

## **МЕНАЏМЕНТ И КУЛТУРНА ПОЛИТИКА: Појед на транзиционе проблеме репертоарској позоришта**

У неким земљама Централне и Југоисточне Европе, транзиција је већ завршена, у другима није. У неким земљама дошло је до суштинских промена у политичком, економском, социјалном и културном систему, у другима није. Једино је извесна чињеница – транзиција се не би догодила, да није било проблема у структури претходног система. Транзиција је, дакле, – начин решавања структуралних проблема. У почетку процеса, ти проблеми се пред очима јавности укрупњавају и усложњавају, док се, на крају транзиционог процеса, они решавају. Тада се транзиција завршава и читав систем улази у ново, жељено, стабилно стање које траје до наредних озбиљних, системских и структуралних социокултурних и економских промена.

Све поменуто односи се и на позоришни систем у којем преовлађују репертоарска позоришта. Знање примењено у искуству земаља које су окончале транзиционо кретање показало је да су, транзиционом репертоарском позоришту, потребне најмање две структуралне промене које би га репозиционирале у друштву које се мења. Када се друштво мења, потребно је да се и позориште мења. Транзиција представља „време промена”. Наглих, бурних, магловитих. Нејасних док трају, а видљивих тек када се оконча процес кретања из претходног у пројектовани систем. За тај процес потребан је „вођа” са визијом. Не „Домановићев” вођа, који води у суноврат, већ савремени „вођа”, са предузетничким и иновативним духом који зна и може да управља процесом транзиционих промена. Можда се у тој мери суштинске и структуралне промене током последњих година нису одиграле још од увођења самоуправљања у културу, када је систем

репертоарских позоришта преутемељен и постављен на основе у духу доминантне идеологије тога времена. Било је то време социјализма.

Данашње промене пак захтевају да се позориште прилагоди новом духу времена. То значи да је потребно изнова промислити позориште и његову улогу у савременом друштву које се мења. Редефинирати мисију, филозофију, стратешке циљеве и приоритете позоришта у кретању из једног система у други. Поставити питање: зашто постојимо, шта радимо и за кога радимо? Ако би одговор био – постојимо да бисмо правили позоришне представе за публику, то не би био одговор какав је позоришту потребан у времену промена, јер позоришта су одувек правила представе за публику. Таквом одговору недостаје акценат на то шта је данас у том процесу исто, а шта другачије. С једне стране, позориште није „од јуче”. Оно има традицију коју треба поштовати. Недвосмислено. С друге стране, оно мора да се мења, јер социјализма и самоуправљања више нема. Нема ни Милошевићевог режима који је такав систем пољуљао из темеља, а при том није поставио основе новог позоришног система. Зато, тај нови систем треба да изгради нови режим. А он је на власти четири године и ништа се суштински и структурално није променило ни у позоришту, ни у културном систему.

При том, мисија дефинисана да важи за сва позоришта у свим временима није узбудљива и инспиришућа ни за публику ни за запослене, а понајмање је посебна и непогодна за било које друго позориште. Шта ми данас желимо постићи, зашто је то важно, коме је то намењено, су питања на које треба да одговори савремено позориште. Дошло је ново време са својим захтевима и очекивањима којима све позоришне службе треба да се прилагоде. И не само да се прилагоде, већ и да таквим очекивањима и захтевима новог времена – управљају. А за управљање променама потребни су стручни и обучени, те надасве мотивисани људи. Зато је потребна и друга структурална промена у репертораском позоришту – репрограмирање рада позоришних служби које би омогућило остварење нових стратешких циљева и приоритета на ефикаснији и ефективнији начин.

## СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ

Стратешки план је први корак даљег развоја позоришта које је у времену промена суочено са великим бројем структуралних проблема и стратешких дилема које се односе на пословну политику, програмску оријентацију, број премијера и представа, организовање процеса рада, односа према тржишту

културе и друга питања од суштинског значаја за ефикасност и ефективност рада установе. Радикалне социо-економске и политичке промене које су потресале Југоисточну Европу од 1989. године измениле су и преовлађујући репертоарски модел позоришта који је на том географском подручју постојао. За највећи број таквих позоришта са сталним ансамблом, сопственом зградом, једном или две сцене, опером и балетом када је у питању тродомо национално позориште – то је период велике кризе. Традиционално и у потпуности субвенционисано од стране државе, такво позориште почиње да се суочава са недовољним финансијским средствима које добија из државног буџета, што утиче на квалитет и квантитет продукције, престиж и публику позоришних установа. Међутим, упркос тешким проблемима и очигледној нерационалности и нефункционалности организационог система позоришта и његовог неодрживог развоја – гледано на дужи период, актери позоришног живота не иницирају значајније систематске и структуралне промене које би одговориле на промењене социокултурне, економске и политичке промене. Запослени у позориштима се, у таквој атмосфери опште друштвене несигурности, задовољавају финансијским и радним (квантитативним и квалитативним) минимумом. Жеље и кораци ка структуралним и системским променама се унутар самих позоришта паралишу бирократском структуром и отпором запослених који се залажу за *status quo*, у уверењу да ће тако сачувати преостале ситне привилегије и некадашњи друштвени углед. Њихов начин размишљања, однос према раду, себи и другима који је формиран у атмосфери малих очекивања, малих залагања и ниског степена личних одговорности за резултате рада – инхибира традиционално репертоарско позориште и знатно смањује његове капацитете да се суочи са проблемом, препозна могућа решења и започне процес реформе<sup>1</sup>. Такво стање инертности по правилу траје све док не дође до усложњавања и укрупњавања проблема. У недостатку одговарајућих решења која воде до структуралних промена, почињу да се организују штрајкови и обуставе рада позоришта<sup>2</sup>, што представља озбиљан знак да треба почети са реформама.

1 Видети: Reform or Transition, the future of Repertory Theatre in Central and Eastern Europe”, report on a workshop organized by the Arts and Culture Network Program of the Open Society Institute, Prague, 1996.

2 Са збора свих запослених у Народном позоришту у Београду, у организацији различитих синдиката који окупљају уметнике и техничку службу у националном театру, упућено је отворено писмо председнику Владе Републике Србије, Војиславу Коштуници, у којем се истиче: „(...) лоша пословна политика и дуговања једног човека који је, захваљујући управничкој функцији, недодирљив и који све проблеме правда лошом комуникацијом са Министарством културе”. У писму се наводи „изразито лоша комуникација управе Народного позоришта са многим истакнутим именима из света уметности”, као и да је руковођење националним театром препуштено неуком преамбициозном човеку који је сву своју моћ усредредио на уништење традиције Народного позоришта. Окупљенима на збору у Народном позоришту обратио се Малиша Ђурашиновић који је у националном театру на месту надзорника сценске технике: „Небројано пута је могло да се деси да део расвете или било ког техничког елемента закаже за време представе и тако изазове несрећу. У свим преговорима са управником, били смо вређани и на све наше захтеве он је одговарао истом реченицом ”то нису синдикална питања”. Не знам како безбедност уметника на сцени није синдикално питање” – рекао је Малиша Ђурашиновић, *Глас јавности*, Београд, 8.октобар 2004. године.

