borić Cvenić

Osijek, 2019.

SAŽETAK

Ovaj rad obrađuje tematiku menadžmenta i organizacije u kazališnoj djelatnosti. Objašnjavaju se pojmovi koji su bitni za tu temu. Najvažnije funkcije menadžmenta u kulturi su temeljne funkcije, a to su: organiziranje, planiranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola. Menadžer u kulturi je zanimanje koje može olakšati rad u kazalištu, ali i drugim kulturnim ustanovama. Neizostavno je spomenuti i marketing, pomoću kojeg kazališta predstavljaju sebe i svoj rad. Kazališni marketing služi se sredstvima reklame, promidžbe, odnosa s javnošću i odnosa s gledateljima. Kazalište mora ispunjavati gledateljeva očekivanja i želje te ispitati tržište. Gradsko kazalište „Joza Ivakić“ Vinkovci kvalitetno je, organizirano te na pravi način promovira svoje aktivnosti i predstave koje stvara što će i biti prikazano kroz studiju slučaja prethodno spomenutoga kazališta.

Ključne riječi: menadžment, organizacija, kazalište, marketing, Gradsko kazalište „Joza Ivakić“ Vinkovci

SUMMARY

This paper is based on management and organization in the theater business. The concepts that are relevant to this topic are explained. The most important functions of management in culture are basic functions: organization, planning, human resources management, guidance, and control. A cultural manager is an occupation that can facilitate work in theater as well as in other cultural institutions. Marketing is also an indispensable thing, which is why the theaters represent themselves and their work. Theater marketing uses advertising, publicity and public relations media. Theater must fulfill the viewer's expectations and desires and examine the market. City Theater „Joza Ivakić“ Vinkovci is good quality, organized and properly promotes its activities and performances that it creates which will be shown through the case study of the theater mentioned earlier.

Keywords: management, organization, theater, marketing, City theater „Joza Ivakić“ Vinkovci

SADRŽAJ

UVOD **1**

MENADŽMENT I KULTURA **2**

Definiranje menadžmenta u kulturi **3**

Temeljne funkcije menadžmenta u kulturi **3**

Posebne funkcije menadžmenta u kulturi **6**

Menadžeri u kulturi **7**

ORGANIZACIJA INSTITUCIONALNE KULTURE **9**

Organizacija kazališne djelatnosti **9**

Planiranje u kazalištu **10**

Kazališna produkcija i tržište **12**

Plasman kazališnog proizvoda **13**

Proizvodnja kazališne predstave **14**

Načini prikupljanja novca za produkciju **15**

MARKETINŠKO PLANIRANJE **19**

POVIJEST I RAZVITAK GRADSKOG KAZALIŠTA „JOZA IVAKIĆ“ VINKOVCI **23**

Gradsko kazalište „Joza Ivakić“ danas **27**

ZAKLJUČAK **30**

LITERATURA **31**

Uvod

Tema ovog završnog rada jest Menadžment i organizacija kazališne djelatnosti na primjeru Gradskog kazališta „Joza Ivakić“ Vinkovci. U radu će se definirati pojam menadžmenta kako bi se što bolje shvatilo zašto je on potreban i u kulturi. Pojasnit će se i menadžerske temeljne i posebne funkcije koje su bitne za svako poslovanje te kako one funkcioniraju u kulturnoj ustanovi kao što je kazalište. Vrlo je važno spomenuti i zanimanje menadžer u kulturi, koji je u Hrvatskoj još uvijek nejasan mnogima, a iznimno je važan za kulturne ustanove i njihovu organizaciju. Uz menadžment se veže i pojam marketing jer je potrebno promovirati sve ono isplanirano i organizirano, ali ujedno će se prikazati na koji način je to moguće i zašto je važno. Isto tako, u radu će se dotaknuti i tema kazališne produkcije i tržišta, proizvodnja kazališne predstave te plasman kazališnog proizvoda. Svakom kazalištu potrebni su prihodi, stoga će se objasniti pojmovi koji su vezani uz prikupljanje novca za produkciju. Na kraju će se prikazati povijest Gradskog kazališta „Joza Ivakić“ Vinkovci te vidjeti kako funkcionira danas.

Menadžment i kultura

Za shvaćanje odnosa menadžmenta i kulture, potrebno je objasniti pojam menadžmenta. Antolović (2009:15) smatra da se pojam menadžment upotrebljava za skupinu osoba koje kontroliraju poslovanje, uključujući direktora, članove uprave i drugo više upravno osoblje, upravni odbor poduzeća te aktivnost usmjerenu na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva, ali naporima drugih ljudi. Postoje brojne definicije menadžmenta, ali jedna od klasičnih definicija ulogu menadžmenta definira kao „donošenje odluka o onome što treba biti učinjeno radom i naporima drugih ljudi kako bi se postigli planirani ciljevi. Dakle, menadžment je upravljanje poslovima i njihovim izvršiteljima.“ (Antolović, 2009:15). Također, postoji teza da je menadžment u kulturi posljedica iskustava umjetničkih organizacija tijekom šezdesetih godina u SAD-u. Kulturno stvaralaštvo u SAD-u, kao i kulturni tijekovi znatno su više pod utjecajem tržišta nego što je to na europskom kontinentu. Europska iskustva ukazivala su da razvitak kulture, odnosno kulturno stvaralaštvo, podupiru dobrostojeći ljubitelji kulture. Uspon menadžmenta donose šezdesete godine prošlog stoljeća. 1966. godine na „Harvard Bussines School“ osniva se „Arts Administration Research Institute“, a 1970. osniva se „Harvard Summer School Institute in Arts Administration“. U tim godinama, osniva se i prvi program za menadžere u kulturi koji se izvodi na „University of California“ u Los Angelesu (UCLA). Profesor Ichak Adizes zastupa tezu kako je potrebno izgraditi zasebnu disciplinu menadžmenta specijaliziranog za područje kulture te ujedno i uspostavlja jasne razloge kojima potvrđuje svoju tezu. (Antolović, 2009) Antolović (2009:20) smatra kako utjecaj kulture na menadžment najbolje oslikava konstataciju Druckera (1992:204) prema kojoj menadžment uvijek radi u istom cilju, a menadžeri to rade na drukčiji način. Smatra kako menadžment uvijek integrira ljude u cilju ostvarenja nekog projekta, ali proizlazi iz kulture. Razumijevanje kulture postaje važna kompetencija menadžmenta, osobito kada se on odvija između različitih kultura na globaliziranom tržištu. „Kultura postaje važna sastavnica ukupnog poslovnog svijeta i predmet izučavanja i uvažavanja menadžera koji žele biti uspješni.“ (Antolović, 2009:20)

Definiranje menadžmenta u kulturi

„Menadžment u kulturi je primjena znanja i tehnika menadžmenta u stvaranju (proizvodnji), promidžbi i potrošnji kulturnih dobara.“ (Antolović, 2009:25) Menadžment u kulturi pojavljuje se istupanjem kulture na tržište, a njegova uloga jača sve snažnijom implementacijom kulture u tržište brojnih proizvoda i usluga. Menadžmentom se procesom oblikovanja i odražavanja okruženja ostvaruju učinkoviti odabrani ciljevi, a tako se shvaća i menadžment u kulturi. Stupanjem na tržište, kultura postaje proizvod ili usluga, a time menadžment postaje njezin pratilac koji ju povezuje s tržištem, odnosno s publikom. Antolović (2009:25) postavlja pitanje je li menadžment u kulturi znanost ili umijeće? Smatra kako je menadžment, kao i svaka druga ljudska aktivnost umijeće, ali to umijeće nije samo pitanje talenta pojedinca, već njegovih znanja o menadžmentu i kulturi, odnosno o menadžmentu u kulturi. Ako se promatra znanost kao organizirano znanje, koja ima kao temeljnu značajku razvoj tog znanja, tada je menadžment u kulturi istodobno i znanost i umijeće. „Menadžment u kulturi shvaćen kao znanost ima svoje teorije, načela, tehnike i metode. Menadžment u kulturi sagledavan kao umijeće vezan je uz sposobnost pojedinca i njegovih teorijskih znanja da u praksi provodi funkcije menadžmenta ostvarujući pri tome neki cilj u području kulture.“ (Antolović, 2009:25) Menadžment uvelike može pomoću razvijanju kulture jer svojim radom prikazuje na koji se način najbolje mogu ostvariti zacrtani ciljevi.

Temeljne funkcije menadžmenta u kulturi

Funkcije menadžmenta u kulturi mogu se podijeliti u dvije skupine, a to su: temeljne i posebne funkcije menadžmenta. Temeljne funkcije su: planiranje, organiziranje upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola. Planiranje uključuje odabiranje zadataka i ciljeva te ujedno i akcija kojima bi se oni postigli. Zahtijeva donošenje odluka, odnosno odabiranje budućih smjerova akcije između uočenih mogućnosti. Planiranje u području kulture može se spoznati u sedam koraka koji će pripomoći da se kroz aktivnosti ostvare postavljeni zadaci i ciljevi. Prije planiranja treba biti svjestan mogućnosti koje se pružaju, ali i ciljeva koji su realni i ostvarivi. Vrlo je važno biti svjestan prilika u odnosu na postojeću kulturnu ponudu, konkurenciju, želje publike, vlastite mogućnosti i slabosti. Realna procjena mogućih ciljeva prethodi svakom planiranju te se smatra nultim korakom

