

Милован Здравковић

*Можемо констатиовати, дакле, да успешност изоришћа зависи од односа менаџмента према маркетиншком пословном принципу. Тај принцип мора да буде константа. Он не може да се промени са временом — он мора да постоји. Савремени изоришни менаџмент може хармонично и успешно да функционише у пословном вођењу изоришћа, као и у квалитетном односу са својом средином, само уколико је његов метод рада заснован на маркетиншко пословним принципима.*

### Кључне речи:

*йозоришни менаџментй, йозоришни маркейинй, йозоришна йродукција, йозоришни йројекай, маркейинишки йринций, маркейинишка филозофија, маркейинишка сйраййеија, маркейинишки йлан, йржиийше, йласман, ПР, валоризација, сййраживање*

## Основе маркетинга у позоришту

Један од разлога за обрађивање ове теме јесте погрешно интерпретирање термина *маркетинг* у нашој стручној јавности. Пре свега у пракси, овај термин се, на овим просторима, користи да означи рекламу, промоцију и продају, што у једном делу он и јесте. Међутим, *маркетинг* обухвата принципе савременог пословања који поштује потребе тржишта. Ову тезу потврђују најновије теорије о маркетингу: „Ако је маркетинг филозофија, онда он може да превазиђе појединца или одељење и да обухвати целокупно пословање. Он постаје начин мишљења који води читав систем предузећа, а посебно оне активности које утичу на потрошача или продајно место. Стога је маркетинг став према вођењу пословања, поред тога што је један од аспеката пословања. То је став који потрошачу даје средишње место у пословним делатностима и захтева да произођач више не буде центар пажње.”<sup>1</sup>

Наравно, што се позоришта тиче, под тржиштем се не сматра вулгарно прихватање овог принципа пословања. У питању је посебан однос у којем се морају поштовати све специфичности позоришта, али тако да ова институција мора да се мења у складу са савременим тенденцијама, тј. да из садашњег стања комотног, административног понашања, пређе у стање рационалног – менаџерског пословања.

Термин *маркейинй* свој корен има у енглеској речи *маркей* (*market*) – што значи тржница, тј. тржиште. Маркетинг, дакле, подразумева тржишни принцип и систем пословања, тј. пословања за потребе тржишта.

„Једноставну дефиницију дао је британски Chartered Institute of Marketing:

*Маркейинй је уйрављачки йроцес одйоворан за йрейознавање, йредвиђање и задовољење захйева йойрошача уз сйицање зараде.”*<sup>2</sup>

1 Кит Флечер, *Уйрављање маркейинйом и информациона йтехнолојија*, Clio, Београд, 2003, стр. 47.

2 Исто, стр. 46.

*Маркетиншки принцип* у пословању и привређивању – значи поштовати потребе и производити за тржиште.

*Тржиште* у маркетиншком принципу привређивања постаје доминта, тј. купац (конзумент, потрошач) бива стављен у средиште интересовања, не само тражње већ и понуде.

*Купац*, раније само конзумент — од потрошача постаје налогодавац, тј. диктира облике производње, одређује шта је то крајњи производ, која роба и које услуге треба да се изнесу на тржиште.

*Маркетинска филозофија* подразумева начин пословног мишљења које у центар свог делања ставља активан однос произвођача према купцу, у смислу респекта и уважавања жеља и потреба које купац исказује. Дакле, произвођач и купац имају врло активан однос у смислу интерактивног принципа – тј. узајамног прожимања. На основу маркетиншке филозофије припрема се маркетиншка стратегија, која подразумева принципе по којима се на најбољи начин, са најмање напора и трошкова врши реализација.