Када сет традиционално репертоарско позориште не би суочавало са таквим суштинским проблемима, структуралне промене не би биле неопходне и позориште би могло да настави по старом моделу рада. Међутим, ако су промене неопходне да би се решили постојећи проблеми у програмској и организационој структури позоришта, онда се оне морају утемељити у стратешком плану. Он у себи треба да садржи све потребне елементе који ће позориште водити кроз транзициону реформу и истовремено му обезбедити напредовање унутар постојећег система. Овакво напредовање је оствариво само за малобројне најзначајније институције са способном управом која ће их осмишљеном пословном политиком, јасно дефинисаним дугорочним и годишњим циљевима, прецизним акционим планом, разрађеним стратегијама и буџетом заснованим на већем броју извора прихода водити ка реализацији плана и остваривању постављених циљева – занимљивом репертоару, дугорочном улагању у публику, ангажовању младих уметника, постепеном побољшању материјалних, техничких и просторних услова, већој мотивисаности запослених за постизање циљева, вишем степену одговорности за остварене резултате итд. Само у том случају, традиционална репертоарска позоришта ће из транзиционе кризе изаћи ојачана – успешно обједињујући традицију и престиж са изазовима новог доба. У супротном, доћи ће, било до урушавања унутар постојећег система и затварања оних позоришта која су неспособна да прођу кроз промене, било до њихове комерцијализације.

Стратешко планирање полази од (ре)дефинисања мисије позоришта која филозофију установе излаже у једној концизној реченици или кратком пасусу. Визија њене будућности исказује жељене вредности и аспирације, а кроз мисију установе редефинише се разлог постојања позоришта у промењеним социокултурним, економским и политичким околностима? Да ли смисао постојања остаје исти или се мења у складу са изазовима новог времена и потребама нове публике? Редифинисана мисија треба да одговори на питања – шта је *данас* наш смисао, шта *данас* радимо и зашто постојимо, шта је *данас* наша уметничка и културна оријентација. При том, постоје три правила за дефинисање мисије: она мора бити кратка и памтљива, јединствена и непогодна за било коју другу установу, узбудљива и инспиришућа и за запослене и за јавност. Истина, дефиниција установе и њеног основног смисла се веома ретко мења; ипак, она мора да се редефинише у времену промена које и пред позориште ставља нека нова и другачија очекивања. Тек тада добијамо полазну основу за исказивање циљева и задатака које желимо да остваримо у времену транзиције. Међутим, мали број позоришта у бурне

и магловите транзиционе процесе улази са јасно дефинисаним стратешким плановима како да оствари жељене циљеве, а још мањи са редефинисаном мисијом установе.

Упоредна анализа интервјуа са директорима најзначајнијих националних и градских позоришта и опера у Србији, Македонији, Албанији и Румунији<sup>3</sup> показују како они виде мисију својих установа. Директор Југословенског драмског позоришта<sup>4</sup> као разлог постојања наводи „приказивање представа и ширење театарске културе”. Зар то није разлог постојања свих позоришта на свету? И зар то није разлог због којег сва позоришта одувек постоје? Зашто би то био разлог постојања ЈДП данас? Посебно данас када више не постоји Југославија каква је постојала када се позориште оснивало. И надасве, по чему се оно разликује од других позоришта и шта је у таквом схватању узбудљиво за данашњу публику и запослене у том позоришту? „Продукција позоришних представа намењених становницима Тиране и Албаније без обзира на епоху и припадност драмске грађе” је још један одговор у сличном духу<sup>5</sup>. Ни други одговори интервјуисаних директора нису суштински другачији. На такав закључак упућује одговор директора Темишварске опере<sup>6</sup> који као мисију установе којом управља наводи „На првом месту, промовисање културе”, док директор Камерне опере „Мадленијанум”<sup>7</sup> у Београду каже да је њена мисија – „обратити се најширем кругу људи”.

Тако, већ код саме дефиниције *мисије*, видимо да менаџери позоришта на највишим управљачким функцијама немају јасну слику о потреби (ре)дефинисања мисије, а још мање способности и вештине да покрену процедуру редефинисања у својој установи.

Следећи елемент стратешког плана позоришта је његово „(ре)позиционирање у контексту културне политике”, или одговор на питање – како се установа уклапа у културну политику града, региона и/или државе. На ово питање управник Народног позоришта у Београду<sup>8</sup> одговара „ми немамо културну политику и тај проблем је шири од могућности

3 Интервјуи су вођени у оквиру вишегодишњег акционог пројекта „Културна политика Србије – методологија упоредне анализе културних политика земаља Југоисточне Европе” који је покренут у оквиру програма OSI “International policy fellowships 2002”, а реализован у оквиру последипломских студија Универзитета уметности у Београду „Менаџмент и културна политика”. Руководилац и аутор пројекта је и аутор овог текста.

4 Горчин Стојановић, 2003. интервју водила студенткиња последипломских студија менаџмента и културне политике УУ, Зоја Ђорђевић

5 Kico Londo, директор Албанске националне драме, 2004, интервју обавио студент последипломских студија менаџмента и културне политике УУ, Фатјон Драгоши.

6 Corneliu Murgu, 2003, интервју водила студенткиња последипломских студија менаџмента и културне политике УУ, Margaret Tasi.

7 Гордан Драговић, 2003. Интервју водила студенткиња последипломских студија менаџмента и културне политике УУ, Tatiana Rapp.

8 Љубивоје Тадић, 2002. Интервју водиле: студенткиња последипломских студија УУ, Ивана Ненадовић, и Вера Обрадовић.

позоришта; (...) лично бих волео да се то зове културни програм државе”, додајући – „ми можемо да учествујемо само једним делом у томе, да наставимо да стварамо, да наши ансамбли имају напредак, да имају добре представе, да буду значајни”. Шта нам говори овакав одговор? Он, пре свега, не указује на потребу да се у позоришту нешто мења; он указује на став да се промене дешавају негде другде, те да ће позориште „наставити да ствара”, мислећи при том само на „напредак ансамбала и добре представе”, што је свакако одлика менаџмента сваког позоришта у сваком историјском тренутку његовог развоја. На сличан закључак упућује и одговор на питање „како се спољнополитичке промене одражавају на организацију рада, програме и пројекте”. Управник Тадић је на то питање рекао: „Моја намера и тенденција је да се у самом програму позоришта, уз сталну и јасну концепцију, те врсте, поготово политичких, промена не осећају”.

Политичке промене морају да се осећају (само је питање како се осећају) јер су и оне, као и сам процес транзиције изазване социокултурним и економским проблемима. До њих и долази управо због проблема у друштву; у супротном, ако проблема нема и ако транзиција не решава проблеме, могло би се поставити питање саме сврхе тог процеса? Ако се променама одупире управник Народног позоришта – јединог позоришта од општег националног интереса које је под надзором Министарства културе, онда то указује, пре свега, на дезоријентисаност у односу на окружење и социјални, политички и културни амбијент у којем позориште ствара. Јер, ако то позориште има статус установе од општег националног интереса, онда управник мора да зна шта је национални интерес у времену транзиционих промена. Такав одговор указује, такође, и на прекид комуникације између позоришта и оснивача који га је на место управника именовано да би било загарантовано остваривање друштвене улоге позоришта због чега је и основано. Или указује на наставак имплицитне (прећутне) политике узајамних односа у којој нема мониторинга и евалуације резултата јер нема ни јасно постављених очекивања и критеријума вредновања циљева и резултата рада.

У сваком случају, такви одговори показују да недостаје једна важна карика у ланцу стратешког планирања која за свако позориште, а посебно за национално, има улогу да одреди циљеве, приоритете и методе реализовања културне политике у области позоришног стваралаштва. Кад нема експлицитно формулисане позоришне политике, нема ни експлицитно формулисаних циљева и задатака менаџмента установе. Формално гледано, од „споља” – у односу на друштво, оснивача и ресорно

министарство, менаџмент је потпуно препуштен сам себи, самосталан и независан од националног и локалног оквира унутар којег се развија. Гледано на „унутра” – у односу на организациону и програмску политику, такав менаџмент је стихијски, заснован на *ad hoc* одлукама које нису међусобно повезане у конзистентну и логичну целину. Такав управљачки однос не производи кохерентан и целовит систем који треба да доведе до успешне реализације програмске политике и остварења уметничких и културних циљева. Фактички, *менаџмент позоришта* ни у том случају није независан: он наставља да прима дотације од стране оснивача према годишњем програмском и финансијском плану, поштује важеће законе, док се на њега примењују и неки други инструменти културне политике – као, на пример, награде као вредносни инструмент. Могло би се закључити да само организациони инструменти планирања на нивоу установе и на нивоу републике не кореспондирају, док су сви остали инструменти – економски, правни, вредносни, мање или више, усаглашени. А ту управо и лежи проблем јер, – шта би више била надлежност управника и директора него организација рада у установи с једне стране, а с друге, уклапање установе и њене пословне политике у културну политику града и државе?!

