

Istraživanje marketinga javnih i privatnih kazališta u Republici Hrvatskoj

Gajski, Matea

Professional thesis / Završni specijalistički

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:214797>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-19**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Poslijediplomski specijalistički studij Marketing posebnih područja

MATEA GAJSKI

**Istraživanje marketinga javnih i privatnih kazališta u
Republici Hrvatskoj**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Poslijediplomski specijalistički studij Marketing posebnih područja

MATEA GAJSKI

**Istraživanje marketinga javnih i privatnih kazališta u
Republici Hrvatskoj**

Završni rad

Matea Gajski

Mentor: prof.dr.sc. Mirna Leko Šimić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Postgraduate Specialist Study Marketing of special areas

MATEA GAJSKI

**RESEARCH ON MARKETING OF PUBLIC AND PRIVATE
THEATERS IN THE REPUBLIC OF CROATIA**

Final paper

Osijek, 2022.

IZJAVA
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je MATEA GAJSKI (završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Matea Gajski

Matični broj studenta: 817

OIB:86663904569

e-mail za kontakt:matea.miletic@gmail.com

Naziv studija: Poslijediplomski specijalistički studij Marketing posebnih područja

Naslov rada: Istraživanje marketinga javnih i privatnih kazališta u Republici Hrvatskoj

Mentor/mentorica rada: prof.dr.sc. Mirna Leko Šimić

U Osijeku, 2.9.2022. godine


Potpis _____

SAŽETAK

Marketing je skup poslovnih aktivnosti usmjeren na zadovoljavanje potreba i želja putem procesa razmjene, a marketing u kulturi predstavlja poslovnu koncepciju kulturne ustanove kojoj je cilj zadovoljiti potrebe korisnika svojim proizvodima kulture. Marketinški miks sastoji se od sedam elementa i zato je često poznat i pod nazivom 7P od početnih slova engleskih riječi – proizvod (product), cijena (price), distribucija (place), promocija (promotion), ljudi (people), proces (process) i fizičko okruženje (physical environment). Kazališta su ustanove koje javno izvode dramska, operna, operetna, baletna, lutkarska i druga scenska djela. Javna kazališta mogu biti nacionalna, županijska, gradska ili općinska. Privatnim kazalištima upravlja ravnatelj, a mogu biti u vlasništvu pravnih i fizičkih osoba te se mogu osnovati kao ustanove, trgovačka društva ili umjetničke organizacije. HNK Ivana pl. Zajca Rijeka nalazi se u Rijeci i nacionalno je kazalište s dugom tradicijom. Teatar EXIT je privatno kazalište koje se nalazi u Zagrebu. Anketno istraživanje koje je provedeno na 163 ispitanika pokazalo je da većina ispitanika razlikuje javna i privatna kazališta. Ispitanici misle da privatna kazališta ulažu u marketing više od javnih, a novim kanalima komunikacije smatraju YouTube, Instagram i Tik Tok.

Ključne riječi: marketing u kulturi, javna kazališta, privatna kazališta, HNK Ivana pl. Zajca Rijeka, Teatar EXIT

ABSTRACT

Marketing is a set of business activities focused on satisfying needs and desires through the exchange process, and marketing in culture is a business concept of a cultural institution whose goal is to meet the needs of users with their cultural products. The marketing mix consists of seven elements and is therefore often known as 7P from the initial letters of English words - product, price, distribution, promotion, people, process and physical environment/evidence. Theatres are institutions that perform drama, opera, operetta, ballet, puppetry and other stage performances in public. Public theaters can be national, county, city or municipal. Private theatres are managed by a director and can be owned by public or private persons and can be founded as institutions, companies or art organizations. HNK Ivana pl. Zajc Rijeka is located in Rijeka and is a national theatre with a long tradition. On the contrary, Theatre EXIT is a private theatre located in Zagreb. A survey conducted on a sample of 163 respondents showed that most of them knew the difference between public and private theatres. Respondents believe that private theaters invest more in marketing, and the best forms of advertising is communication on social network YouTube, Instagram and TikTok.

Keywords: Marketing in culture, public theater, private theater, HNK Ivana pl. Zajc Rijeka, Theatre EXIT

Sadržaj

1. UVOD	1
1.1. Metodologija rada	1
2. KAZALIŠTE.....	3
2.1. KAZALIŠNA PRODUKCIJA.....	4
2.2. JAVNA I PRIVATNA KAZALIŠTA	9
2.2.1. Javna kazališta.....	14
2.2.2. Privatna kazališta	16
2.3. FINANCIRANJE KAZALIŠTA	18
3. MARKETING KAZALIŠTA.....	20
3.1. PRETHODNA ISTRAŽIVANJA POVEZANA S MARKETINGOM KAZALIŠTA U HRVATSKOJ	26
3.2. MARKETINŠKI SPLET (7P) U KULTURI I KAZALIŠTU	29
3.2.1. Proizvod.....	30
3.2.2. Cijena.....	32
3.2.3. Distribucija.....	34
3.2.4. Promocija	35
3.2.5. Ljudi	38
3.2.6. Proces pružanja usluga	38
3.2.7. Fizičko okruženje	38
4. USPOREDBA DJELOVANJA JAVNOG I PRIVATNOG KAZALIŠTA – TEATAR EXIT I HNK IVANA PL. ZAJCA RIJEKA.....	40
4.1. Teatar EXIT.....	40
4.2. Hrvatsko narodno kazalište Ivana pl. Zajca Rijeka.....	44
4.3. Usporedba marketinškog spleta privatnog i javnog kazališta.....	48
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PERCEPCIJE MLADIH O JAVNIM I PRIVATNIM KAZALIŠTIMA	55
5.1. Rasprava.....	60

6. ZAKLJUČAK.....	64
LITERATURA	65
POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA	67

1. UVOD

Tema ovog rada je marketinško djelovanje u javnim i privatnim kazalištima. Kazališta su ustanove koje javno izvode dramska, operna, operetna, baletna, lutkarska i druga scenska djela. U ovom radu bit će naglasak na usporedbi javnih i privatnih kazališta. Javna kazališta mogu osnivati Republika Hrvatska, županije, Grad Zagreb, gradovi, općine i druge domaće i pravne osobe. Privatna kazališta i privatne kazališne družine mogu biti u vlasništvu pravnih i fizičkih osoba, a mogu se osnovati kao ustanove, trgovačka društva ili umjetničke organizacije.

U radu je prikazan zakonski okvir za djelovanje kazališta kao i način kazališne produkcije. Prikazana je razlika između javnih i privatnih kazališta te usporedba financijskih izvještaja. Istaknuta je važnost marketinga u djelovanju kazališta te marketinški splet kao izuzetno bitan alat za provedbu marketinških aktivnosti.

Sve prethodno navedeno potkrijepljeno je primjerima te usporedbom privatnog kazališta Teatar EXIT i javnog kazališta HNK Ivana pl. Zajca Rijeka. Napravljena je usporedba djelovanja kazališta, potom prikazan financijski rezultat kazališta u 2018. i 2017. godini te napravljena analiza marketinškog spleta. Provedeno je i istraživanje povezano s percepcijom djelovanjem marketinga u oba kazališta na uzorku od 118 ispitanika te prikazani rezultati istraživanja.

Do sada je provedeno nekoliko istraživanja o kazalištima, a za potrebe ovog rada provedeno je istraživanje među studentskom populacijom kako bi se ispitala njihova zainteresiranost za kazalište, razlikovanje javnih i privatnih kazališta te mišljenje o marketingu kazališta u Republici Hrvatskoj. Dobiveni rezultati će se analizirati u zadnjem dijelu rada.

1.1. Metodologija rada

Istraživanje u radu temelji se na sekundarnim podacima pronađenim u stručnoj literaturi, znanstvenim i stručnim radovima, odnosno podacima prethodno provedenih istraživanja na sličnu temu kao i na podacima pronađenim na Internetu. Za potrebe pisanja ovog rada provedeno je istraživanje pa su korištene i sljedeće metode:

- *induktivna i deduktivna metoda* –kojom se kretalo od pojedinačnih činjenica i spoznaja prema novim zaključcima. Deduktivnom metodom objasniti će se već postojeće činjenice, te ukazati na nove.
- *metoda analize i sinteze* – metodom analize prikupljeni podatci omogućili su uočavanje, otkrivanje i izučavanje znanstvene istine kako bi se formirali zaključci. S pomoću metoda sinteze napravljeno je spajanje, odnosno povezivanje podataka, kao i njihovo sistematiziranje u misaone cjeline.
- *metoda deskripcije* – zapažanje i opisivanje fenomena koja uključuje analizu postojeće literature, dokumentacije, propisa, normi i ostalih dostupnih podataka.
- *metoda generalizacije* – uopćavanje prikupljenih podataka, odnosno formiranje općenitijeg pristupa zadane problematike.
- *metoda studije slučaja* – za proučavanje pojedinačnih slučajeva iz prakse.

2. KAZALIŠTE

- Pojam kazališta prema Hrvatskoj enciklopediji može se promatrati iz nekoliko aspekata (Hrvatska enciklopedija, 2017):

- zgrada (građevina u kojoj se izvode predstavljačke umjetnosti: drama, balet, opera),
- ustanova koja priprema kazališne predstave,
- umjetnost predstavljanja,
- opus nekog dramskog pisca ili glumca.

Zakon o kazalištima (NN 71/2006) u čl. 4. navodi da su kazališta pravne osobe koje pripremaju i organiziraju te javno izvode scenska i glazbeno-scenska djela, raspolažu kazališnim prostorom funkcionalno pogodnim i opremljenim za izvođenje scenskih i glazbeno-scenskih djela, potrebnim umjetničkim osobljem te organizacijskim i tehničkim radnicima.

Prema istom Zakonu, kazališne družine su pravne osobe koje se osnivaju radi pripreme i izvođenja scenskih i glazbeno-scenskih djela.

Antolović (2013) kazališta definira kao „ustanove koje javno izvode dramska, operna, operetna, baletna, lutkarska i druga scenska djela.“ (Antolović, 2013) Kazališta se osnivaju i djeluju kao: nacionalna, županijska, gradska, općinska i privatna. Nacionalna kazališta osnivaju se zakonom.

Kazališna djelatnost obuhvaća „pripremu i organizaciju te javno izvođenje dramskih, glazbeno-scenskih, lutkarskih i drugih scenskih djela.“ (Bestvina Bukvić, Mihaljević, Tokić, 2015). Osim kazališta, kazališnu djelatnost mogu obavljati i kazališne kuće. (Antolović, 2013) je kazališnu kuću definirao kao „prostor s prijeko potrebnim umjetničkim i tehničkim osobljem, funkcionalno pogodan za izvođenje scenskih djela u kojem se stalno ili povremeno izvode predstave gostujućih kazališta, kazališnih družina ili povremenih kazališnih grupa. Kazališna kuća može biti u javnom ili privatnom vlasništvu.“ (Antolović, 2013)

Prema Andrišku i Jurkoviću (2011) u radu kazališta sudjeluje velik broj djelatnika, koji se dijele na:

- umjetničko osoblje (glumci, redatelji, dramaturzi, kostimografi i dr.),

- tehničko osoblje (rekviziteri, šaptači i dr.),
- administrativno osoblje (intendant, impresario, blagajnici i dr.),
- kazališno osoblje.

U Republici Hrvatskoj prema Očevidniku kazališta (podatci pregledani 20. prosinca 2019. godine) postoji 208 kazališta, a razvrstani su kao ustanove, trgovačka društva i umjetničke organizacije.¹

2.1.KAZALIŠNA PRODUKCIJA

Kazališna produkcija je proizvodnja kazališnih predstava, povezivanje nekoliko predstava u jednu cjelinu, tj. sezonu, realizacija kazališnih festivala, itd. Kazališna produkcija se čini kao noviji pojam, ali postoji od kad postoji i kazalište. Kazališna predstava, nastala ona u antičkoj Grčkoj ili Rimu, srednjem vijeku ili 21. st. mora imati osobu koja ju je osmislila – netko ju je morao proizvesti i omogućiti sve elemente koji su potrebni za njezinu realizaciju i posredovati u komunikaciji kazališne predstave i gledatelja. (Lukić, 2006)

Lederer (2006) govori kako kazališna produkcija koja podrazumijeva materijalnu prirodu kazališne djelatnosti što se u jednom aspektu ostvaruje i kroz blisku suradnju između tehničkog i umjetničkog osoblja te administraciju shvaćenu kao sastavni dio toga stvaralačkog posla. Proizvodnja (produkcija) kazališne predstave započinje odabirom dramskog teksta, za koji producent mora osigurati autorska prava za izvedbu i vlasništvo prava na izvedbu. Producent potom angažira autora adaptacije ili autora dramatizacije, te odlučuje da li će u proizvodnju predstave ići samostalno ili u suradnji s drugim producentom.²

Kazališna produkcija ne dotiče se umjetničkog dijela predstave, nego je riječ o proizvodnji i ukoliko je potrebno prilagodbi nekim novim društvenim uvjetima. Kazalište u sebi povezuje mnoge djelatnosti (sinkretička narav kazališta) te u kazalištu sudjeluje veći broj suradnika (umjetničkih i neumjetničkih) (Lukić, 2006).