*Маркетиншка стратегија* је активност којом се дефинишу основни критеријуми и правци маркетиншког делања, а своје потврђивање дефинише путем маркетиншког истраживања.

| Пронађи и створи вредност              |                    |                          |                     | Размена вредности путем маркетиншког микса |
|----------------------------------------|--------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------------------------|
| Истраживање тржишта и развој производа | Процеси производње | Дистрибуција и логистика | Маркетинг и продаја |                                            |

Потрошачи и њихове потребе

*Маркетиншко истраживање* подразумева истраживање потреба одређене средине, регије, заједнице и покушава да дефинише где је место робама и услугама које понуђач намерава да стави на тржиште и какав је однос према томе од стране потрошача. Након анализе истраживања и уставновљавања

маркетиншке стратегије, следи *маркетиншко планирање* које до детаља разрађује будуће активности, од идеје до коначне реализације (производње, продукције) одређене робе или услуге тј. трасирање пута од идеје – производње – пласирања, до крајњег корисника потрошача.

Да се наведени процеси делатности уклапају у савремене теорије о маркетингу, као потврда може да послужи илустрација, тј. шема *Улога маркетинга у вредносном ланцу* (шема број 1<sup>3</sup>).

## УЛОГА МАРКЕТИНГА У ВРЕДНОСНОМ ЛАНЦУ

Да би се утврђена стратегија деловања позоришта спровела квалитетно поштујући потребе средине, менаџмент позоришта мора на време да припреми *маркетиншке планове* рада. Маркетиншки планови рада модерног позоришта спадају у најзначајнија документа позоришта, и они морају да обезбеде квалитетан ослонац за рад и развој позоришта у друштвеној средини.

Могући *маркетиншки планови* у позоришту могу бити:

а) *Глобални маркетиншки план* одређује основну пословну, маркетиншку стратегију позоришта, која зависи од типа и позиције позоришта у државном моделу (од *националној позоришћу* до *позоришне тирине*). Овај план утврђује менаџмент, тј. управа позоришта.

б) *Маркетиншки план за сезону* се прави за одређену сезону и мора да прати одређене специфичности те сезоне (репертоарски концепт, одређене годишњице, јубилеје, догађаје и сл.). Овај план припрема *стручна служба за маркетинг*, а усваја га *управа позоришта*.

в) *Месечни маркетиншки план* утврђује маркетиншке активности за одређени месец. Прави се средином текућег месеца за следећи месец. Најчешће су то PR активности, програм продаје улазница, однос са спонзорима и сл. Овај план прави *стручна служба за маркетинг* и одговорна је за његову реализацију.

г) *Недељни план маркетиншких активности* односи се на одређену недељу, најчешће се дефинише у четвртак за следећу недељу. Израђује га *стручна служба за маркетинг* и одговорна је за његову реализацију.

3 Кит Флечер, *Управљање маркетингом и информационој технологија*, Clio, Београд, 2003. страна 47.

д) *Дневни план маркетиншких активности* односи се на одређени дан и најчешће на представу која се тог дана игра, мада може да покрива и друге догађаје који се одвијају а важни су за позориште. Израђује их *стручна служба за маркетинг* и одговорна је за њихову реализацију.

е) *План маркетиншких активности за одређену представу* се припрема и реализује за сваку позоришну представу понаособ. Припрема се од саме одлуке о постављању представе, прати читаву реализацију продукције представе — од прве читаће пробе, до премијере представе — и прати представу током њеног живота у експлоатацији (у текућем репертоару, на фестивалима, гостовањима, приликом додела награда, признања и сл.). Овај план израђује и реализује *стручна служба за маркетинг*.

ж) *План маркетиншких активности за одређени догађај - манифестацију* се припрема и реализује за сваку значајнију позоришну активност и манифестацију посебно – важно гостовање, велики јубилеј, учешће на значајном фестивалу, турнеја и сл. и овај план припрема *стручна служба за маркетинг*.

Сви ови планови морају да буду праћени одговарајућом анализом и истраживањима, да би се дати резултати респектовали у изради нових планова. Тек након добро разрађених претходних активности, приступа се реализацији – маркетиншком деловању, тј. производњи - продукцији.