ili polazištem. Prvi korak u planiranju je utvrđivanje ciljeva. Da bi se utvrdili ciljevi, potrebno je odgovoriti na nekoliko pitanja, a to su: što želimo ostvariti, kada i gdje? U tom koraku utvrđuje se kakav se kulturni projekt želi ostvariti, gdje i kada će se realizirati. Drugi korak u planiranju je ustanovljavanje pretpostavki planiranja. To su: prognoze, uvažavanje postojećih planova te usuglašavanje svih subjekata koji će biti obuhvaćeni planiranjem. Treći korak je određivanje alternativnih pravaca akcije te je u ovom koraku potrebno tražiti i ispitivati alternativne pravce akcije, posebice one koji nisu odmah uočljivi. Nakon pronalaženja nekoliko alternativnih pravaca akcije potrebno je provesti postupak njihova vrednovanja s naglaskom na uočavanje prednosti i nedostataka svake mogućnosti. Izbor pravaca akcije peti je korak te u tom koraku planer usvaja plan i donosi odluku kojom određuje pravac akcije. Ova odluka najvažnija je za kvalitetu plana u cjelini. Šesti je korak utvrđivanje izvedbenih planova. U tom koraku se pristupa izradi izvedbenih planova koji su gotovo uvijek potrebni da podrže realizaciju osnovnog plana. Utvrđivanje proračuna za izvedbu planiranog završni je korak u procesu planiranja. Proračunom moraju biti obuhvaćene sve aktivnosti predviđene planom, bilo da za svoju posljedicu imaju stvaranje određenih troškova ili ostvaruju prihod. (Antolović, 2009) Sljedeća funkcija koja će se objasniti je organiziranje. „Organiziranje je dio menadžmenta koji uključuje uspostavljanje one strukture uloga za ljude unutar organizacije kojom će se osigurati da svi zadaci neophodni za ispunjenje ciljeva budu dodijeljeni ljudima koji ih mogu najbolje ispuniti.“ (Antolović, 2009:36) Organiziranje u kulturi pojavljuje se u dvije tipične situacije, a to su: organiziranje unutar ustanove, odnosno institucije koja obavlja neku od kulturnih djelatnosti i samostalno organiziranje kulturnih programa i aktivnosti. U obje situacije uspostavlja se organizacija. Institucionalna ima izraženiju formalnu organizaciju od one neformalne, dok kod samostalne organizacije odnos formalne i neformalne organizacije može biti znatno drukčiji, odnosno značajniji u korist neformalne organizacije. Organiziranje pridonosi što učinkovitijem ostvarenju postavljenih ciljeva, a da se ujedno što racionalnije upotrijebe resursi i ostvare što manji troškovi. Stoga je pri organiziranju u kulturi potrebno poštivati određena načela. Načela organiziranja su: načelo jedinstva ciljeva, načelo organizacijske učinkovitosti, načelo raspona upravljanja, načelo jasnih ovlasti, načelo delegiranja prema očekivanim rezultatima, načelo apsolutne odgovornosti, načelo razmjernosti ovlasti i odgovornosti, načelo jedinstva vodstva, načelo razine ovlasti, načelo utvrđivanja funkcija, načelo ravnoteže, načelo fleksibilnosti i načelo olakšavanja vodstva. Načela su primjenjiva u institucionalnoj i u projektnoj organizaciji te ih stoga valja imati na umu kako bi se izbjegli problemi koji nastaju kao posljedica

neorganiziranosti ili nedovoljno kvalitetne organizacije poslova. Sljedeća funkcija jedna je od najzahtjevnijih zadaća svakog menadžera, a to je upravljanje ljudskim potencijalima. Upravljanje ljudskim potencijalima ujedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihov izbor obrazovanja, angažiranje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja kadrova. Jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima jest motivacija te vrlo često menadžer mora otkriti način na koji će motivirati svoje suradnike i potaknuti ih da u realizaciju svojih zadataka ulože sve svoje snage, znanje i vještine. Motiviranost za uspjeh put je prema učinkovitosti organizacije, a učinkovitost organizacije cilj je svakog kvalitetnog menadžmenta. Menadžment zahtijeva obrazovane i stručne kadrove, a osobito vrijedi za osobe koje imaju važnu ulogu u pripremi i provedbi projekata. Temeljni preduvjet za uspješan menadžment je znanje, a uz to je potrebna i visoka razina sposobnosti za komunikaciju i odlučivanje, posebice kada je riječ o vodećim osobama u projektu. Funkcija koja slijedi nakon prethodne je vođenje, što znači utjecanje na ljude kako bi pridonijeli organizaciji i ostvarenju skupnih ciljeva. Za tu funkciju izrazito je važno postojanje kvalitetne komunikacije i informiranosti svih suradnika o ciljevima i aktivnostima u koje su uključeni. U menadžmentu, posebno je važan jedan od oblika komunikacije, a to je pregovaranje. Smatra se procesom između najmanje dvije osobe ili strane u kojem je potrebno postići suglasnost o nekom pitanju, dogovoru ili ugovoru. Zatim, bitno je i odlučivanje, što je zapravo svjestan izbor između više mogućnosti, čime se određuje buduća aktivnost. Koordinacija svih aktivnosti jedna je od važnijih zadaća vođenja te bit menadžmenta. Koordiniranjem se postiže sklad između pojedinačnih napora kako bi se postigli ciljevi skupine. Posljednja funkcija menadžmenta je kontrola. Kontroliranje je ispravljanje i mjerenje organizacijskog i pojedinačnog djelovanja kako bi se osiguralo da događaji teku prema planu. Kontrolne aktivnosti uključuju mjerenje postignuća u odnosu na planirana. Kontroliranje za cilj ima pomoći u ostvarenju planiranih rezultata, pomoći u prilagodbi na promjene, spriječiti negativne učinke ili nastanak štete te minimizirati troškove. Odvija se u tri faze, a to su: mjerenje ostvarenih aktivnosti, usporedba ostvarenog s planom ili postavljenim standardima te po potrebi poduzimanje korektivnih aktivnosti. (Antolović, 2009)

Posebne funkcije menadžmenta u kulturi

Posebne funkcije menadžmenta u kulturi su: doprinos kulturi, umjetnička kreativnost, odnos prema javnosti (publici) i obrazovni karakter. Doprinos kulturi ukazuje na različitost od menadžmenta u gospodarstvu. Menadžment u gospodarstvu okrenut je prema ostvarenju dobiti (profita), dok menadžment u kulturi brojnim projektima i programima u kulturi želi ostvariti kulturni pomak koji će svojim sadržajem publici dati novi doživljaj. Umjetnička kreativnost energija je koja pokreće stvaralaštvo i usmjerava programe i projekte u kulturi. Za uspješan menadžment važno je znanje koje će poduprijeti umjetničku kreativnost kao pokretačku i temeljnu energiju ostvarenja programa ili projekta. Umjetnička kreativnost nezamjenjivi je pokretač svih procesa u kulturi. Nadalje, odnos prema javnosti vrlo je važan jer je publika ta koja će podržati uloženi rad i trud. Publiku treba stvarati i čuvati te ju informirati korektno, točnim informacijama. Publika će prepoznati iskrenost i cijeniti ju ponovnim dolaskom na programe istog organizatora. Uvijek ju treba obnavljati te zainteresirati za program koji joj želimo predstaviti. Primjeri kazališta s dugom tradicijom ukazuju da se svake godine na posebne načine bore za svakog posjetitelja njihovih predstava. Stvaranje publike trajni je proces koji je menadžeru uvijek među prioritetnim zadaćama. Vrlo je važan ugođaj koji se stvara oko samog događaja, ali i izbor mjesta na kojem će se program realizirati. Oglašavanje putem medija je značajno i korisno jer su oni saveznici menadžera u kulturi. Ostvarenje dobre suradnje s medijima bitan je preduvjet uspješnosti. Posebna funkcija menadžmenta jest obrazovni karakter jer su programi i projekti u kulturi uvijek različiti pa i onda kad je riječ o repriznom izvođenju, primjerice nekog kazališnog djela. Ako nema drugih razlika, prisutna je druga publika što otvara mogućnost nove interakcije s izvođačima predstave. Upravo u toj interakciji između djela i publike ostvaruje se edukativni proces koji obilježava programe i projekte u kulturi. Obrazovni karakter programa i projekata u kulturi nije jednosmjeran već dvosmjeran proces jer se u njemu i kroz njega dodatno obrazuju i svi njegovi sudionici, a ne samo publika. (Antolović, 2009)

Menadžeri u kulturi

Menadžer u kulturi nije uobičajeno zanimanje, kao što je primjerice učitelj, pravnik i sl. te samim tim ljudi ne znaju čime se to menadžeri u kulturi zapravo bave i koji je njihov posao, upravo zato što je relativno novo zanimanje na prostorima Republike Hrvatske s kojim još nisu upoznati. Kad bi se reklo da su menadžeri u kulturi samo oni koji su zbog svog položaja predodređeni da obavljaju neke funkcije menadžmenta, kao što su ravnatelji ustanova u kulturi, čelni ljudi organizacija koje se bave kulturnim programima ili pak umjetnicima koji promiču svoja djela, ne bi se dao ni približan odgovor. Menadžeri u kulturi su sve one osobe koje su odgovorne za realizaciju određenog kulturnog programa ili aktivnosti bez obzira na kojem se formalnom položaju nalaze. Kako prepoznati menadžera u kulturi? Zapravo vrlo jednostavno. Uočit ćete da se ta osoba bavi poslovima koji su u izravnoj vezi s temeljenim funkcijama menadžera, koje su navedene ranije. U nekim ustanovama kulture postoje ravnatelji koji odlučuju na formalnoj razini, a stvarne menadžerske ovlasti i poslove obavlja druga osoba iz upravljačke strukture. Upravo takvi primjeri potvrđuju da je za obavljanje menadžerskih poslova potrebno znanje koje se u praksi uočava kao umijeće pojedinca u ostvarivanju onih rezultata koji su zacrtani planom. Poslovi koje obavljaju menadžeri u kulturi su: izrađivanje planova kulturnih programa i akcija, izrađivanje plana prikupljanja sredstava i organiziranje njegove provedbe, istraživanje i pronalaženje sponzora, donatora i financijera, prikupljanje sredstva podrške iz proračunskih i drugih izvora, istraživanje tržišta kulture, izrađivanje marketinških planova, osmišljavanje marketinških materijala, promicanje odnosa s publikom, osiguravanje ljudskih potencijala, podržavanje i poticanje razvoja kulturnog stvaralaštva, upravljanje ljudskim potencijalima, realiziranje uloge vođenja, kreiranje financijske politike i upravljanje financijskim sredstvima, ugovaranje nabave potrebnih roba i usluga i sl. Nabrajanje poslova bi se moglo i dalje nastaviti, međutim i navedeni poslovi dovoljno ukazuju na raznolikost poslova, a time i na zahtjevnost u pogledu znanja koje treba sreći menadžer u kulturi. (Antolović, 2009) Osobna učinkovitost i izbjegavanje nepotrebnih praznih hodova, koji u kombinaciji sa stalnim viškom obveza olakšavaju nepovoljan odnos između raspoloživog vremena i zahtjeva menadžerskog posla, ključne su karakteristike svakog uspješnog menadžera. Delegiranje poslova suradnicima pomaže u rasterećivanju menadžmenta. To zahtijeva dobro poznavanje osobnih kapaciteta i sklonosti pojedinih ljudi, tako da se od menadžera često očekuje da djeluje i kao „psiholog“. Situacija se posebice može zakomplicirati u malim organizacijama kulture i

umjetnosti, u kojima nije moguće u svakom trenutku opteretiti određenu osobu dodatnim poslom. Jedini što tada može pomoći je dobra organizacija ukupnog poslovanja, kod koje je svaki pojedinac upoznat sa svojim zaduženjima. (Pavičić i dr., 2006) U Republici Hrvatskoj slabo su zastupljene teme vezane uz kulturne i kreativne industrije, a trebalo bi im se posvećivati više pažnje.Kulturne i kreativne industrije temelje generiranje prihoda kroz eksploataciju kulturnih dobara i usluga koje se temelje na znanju. UNESCO kulturne i kreativne industrije definira kao sektor organizacijskih aktivnosti čiji je osnovni cilj produkcija ili reprodukcija, promocija, distribucija i komercijalizacija proizvoda i usluga iz područja kulture, umjetnosti i baštine. https://poslovnipuls.com/2018/08/20/kreativne-i-kulturne-industrije-in-a-nutshell/ (pristupljeno 11.9.2019.)

