

# Uloga i važnost menadžmenta u organizaciji različitih kulturnih događaja s naglaskom na glazbene i izvedbene umjetnosti

---

Lučinger, Doris

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:251:290344>

Rights / Prava: [In copyright](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2022-01-22**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE J. J. STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
SVEUČILIŠNI PREDDIPLOMSKI STUDIJ KULTURLANOG  
MENADŽMENTA

DORIS LUČINGER

**ULOGA I VAŽNOST MENADŽMENTA U  
ORGANIZACIJI RAZLIČITIH KULTURNIH  
DOGAĐAJA S NAGLASKOM NA GLAZBENE I  
IZVEDBENE UMJETNOSTI**

ZAVRŠNI RAD

MENTOR: Doc. Dr. sc. Marta Borić Cvenić

Osijek, 2019.

## SAŽETAK

Tema ovoga završnog rada je uloga i važnost menadžmenta u organizaciji različitih kulturnih događaja s naglaskom na glazbene i izvedbene umjetnosti. Menadžment u kulturnim institucijama relativno je noviji pojam, u smislu da i kulturne institucije i različite organizacije sve više uviđaju važnost menadžmenta i njegove koristi u poslovanju i privlačenju publike i potrošača. Menadžment u kulturi, kao i u svim ostalim sektorima, bavi se planiranjem, organiziranjem, upravljanjem i kontrolom te često uz sebe veže i marketing i područje oglašavanja. Cilj ovoga rada biti će približiti pojam menadžmenta, njegove funkcije, kakav je odnos menadžmenta i kulture i kolika je važnost i dobrog marketinga i oglašavanja. Na kraju rada su prikazana dva primjera kojima će se pokušati približiti važnost menadžmeta u kulturnim događajima kroz primjere dvije uspješne manifestacije Dubrovačke ljetne igre i INmusic festivala. Kroz rad koristit će se najviše metoda analize, već postojećih stručnih literatura i članaka iz kojih će se potvrditi definicije i pojmovi vezani za menadžment, kulturu, pojam događaja i projekta te marketinga. Te će se koristiti i metode istraživanja pri prikupljanju podataka i informacija o navedena dva primjera na kraju rada.

Ključne riječi: menadžment, događaji, kultura, marketing, uloga

## SUMMARY:

The theme of this final paper is the role and importance of management in the organization of various cultural events, focusing on music and performing arts. Management in cultural institutions is a relatively recent term, in the sense that the cultural institutions and various organizations increasingly recognize the importance of management and its benefits to business and attracting audiences and consumers. Management in culture, as in all other sectors, is engaged in the planning, organization, managing and the control of this often is connected with the marketing and advertising field. The aim of this work will be to explain the concept of management, its functions, the relationship between management and culture and the importance of good marketing and advertising. In the end of this paper the importance of management will be brought through successful cultural events such as *Dubrovačke ljetne igre* and *INmusic* festival. Through this work will be used most methods of analysis of existing professional literature and articles of which will be confirmed by the definitions and

concepts related to the management, the culture, the concept of events and projects, and marketing. Furthermore the methods of research will be used for data and information gathering from two examples used at the end of the paper.

Keywords: management, events, culture, marketing, role

## SADRŽAJ:

|   |    |
|---|----|
| 1. Uvod.....  | 5  |
| 2. Karakteristike događaja kao projekta .....   | 7  |
| 3. Koncepti, dizajn i teme događaja.....  | 9  |
| 4. Marketing i promidžba događaja .....   | 11 |
| 4.1.Upravljanje financijama.....  | 12 |
| 5. Menadžment u kulturi.....  | 13 |
| 5.1. Temeljne funkcije menadžmenta u kulturi.....   | 15 |
| 5.2. Menadžment u glazbi .....  | 16 |
| 5.3. Menadžment kazališta .....   | 17 |
| 6. Primjeri uspješnih događaja.....   | 23 |
| 6.1. Primjer tradicionalnog događaja- glabernih i izvedbenih umjetnosti - <i>Dubrovačke ljetne igre</i> ..... | 23 |
| 6.2. Primjer modernog glazbenog događaja – INmusic festival.....  | 27 |
| 7. Zaključak.....   | 30 |
| 8. Literatura.....  | 31 |
| 9. Prilozi.....   | 32 |

## 1. UVOD

Cilj ovoga završnog rada biti će obrada uloge menadžmenta u organizaciji različitih kulturnih događaja te samo prikazivanje funkcioniranja projekta i događaja. Kao što je već poznato, pojam menadžmenta može se definirati na nekoliko načina, kao proces, skup znanja i vještina, kao upravljanje i planiranje, te kao definiranje pojedinca i njegove karijere menadžera. Zato je najbolje reći kako je menadžment „proces postizanja organizacijskih ciljeva radeći s ljudima i kroz njih te s ostalim organizacijskim resursima“ (Certo, 2009: n.p.) U menadžment se ubrajaju četiri osnovne funkcije, a to su funkcija upravljanja, planiranja, organiziranja i kontroliranja. Glavna svrha svakog menadžmenta postizanje je određenih ciljeva. Menadžeri postaju sve bitniji te utjecajniji u svim aspektima modernih organizacija i u upravljanju raznim projektima i događajima. Stoga, svi menadžeri moraju biti svjesni da osim raznih povlastica i uživanja menadžerski posao sa sobom donosi i veliku odgovornost i dužnost. Ključ uspješnog menadžerskog upravljanja su menadžerske vještine. „Vještina upravljanja je sposobnost izvršenja procesa postizanja organizacijskih ciljeva s ljudima i ostalim organizacijskim resursima te kroz njih“ (Certo, 2009: n.p.) U vještine upravljanja ubrajaju se tehničke vještine, ljudske vještine te konceptualne vještine. Za što kvalitetnije upravljanje bitne su velika proizvodnost i inovativnost te kreativnost. Isto tako važan dio upravljanja odnosi se na upravljanje ljudskim potencijalima koji su jedan od najbitnijih resursa svake organizacije i poduzeća. Poticanje i upravljanje te raznolikost ljudskih potencijala uz nagrade donijeti će i veću učinkovitost te poboljšanje procesa rada.

Kao što je već spomenuto cilj i svrha najbitniji su u svakom menadžerskom poslu te su ključne sastavnice procesa planiranja. Svaki menadžerski tim u organizaciji treba si postaviti cilj u kojem će ponuditi što kvalitetnije proizvode i usluge za što niže i pristupačnije cijene, a dobit bi trebala biti nusproizvod. Trebaju se definirati kratkoročni ciljevi i međuciljevi koji će u konačnici dovesti do dugoročnog i završnog cilja.

Uz planiranje ciljeva i upravljanje bitna je i organizacija. „Organizacija je proces formiranja redovnog korištenja svih organizacijskih resursa u sustavu upravljanja.“ (Certo, 2009: n.p.) U procesu organizacije bitno je osvrnuti se na planove, formirati glavne zadaće, podijeliti zadatke, ocijeniti rezultate provedene strategije te odgonetnuti resurse za podzadatke.

Sve ove funkcije menadžmenta primjenjuju se na projekte i događaje. U sljedećim poglavljima pokušat će se prikazati kakvu ulogu zapravo menadžment ima te kako se ta uloga

izražava kroz kulturu i kulturna događanja. Objasniti će se karakteristike događaja kao projekta, menadžerski koncepti, marketing i promidžba različitih događanja, koje su temeljne funkcije menadžmenta u kulturi i kakav je to odnos menadžmenta unutar kulture, kako se menadžment primjenjuje u glazbi, kazalištu te će se prikazati dva dobra primjera organizacije kulturnih događaja i njihovu uspješnost.

## 2. KARAKTERISTIKE DOGAĐAJA KAO PROJEKTA

Prije samog spominjanja događaja, spomenuti će se upravljanje projektima pošto bi se moglo reći i da je svaki događaj projekt za sebe. „Projekt je privremeno nastojanje poduzeto zbog stvaranja jedinstvenog proizvoda, usluge ili rezultata.“(Gojšić et al., 2008: 4) Svaki menadžer tijekom svoga rada susreće se s projektima i njihovim upravljanjem. Zadaća menadžera kod upravljanja projektima je primjena vještina, tehnika i znanja na projektne aktivnosti da bi se zadovoljili ciljevi organizacije. Autori Gojšić, Horvatinčić, Jugo i Marjanović (2008: 7) navode kako upravljanje projektima uključuje pet općih procesa, a to su: inicijacija, planiranje, izvršavanje, kontrola i zatvaranje. Uspješnost svakog projekta ovisi o zadanom roku, proračunu, željenoj kvaliteti, te raznim sporednim čimbenicima. Vrlo je bitna i komunikacija te dobro vođenje. Nužna je i prisutna komunikacija svih zainteresiranih sudionika te sudjelovanje u svim odlukama koje će utjecati na određeni projekt. Tu se najviše može primjetiti važnost menadžera koji je najčešće i vođa projekta koji cijelu grupu svojih kooperanata i zaposlenika usmjerava ka postizanju ciljeva. Nužno je da menadžer ima viziju i ideju kako ostvariti sve planove uz što bolji raspored svih mogućih sredstava i resursa. On ima veliku ulogu te isto tako snosi veliku odgovornost. „Voditelj je taj koji u svakodnevnoj rutini, mora zadržati jasnoću svrhe timskog pothvata i uvijek iznova podsjećati tim na „smisao života“ tima.“( Gojšić et al., 2008: 119)