Lukić (2006.) također razlikuje tri skupine koji ulaze u interakciju:

- umjetnička skupina,
- tehnička skupina,

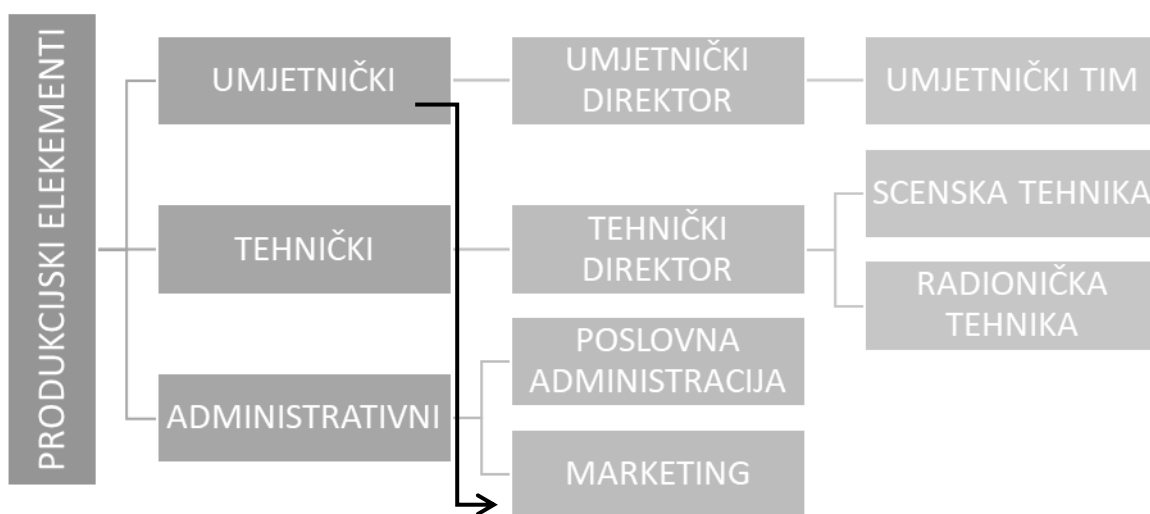
¹ <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=2868>

² <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:123/datastream/PDF>

- administrativno-organizacijska skupina.

Na slici 1. prikazani su elementi koju ulaze u interakciju u dramskoj predstavi.

Slika 1. - Shematski prikaz elemenata koju ulaze u interakciju u dramskoj predstavi



Izvor: Lukić, D. (2006) *Produkcija i marketing scenskih umjetnosti*, Ljevak. Zagreb.

Na slici je vidljivo da su produkcijski elementi podijeljeni u tri kategorije: umjetnički, tehnički i administrativni. Vidljiva je i povezanost umjetničkog produkcijskog elementa s marketingom koji je dio administrativnog produkcijskog elementa iz razloga što je njihova suradnja nužna prilikom određivanja tržišta za umjetničko djelo, cijene ulaznica, načina promocije djela kao i prodaje i distribucije.

Kazališna proizvodnja je dinamična i nepredvidljiva. Ovisi o mnogim pojedincima i predstava se svaki put iznova stvara na licu mjesta. Iako je kazališna predstava u mnogo čemu nepredvidljiva, kazališni producent ipak mora predvidjeti sve okolnosti koje bi se mogle dogoditi kada planira predstavu. U to se ubrajaju moguća kašnjenja, povećanje financijskih troškova, moguća politička djelovanja – bilo što što bi moglo ugroziti normalno odvijanje predstave. Ako producent napravi dobar plan, ne bi se trebala dogoditi nikakva veća iznenađenja koja bi ozbiljno naštetila i dovela do velikih gubitaka. (Lukić, 2006)

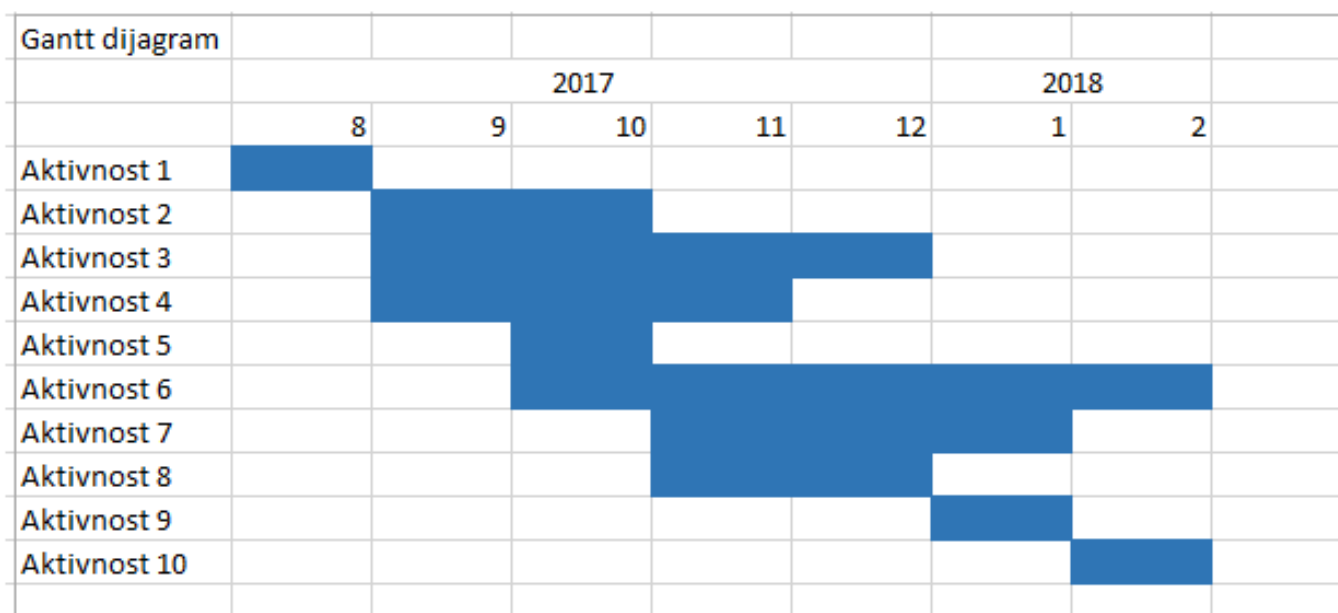
Lukić (2006) je naveo pet elemenata kazališne produkcije:

- planiranje,
- organiziranje,
- ustroj poslova,
- financiranje,
- eksploatiranje proizvoda (marketing).

Planiranje je jako važno u svakom poslu, pa tako i u kazalištu. Potrebno je odrediti što sve treba učiniti, kako će se to učiniti i na kraju koji će se ciljevi pri tom ostvariti. Svaki producent odnos vremena, novca i kvalitete želi ostvariti na način da uloži što manje novca i vremena, a pri tom postigne što više kvalitete. Ta tri elementa povezana su u zlatni trokut, a na vrhovima trokuta se nalazi po jedan od elemenata (brzo, dobro, jeftino). Međutim, producent može odabrati samo dva od navedena tri elementa, što znači da ako kombinira brzu i jeftinu predstavu, nikako neće dobiti i dobru. Planiranje ne ulazi izravno u umjetnički element kazališnog stvaranja, nego se više tiče vremena i određenih zadataka koje je potrebno izvršiti. (Lukić, 2006) „Planiranje zahtijeva pregled cijeloga projekta, međusobnih ovisnosti u procesu rada, procjenu vremena, planiranje kritičnih točaka, uočavanje očekivanih negativnih utjecaja, usporedbu nekoliko različitih mogućnosti izvršenja posla i tehnologiju obrade podataka. Za ovakvo planiranje i praćenje ostvarenja planova u procesu proizvodnje, producentu su od pomoći različite mogućnosti vizualnog predstavljanja među kojima su u najčešćoj uporabi tzv. *Gantt dijagrami*, koji se mogu izrađivati prema aktivnostima i prema izvršiteljima.“ (Lukić, 2006)

U nastavku je prikazan primjer Gantt dijagrama na slici 2. Prikaz primjera Gantt dijagrama nalazi se na slijedećoj stranici.

Slika 2. - Primjer Gantt dijagrama



Izvor: Izrada autora

Osim navedenih Gantt dijagrama, mogu se koristiti i razni podsjetnici, kalendari u mobilnim telefonima, rokovnici, tablice, a najsloženiji oblik je studija projekta koja se obuhvaća tzv. *mrežnim planiranjem*. Često se koriste i PERT dijagrami (*Project Evaluation and Review Technique*), a oni omogućuju planiranje projekta, ali i praćenje kroz izvršenje. (Lukić, 2006)

Prema Lukiću (2006) svako kazalište izrađuje i godišnji plan koji se radi unaprijed, a sastoji se od četiri velike cjeline:

- repertoarni plan – plan kazališnih djela,
- kadrovski plan – plan potrebitih zaposlenika,
- investicijski plan – plan ulagačkih izdataka.
- financijski plan – plan prihoda i rashoda.

Organizacija je iduća bitna stavka, a utvrđuje odnose i funkcioniranje svih dijelova kazališne produkcije. Nijedan projekt u kazalištu ne može realizirati samo jedna osoba jer je riječ o složenim projektima koji uključuju različite discipline i zato na njima radi čitav tim

stručnjaka. Potrebno je uspostaviti detaljnu organizaciju projekta, a za svaki projekt utvrđuju se četiri ključne točke (Lukić, 2006):

- cilj,
- programski zadatci,
- raspoloživi resursi,
- vremenski rokovi.

Postoje brojni čimbenici koji utječu na rad kazališta, a mogu se podijeliti na vanjske i unutarnje. Dominantni su vanjski čimbenici, a u njih se ubrajaju: broj kazališta u gradu, veličina kazališta o kojemu je riječ, mjesto toga kazališta u konkretnoj sredini itd.

Nadalje, Lukić (2006) određuje nekoliko tipova organizacijske strukture u kazalištu, a mogu se podijeliti na:

- *instrumentalna organizacijska struktura* – ovakav oblik organizacije zasnovan je na horizontalnoj strukturi; takva struktura sastoji se od više samostalnih organizacijskih jedinica; primjer su Narodna kazališta kod kojih postoje opera, balet i drama.
- *pragmatična organizacijska struktura* – nasuprot instrumentalnoj organizacijskoj, strukturi ovakav oblik karakterizira vertikalna struktura i strogo definiran cilj. U ovakvoj organizaciji sve je podređeno jednom projektu i jednom cilju. Npr. kazališna skupina priprema vlastiti projekt.
- *adaptivna ili prilagodljiva organizacijska struktura* – ovakav oblik organizacijske strukture karakterizira kombinacija prethodna dva i strateški ciljevi se kod adaptivnih organizacijskih struktura provode u nizu manjih taktičkih zadataka.

Međutim, ne postoji jedan opći model koji se koristi, već svaki producent kombinira postojeće modele i prilagođava ih uvjetima u kojima radi te tako prilagođava i izmjenjuje poznate modele kako bi došao do nekog svog modela koji mu najviše odgovara.

2.2. JAVNA I PRIVATNA KAZALIŠTA

Prema Zakonu o kazalištima (NN 71/2006), čl. 6., kazališta se dijele na javna i privatna. Republika Hrvatska i jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave osnivaju javna kazališta koja mogu biti: nacionalna, županijska, gradska i općinska. S obzirom na navedenu podjelu, razlikuje se i njihovo upravljanje. (Bestovina i dr. 2015)

Nadzor nad zakonitošću rada i nadzor nad financijskom djelatnošću javnih i privatnih kazališta prikazan je u Tablici 1.

Tablica 1. - Nadzor nad zakonitošću rada i nadzor nad financijskom djelatnošću javnih i privatnih kazališta

vrsta kazališta i kazališne družine	nacionalno	Javno	privatno
tko obavlja nadzor nad zakonitošću rada	Ministarstvo kulture	županijsko tijelo državne uprave nadležno za poslove kulture, odnosno gradski ured za kulturu grada Zagreba	sukladno propisima prema kojima su osnovana
tko obavlja nadzor nad financijskim poslovanjem	nadležno tijelo državne uprave	nadležno tijelo državne uprave, odnosno tijelo revizije	obavlja se sukladno propisima prema kojima su osnovana

Izvor: sastavljeno prema Zakonu o kazalištima (NN 71/2006)

Kazališta mogu biti u vlasništvu Republike Hrvatske, županije, Grada Zagreba, grada, općine i drugih pravnih i fizičkih osoba. (Antolović, 2013)

Prema Zakonu o kazalištima (NN 121/13), čl. 20. u Republici Hrvatskoj postoji sedam nacionalnih kazališta (HNK), a to su:

- Hrvatsko narodno kazalište Ivana pl. Zajca Rijeka,

- Hrvatsko narodno kazalište Split,
- Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku,
- Hrvatsko narodno kazalište u Varaždinu,
- Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu.

Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu osnovano je 1860. godine, a otvoreno je 1895. godine, a neobarokna kazališna zgrada djelo je arhitekata Ferdinanda Fellnera i Hermanna Helmera. Kazalište se nalazi su centru Zagreba, a programski dio se sastoji od drame, opere i baleta.³Na slici 3. prikazana je fotografija Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu.

Slika 3. – Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu



Izvor: <https://www.hnk.hr/hr/novosti/obavijest-o-radu-blagajne/>

Hrvatsko narodno kazalište u Splitu je utemeljeno 1893. godine i najznačajnija je kazališna ustanova u Dalmaciji.⁴

³ <https://www.hnk.hr/hr/o-nama/o-kazalistu/>

⁴ <https://www.hnk-split.hr/o-kazalistu/povijest>

Slika 4. – Hrvatsko narodno kazalište u Splitu



Izvor: <http://apolitichni.hr/dodijeljene-nagrade-povodom-dana-hnk-split/>

Hrvatsko narodno kazalište Ivana pl. Zajca u Rijeci je u svojoj bogatoj povijesti nekoliko puta mijenjalo ime, a od 1991. dobiva status nacionalnog kazališta. Kvalitetan i provokativan repertoar i prepoznatljivost čine ga jednim od vodećih kazališta u Hrvatskoj.⁵

Slika 5. – Hrvatsko narodno kazalište Ivana pl. Zajca u Rijeci



Izvor: <https://hnk-zajc.hr/imenovani-novi-ravnatelji-hrvatske-i-talijanske-drame-hnk-ivana-pl-zajca/>

⁵ <https://hnk-zajc.hr/o-kazalistu/povijest-kazalista/>

Na mrežnim stranicama HNK Osijek naznačeno je kako kazališna tradicija u Osijeku započinje davne 1735. godine, a Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku započinje s radom 1866. godine. Zgrada u kojoj se kazalište smjestilo projektirao je Karlo Klausner u historicističkom stilu koji je poseban po elementima maurske arhitekture. Nakon ratnih razaranja, obnovljeno kazalište je počelo s radom 1994. godine.