Glavni cilj menadžmenta u kulturi je kulturni pomak, odnosno iskustvo koje se pruža ciljanoj publici. Upravo taj cilj je podloga za stvaranje novih programa i događaja koji se ostvaruju u području kreativnih i kulturnih industrija. Zadatak menadžera u kulturi je kvalitetna suradnja s osobama koje stvaraju, kreiraju i inoviraju kreativne industrije te kvalitetno predstavljanje njihovog talenta i zamisli u skladu s temeljnim menadžerskim funkcijama. Menadžer u kulturi stalno treba poticati i otkrivati umjetnost i kreativnost kako bi se ostvario što veći doprinos kulturi. https://proprium.hr/tag/menadzment-u-kulturi/ (pristupljeno 11.9.2019.)

Postoji nekoliko pristupa razvoju kulturnih i kreativnih industrija. To su: komercijalni pristup, reformistički pristup i globalistički pristup. Kad je riječ o komercijalnom pristupu, govori se o kulturnim djelatnicima koji smatraju da bi za područje kulturnih/kreativnih industrija bilo optimalno načiniti promjenu sistema financiranja kulture, a samim tim i kulturnih/kreativnih industrija. Taj pristup tržište stavlja u fokus. Smatra se da je trenutačni sustav prespor te da sadrži previše modela financiranja i regulacije iz „prošlog sistema“. Drugi pristup je reformistički u kojemu se naglašava potreba za reformom sadašnjeg sustava i usmjerenost prema detaljnoj analizi trenutačnih instrumenata za razvoj kulturnih/kreativnih industrija. Smatra se da bi kombinacija „novog i starog sistema“ trebala zaživjeti. Posljednji pristup naziva se globalistički. Ovaj pristup ima značajke komercijalnog pristupa, ali se razlikuju od pobornika komercijalizacije zato što se ne smatraju orijentiranima na hrvatsko tržište, nego govore u širim okvirima. Autori smatraju kako sva tri pristupa pokazuju raznolike odnose prema problemima kulturnih/kreativnih industrija, ali isto tako bi se založili za reformistički pristup. (Švob-Đokić i dr., 2008)

Organizacija institucionalne kulture

Institucionalnu kulturu čine institucije arhiva, muzeja i galerija, knjižnica, kazališta, kinematografa, glazbenih ustanova te polivalentnih ustanova kulture. Antolović (2010:47) smatra da više od ¾ institucija čine knjižnice (77%), dok ¼ preostale institucije koje se mogu grupirati u četiri skupine, a to su: muzeji i arhivi (8,2%), polivalentne ustanove (7,0%), kinematografi (5,6%) te kazališta i glazbene institucije (2,2%). Gledajući usluge u kulturi koje su ostvarene u okviru institucionalne infrastrukture, knjižnice su i dalje najbrojnije i čine skoro 71% svih ostvarenih usluga u kulturi. Nakon knjižnica su kinematografi sa 11,52%, muzeji sa 8,62%, kazališta i glazbene institucije sa 5,17%, polivalentne ustanove kulture sa 3,74% te arhivi sa 0,03%.

Organizacija kazališne djelatnosti

„Kazališta su ustanove koje javno izvode dramska, operna, operetna, baletna, lutkarska i druga scenska djela. Kazališta se osnivaju i djeluju kao: nacionalna, županijska, gradska, općinska i privatna. Nacionalna kazališta osnivaju se zakonom. Kazališta mogu biti u vlasništvu Republike Hrvatske, županije, Grada Zagreba, grada, općine i drugih pravnih i fizičkih osoba.“ (Antolović, 2010:135) Kao javne ustanove, kazališta mogu osnivati Republika Hrvatska, županije, Grad Zagreb, gradovi, općine i druge domaće pravne osobe. Kazališne družine i privatna kazališta osnivaju se kao ustanove, trgovačka društva ili umjetničke organizacije i mogu biti u vlasništvu pravnih i fizičkih osoba. Kazališne kuće mogu obavljati kazališnu djelatnost te je to prostor s prijeko potrebnim umjetničkim i tehničkim osobljem, funkcionalno pogodnim za izvođenje scenskih djela u kojima se povremeno ili stalno izvode predstave gostujućih kazališta, kazališnih družina ili povremenih kazališnih grupa. Mogu biti u javnom ili privatnom vlasništvu. Kazališna djelatnost obuhvaća organizaciju, pripremu te javno izvođenje dramskih, glazbeno-scenskih, lutkarskih i drugih scenskih djela. Kazališta su pravne osobe koje organiziraju, pripremaju i javno izvode scenska i glazbeno-scenska djela te raspolažu kazališnim prostorom funkcionalno pogodnim i opremljenim za izvođenje scenskih i glazbeno-scenskih djela, organizacijskim i tehničkim radnicima, ali i potrebnim umjetničkim osobljem. Kazališni umjetnici u javnim kazalištima i javnim kazališnim družinama zasnivaju radni odnos zaključavanjem ugovora o radu na određeno vrijeme, najčešće na

četiri godine, ovisno o potrebi projekta ili programa. Kazališni umjetnici po pozivu ili na temelju javnog natječaja koji se objavljuje u dnevnom tisku zasnivaju radni odnos. Statutom i općim aktima se uređuje način raspisivanja i provođenja natječaja. Osobe koje su zaposlenici javnog kazališta ili javne kazališne družine na temelju ugovora o radu koji je zaključen na razdoblje dulje od godinu dana, ne mogu biti osnivači ni ravnatelji privatnog kazališta i privatne kazališne družine. U manjim kazalištima gdje upravljanje i organizacija nije tako zahtjevna upravlja ravnatelj. Kada je riječ o javnom kazalištu ili kazališnoj družini tada uz ravnatelja ili intendanta kazalištem upravlja i kazališno vijeće. (Antolović, 2010) Organiziranje poslova u kazališnoj djelatnosti se razlikuje se mnogo od organiziranja poslova u nekoj drugoj instituciji. Zahtjevan posao menadžera u kulturi traži poznavanje osnova struke kojom se organizacija bavi (dramske književnosti i produkcije općenito, posebno suvremenih, domaćih satiričnih tekstova) nije nužno da takva osoba i sama bude i umjetnik. Razdvajanje menadžerskih i umjetničkih funkcija poželjno je zbog izbjegavanja mogućih sukoba interesa. Organizacija rada manjih kazališta nije jednostavan zadatak zbog malog broja zaposlenika. Menadžer se mora snaći s onim što ima te precizno definirati nositelje i vrijeme obavljanja svakodnevnih zaduženja, ali mora i improvizirati kada je to potrebno. (Pavičić i dr, 2006)

Planiranje u kazalištu

Ranije u radu objašnjena je funkcija planiranja, kao jedna od temeljnih funkcija menadžmenta. „Planiranje u kazalištu nije nikakvo puko subjektivno predviđanje, nego je čvrsto zasnovano na različitim i brojnim znanstvenim metodama, istraživačkim iskustvima i egzaktnim načinima razmatranja zakonitosti svih čimbenika koji utječu na kazališnu proizvodnju (društveni, ekonomski, kulturni…). (Lukić, 2006:29)

Kada je riječ o dugoročnom, načelnom planiranju, misli se na strategijsko planiranje, a ako je ipak riječ o kratkoročnom planiranju konkretnih tekućih zadataka i poslova, misli se na operativno (taktično) planiranje. Razlika između strateškog i taktičkog/operativnog plana jest u tome što prvi odgovara na pitanje što treba učiniti i koje ciljeve treba postići, dok drugi daje odgovor na pitanje kako to učiniti. Odnos vremena, novca i kvalitete, u smislu želje za utroškom što manje vremena, što manje novca i postizanjem što veće kvalitete, u pravilu je određen zlatnim trokutom. Unutar trokuta uvijek je moguće dobiti zajedničku kombinaciju dvaju vrhova, ali nikad sva tri u isto vrijeme. Ako se vrhovi trokuta predstave kao B (brzo), J (jeftino) i D (dobro), uvijek se mogu povezati samo dva

od navedenih slova, uz isključenje trećega. To znači da se mora birati između opcija „brzo i jeftino, ali ne i dobro“, „brzo i dobro, ali nikako jeftino“, „jeftino i dobro, ali ne brzo i slično. Producentska praksa opciju brzo, dobro i jeftino ne poznaje. Planiranje nikad izravno ne ulazi u bit umjetničke sfere kazališnog stvaranja. Ona se na njega može odražavati jedino u stupnju fleksibilnosti vremenskoga planiranja. Planiranje predviđa zadatke, postupke, poslove te određuje faze u procesu rada, a ujedno i utvrđuje potrebe kazališne proizvodnje (kadrovske, tehničke, financijske, materijalne). Planiranje u kazalištu zapravo je vrlo dinamičan proces i to onoliko koliko je dinamično i samo kazalište. Zahtijeva prilagodljive modele organiziranja i planiranja zbog izrazitog utjecaja ljudskog čimbenika u kazališnoj proizvodnji. Planiranje kazališne proizvodnje obuhvaća sustavne pripreme za izradu projektnog plana kojima se na osnovu zadaća definiranih u strategijskom planu pristupa. U toj pripremi, svaki element predstavlja konkretan planski zadatak. Obuhvaća i proizvodnju koja promatra projekt kao sintezu svih organizacijskih, planskih, tehničko-tehnoloških i gospodarskih aktivnosti koje su potrebne za ostvarenje konkretnog umjetničkog projekta.Klasične su metode proizvodnog planiranja u kazalištu primjenjive, ali same su po sebi nedostatne zbog velike ovisnosti o ljudskom elementu i nepredvidljivosti. Planiranje zahtijeva pregled cijelog projekta, procjenu vremena, međusobnih ovisnosti u procesu rada, uočavanje očekivanih negativnih utjecaja, planiranje kritičnih točaka, usporedbu nekoliko različitih mogućnosti izvršenja posla i tehnologiju obrade podataka. Za ovakvo planiranje producentu su od pomoći različite mogućnosti vizualnog predstavljanja među kojima su u najčešćoj upotrebi tzv. Gantt dijagrami. Oni se mogu izrađivati prema aktivnostima i prema izvršiteljima. Osim tog modela, u kazališnom planiranju koriste se i tzv. PERT dijagrami (Project Evaluation and Review Technique), a oni omogućavaju planiranje i praćenje projekta kroz izvršenje u odnosu na planiranje po fazama. Na osnovu PERT dijagrama mogu se pratiti međusobni odnosi između različitih stavki planiranja i različitih faza i elemenata produkcije, njihove veze i ovisnosti. Ukupan je plan moguće unaprijed razvrstati na niz manjih pojedinačnih planova, a to su npr. plan proizvodnje predstave, plan promidžbe, plan nabave, plan plasmana i slično. U kazalištu, godišnji plan podrazumijeva četiri velike cjeline: repertoarni plan, kadrovski plan, investicijski plan i financijski plan. Planovi se izvode redoslijedom jedan iz drugoga. (Lukić, 2006) Planiranje je s razlogom jedna od temeljnih funkcija menadžmenta, jer od planiranja sve kreće. Svaka ideja ili projekt mora prvo biti isplanirana da bi se mogla provesti. Nikako se ne bi smjela preskočiti funkcija planiranja jer se planiranjem najbrže i najsigurnije dolazi do realiziranja.