Kako u projektima, tako i u svakoj organizaciji i provedbi različitih događaja menadžeri i njihov tim imaju vrlo veliku i važnu ulogu. Menadžer mora osigurati nesmetani tijek događaja, resurse, dobit i što veće zadovoljstvo publike odnosno sudionika koji su centar svakog događaja. Tako je posao organizatora događaja mnogo veći nego što se to obično misli. Osim navedenog, menadžeri/ organizatori moraju obratiti veliku pozornost na financije „financijski rizik također predstavlja jednu od velikih briga za organizatore, događanja su obično vrlo skupa, s visokim troškovima u vrlo kratkom vremenskom razdoblju, a prihodi i dobit vezani su uz mnogo veći rizik, nego što je to slučaj kod drugih poslova“(Van Der Wagen i Carlos, 2008: 2)

Kako kažu Van Der Wagen i Carlos (2008:2) događaje najčešće karakteriziraju jedinstvena životna iskustva, koja se obično događaju samo jednom u životu ili jednom godišnje, podrazumijevaju visok rizik, kraće vremensko razdoblje trajanja, ali dugotrajno i pažljivo planiranje. Većina događaja planira se mjesecima ako ne i godinama unaprijed, ovisno o veličini i složenosti samog događaja. Prema autorima Van Der Wagen i Carlos. (2008: 4)



dogadjaji se mogu podjeliti s obzirom na veličinu na megadogađanja, koja su okrenuta međunarodnom tržištu te imaju izravan utjecaj na turizam, medije i gospodarstvo, zatim na regionalna događanja koja imaju cilj povećati zanimanje turista za određenu regiju te značajna i manja događanja koja se odvijaju češće i stvaraju zanimanje zajednice i privlače veći broj domaćih sudionika. Osim po veličini događaji se još dijele prema vrsti na: sportska događanja, zabava, umjetnost i kultura, komercijalna i promidžbena događanja, skupovi, festivali te obiteljska okupljanja i ostale vrste događanja. Zbog velike raznolikosti i opširnosti vrlo je bitno donošenje odluka i odgovornost koja pripada menadžeru, koji mora baratati vrhunskim analitičkim sposobnostima i staloženošću. Osim toga menadžer mora sastaviti organizacijski tim suradnika koji će mu pomoći u ostvarenju svih planova i obaveza. Neki od tih suradnika mogu biti: voditelj prostora za događanja, redatelj, glumci, glazbenici, zabavljači, osobe koje se bave uređenjem, osiguranje, catering itd. Sami organizatori/menadžeri moraju moći surađivati i s vladinim agencijama, lokalnom upravom te sličnim upravnim tijelima kako bi sve proteklo sa što manje rizika i neočekivanih nelagodnosti.

### 3. KONCEPTI, DIZAJN I TEME DOGAĐAJA

Kreativnost i praktičnost nužni su za dobar koncept i dizajn događaja, menadžeri moraju spojiti želje i ideje svojih klijenata s potrebama publike i suvremenim normama. „Iako je kreativno nadahnuće apsolutno nužno, također je važno razumjeti da inovativne ideje moraju biti i praktične zbog ograničenja koja nameću troškovi, mjesto događanja i sigurnosna pitanja. Ukus klijenta može predstavljati dodatno ograničenje za kreativnost.“ (Van Der Wagen i Carlos, 2008: 22) Prilikom osmišljavanja koncepta moraju se uzeti u obzir mnogi elementi među kojima su tema i svrha događaja, publika, resursi, vrijeme i sposobnost menadžerskog tima. Tema i svrha događaja moraju biti usko povezane te dosljedne svim elementima. Teme mogu biti raznolike, a neke od njih su: sportske, umjetničke, povijesne, kulturalne, gastronomske i sl. Za vrijeme odabira teme najviše je važno obratiti pozornost na zahtjeve publike, gostiju odnosno uzvanika te samoga klijenta i imati na umu sva proračunska ograničenja. Samo mjesto održavanja događaja trebalo bi biti što pristupačnije te po najnižoj mogućoj cijeni. „Pri odabiru mjesta organizator mora imati na umu više čimbenika među kojima su: sposobnost prostora da ostvari svrhu događanja, okolina, lokacija, blizina javnog prijevoza, parkiralište, broj mjesta, karakteristike prostora, trošak uređenja, trošak rada, organizacija hrane i pića, sigurnost.“ (Van Der Wagen i Carlos, 2008: 26)

Prije određivanja cijelog koncepta treba uzeti u obzir potrebe svih koji sudjeluju u događaju. Treba imati na umu da je svaka publika drugačija te su potrebe klijenata vrlo raznolike, zato menadžer/organizator katkada mora donositi odluke u hodu te mijenjati okolnosti i upravljati sukladno s očekivanjima publike. Financijsko upravljanje najvažniji je čimbenik nakon odabira svrhe i koncepta događaja jer ako su ideje i teme neisplative treba ih odmah promijeniti ili odbaciti. Sljedeće na popisu stavki na koje se mora obratiti pažnja je vrijeme. Vrijeme jako može utjecati na razvoj i uspješnost događanja. Mora se uzeti u obzir godišnje doba, dan u tjednu, doba dana te trajanje. Razne vremenske nepogode, koje nisu uzete u obzir, vrlo često dovest će do neuspjelog događaja te smanjenja posjećenosti. „Mudar organizator uzet će u obzir doba godine, uobičajene meteorološke prilike te druga već zakazana događanja koja bi mogla povući posjetitelje.“ (Van Der Wagen i Carlos, 2008: 28)

Organizacijski tim i suradnici važna su sastavnica u razvoju i provedbi koncepta. Pravilna raspodjela zadataka i poslova te obuka zaposlenika neizostavni su dio svakog planiranja. Također je važno zaposliti kreativne ljude koji su dorasli zadatku određenoga događaja te im pružiti mogućnost predstavljanja njihovih ideja i prijedloga. „Kada menadžment sastavlja tim

i dodjeljuje mu odgovornost za cijeli proces, mora mu također dati i slobodu donošenja odluka potrebnih za izvršenje procesa.“(Džubur, 2003: 45) Osim na spomenute stavke, menadžer u analizi koncepta mora proučiti i konkurenciju, regulacije, marketing, utjecaj zajednice, rizik te prihode i troškove. Kada uskladi sve navedene elemente uspješni događaj gotovo je zagarantiran.

#### 4. MARKETING I PROMIDŽBA

Značajke marketinga događaja su kombinacija proizvoda, cijene, promidžbe i distribucije. „Marketing je važan jer pomaže u privlačenju publike, bez koje bi svako događanje propalo! Razumijevanje procesa kojim publika donosi odluke nužno je za svakoga tko se bavi planiranjem i promidžbom događanja.“ (Van Der Wagen i Carlos, 2008: 65) Od početka društva čovjek ima neke potrebe, od onih osobnih do društvenih. Temeljni cilj gospodarskog subjekta je zadovoljavanje potreba potrošača uz ostvarivanje i vlastitih ciljeva. „Potrebe po svojem karakteru mogu biti: pojedinačne, zajedničke i društvene.“ (Meler, 2006: 23) Za marketing i menadžment ponekad je teško odrediti samo jednu potrebu potrošača te dolazi do njihovih kombinacija. A od marketinga se pak očekuje da znaju prepoznati sve potrošačke potrebe te prema njima učiniti sve kako bi ih privukli i zadržali njihove interese za organizaciju.

Prema Van Der Wagenu i Carlosu (2008:66) moglo bi se reći kako postoje tri najbitnije značajke marketinga, a to su neopipljivost u što se ubrajaju nastupi, informacije i zabava, zatim varijabilnost te neodvojivost pod koju se podrazumijeva neodvojivost proizvoda i usluge. Osim toga važno je znati da se u marketingu razlikuju i tri tržišne orijentacije „Međutim, istodobno valja imati na umu da se u teoriji marketinga razlikuju tri tržišna pristupa, odnosno orijentacije, i to: 1. Orijehtacija na potrošače, što znači ustanovljavanje onoga što potrošači žele i to im pružiti. 2. Koordinacija i integracija gospodarskog subjekta tako da svatko unutar njega ima jednaki cilj- zadovoljenje potrošača. 3. Orijehtacija na profit, što znači da se trže oni proizvodi i usluge koji gospodarskom subjektu mogu ostvarivati profit...“ (Meler, 2006:9) Dok je kod svake organizacije najbitnije zadovoljiti potrošače i kupce te uz to pridonijeti profitu institucije. „Krajnji ciljevi procesa marketinga događanja su povećanje ugleda događanja, zadovoljenje potrebe publike na događanju te, u većini slučajeva, ostvarenje prihoda.“( Van Der Wagen i Carlos, 2008: 67) Publika kao korisnik događaja mora biti zadovoljna te se poželjeti opet vratiti na sličan ili isti događaj. Moraju se odrediti prioritete publike na koju se želi ciljati te sukladno tome i promovirati događaj. Kupcima, publici i uzvanicima vrlo je bitna motivacija, hoće li oni biti motivirani ovisi o menadžeru te njegovoj sposobnosti oglašavanja oni pozitivnih strana svakog događaja. Danas je vrlo popularan i guerilla marketing, koji je vrlo inovativan, kreativan i katkad šokantan no uvijek privlači potrošače te donosi nove dimenzije u područje marketinga i oglašavanja. Za guerilla marketing se kaže kako on na kreativan, inovativan i zabavan način oglašava neki proizvod s ciljem očaravanja potrošača koji zatim ne mogu prestati misliti o onome što su

vidjeli. Zatim, nakon kreativnosti, slijede određivanje dostupnosti i cijene ulaznica, ako kupci misle kako je dostupnost dobra i cijena korektna i njihov interes će biti veći isto tako i obrnuto.