Slika 6. – Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku



Izvor: <https://radio.hrt.hr/radio-osijek/clanak/hnk-osijek-pet-premijera-u-110-sezoni/126804/>

Hrvatsko narodno kazalište u Varaždinu ima dugu kazališnu tradiciju koju možemo pratiti od 1637. godine. Ipak, riječ je o najmlađem nacionalnom kazalištu u Hrvatskoj. Modernost i suvremenost ovog teatra uočava se u njegovoj sklonosti prema izvedbi

eksperimentalnih predstava. Raznovrsnom programu i raznolikim estetskim usmjerenjima pridonosi i to što kazalište ima tri scene.⁶

Slika 7. – Hrvatsko narodno kazalište u Varaždinu



Izvor: <https://www.hnk vz.hr/o-kazalistu/>

Jedino je Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu u vlasništvu Republike Hrvatske, odnosno suvlasništvu; 51% vlasnik je Ministarstvo kulture, a 49% Grad Zagreb, dok je HNK u Osijeku u suvlasništvu Grada Osijeka i Osječko-baranjske županije (50–50%). HNK Split, HNK Ivana pl. Zajca Rijeka i HNK Varaždin u vlasništvu su gradova u kojima djeluju. (Bestvina i dr., 2015).

⁶<https://www.hnk vz.hr/o-kazalistu/povijest-kazalista-u-varazdinu/>

Prema Zakonu o kazalištima (NN 71/2006), čl. 6, kazališta i kazališne družine se osnivaju kao javna i privatna. Isti Zakon u čl. 17. govori kako javna kazališta i javne kazališne družine svojim programima ostvaruju interes osnivača u zadovoljavanju javnih potreba za kazališnom djelatnosti, dok u čl. 8. se navodi kako privatna kazališta i privatne kazališne družine mogu se osnivati kao ustanove, trgovačka društva i umjetničke organizacije, a mogu ih osnovati domaće i strane pravne i fizičke osobe.

2.2.1. Javna kazališta

Javna kazališta mogu biti nacionalna, županijska, gradska ili općinska. Kazališta kao javne ustanove, mogu osnivati Republika Hrvatska, županije, Grad Zagreb, gradovi, općine i druge domaće i pravne osobe. (Antolović, 2013) Njima upravlja ravnatelj koji organizira i provodi umjetnički program, organizira i vodi poslovanje, predstavlja i zastupa kazalište, vodi poslovnu politiku i odgovoran je za zakonitost rada. Zadaće i ovlasti ravnatelja pobliže se utvrđuju aktom o osnivanju i statutom. (Bestvina i dr. 2015) Prema čl. 17. Zakona o kazalištima (NN 71/2006) javna kazališta i javne kazališne družine svojim programima ostvaruju interes osnivača u zadovoljavanju javnih potreba za kazališnom djelatnosti. Javna kazališta i javne kazališne družine u obavljanju djelatnosti razmjenjuju programe i ostvaruju druge oblike suradnje. U čl.18. navedeno je kako osnivači javnih kazališta i javnih kazališnih družina međusobna prava i obveze glede osiguravanja sredstava i svih ostalih pitanja vezanih uz njihov rad uređuju aktom o osnivanju, statutom i međusobnim ugovorom. Nadalje, nacionalna kazališta i nacionalne kazališne kuće smatraju se javnim kazalištima jer svojim programima zadovoljavaju javne potrebe na razini Republike Hrvatske u obavljanju kazališne djelatnosti. (NN 71/06)

Intendant upravlja radom nacionalnih kazališta. Prema čl.23. Zakona o kazalištima on je odgovoran za zakonitost rada nacionalnih kazališta i kazališnih družina. Intendant je osoba koja zastupa kazalište (ili kazališnu družinu) i predstavlja ga. Isto tako, on organizira i provodi umjetnički program, ali i snosi odgovornost za njega. Uz intendanta, važnu funkciju ima i poslovni ravnatelj koji je pomoćnik intendanta te je zadužen za organizaciju i vođenje poslovanja nacionalnog kazališta i nacionalne kazališne družine. Sve zadaće i ovlasti intendanta i poslovnog ravnatelja utvrđuju kazališta i kazališne družine statutom i aktom osnivanja. Intendantu, koji je najčešće umjetničkog ili humanističkog smjera te je stručnjak u vođenju umjetničke komponente nacionalnog kazališta, zasigurno nedostaju kompletna znanja

iz područja menadžmenta. Upravo iz navedenog razloga bilo je nužno zakonski definirati ulogu poslovnog ravnatelja čija je funkcija obavljanje poslova u području menadžmenta. (Bestvina i dr., 2015)

Ostalim javnim kazalištima upravlja ravnatelj. Ravnatelj može imati i pomoćnika ravnatelja. Ravnatelj organizira i provodi umjetnički program, organizira i vodi poslovanje, predstavlja i zastupa kazalište, odnosno kazališnu družinu, vodi poslovnu politiku i odgovoran je za zakonitost rada. Zadaće i ovlasti ravnatelja pobliže se utvrđuju aktom o osnivanju i statutom. (NN 71/2006)

Intendant ili ravnatelj imenuje se temeljem javnog natječaja, a mandat traje četiri godine. Natječaj raspisuje kazališno vijeće, a potrebno ga je raspisati minimalno godinu dana prije isteka mandata trenutnog intendanta ili ravnatelja. (NN 71/2006) Prema Izmjenama i dopunama Zakona o kazalištu (NN 26/14), intendanta nacionalnog kazališta na prijedlog kazališnog vijeća imenuje i razrješava predstavničko tijelo osnivača (odnosno sporazumno predstavnička tijela osnivača kada nacionalno kazalište ima više osnivača), a potvrđuje ga ministar kulture. Posebno je regulirano imenovanje i razrješanje intendanta HNK u Zagrebu, s obzirom na to da je ono u suvlasništvu države (Bestvina i dr., 2015). Intendanta u HNK Zagreb imenuje Vlada Republike Hrvatske na zajednički prijedlog ministra kulture i gradonačelnika Grada Zagreba, a na prijedlog kazališnog vijeća. Vlada i gradonačelnik također intendanta razrješavaju dužnosti (NN 71/2006).

Javna kazališta imaju i kazališno vijeće, a njegove dužnosti također su određene Zakonom o kazalištu. Kazališno vijeće može imati tri, pet ili sedam članova. Ono čini upravu kazališta zajedno s intendantom, poslovnim i umjetničkim ravnateljem. Mandat članova vijeća je također četiri godine, a ukoliko dođe do prestanka radnog odnosa, prestaje i članstvo u vijeću. Većinu članova kazališnog vijeća „imenuje predstavničko tijelo osnivača iz reda uglednih umjetnika i radnika u kulturi, koji nisu državni službenici ureda državne uprave u županiji na čijem području kazalište djeluje, odnosno gradskog ureda nadležnog za poslove kulture. Najmanje jedan član bira se iz redova kazališnih umjetnika, a jedan iz redova svih zaposlenika.“ (Bestvina i dr., 2015)

Zakon o kazalištima u čl.32. definirao je određene zadaće kazališnog vijeća, a one su malo izmijenjene 2014. g. u Zakonu o izmjenama i dopunama Zakona o kazalištima:

– na prijedlog intendanta, odnosno ravnatelja usvaja godišnji program rada i razvoja javnog kazališta, odnosno javne kazališne družine, koji mora biti sukladan s osnovnim programskim i financijskim okvirom iz članka 27. stavka 3. ovoga Zakona,

- na prijedlog intendanta, odnosno ravnatelja usvaja financijski plan,

- na prijedlog intendanta, odnosno ravnatelja usvaja godišnji obračun te plan nabave,
- prati ostvarivanje programa te njegovo financijsko i kadrovsko izvršavanje,
- razmatra i usvaja programska i financijska izvješća intendanta odnosno ravnatelja,
- na prijedlog intendanta, odnosno ravnatelja, donosi Statut uz suglasnost osnivača odnosno osnivača s većinskim udjelom i druge opće akte kazališta odnosno kazališne družine,
- obavlja i druge poslove određene zakonom, aktom o osnivanju i statutom.

Članovi kazališnog vijeća često nemaju ekonomsko obrazovanje i birani su na osnovu svojih umjetničkih doprinosa pa je upitna dubina njihovog razumijevanja problematike financiranja i upravljanja kazalištem. (Bestvina i dr., 2015)

Za javna kazališta i javne kazališne družine važno je i financijsko poslovanje:

- intendant i poslovni ravnatelj podnose tromjesečna izvješća o ostvarenju programskog i financijskog poslovanja kazališnom vijeću,
- javna kazališta i javne kazališne družine moraju najmanje jednom godišnje osnivaču podnijeti izvješće o ostvarenju programskog i financijskog poslovanja. Isto tako, moraju izvješće podnijeti i uvijek na zahtjev osnivača.
- izvješće podnosi intendant, odnosno ravnatelj, ali obavezno je dostaviti mišljenje kazališnog vijeća.
- intendant, odnosno ravnatelj može biti razriješen dužnosti i prije isteka mandata ako osnivač ne prihvati njegovo izvješće (programsko ili financijsko), ali mu se prije razrješenja mora pružiti mogućnosti očitovanja o razlozima razrješenja. (NN 71/2006)

2.2.2. Privatna kazališta

Privatno kazalište i privatnu kazališnu družinu vodi i njome upravlja ravnatelj. Ravnatelja imenuje osnivač po postupku i uz uvjete utvrđene zakonom, aktom o osnivanju i

Statutom. Statut i druge opće akte donosi ravnatelj uz suglasnost osnivača prema propisima po kojima je privatno kazalište ili privatna kazališna družina osnovana. (NN 71/2006)

Privatna kazališta i privatne kazališne družine mogu biti u vlasništvu pravnih i fizičkih osoba, a mogu se osnovati kao (Antolović, 2013):

- ustanova,
- trgovačko društvo,
- umjetnička organizacija.

• Kako bi se kazalište moglo osnovati, moraju biti zadovoljeni određeni uvjeti, a te uvjete utvrđuje županijski ured državne uprave nadležan za poslove kulture županije na čijem se području kazalište osniva. Uvjeti za osnivanje podrazumijevaju da kazalište raspolaže (Središnji državni portal, 2019):

- kazališnim prostorom funkcionalno pogodnim i opremljenim za izvođenje scenskih i glazbeno-scenskih djela,
- potrebnim umjetničkim osobljem,
- potrebnim organizacijskim i tehničkim radnicima.

Prema Očevidniku kazališta (svibanj 2021.) u Republici Hrvatskoj trenutno djeluje 17 kazališta koja su registrirana kao trgovačka društva od čega je 13 registriranih kazališta sa sjedištem u Gradu Zagrebu a ostala su smješтана u Samoboru, Brdovcu, Mošćeničkoj Dragi i Karlovcu. Također, prema Očevidniku registrirano je i 180 umjetničkih organizacija od kojih je 131 ima sjedište u Gradu Zagrebu, a 10 u Splitu.

2.3. FINANCIRANJE KAZALIŠTA

Svaki posao ima određene financijske izdatke pa tako i svaka kazališna predstava zahtjeva određena financijska sredstva kako bi se mogla izvesti i ispuniti očekivanja gledatelja.

Najjednostavnija podjela troškova u kazalištu je (Lukić, 2006):

- izravni troškovi (programski troškovi)
 - autorski honorar,
 - oprema projekta,
 - promidžbeni troškovi i dr.
- neizravni troškovi
 - osobni dohoci djelatnika,
 - materijalno – tehnički troškovi,
 - troškovi održavanja zgrade (tzv. trošak hladnog pogona).

Prema Lukiću (2006), troškovi ovise i o strukturi i ustroju kazališta. Repertoarna kazališta imaju umjetnički ansambl u stalnom postavu, a ti troškovi mnogo su veći nego kod kazališta koja umjetnički ansambl samo privremeno angažiraju za potrebe neke predstave. Nerijetko se u takvim kazalištima povremeno iznajmljuje i tehničko osoblje.

Kako bi neko kazalište uspješno rasporedilo budžet i dobro upravljalo troškovima potrebno je napraviti financijski plan koji u sebi objedinjuje sve izravne i neizravne troškove, a u tom planu uključeno je i planiranje cijena te planske kalkulacije. Kalkulacija odražava odnos prihoda i rashoda, ovisno o organizacijskoj strukturi ustanove, radi se po svakom projektu pojedinačno, a zbroj tih pojedinačnih kalkulacija daje kalkulaciju ustanove koja projekte proizvodi. (Lukić, 2006)

Elementi koji predstavljaju cijenu proizvodnje su troškovi i izdatci, a oni ulaze u kalkulaciju te ona sadrži (Lukić, 2006):

- izravne troškove proizvodnje,
- opće (neizravne) troškove proizvodnje,
- upravne troškove,
- amortizaciju,
- dobit ili gubitak.

Navedeni elementi predstavljaju sredstva koja je potrebno ostvariti prihodom.

Financijski plan mora odražavati financijsku politiku ustanove. On mora biti u okviru raspoloživih i stvarno predviđenih financijskih sredstava. Mora biti realno napravljen i objedinjavati sve aktivnosti i planove izražene u novčanim iznosima (Lukić, 2006). Financijski plan sadrži (Lukić, 2006):

- plan prihoda i rashoda,
- plan dohotka (i raspodjele),
- plan dobiti i raspodjele.

Logično je za zaključiti da, ako je dobro planiranje, veliki manjak nije moguć. Dobar plan odraz je stvarnih mogućnosti, a ne nerealnih ambicija.

Svako kazalište ima različite izvore za ostvarenje potencijalnog prihoda. Prihod izravno ovisi o programu i organizaciji poslovanja, ali i o vrsti kazališta. Prihodi u kazalištu mogu biti (Lukić, 2006):

- dotacije – sredstva osnivača (financijera) kazališne ustanove,
- vlastiti prihodi
 - od prodaje ulaznica,
 - od najma prostora i sličnih usluga,
 - od komercijalnih aktivnosti
- prihodi od donatora, sponzora i pokrovitelja.