*Маркетиншко деловање (производња, продукција,...)* до детаља мора да прати утврђене принципе, што подразумева не само просту производњу роба и услуга, већ осмишљени приступ који ће, како задовољити основну потребу купца, тако га и подстаћи на даљи активан однос према том производу и услузи. Што се позоришта тиче, процес продукције мора да прати потребу будуће публике те средине. То значи, представа (у естетском и продукционом смислу) мора да буде у неку руку компатибилна са својом средином. Однос купца према понуђеној роби и услузи, као и ставови према тој области у друштвеној средини, морају да се проверавају, валоризују кроз посебно истраживање.

*Маркетинг валоризација* подразумева стално квалитетно планирано, а затим добро обављено истраживање, које треба да спроводе добро обучени тимови стручњака или одговарајућа професионална истраживачка агенција. Резултати истраживања морају бити адекватно анализирани. Резултати те анализе одредиће место и улогу свих чинилаца маркетинга, тј. валоризоваће целокупну маркетиншку делатност. Резултати анализе морају

да се инкорпорирају (допуњују и коригују) у све наведене маркетиншке делатности.

Само онај чинилац (произвођач, стваралац) на тржишту који квалитетно испоштује све наведене облике маркетиншког деловања у комплекту, (који су стални циклус), може себе сматрати савременим друштвеним судиоником. Модерно време не тражи да се маркетиншки принцип деловања повремено спроводи, већ он треба да буде стална константа — то је императив.

Маркетинг добија све већи значај и у култури. По констатацији Милене Шешић Драгићевић: „Довољно је пратити промотивне кампање новокомпоноване и рок музике: њихов маркетиншки приступ се, у основи, не разликује од маркетиншког приступа у случају нових детерџената или колекције џинс одеће. Али, маркетинг у култури није примерен само продаји стандардизованих производа масовне забаве. И врхунска књижевна дела или концерти озбиљне музике лансирају се на подједанко промишљен начин... У суштини, главни задатак менаџера у домену културног маркетинга јесте рад на приказивању и популарисању културних вредности и уметничких остварења, те подстицање контаката људи са уметношћу и уметничким делима.”<sup>4</sup>

Када се говори о позоришном маркетингу, може се рећи да је његова суштина да, кроз посебне планове и акције, обезбеди предуслове како би се што економичније, ефикасније и квалитетније позоришна услуга (представа) продуцирала, презентирала, понудила тржишту културе и била прихваћена, што треба да резултира распродатим представама и позитивном карактеристиком у јавном мњењу, која се проверава истраживањем и квалитетном и стручном анализом.

Позоришни маркетинг, као део маркетинга из области културе, специфичан је јер на тржиште представља позориште које у себи садржи више функција (образовну, културну, естетску, социолошку, забавну и др.), значи, разликује се од класичног тржишног маркетинга који презентира једноставну робну марку (*Кока кола*, *Мерцедес*, *Диор* и сл.)

## Облици маркетиншког деловања у позоришту

Маркетинг у позоришту подразумева свеобухватну делатност у оквиру које позориште коренспондира у интерактивном односу са својом средином, тј.

4 Милена Драгићевић Шешић, Бранимир Стојковић, *Култура – менаџмент, анимација, маркетинг*, Clio, Београд, 2000, стр. 185.-186.

задовољава позоришне потребе те средине (реализујући свој репертоар) и прихвата нове потребе друштвене средине и уграђује их у нове пројекте.

У нашој позоришној средини термин „маркетинг” се углавном везује за односе с јавношћу. Тај став још увек имају и нека позоришта у свету. „Многа позоришта изједначавају маркетинг са публицитетом, иако то не желе да признају. Маркетинг позоришта започиње разумевањем тржишта, затим потреба, очекивања и ставова тренутне и потенцијалне публике, засновано на чињеницама (путем истраживања).