Међутим, на тој тачки сусретања позоришта са спољним окружењем се, такође, може догодити мноштво транзиционих проблема и дилема. Какав однос успоставити уколико културна политика града или државе није *експлицитно* формулисана? Шта радити ако циљеви и приоритети позоришног стваралаштва нису *јасно* дефинисани? Такву ситуацију имамо у Србији пошто културна политика није заснована на јасно дефинисаним краткорочним и дугорочним стратешким циљевима у области уметничког стваралаштва. Недостатак јасне стратегије и приоритета реформи културног и уметничког система отвара велики број стратешких дилема и код културне јавности и актера културне политике и уметничке продукције у СЦГ изазива велики број транзиционих дилема. Нарочито је нејасна улога државе на свим нивоима управљања (локални, покрајински, републички, државна заједница СЦГ) и других заинтересованих актера у процесу доношења кључних одлука у области стварања услова за институционалну и ванинституционалну уметничку продукцију, дифузију и промоцију уметничког стваралаштва и то како у јавном, тако и у приватном и невладином сектору. Зато се као приоритет јавља потреба за *дијалогом између носилаца културне политике и уметника*. Такав дијалог је до сада био спорадично успостављан, због чега су и резултати остали парцијални и недовољно свеобухватни. Тако се ни након четири транзиционе године није обликовала јасна визија развоја

позоришног стваралаштва која би била заснована на сагледавању узрока постојећих проблема и предлозима могућих решења. Такав целовит и свеобухватан дијалог свих заинтересованих актера је неопходан допринос дефинисању основних полазишта, циљева и приоритета културне политике у свим уметничким областима, па тако и у области позоришног стваралаштва. Пошто они до сада нису дефинисани, не може се говорити о осмишљеној стратегији реформи позоришног, као ни укупног културног и уметничког система<sup>9</sup>.

Дакле, ако циљеви и приоритети позоришног стваралаштва и укупног развоја културе на локалном или националном нивоу нису експлицитно формулисани, не значи да према тој чињеници они који управљају радом позоришта могу/треба да имају пасиван однос. Нарочито не они управници и директори који су именовани од стране Републичке Владе или градског и општинског Извршног одбора. Као такви чиновници на највишим управним функцијама у јавним установама културе, они су такође одговорни за резултате јавне културне политике која их је на то место именовала и чији су они јавни експоненти. Ипак, судећи по одговорима директора позоришта, такав пасиван став према непостојању националне културне политике је један од могућих приступа одговорности. Другачији приступ оличен је у одговору директора<sup>10</sup> Македонског народног театра који каже да: „МНТ активно учествује у креирању нове културне политике”. Овај принцип је свакако најпожељнији принцип у времену промена који налаже активан однос према позоришном стваралаштву и такав однос очекује од свих актера културне политике и учесника у позоришном, културном и уметничком животу заједнице. Постоји и трећи приступ, а он је садржан у директно супротстављеним односима између носилаца културне политике и културне јавности. Њега репрезентује одговор директора Албанске драме који каже да се програми и пројекти овог позоришта мало уклапају у националну културну политику „али највише због неподржавања закона о позоришту од стране уметничке заједнице”<sup>11</sup>. Када је у питању активно учествовање у културној политици града Тиране, позориште има повремену подршку градских власти. Ако бисмо тражили заједнички именитељ за сва три приступа, он би, свакако био „активно учествовање”, било да установа већ учествује у креирању културне политике, било да треба да учествује,

9 Неколико дебата о проблемима и правцима развоја позоришног стваралаштва у Србији је одржано током протеклог транзиционог периода, али оне су инициране од стране уметничких удружења у Србији („Уметничка удружења – функционисање у транзицији – перспективе”, новембар 2002), ванинституционалног форума независних театара АНЕТ („Савремено извођачко стваралаштво и културна/медијска политика у Србији”, децембар 2003) и Универзитета уметности (Радни сто о позоришном стваралаштву одржан у оквиру међународне конференције „Културна политика и уметничко стваралаштво”, октобар 2004).

10 Мирко Стефаноски, 2004, интервју водила студенткиња последипломских студија менаџмента и културне политике УУ, Ана Петровска.

11 Закон о позоришту донет је без учешћа културне јавности у његовом креирању, због чега је дошло до отвореног неподржавања тог закона од стране уметничке заједнице

било да треба да се појави као медијатор у успостављању језика разумевања између „доносилаца одлука” и културне јавности.

Када су у питању позоришта чији су оснивачи градске скупштине, њихови одговори су такође инспиративни за анализу. Тако је на питање како се програми и пројекти уклапају у националну културну политику, директор позоришта „Атеље 212” у Београду<sup>12</sup> одговорио: „То је питање за министра културе Републике Србије”. Ни са мање речи, ни речитије речено да се и овде ради о неуспостављеној или прекинутој комуникацији. „Атеље 212” јесте градско позориште, али је оно без сумње, као такво, сегмент националне културне политике, баш као што је и градска културна политика, сегмент националне културне политике. У комуникацији са јавношћу, те политике не би требало да производе програмске, организационе и административне неспоразуме, шумове и антагонизме, већ би требало да делују у садејству, као природни партнери и актери културног и уметничког живота заједнице.

Такво партнерство треба да је јасно видљиво у стратешком плану у којем се дефинишу дугорочни, средњорочни и годишњи циљеви (шта се жели постићи, зашто је то важно, коме је намењено, који су планирани ефекти, и нарочито – који су квантитативни индикатори за мерење ефеката), а затим и у акционом плану који из њега произилази (дефинише све потребне активности у прецизно одређеном временском периоду), као и у стратегијама како остварити планиране активности са расположивим ресурсима, а да одговара мисији, културној и пословној политици и на најефикаснији и најефектнији начин ангажује постојеће ресурсе.

И на крају процеса планирања, треба знати да су за реализацију плана потребне таква организација, контрола, мотивација и координација свих активности које треба да доведу до жељеног резултата, као и таква подела улога унутар тима која ће довести до ефикасног и ефективног остварења плана. Лидерство је завршна формула за успех јер универзално је правило да добар план без доброг лидера не доноси добре резултате. А, ако се мониторинг и евалуација примењују као савремене методе иновативног менаџмента, онда ће унапред постављени индикатори за мерење и квалитативну анализу унутрашње организације указати на слабости и недостатке који се још у процесу реализације могу унапредити или отклонити. С друге стране, индикатори за мерење постигнутих ефеката стратешког плана омогућиће спољашњу евалуацију коју спроводи оснивач или надзорни орган. Све евалуације заједно даће индикације за следећи циклус стратешког планирања

12 Светозар Цветковић, 2003, интервју водила студенткиња последипломских студија менаџмента и културне политике УУ, Горана Петровић.

који ће у себе моћи да угради сва позитивна искуства претходног процеса планирања.