Kazališna produkcija i tržište

U kazališnoj i svakoj drugoj umjetničkoj proizvodnji zakonitosti tržišta ne mogu biti glavni i jedini parametar. Postoje samo dva primjera kazališta na cijelom svijetu koje funkcionira na čistim tržišnim zakonitostima, a to su *Broadway* u New Yorku i *West End* u Londonu i to kao kazališne iznimke i praktične industrije zabave ili tvornice mjuzikla. Gospodarski čimbenici u kazališnoj produkciji moraju se poznavati i uvažavati te je njihova primjena nužno prilagođena posebnostima te proizvodnje, jednako kao i organizacija. To ne znači da se gospodarske zakonitosti i tržišna pravila u kazalištu smiju posve ignorirati, već ih producent mora znati točno primijeniti i ispravno prilagoditi posebnostima proizvodnje u kazalištu. Cijena proizvodnje u kazalištu jednaka je kao i cijena proizvodnje u gospodarstvu, ali je prodajna cijena znatno manja. Potražnja za kazališnim proizvodom nije tolika da bi opravdala troškove njegove proizvodnje prihodom od prodanih ulaznica. Dobit je u kazališnoj proizvodnji društvena. U subvencioniranim kazalištima dotacija sufinancijera pokriva razliku između stvarne i nominalne cijene kazališne ulaznice. Stvarna cijena kazališne ulaznice izračunava se zbrajanjem svih izravnih i neizravnih troškova produkcije te se zatimtaj broj dijeli s brojem sjedala u gledalištu umnoženim s brojem planiranih izvedaba predstave. Jasno je da toliku cijenu ulaznice gotovo nitko ne bi mogao platiti, stoga je ulaznica u subvencioniranim kazalištima izražena u nominalnoj vrijednosti, koja je daleko ispod njezine stvarne cijene. Dotacija pokriva razliku koju subvencioniranoj kazališnoj ustanovi daje sufinancijer. Takva dotacija strogo je namjenska, ali ovisi o broju prodanih ulaznica (gledanosti), odnosno o eksploataciji proizvoda. Komercijalna kazališta čine izuzetak jer tržišno oblikuju stvarnu cijenu ulaznice pri čemu vode računa o velikom broju izvedaba, dvoranama s velikim brojem sjedala i o srazmjeru ulaganja u troškove produkcije. Upravo su zbog toga velike i skupe produkcije vezane uz metropole koje osiguravaju golem broj gledatelja kroz moguće dugo razdoblje izvođenja predstave, što u konačnici može osigurati profitabilnost i rentabilnost takvih projekata i bez golemog proračunskog subvencioniranja. Također, pokazalo se da je poticajnije i korisnije alimentirati pojedinačne projekte kao posebne obračunske jedinice, s detaljnim predračunima prihoda i rashoda, negoli ukupne programe (sezone, godine) kao jednu obračunsku cjelinu. U tom slučaju dotacija predstavlja transparentnu dogovorenu naknadu za kompenzaciju nepokrivenog iznosa stvarne cijene ulaznice za svaki kazališni proizvod. Tek nakon izrade svih navedenih planova, može se govoriti o uspješno završenom postupku

planiranja, čiji su rezultati predočeni u obliku odvojenog ili zbirnog plana. Gdje god je moguće, jako je dobro nakon verbalnog izlaganja i brojčanih podataka imati i vizualan prikaz kao sažetak. (Lukić, 2006)

Plasman kazališnog proizvoda

Kad se govori o plasmanu kazališnog proizvoda na tržište, bitno je spomenuti i pojam marketinga u kazalištu, koji je u Republici Hrvatskoj relativno nov i mlad. Plasman kazališnog proizvoda ovisi o kvaliteti predviđanja potreba tržišta. U slučaju kazališne proizvodnje, to tržište čine gledatelji. Kazalište se prema svojim gledateljima (tržištu) odnosi na jedan od dva moguća načina: ugađajući gledatelju i manipulirajući gledateljem. Ugađati gledatelju znači ispunjavati njegova poznata i predviđena očekivanja, želje, potrebe i ukuse, a nudeći nešto novo i očekivano, izazovno i nepredvidljivo, pozivati na kakvu društvenu aktivnost ili educirati ga znači manipulirati gledateljem. U teatrologiji pojmovi „ugađanje“ i „manipuliranje“ nemaju nikakvog subjektivnog ni emotivnog prizvuka, nego su samo dva ravnopravna moguća pristupa na osnovu kojih, između ostaloga, govorimo i o kazalištu mainstreama, kazalištu novih izazova ili muzejskom kazalištu.U marketinškom smislu prvi pristup ima veće izglede za tržišni uspjeh. Za uspješan plasman proizvoda nužno je znati kojem je i kakvom tržištu namijenjen. Marketing u materijalnoj proizvodnji prije svega ima za cilj plasman i prodaju uz ostvarenje profita. U umjetničkoj je proizvodnji cilj istraživanje i zadovoljavanje kulturnih potreba korisnika, u slučaju kazališne proizvodnje gledatelja.Kazališni marketing služi se sredstvima promidžbe, reklame, odnosa s javnošću u najširem smislu i odnosa s gledateljima. Osnovne marketinške funkcije u kazalištu su istraživanje i planiranje. Plasman kazališnog proizvoda u isto vrijeme mora biti u kući, na gostovanjima u drugim gradovima ili državama i na kazališnim festivalima. Za svako od tri potencijalna tržišta vrijede različiti modeli marketinškog pristupa i drugi kriteriji. Dobit može biti statusna, komercijalna (financijska), promidžbena te kombinacija svega navedenoga. Prodaje se uvijek isti proizvod, ali na različite načine.Za producenta je poznavanje i uvažavanje elemenata gospodarskog marketinga, ali i posebnosti kazališne proizvodnje kako bi ih mogao uskladiti, povezati i primijeniti do učinkovitosti koja je najvažnije mjerilo za procjenu uspješnosti njegova posla. (Lukić, 2006)

Proizvodnja kazališne predstave

U proizvodnji svake kazališne predstave, kazališni producent treba u fazama pretprodukcije, produkcije i postprodukcije slijediti redoslijed postupaka i aktivnosti kako bi mogao uspješno proizvesti predstavu i jednako uspješno eksploatirati gotov proizvod. U pretprodukciji prvo je osiguranje autorskih prava-opcija. Proizvodnja kazališne predstave započinje odabirom dramskog teksta, proznog djela namijenjenog dramatizaciji i scenskoj prilagodbi ili glazbeno-scenskog djela prema kojima će se postaviti predstava. Neovisno o tome koje i kakvo djelo je odabrano, producent za njego prvo mora osigurati autorska prava za izvedbu. Opcija je pojam koji označava rezerviranje za otkup autorskih prava. Za proizvodnju predstave, producent je dužan osigurati vlasništvo prava na izvedbu. Svako umjetničko djelo je nečiji autorski rad i nečije vlasništvo. To vlasništvo ne smije se iskorištavati bez odobrenja vlasnika, njegovih nasljednika ili ovlaštenih zastupnika. Može se koristiti samo u slučaju kad nad konkretnim djelom više ne postoje nikakva autorska prava. Producent u ugovoru o opciji želi dobiti sve što je tražio, po što povoljnijoj cijeni i pod uvjetima koji mu najviše odgovaraju. Važan dio producentovog posla je pregovaranje. Ugovor o opciji zapravo predstavlja kupnju prava na izvedbu. Transakcija podrazumijeva ustupanja prava na izvedbu u zamjenu za novčano plaćanje autoru, izravno ili preko zastupnika. Producent također mora biti siguran da opcija sadrži jamstvo autora ili njegova zastupnika da su oni kao potpisnici ugovora isključivi i jedini, potpuni vlasnici autorskog prava koje prodaju. Plaćanje opcije predstavlja avans na autorska prava koja su odrađena ugovorom najčešće kao postotak na prihod od prodanih ulaznica za svaku pojedinačnu izvedbu predstave ili kao fiksni iznos po izvedbi, što je za producenta najpovoljnija mogućnost. Autor ili zastupnik njegovih prava od producenta traže podatke o dvorani u kojoj se planira produkcija, o producentu, podatke o planiranoj cijeni ulaznice, ali i način financiranje produkcije. Ovi podaci moraju biti točni i precizni, jer se vrlo lako daju provjeriti. Opcija kupuje producentovo pravo izvedbe na određenom prostoru i u određenom vremenskom razdoblju. Kada je riječ o prostoru, poželjno je da producent u istom ugovoru uspije odmah kupiti i pravo za izvedbe izvan tog prostora, ili da u istom ugovoru precizira kako su za izvedbe izvan prostora pokrivenog opcijom autoru dužni platiti njegova prava sami organizatori izvedbe na tom prostoru. Kada se govori o vremenu, u ugovoru je važno jasno precizirati od kada se počinje računati to vrijeme sve do potpisa ugovora, od prve javne izvedbe, od premijere ili od prve prodane pretpremijere. Svako kašnjenje produkcije može dovesti do prestanka trajanja opcije u trenutku

nepovoljnom za producenta i do daljnjih komplikacija u produženju opcije. U ugovoru je potrebno jasno odrediti prava i obveze obje strane u slučaju traženja opcije za isto djelo od drugih producenata (kazalište, radio, televizija, film) te producent mora tražiti da se takva ustupanja trebaju dogovarati obostrano. Nakon što su dogovoreni svi novčani i pravni detalji, ostaje cijeli aspekt autorovih moralnih prava koja se u ugovoru trebaju precizirati. Ona su autorovo statusno pitanje. Nadalje, kad se govori o prilagodbi teksta koji nije izvorno napisan za scensku izvedbu, producent mora imati na umu da se ne smije ni radno započeti posao na dramatizaciji ili adaptaciji (eseja, romana, novele, filmskog scenarija, pripovijetke) dok se ugovorom ne osiguraju prava za taj posao. U tom slučaju, razlikuju se velika i mala autorska prava. Velika prava postoje kada se za scensku izvedbu priprema izvorno djelo, priča, sadržaj, ideja, koje je neupitno autorsko vlasništvo i za koje postoje autorska prava. Mala prava odnose se na situaciju kad se u pripremi predstave koriste manji dijelovi, fragmenti nekog djela, citati ili se neka radnja i sadržaj prevodi u neverbalni scenski izričaj. Nije uvijek jednostavno odrediti granicu između velikih i malih prava te je upravo iz tog razloga potrebna dobra procjena. (Lukić, 2006)