Međutim, iako kazalište ima prihode i rashode kao i svaki drugi poslovni subjekt, i iako je cijena proizvodnje u kazalištu jednaka kao i u bilo kojem drugom poslovanju, prodajna cijena proizvoda jako se razlikuje. Odnos troškova proizvodnje i zarade je nerazmjern, a dobit je u kazalištu, kao i u svakoj drugoj kulturnoj djelatnosti, društvena. Kazalište dobit ostvaruje nematerijalno, društvenom koristi. Kazalište nije primarna čovjekova potreba i kao takvo ne može imati toliku potražnju za proizvodima kao neke druge djelatnosti. Upravo zato kazališna proizvodnja nije toliko velika da bi pokrila svoje troškove samo od prodanih ulaznica pa kazališta često imaju suorganizatore i sponzore koji pokrivaju razliku između nominalne cijene ulaznice (cijena koju posjetitelj plaća) i stvarne cijene ulaznice. (Lukić, 2006)

3. MARKETING KAZALIŠTA

Brojni autori definiraju marketing na različite načine stoga su neka od objašnjenja prikazana u nastavku.

Prema Kotleru (2001) marketing je proces stvaranja i isporučivanja vrijednosti potrošačima na način bolji od konkurencije radi izgradnje i održavanja dugoročnih odnosa sa svim uključenim stranama. Marketing nije samo aktivnost, alat ili odjel u poslovnoj organizaciji. Marketing bi trebalo shvatiti i prihvatiti kao filozofiju poslovanja cjelokupnog poduzeća, koje polazi od tržišta i potreba potrošača kako bi gradilo tržišne prilike koje može iskoristiti na profitabilan način.

Meler (2006) marketing vidi kao poslovnu aktivnost; trgovački fenomen; način razmišljanja; koordinacijska i integracijska funkcija stvaranja politike; smisao svrhovitog poslovanja; ekonomski proces; struktura institucija; proces razmjene i prijenosa vlasništva proizvoda; proces koncentracije, izjednačavanja i disperzije; kreacija vremena, mjesta i posjedovanja korisnosti; proces usklađivanja ponude i potražnje itd.“

Američka udruga za marketing (AMA) definira marketing kao proces planiranja i provođenja stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija. Marketinška koncepcija i/ili poslovna filozofija specifičan je način razmišljanja i djelovanja na kojem se zasniva poslovna politika poduzeća, odnosno specifičan način pristupa osmišljavanju, operacionalizaciji i realizaciji poslovanja poduzeća. Poduzeće koje je prihvatilo marketing kao koncepciju i/ili poslovnu filozofiju usmjereno je na potrošače, neprekidno istražuje njihove potrebe i želje te oblikuje programe i planove kojima će se one zadovoljiti. Proces marketinga obuhvaća slijed svih djelatnosti koje povezuju proizvodnju i potrošnju, omogućujući da proizvodi i usluge idu potrošačima, a informacije o potrebama potrošača proizvođačima.

Meler (2006) razlikuje društvene i upravljačke definicije marketinga. Prema društvenoj definiciji, marketing je društveni proces prema kojem individue i grupe dobivaju ono što žele putem kreiranja, ponude i razmijene dobara od određene vrijednosti slobodno s drugim ljudima. Kao upravljačka definicija marketing se često naziva kao umijeće prodaje proizvoda, odnosno da je cilj marketinga napraviti superiorne tijekom prodaje. Marketing je

proces planiranja i izvršavanja koncepcije, cijena, promocije i distribucije ideja, dobara i usluga da bi se stvorila razmjena koja zadovoljava potrebe pojedinca i organizacijskih ciljeva.

Upravljački marketing je umijeće i znanost primjenjivanja marketinških koncepata pri odabiru tržišnih meta i pridobivanja, zadržavanja i proširenje baze korisnika kroz kreiranje, ispostavu i komuniciranje vrijednosti za potrošača

Meler u knjizi Marketing u kulturi (2006) spominje nekoliko definicija marketinga, a među njima je i Kotlerova prema kojoj je marketing ljudska aktivnost usmjerena na zadovoljavanje potreba i želja putem procesa razmjene. Potrebe su ono što pojedincu nedostaje i što tek treba zadovoljiti, a želje su kulturno definirani objekti koji zadovoljavaju nastalu potrebu. U tom slučaju, želje, ako su poduprte kupovnom moći, postaju potražnja.

Prema Meleru (2006) postoje četiri temelja marketinške koncepcije, a to su:

- fokusiranje tržišta,
- orijentacija na kupca,
- koordinirani marketing,
- profitabilnost proizvoda.

Fokusiranje tržišta znači da je izvršena segmentacija tržišta i odabrana ciljna skupina. Tu ciljnu skupinu nastoji se zadovoljiti i upravo zato su prema njoj usmjereni marketinški naponi. Ukoliko je moguće, može se uzeti ciljna skupina koju konkurencija nije još zauzela jer je kod nje tržište slobodnije.

Orijentacija na kupca odnosi se na to da nije dovoljno samo jednom privući potrošača da kupi proizvod. On bi trebao postati stalni potrošač i iznova kupovati taj proizvod. Mora ga se privući, ali i zadržati. Zato je često potrebno staviti se u poziciju potrošača i razmišljati kao on te je potrebno biti iskreno orijentiran na potrošača.

Kada je riječ o koordiniranom marketingu misli se na spregu svih poslovnih funkcija i djelatnosti kako bi se ostvario marketinški cilj koji je orijentacija na potrošača. Nadalje, to podrazumijeva vanjsku i unutarnju koordiniranost marketinga. Dok se vanjska odnosi na koordiniranost s drugim poslovnim funkcijama, unutarnja se odnosi na koordiniranost funkcija marketinga kao što su istraživanje tržišta, planiranje proizvoda i dr.

Profitabilnost proizvoda odnosi se na to da proizvod na tržištu mora biti sposoban pronaći potražnju i mora biti prodan. Prodaja proizvoda mora ostvariti dobit. Dakle proizvod bi trebao biti utrživ i unosan, međutim valja napomenuti da često proizvodi u kulturi nisu uvijek utrživi i unosni jer su to nerijetko novi proizvodi i drugačiji od uobičajenih proizvoda.

U tom slučaju, marketing je taj koji mora zainteresirati potencijalne potrošače i stvoriti tržišnu potražnju, a tek za tim dolazi profitabilnost, odnosno ostvarivanje dobiti. (Meler, 2006)

Kako bi se uopće mogao definirati marketing u kulturi, potrebno je prvo definirati kulturu. Riječ kultura dolazi od latinske riječi *cultura* što znači obrađivati zemlju, njegovati, oplemenjivati, poštovati. Danas je najviše prihvaćena definicija Edwarda Tylora koja govori kako se kultura odnosi na znanje, vjeru, umjetnost, moral, zakone i običaje. (Hrvatska enciklopedija, 2017)

Na internetskoj stranici Ministarstva kulture Republike Hrvatske naveden je popis kulturnih djelatnosti:

- glazba i glazbeno-scenske umjetnosti,
- dramske umjetnosti,
- audiovizualne djelatnosti,
- knjiga i nakladništvo,
- knjižnična djelatnost,
- arhivska djelatnost,
- muzejska djelatnost,
- vizualne umjetnosti,
- inovativne umjetničke i kulturne prakse,
- digitalizacija kulturne baštine,
- programi izgradnje, rekonstrukcije, adaptacije i opremanja kulturne infrastrukture.⁷

Marketing u kulturi u svojoj se osnovi bavi utvrđivanjem koji se proizvodi, usluge i ideje nude ili potražuju na njihovom specifičnom tržištu, na temelju čega se postavljaju konkretni mjerljivi marketinški ciljevi, razvijaju odgovarajući proizvodi kulture za koje je ustanovljena potražnja, komuniciraju i distribuiraju proizvodi kulture, te utvrđuju način na koji će se ostvariti postavljeni marketinški ciljevi. (Meler, 2006) Može se zaključiti kako marketing u kulturi predstavlja poslovnu koncepciju ustanova kulture koja ima za cilj zadovoljiti potrebe korisnika svojim proizvodima kulture i time ostvariti svoju misiju kao i općedruštvene ciljeve.

⁷ <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=5> , 14. prosinca 2019.

Potrebe potrošača i njihovo zadovoljavanje moglo bi se shvatiti kao ishodište marketinga. Prvo je potrebno pronaći neku potrebu koja nije zadovoljena. Općenito, potreba predstavlja osjećaj pomanjkanja nekog dobra ili usluge, tj. nekog proizvoda. Kada je stvorena potreba, nju je potrebno zadovoljiti, odnosno ukloniti. Međutim, potrebe nisu autonomne nego su uvjetovane kulturom, običajima, kupovnom moći, itd. (Meler, 2006)

Najpoznatija je Maslowljeva klasifikacija potreba (Kotler 2001):

- fiziološke potrebe,
- potrebe sigurnosti,
- potrebe za pripadanjem i ljubavlju,
- potrebe za poštovanjem i statusom,
- potrebe za samoaktualizacijom.

Potrebe su poslagane u tzv. piramidu potreba gdje se na samom dnu piramide nalaze fiziološke potrebe, a na vrhu je samospoznaja. Potrebe se zadovoljavaju redom, odnosno tek nakon što osoba ispuni fiziološke potrebe, može prijeći na potrebe sigurnosti. Međutim, ponekad se dogodi da pojedinci preskaču taj hijerarhijski redoslijed i prednost daju nekim višim potrebama iako ove niže nisu zadovoljene (npr. fiziološke potrebe). (Meler, 2006)

Lukić (2006) smatra kako kazališni marketing može ciljati unutar potreba za pripadnošću i ljubavlju, poštovanja statusa te samospoznaje s porastom vjerojatnoće učinkovitosti prema vrhu piramide, dakle srazmjernom smanjenju brojnosti skupine koja ima osvijestene te potrebe.

Osim Maslowljeve piramide potreba, Meler (2006) navodi još jednu klasifikaciju potreba koja se temelji na samo dvije kategorije (Meler, 2006):

- temeljne (primarne), nužne ili egzistencijalne potrebe koje su vezane za egzistenciju pojedinca – kao što su, primjerice, hrana, piće, odjeća, stanovanje i sl.,
- dopunske potrebe, koje dijelimo na dvije podskupine:
 - opće kulturne potrebe (sekundarne), razmjerno nužne, zamjenjive ili supstitucijske
 - luksuzne potrebe (tercijarne).

Prve navedene – temeljne ili primarne potrebe odnose se na egzistencijalne potrebe. Nakon njihovog zadovoljenja, pojedinci zadovoljavaju dopunske potrebe, a upravo u

dopunske potrebe ubrajaju se proizvodi u kulturi (u sekundarne i tercijarne) i zato je potrebno pomno raditi na marketingu u kulturi jer se kazalište ubraja u sekundarne potrebe.

Lukić (2006) smatra kako brojni proizvodi ne zadovoljavaju nikakve potrebe, to nije slučaj samo u kulturi, nego i u drugim industrijama, npr. kozmetika, skupa moda, visoka tehnologija, a ljudi opet kupuju te proizvode i izdvajaju za njih ogromne količine novca. Mnogi teoretičari tvrde da je smisao marketinga navesti ljude da kupe ono što im ustvari nije potrebno. U kazalištu se polazi od činjenice da kupcu predstava uopće ne treba i da bi sasvim dobro živio i bez nje, međutim, treba pobuditi interes, postoje ljudi koji imaju potrebu za kulturom i na njih se cilja. Postoje tri skupine potrošača – oni koji će uvijek doći, oni koji će možda doći i oni koji nikada neće doći. U marketingu ne treba trošiti novac i vrijeme na one koji će doći jer oni i onako imaju usađenu potrebu za kulturom i doći će bez dodatnog poticaja jer su zaljubljenici u kazalište ili kazališni profesionalci. Isto tako ne vrijedi marketinške snage usmjeriti na treću skupinu koja nikada neće doći jer neovisno o tom koliko je dobar marketing, njih kazalište nikada neće zanimati. Ciljna skupina treba biti potencijalni korisnici, odnosno svi oni koji će možda doći jer njih treba nagovoriti da to možda postane sigurno i da se odluče doći u kazalište.

Kazalište postoji već stoljećima. Različite vrste predstava izvođene su u svim dijelovima svijeta i kroz dugi niz godina kazalište se razvijalo, a danas postoje razni oblici – amatersko kazalište, kazalište pod zvijezdama, školske predstave, ali i profesionalno kazalište.

Gotov kazališni proizvod, kao predstava, ne služi ničemu ako ne ostvari komunikaciju s gledateljima. Već po teatrološkim kriterijima, kazališna predstava bez suodnosa s gledateljem i segmenta recepcije nije dovršen i cjelovit kazališni čin. S produkcijskog stajališta, bez gledatelja, kazališna predstava predstavlja golemu količinu uzaludno utrošenog novca i ništa više (ni manje) od toga. Kao i u svakoj drugoj proizvodnji, i u kazališnoj se produkciji proizvod proizvodi kako bi se prodao konzumentima, unatoč posebnostima koje i proizvodnja i prodaja (a i sam proizvod) u ovom slučaju imaju u odnosu na klasičnu proizvodnju roba i usluga.⁸

Međutim, postavlja se pitanje kakav je marketing kazališta? Kazalište koje se ubraja u sekundarne potrebe ne može tako lako privući potrošače kao proizvodi koji se ubrajaju u egzistencijalne potrebe. Treba li marketing kazališta služiti umjetničkom redatelju ili bi marketing kazališta trebao u središte staviti potrošača i oko njega osmisliti cijeli proizvod?

⁸ <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:123/datastream/PDF>

Producenti i redatelji u kazalištu trebaju iskoristiti sve taktike kako bi privukli potrošače. Kazalište zahtjeva timski rad, kako na pozornici, tako i iza pozornice. (Fraser, 2004)

Na zadovoljstvo posjetitelja u kazalištu utječu različiti čimbenici: scenografija, ansambl, pozornica, glumci, ali i infrastruktura, ljubaznost osoblja i usluga koja im je pružena. Usluga je prema Leko Šimić i Biloš (2017) bitna za komunikaciju sa starim, ali i novim potencijalnim potrošačima.