Маркетинг позоришта је тежи и комплекснији од маркетинга других производа, из два разлога:

- теже је прилагодити се захтевима позоришне публике него нпр. захтевима потрошача супа из кесице;
- потреба за повећањем прихода и испуњење циљева може да доведе у супротном смеру жељене маркетиншке стратегије позоришта.”<sup>5</sup>

Као облици позоришног маркетиншког деловања у друштвеној средини намећу се:

а) *истраживање у друштвеној средини* које се односи на:

- истраживање потреба за позоришним програмима – репертоаром. Истраживање може да се подели на два основна правца: истраживање публике и истраживање друштвене средине. Истраживање публике се односи на истраживање постојеће публике (најчешће у самом позоришту), затим на истраживање повремене и потецијане публике (школе, факултети, институције, фабрике и сл), и на истраживање средина које немају интересовања за позориште (сви облици периферије, маргиналне социјане групе и сл.);

„Систематично развијање односа са публиком:

- када се једном упознате са публиком, касније можете да утичете на њено укључивање и посвећеност;
- то можете да чините отвореним контактом у којем нудите репертоар, све типове програма, системом субвенција за улазнице, чланством у клуб пријатеља позоришта и сл.

Потрудите се да знате што више о онима који нису ваша тренутна публика:

- будите свесни тржишта потенцијалне публике која треба да се досегне;

5 <http://www.artsconsul.org.uk/essentialtheatre>, London, 2004.

- ова активност може да се поклопи са државним мерилима у оквиру културне политике;
- у ригорозна истраживања на ту тему укључити све релевантне маркетиншке агенције. Добијени подаци из истраживања, уз логичне анализе су добра основа на којој треба базирати нове маркетиншке иницијативе.”<sup>6</sup>

- истраживање друштвено економског стања и потреба средине и њеног односа према позоришту. То се односи на могуће субвенције од стране државних органа и фондова, те стање и став средине према донаторству и спонзорству.

б) *ујврђивање стратегије деловања* подразумева уставновљавање начела која поштују све законитости модерног маркетиншког деловања, поштујући потребе тржишта и респектујући позориште као институцију културе. За стратегију деловања морају се обезбедити, како друштвени предуслови (културна политика, законске одредбе и сл.), тако и организациони модел у позоришту који треба да буде агилан и отворен за нове облике организовања и деловања, тј. спреман на сталне креативне промене.

в) *припрема пројекта* се односи на јасно утврђене планове и принципе рада од саме идеје па до коначне реализације пројекта (ако је то позоришна представа – од прве читаће пробе до премијере и плана за експлоатацију представе). Ови планови морају да садрже и поштују маркетиншке принципе: рационалност, економичност и оперативност.

г) *реализација продукције* се врши кроз тимски рад који воде агилни, креативни и образовани менаџери, а тимове сачињавају стручњаци из разних области (продуценти, уметнички директори, маркетинг менаџери, финансијски менаџери, технички менаџери и сл.). Тимови треба да функционишу у корелацији, тј. да буду компатибилни, хармонични и оперативни.

д) *иласман позоришних пројеката* мора да поштује модерне законитости које очекује јавно мњење. У оквиру добро разрађених PR планова (план односа са јавношћу), кроз свеобухватни медија микс принцип у процесу рекламе и попаганде и добро утврђеног принципа продаје и разрађене мреже продајних места, са свим релевантним погодностима и попустима који се односе на цене улазница и програме позоришта, позориште мора да кореспондира са својом средином у интерактивном односу.

6 <http://www.artsconsul.org.uk/essentialtheatre>, London, 2004.

ђ) *анализа и валоризација* подразумева јасно утврђивање места и улоге позоришта у датој средини, однос друштва према позоришту (државни органи, привреда, друштвена структура, јавно мњење и др.), као и однос позоришта према друштву у испуњавању своје мисије (да ли позориште задовољава потребе средине из области културе, уметности, образовања, забаве,... кроз своје програме). Резултате истраживања треба стручно анализирати, те након валоризације, негативни делови морају бити кориговани, док афирмативни морају да буду уграђени у нове планове и пројекте.