Načini prikupljanja novca za produkciju

Postoji više načina prikupljanja novca za produkciju, a to su: subvencija, sponzori, donacije, pokroviteljstva, vlastiti prihod i alternativni fundraising. U uvjetima subvencioniranog kazališta dovoljno je kvalitetno aplicirati na proračunske izvore, dobro prezentirati projekt, detaljno i realno postaviti proračun te na kraju uvjeriti komisiju ili vijeća u opravdanost ulaganja. Subvencija osnivača i vlasnika pokriva 100% troškova tzv. hladnoga pogona (održavanje zgrade, plaće zaposlenih djelatnika, materijalni troškovi, itd.), a u stavci programskih troškova produkcije čak i do 70% iznosa potrebnih za produkciju. Sponzorstva ne smiju biti toliko beznačajna da vrijede manje od truda i troškova tiskanja zahvalnice te da ne donose korist u zatvaranju financijske konstrukcije. Udio sponzorstva u ukupnom proračunu ne smije se precjenjivati. „Sponzorstvo se poima kao izravna zamjena za državno subvencioniranje, kao (do)davanje novca za umjetničku proizvodnju, pri čemu bi sponzor trebao, upravo kao da je vlasnik i osnivač kazališta, davati novac isključivo zbog činjenice da se umjetnička aktivnost sama po sebi događa.“ (Lukić, 2006: 96) Ono što mu se najviše nudi zauzvrat je njegov logo na plakatima i programskim knjižicama, što je neozbiljan pristup samoj ideji sponzoriranja i protivno njezinoj pravnoj naravi. Sponzorstvo podrazumijeva partnerski odnos između umjetničke i

gospodarske ustanove. Umjetnička ustanova je projekt, a gospodarska ustanova sponzor. Partnerski odnos podrazumijeva obostrane obveze i suradnju, ali i interes sponzora da izdvoji novac za sponzoriranje. Najuspješnija sponzorstva realiziraju ustanove koje mogu funkcionirati i bez sponzora, ali pomoću sponzora funkcioniraju još uspješnije. Kulturne ustanove, primjerice kazališta, sponzoru mogu ponuditi društveni imidž, socijalnu prepoznatljivost ili glamur tvrtki. Sponzorski ugovori predstavljaju ugovore o partnerskim odnosima, a ne priznanice za darovanu milostinju. Kazalište se ne smije postaviti kao slaba strana koja moli za pomoć, već kao partner koji sponzoru nudi konkretnu korist. Osim precizne ponude, motivira potencijalnog sponzora ohrabrujući ga da uloži novac jer će zauzvrat dobiti mogućnost da kroz djelatnosti kazališta realizira različite aktivnosti svoje promocije i reklame. Također može koristiti postojeće umjetničke potencijale za svoje marketinške kampanje te ujedno i pristupiti ciljanim skupinama kupaca. Sasvim različito od sponzorstva jesu donacije. Darovatelj daje kazalištu sredstva bez partnerskog odnosa kakav podrazumijeva sponzorstvo. Ime donacija potječe od latinske riječi donatio što znači darovati, pokloniti te podrazumijeva dar za koji se ne traži ništa zauzvrat. U najvećem broju slučajeva tvrtke doniraju kazališta kako bi si poboljšale društveni ugled. Upravo iz tog razloga kazališta potencijalne donatore trebaju tražiti među tvrtkama koje po svojoj naravi i poslovnoj kulturi drže do društvenog prestiža ili se obraćaju društvenim skupinama koje su pretežiti posjetitelji kazališta. Donacije se lako ostvaruju i za različite društveno korisne projekte koje kazalište poduzima. Nadalje, postoji poseban oblik veze između kazališta i tvrtki, a naziva se pokroviteljstvo. Tvrtke su spremne dati novac za kazališnu produkciju te pomažu aktivnosti kazališta unutar programa svojih marketinških aktivnosti te za razliku od sponzorstva to čini dugoročnije. Koristi se mogućnostima i sredstvima promocije koje joj kazalište može ponuditi. Kada kazalište traži dva ili više pokrovitelja, mora voditi računa o njihovoj kompatibilnosti. Nezamislivo je izabrati dvije tvrtke koje se bave istom djelatnošću, ali su međusobno u konkurentskom odnosu. Vrlo je korisno da se osim interesa kazališta i pokrovitelja sretno uklope i međusobni interesi supokrovitelja koji su usmjereni u istom marketinškom smjeru. Kad je riječ o vlastitom prihodu (prodaja ulaznica i različitih drugih roba i usluga), u nesubvencioniranim kazalištima čini najveći dio prihoda, a u subvencioniranim kazalištima čini jedan važan i potreban dio. Vlastiti prihod od prodaje ulaznica i usluga ispod 20% smatra se lošim poslovnim rezultatom te je realno očekivati da on bude između 20 i 30% ukupnog proračuna (programskih troškova). Ono što je bitno spomenuti su i gratis ulaznice, koje se još nazivaju i počasne ili besplatne ulaznice. Besplatne ulaznice zapravo ne postoje, jer u

materijalnom svijetu ništa nije besplatno. Ulaznice na kojima je napisano gratis također netko plaća, a to je kazalište. Nije uobičajeno da kritičari i novinari kupuju ulaznice za predstave, kao ni fotografije i druge promidžbene materijale pa kasnije sve to refundiraju u svojim redakcijama kao troškove vlastitog poslovanja. Novinare i kritičare u pravilu se poziva na premijeru, a besplatne ulaznice im se osiguravaju i za reprizne epizode koje žele pogledati. Političarima, uglednicima, kulturnim i javnim djelatnicima uvijek su osigurane gratis ulaznice. Golema količina ulaznica ostaje izvan prodaje i dijeli se besplatno. Zbog točnosti proračunskih stavki i transparentnosti rashoda dobro je novinarske gratis ulaznice iskazati kao rashod u stavci promidžba predstave, a za ugledne uzvanike u stavci reprezentacija kazališta. Gratis ulaznice za sponzore ukalkulirane su u sponzorskim ugovorima i realno „plaćene“, a glumci i tehničko osoblje također dobiju određen broj besplatnih ulaznica za premijeru ili koju od repriza. O tome odlučuje uprava kazališta, ali uglavnom je takva praksa svugdje. Posljednji način prikupljanja novca jest alternativni fundraising. Producent se mora usmjeriti na intenzivni fundraising kako bi povećao ukupan prihod u odnosu na proračun. Animiranje potencijalnih davatelja novca za produkciju, koje se organizira kao namjenski skup prikupljanja novca je jedan od mogućih oblika fundraisinga. Ako se producent odluči za taj oblik fundraisinga, mora voditi računa o nekoliko bitnih stvari. Mora početi na vrijeme, u točno naznačen sat koji stoji u pozivnici, jer poslovni ljudi nemaju vremena na bacanje te je svaka minuta bitna. Također, piće dobrodošlice se počinje posluživati pola sata prije početka skupa, kako bi se postigla opuštena atmosfera te ujedno i ispunio prostor čekanja. Ukupno trajanje takvog skupa ne smije premašiti sat i petnaest minuta, a producent prezentaciju projekta započinje predstavljanjem sebe pa tek onda projekta, proračuna i očekivanja, što ne smije biti dugačko i nikako duže od desetak minuta. Bitan je i osobni kontakt sa svakim od pozvanih, razmjenjuju se posjetnice, animira ih za sudjelovanje u projektu i dijele se promidžbeni materijali. Nakon određenog vremena (ne manje od dva dana i ne više od pet dana) producent kontaktira osobe čije je posjetnice prikupio te pokušava ugovoriti posao, ako postoje zainteresirani za ulaganje. Valja upozoriti da je ovaj način fundraisinga povezan s nužnim ulaganjem i da je poprilično neizvjesnog ishoda jer postoje ljudi koji na takva događanja dođu bez namjere ulaganja novca, već se pojave zbog radoznalosti ili zabave. (Lukić, 2006) Prikupljanje novca vrlo je važno za rad kazališta, jer uz financijska sredstva kazališta mogu lakše i bolje funkcionirati. Iako se novac može prikupljati na različite načine, sponzorstvo je najbolja opcija za tvrtku i kazalište. Kazalište od tvrtke dobiva potrebna sredstva, a tvrtka od kazališta promociju te bolji društveni ugled. Iako

kazalište pruža ugled, tvrtkama nije samo to razlog zbog kojeg su spremni uložiti u takvu ustanovu. Ulaganjem pokazuju da su društveno odgovorni te se na taj način povezuju sa zajednicom. Mnogi se pitaju vrijedi li ulagati u kulturu i je li takvo ulaganje isplativo? Odgovor na to pitanje vrlo je lak. Svako pametno ulaganje je isplativo, a kultura uz sve to pruža i dodatan osjećaj vrijednosti.

Marketinško planiranje

Marketinško je planiranje planska primjena raspoloživih marketinških resursa s ciljem postizanja marketinških ciljeva. To je ujedno i zahtjev koji se pred kulturne ustanove postavio relativno nedavno te predstavlja bitnu novinu u poslovanju. Postoje razlozi za i protiv marketinškog planiranja. Planiranje daje jasan fokus i usmjerava, potiče aktivnosti menadžmenta koji kroz proces marketinškog planiranja lakše osigurava postizanje strateških ciljeva menadžmenta uz optimalno organiziranje, iskorištavanje i preustroj postojećih resursa ustanove. Također, proces donošenja odluka u menadžmentu višestruko se unapređuje jer se zahvaljujući marketinškim planovima u odlučivanju postiže najrazumnija, ali i najjasnija razina u odabiru raznovrsnih mogućnosti i umanjuje mogućnost donošenja loših odluka. Menadžment se unapređuje i činjenicom da dugoročni i dobri marketinški planovi omogućavaju primjenu kreativnijih načina razmišljanja o poslovanju i donošenju odluka. Isto tako, osiguravaju pouzdan okvir unutar kojeg se može birati između više mogućih pravaca djelovanja u menadžmentu. Planiranje marketinga pomaže u tome da se usvoje i primijene različiti ciljevi poslovanja i različite razine odlučivanja u menadžmentu sa što manje grešaka. Pomaže da se s više sigurnosti donesu odluke, bilo to u vezi odabira posebnih ciljanih skupina publike, medijskih oblika promidžbe ili pak posebnih sponzora. U svijetu tržišnih odnosa marketinški planovi jačaju kredibilitet kulturne ustanove tako što joj stvaraju imidž ozbiljnog i odgovornog suradnika, posebice kod financijera, sufinancijera, sponzora i poslovnih partnera. Ljudi koji donose odluke o financiranju su u pravilu osobe bez umjetničkih znanja i senzibiliteta. To su poslovni ljudi, financijaši ili birokrati te prema kulturnim ustanovama imaju dugoročno razrađene marketinške planove. Postoje i razlozi koji su protiv marketinškog planiranja jer koliko god su planovi dobro i profesionalno napravljeni, nemaju nikakvog smisla ukoliko ne postoji puna svijest i suglasnost o važnosti njihova poštovanja i primjene unutar cijele ustanove. Također, prevelik broj nepredvidljivih izvanjskih čimbenika utječe na održivost dugoročnih planova. Marketinško planiranje prije svega treba biti strateško, a tek onda taktičko-operativno. Definiranja ciljeva ustanove uvijek postavljaju pitanja koja započinju sa što ili koji. Strateško planiranje traži i pronalazi odgovore na skupinu pitanja koja započinju sa što ili koji. Taktičko planiranje odgovara na pitanja koja počinju s kako. Strateško je planiranje uvijek općenitije i apstraktnije u sferi poslovne politike ustanove, a taktičko je planiranje krajnje korektno i zadržava se na razini dnevnog funkcioniranja ustanove. Po svojoj naravi, strateško je