„Identificiranja interesa potrošača za proizvod i njihovog procesa donošenja odluka ključni je dio donošenja odluka planiranja promidžbe“ (Van Der Wagen i Carlos, 2008: 78) Promidžba isto kao i marketing uključuje brojne elemente među kojima su: oglašavanje, publicitet, imidž i odnosi s javnošću. Imidž je stvaranje marke odnosno imena, logotipa i slično. Cilj imidža je stvaranje prepoznatljivosti imena i kvalitete. Zatim oglašavanje koje se može izvesti preko nekoliko off-line medija: radio, televizija, tisak, brošure i plakati i izravna pošta te on-line medija kao što su društvene mreže poput Facebooka, Instagrama, Youtubea i slično. „Najvažniji čimbenik prilikom odabira najprikladnijeg medija obično je trošak.“ (Van Der Wagen i Carlos, 2008: 81) Svaki oglas mora sadržavati sve one najvažnije informacije koje će potaknuti kupca/ publiku da kupi proizvod ili dođe na događaj. Slijedeći element je publicitet, a najbolji publicitet koji događaj može dobiti je besplatni publicitet. „To podrazumijeva sastavljanje i distribuciju priopćenja za javnost novinarima, a zatim i informiranje telefonskim pozivima...Svrha priopćenja za javnost je poticanje medijskog interesa te postizanje pozitivnog i jeftinog publiciteta.“ (Van Der Wagen i Carlos, 2008: 82) I na kraju odnosi s javnošću čiji je zadatak upravljati imidžem i sviješću publike o događaju. Najbitnija uloga odnosa s javnošću je upoznavanje odnosno informiranje medija o svim negativnim incidentima. To jest ako bi došlo do bilo kakvog incidenta, njihov je zadatak javiti medijima, dati intervju ili sastaviti priopćenje za javnost. Kako bi promidžba bila uspješna svi elementi moraju biti osigurani i dobro određeni te se onda vidi rezultat u dolasku i zadovoljstvu publike.

Marketing ima vrlo važnu ulogu kao „dio“ menadžmenta u kulturi, odnosno samo oglašavanje kulture, njezino promoviranje i pozivanje publike vrlo su bitne za kulturu i umjetnost, jer su to vizualne i audio umjetnosti koje su tu da bi bile vidljive, to jest da bi prenjele neku poruku ili osjećaj na onoga tko ih gleda/konzumira. Kulturne institucije pripadaju sferi neprofitnog marketinga. „U žarištu neprofitnog marketinga su, prema tome, društvene djelatnosti, ali i djelatnost dobrotvornih i inih udruga, političkih stranaka i pokreta, vjerskih institucija itd...Dakle, pojam „neprofitni“ predstavlja vrlo veliku, raznoliku skupinu entiteta koja uključuje između ostaloga, karitativne, socijalne, političke, kulturne, filantropske i druge entitete“ (Meler, 2006: 47) Pri korištenju alata marketinga i oglašavanja kao njegovog velikog dijela, vrlo je bitno odrediti skupinu ljudi na koju će se taj marketing usmjeriti. To je

bitno jer, bar u većini slučajeva, neće ista umjetnička djela ili izvedbe ili kulturna baština zanimati dobnu skupinu od 18-25 godina i onu od 45-65 godina. „Prije svega, valja istaknuti kako marketingom ustanova kulture treba neizostavno ostvariti sljedeće: a) istraživanje potreba za proizvodima kulture b) razvijanje odgovarajućih proizvoda kulture za zadovoljavanje identificiranih potreba c) alimentiranje programa rada ustanova kulture adekvatnim financijskim sredstvima i d) stvaranje povoljnog image-a unutar okruženja u kojem ustanove kulture djeluju.“ (Meler, 2006: 106) Iz tog razloga već na samom početku potrebno je prvo odrediti kome je taj proizvod/usluga/aktivnost namjenjena te se onda dalje orijentirati i usmjeriti na načine i vrste marketinga kojim će se taj kulturni proizvod promovirati. Tu se koriste alati segmentacije kojom se određuje kako će te skupine izgledati. „Temeljem dosadašnjih iskustava ili novih spoznaja potrebno je što preciznije utvrditi koji pojedinci i/ili skupine jesu ili mogu biti korisnici, sponzori, dobavljači, volonteri..neke konkretne organizacije, pojedinog programa, koncerta ili izložbe. Spomenuto se postiže postupkom segmentacije, odnosno, utvrđivanjem kriterija pomoću kojih se mogu grupirati/izdvojiti oni koji imaju iste/slične potrebe i želje“ (Pavičić, Alfirević i Aleksić, 2006: 150). Sljedeća stavka, bez obzira bio to marketing koji se primjenjuje u kulturi ili ne, je marketinški miks često nazivan i 4P: product (proizvod), place (distribucija), price (cijena), promotion (promocija). Te osim njega u sektorima koji se bave uslugom, u koji bi pripadao i kulturni sektor, koristi se i miks 7P koji ubraja dodatnih 3P, a to su ljudi, proces i fizički dokaz. „Konkretno rečeno, marketinški miks čine one „opipljive“ aktivnosti koje su vezane za svaku marketinšku razmjenu između institucije i njezinih korisnika, donatora/sponzora, javnosti, odnosno, svih onih s kojima institucija surađuje na bilo koji način.“ (Pavičić, Alfirević i Aleksić, 2006: 165)

Kada se govori o promociji i marketingu u umjetnosti i kulturi vrlo je bitno razumijeti da nije dovoljno samo ponuditi proizvod i učiniti ga dostupnim, osim toga potrebno ga je brendirati i kroz komunikacijske kanale približiti publici, potrebno je kontaktirati medije, aktivirati se na sve popularnijim internetskim, odnosno društvenim mrežama, koristiti se i sajmovima, konferencijama te različitim događajima kako bi se unaprijed vaš proizvod ili usluga promovirali. „...cjelovitog programa usmjerenih aktivnosti i potrebnih resursa za učinkovito komuniciranje sa svim sadašnjim i potencijalnim ciljnim grupama kako bi se na njih informativno i persuasivno djelovalo u svrhu ostvarivanja konkretnih prodajnih i/ili komunikacijskih ciljeva.“ (Pavičić, Alfirević i Aleksić, 2006: 191)

Kulturne institucije uvijek su imale dobar kontakt s okolinom, no kako se mijenja svijet medija, interneta i općenito komunikacija tako se i kulturni svijet treba više prilagođavati novitetima i s drugačijim kanalima promoviranja. Svaka komunikacija ima neku svrhu, odnosno zadaću pa tako i marketinška komunikacija „Može se zaključiti da svaka učinkovita marketinška komunikacijska aktivnost u kulturi i umjetnosti ima barem jednu od sljedećih zadaća: informirati, podsjetiti, nagovoriti i uvjeriti. Spomenuto informiranje, podsjećanje i/ili nagovaranje u pravilu se odnosi na sasvim konkretna pitanja i odgovore vezane za pojedine ciljane skupine kojima se institucija obraća.“ (Pavičić, Alfirević i Aleksić, 2006: 192) U današnjem vremenu društvo je uvelike zaokupljeno marketinškom komunikacijom. Od svakodnevnog života i na primjer biranja i kupovanja šampona za kosu (hoćemo li kupiti „Nivea šampon“ ili „Loreal“) pa sve do koncerta, kazališta i drugog. Nekada se to i ne primjećuje, no marketinška komunikacija i oglašavanje kao dio nje jako utječu na sve životne odluke ljudi, kako one vezane za šampon ili pastu, tako za one vezane uz posao ili neke kulturne događaje. „Konačni rezultat komunikacije može biti posjećivanje festivala i/ili njegove posebne internetske stranice, ali i stvaranje prepoznatljive/prepoznate marke.“ (Pavičić, Alfirević i Aleksić, 2006: 194) Sve aktivnosti marketinga i marketinške komunikacije trebale bi biti povezane u smislenu i funkcionalnu cjelinu, koja se naziva integrirana marketinška komunikacija „ona predstavlja povezivanje različitih komunikacijskih funkcija/alata kako bi se ostvario jedinstveni pristup marketingu, no, može se reći da, ujedno, predstavlja i planiranje i provođenje različitih oblika marketinške komunikacije kako bi se ostvarili zajednički komunikacijski i/ili prodajni ciljevi kao podrška jedinstvenom pozicioniranju marke, usluge ili institucije.“ (Pavičić, Alfirević i Aleksić, 2006: 194)