Као закључак може се рећи да је *маркетинг у позоришту* модеран пословни приступ у процесу: припремног истраживања, утврђивања стратегије, припреме пројеката, реализације продукције, пласмана позоришних пројеката и анализе и валоризације позоришта, како унутар саме институције, тако и у матичној средини и у друштву. Цео процес маркетиншког начина рада треба да воде оперативни, креативни и образовани менаџери, а у оквиру тимског рада хармонични и комплементарни тимови стручњака, поштујући законитости тржишта и респектујући специфичности позоришта, тј. не подлећи вулгаризацији тржишта. Та танана линија је врло осетљива.

За наше позориште примена маркетиншког пословног принципа значи и прелазак из комотног бирократског облика организовања на менаџерски рационални облик организовања и делања.

Закључак је, да позориште своје место у друштвеној средини може да потврди, само ако своју делатност темељи на маркетиншком пословном принципу рада. Тиме себе потврђује као активног савременог судионика модерног друштва. Без тога, он остаје да тавори у водама летаргије и безперспективности.

### **Утицај менаџмента на концепт маркетинга**

Ако усвојимо принцип да је *маркетинг систем пословања*, тј. да маркетинг није секунарна ствар већ константа, тј. *принцип организовања и принцип рада*, онда је утицај менаџмента на маркетинг само у домену реализације – примене.

Основни и генерални концепт маркетинга у позоришту одређује управа позоришта тј. менаџмент.

То зависи од:

- а) типа позоришта (национално, регионално, градско, компанија, труппа, класично, музичко, дечје и сл.);
- б) принципа управљања (административно, менаџерско, пројектно, предузетничко).

Тип позоришта не утиче много на креативност у маркетингу, он условљава одређене оквире и одређене циљне групе (није иста циљна група националног позоришта и нпр. алтернативног позоришта), али оставља могућност креативним тимовима маркетинга, да се стваралачки искажу и докажу. Принцип управљања позориштем много више утиче на маркетиншку креативност, тј. од предсудног је значаја за ову област.

### Утицај менаџмента на маркетиншки приступ може да буде:

а) *афирмативан* – када је менаџмент и концепт управљања отворен ка маркетиншком принципу пословања и продукције, што је карактеристично за менаџерско, пројектно и предузетничко организовање, руковођење и управљање (тимски рад у оквиру оперативних и флексибилних стручних и компатибилних група које предводе агилни и кооперативни стручни менаџери).

б) *дејресиван* – када је менаџмент укотвљен у крутом административном организовању, где је инертност и нефлексибилност главна карактеристика, а самим тим, и препрека маркетиншком пословном приступу (издељени сектори са фиксираном систематизацијом радних места и круто дефинисаним описима сваког радног места појединачно).

Основни концепт маркетинга подразумева генералне принципе и стратегију маркетиншке делатности и пословања.

Састоји се од:

- основне стручне маркетинг-филозофије за дато позориште,
- истраживања потреба друштвене средине са тачке позоришта,
- планирања маркетиншких делатности и акција,
- продукције позоришних пројеката на маркетиншким принципима,
- анимације друштвене средине за потребе позоришта,
- спровођења маркетиншких акција, делања у друштвеној средини,
- сумирања резултата (финансијских, културолошких, естетских, социолошких, истраживање јавног мњења и др.),

- анализе и примене позитивних резултата у новим планирањима и делатностима, а одбацавања негативности.

Као што је раније напоменуто, основни и генерални концепт маркетинга у позоришту одређује управа позоришта, тј. менаџмент, а усваја га највиши орган у позоришту, у виду управног одбора, колегијума директора (у класичном позоришту), генералног менаџера (у позоришној компанији или у приватном позоришту) и сл. Основни концепт посебног стручног одељења, службе маркетинга, припрема стручни маркетиншки тим који предводи руководиоца тог тима (директор маркетинга, шеф маркетинга, маркетинг менаџер и сл.), а усваја га менаџмент позоришта.