planiranje uvijek dugoročno, a taktično je planiranje kratkoročno. Strategija pokriva srednje dugo do jako dugog razdoblja planiranja ustanove i podrazumijeva planiranje za razdoblje od tri do pet godina unaprijed. Taktički planovi operativne su naravi, usmjereni na detaljno planiranje vrlo konkretne aktivnosti, a izvode se i oblikuju prema strateškim planovima. Primjerice, strateški plan kazališta pretežito usmjeren na građansku publiku zacrtao je proširenje ciljane skupine na srednjoškolce i studente te odredio programske smjernice koje će za to osigurati pretpostavke. Niz aktivnosti za ulazak na tržište i animiranje srednjoškolaca i studenata u konkretnim školama i sveučilištima kroz oblike marketinga prilagođenog takvoj situaciji razrađuje taktičko-operativni plan. Ako je, primjerice, strateški plan predvidio povećanje ukupnog broja izvedbi u kazalištu za 5% godišnje i povećanje broja gledatelja za 7%. U tom slučaju, taktički planovi razrađuju konkretne marketinške aktivnosti kako bi se organizacijom izvedbi i prodajom ulaznica postigli željeni ciljevi. Ovakvi planovi rade se za razdoblje do 12 mjeseci, a najviše do 2 godine. Kada je proces marketinškog planiranja doveden do kraja, potrebno ga je rezultirati dokumentacijom koja sadrži: definiciju misije ustanove, ciljeve ustanove, situacijsku analizu- mogućnosti i opasnosti izvanjskih utjecaja te analizu unutarnjih snaga i slabosti, analizu kritičnih čimbenika uspjeha, specifične marketinške ciljeve i strategije kojima će se to postići, potrebnu taktiku kojima će se ti ciljevi ostvarivati na operativnoj razini, potrebne proračunske resurse, plan primjene strategije (kalendar aktivnosti) i mehanizme kontrole, nadzora i mjerenja povratnih informacija o učincima (feedback). Postavljanje marketinške misije izvodi se iz jasno određenih ciljeva organizacije (ustanove) iz kojih je razvidan njezin smisao. Jasno izražena misija ustanove definira poslove te ustanove sukladno društvenoj skupini kojoj se ustanova obraća. Vrlo je važno da stajalište o misiji ustanove bude kratko, precizno, jasno i razumljivo kako bi i ljudi izvan umjetničkog posla mogli znati o čemu je riječ. Kada se analiziraju unutarnji i vanjski čimbenici, koristi se SWOT analiza pomoću koje se prikazuju snage, slabosti, prilike i prijetnje. Analiza je korisna jer omogućava ustanovi da pojednostavi i sažme činjenice vezane uz svoju unutarnju organizaciju, proizvod, resurse i poslovanje te jasno usmjeri pravce analize prema potrebnim zaključcima. (Lukić, 2006)Gotovo su jednaka pravila za kazališni marketing i marketing svake druge proizvodnje, osim što kazališni marketing ima poseban mikrosustav uvjetovan osobitostima kazališne proizvodnje. Riječ je o razmjeni između kazališta i njegova okoliša, a ta se razmjena odvija kroz tri nerazdvojiva postupka. To su: marketing, promidžba i reklama. Definirat će se svaki od tih pojmova. (Lukić, 2006). „Marketing je u slučaju kazališta postupak prodaje ulaznica ili

usluga gledatelju (konzumentu).“ (Lukić, 2006:187) „Promidžba je medijsko informiranje o projektu, stvaranje obavijesti o njemu, ali besplatno, kroz razgovore sa sudionicima, reportaže s pokusa i premijere, odjeke u medijima i sl. (Lukić, 2006:187) „Reklama je oglašavanje u medijima koje producent kupuje plaćajući prostor (u elektronskim medijima i vrijeme) u njima. Ona košta, investicija u reklamu je sastavni dio proračuna projekta.“ (Lukić, 2006:187) Ono što je također vrlo važno za svako poslovanje, ne samo za kazalište, jest internet. Živimo u digitalnom svijetu i bilo bi nemoguće zamisliti da jedno kazalište nema internetsku stranicu sa svim obavijestima, popisom osoblja, predstavama i sl. te da nema društvene mreže na kojima je danas većina mladih te tamo najlakše inajbrže dolaze do informacija koje su im potrebne. Kod kreiranja vlastite stranice treba voditi računa o iskustvenim saznanjima iz istraživanja ovakvih oblika reklame. Stranica se mora brzo otvarati te mora biti pregledna i dostupna, a njezino pretraživanje ne smije posjetitelju oduzimati previše vremena. Sadržaj se mora dopunjavati najnovijim informacijama, ali i vizualno osvježavati koliko je često moguće. Važno je i da su informacije jasne, ali ujedno zabavne i intrigantne. Fotografije bi trebale biti kvalitetne i pažljivo odabrane. Internet je kazalištima otvorio nove mogućnosti promocije i komunikacije. Također je donijelo nove interese potencijalnim sponzorima. Na naprednijim i dobro postavljenim stranicama kazališta sponzor može pratiti tko su posjetitelji stranice kazališta te može istražiti tržište unutar te ciljane skupine. Kazališta na ovaj način prikupljaju e-mail adrese posjetitelja kojima će upućivati newslettere i informacije. U razvijenom informatičkom društvu postoje vrste sponzorstva koje su usmjerene isključivo na sponzoriranje Web stranica kazališta ili njihovih pojedinih segmenata. Prema istraživanja koja su se provela u Europi i SAD-u, e-mail je učinkovitije sredstvo oglašavanja od Web-a jer stvara osobnu komunikaciju kazališta s potencijalnim gledateljem. Ali, većina hrvatskih kazališta nema ovako aktivne Web stranice. Slanje informacija, pozivnica i newslettera (ukoliko postoje) obavljaju se poštom zbog nerazvijenosti navike takvog komuniciranja i nedovoljne osposobljenosti vlastitih djelatnika za takav oblik komunikacije. U razvijenim zemljama komuniciranje putem pošte se napušta. Web stranice kakve imaju hrvatska kazališta su informativne, neuredno osvježene najnovijim informacijama i pasivne. Najčešće su opterećene podužim pregledima povijesti kazališta i fotografija vanjskog izgleda zgrade. Kao sredstvo marketinškog komuniciranja s tržištem nisu najučinkovitije, a sponzorima su neatraktivne. U svakom marketinškom pristupu je potrebno segmentirati tržište. Producent mora biti svjestan o tome što prodaje, odnosno, koju i kakvu predstavu nudi tržištu. Mora biti

svjestan posebnosti predstave (njezin tip i vrsta), prednosti predstave u odnosu na konkurentske predstave na tržištu (koliko se ona razlikuje od drugih predstava koje se istom tržištu nude, njezine vremenske ugođenosti (prigodnost trenutka u kojemu se predstava nudi), kategorije mogućih kupaca (za koju publiku je predstava namijenjena), mogućnosti prilagodbe marketiranja konkretnog projekta prema nekom posebnom kriteriju, umjetničkom, političkom, društvenom i sl. (što se može koristiti kao poseban izazov). U kazališnom marketingu potrebno je predstavu sagledati realistično i što objektivnije. Činjenica je da među kazališnim predstavama u kvaliteti ima bitnih razlika, ali neke predstave na svjetskim festivalima imaju veću cijenu od drugih, kvalitativno istih ili čak i boljih. Za to je zaslužan marketing jer je prije plasiranja istražio što točno gledatelji žele vidjeti. (Lukić, 2006)

Povijest i razvitak Gradskog kazališta „Joza Ivakić“ Vinkovci

Vinkovci su zbog svog zemljopisnog položaja stoljećima izloženi utjecajima kultura i različitim osvajačkim pohodima. Vinkovci, kao najveći grad jugoistočne Slavonije i zapadnoga Srijema, očuvali su autentične običaje i razvijan kulturni duh snažnog nacionalnog određenja. Prvi podaci o predstavama u Vinkovcima potječu iz 1876. godine. Vinkovačka kazališna tradicija zaista je dugačka te je kazalište prošlo kroz različite faze razvoja. Nakon razdoblja Diletantskog kazališta naziv je promijenjen u Gradsko narodno kazalište (1945.-1952.), zatim je atribut Narodno (profesionalno) promijenjen u Amatersko (sve do 1979.) kada je postao Centar za kulturu (do 1991. godine). Od 1992.-1997. godine bilo je razdoblje Gradskog kazališta Vinkovci, a tek od 1998. jest naziva kakvog je i danas, a to je Gradsko kazalište „Joza Ivakić“ Vinkovci.

Osnivanjem kazališta *Joza Ivakić*1998. godine započinje poslijeratna obnova kazališnog života u Vinkovcima, a 2002. godine stvaraju se preduvjeti za početak organizirane kazališne produkcije izborom novog ravnatelja. To je bio izrazito težak zadatak jer je trebalo iz zapuštene dvorane i odumrlog kazališnog života započeti produkciju te formirati osnovnu jezgru amaterskog ansambla. Okosnicu tadašnjeg rada kazališta činio je amaterizam. Tadašnji kazališni ravnatelj Ivica Zupković (poznat u društvenom životu Vinkovaca po slikarskom radu) okupio je glumce amatere koji su djelovali kroz nekoliko udruga građana u razdoblju od 1991., kada je kazalište formalno ugašeno aktom Gradskog vijeća, dok je zgrada dana u zakup privatniku za potrebe kina. To je bio jedan od najtežih udaraca kazališnom životu u proteklih 90 godina, budući da je kazališni život ovisio o radu udruga koje su se bavile kazališnim amaterizmom. Okupljanjem prvih glumaca, počelo se raditi na prvoj predstavi, a izbor je bila predstava E. Ionesco *Ćelava pjevačica*. Režija za predstavu prepuštena je glumcu Hrvatskog narodnog kazališta u Osijeku Vjekoslavu Jankoviću, a scenografija slikaru Marku Šošiću. U toj predstavi naglasak je stavljen na ispraznost i površnost malograđanskog života i apsurda međuljudskih odnosa.