3.1. PRETHODNA ISTRAŽIVANJA POVEZANA S MARKETINGOM KAZALIŠTA U HRVATSKOJ

U Republici Hrvatskoj je do sada provedeno nekoliko istraživanja o kazalištima. Godine 2006. autor Lončarić V. provedeno je istraživanje *Kazalište u Hrvatskoj i mladi..* Zaključak ovog istraživanja bio je da mladi najčešće imaju negativan stav o kazalištu jer ga doživljavaju kao nešto neatraktivno. Zaključak ovo istraživanja je kako problem nije samo u mladima nego i u kazalištima koja stvaraju programe koji nisu primamljivi mlađoj publici. (Lončarić, 2006)

Godine 2014. autori Leko – Šimić, M., Mikrut, M. i Štimac, H. proveli su istraživanje na temu: *Theatre Marketing: Young Audience Perceptions and Behaviour*. Cilj provedenog istraživanja bio je analizirati karakteristike, mišljenja i stavove mladih populacija u dobi od 18. do 35. godina u Hrvatskoj prema klasičnom kazalištu. Glavni cilj je da ova analiza nastoji poslužiti kao strateški alat za stvaranje marketinške strategije, a i za poboljšanje marketinških performansi kazališta tj. njegova opstanka zbog dinamički smanjene dostupnosti javnog financiranja. Navedeno istraživanje provedeno je na uzorku od 876 mladih u gradu Osijeku. Analiza istraživanja pokazuje promijenjeni način života, sklonosti i stavove mladog stanovništva prema klasičnom kazalištu sa jedne strane, te promjene u marketinškom okruženju zbog političke, ekonomske, kulturne i tehnološke tranzicije u Hrvatskoj tijekom posljednja dva desetljeća s druge strane. Može se reći da postoje značajna odstupanja između očekivanja i zadovoljstva percepcije ispitanika o cijeni, izvedbi /repertoaru i vrstama „zabave“ koje nudi Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku. Zaključak je da, ako Kazalište želi poboljšati svoje marketinške performanse, mora implementirati više tržišno orijentirane strategije prema mlađoj publici (Leko Šimić i dr. 2014).

Autori Bestvina Bukvić, I., Mihaljević, M. i Tokić, I. 2015. godine provode istraživanje pod nazivom *Kulturna politika i utjecaj zakonskog okvira na financiranje kazališta*. Ovo istraživanje ukazuje na potrebu redefiniranja pojedinih zakonskih propisa s ciljem poboljšanja uvjeta poslovanja kazališta. Ono se, među ostalim, odnosi i na rad tijela koja upravljaju tom institucijom.

Istraživanje koje je provedeno 2017. g. pod nazivom *Theatre Marketing: Using Websites to Attract Young Target Audience* na temu marketinga kazališta, proveli su Leko-Šimić M. i Biloš, A. a pokazalo je da su ispitanici generalno imali pozitivno mišljenje o internetskim stranicama (Homepage) službenih stranica kazališta. Sadržaj na stranicama također je dobio pozitivne ocjene od ispitanika te je istraživanje pokazalo da ispitanici vjeruju sadržaju objavljenom na službenim stranicama kazališta. Nadalje, istraživanjem se došlo do zaključka kako su stranice privatnih kazališta bolje kvalitete (Leko Šimić i Biloš, 2017).

Godine 2017. Pap, Dlačić i Ham proveli su istraživanje koje je također povezano s kazalištem pod nazivom *What makes the theatre audience return*. Svrha ovog istraživanja iz 2017. godine je istražiti čimbenike koji utječu na buduće ponašanje kazališne publike. Autori ovog istraživanja pretpostavili su da bi angažman publike mogao biti ključan faktor i odgovor na pitanje: Što čini povratak kazališne publike? Istraživanje je provedeno na uzorku od 537 ispitanika iz Hrvatske koji su posjetili Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku i Rijeci u posljednje dvije godine. Podaci o navedenom istraživanju prikupljeni su putem visoko strukturiranog upitnika dizajniranog na temelju ljestvica i predmeta prilagođenih prethodnim istraživanjima. Rezultati provedenog istraživanja pokazuju kako na buduće ponašanje kazališne publike pozitivno utječe percipirana vrijednost kazališnih predstava. Istraživanje je pokazalo da među svim registriranim kazalištima u Hrvatskoj samo 68% njih ima službenu stranicu. To ukazuje da kazališta 2017. godine nisu prepoznala marketinški potencijal internetskih stranica. Kazališta koja su posjedovala internetsku stranicu, prema mišljenju autora nisu dovoljno ispunila svoj potencijal jer je većina ispitanika najniže ocjene dala kategoriji koja se odnosi na ponovni posjeti internetskim stranicama i preporuci istih. Internetske stranice doživljene su kao pozitivne s jasnom razlikom kvalitete između privatnih i javnih kazališta. Kvaliteta internetskih stranica privatnih kazališta ocjenjena je znatno boljom. Zaključak istraživanja je da potencijal internetskih stranica kao učinkovitog sredstva komunikacije prema mladoj publici nije u potpunosti iskorišten te da su očekivanja mlade publike znatno veća od stanja u danom trenutku. Rješenje ovog problema autori istraživanja vide u dvosmjernoj komunikaciji koja ne samo da dopire do mlade publike već je čini i sastavnim dijelom kazališnog proizvoda.

Godine 2019. Leko Šimić i Pap provode istraživanje pod nazivom *Theatre market segmentation* pozivajući se na prethodne izvore i specifičnosti segmentacije potrošača u kazalištima. Cilj ovog rada bio je segmentirati klasičnu kazališnu publiku na temelju njihove učestalosti posjećivanja i identificirati glavne socio-demografske karakteristike svakog segmenta. U istraživanju je sudjelovalo 1315 ispitanika koji su ispitani u dva intervala. U prvom intervalu ispitani su mlađi korisnici (18 – 34 godine), a u drugom stariji od 35 godina. Analizirane su tri varijable za segmentaciju publike: geografska, demografska i psihografska. Upitnik je izrađen na temelju prethodnih studija i distribuiran na području od oko 50 km od grada Osijeka. Cilj upitnika je procjena posjećenosti ispitanika Hrvatskom narodnom kazalištu u Osijeku. Rezultati istraživanja ukazuju na šest klasičnih kazališnih segmenata:

- česti mladi posjetitelji,
- povremeni mladi posjetitelji,
- mladi ne posjetitelji,
- česti odrasli posjetitelji,
- povremeni odrasli posjetitelji,
- odrasli ne posjetitelji.

Svaki je segment detaljno opisan njihovim određenim geografskim (udaljenost od mjesta održavanja), demografskim (dob, prihod, bračni status, obrazovanje, zaposlenje) i psihografskim karakteristikama (društvene aktivnosti, provođenje slobodnog vremena i informiranje o klasičnoj kazališnoj ponudi). Istraživanje upućuje na važnost detaljnog daljnjeg segmentiranja kazališne publike kako bi se pravovremeno mogli pratiti trendovi i promjene u preferencijama potrošača prilikom planiranja i kreiranja marketinške strategije.

U prosincu 2019. godine Leko Šimić i Pap objavljuju istraživanje pod nazivom *Theatre Marketing – Analysis of Customers' Satisfaction*. Cilj ovog rada bio je identificirati ključne elemente kojima se stvara zadovoljstvo klasične kazališne publike s obzirom na dob (mlađi – mlađi od 35 godina) naspram starijih (stariji od 35 godina) i učestalost posjeta kazalištu. Istraživanje je provedeno na prikladnom uzorku korištenjem osobne metode u dva različita intervala: u prvom intervalu istraživanje je provedeno na mladim ispitanicima (18-34), au drugom intervalnom istraživanju provedeno je na starijim ispitanicima (dob 35+). Posjećenost kazališta mjerila se frekvencijom posjeta Hrvatskom narodnom kazalištu Osijek. Rezultati pokazuju kako mlađa dobna skupina (ispod 35 godina) ima sljedeće karakteristike:

- samo 1% ispitanika su pretplatnici HNK Osijek, tj. vjerni potrošači,

- 5% ispitanika je barem jednom posjetilo HNK Osijek u dva mjeseca,
- 45% ispitanika je posjetilo nekoliko puta godišnje HNK Osijek,
- 49% ispitanika nikada nije posjetili HNK Osijek.

Što se tiče posjećenosti kazališta u starijoj dobnoj skupini (35+), rezultati su sljedeći:

- samo 1,4% ispitanika su pretplatnici HNK Osijek,
- 5,2% ispitanika posjećuje HNK Osijek najmanje jednom u dva mjeseca,
- 54,5% ispitanika posjeti HNK Osijek nekoliko puta godišnje,
- 38,9% ispitanika nikada nije posjetilo HNK Osijek.

Identifikacija profila različite publike i njihova očekivanja i iskustva s različitim elementima proizvoda i usluga koji stvaraju njihovo zadovoljstvo korisni su za kazališta i ostale javne kulturne ustanove jer omogućuju prilagodbu svih marketinških elemenata i strategije prema potrebama i preferencijama identificirane ciljne skupine. Cilj ovog istraživanja bio je doprinijeti razumijevanje ponašanja potrošača u slučaju klasičnog kazalište istražujući komponente koje stvaraju klasično kazališno zadovoljstvo. Vrlo visok udio početnog uzorka nikada nije posjetio HNK Osijek (49% mladi ispitanici i 39,9% starijih ispitanika), a samo nekoliko posto ispitanika su vjerni kupci (pretplatnici). Većina posjetitelja kazališta posjećuju HNK Osijek nekoliko puta godišnje. Studija je utvrdila da je glavni izvor nezadovoljstva HNK Osijek su repertoar i specifičnost iskustva koje kazalište pruža na druge kulturne ustanove.

Na temelju provedenih istraživanja može se zaključiti kako je primjena marketinških alata i tehnika nastupa sa zakašnjenjem u kazališta te da ona nedovoljno koriste njihove mogućnosti. Repertoar kazališta često je percipiran kao neatraktivan, internetske stranice kazališta kao nedovoljno razvijene a odlazak različitih dobnih skupina kazalištu tek povremen. Sve navedeno ukazuje kako je nužno poraditi na integriranoj marketinškoj komunikaciji unutar samih kazališta.

3.2. MARKETINŠKI SPLET (7P) U KULTURI I KAZALIŠTU

Marketing treba pridonijeti povećanju učinkovitosti poslovanja. Uvažavajući nepobitne specifičnosti pojedinih djelatnosti i aktivnosti u profitnom i neprofitnom sektoru, može se reći da, što se tiče njihova planiranja i provedbe, kod svih djelatnosti i aktivnosti marketinški miks predstavlja značajnu koncepciju za objašnjavanje marketinških odluka, kako na razini oblikovanja strategije, tako i na razini konkretne primjene. (Pavičić, 2003)

Koncept marketinškog miksa danas je široko prihvaćen i predstavlja sredstvo kojim subjekti nastoje ostvariti svoje marketinške ciljeve. Trebao bi biti rezultat marketinških istraživanja, a elementi koji ga čine trebali bi biti dobro usklađeni i optimizirani. (Meler, 2006:)

Marketinški splot u kulturi sastoji se od sedam elementa i zato je često poznati i pod nazivom 7P od početnih slova engleskih riječi. Elementi spleta su:

- proizvod (Product),
- cijena (Price),
- distribucija (Place),
- promocija (Promotion),
- ljudi (People),
- proces (Process),
- fizičko okruženje (Physical Environment/Evidence).

Za marketing u kulturi jako je bitan element *ljudi*. U kulturi umjetnici imaju glavnu ulogu i njihov rad predstavlja neodvojivu sastavnicu proizvoda koji stvaraju. Rad umjetnika je često u obliku usluge – glumci, plesači, pjevači, ali može biti i opipljiv, odnosno materijalan ako je riječ o kiparima, slikarima ili fotografima. (Meler, 2006)

Cilj prodavača je kreirati marketinški miks koji pruža veću satisfakciju nego što može bilo koji konkurent. Ključ za formiranje optimalnog marketinškog miksa je poznavanje potreba i želja tržišta koje treba opslužiti. Uspjeh leži u primjeni filozofije marketinškog koncepta za razvoj marketinškog miksa. (Ukropina, 2016)

Na primjeru kazališta, proizvod je kazališna predstava, cijena je novčana vrijednost, odnosno ulaznica koju potrošač kupuje i koja mu garantira mjesto u gledalištu. Distribucija se odnosi na to da će do potrošača doći sve potrebne informacije o mjestu, vremenu i

eventualnim odgodama održavanja predstave (npr. ako je predstava na otvorenom, u slučaju lošeg vremena se odgađa), a promocija se odnosi na svu izravnu i neizravnu komunikaciju sa stalnim, ali i budućim potrošačima (koje se i želi privući) – letci, novine, internet, društvene mreže i dr. Ljudi predstavljaju zaposlenike u kazalištu – ravnatelj kazališta, glumci, hostese, blagajnik i dr. Proces se odnosi na sve zadatke i aktivnosti, ali i rutinske radnje u kazalištu (probe za izvedbe, konferencije za novinare, dočekivanje posjetitelja, itd.). Fizičko okruženje predstavlja unutrašnjost kazališta – kako izgleda pozornica, kakvo je mjesto za gledatelje (parter, balkon, lože), okruženje kazališta (parkiralište, okoliš i dr.).

Kazališna produkcija marketing često percipira na način da se kazališni producent postavlja kao prodavač i uvažava tradicionalna načela marketinga te im uz to dodaje posebnosti koje su nužne za marketing proizvoda kakav je kazališna predstava. Kazališni marketing sastoji se kao i svaki drugi marketing od marketinškog miksa, odnosno kombinacije 7P elemenata. (Lukić, 2006)

3.2.1. Proizvod

Proizvod, u pravilu, predstavlja ključni element marketinškog miksa i prema njemu se oblikuju ostali elementi. (Pavičić, 2003)

Proizvod se može definirati na različite načine: konvencionalni načini, primjerice, proizvod definiraju kao nešto što nužno mora predstavljati materijalizirani rezultat ljudskog rada. Prema Kotleru, proizvod bi bio sve ono što može zadovoljiti nečiju želju ili potrebu, ali kako Lukić (2006) ističe, kada se govori o proizvodu, ne smije se polaziti samo sa stajališta ponude, nego i sa stajališta potražnje, odnosno stajališta potrošača. Također, prema koncepciji totalnog proizvoda, proizvod je skup opipljivih i neopipljivih elemenata koji zadovoljavaju neku potrebu potrošača, dakle proizvod ne mora biti fizički, nego može biti neka usluga ili kombinacija. (Lukić, 2006). Nadalje, isti autor navodi kako se definicija proizvoda donosi na razini psihologije potrošača i ovisna je o selektivnosti opažanja, percipiranju, pamćenju, spoznajnim procesima, stavovima i ostalim psihičkim procesima. Proizvod je ono s čime se korisnik proizvoda marketinga u kulturi susreće na tržištu, sastoji se od skupa materijalnih nematerijalnih elemenata, koji u jednom zajedničkom djelovanju, dakle jedinstvu, zadovoljavaju njegove potrebe.