## РЕПРОГРАМИРАЊЕ РАДА СЛУЖБИ

Бирократизована администрација у јавним установама културе одлика је државних модела културних политика у којима кључне одлуке доносе само јавни функционери на највишим хијерархијским позицијама. Запослени чиновници имају задатак да процесуирају и администрирају донете одлуке без нарочите одговорности за њихове резултате. Зато, бирократија нема иницијативу, нема инвентивности, није самостална у одлучивању и нема јасну слику о сопственој одговорности за посао који јој је поверен. Поред тога, бирократија нема ни потребу да осавремени своје знање, вештине и способности. Дакле, нема потребу да се реформише да би могла да изнесе реформе у области културе. Зато је државну администрацију такође потребно реедуковати за такав однос према одговорности који неће бити постављен вертикално – од највишег ка најнижем чиновнику, при чему онај на најнижој хијерархијској лествици само пасивно прима и спроводи добијена задужења. У том смислу, позориште би сачињавали запослени и сарадници који имају равноправан статус и једнаке могућности да своје послове и задатке обављају на најбољи могући начин и тиме у синергији постигну ефикасне и ефективне резултате.

### Финансијске службе и *fund-raising*

Један од могућих облика финансирања установа културе – онај на који се обично прво помисли када се планирају мешовити извори, је продаја културног и уметничког производа, периферног продукта и услуга које на тржишту проналазе купце и кориснике. Када је у питању позориште, онда је то свакако, најпре, продаја улазница, позоришних каталога, сувенира и слично. Међутим, самостални приходи остварени на тржишту нису и једини облик односа културе и тржишта. Штавише, од кризе осамдесетих, тај облик прихода доноси све мање средстава. Од тада, кад се каже „тржиште”, онда се превасходно мисли на јавне и приватне фондове и фондације које се оснивају да би на различите начине омогућили успостављање партнерског односа између културе и тржишта и остварење принципа плуралитета екстерних извора финансирања.

Код мешовитог модела финансирања, један извор су, дакако, влада или локални и регионални органи управе који могу буџетски да финансирају одређене установе од националног, локалног или регионалног значаја, а могу да финансирају и само значајне пројекте, при чему националне, локалне и регионалне установе и ваинституционални пројекти имају подједнака права у погледу захтева да буду финансирани. Позоришта треба да настоје да добију средства из већег броја извора и са више нивоа власти (републички, градски, општински) што би умањило њихову зависност од једног извора финансирања, немоћ да одговоре развојним потребама позоришта с једне стране, и изложеност политичким притисцима са позиција власти, с друге. Други извор јесте корпоративна подршка или подршка пројектима. Такав облик финансирања остварује се кроз „давања без очекивања” (меценатство, филантропија, добротинство, патронат, задужбинарство), и кроз „давања са очекивањем” (спонзорство). У свим овим случајевима, културу финансирају предузећа, корпорације, установе, појединци или групе грађана, а све значајнију улогу имају и јавни и приватни фондови и фондације. Сви они финансирају културу и уметност било због личних афинитета, било зато што својој фирми желе да створе позитиван имиџ у јавности, било зато што сматрају да улагање у културу може да донесе материјалну или неку другу корист.

Дакле, иако су наступила тешка времена за финансирање културе из државног буџета, сада се отварају нове могућности финансирања, па материјална и финансијска ситуација не морају нужно да буду основни проблем уколико позоришта на свом челу имају обучене и веште менаџере. Шта они треба да раде?

Најпре је неопходно да промене однос установе према изворима финансирања и преусмере га ка мешовитом финансирању из већег броја различитих извора и са више нивоа власти, уведу флексибилне уговоре о ангажовању уметника и сарадника по основу пројекта чије би обнављање било условљено квалитетом дотадашњег рада и будућим плановима позоришта, као и да створе услове за реедукацију запослених у финансијским службама позоришта за иновативне начине рада како би били оспособљени да планирају, управљају и администрирају нов начин мешовитог финансирања позоришта. То значи да треба да примене нове начине управљања материјалним средствима и да се реорганизују за испуњавање основних задатака управљања финансијским средствима (а то су пре свега планирање и контрола оствареног финансијског плана у току свих фаза рада).

Занимљиво је, и надасве индикативно, то да је и пре 20 година сличну препоруку менаџменту београдских позоришта и њиховим финансијским службама упутио и истраживачки тим Завода за проучавање културног развитка, што указује на чињеницу да позоришта током две деценије уназад нису показала потребну флексибилност за увођење иновативних метода и техника менаџмента. Истраживачки тим ове републичке установе чија је мисија да проучава културни развој и трага за могућностима примене савремених метода унапређења културних и уметничких делатности је, на челу са Вером Икономовом, на крају периода самоуправљања анализирао проблеме у области финансијског пословања позоришта и донео „мере стабилизације материјалне ситуације београдских позоришта”.<sup>13</sup> Закључци тог истраживања су скоро дословно применљиви и на данашњу ситуацију.

Истраживање је показало да су финансијски губици редовна и неизбежна појава у свим позориштима, али да се увек налазило решење; разлог томе је што се у уметничким институцијама, за разлику од привредних, ни тада, па ни сада, економски показатељи не узимају као једини показатељи по којима се мери успешност, чак, обрнуто, у уметничким установама се сматра да није ни пожељно економске критеријуме и тржишно пословање стављати испред уметничких критеријума. Да такав став постоји и данас најречитије сведочи одговор директора „Атељеа 212” који је на питање: „Да ли сматрате да је нормално да култура послује са дефицитом?”, одговорио: „Не може се другачије пословати, зато што ће у том случају култура постати комерцијална, и неће више бити култура». Сличан одговор су дали и директори Македонске и Албанске драме. Они су још краћи и речитији и могли би се свести на исказ: у овим тренуцима, то је сасвим нормално. Међутим, сви ови одговори више говоре о томе да се директори залажу за одбрану позоришта од комерцијализације која би могла донети веће приходе, можда и добит (осим у случају троделног позоришта), али би зато умањила његове уметничке домете. Такав став је је сасвим разумљив и оправдан. Међутим, позориште не мора да спушта уметнички ниво да би остварило већа средства. Оно може остати недобитна установа и ако обезбеди мешовите изворе финансирања. Позориште ће у том случају имати више средстава из више различитих извора која ће бити довољна да покрију расходе. То му обезбеђује гаранције да неће пословати са дефицитом, нити зависити само од једног извора финансирања.

Циљ управљања економским системом уметничких и културних институција и пројеката је несумњиво покривање трошкова насталих у

13 Вера Икономова, *Завод за проучавање културног развитка*, Београд, 1985, док 4807

току остваривања планиране продукције, за разлику од предузећа где је циљ профит. Са отварањем мешовитих извора финансирања, позориште може да оствари потребна средства од дотација, донација, спонзорства и кроз сопствене приходе... Питање је, међутим, у каквом односу треба да стоје сви ови извори прихода и којим мерама се тај однос може регулисати? При том, треба имати у виду да је једино сопствени приход остварен на основу продаје карата за позоришне представе лимитиран бројем места у дворани. Ако је захваљујући доброј репертоарској политици и успешној маркетинг и ПР стратегији попуњеност капацитета позоришне дворане оптимална, онда се број седишта множи са бројем представа и ценом улазнице, а добијени износ се пореди са планираним расходом што даје проценат очекиваног сопственог прихода. Према изјавама интервјуисаних директора, попуњеност сале у најбољем случају износи 90 одсто (Македонска драма, али директор није располагао податком о процентуалном уделу прихода од продаје карата у односу на укупан приход позоришта) и 75-85 одсто у случају Атељеа 212 (што у укупном приходу чини 15-25 одсто), док велики број директора није располагао тим подацима што говори да број публике не утиче на пословну политику позоришта (Народно позориште у Београду, Албанска драма).