U novoosnovanom kazalištu, prva premijera s kojom je svečano označen početak rada kazališta bila je praizvedba drame T. Zajeca *Svinje*, 11. siječnja 2003. godine.To je ujedno i prva profesionalna predstava i označava početak profesionalizacije kazališta. Predstava je uvrštena u službeni program Festivala glumca 2004. godine. Tada je kazalište polako ušlo u gradski život Vinkovaca te zauzelo mjesto koje mu pripada kod njegove publike. Takvo shvaćanje važnosti kazališta za jedan grad uvjetuje kod gradskih vlasti razmišljanje

o potrebi opremanja i uređenja zgrade te se kretalo u izradu projekta. U prvoj etapi, radovi su obuhvaćali unutrašnjost kazališta te je završetak uređenja predstavio kazalište u potpuno novom sjaju. Novouređena zgrada Kazališta *Joza Ivakić*otvorena je premijerom drame *Požar strasti*, 12. svibnja 2005. godine. Ovom predstavom oživjela se tradicijska literatura kroz kazališni amaterizam. U razdoblju trećeg profesionalnog kazališta nastale su i najbolje amaterske predstave, kao što su: Ivo Brešan *Predstava Hamleta u selu Mrduša Donja*. Predstava je nastala u koprodukciji s kazališnom udrugom *Lipa*iz Orašja te je ujedno i prva takva koprodukcija u novijoj povijesti kazališta. Režiser je Dražen Ferenčina. Iduća predstava je George Feydeau: *Ne motaj se okolo gola*, u režiji Andrijane Raguž. Predstava je doživjela brojna gostovanja i izvedbe. Zatim, još jedna amaterska predstava je Carlo Goldoni: *Mirandolina*, a posebnost predstave je njezina povijesno datirana kostimografija. Profesionalna produkcija se nastavila te se nakon već spomenute predstave *Svinje*publici predstavila predstava *Soboslikar*u režiji S. Matavulja. Ta predstava je donijela najviše pohvala, a 2007. godine i nagradu za najbolju predstavu na Međunarodnom festivalu pučkog teatra Omišalj-Čavle. Predstava je komedija koja problematizira ljubavne odnose i prevaru kao njihovu posljedicu, a predstava je izvedena preko pedeset puta u zemlji i inozemstvu. Nakon te predstave, nova je bila u koprodukciji s Hrvatskim narodnim kazalištem u Varaždinu te je riječ o parodiji i režiji S. Matavulja *Opasna zamjena*. Nakon te predstave, predstavljena je jednočinka Harolda Pintera *Lift za kuhinju*koja tretira suvremenu tematiku. Redatelj je Vjekoslav Janković te vješto i scenski uvjerljivo iznosi Pinterovu ironičnost, ali i potencira britkost dramskih dijaloga između likova. Do izražaja dolazi i snažna slikarski postavljena scenografija koja izvrsno sugerira unutrašnju napetost Pinterova komada. Predstava je uključena u natjecateljski dio programa Festivala glumca 2007. godine. Nadalje, predstavom *Iz Kabula s ljubavlju*Dubravka Matakovića nastavilo se programsko određenje kazališta. Predstava je praizvedba suvremenog djela, a uvaženi autor stripova i ilustrator Matković uspio je u kazališnom mediju istaknuti stvaralačku i komunikacijsku neposrednost svog istoimenog stripa. Na toj se osnovi i gradila predstava. Cilj nije bio kopirati strip, već stvoriti predstavu koja korespondira s razlozima zbog kojih je i nastao strip. Predstava je postigla ogroman uspjeh, ali i dobila pozive na brojna gostovanja. Tatjana Bertok-Zupković bila je nominirana za Nagradu Hrvatskoga glumišta u kategoriji Glavna ženska uloga 2007. godine. 2009. godine ostvarena je ambicija jer je tada kazalište postalo profesionalno sa svojim stalnim ansamblom. (Bogner- Šaban, 2009.) Događaj koji je obilježio kazalište jest 100 godina obljetnice kazališta u Vinkovcima i 85. godišnjice smrti Joze Ivakića.

Održala se izložba „Sto godina Vinkovačke kazališne scene 1917.-2017.“ Ono što je također vrlo važno je 85. godišnjica smrti Joze Ivakića, čije ime kazalište i nosi. On je bio istaknuti vinkovački književnik, kazališni i filmski redatelj te ujedno i kulturni djelatnik koji je svojim djelovanjem ostavio značajan trag u slavonskoj kazališnoj i književnoj tradiciji. Posebno se istaknuo kao dramatičar koji je oživio pučki igrokaz te kao uspješni kazališni redatelj jer je postavio na scenu brojna hrvatska i europska dramska djela. Gradsko kazalište „Joza Ivakić“ Vinkovci oblikovalo je snažnu poveznicu s bogatom kulturnom vinkovačkom tradicijom. Danas je kazalište zapaženo, uspješno vođeno te ostvaruje suradnju s brojnim istaknutim redateljima, glumcima, umjetnicima i drugim hrvatskim kazalištima. Kvalitetnom i raznolikom kazališnom produkcijom obogaćuje kulturni život regije te stvara dio vrijedne kreativne mreže profesionalnih kazališta Republike Hrvatske. (Katalog 100 obljetnica kazališta u Vinkovcima i 85. Godišnjica smrti Joze Ivakića) Također, stotinu godina je prošlo od prvih očuvanih i arhiviranih ulaznica za predstave „Prosci“ Ise Velikanovića i „Začarani ormar“ Ferde Ž. Milera Diletantskog kazališta u Vinkovcima. Okrugla obljetnica rada vinkovačkog kazališta prizvala je potrebu retrospektivnog pogleda, rekapitulaciju postignuća i svečanog obilježavanja tijekom 2017. kojima se evocirala kazališna tradicija i javnosti predstavio recentni rad kazališta. Znak kazališne stogodišnjice su premijerne predstave: „Tri treća tromjesečja“, „U babinom gnijezdu“, „Ružno pače“ i „Macbeth“. Premijera ljubavne komedije u četiri čina, nastale po tekstu Joze Ivakića, „Vrzino kolo“, bila je centralno događanje. Predstavu je režirao Vjekoslav Janković u koprodukciji s Hrvatskim kazalištem u Pečuhu. Obilježavanje 100 godina kazališnog života u Vinkovcima, 85 godina od smrti Joze Ivakića i 10 godina profesionalnog rada je održano pod pokroviteljstvom predsjednice Republike Hrvatske, Kolinde Grabar -Kitarović. Gradonačelnik Vinkovaca, Ivan Bosančić, na pročelju je kazališta otkrio spomen ploču prvog sačuvanog kazališnog plakata te je tim činom službeno završilo obilježavanje 100 godina kazališnog života u Vinkovima te 85 godina od smrti Joze Ivakića. (http://www.kazaliste-vinkovci.hr/o-kazalistu/, 3.9.2019.)

Ravnatelji vinkovačkog kazališta mijenjali su se kroz godine. Redom imena ravnatelja su: Vojin Dubajić, Dušan Šuša, Miroslav S. Mađer, Ljubomir Teodorović, Vladimir Ren, Ivica Zupković te sadašnji ravnatelj Zdenko Rečić. Također, mnoga su poznata imena utkana u vinkovačku kazališnu tradiciju. Nada Subotić bila je članica Gradskog narodnog kazališta te je tumačila Ninu u Cankarovoj drami *Kralj Betajnove*u predstavi koja je označavala početak kontinuiranog scenskog života u Vinkovcima u proteklom stoljeću.

Joza Mataković slikar je i scenograf, a dao je poseban likovni pečat vinkovačkom kazalištu od 1945. godine do sedamdesetih godina te se posebno ističe apstraktna reduciranost njegovog likovnog rješenja u Begovićevoj drami *Bez trećega* (Nagrada grada Vinkovaca). Također, autor je znaka i grba manifestacije Vinkovačke jeseni, a njegova su umjetnička dostignuća okrunjena *Zlatnim grbom* Vinkovaca, nagradom za životno djelo.
Mirjana Remlinger glumica je i lutkarica, rođena u Vinkovcima. Na početku karijere zapažena je u vinkovačkom kazalištu kao Dejanira u komediji C. Goldonija *Krčmarica Mirandolina.* Glumila je u Hrvatskom narodnom kazalištu u Osijeku i u Gradskom kazalištu u Virovitici, ali se 1965. vratila u Vinkovce gdje je uspješno ostvarila brojne dramske uloge.Kazališni i filmski glumac Ivo Gregurević za vrijeme školovanja u Vinkovcima je nastupao u predstavama Omladinskog studija (Salamon- Pjesma nad pjesmama, 1970.), ali i u redovitom repertoaru, kao što su *Fragmenti djela Ive Kozarca,* otvorenje smotre Vinkovačke jeseni te kao Grujica u komediji Petra Petrovića Pecije *Grujičina ljubav*.Svima poznati glumac i redatelj Rade Šerbedžija svoje je kazališne početke imao upravo u Vinkovcima gdje je glumio u dječjim predstavama (Dječak- Hauff Nosonja; Petar- Spyri Heidi), a na velikoj je sceni donio Pasimahu u Držićevom *Skupu*.
Glumac i redatelj Franjo Jelinek bio je član vinkovačkog ansambla od sezone 1947./1948 te je godinama glumio najodgovornije uloge u vinkovačkom kazalištu. Ivan Lorenc bio je vinkovački boem, povremeno scenograf i slikar izvođač u vinkovačkom kazalištu. Gradski muzej Vinkovci i Ogranak Matice hrvatske priredili su retrospektivnu izložbu njegovih radova 1989. godine. Himzo Nuhanović kazališni je organizator i redatelj koji je samo u Vinkovcima ostvario više od 90 režija, a režirao je i u Vukovaru i u Belom Manastiru. Bio je voditelj kazališne produkcije u Centru za kulturu pri Radničkom sveučilištu *Nada Sremec* te je režirao gotovo sve predstave od 1979. do 1987. godine. Od samog početka je sudionik manifestacije Festival glumca, a ujedno i osnivač festivala Lutkarsko proljeće. Također, dobitnik je brojnih priznanja i nagrada. Žarko Mijatović, glumac, kulturni djelatnik i redatelj, školovao se u Vinkovcima od 1944. do 1946. godine, a kao gimnazijalac je nastupao u kazalištu. Čest je gost vinkovačkih kulturnih i kazališnih događanja (Vinkovačke jeseni i Festival glumca). U vinkovačku kazališnu tradiciju ugrađeni su i: Ivo Fici, Ivan (Vanja) Drach, Fabijan Šovagović, Zvonimir Torjanac, Mato Ergović, Dušan Gojić, Dinka Markasović i Dubravko Mataković. (Bogner-Šaban, 2009)

Potrebno je izdvojiti ih sve jer su oni ti koji su kroz godine postojanja kazališta pridonijeli njegovom razvitku, a neki od njih su svoje početke gradili upravo u vinkovačkom kazalištu te ga time učinili bogatijim i posebnijim. Povijest kazališta iznimno je značajna i za sam grad. Kroz godine, kazalište je doživjelo brojne uspone i padove, ali nikad se nije prestalo truditi i raditi. Svaka osoba koja je imalo pridonijela rastu kazališta od samih početaka, utkana je u neizbrisivu kazališnu tradiciju. Svatko od njih dao je dio sebe te donio nešto novo radu u kazalištu i vjernoj kazališnoj publici. Kazališna tradicija uvijek se treba isticati i pričati novim generacijama, kako se nikad ne bi zaboravila. U ljudima, koji su vezani za Vinkovce i kazalište, budi poseban osjećaj divljenja i zadovoljstva.