Proizvod se može shvatiti na nekoliko razina, pogotovo ako je riječ o neprofitnim organizacijama (Pavičić, 2003):

- opipljivi proizvod,

- osnovni proizvod,
- prošireni proizvod.

Prema Pavičiću (2003) opipljivi proizvod predstavlja proizvod u obliku u kojem ga ciljna skupina prima. To je ono što bi se moglo nazvati opipljivim proizvodom, ali često ne predstavlja potpuni proizvod neprofitne organizacije, već samo jedan element. Nadalje, osnovni proizvod podrazumijeva pravu i osnovnu namjenu i korist proizvoda koja je namijenjena ciljnoj skupini. On ponekad može predstavljati i ispunjenje nekog osjećaja ako je riječ o usluzi, a može se dogoditi da ciljna skupina ne percipira osnovni proizvod kao proizvod već samo popratni element i zadovoljenje neke potrebe. Na kraju, prošireni proizvod predstavlja ukupnost koristi i troškova koje netko doživljava vezano uz proizvod.

Proizvodni program mora odgovarati zahtjevima tržišta, ali i interesima ponuđača, primjerice ustanove u kulturi s ostvarivanjem određenih koristi. Ostvarivanje određene koristi, ali i zadovoljenje tržišnih zahtjeva je kontinuirani proces. Nadalje, proizvodni program je moguće obogatiti novim proizvodima i diversificirati ga s vremena na vrijeme.

Diversifikacijom proizvodnog programa moguće je postići jedan od sljedećih ciljeva (Meler, 2006):

- kompletiranje ponude,
- potpunije zadovoljenje potreba potrošača/korisnika,
- povećanje konkurentske sposobnosti,
- veću uspješnost u poslovanju,
- smanjenje prodajnog rizika,
- potpunije iskorištenje kapaciteta itd.

U kulturi se diversifikacija proizvoda može provesti i na neke načine koji nisu karakteristični za gospodarske subjekte. Primjerice, kazalište može pozvati određeni ansambl u gostovanje, napraviti suradnju s drugim kazalištem ili nekom drugom institucijom, kupiti prava za izvođenje neke nove predstave, ugostiti glumca, itd.

Proizvodi u kulturi jedinstveni su i upravo u tom leži njihova kvaliteta. Jedinstvenost i neponovljivost iskustva i osjećaja karakteristike su proizvoda u kulturi. Kako bi se uopće moglo govoriti o kvaliteti proizvoda u kulturi, potrebno je utvrditi zadovoljava li program ustanove u kulturi potrošače i ako ih zadovoljava, uolikoj mjeri; nadalje, potrebno je odrediti sposobnost osoblja i menadžera koji vode poslovanje ustanove te na kraju uspostaviti načine kako unaprijediti postojeće proizvode kulture. (Meler, 2006) Budući da je proizvod kulture često usluga, a ne fizički proizvod, marketing se treba posebno prilagoditi i mora se

osmisлити prema konkretnom umjetničkom djelu. Klasične metode marketinga treba prilagoditi kako bi odgovarali konkretnom umjetničkom proizvodu.

3.2.2. Cijena

Cijena je idući element marketinškog miksa, a određuje se kada je proizvod razvijen i spreman za lansiranje. Pri određivanju cijene, mora se razmotriti njeno formiranje, i što je najvažnije, njen utjecaj na kupce, odnosno potrošače (Ukropina, 2016). Cijena proizvoda mora biti sukladna karakteristikama proizvoda, njegovim osobitostima i svojstvima. Najkraće rečeno, cijena je vrijednost proizvoda izražena novcem (Meler, 2006).

U neprofitnim organizacijama cijena je najdosljedniji element marketinškog miksa. Ona je važna za upravljanje odlukama o proizvodima, odnosima sa zaposlenima, javnošću i drugim područjima. Međutim, cijena se često može smatrati i neadekvatnom, a to znači (Pavičić, 2003):

- nedovoljno valorizirati rad i uloženo vrijeme zaposlenih i volontera, te nedovoljno pridonositi ostvarenju ciljeva organizacije,
- Izgubiti povjerenje donatora ako organizacija generira previše sredstava ili, u suprotnom slučaju, riskirati njezin ukupni opstanak ili opstanak nekih proizvoda,
- Izazvati negativne reakcije ciljnih grupa, a posebno javnosti ako su određene cijene percipirane kao previsoke.

Kako bi se odlučilo o nekoj cijeni proizvoda, mora se voditi računa o nekoliko elemenata: cijena proizvoda mora biti prihvatljiva za potrošače, mora osigurati uspješno poslovanje i težiti povećanju tržišnog udjela; nadalje, cijene trebaju biti konkurentne i održavati stopu profitabilnosti poslovanja te biti u funkciji potrebne stabilizacije tržišta. Proizvodi kulture imaju ekonomsku cijenu kao i svi drugi proizvodi, ali često imaju i neekonomsku cijenu. Oni mogu biti i besplatni, ali to ne znači da su u potpunosti besplatni, već su besplatni samo krajnjem korisniku, tj. potrošaču. U tom slučaju proizvodi su neizravno naplaćeni putem donacija i sponzorstva, raznih doprinosa i poreza kako bi se pokrili svi troškovi realizacije proizvoda. Kod umjetničkih proizvoda cijena se tvori na poseban način. Svaki umjetnički proizvod je jedinstven i predstavlja svojevrsan monopol (primjerice slikar koji naslika sliku ili kipar kada izradi statu). U takvim slučajevima kupac ne kupuje samo proizvod nego i njegovu simboličku vrijednost i sliku koju taj proizvod u društvu odražava.

Bitan je element i broj kupaca koji to umjetničko djelo žele. Iz navedenog se vidi da cijena umjetničkih proizvoda može biti jako nepredvidljiva i varirati u ovisnosti o određenim elementima. (Meler, 2006)

Budući da se mora voditi računa o karakteristikama i specifičnostima proizvoda i njih uskladiti s cijenom, može se istaknuti tri karakteristike proizvoda koje utječu na konačnu cijenu (Pavičić, 2003):

- prisutnost supstituta (konkurencije),
- kvaliteta,
- percepcija proizvoda od strane ciljnih grupa.

Prisutnost supstituta, odnosno konkurencije važna je jer to znači da potrošači mogu uspoređivati troškove uz ponudu proizvoda namijenjenog zadovoljavanju istih ili sličnih potreba od više različitih proizvođača te odabrati onaj koji je najpovoljniji za njih. U tom slučaju bitna je diferenciranost proizvoda kako bi se u ovisnosti o tom kreirala cijena. Organizacija mora naći način da cijenu prilagodi onima s kojima će ih potrošači uspoređivati. Kvaliteta ovisi o cijeni proizvoda, a jedino kvalitetni proizvodi mogu zahtijevati više cijene. Primjerice, ako je riječ o poznatoj kazališnoj predstavi u kojoj će nastupiti poznati i kvalitetni izvođači, ulaznica će biti skuplja. Percepcija proizvoda od strane ciljnih grupa utječe na cijene jer pozitivna percepcija omogućava veće cijene, a negativna percepcija otežava napore organizacije i u konačnici dovodi do nemogućnosti određivanja adekvatne cijene, odnosno cijena mora biti niža od željene što može dovesti u pitanje i opstanak organizacije. (Pavičić, 2003)

Cijena proizvoda u kulturi određuje se na osnovu šest faza (Meler 2006):

- izbor cilja utvrđivanja određene cijene,
- utvrđivanje potražnje,
- procjena troškova,
- analiza cijena i ponude konkurenata,
- izbor metode utvrđivanja cijene,
- izbor konačne cijene.

Kada se odredi cilj utvrđivanja cijene, odlučuje se kojem marketinškom cilju organizacija teži – ostvarivanje maksimalne dobiti, opstanak ustanove u kulturi, vodstvo u kvaliteti, i dr. Utvrđivanje potražnje odnosi se na ustanovljavanje reakcije potražnje na cijenu, a ta reakcija ovisi o elastičnosti potražnje u odnosu na cijenu. Prodajna cijena mora pokriti

troškove izrade proizvoda i u nju bi trebali biti uključeni svi troškovi, a osim toga ona bi trebala uključivati i određenu dobit. Kada se analizira cijena konkurenata, može se odrediti i vlastita cjenovna pozicioniranost u odnosu na konkurentne proizvode kulture, a po potrebi se može izvršiti i repozicioniranje. Naposljetku se mora donijeti odluka o konačnoj cijeni proizvoda s kojom će se proizvod pozicionirati na tržištu. (Meler, 2006)

3.2.3. Distribucija

Distribucija predstavlja načine i mogućnosti na koje ono što organizacija nudi/pruža može doći do i/ili postati dostupno pojedincima i organizacijama koji predstavljaju ciljne grupe za određeni proizvod, odnosno, organizaciju u cjelini. (Pavičić, 2003). Distribucija govori na koji način će proizvod doći od proizvođača do potrošača. Pri tom je bitno proizvod dostaviti u pravo vrijeme na pravo mjesto i u pravoj količini. Može se reći da distribucija fizički povezuje mjesto proizvodnje i mjesto potrošnje (Meler, 2006). Distribucija povezuje proizvode organizacije i ciljne skupine. Pri tom se mora težiti ostvarenju osnovnih ciljeva, a to su: efikasno osiguravanje proizvoda onima kojima je namijenjen, u pravo vrijeme i na pravo mjesto, uz istodobno angažiranje optimalne razine (u pravilu – što je moguće manje) resursa kojima organizacija raspolaže (Pavičić, 2003). Kako bi se što bolje pristupilo distribuciji, potrebno je odgovoriti na neka pitanja – mora li korisnik biti u izravnom kontaktu s proizvodom (ili ga možda može koristiti i drugačije – preko interneta) i treba li se proizvod distribuirati samo jednom ili višekratno. Ova pitanja pomažu odrediti kakva će distribucija biti iako u velikoj mjeri sam proizvod određuje na koji način će se distribuirati do krajnjih potrošača. Proizvodi imaju određene karakteristike i o tom također ovisi distribucija. Proizvodi se mogu grupirati na osnovne proizvode (to su proizvodi koji služe zadovoljenju potrebe ciljnih korisnika i trebali bi te potrebe zadovoljiti što učinkovitije, a oni proizlaze iz misije i ciljeva organizacije) te izvedene proizvode (oni su u funkciji osnovnih proizvoda i na osnovu njih su nastali, a upućeni su svim ciljnim skupinama) (Pavičić, 2003).

Distribucija može biti ekstenzivna, selektivna i ekskluzivna. Ekstenzivna distribucija proizvod želi maksimalno približiti krajnjem korisniku te je proizvod u tom slučaju široko dostupan i često se prodaje po niskoj cijeni. Nadalje, selektivna distribucija znači da ponuđači svoje proizvode distribuiraju putem manjeg broja prodajnih mjesta, a potrošači će se ipak malo morati potruditi da bi došli do proizvoda te se moraju izložiti i nekim dodatnim

(manjim) troškovima (npr. trošak prijevoza). Ekskluzivna distribucija se pak odnosi na proizvode koji su dostupni na ekskluzivnim tržištima i na samo jednom ili svega nekoliko prodajnih mjesta (Meler, 2006).

Proizvodi kulture uvjetuju načine distribucije svojim načinom potrošnje. Primjerice, neki proizvodi kulture namijenjeni su kolektivnoj potrošnji – kazališna predstava, izložba slika, koncert, itd. Oni su dostupni u određeno vrijeme i na određenom mjestu te su namijenjeni velikom broju posjetitelja. Nasuprot tomu, postoje i proizvodi kulture koji su namijenjeni pojedinačnoj potrošnji – knjiga ili umjetničko djelo koje pojedinac koristi u vlastitoj kući (Meler, 2006).

3.2.4. Promocija

Promocija je idući element marketinškog miksa. Odluke o instrumentima u marketinškom miksu ne mogu se donositi nezavisno, jer svaka aktivnost utječe na onu drugu. Zbog toga odluke moraju biti integrirane, da bi se dobila na taj način koordiniranost instrumenata marketinga, kao i da bi se ostvario sinergetski efekt (Ukropina, 2016).

Marketinška komunikacija uključuje razne aktivnosti, a bitno je naglasiti da je čak i negativan publicitet bolji nego nikakav publicitet. Za kulturne institucije publicitet je jako važan, a u novije vrijeme sve veću ulogu u promociji i komunikaciji s potrošačima ima internet. Kulturne institucije, posebno kazališta, imaju velike koristi od upotrebe interneta kako bi što učinkovitije komunicirale s potencijalnim potrošačima, budućim sponzorima, volonterima. Internet se može koristiti kako bi se podigao ugled kulturne institucije, ili kako bi se nosilo s konkurencijom. (Leko Šimić, Biloš, 2017)

U razvoju marketinške komunikacije postojala su četiri razdoblja (Leko Šimić i Biloš, 2017):

- klasična, komunikacija prije interneta,
- jednosmjerna internetska komunikacija (web stranice i e-pošta),
- transakcijske strategije/komunikacije,
- dvosmjerna komunikacija (web prijenosi - *eng. webcasts*, virtualni posjetitelji, blogovi, itd.)