Пошто разлику до укупног износа планираног расхода треба покрити из других извора, у позоришту се прави стратегија прикупљања средстава (*fund-raising*) која треба да обезбеди прилив потребних средстава. Дакако, један велики проценат тих средстава долази од оснивача, било да је то скупштина општине или града или републичка скупштина, то јест, Министарство културе. Када су у питању тродомна национална позоришта, у правилу код њих највећи проценат средстава долази из државног буџета. Разлике у процентима од позоришта до позоришта постоје (према изјавама директора, Македонска драма добија 90%, Албанска 100%, а Народно позориште око 80%), али ако се такво већинско финансирање пореди са подацима о финансирању градских или општинских позоришта у Србији, видеће се да она добијају око 50 одсто од оснивача (Скупштине општине или града).<sup>14</sup> На основу тога, може се лако закључити да су градска и општинска позоришта знатно флексибилнија у прилагођавању новим начинима финансирања, иако је, наравно, неопходно рећи да за то постоје и објективни разлози који су пре свега садржани у чињеници да су трошкови тродомних позоришта знатно већи и у домену продукције, али и у домену материјалних трошкова намењених одржавању зграде и простора, примањима запослених и сарадника итд.

<sup>14</sup> Подаци из 2003. године преузети из електронске базе података о установама културе „Геокултурна карта Србије”, Завод за проучавање културног развитка.

Међутим, то свакако не значи да менаџмент нема могућности да унапреди систем пословања. Како је још у истраживању Завода препоручено, решења се морају тражити не више на основу пасивне заштите система као што је то било до сада, него применом мера активне заштите, а то значи планирањем, доношењем исправних планских одлука, тј оних које се заснивају на потребним информацијама. Исправност планских одлука битно зависи и од тога у којој се мери приликом израде финансијског, репертоарског и оперативног плана једног позоришта води рачуна о њиховој узајамној повезаности, а то значи о ограничењима која они један другом постављају. У крајњој линији, то значи да се у сваком позоришту ова три, само формално разграничена плана, морају радити истовремено, и то тако да чине међусобно повезане и зависне целине.

Такође је потребно да се уз планирање врши контрола и регулација одступања од планираног (избор и примена поступака на враћање стања на планирани ниво вредности), што није чињено судећи по налазима истраживачког тима Завода. Ако се то не ради током планског периода, на крају године се исказе дефицит без могућности да се нешто промени и поправи. Тако се, из године у годину, подносе извештаји о раду у којима се констатује губитак и недостатак средстава. Ситуација је и данас иста. Штрајк Балета Народног позоришта у Београду<sup>15</sup> је јавности предочио дуговања позоришта великом броју уметника по основу уговора о ангажовању која нису уплаћена зато што Министарство културе није уплатило Позоришту планирани износ у очекиваном периоду. Међутим, да је Позориште вршило контролу расхода и имало увид у одступања од планираног, дуговања би се могла избећи тако што би се развила стратегија финансирања из мешовитих извора, и на тај начин дошло до потребних средстава. Уместо тога, прибегло се пасивном очекивању да средства буду уплаћена. Када се то није десило, позориште је јавности саопштило да има дуговања, али не и стратегију изласка из дужничког положаја.

Због таквог, пасивног, односа према непланираним и ванредним ситуацијама до којих долази у раду сваког позоришта, деценијама су сви плански документи имали само формалан карактер који из једног планског периода преносе стање у други плански период, али се не баве решавањем стратешких задатака опстанка и развоја који, између осталог, подразумева и уочавање потенцијалних ризика, и развијање стратегије за отклањање њихових непожељних последица.

<sup>15</sup> Штрајк запослених у Народног позоришту започео је током октобра, а окончан је децембра 2004. године.

## Маркетинг служба и стратегија освајања публике

Тамо где је развијено тржиште културе, маркетинг се традиционално схвата као средство за дијагностиковање проблема и тражења решења. Четири речи које у енглеском језику почињу словом „П” јесу магична формула за тржишни успех: производ (*product*), цена (*price*), место (*place*) и промоција (*promotion*). Њој се може додати и пета реч: политика (*politics*) која такође утиче на маркетинг. Ипак, та формула се нерадо примењује у репертоарским позориштима. Она су деценијама била заштићена од тржишних проблема. Њихов оснивач – држава, бринула је о финансијском пословању позоришта тако да она нису ни морала, а ни хтела да позоришну представу виде као „производ” који има тржишну „цену”. И позориште и публика су били субвенционирани од стране државе. Она је посредовала између њих користећи све инструменте које је имала на располагању. Због тога, тржиште културе није постојало, нити је неко од актера културног живота желео да оно постоји. Свима је било добро – и уметницима, и публици и држави. Онда се догодила транзиција. Наступила су тешка времена за финансирање позоришта из државног буџета. Оно што држава више не може, сад мора маркетинг да постигне. Он је најефикасније средство којим савремено позориште може да успостави везу између уметности и публике. Та веза постаје смисао постојања и разлог опстанка позоришта у транзицији. Ако има публике, биће и позоришта. Али, питање је да ли репертоарска позоришта имају проактиван однос према публици. Имају ли маркетинг службе? Да ли у њима постоји истраживачко одељење са тимом специјалиста који истражују и анализирају проблеме, а затим управи препоручује елементе за израду маркетинг стратегија. Оваква истраживања постају неопходна зато што дају одговор на питање ко је позоришна публика данас и који је њен психолошки профил (узраст, образовање, навике, потребе). Тако се долази до елемената за дефинисање циљне групе позоришта (коју публику желимо) и израду стратегије како је привући (програмска политика, политика цена, маркетинг менаџмент, односи с јавношћу и сл.). До свих тих одговора долази се *истраживањем публике* (истраживање стилова живота и културних модела различитих група, анализа партиципације различитих група, истраживање културних потреба, упоредна анализа понуде и потражње итд.). Истовремено је потребно спроводити и истраживање конкуренције јер она дају одговоре на питања: ко су наши конкуренти у грани, ко су конкуренти у другим гранама итд. Она доносе одговор на питање ко ради сличне програме, да ли нам одвлачи или привлачи публику, како сарађивати са установама у другим гранама или како достићи водећу улогу у грани? То

су елементи за израду стратегије конкурентности кроз стратегију сарадње (ко су наши партнери, ко шта ради у партнерском односу и сл) и стратегија престижа (како бити бољи – да ли смањити или подићи цену, да ли се више рекламирају и сл). О истраживању спонзорства и могућности донаторства не треба посебно говорити. Њихов резултат су адресар спонзора и донатора са информацијама о томе које програме финансирају, ко су контакт особе за разговор и представљање предлога спонзорства (адресе, телефони, мејлови, како са њима разговарати), када расписују конкурсе и који су елементи конкурса (донатори). Таква истраживања дају одговор на питање ко су потенцијални финансијери, а ко донатори и спонзори позоришта што чини основне елементе за израду стратегије мешовитог финансирања – *fundraising*.

Закључак би био следећи: маркетиншка истраживања дају елементе за прецизно дефинисање циљне групе позоришта и стратегије како је привући, стратегије конкурентности – знамо са ким можемо да сарађујемо, и како бити бољи од истих установа у грани и напoкон, стратегије *fund-raising*-а – из којих извора се може обезбедити финансирање? Тако би требало да буде. Тако је у свим позориштима света која су „ухватила корак са временом”. Међутим, упоредна анализа интервјуа са директорима репертоарских позоришта на Балкану показује да позоришни маркетинг још увек није у довољној мери развијен. Иако већина позоришта има своју маркетинг службу<sup>16</sup>, оне не спроводе истраживања публице, а оцену резултата рада заснивају на увиду у продају карата и одјек представа у стручној јавности. Само је једно позориште спровело истраживање о резултатима програма, али је у њему, према исказу директора, истовремено маркетинг служба „имала највише промена са највише неуспелих покушаја”.<sup>17</sup>

На потребу да се позоришни маркетинг развије јасно указују и други одговори директора и управника из којих се може закључити: да већина репертоарских позоришта нема *јасно* дефинисане критеријуме којој публици су намењене њихове представе. О томе нарочито сведоче одговори на питање „која је ваша циљна група”. Они се крећу у широком спектру, од веома непрецизних „од деце до пензионера, од основаца до доктора наука”<sup>18</sup>, преко веома прецизних „образовани млади људи између 19 и 25 година”<sup>19</sup>, до оних која сведоче да позориште нема дефинисану циљну групу, нити развијене начине допирања до ње. А кад нема јасно дефинисане циљне групе, нема ни јасно профилисане репертоарске политике. Због тога нема ни јасно дефинисане уметничке и пословне политике. Кад свих тих елемената

16 Пет, од укупно седам позоришта, обухваћених истраживањем има своју маркетинг службу, док од преостала два – једно ангажује маркетинг агенцију, а друго планира да оснује службу.