Gradsko kazalište „Joza Ivakić“ danas

Gradsko kazalište „Joza Ivakić“ i dalje se trudi i radi na brojnim predstavama i suradnjama. Već je ranije navedeno da je ravnatelj kazališta Zdenko Rečić, a stalni ansambl kazališta čine: Vladimir Andrić, Katarina Kristić i Matea Marušić. Dorian Paulić trenutačno je na stručnom osposobljavanju. Riječ je o gradskom kazalištu, tako da nema puno zaposlenih. Za financije je zadužena jedna osoba, kao i za marketing. Uz njih, u kazalištu rade i inspicijent, voditelj scene i tehnike i majstor svjetla i tona. Nemaju menadžera u kulturi, već se taj posao raspodjeljuje na ostale zaposlenike. Svaka predstava mora se pomno isplanirati, organizirati, za što su potrebni ljudi koji će to voditi i kontrolirati. Tako da se na ovom primjeru vidi kako je menadžment potreban svugdje pa tako i u kazalištu. Osim što kazalište ima između 30 i 40 predstava, postoje i brojna gostovanja i to: Srbija- Kikinda, Subotica, Zaječar, Sremska Mitrovica, Makedonija- Kriva Palanka, Mađarska-Pečuh, Bosna i Hercegovina- Zenica, Tuzla, Sarajevo i po hrvatskim kazalištima ili ustanovama kulture. Najčešće su to festivali ili razmjena predstava, ali neke predstave su i otkupljene od domaćina. Ministarstvo kulture sufinancira odlazak kazališta u manje sredine. http://www.kazaliste-vinkovci.hr (pristupljeno 3.9.2019.) Ravnatelj kazališta pojasnio je misiju i viziju. Misija kazališta je organiziranje kazališnih predstava, ali i stvaranje vlastitih koje će moći predstaviti vinkovačkoj publici i putovati po Hrvatskoj, Srbiji, Bosni i Hercegovini, Mađarskoj, itd. Žele biti jedna od kulturnih ustanova grada koja će svojim radom ponuditi i druge kulturne proizvode. Ono što je vrlo važno i što održava svako kazalište je njegova publika. Svojim predstavama kazalište treba privući sve dobne skupine te ih zaintrigirati kako bi se

ponovno vratili i vidjeli nešto novo. Kod djece je bitno da steknu naviku dolaženja u kazalište, srednjoškolcima se pružaju lektirni naslovi kroz predstave, a odraslima se pružaju predstave kroz koje će se moći nasmijati, zaplakati ili poistovjetiti jer tematika može biti o životu, stvarnosti ili dilemi. Vizija kazališta je imati do pet premijernih naslova godišnje (uključene dječje, koprodukcije i za odrasle) te biti kazalište adekvatno gradu Vinkovcima koje će imati svoje mjesto na kazališnoj sceni Hrvatske.Medijski partneri kazališta su: Scena, Kultura-hr i Cro-kultura. Sponzori kazališta su: Croatia osiguranje, Nexe, Boso, Hrvatske šume, Eurco, Vinkovačka, itd. Kazališta financira grad Vinkovci (oko 75-80%), vlastita sredstva (prodaja karata, predstava, oko 15-20%), Ministarstvo kulture (do 5%), donatori i prijatelji kazališta (do 2%) i županija (manje od 0,5%). Kazališne predstave promoviraju se najviše putem društvenih mreža jer su danas one najzastupljenije. Ima svoju Youtube, Facebook i Instagram stranicu. Na Youtube-u ne objavljuju tako često, kao na Instagramu i Facebook-u. Tamo se mogu pronaći najave predstava, isječci iz intervjua, programi za predstavu i sl. Također, postoje i plakati predstava koji se mogu vidjeti po gradu i na taj način starija populacija može znati kada se što događa, dok je za mlađu populaciju ipak najbolji Instagram, na kojemu su vrlo aktivni. Vrlo je korisno objavljivati na toj društvenoj mreži jer će time zainteresirati velik broj publike. Na stranici kazališta mogu se pronaći osnovne informacije o kazalištu, kao i raspored i najave predstava. Stranica nije naprednog tipa kao što je ranije navedeno u radu, ali ažurna je i pregledna.

Prikazat će se SWOT analiza na primjeru Gradskog kazališta „Joza Ivakić“ Vinkovci te će se utvrditi snage, slabosti, mogućnosti i opasnosti.

Tablica 2. SWOT analiza na primjeru Gradskog kazališta „Joza Ivakić“ Vinkovci

SWOT ANALIZA	
SNAGA	SLABOSTI
Duga kazališna tradicija Mladi glumci Nove predstave Brojne nagrade i priznanja	Malo zaposlenih Nedostatak financijskih sredstva za veći glumački ansambl Starija zgrada koja nije adekvatna za današnje vrijeme
MOGUĆNOSTI	OPASNOSTI
Suradnja s drugim kazalištima i gostovanja Zapošljavanje menadžera u kulturi	Nezainteresiranost mlađe populacije

Izvor: obrada autora (prema: Lukić 2006: 179)

Ovom analizom prikazane su snage, slabosti, mogućnosti i opasnosti s kojima se kazalište susreće. Kazalište ima puno potencijala, ali je prikazano i na koji način se rad u kazalištu može dodatno poboljšati. Jedan od načina koji bi pomogao radu u kazalištu jest osmišljavanje projekta koji bi privukao mlađu populaciju. Društvene mreže mogle bi pomoći u tome da se mladi aktiviraju. Bitno je ispitati tržište, kako bi znali što ih privlači. Mlade bi zaintrigirala predstava s kojom bi se mogli poistovjetiti. Predstava koja govori o problemima s kojima se današnji tinejdžeri susreću, prikazana na realističan i humoristični način. Također, može se organizirati radionica koja bi podučila mlade o radu u kazalištu. Interaktivnim predavanjem prikazati koja je vrijednost i smisao kazališta. Kazalištu trebaju i financijska sredstva, stoga se više trebaju oglašavati putem medija kako bi njihov rad prepoznali potencijalni sponzori koji su spremni uložiti u instituciju.

Zaključak

U ovom su radu detaljno objašnjene sve funkcije menadžmenta koje su potrebne kako bi kazališta mogla ispravno raditi i funkcionirati. Kultura je iznimno važna te je stoga važno i zanimanje menadžer u kulturi jer pospješuje njen rad. Ono što je žalosno je to što u praksi nije tako, ali postoji nada da će zanimanje biti prepoznato i uvaženo onoliko koliko zaslužuje. Kazališta u Hrvatskoj najviše vode borbu s financijskim sredstvima pa tako i Gradsko kazalište „Joza Ivakić“ Vinkovci. Kazalište ima svoj stalni postav, organizira predstave, gostuje na festivalima, ali nema dovoljno sredstava kojima bi proširio svoj glumački ansambl. Iz tog razloga, kazalište se treba više oglašavati putem medija kako bi ga prepoznali potencijali sponzori pomoću kojih bi rad bio uspješniji. Povijest kazališta je zaista impozantna jer su i mnogi poznati umjetnici svoje početke gradili upravo u Vinkovcima. Kazalište ide u korak s vremenom te se trudi pružiti što bolji sadržaj koji bi privukao što raznovrsniju publiku, ali bi edukacijama i radionicama trebao privući što više mladih. Uz menadžment u kazalištu, iznimno je bitna promocija putem društvenih mreža jer ona omogućava veću prepoznatljivost. Uz sve navedeno, vinkovačko kazalište dobar je primjer malog kazališta koji se neprestano trudi i radi te želi postati najbolje, a to se može postići dobrom organizacijom i unaprijed planiranim projektima i ciljevima.

Literatura

Knjige:

1. Antolović, J.(2009) Menadžment u kulturi. Zagreb: HADRIAN d.o.o. Zagreb.
2. Antolović, J. (2010) Organizacija i kultura. Zagreb: HADRIAN d.o.o. Zagreb.
3. Lukić, D. (2011) Kazalište, kultura, tranzicija. Zagreb: HRVATSKI CENTAR ITI.
4. Lukić, D. (2006) Produkcija i marketing scenskih umjetnosti. Zagreb: HRVATSKI CENTAR ITI UNESCO
5. Pavičić J., Alfirević N. i Aleksić Lj. (2006) Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: MASMEDIA
6. Švob- Đokić N., Primorac J. i Jurlin K. (2008) Kultura zaborava: Industrijalizacija kulturnih djelatnosti. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk i Hrvatsko sociološko društvo.
7. Vinkovačka kazališna tradicija/ priredila Antonija Bogner- Šaban. Vinkovci: Gradsko kazalište *Joza Ivakić* Vinkovci.
8. 100 godina kazališta u Vinkovcima 1917.- 2017. i 85. godišnjica smrti Joze Ivakića. Vinkovci: Državni arhiv u Vukovaru

Internetski izvori:

1. Gradsko kazalište Joza Ivakić Vinkovci. URL http://www.kazaliste-vinkovci.hr (pristup: 3.9.2019.)
2. PoslovniPuls. URL https://poslovnipuls.com/2018/08/20/kreativne-i-kulturne-industrije-in-a-nutshell/ (pristup: 11.9.2019.)
3. Proprium. URL https://proprium.hr/tag/menadzment-u-kulturi/ (pristup: 11.9.2019.)

Prilozi

1. Popis tablica:

PRILOG A: SWOT analiza na primjeru Gradskog kazališta „Joza Ivakić“ Vinkovci