Kao i kod klasičnog menadžmenta, tako i kod marketinga mora postojati neka početna točka, a to je planiranje. Da bi svaka marketinška komunikacija imala nit vodilju treba postojati plan kako će se ona izvoditi i što se njome želi postići. Vrlo često se pak na marketing ne troši dovoljno vremena i sredstava, odnosno ne posvećuje mu se dovoljno pažnje. „Nažalost, u velikom broju institucija iz područja kulture i umjetnosti u Hrvatskoj, marketinška komunikacija nastaje kao rezultat brojnih kompromisa i nedorečenosti. Tako se često: a) koriste mediji koji su „dostupni“, b) nepotrebno troši novac na pogrešne medije i načine komunikacije, c) marketinška komunikacija ne percipira kao važan segment ponude i odnosa s potencijalnim korisnicima, donatorima, sponzorima, javnostima... d) za marketinšku komunikaciju anagažiraju se „dostupni“ djelatnici u vlastitoj instituciji e) za sve poslove iz područja marketinške komunikacije vanjski suradnici i/ ili marketinške agencije, ali

„konfekcijski“ odrade posao“ (Pavičić, Alfirević i Aleksić, 2006: 195) No kako bi se ipak izbjegle takve situacije treba postojati već spomenuti plan i definirati ciljeve uz koje tada dolazi i definiran budžet, koji će se mediji kontaktirati te plan ako dođe do neočekivanih obrata i slično.

Nakon što je osmišljen osnovni plan, tada se radi i na sljedećim elementima marketinške komunikacije. Prvi element je oglašavanje čiji je zadatak široka, komercijalna i masovna komunikacija, a koriste se novi odnosno najčešće on-line mediji u kombinaciji sa standardnim off-line medijima. „Oglašavanje kao masovni i plaćeni oblik komunikacije specifičnih sadržaja s ciljem informiranja, podsjećanja i poticanja potencijalnog kupca na akciju u odnosu na određenu ponudu predstavlja sveprisutni, najskuplji i najvidljiviji oblik marketinške komunikacije.“ (Pavičić, Alfirević i Aleksić, 2006: 198) Zatim dolazi i element osobne prodaje, to jest direktne komunikacije s potencijalnim partnerom. To bi u kulturnim institucijama bila komunikacija ravnatelja, menadžera i sponzora za neki događaj ili u odnosima menažmenta i lokalne zajednice u svrhu npr. organiziranja predstave na javnim površinama. „Osobna prodaja/osobni kontakti obuhvaćaju sve one aktivnosti koje se odnose na izdavnju osobnu interakciju i komunikaciju potencijalnih partnera ...“ (Pavičić, Alfirević i Aleksić, 2006: 199) Nakon toga slijede odnosi s javnošću i unapređenje plasmana. Dok je kod odnosa s javnošću vrlo često mišljenje kako je to zaseban zadatak odnosno posao, unapređenje plasmana gleda se kao bitan dio marketinške komunikacije gdje se katkada ne samo pokušava prodati proizvod već i prodati što prije. „Sve aktivnosti unapređenja plasmana svrstavaju se u tri osnovna područja: 1.Poticanje krajnjih korisnika/kupaca na kupnju ili poduzimanje određenih akcija 2.Poticanje posrednika u kanalima marketinga na uključivanje u proces plasmana/povećani angažman u plasmanu ponude institucije 3. Izlaganje/predočavanje ponude“ (Pavičić, Alfirević i Aleksić, 2006: 201) Element direktnog marketinga često je povezan s osobnom prodajom jer se pokušava izravno pristupiti potencijalnim kupcima i korisnicima. „...mnoge institucije trebaju nastojati primjenjivati direktni (izravni) marketing, odnosno, uspostaviti neposrednu komunikaciju s onima koje smatraju poželjnim i perspektivnim korisnicima/kupcima. Pritom se najčešće radi o već spomenutoj osobnoj prodaji, ali i o telemarketingu, katalogskoj ponudi, direktnoj pošti na kućne i/ili uredske adrese, promotivnim kontakt-emisijama na radiju i televiziji i dr.“ (Pavičić, Alfirević i Aleksić, 2006: 203) I na kraju kao element koriste se i novi mediji pod koje se podrazumijeva svijet interneta i društvenih mreža. Danas je jako bitno spojiti „mlade“ i „stare“ medije ovisno kojoj se dobnoj skupini pokušava približiti usluga/ proizvod/



institucija. „Korištenjem ovih medija omogućuje se veća kvaliteta prezentiranja ponude, potencira se personalizacija odnosa, a njihovo korištenje se, u pravilu, kombinira s korištenjem interneta, telefona, telefaksa, pa čak i „običnih“ dopisa kako bi se ostvarila dvosmjerna i/ili višesmjerna komunikacija.“ (Pavičić, Alfirević i Aleksić, 2006:205).

#### 4.1. UPRAVLJANJE FINANCIJAMA

U organizaciji događaja financijski rezultati vrlo su važan čimbenik. „Ako tvrtka za organizaciju događanja bude dobro upravljala financijama događanja, uspjeh će pokriti sve troškove događanja svotom koju je na početku iskazala klijentu – a uz malo sreće ostvarit će profit.“ (Van Der Wagen i Carlos, 2008: 91) Najvažnije je dobro procijeniti koliko će organizacija i sami događaj koštati te pratiti sve moguće usputne troškove. Troškovi obuhvaćaju oglašavanje, naknade, osiguranje, troškove opreme, tehnike, samih izvođača/umjetnika itd. Vro je važno da organizator već na početku pokuša procijeniti koliko će novaca biti potrebno kako bi se pokrili svi potrebni troškovi, a ti troškovi mogu biti fiksni ili varijabilni te ovisiti o nekoliko čimbenika. Isto tako svaki organizator mora voditi brigu o knjiženju računa odnosno svojih prihoda, rashoda te na kraju i svoje neto dobiti u određenom vremenskom periodu.

„Proračun se izrađuje prije događanja, njime se mora predvidjeti sve prihode i troškove...“ (Van Der Wagen i Carlos, 2008: 105) Financije su kao i u svakom drugom poslu, i u organizaciji događaja jedna od najbitnijih stavki te se svaki menadžer treba pobrinuti za pravilno raspoređena novčana sredstva te biti svjestan mogućnosti i dobiti i gubitka i pobrinuti se da, ako je to moguće uvijek bude na dobitku.

## 5. ULOGA I VAŽNOST MENADŽMENTA U KULTURI

Prvo se treba vratiti uvodnoj riječi te ponoviti što je to menadžment. Menadžment predstavlja rad skupine ljudi koji planiraju, izvode i upravljaju različitim resursima kako bi došli do određenog cilja u nekom vremenskom intervalu. Menadžment kao pojam se upotrebljava za:

„-skupinu osoba koja kontrolira poslovanje, uključujući direktora, članove uprave i drugo više upravno osoblje,

-upravni odbor poduzeća i

- aktivnost usmjerenu na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva, ali naporima drugih ljudi.“ ( Antolović, 2009: 15)

Općenito menadžment u kulturi najviše se na početku razvijao u Americi pod utjecajem raznolikog tržišta dok se u Europi kultura podupirala kroz mecene (ljubitelje kulture). Zatim je menadžment kao znanost i umijeće u usponu bio tijekom šezdesetih godina 20. stoljeća. „...1969. profesor Ichak Adizes osniva i rukovodi prvim programom za menadžere u kulturi koji se izvodi na University of California u Los Angelesu.“(Antolović, 2009: 16) Prema Antolović (2009: n.p.) primjer zemlje koja svojim ciljevima štiti, ulaže i podupire veliku i bogatu kulturnu baštinu je Italija, u kojoj se događa primjer o prijedlogu predavanja većeg broja muzeja i kulturne baštine u ruke privatnog sektora i njihovom financiranju koji i nije dobro prihvaćen u samom ministarstvu. S druge strane autor spominje primjer Moskovskog Baljšoj teatra koji je zbog smanjivanja državnih subvencija morao povećati razine cijena ulaznica te pojačati privatne donacije. Iz tih primjera prikazuje se kako institucije koje imaju veliku državnu potporu možda i nemaju potrebu za stručnim menadžmentom u kulturi dok one institucije koje se više oslanjaju na privatni sektor moraju imati oslonac u menadžmentu. Osim „klasične“ kulture i kulturne baštine u općem smislu, mnoge su tvrtke sve više počele obraćati pažnju na samu kulturu u poslovanju odnosno važnost proučavanja interkulturalnosti i u poslovnom svijetu. Dolazi do komunikacije različitih kultura pri poslovnim sastancima, konferencijama i slično gdje se za dobar i profitabilan poslovni dogovor treba znati i poštivati tuđa kultura i njezini običaji. Pa se tako na primjer u Japanu stisak ruke smatra neukusnim, poljubac uvredljivim dok se najveće poštovanje iskazuje naklonom; u Kini je zatim sasvim prihvatljivo rukovanje iako se uvijek očekuje da u prostoriju prvo ulaze direktori, odbor i osobe sa višim pozicijama u tvrtki. Svaka kultura posebna je i drugačija te se zato i u poslovnom i tržišnom svijetu sve više očekuje što bolje poznavanje kulture. Opća, suvremena

definicija kulture može se najbolje izreći kroz riječi E.B. Tylora koji kaže da je „kultura složena cjelina koja uključuje znanje, vjerovanje, umjetnost, moral, pravo, običaje i sve druge sposobnosti i navike koje je čovjek dobio kao član društva.“ Isto tako autor Antolović (2009: n.p.) kaže kako materijalnu kulturu čini skup sredstva za proizvodnju materijalnih vrijednosti kroz cijelu povijest, a onu duhovnu čine umjetnička stvaralaštva, moral, znanje i običaji. Svakako kako god mislioci, autori i filozofi definirali kulturu neizbježno je naglasiti kako je ona neizostavni dio čovjekova života i društva općenito.