17 Према одговору управника Народног позоришта у Београду, господина Љубивоја Тадића

18 Исто

19 Одговор директора позоришта „Атеље 212”, господина Светозара Цветковића

нема, нема ни добрих резултата. Како то све урадити, а да резултат буде успех промена, зна „вођа” са визијом. Да се изразимо колоквијално: он је потребан позоришту као лек болеснику. Тај „вођа” није никаква ауторитарна личност на управљачким функцијама. Он је сложен систем знања, способности и вештина. Менаџмент. Менаџмент установе. Менаџмент пројекта. Менаџмент дифузије. Менаџмент производа. Менаџмент сарадње. Особа са знањем, вештинама и способностима менаџмента јесте – менаџер. Менаџер-предузетник. Менаџер-продуцент. Менаџер финансија. Менаџер кадрова. Менаџер продаје. Маркетинг менаџер. Сви они треба да управљају секторима унутар којих постоји још мноштво менаџера за поједине послове, неопходне да би једно позориште постизало свој циљ – успех позоришних представа пред пуном двораном.

## Литература

1. From maestro to manager, *Critical Issues in Arts&Culture Management*, Edited by Marian Fitzgibbon and Anne Kelly, Oak Tree Press, Dublin, Ireland, 1997.
2. Милена Драгићевић Шешић и Бранимир Стојковић, *Култура, менаџмент, анимација*, маркетинг, Слио, Београд, 2003.
3. Вера Икономова, *Мере стабилизације материјалне ситуације београдских позоришта*, Завод за проучавање културног развоја, Београд, 1985, док 4807.
4. *Reform or transition, the future of Repertory Theatre in Central and Eastern Europe*, Open Society Institute-New York, 1997.
5. *Геокултурна карта Србије*, електронска база података о установама културе у Србији, Завод за проучавање културног развоја, Београд, , [www.zaprokul.org.yu](http://www.zaprokul.org.yu)
6. Весна Ђукић Дојчиновић, *Транзиционе културне политике, конфузије и дилеме*, Задужбина Андрејевић, Београд, 2003.
7. Весна Ђукић Дојчиновић, *Cultural policy in Serbia*, [www.djukic/policy.hu](http://www.djukic/policy.hu)

## ПРИЛОЗИ

Табела бр 1 : национална позоришта на Балкану

ПИТАЊА	МАКЕДОНСКИ НАЦИОНАЛНИ ТЕАТАР	НАРОДНО ПОЗОРИШТЕ БЕОГРАД	АЛБАНСКИ НАЦИОНАЛНИ ТЕАТАР
Дефинисати профил установе (шта је уметничка и културна оријентација)	Неговање драмског, балетског и оперског стваралаштва	Тродома институција од националног значаја	Јавна институција која негује домаће и светско драмско стваралаштво
Филозофија установе	Елитна култура са погледом на уметност	Неговање драме, опере и балета и њихово подизање на највиши уметнички, естетски и образовни ниво	Непостојање филозофије установе проузроковане петогодишњим економским колапсом државе.
Разлог постојања? Мисија?	Развијање, презентација и истраживање у области драмског, балетског и оперског стваралаштва на територији Републике Македоније.	Афирмисање домаће и светске културне баштине кроз оперу, драму и балет.	Производња позоришних представа намењених становницима Тиране и Албаније без обзира на епоху и припадност драмске грађе.
Жељена достигнућа? Циљеви рада?	Развијање културног стваралаштва и истраживање нових изражајних форми.	Анимација публике и уметника из унутрашњости.	Повећање броја премијера на годишњем нивоу.
Који су ваши финансијски извори: екстерни, интерни (у процентима)?	90 % из буџета, 10 % сопствених прихода	80 % из буџета, 20 % сопствених прихода	100 % из буџета

Да ли су се извори мењали током последњих 10 година или су константни?	Констатни извори.	Да, мењали су се постепено.	Извор је исти и средства константно расту.
Да ли се програми прилагођавају расположивим средствима или обрнуто?	Да.	Да.	Да.
Да ли имате алтернативне изворе финансирања (комерцијалне услуге и активности-издавање простора)	Да, али су незнатни.	Да.	Закон то не дозвољава.
Како и где тражите спонзоре? Шта им нудите за узврат?	Приватни сектор. За узврат им се нуди реклама.	Постоје уговори о донацијама и спонзорству. Уступање простора за своје активности.	Продаја рекламног простора.
Да ли послујете са дефицитом? Да ли се дефицит покрива из државног буџета или из других извора?	Дефицит се остварује само по питању материјалних трошкова.	Не у 2001. г.	Немају дефицит.
Да ли сматрате да је нормално да култура послује са дефицитом? Како се то може избећи?	У овим тренуцима сасвим нормално.		Сматра да је нормално.

Да ли можете остварити већи самостални приход? Политика цена: улазница/чланарине/ претплате?	Не. Услед повећања цена долази до слабе продаје.	Да кроз сарадњу са донаторима као копродуцентима.	Да, али сваки приход од продаје карата одлази у државни буџет.
Да ли мислите да ваша установа може остварити профит и како?	Не.	Делимично по пројекту.	Не слаже се са идејом о остваривању профита.
Да ли имате у виду нове финансијске изворе?	Да, кроз донације.	Изнајмљивање простора.	Донатори и спонзори.
Да ли имате маркетинг план и стратегију? Да ли ангажујете агенције или имате своју службу?	Да, МНТ има своју службу која повремено сарађује са другим агенцијама.	Да, служба сарађује са агенцијом Мц Ерицсон.	Немају, али имају у плану да развију сектор маркетинг и ПР.
Од ког времена користите маркетинг стратегију? Који су основни елементи те стратегије и како су се мењали током последњих 10 година? Да ли су резултати видљиви?	Од 1996. године а постепено унапређују маркетинг путем оглашавања. Резултати су видљиви.	Од 1989.г. Служба је имала највише промена са највише неуспелих покушаја.	
Које форме маркетинга примењујете (постери, лифлети, видео, спотови, комерцијални огласи..)	Билборди, постери, лифлети, ТВ и радио спотови, каталози и прес конференције.	Билборди, постери, лифлети, ТВ и радио спотови, каталози и прес конференције.	