Klasična se komunikacija u hrvatskim kazalištima odnosi na publicitet. Često se koristi jer je najpovoljniji oblik komunikacije. Nadalje, koriste se poster i koji se stavljaju u panoje ispred kazališta za predstave koje su trenutno na repertoaru i razne brošure o predstavama koje posjetitelji mogu kupiti. Osim toga, za oglašavanje se koriste i novine,

televizija i radio. Jednosmjerna internetska komunikacija postala je obavezna i prakticiraju ju skoro sva kazališta. Na službenim internetskim stranicama kazališta nalaze se općenite informacije o kazalištu, kako doći do kazališta, koje predstave su trenutno na repertoaru, podatci o ulaznicama, neke zanimljivosti o predstavama ili novosti te kontakt podatci i dr. E-pošta se koristi za lojalne potrošače koji tako dobivaju redovne obavijesti o izvedbama i novostima. Ovakve aktivnosti mogu poboljšati reputaciju kazališta. Nadalje, transakcijske komunikacijske strategije podrazumijevaju rezerviranje i kupovinu karata, ali u Hrvatskoj su još uvijek dosta rijetke. On-line kupovinu i rezervaciju uglavnom nude privatna kazališta, a iako se ta opcija relativno rijetko koristi, omogućuje povećanje prihoda kazalištu kroz on-line prodaju suvenira, prikupljanje sredstava, ali i prikupljanje podataka o korisnicima. Dvosmjerna komunikacija postaje sve važnija za privlačenje potrošača. Kazališta ovakvim načinom komunikacije više privlače potrošače i ostvaruju dublje odnose s njima. Iako su web prijenosi, virtualni posjeti i blogovi o novim proizvodima popularni za privlačenje korisnika i čine ih aktivnim dijelom kazališta, pružaju informacije i educiraju, sve više se koriste i društvene mreže. Društvene mreže su jedan od najnovijih oblika komunikacije kulturnih institucija i postaju sve popularnije te gotovo da i nema kulturne institucije koja ne posjeduje profil na nekoj društvenoj mreži. Strana kazališta, primjerice njemačka, koriste socijalne medije (blogove, društvene mreže, itd.) za potrebe komunikacije s potrošačima i kako bi se što bolje promovirali te za istraživanje tržišta i stvaranje pozitivne slike i reputacije u javnosti, međutim hrvatska kazališta još uvijek ne koriste dovoljno društvene mreže. (Leko Šimić i Biloš, 2017)

Ne tako davno, hrvatska kazališta nisu imala osobu koja je zadužena za brigu oko web stranica. Danas je situacija po tom pitanju uvelike promijenjena. Tako gotovo svako kazalište, bilo javno ili privatno ima vlastitu web stranicu, otvorene stranice na društvenim mrežama kao i kanale na YouTube-u putem kojih komuniciraju s ciljnom publiku i svim zainteresiranim dionicima. Uređenje mrežnih stranica i komunikacija putem digitalnih alata vrlo je odgovoran posao koji prema Leko Šimić i Biloš (2017) mora uključiti sljedeće sadržaje:

- stvaranje, uređivanje i održavanje web stranice,
- analiza prednosti i nedostataka banner-a i pop-up prozora,
- upotreba e-pošte za izravnu komunikaciju s identificiranom publikom,
- analiza prednosti i nedostataka foruma i skupina za raspravu na njihovu web stranicu.

Promocija predstavlja pojam za unaprjeđivanje nečega, odnosno to je skup aktivnosti kojima se emitiraju različite informacije iz ustanova kulture u okruženje, odnosno u najvećoj mjeri na tržište, bilo koji oblik komuniciranja upotrijebljen u svrhu informiranja, uvjeravanja ili podsjećanja ljudi na proizvode, usluge, imidž, ideje, te uključivanja i utjecaja društva (Meler, 2006).

Temeljni učinci promocije na poslovanje ustanova u kulturi su (Meler, 2006):

- povećanje realizacije proizvoda kulture,
- stvaranje i povećanje imidža ustanove kulture,
- pomoć pri lansiranju i realizaciji novih proizvoda kulture,
- osiguravanje olakšanog proizvoda kulture kroz distribucijske kanale,
- intenziviranje diversifikacije i inovacije proizvoda kulture itd.

Promocija je za neprofitne organizacije važna i proizlazi iz ciljeva i društvene uloge organizacije. Moraju uspostaviti uspješnu komunikaciju s ciljnim skupinama – potrošačima, ali i donatorima. Zato je potrebno pravilno oblikovati strategiju promotivnih aktivnosti, a ona se bazira na komunikaciji: informiranju, podsjećanju i nagovaranju. Te aktivnosti baziraju se na promotivnom miksu koji obuhvaća oglašavanje, odnose s javnošću, osobnu prodaju i unaprjeđenje prodaje. Neki autori u promotivni miks uključuju još i publicitet kao neplaćeni oblik masovne komunikacije i taj se pristup zbog specifičnosti neprofitnih organizacija može smatrati prihvatljivim. (Pavičić, 2003).

Oglašavanje se može opisati kao svaki plaćeni oblik neosobne prezentacije i promocije ideja, robe ili usluga identificiranog sponzora. (Meler, 2006) Dakle, oglašavanje treba skratiti distancu između ustanova u kulturi i potrošača. Međutim, osim oglašavanja, često se koristi i publicitet koji predstavlja svaki neplaćeni oblik javnog obavješćavanja o nekoj pravnoj ili fizičkoj osobi, mjestu, stvari ili događaju. (Meler, 2006) Publicitet može biti pozitivan i negativan te može biti unaprijed dogovoren ili bez prethodnog dogovora. U ustanovama u kulturi publicitet se veže uz kritiku, odnosno kritički prikaz predstave ili drugog proizvoda kulture. Kritika može biti pozitivna ili negativna, a u vezi je s kvalitetom proizvoda (Meler, 2006).

Oglašavanje je značajan dio poslovanja svake ustanove u kulturi, ali osim toga potrebno je dati značaj i ostalim prodajnim aktivnostima koje bi privukle potrošače, primjerice povremeno davanje besplatnih proizvoda, popusti, nagrade za vjerne potrošače, itd. Promocija je važan dio marketinškog miksa i ona je neophodno sredstvo kojim ustanove u kulturi postižu svoje marketinške, ali i druge ciljeve (Meler, 2006).

3.2.5. Ljudi

Ljudi imaju ogroman utjecaj na formiranje marketinškog miksa i jednako su važni kao i sam proizvod. Element *ljudi* prvenstveno se odnosi na zaposlene čije se „ponašanje procjenjuje u procesu pružanja usluga te oni imaju vrlo važnu ulogu s obzirom da su u izravnom doticaju s vanjskim okruženjem i unutarnjom organizacijom tvrtke. Utvrđene su četiri grupe zaposlenih: contactors (dobavljači), modifiers (modifikatori), influencer (utjecajne osobe) i isolateds („izolirane osobe“). Zaposlenike treba izabrati, obrazovati i motivirati da se ponašaju na odgovaran način. (Čikotić, 2017).

Budući da oni imaju važnu ulogu, potrebno je obratiti posebnu pažnju prilikom procesa selekcije djelatnika (Marković, 2016). Osim zaposlenika, važni su i korisnici proizvoda, odnosno kupci jer je bitno znati njihove navike i potrebe. Ljudska komponenta je vrlo važna u prodaji usluga. Dojam, komunikacija, izgled, ponašanje i ostale komponente imaju jak utjecaj na ljudsku percepciju. (Bočina, 2016).

3.2.6. Proces pružanja usluga

Dobro organizirani procesi u pružanju usluga mogu osigurati konkurentsku prednost. Proces predstavlja pružanje usluga koji čine svi postupci, zadaci, mehanizmi, metode, aktivnosti, koraci, rutinske radnje i slično, te raspored njihova odvijanja i realizacije. (Čikotić, 2017)

Pitanje koje se postavlja je kroz kakav proces se mora proći da bi se realizirao proizvod ili usluga (Softić, 2016).

3.2.7. Fizičko okruženje

Fizičko okruženje predstavlja okruženje koje je vizualna stvarnost koju kupac usluge doživljava tek prilikom dolaska na lokaciju. Prometna infrastruktura, znamenitosti, priroda, smještaj te popratni sadržaji sastavni su dio fizičkog okruženja. Fizičko okruženje uključuje i lokaciju pružanja usluga (Bočina, 2016).

Fizičko okruženje u kazalištu, između ostalog, može biti:

- interijer,

- ozvučenje,
- rasvjeta,
- uniforme djelatnika.

U fizičko okruženje se ubraja sve što se koristi kako bi se kompenzirala neopipljivost usluge (Čikotić, 2017).

4. USPOREDBA DJELOVANJA JAVNOG I PRIVATNOG KAZALIŠTA – TEATAR EXIT I HNK IVANA PL. ZAJCA RIJEKA

Kako bi se što bolje vidjele razlike u marketingu javnih i privatnih kazališta, analizirat će se jedno javno (HNK Ivana pl. Zajca Rijeka) i jedno privatno (Teatar EXIT) kazalište.

4.1. Teatar EXIT

Teatar EXIT u Očevidniku kazališta stavljen je u kategoriju umjetničke organizacije, a osnivači su Matko Raguž i Pavlica Bajsić, a za ravnatelja je naveden Matko Raguž. Teatar EXIT nalazi se u Zagrebu, na adresi Ilica 208.

Teatar EXIT osnovan je 1994. godine kao nezavisno kazalište čiji je cilj bio proširiti kulturnu ponudu u gradu Zagrebu, Hrvatskoj, ali i inozemstvu. Od 1998. g. nalazi se u Ilici 208, a to je bila stara kinodvorana koja je preuređena u kazališni prostor. Tada je nastalo prvo nezavisno kazalište za odrasle s vlastitom scenom. Na službenoj stranici (www.teatarexit.hr) istaknut je jedan citat koji sažima bit ovog kazališta: „Provokativno, inovativno, britko, visokoestetizirano kazalište koje u središte svog stvaralaštva postavlja glumačko umijeće.“⁹ Kvaliteta predstava na prvom je mjestu, a Teatar EXIT je kazalište koje se u gradu Zagrebu, ali i mnogo šire pozicionirao kao teatar promjena i teatar koji se ne miri s postojećim. Karakterizira ga visokoprofesionalan pristup radu i upravo je kvalitetnim radom i programom koji je drugačiji od uobičajenih kazališta podignut standard kazališne ponude u regiji, a osim toga utjecalo se i na repozicioniranje nezavisnog sektora unutar društva. Predstave su dobile preko 100 nagrada i nominacija za najbolje predstave, glumce, režiju, itd. Teatar EXIT do sada je ostvario i brojna gostovanja u gotovo svim hrvatskim gradovima, na festivalima, ali i brojnim drugim državama poput Nizozemske, Slovačke, Portugala, Egipta, Grčke, Rusije, Velike Britanije, itd. Nadalje, 2009. g. Teatar Exit izabran je među najjače marke u Republici Hrvatskoj te mu je dodijeljen status Superbrands Croatia 2009, a isto priznanje Teatar je dobio i 2015. g.¹⁰

⁹ <https://teatarexit.hr/o-nama/>

¹⁰ <https://teatarexit.hr/o-nama/>

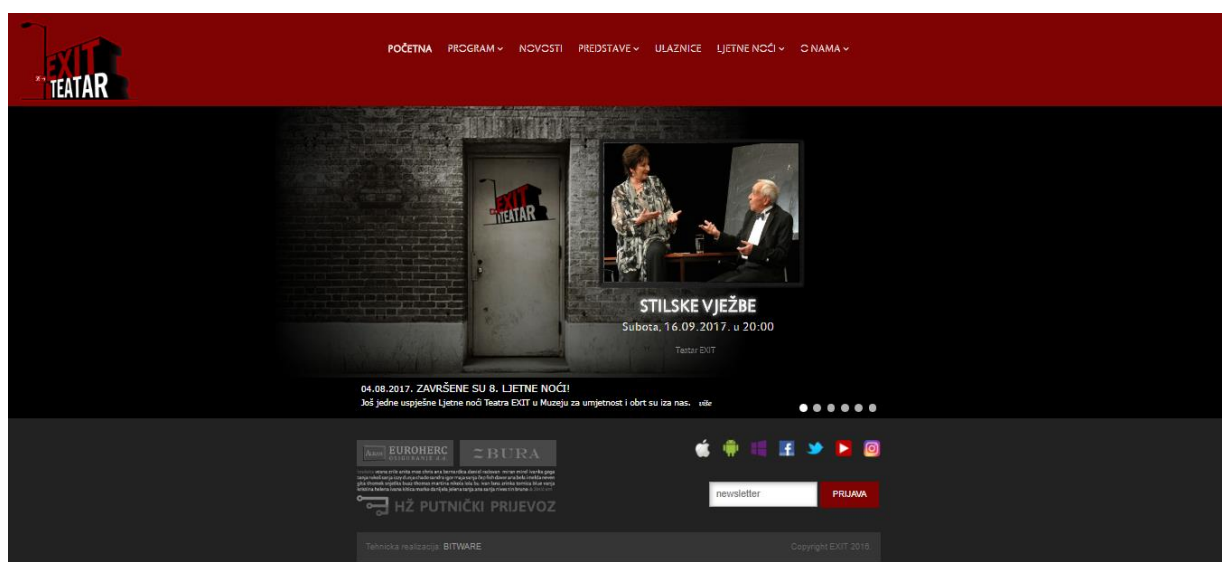
Slika 8. - Teatar EXIT



Izvor: http://radio.hrt.hr/data/article/110819_2dffc361e06f04769fdf.jpg

Službena web stranica Teatra EXIT (<http://teatarexit.hr/>) pregledna je i jednostavna za korištenje. Na stranici su dostupne sve informacije o Teatru i predstavama. Također se i sve bitne novosti redovno objavljuju, a dostupna su i financijska izvješća unazad dvije godine, ali statut nije objavljen uz ostale dostupne dokumente.