Menadžeri u kulturi sve su osobe koje su zadužene za planiranje i kasniju proizvodnju nekih novih kulturnih dobara, usluga i aktivnosti. Pa tako prema Antolović (2009: n.p.) menadžer u nekoj kulturnoj instituciji ne mora samo biti visoko pozicionirani direktor, voditelj, član odbora ili slično, već i svaka osoba koja svojim radom doprinosi proizvodnji i prodaji neke kulturne aktivnosti ili proizvoda. Svakako taj se menadžer bavi i osnovnim menadžerskim funkcijama kao što su planiranje, upravljanje, organiziranje, kontrola, financiranje i drugo. Ali menadžer u kulturi treba imati i osjećaj za vrijednost umjetnosti te naravno za kompleksnost suradnje javnog i privatnog sektora. „Vješti menadžeri u umjetnosti trebaju razmatrati kompleksnost kao što je povezivanje s privatizacijom u institucijama u kulturi...Svaka definicija menadžmenta u umjetnosti konfrontira različite klasifikacije: visoko/nisko, javno/privatno ili neprofitno/komercijalno. Tri obveze – estetska savršenost i integritet, pristupačnost i razvoj publike, efektivnost troškova i transparentnost- služe kao upoznavanje s izazovima s kojima se susreću različiti tipovi umjetničkih organizacija.“ (Antolović, 2009: 22) Znači nakon svega rečenog menadžment u kulturi može se definirati kao „primjena znanja i tehnika menadžmenta u stvaranju, promidžbi i potrošnji kulturnih proizvoda“ (Antolović, 2009: 25) Kao i u drugim institucijama i organizacijama danas, menadžment je vrlo važan faktor poslovanja. Vrlo je bitno shvatiti da menadžment u kulturi može doprinjeti boljem i efektivnijem poslovanju, kroz razne alate marketinga, organizacije i znanja o financijama. Menadžment u kulturi donosi novu dimenziju koja će zasigurno unaprijediti profitabilnost, učinkovitost i vidljivost kulturnih institucija i udruga.

## 5.1. TEMELJNE FUNKCIJE MENADŽMENTA U KULTURI

Temeljne funkcije menadžmenta pa tako i menadžmenta u kulturi su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Planiranje je početna točka prvi svakom organiziranju i kasnijem radu. Kao što se trebaju planirati i neki svakodnevni događaji u životu, kao što su odlazak na godišnji odmor pa do poslovnog svijeta i planiranja kada će na primjer izaći marketinška reklama za novi proizvod tako se i u kulturi prvo kroz planiranje postavljaju ciljevi i određuju zadaci kojima će se doći do tih ciljeva. Prema Antolović (2009: n.p.) u planiranju u kulturi postoji sedam koraka, a to su: utvrđivanje ciljeva, pretpostavke planiranja, određivanje alternativnih pravaca akcije, vredovanje alternativnih pravaca akcije, izbor pravca akcije, utvrđivanje izvedbenih planova i na kraju utvrđivanje proračuna za izvedbu planiranog.

Sljedeći korak je naravno organiziranje, pri kojem se određuje hijerarhija i struktura prema kojoj će ljudi moći djelovati, to jest prema kojoj će biti raspodjeljeni zadaci i mini-ciljevi s namjerom što bolje efikasnosti i uspješnosti. „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“ (Antolović, 2009: 38)

Potom dolazi upravljanje ljudskim resursima koje je zapravo prisutno od početka do kraja i prema nekima je najzahtjevnija od svih drugih funkcija menadžmenta. Upravljanje ljudskim potencijalima donosi odgovornost, opterećenje, potrebu za komunikacijom te odlučnost u odluke koje će se morati donijeti. Kako su ljudi najvažniji resurs u svakom poslu tako s njima dolazi i najteži zadatak pri upravljanju istima. Mora se pronaći ravnoteža autoriteta i empatije, zatim poznavati svakog radnika i njegove mogućnosti te kasnije i njihova kontrola. Prema Antolović (2009: n.p.) treba prvenstveno obratiti pažnju na motiviranost te obrazovanje i stručnost. Gdje se kod menadžera očekuje dobro poznavanje marketinga, financija, strategija, organizacije, edukacije, upravljanja vremenom i resursima te u slučaju menadžmenta kulture poznavanje umjetnosti, opće kulture i baštine neke zemlje u kojoj radi.

Zadnje dvije, nikako manje bitne, funkcije su vođenje i kontrola. Pri vođenju treba se paziti na utjecaj menadžera i tima koji imaju na svoje podtimove i suradnike te kako sve mogu svojim vođenjem i ponašanjem pridonijeti boljem poslovanju i ispunjenju nekog projekta. Isto

tako vrlo je bitna komunikacija, pri kojoj menadžer ne treba samo naređivati već i oslušivati svoje timove i suradnike koji su proučavali tržište i potrebe kupaca ili korisnika neke usluge. „Postojanje komunikacije ne mora ujedno značiti i dobru informiranost, ali naprotiv dobra i pravovremena informiranost ne može se postići bez postojanja kvalitetne komunikacije.“(Antolović, 2009: 43) I zatim pri kontroli, koja mora biti konstantna i stalno prisutna menadžer mora znati reagirati te u slučaju greške ili iznenadne situacije reagirati. „Kontroliranje je proces koji se odvija u tri faze i to su: mjerenje ostvarenih aktivnosti, usporedba ostvarenog s planom ili postavljenim standardima te po potrebi poduzimanje korektivnih aktivnosti.“(Antolović, 2009: 45)

Osim navedenih osnovnih funkcija menadžmenta prema Antolović (2009: n.p. ) postoje i posebne funkcije naglašene u menadžmentu u kulturi, a to su umjetnička kreativnost, obrazovni karakter, doprinos kulturi i odnos prema javnosti (publici).

Svaka od navedenih osnovnih funkcija doprinosi boljem radu i organizaciji menadžmenta te sukladno tome i boljoj organizaciji događaja. Dok su za menadžment u kulturi te organizaciju događaja vrlo bitne i spomenute posebne funkcije. Kroz koje se još detaljnije i bolje može dobiti finalni proizvod, prožet umjetnošću, društvenim doprinosom i karizmom koja se može prenijeti na publiku.

U narednim poglavljima bit će opisane i specifične vrste menadžmenta, odnosno menadžmenta u glazbi i menadžmenta u kazalištu, kojima je dan poseban naglasak u radu.

## 5.2. MENADŽMENT U GLAZBI

Kroz povijest javljale su se različite definicije glazbe kao vještine, umjetnosti, znanja i slično. „Glazba, znanje i vještina, umjetnost vremenske organizacije zvuka, umjetnost kombiniranja zvukova prema pravilima (koja se mijenjaju prema mjestima i razdobljima) organiziranja trajanja s pomoću zvukovnih elemenata; proizvodi te umjetnosti.“ (<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=22246>) Kao već spomenuto kroz povijest definiranje glazbe se mijenjalo pa su tako „u Antici najpoznatije bile Ptolomejeva odrednica (glazba je sposobnost prepoznavanja razlike između visokih i niskih tonova) i odrednica Aristiba Kvintilijana (glazba je znanje o melosu i o onome što melosu pripada)“ (<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=22246>) Od tada do danas puno je različitih značenja glazbe ovisno o razdobljima i utjecajima mišljenja, od povezanosti sa Crkvom i različitim transcendentnim do povezivanja s racionalnošću i matematikom. „U prvotnim društvima muzika je dio svakodnevnice i dio rituala; muzikom se bave svi članovi zajednice. Posebna muzička publika ne postoji. Do profesionalizacije muzike dolazi paralelno sa profesionalizacijom scenske i drugih umjetnosti, stvaranjem država i dvorova kojima su muzika i druge umjetnosti neophodni dokaz moći i uspjeha.“ (Dragičević Šešić i Stojković, 2011: 132) Kao i kod drugih kulturnih djelatnosti, kako se glazba razvijala i popularizirala tako se i više javljala potreba za menadžmentom unutar nje. Gdje je uloga menadžera, osim promoviranja same glazbe i promoviranje onoga tko je izvodi, piše, komponira, sklada. Glazba i glazbenici imali su sve veće platforme i publiku te se počela javljati potreba za organizacijom koncerata, a glazbena izvedba je sve više postajala cijeli spektakl i proces u kojem su sudjevali i plesači, animatori publike, te brojni ljudi koji su bili zaduženi za tehniku, scenu, kostime i drugo. No ipak, iako je glazba općenito popularna postoji podjela i razlika između publike koja sluša klasičnu glazbu i onu popularnu. Odnosno za klasičnu se još uvijek smatra da je ona dio elitnijeg dijela života te da pripada u sfere kazališta, orkestralnih koncerata i slično. Dok je ova popularna više masovnog karaktera, za koju se smatra da je komercijalnija i rastuća. „Praktično postoje tri sistema muzičkog života, od kojih se samo prvi, elitni, nalazi u potpunosti u sistemu kulturnih djelatnosti i uživa podršku kulturne politike (financiranje, izgradnja objekata i osnivanje institucija itd.). Muzički i muzičko-scenski ansambli samo u ovom domenu mogu računati na pomoć države za turneje i pripreme novih koncerata. Ipak, sve više i više, kulturne politike evropskih zemalja poklanjaju pažnju tzv. aktualnim muzičkim pravcima – od hip hopa do world music. Grade se nove institucije – muzičko- produkcionni centri, najčešće kao privatno – javno partnerstvo – posebno u