Који проценат буџета се троши на маркетинг?	10-15% у зависности од пројекта.	Веома је мали.	У овом тренутку ништа.
Која је политика цена? Повластице? Да ли самостално формирате цене улазница/чланарине/претплате?	Цене се формирају самостално на основу куповне моћи публике.	Постоје све структуре цена, гостовања су скупља.	Стандардизована цена улазнице уз одређен попуст за средњошколце.
Како се социо-политичке промене одражавају на организацију рада, програме и пројекте?	Социо-политичке промене имају дубоке негативне унутрашње импликације. Економски план државе утиче на платежну моћ гледалаца што дугорочно оставља дубоке негативне последице.	Честа смена управника проузрокована променом политичког режима који су директо утицали на будућност већ постављених представа.	Немају та искуства.
Како се програми и пројекти уклапају у националну културну политику?	МНТ активно учествује у креирању нове културне политике.		Мало, али највише због неподржавања закона о позоришту од стране уметничке заједнице.
Како се програми и пројекти уклапају у градску културну политику?	Од МНТ-а стварање две националне куће, једна за драму и друга за оперу и балет.	Не постоји културна политика на градском нивоу која усклађује репертоар позоришта.	Повремена подршка градских власти.
Да ли мислите да активно учествујете у креирању културне политике државе/града?		Не.	Да на нивоу државе. Не на градском нивоу.

<b>Како се ваши програми и пројекти уклапају у културну и туристичку понуду државе/града?</b>	Не постоји културно-туристичка понуда, страни држављани посећују већ постојеће оперско-балетске представе.	Туристичке агенције укључују посету НП-у у оквиру својих аранжмана.	Тренутно се тиме не баве.
<b>Чиме се разликују од других сличних програма и пројеката?</b>	Извођење македонских националних писаца.	Неговање класичног репертоара.	
<b>Која је ваша циљна група? Како долазите до ње?</b>	Публика је разноврсна, док је за балет и оперу специфична публика.	Циљна група је од деце до пензионера и од основаца до доктора наука.	Немају дефинисану циљну групу ни развијене начине како да до њих допру.
<b>Да ли размишљате о промени програмске политике? Да ли спроводите истраживања о резултатима ваших програма и пројеката?</b>	Не размишља се о промени програмске политике.	Остаје при концепцији националног позоришта. Спроведено је истраживање о резултатима програма.	Нису спроведена никаква истраживања.

Табеларни приказ питања и одговора директора позоришта сачинили студенти II године Факултета драмских уметности: Миља Ђурић, Ненад Мершник и Марко Раденковић, новембар 2004.

**Табела бр 2: градска позоришта у Београду**

Питање	Атеље 212	Југословенско драмско позориште
<b>Дефинисати профил установе (уметничка и културна оријентација)</b>	Модерно позориште које даје уметнички одговор на то каква је стварност.	ЈДП је истовремено и градски и национални театар, ван театарских музичких жанрова.
<b>Филозофија установе</b>	Филозофија установе је задовољна публика.	Филозофија установе је концептуална отвореност.
<b>Разлог постојања? Мисија?</b>	Разлог постојања је уметност заборавља. Мисија је надахнуће публике.	Разлог постојања је приказивање представа и ширење театарске културе. Мисија је читање баштине на савремен начин и непрестана потражња савремених аутора и комада.
<b>Жељена достигнућа? Циљеви рада?</b>	Жељено достигнуће је да смо најбољи. Циљ је да се што више чује за нас.	Поставити ЈДП на европску позоришну мапу, увести га у круг водећих европских репертоарских позоришта. Циљеви рада су ширење позоришне културе и повећање броја публике.
<b>Који су ваши финансијски извори: екстерни, интерни (у процентима)?</b>	Интерни су приходи од продаје карата, а екстерни су од оснивача, Скупштине града Београда, од покровитеља и спонзора. Средства од покровитеља и спонзора чине 50% од средстава које улаже Скупштина града.	Град покрива плате и материјалне трошкове, добијамо средства по програму која у бољим случајевима износе 50% потреба, а најчешће су 30% – 40% покривених потреба, а све остало су екстерни извори – спонзори и донатори.

<b>Да ли су се извори мењали током последњих 10 година или су константни?</b>	Извори се нису мењали, мењао се проценат улагања наведених финансијера.	Сад су се променили на боље, у последње време тај проценат иде до 50%, а рецимо пре две, три године то је било потпуно занемарљиво.
<b>Да ли се програми прилагођавају расположивим средствима или обрнуто?</b>	Буџет се прилагођава програму.	Уметничке компромисе не правимо због финансијских разлога.
<b>Да ли имате алтернативне изворе финансирања (комерцијалне услуге и активности-издавање простора)</b>	У најмањој могућој мери.	Сем кафане ништа друго.
<b>Како и где тражите спонзоре? Шта им нудите за узврат?</b>	Оно што дајемо за узврат то су сви наши капацитети, почевши од капацитета просторних до капацитета онога што имамо на сцени.	Облик који тражимо је директна финансијска помоћ, а други је да смањимо набавну цену материјала или да нам буду поклоњени те је то један облик.
<b>Да ли сматрате да је нормално да култура послује са дефицитом? Како се то може избећи?</b>	Не може другачије да послује зато што ће у том случају постати комерцијална, а неће више бити култура.	Ми послујемо. Врхунско елитно позориште у нашим условима мора бити субвенционисано.
<b>Да ли можете остварити већи самостални приход? Политика цена: улазница/чланарине/ претплате?</b>	Зависи од публике и од расположења које публика има у току године за одлазак у позориште.	Када кућа буде имала хиљаду места која треба напунити у току ноћи, а карте могле да се набаве по цени од 50 евра, од нашег позоришта ћемо направити установу која ће сама себе моћи да финансира.

Да ли мислите да ваша установа може остварити профит и како?	Може – морални и културни.	Тако што ће омогућити посредно субвенционисање, пореске олакшице, под условом да се не снижава уметнички критеријум.
Да ли имате у виду нове финансијске изворе?	Не ван ових које сада имамо.	Ропски рад, можда.
Да ли имате маркетинг план и стратегију? Да ли ангажујете агенције или имате своју службу?	Имамо своју службу.	Не ангажујемо агенцију; немамо ни службу;
Од ког времена користите маркетинг стратегију? Који су основни елементи те стратегије и како су се мењали током последњих 10 година? Да ли су резултати видљиви?	Побољшање, промена имица у смислу обраћања јавности; промена начина презентирања програма, излазак на интернет и посебне медије који су јако гледани.	Последњих петнаестак година се свакако користи; резултати су видљиви.
Који проценат буџета се троши на маркетинг?	У склопу једне представе, око два до три одсто.	Не може се рећи да је то икада више од 5%-10%.
Која је политика цена? Повластице? Да ли самостално формирате цене улазница/чланарине/претплате?	Самостално формирање цене улазница; политика цена је да се уз одговарајуће попусте привуче што више људи.	У садејству са другим позориштима; ексклузивнији пројекти се наплаћују скупе; карте за представе које се добро продају немамо повластице; представе за које пажња публике слаби до је 20%-30% попушта.

<b>Да ли имате изградјен корпоративни идентитет (лого, слоган, боја)?</b>	Имамо и мењамо сваке сезоне.	Да. Латиница италијанска на Ј, Д и П, соцреалистички знак девојка са бакљом, традиционалне боје су бело, црно, црвено. Црвена слова ЈДП.
<b>Како се социо-политичке промене одражавају на организацију рада, програме и пројекте?</b>	Социјалне се одражавају, политичке не.	Апсолутно се одражавају. Представе су имале изразити став према готово непосредној стварности која нас окружује.
<b>Како се програми и пројекти уклапају у националну културну политику?</b>	То је питање за министра културе републике Србије.	Приметио сам доста политике у култури, али не културне политике.
<b>Како се програми и пројекти уклапају у градску културну политику?</b>	Уклапамо се по програмима у оно што град финансира.	Градска културна политика је такође непрофилсана, нејасна ствар. Ми смо на захтев за репрезентативношћу одговарали властима.
<b>Да ли мислите да активно учествујете у креирању културне политике државе/града?</b>	Требало би да да кад би таква културна политика постојала као јасно дефинисана.	Не. Учествујемо уколико су наши програми релевантни да буду репрезентативни.
<b>Како се програми и пројекти уклапају у културну и туристичку понуду државе/града?</b>	Уклапају се случајно, јер генерални план наших учествовања у понуди државе и града још нисмо имали.	Што се тиче туристичке понуде, ја мислим да код нас не постоји систем културног туризма, тако да кад тако нешто не постоји, не може се ни уклапати.