Однос маркетинга према менаџменту зависи од простора који менаџмент отвара и омогућује маркетингу (или за који се маркетинг избори). У менаџменту који се према маркетингу односи са позиције доминације, тј. у депресивном моделу, маркетинг се углавном своди на делатност маркетинг одељења или службе — има улогу реализатора у пуком спровођењу наметнутих идеја и акција и та улога маркетинга није уопште креативна, тако да је у овом систему утицај маркетинга на менаџмент углавном занемарљив. У овом принципу утицај и однос је једносмеран, иде само од менаџмента ка маркетингу, без повратне спреге. Наравно, овакав принцип није продуктиван у савременом позоришном организовању.

У системима позоришног организовања и управљања где је маркетинг принцип пословања, тј где је креативност у идеји, планирању и продукцији основни принцип делатности, а компатибилност организационих јединица и менаџмента у хармонији — маркетинг има широко поље стваралачких могућности. У овом случају, однос према маркетингу је афирмативан и комуникација, утицај и однос је двосмеран, те само овакав принцип организовања даје позитивне резултате и у складу је са савременим позоришним тенденцијама.

Маркетинг може да има позитиван утицај, то јест, да оствари свој допринос и помогне менаџменту у следећим областима:

- у грађењу принципа организовања и управљања,
- у грађењу принципа пословања,
- у утврђивању принципа продукције,
- у грађењу генералног имиџа позоришта,
- у дефинисању основног концепта и маркетиншке стратегије,
- у дефинисању односа са оснивачем,
- у дефинисању односа са донаторима и добротворима,

- у дефинисању односа са спонзорима,
- у дефинисању односа са публиком,
- у утврђивању програма продаје и изласка на тржиште,
- у утврђивању концепта односа с јавношћу,
- у утврђивању стратегије рекламне кампање,
- у утврђивању концепта тотал дизајна позоришта,
- у утврђивању критеријума у креирању репертоарске политике,
- у утврђивању ставова и принципа у припреми и прављењу месечног репертоара позоришта,
- у изради програма гостовања, турнеја и учешћа на фестивалима,
- у утврђивању односа и принципа у уговарању гостовања и турнеја,
- у утврђивању предлога маркетиншких акција,
- у утврђивању принципа истраживања,
- у утврђивању принципа развоја.

Све наведене области мора да прати стручно истраживање и анализа, чији резултати могу да буду корисни менаџменту у припреми нове стратегије развоја.

У закључку овог рада, можемо констатовати — да однос менаџмента и маркетинга мора да буде константа. Тај однос не може да се гради с времена на време; он мора да постоји трајно. Савремени позоришни менаџмент може хармонично и успешно да функционише у пословном вођењу позоришта, као и у квалитетном односу са својом средином, само уколико је његов метод рада заснован на *маркетиншко пословним принципима*.

## THEATRE CONTEMPORARY MARKETING

### Summary

---

*Term marketing is generally read as an advertisement, promotion or sale, which is only partly true. Nowadays, marketing is understood as a business policy itself. Theatre marketing includes the following activities: market inquires, projects, productions, promotions, realizations and valorizations. Marketing activities are mostly dictated by theatre management, and are marked by the one of these two possible approaches:*

- a) affirmative one - in which concept of management is widely open for business activities based on marketing principle characterized by initiative, serious and planned organization and management.*
- b) non- affirmative one - in which management is based on a rigid administrative organization characterized by inertia and non-flexibility, that are often the obstacles in modern contemporary business policy approach.*

*In reference with the above mentioned, it is to be concluded that the result of the theatre success entirely depends on the attitude of the theatre management towards marketing approach accepted by its business policy. That approach must be continuous. It should not be formed from the occasion to the occasion - simply, it must be already defined. Theatre contemporary management can only be successful and recognized by the public if it is based on marketing principles in the theatre business policy.*