predgrađima velikih gradova.“ (Dragičević Šešić i Stojković, 2011: 137) Za menadžment u glazbi tako je vrlo bitno znati prema kojoj se glazbi usmjeriti, odnosno poznavati potrebe publike koja preferira određeni žanr, njihove želje i isto tako imati i na umu modernizaciju svijeta općenito te tako iskoristiti ulaganja države i kulturnih institucija u neke nove vrste glazbe i njihovu popularizaciju.

### 5.3. MENADŽMENT KAZALIŠTA

Kazalište može biti shvaćeno kroz dva značenja, odnosno kao zgrada, institucija u kojoj se odvijaju izvedbe drame, opere, ples, koncerti i slično ili kao umjetnost predstavljanja, izvedbe, umijeća. „Kazalište (teatar), zgrada ili bilo kakva građevina, odnosno posebno obilježeno mjesto za izvedbe predstavljačkih umjetnosti (drama, opera, opereta, balet); ustanova, tijelo ili umjetnička skupina koja priprema kazališne predstave; i u širem smislu umjeća, odnosno umjetnosti predstavljanja; može značiti i opus dramskog pisca, glumca ili redatelja.“ (<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=31016>) Početak kazališta zabilježen je još davno u godinama prije Krista, a ono se razvijalo kroz vrijeme sve do danas. Naravno, kao i u drugim kulturnim institucijama tako se s tim razvitkom javila potreba za menadžmentom u kazalištu. Dolazi do komercijalizacije, ponajviše u Americi koje se kasnije prenosi i u Europu. „Brodvejsko komercijalno pozorište simbol je američkog nedotiranog pozorišta. Upućeno isključivo na tržište, favorizira djela za koja se pretpostavlja da će izazvati veliko interesiranje publike (određeni žanrovi i autori), ili angažiraju filmske zvijezde za nosioce glavnih uloga.“ (Dragičević Šešić i Stojković, 2011:125) No, i takozvana nekomercijalna, odnosno klasična kazališta imaju potrebu za menadžmentom. Bitno je potaknuti publiku na dolazak, potaknuti sponzore i fundacije na ulaganja te promovirati tradiciju drame, opere, baleta i klasičnih djela. Zato su i danas u kazalištu prepoznate potrebe menadžmenta koji će ujediniti i voditi brigu za sve elemente strukture. „Stoga i danas osnovne elemente organizacijske strukture pozorišta čine: umjetnički sektor, tehnički sektor, opći sektor- zajedničke službe.“ (Dragičević Šešić i Stojković, 2011: 125) Naravno, menadžer nije zadužen za vođenje svakog sektora, za kojeg postoje stručnjaci poput redatelja, glavnog scenografa, kostimografa itd., no zadužen je za upućenost u sve elemente te njihovo sjedinjenje u oglašavanju i financijama.

## 6. PRIMJERI USPJEŠNIH DOGAĐAJA

Prema spomenutim temeljnim funkcijama menadžmenta u kulturi te specijaliziranom menadžmentu u glazbi i kazalištu u sljedećim potpoglavljima prikazat će se dva primjera. Od kojih će jedan prezentirati tradicionalni događaj *Dubrovačke ljetne igre*, a drugi moderni događaj INmusic festival.

### 6.1. PRIMJER TRADICIONALNOG DOGAĐAJA- GLABENIH I IZVEDBENIH UMJETNOSTI - *DUBROVAČKE LJETNE IGRE*

Odličan primjer manifestacije koja spaja glazbene i izvedbene umjetnosti su Dubrovačke ljetne igre. Odražavaju se od 1950.g., a sam osnivač i organizator je grad Dubrovnik. Sada Dubrovačke ljetne igre već nose i titulu javne ustanove u kulturi, upisane u sudski registar ustanova. Samu zamisao ovakve vrste organizacije događaja grad Dubrovnik dobio je putem već aktivnog kulturnog života samoga grada te s nadom spajanja duha drame i glazbe koja bi bila naglašena u sferi kazališta i koncerata. „Djela Marina Držića, Nikole Nalješkovića, Ivana Gundulića i Iva Vojnovića postala su okosnicom dramskog programa... A tradicionalni karakter festivala odredila su ponajprije djela Shakespearea, ali i Goldonija, grčkih tragičara, Molièrea, Corneillea i Goethea.“ (<http://www.dubrovnik-festival.hr/hr/o-nama> ) Za dobru izvedbu dramskih djela bili su zaduženi vrsni hrvatski glumici, amateri, ali i brojne gostujuće predstave stranih ansambala (npr. Piccolo Teatro iz Milana, Prospect Theatre iz Londona, Amsterdam Dogtroep itd). Dramski je dio isprepleten i onim glazbenim. Kada na programu nisu vrhunska dramska djela, onda se na pozornici mogu pronaći najbolji domaći i strani skladatelji, solisti, orkestri i dirigenti. Jako dobrom glazbenom programu i akustici pridonosi i sam prostor grada Dubrovnika koji pruža savršene parametre za koncertne izvedbe. Kroz godine na Dubrovačkim ljetnim igrama nastupali su brojni glazbeni umjetnici, a samo neki od njih su „uz redovite nastupe Zagrebačke filharmonije, spominjemo Češku filharmoniju, Halle orkestar, Orkestar francuskoga radija, Orkestar Suisse Romande, Simfonijski orkestar RAI iz Torina, Londonsku, Bečku, Dresdensku, Berlinsku, Moskovsku, Varšavsku i St. Petersburšku filharmoniju, te Simfonijski orkestar Cincinatija. Među brojnim komornim i vokalnim ansamblima nastupili su kvarteti Beethoven i Prokofjev iz Moskve, Lasalle i Juillard iz New Yorka, Amadeus iz Londona, Parrenin iz Pariza, te Neues Wiener kvartet i Alban Berg kvartet iz Beča, kao i Virtuosi di Roma.“ (<http://www.dubrovnik-festival.hr/hr/o-nama> ) Osim prevladavajućih izvedbi drame i glazbe, tu se još mogu pronaći i djela klasične opere, baleta i



plesa kao dio izvedbenih umjetnosti. Kako sami organizatori Dubrovačkih ljetnih igara kažu, njihova glavna vizija i misija su očuvanje i predstavljanje tradicije uz dašak modernosti te podizanje kazališne proizvodnje s prikazivanjem najboljih umjetnika i kulturne raznolikosti. „Dubrovačke ljetne igre bit će prepoznate kao glavni producent visokokvalitetnih kulturnih događanja u gradu Dubrovniku, kao vodeća kulturna institucija u Hrvatskoj i kao jedan od pet najistaknutijih europskih kulturnih festivala. Zasnovane na bogatoj i živoj baštini Ustanove i Grada, Igre će ustrajati na ambijentalnosti, suodnosu tradicije i modernosti, i suodnosu lokalnog – nacionalnog – inozemnog. Igre, kao mjesto stvaranja, susreta, ideja i novih projekata će promovirati Dubrovnik kao sjecište hrvatskoga i svjetskoga duha i kulture.“ (<http://www.dubrovnik-festival.hr/hr/o-nama> )

Na službenoj stanici Dubrovačkih ljetnih igara mogu se pronaći sve informacije o igrama pa tako i one o vodstvu istih. To vodstvo sastoji se od trenutne ravnateljice Ivane Medo Bogdanović, intendantice Dore Ruždjak Podolski, pomoćnika za dramski program Saše Božića, pomoćnika za glazbeni program Tomislava Fačinia i pomoćnice za inovativne kulturne prakse Karoline Rугle. Osim toga tu je i pet odjela: ured ravnateljice i intendanta, financijska služba, pravna i kadrovska služba, služba za marketing i odnose s javnošću, tehnička služba. „Izvori financiranja su državni proračun, proračun Dubrovačko-neretvanske županije, proračun Grada Dubrovnika, prihodi ostvareni vlastitom djelatnošću te prihodi od sponzorstva, zaklada, fondacija i donacija.“ (<http://www.dubrovnik-festival.hr/hr/o-nama> ) Vrlo bitnu ulogu imaju sponzori kao što su to Mastercard, HEP, Coca-Cola, Ford, Tele 2, Croatia Osiguranje, Hilton, Croatia airlines i drugi. Zatim donatori poput Otpbank, Caboga Stiftung, Orbico group, Atlantska plovidba d.o.o. Te pokrovitelji: Republika Hrvatska, Ministarstvo kulture, Grad Dubrovnik, Hrvatska turistička zajednica, Turistička zajednica grada Dubrovnika, Dubrovačko- neretvanska županij, Grad Zagreb i medijski pokrovitelji Jutarnji list i Avetis. Osim samih glazbenika, glumaca, plesača i općenito izvođača koji sudjeluju na igrama, tu su još i 25 stalno zaposlenih djelatnika te oko 200 sezonskih djelatnika i volontera.