<b>Чиме се разликују од других сличних програма и пројеката?</b>	Тако што покушавамо да направимо неки одмак од онога што је општа стварност и реалност у позоришту. Барем београдском.	Разликују се по намери да се буде ексклузиван, по стратегији која није окренута ка репетицији, ка откривању нових вредности, било да је реч о списатељима, глумцима, редитељима, или о трендовима.
<b>На основу којих критеријума процењујете њихов квалитет?</b>	На основу троструких критеријума оних који се налазе на сцени, оних који се налазе у публици и оних који пишу о томе.	Постоје три критеријума: одјек у стручној јавности, фестивалски живот појединих пројеката и одазив публике.
<b>Да ли размишљате о промени програмске политике? Да ли спроводите истраживање о резултатима ваших програма и пројеката?</b>	Хтели смо да доведемо нове теме, нове људе, нове глумце, нове редитеље и самим тим нову публику на малу сцену. Мислим да смо успели. Не, такво истраживање нисмо спроводили.	Не. Просто имамо увид у продају карата и одјек представа у стручној јавности.
<b>Која је ваша циљна група? Како долазите до ње?</b>	Образовани млади људи између 19 и 25 година. До њих долазимо искључиво представама и адекватном рекламом.	Нижа, средња и виша средња класа, људи који имају бар средњешколско образовање. До њих долазимо оглашавањем и бацањем удица. Ко поједе чорбу и допадне му се, доћи ће да је поједе поново.

Табеларни приказ питања и одговора директора позоришта сачинили студенти II године Факултета драмских уметности: Јована Поповић, Ана Стевановић, Ива Младеновић

**Табела бр 3: Камерна опера Мадленианум из Београда и Румунска опера из Темишвара**

<b>Питање</b>	<b>Мадленианум</b>	<b>Темишварска опера</b>
<b>Како бисте дефинисали профил и уметничку оријентацију опере?</b>	Основана је са намером да буде што покретљивија - мобилнија.	Основна намена је промовисање националне културе.
<b>Филозофија установе?</b>	Тежња је да се елитна култура демократизује.	Најбитније је најширој публици представити атрактиван репертоар.
<b>Колико се опера разликује од других културних институција и какав однос има према другим културним институцијама?</b>	Камерна опера “Мадленианум” представља отворени театар чији је основни циљ едукација и конзумирање уметности.	Постоји сарадња са Факултетом музичких уметности и немачким Националним театром.
<b>Која је мисија опере?</b>	Обратити се најширем кругу људи.	На првом месту, промовисање културе.
<b>Жељена достигнућа? Циљеви рада?</b>	Сматрају да је најбитнија селекција гостујућих ансамбала - редитеља, кореографа и глумаца.	Тешко им је да праве оперативни план због мале количине средстава којима располажу.
<b>Који су ваши финансијски извори, какви су екстерни, какви су интерни?</b>	Донаторство госпође Мадлене Јанковић Зептер представља 99% свих трошкова, а екстерни износе 96-98%.	92% финансија је из државног буџета а у преосталих 8% се слива новац од продаје карата, изнајмљивања фоајеа, продаје програма итд.
<b>Да ли се размишља о новим изворима финансирања?</b>	Постоји солидна сарадња са Секретаријатом за културу Скупштине града, за разлику од лоше сарадње са Министарством културе. За сада немају алтернативне начине финансирања.	Алтернативни начини финансирања не постоје.
<b>Да ли сарађујете са спонзорима и шта заузврат нудите?</b>	По завршетку реконструкције, КОМ има свој план и програм како ће приступити евентуалним спонзорима.	Зауврат, нуде рекламирање кроз свој пропагандни материјал.

Да ли се програм прилагођава расположивим средствима и да ли послујете са дефицитом?	Труде се да дефицит компензују, али он и даље постоји.	С једне стране не смеју себи дозволити дефицит, а са друге стране, сам профит не постоји због структуре организације.
Да ли видите начин да се побољша финансијска слика?	Само у домену смањења дефицита, тј. да он није 98% или 95%, него рецимо 85%.	Не верују у профитабилност институција културе.
Колико се улазница прода годишње и каква је организација продаје улазница?	Од броја продатих улазница, одузима се део који иде у сегмент реперезентације (бесплатне карте), а продаја се одвија на организованим продајним местима. Постоји идеја о другим начинима наручивања – преко мобилне мреже и интернета и сталним закупуљивањима одређених места, нпр. у ложама.	У односу на 650 постојећих места попуњеност је била од 25% до 70%. Карте се продају искључиво путем билетарнице.
Колики је удео од продатих улазница у неком укупном приходу, да ли имате податак?	Приход од улазница износи тек 2%.	Приход од улазница и осталих активности је 8%.
Да ли имате маркетиншки план и стратегију; да ли имате своју службу или ангажујете маркетинг агенцију?	Мадленианум има своју посебну службу маркетинга и том сегменту се придаје велики значај.	Имају потешкоће у прављењу маркетинг плана због веома непрецизног репертоара што је условљено недостатком новца.
Колики је проценат буџета који се троши на маркетинг?	Буџет за маркетинг је скроман.	0%

<b>Да ли имате изграђен корпоративни идентитет, као што су лого, слоган, боја?</b>	Логотип је присутан на службеним документима: меморандумима, печатима и штамбиљима, али чиста линија визуелног идентитета још увек не постоји.	Не, али увек праве плакате исте боје - црвене и беле.
<b>Како се социо-политичке промене одражавају на рад опере?</b>	Мишљења су да је за реализацију пројеката неопходна стабилност: финансијска, политичка и економска.	Постојеће промене их усмеравају искључиво ка практичном менаџменту.
<b>Како видите пројекте опере у националној културној политици?</b>	Да ли национална културна политика уопште постоји?	Да, програми су у складу са њиховом културном политиком, а такође су и део PHARE мреже.
<b>Да ли сматрате да опера има активну улогу у креирању културне политике града?</b>	Неопходна је национална културна политика која је на вишој инстанци од градске.	Да, веома активну.
<b>Колико опера учествује у туристичкој понуди града?</b>	КО својим репертоаром и делима која су део светске културне баштине ствара слику о свом граду.	Њихови програми нуде различитост, како у опери тако и балету.

Табеларни приказ питања и одговора директора опера сачинили студенти II године Факултета драмских уметности: Милена Лазовић, Јована Миросављевић и Никола Грујић

*Кључне речи:*

---

репертоарско позориште, менаџмент промена, културна политика, транзиција, стратешки план, финансије, маркетинг, реформа, иновација

*Vesna Đukić Dojčinović*

**MANAGEMENT AND CULTURAL POLICY:  
A VIEW ON TRANSITIONAL PROBLEMS OF “REPERTORY THEATRE”**

*Summary*

---

If the „repertory theatre” presents a synergy of different knowledge, skills and competencies indispensable for creating a play, then the „change management” becomes an integrative factor which directs it during the process of transition. This management is balancing the human, financial, space and all others theatre capacities, according to artistic and business aims which have to be achieved. Invisible for the audience in the past, the „backstage” administering is more and more coming out in the public. The explanation is a simple one: the theatre performances are created as usually, the actors acts they did all the time, the public comes like before – but everything else in the theatre and around it is different. When the theatre is put to such changed socio-cultural, political and economic environment, the innovative management is needed, to recognize and understand the necessity for change and to find the effective and efficient solutions that can be applied for the exact situation and time. The innovative cultural policy is also needed to create the special ambient adjusted for the change of theatre system.