Najveći uspjesi su brojne osvojene nagrade *Orlando* koje dodjeljuje Hrvatska radiotelevizija za najbolja dostignuća u dramskom i glazbenom programu Dubrovačkih ljetnih igara. A osim toga i nagrade Hrvatskog društva dramskih umjetnika koja nosi ime *Nagrada hrvatskog glumišta* koju su dobile brojne glumice i glumci za svoje dramske izvedbe na Dubrovačkim ljetnim igrama.

Sami pokazatelj koliko je pravovremeno oglašavanje za ovakavu jednu manifestaciju, koja se sastoji od niza događaja, važno i potrebno dokazuje i to da organizatori Dubrovačkih ljetnih igara kontaktiraju medije za 2019. godinu već od studenog 2018. godine. Osim intervjua, članaka, objava na web-stranici i portalima, radio gostovanjima i slično tu su još i redovite objave na društvenim mrežama poput Facebooka čija stranica Dubrovačkih ljetnih igara ima oko 10,000 pratitelja i prijatelja. Iako su komunikacije putem internetskih kanala puno manje planirano izvedene i one se uvelike odvijaju netom prije početka samih igara. Uz pripreme s medijima tu su i pripreme sa zakonskim regulativama koje moraju biti ispoštovane, za koje manifestacija kao što su to Dubrovačke ljetne igre ima vrlo dobro uigrane timove i ljudske resurse koji na web-stranici vrlo transparentno objavljuju zakone vezane za organizaciju, oglase, nabavu i slično.

Program nadolazećih jubilarnih 70. Igara će, kao i svake godine, po tradiciji započeti svečanim otvorenjem 10.7.2019. godine, a za nastup na otvorenju biti će zaduženi Orkestar Državne opere Donje Saske (Hannover), Akademski zbor Ivan Goran Kovačić, dirigent Ivan Repušić te Festivalski dramski ansambl. Sljedećih mjesec dana od otvaranja sve do 25.8.2019.g. održavati će se razni gala koncerti, izložbe, solo glazbene izvedbe, drame, prikazi različitih filmova, interaktivne izvedbe (npr. Interaktivna zvučna instalacija, Bojan Gagić), folklorni plesovi, moderni plesovi i drugo. Samo neki od navedenih događaja su: Moving music theatre Bitola: Dnevnik jednog luđaka, Zagrebački solist: Martina Filjak, Lado Ansambl, HNK u Zagrebu: Tko pjeva zlo ne misli, Zbor Hrvatske radiotelevizije, William Shakespeare i Hamlet i drugi. Prema podacima službene stranice na kojoj se nalaze informacije o Dubrovačkim ljetnim igrama ([www.dubrovnik-festival.hr](http://www.dubrovnik-festival.hr)), koja prati posjećenost i općenito brojke Igara u posljednjih nekoliko godina, posjećenost je bila iznimna. U prosjeku je svake godine (zadnjih pet godina) Igre posjetilo oko 60,000 ljudi. Nastupilo je oko 2000 umjentika iz 10-20 država svijeta te su se drame, plesovi, glazbene izvedbe i drugo izvodili na čak 15-30 scenskih prostora u Dubrovniku. Velika posjećenost i brojke samo potvrđuju popularnost i značaj Dubrovačkih ljetnih igara te koliko one zapravo s godinama neposustaju već samo i dalje rastu.

U nadolazećem djelu biti će prikazana SWOT analiza Dubrovačkih ljetnih igara.

Tablica 1. SWOT analiza Dubrovačkih ljetnih igara

|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Snage:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tradicija (i dugotrajnost u vremenu)</li> <li>- mješavina klasike s daškom modernosti</li> <li>- korištenje lokacija grada Dubrovnika</li> <li>- korištenje turističke sezone</li> </ul>  | <p style="text-align: center;"><b>Slabosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- u nekim aspektima posvećenost samo jednoj ili dvije ciljne skupine</li> <li>- nedovoljno moderniziranosti za mlađu publiku</li> <li>- vremenski uvjeti vanjskog prostora- velike vrućine ljeta</li> </ul>   |
| <p style="text-align: center;"><b>Prilike:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- proširenje modernog programa za mlade</li> <li>- održavanje nekih djelova programa i na obližnjim lokacijama i otocima</li> <li>- mogućnost održavanja mini-manifestacija koje će tijekom godine najaviti onu glavnu</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>Prijetnje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pojava sve više manifestacija diljem Hrvatske koje se baziraju na kulturi - s raznim kazališnim izvedbama, plesovima, glazbom itd.</li> <li>- zasićenje samih građana i dodatnom navalom u zaštićene dijelove Dubrovnika tijekom već ionako prenapučene turističke sezone</li> </ul> |

Izvor: izrada autorice

Tablica prikazuje SWOT analizu manifestacije Dubrovačkih ljetnih igara. U tablici su prikazane snage, slabosti, prilike i prijetnje ove manifestacije. Te kroz njih i smjernice što bi se ubuduće trebalo unaprijediti i na što pripaziti kao moguće nedostatke. U svakoj SWOT analizi treba obratiti pozornost na sve stavke, no kod ove manifestacije posebno se treba pozabaviti programima za mlade te očuvanju zaštićenih dijelova grada Dubrovnika.

## 6.2. PRIMJER MODERNOG GLAZBENOG DOGAĐAJA – INMUSIC FESTIVAL

Kao dobar primjer izuzetno modernog i uspješnog glazbenog događaja u obliku festivala bit će prikazan INmusic festival. Kako se navodi i na službenoj stranici festivala (<https://www.inmusicfestival.com/>) ovo je najveći open air festival u Hrvatskoj, a održava se od 2006. godine svakoga lipnja na jarunskom Otoku hrvatske mladeži. Svake godine sami glazbeni dio festivala traje tri dana i sve su izvedbe na otvorenom, dok je tu još i kamperski dio kojem je moguće prisustvovati sedam dana od kojih je tri festivalskih. Za mogućnost kampiranja potrebna je festivalska i kamperska ulaznica, a u sklopu kampa osigurani su topla voda, wireless internet, trgovina, razne aktivnosti (rolanje, veslanje, jedrenje) pa čak i šatori i kamperska oprema koja je uz vrlo pristupačnu cijenu uključena u ponudu cijele organizacije. Uz kamperske aktivnosti u ponudu su uključeni i izleti: Mrežnica kajaking, Plitvička jezera, Bike avantura niz Medvednicu, Pedicab-razgled grada, a cijene izleta kreću se od 200 do maksimalno 380 kuna.

Tijekom godina festival je imao nekoliko glavnih sponzora kao što su to bili telekomunikacijska tvrtka VIPnet i T-Mobile, a naprimjer godine 2017. su to bili *Ožujsko pivo* i *Otpbanka*. Cijena ulaznice za sva tri dana festivala iznosi 449kn, a kampiranje se plaća do 250kn. Obzirom na veličinu festivala, vremenski period, popularnost te glazbeno bogatu raznolikost cijene su vrlo pristupačne i korektne.

Kao i svaki festival i INmusic festival krenuo je kao manji te je s godinama postao najveći festival tog tipa u cijeloj Hrvatskoj. U središtu je glazbeni program koji je bogat raznolikim domaćim i stranim izvođačima različitih žanrova (iako je naglasak na rock vrsti glazbe). Uspjeh ovog festivala osim u sve većem porastu izvođača i sve široj publici, očituje se i u brojnim priznanjima. „Postaje i međunarodno priznat festival - britanski dnevnik The Times uvrštava ga na listu dvadeset najboljih europskih ljetnih festivala 2008. i 2009. godine, kada biva i nominiran za "The European Festival Awards" u konkurenciji s najvažnijim europskim festivalima. Od tada je INmusic festival primio velika priznanja poput onog National Geographic Travelera koji je uvrstio INmusic među 3 svjetska festivala koja treba posjetiti ili američkog Huffington posta koji ga je uvrstio među 10 svjetskih festivala koje treba posjetiti, a isto su učinili i putnički portali poput GlobalGrasshoppera i TravelFreaka.... U 2017., 2018. i 2019. godini INmusic biva odabran u društvo najboljih svjetskih festivala po odabiru

kultnog britanskog NMEa, uz bok američkoj Coachelli, kultnom Glastonburyu i Isle of Wightu, i dr.“ (<https://www.inmusicfestival.com/about> )

Sama službena stranica festivala vrlo je bitna u marketingu samog događaja. Stranica je pristupačna, jednostavna, no i šarolika te pruža brz i pregledan pristup svim informacijama te kupnji karata i za glazbeni program i sa kampiranje.

Iz intervjua za Jutarnji List iz 2017.godine s glavnim organizatorom Zoranom Marićem vrlo se jasno može iščitati njegovo zadovoljstvo cjelokupnim radom i razvojem festivala kroz godine. Sam organizator Marić za Jutarnji kaže kako je festival narastao kako ni oni sami u početku nisu mogli ni sanjati te sada biva rasprodan svake godine u sve kraćem i bržem vremenskom roku. Organizator u intervju spominje i važnost publike i njihovih želja te kako na njihovoj službenoj stranici postoji otvorena lista želja u koju se mogu upisivati izvođači. Čime se pokazuje vrlo bitan aspekt menadžmenta, a to je komunikacija s potrošačima, u ovom slučaju s publikom. Pokušava joj se što više približiti te ispuniti želje i potrebe radi što većeg zadovoljstva i same publike, ali i zadovoljstva i profita samog festivala. Isto tako organizator u intervju ističe kako su kroz godine najviše prepreke bile u komunikaciji s kulturnim institucijama. „Nije normalno i uobičajeno da Ministarstvo kulture već 12 godina ignorira značaj INmusica kao programa koji zadovoljava veliku potrebu u kulturi velikog broja građana. Takvim pristupom tjeraju sve rock festivale da se okrenu stranoj publici koja može platiti veću cijenu ulaznice, dok se domaća u potpunosti isključuje. To definitivno ne može ići u korist građana koje zanima suvremena rock glazba.“ (<https://www.jutarnji.hr/kultura/glazba/vise-ne-postoje-izvodaci-koje-ne-mozemo-dovesti-organizator-inmusic-festivala-o-proteklih-12-godina-glazbene-poslastice-na-jarunu/6261436/>) Sve to govori o snalažljivosti organizatora i moći marketinga bez velike pomoći institucija. Isto tako koliko je bitno znati kome se obratiti i kako privući što bolje sponzore koji će znati prepoznati ovakvu vrstu glazbene kulture na ovim prostorima.

Ove godine glazbeni festival INmusic ponovno će ponuditi raznoliki program kroz sva tri dana festivala. Uz 50-tak izvođača iz cijelog svijeta, bitno je spomenuti i neka vrlo popularna imena kao što su The Cure, Foals, The Hives, Thievery Corporation, Skindred, Gato Preto te domaća imena kao što su Kandžija i Gole žene, Mangroove, BangBang, Neugodna kolektiv i drugi. Ovako raznoliki, veliki i iznimno uspješni glazbeni festival prikazuje sliku dobrog projekta u Republici Hrvatskoj. Sliku događaja koji je ušao u tradiciju moderne vrste festivala

i koji se svojom organizacijom te globalnim pohvalama pokazao kao odličan pothvat organizatora i menadžera te Hrvatske općenito

U sljedećem dijelu može se vidjeti SWOT analiza INmusic festivala.

Tablica 2. SWOT analiza INmusic festivala

|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Snage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mnogobrojni izvođači</li> <li>- mogućnost kampiranja</li> <li>- open air stil samog festivala</li> <li>dobra lokacija</li> <li>- vremensko razdoblje (turistička sezona)</li> <li>- dobre cijene</li> <li>- ponuda sportskih aktivnosti</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>Slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mogu biti vremenski uvijeti- jer su open air koncerti- koji su cijelo vrijeme na otvorenom u prirodi</li> </ul>  |
| <p style="text-align: center;"><b>Prilike</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mogućnost širenja na neke manje, podlokacije u zagrebu</li> <li>- još više izvođača i pozornica</li> <li>- još ispunjeniji kamperski dani i različite aktivnosti, dok nisu glazbeni dani na samom festivalu</li> </ul>                           | <p style="text-align: center;"><b>Prijetnje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sve više festivala, pogotovo open air tipa – duž obale, uz pogodnosti mora</li> <li>- dosadašnja nedovoljna spremnost kulturnih institucija za pomoć samom festivalu</li> </ul> |

Izvor: izrada autorice

Tablica prikazuje SWOT analizu INmusic festivala pri kojoj se ističu snage, slabosti, prilike i prijetnje ovoga festivala. Služi ka boljem budućem radu i kao prijedlog ili smjernica što bi se moglo poboljšati, a na što treba pripaziti pri novim organizacijama festivala. Kod ove SWOT analize najbitnije je obratiti pozornost na slabosti samoga festivala, odnosno vremenske uvijete koji mogu čak onemogućiti izvođenje same manifestacije.

## 7. ZAKLJUČAK

Kako u projektima, tako i u svakoj organizaciji i provedbi različitih događaja menadžeri i njihov tim imaju vrlo veliku i važnu ulogu. Događaje najčešće karakteriziraju jedinstvena životna iskustva, koja se obično događaju samo jednom u životu ili jednom godišnje, podrazumijevaju visok rizik, kraće vremensko razdoblje trajanja, ali dugotrajno i pažljivo planiranje. Treba imati na umu da je svaka publika drugačija te su potrebe klijenata vrlo raznolike, zato menadžer/organizator katkada mora donositi odluke u hodu te mijenjati okonosti i upravljati sukladno s očekivanjima publike. Značajke marketinga događaja su kombinacija proizvoda, cijene, promidžbe i distribucije. Publika kao konzument događaja mora biti zadovoljna te se poželjeti opet vratiti na sličan ili isti događaj. Moraju se odrediti prioriteta publike na koju se želi ciljati te sukladno tome i promovirati događanje. Najvažnije je dobro procijeniti koliku će organizacija i sami događaj imati cijenu pratiti sve moguće usputne troškove. Troškovi obuhvaćaju oglašavanje, naknade, osiguranje, troškove opreme, zapošljavanje dodatnih radnika, troškove tehnike itd. Menadžment u kulturi na početku se najviše razvijao u Americi, dok su se u Europi kulturne manifestacije oslanjale na mecene sve do 60-ih godina 20.st kada se i u europskim zemljama događa veći razvoj kulturnog menadžmenta. Za menadžment u kulturi važne su i javne potpore, ali i samopromocija i potpore sponzora i fundacija. U kulturi danas važne su sve osobe koje proizvode nova kulturna dobra i aktivnosti te ih znaju plasirati na tržište. Vješt menadžerski tim u kulturi treba spojiti estetske i umjetničke vrijednosti, razvoj publike i efektivno povećanje prihoda odnosno zarade. Uz to treba pridonijeti umjetničkom duhu proizvoda te njegovoj ulozi u društvu. Menadžment u kulturi isto tako sudjeluje u oblikovanju znanja i poruke koju će usluga ili proizvod prikazati. Menadžment i u glazbi i u kazalištu i izvedbenim umjetnostima razvijao se kroz duže vrijeme, no tek danas pokazuje svoju pravu ulogu, koja je čak ključna za što bolji uspjeh izvođača ili neke predstave. Kod oba navedena primjera, Dubrovačkih ljetnih igara i INmusic festivala, može se vidjeti kako je bitno planirati unaprijed, kontaktirati sa medijima te ulagati i razvijati u kvalitetu programa i oglašavanja kroz godine. Te kako bi se došlo do uspjeha menadžer mora poznavati događaj na kojem radi te ga promovirati najbolje što može.

## 8. LITERTURA

1. Antolović, J. (2009) Menadžment u kulturi. Zagreb: Hadrian.
2. Certo, Samuel. (2009) Moderni menadžment. Zagreb: MATE d.o.o.
3. Dragičević Šešić, M. i Stojaković, B. (2011) Kultura, menadžment, animacija, marketing. 6. Izmjenjeno i dopunjeno izd. Beograd: Clio.
4. Dubrovačke ljetne igre. URL: <http://www.dubrovnik-festival.hr/hr/o-nama> [pristup: 30.6.2019]
5. Džubur, S. (2003) Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju. Naše more 50(1-2), str.44-49
6. Gojšić et al. (2008) Upravljanje projektima. Zagreb: Incremedia.
7. Hrvatska enciklopedija. URL: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=22246> [pristup:28.6.2019]
8. Hrvatska enciklopedija. URL: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=31016> [pristup: 28.6.2019]
9. INmusic festival. URL: <https://www.inmusicfestival.com/> [pristup: 30.6.2019]
10. Meler, M. (2006) Marketing u kulturi. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
11. Pavičić, J., Alfriević, N. i Aleksić, L.J. (2006) Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti. Zagreb: Masimedia.
12. Van Der Wagen, L. i Carlos, B.R. (2008) Event Management: Upravljanje događanjima. Zagreb: MATE d.o.o.
13. Vašarević, I. (2017) Jutarnji List. URL: <https://www.jutarnji.hr/kultura/glazba/vise-ne-postoje-izvodaci-koje-ne-mozemo-dovesti-organizator-inmusic-festivala-o-proteklih-12-godina-glazbene-poslastice-na-jarunu/6261436/> [pristup: 1.7.2019]



## 9. PRILOZI

Popis tablica:

Tablica 1. SWOT analiza Dubrovačkih ljetnih igara str.26

Tablica 2. SWOT analiza INmusic festivala str. 29