Slika 9.- Službena stranica Teatra EXIT



Izvor: <http://teatarexit.hr/>

Teatar EXIT prisutan je na društvenim mrežama – Facebook, Instagram, Twitter i YouTube. Obavijesti se na svim društvenim mrežama redovito ažuriraju. Također postoji i YouTube kanal. Iako društvene mreže imaju solidan broj pratitelja, YouTube kanal ima manji broj pretplatnika (93 na dan 1. lipnja 2020), a može se zaključiti i da bi se trebalo poraditi na novijim objavama videa - možda s proba, gostovanja ili jednostavno redovne izvedbe predstave. U periodu pandemije COVID 19, Teatar EXIT nije objavljivao predstave iz svog repertoara smatrajući kako je njihovo djelovanje ugroženo financijskom krizom te se na slici 9.3. nalazi službeno očitovanje kazališta na ovu temu.

Slika 10. – Komunikacija kazališta putem društvene mreže



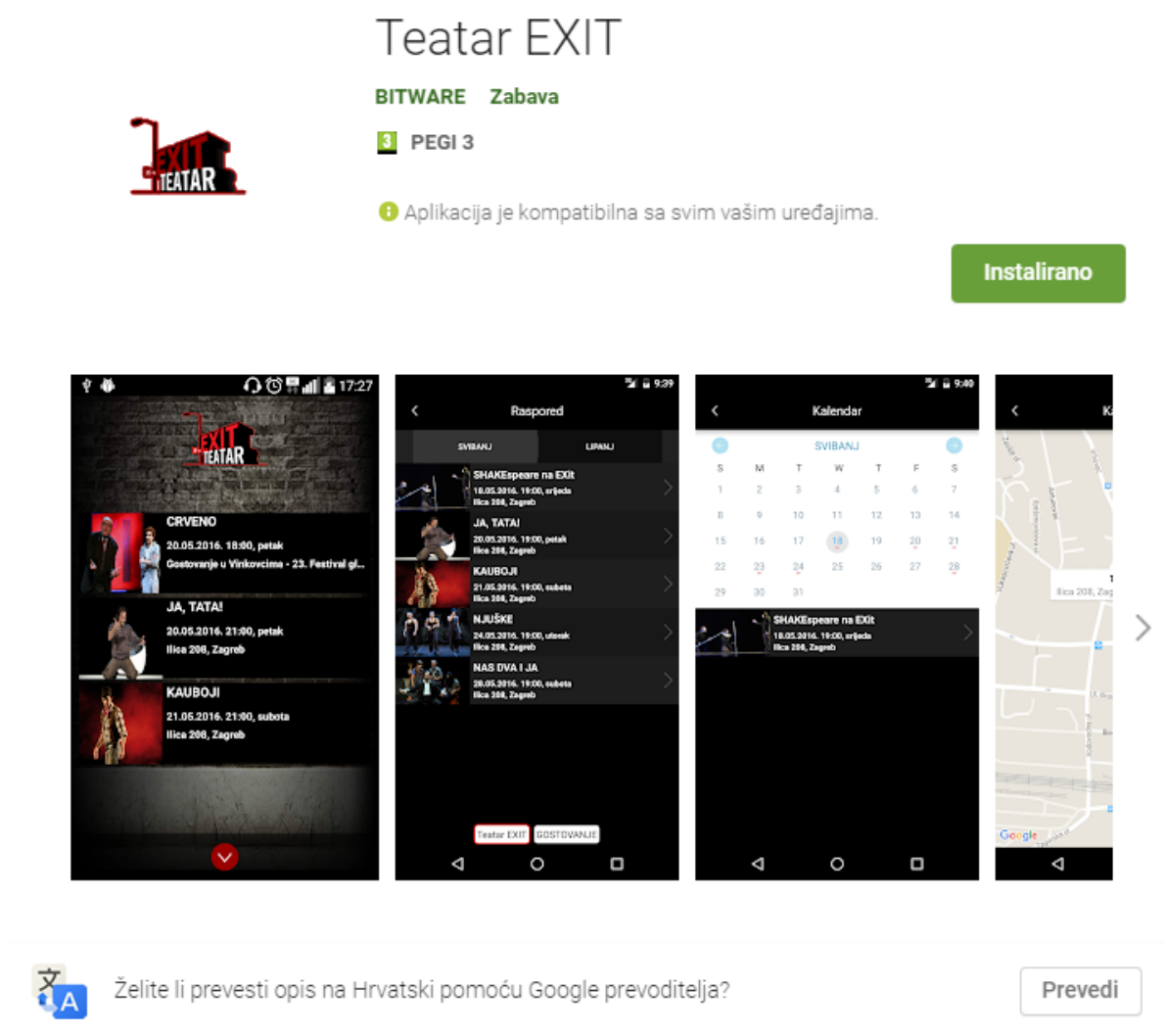
The image shows a screenshot of a Facebook post. At the top, a user named Siniša Klišmanić, with a blue star icon, has posted a comment on April 25th: "ne preporučuje Teatar EXIT." Below this, the text of the post is visible: "Mogle su škrtice objaviti koju od predstava na YouTubeu... Bitno da plakate stavljaju...". There is one comment on this post. The comment is from Teatar EXIT, dated 5 days later. The comment text is: "Poštovani Siniša, najprije se ispričavamo što tek sad odgovaramo, no tek smo sad vidjeli vašu poruku. Kao što smo već više puta napisali, nismo stavili online snimke naših predstava jer nisu za to adekvatne i bilo bi kontraproduktivno. Snimke su snimljene za internu upotrebu s jednom kamerom i jednostavno ne želimo na taj način zbilja značajno(!) narušiti kvalitetu naših predstava. Plakate stavljamo jer odbrojavamo tjedne do Ljetnih noći Teatra EXIT i pritom se prisjećamo boljih i ljepših vremena od ovih. Iako volimo čuti prijedloge i normalne kritike, baš smo izrazito neugodno iznenađeni ovakvom komunikacijom i činjenicom da ljudi mogu ostaviti ovakve poruke. Čak i da ne stavljamo online predstave jer smo, kako ste napisali - „škrti“, to bi bilo racionalno i odmah bismo se tako i izjasnili jer u tome nema ništa loše budući da smo privatno kazalište i trpimo nezamislive gubitke zbog ove situacije, ali pritom se nismo nigdje nijednom riječju žalili ili kukali. Dakle, da u ovoj situaciji kad već trpimo ogromne gubitke stavimo besplatne predstave, dugoročno je to financijski još veći gubitak kazališta, čiji je opstanak zbog ove situacije ionako upitan. I opet, bez obzira na sve, to nije razlog zašto ne stavljamo predstave online. Ako će ova situacija trajati još neko duže vrijeme, mi ćemo naći načina kako komunicirati s našom publikom. Žao nam je da na ovaj način ne možemo doprinijeti kulturnoj ponudi u doba korone, iako je ona, morate priznati, dovoljno bogata. Budući da ste očito veliki ljubitelj teatra, nadamo se da niste pogledali baš sve što druga kazališta nude i da ima još predstava s kojima možete upotpuniti vrijeme. Ostajte zdravi i sretni!". At the bottom of the comment, it says "Sviđa mi se · Odgovor · 5 tj." and there is a small icon with the number 1.

Facebook

Izvor: https://www.facebook.com/teatarexit.hr/reviews/?ref=page_internal

Facebook stranica daje dosta korisnih informacija. Broj ljudi koji su označili stranicu da im se sviđa je 26.413.¹¹ Na temelju osvrta 504 pratitelja ostvarena je prosječna ocjena 4.8 od 5 što je odličan rezultat. Mnoge su ocjene popraćene i komentarima pa se vidi da je najveća zamjerka zagušljiv prostor, a same predstave su redovno popraćene samo pohvalama. Na stranici se redovno objavljuju novosti, a Teatar odgovara na komentare te tako stvara dobar dijalog s postojećim, ali i budućim posjetiteljima. Da kazalište EXIT uistinu ide ukorak s vremenom dokazuje i postojanje aplikacije koje je moguće preuzeti za android i IOS operativne sustave kako bi korisnici na što jednostavniji način putem pametnih telefona bili upoznati sa svim novostima.

Slika 11. - Aplikacija Teatra EXIT



Izvor: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.bitware.exittheatre&hl=hr>

¹¹ <https://www.facebook.com/teatarexit.hr>

4.2. Hrvatsko narodno kazalište Ivana pl. Zajca Rijeka

Hrvatsko narodno kazalište Ivana pl. Zajca Rijeka (HNK Ivana pl. Zajca Rijeka) u Očevidnik kazališta upisano je kao ustanova, a osnivač kazališta je Grad Rijeka. Sjedište kazališta je u Rijeci na adresi Uljarska 1. Intendant je dr. sc. Marin Blažević. Kazalište ima i ravnatelje:

- Renata Carola Gatica – Ravnateljica Hrvatske drame,
- Giulio Settimo – Ravnatelj Talijanske drame,
- Maša Kolar – ravnateljica baleta.

Na internetskoj stranici kazališta nalaze se i njihovi životopisi.¹²

Slika 12. - Hrvatsko narodno kazalište Ivana pl. Zajca Rijeka



Izvor: <http://hnk-zajc.hr/wp-content/uploads/2015/05/teatar-002.jpg>

Već preko dvije stotine godina postoji tradicija teatarskog života u Rijeci. Prvo kazališno zdanje u ovome gradu podignuto je 1765. godine, no krajem 18. stoljeća započinje

¹² <https://hnk-zajc.hr/intendant-i-ravnatelji/>

gradnja novoga kazališta kojega 1805. otvara ugledni riječki građanin i trgovac Andrija Ljudevit Adamić. Kazalište se zvalo Teatar Adamić i u njemu se odvijao kazališni život sljedećih osamdesetak godina. Na repertoaru su se pretežno nalazila gostovanja talijanskih opernih i dramskih družina, a u manjoj mjeri dolazile su i njemačke. Pred kraj 19. st. neke je europske kazališne kuće zadesio požar te je zbog toga Habsburška Monarhija počela poduzimati sigurnosne mjere opreza. Time je utvrđeno da Teatar Adamić ne zadovoljava uvjete za normalan rad te je odlučeno da će se postojeće kazalište srušiti i sagraditi potpuno novo i suvremeno koje će odgovarati srednjoeuropskim standardima. Odlučeno je da se kazalište gradi na tadašnjem prostranom trgu Ūrmeny, a projekt je naručen u Beču, u specijaliziranom ateljeu za kazališta, kod arhitekata Hermana Gottlieba Helmera i Ferdinanda Fellnera. Sve su hrvatske glavne kazališne kuće izgrađene još u drugoj polovici 19. stoljeća, a među njima je ona u Rijeci druga – iza Osijeka (1865.), a prije Splita (1893.) i Zagreba (1895.)¹³ Tako je 3. listopada 1885. godine nastalo Teatro Comunale (Općinsko kazalište), a za tu prigodu izvedene su Verdijeva Aida i Ponchiellijeva Gioconda koje nikad prije toga nisu bile izvedene u Rijeci. Kazališna zgrada koja je izgrađena smatrana je remek djelom arhitekture toga doba, a u njezinoj izradi i dekoracijama sudjelovali su brojni poznati umjetnici toga doba. Kazalište je tijekom povijesti nekoliko puta mijenjalo naziv, a današnji naziv – Hrvatsko narodno kazalište Ivana pl. Zajca dobilo je 1991. g.¹⁴

U siječnju 1946. godine odlučeno je da se u Rijeci utemelji stalno kazalište po uzoru na ostale hrvatske gradove koja su već imala gradska kazališta (Zagreb, Osijek, Split, Varaždin, i dr.) pa je 4. siječnja osnovano Narodno kazalište sa sjedištem u Rijeci s dramama Hrvatskom i Talijanskom te Operom i Baletom. U svibnju je imenovana prva stalna uprava kazališta, a intendant je bio dr. Đuro Rošić.¹⁵ Nešto kasnije, u listopadu je započela prva riječka kazališna sezona premijerom Dubravke Ivana Gundulića u izvedbi Hrvatske drame. To je prva predstava Narodnoga kazališta u Rijeci na hrvatskome jeziku. Redatelj je bio dr. Marko Fotez, a glazbenom je pratnjom ravnao maestro Boris Papandopulo.¹⁶

Od te godine pa sve do danas riječko kazalište ima četiri umjetničke jedinice:

- Hrvatska drama,
- Dramma italiano,
- Opera sa simfonijskom djelatnošću,

¹³ <https://hmk-zajc.hr/o-kazalistu/>

¹⁴ <https://hmk-zajc.hr/o-kazalistu/>

¹⁵ <https://hmk-zajc.hr/o-kazalistu/>

¹⁶ <https://hmk-zajc.hr/o-kazalistu/>

- Balet.

Službena stranica HNK Ivana pl. Zajca Rijeka (<http://hnk-zajc.hr/>) pregledna je i ima širok izbornik informacija koje su dostupne i sortirane u brojne kategorije kako bi bilo što lakše doći do željene informacije. Jednostavnog je dizajna i u pozadini se izmjenjuju slike vezane uz kazalište, a boje su svijetle. Ako se uspoređi s Teatrom EXIT, Teatar ima na naslovnoj stranici kombinaciju crne i crvene boje i upravo zbog izbora tamnijih boja više upada u oči i ostavlja snažniji dojam od svijetlih boja na stranici HNK-a. Međutim, stranica HNK-a nudi mnogo više informacija. To se može pripisati i činjenici da je to nacionalno kazalište koje ima već dvjestogodišnju povijest. Budući da je Rijeka proglašena Europskom prijestolnicom kulture za 2020. g. na stranici je u zaglavlju i link za poveznicu na stranicu <http://www.rijekaepk.eu/>.

Slika 13.- Službena stranica HNK Ivana pl. Zajca Rijeka



Izvor: <http://hnk-zajc.hr/>

Kada je riječ o društvenim mrežama, HNK Ivana pl. Zajca Rijeka ima profil na Facebooku i 11 654 pratitelja.¹⁷ Prisutni su i na Instagramu i Twitteru, a imaju i YouTube kanal. Pohvalno je što na YouTube kanalu objavljuju dosta često nove video isječke pa je tako zadnji videozapis star tjedan dana te su mnogo aktivniji na YouTubeu u odnosu na Teatar EXIT. U vremenu pandemije COVID 19 izuzetno su aktivni na YouTube kanalu te objavljuje aktivnosti svojih zaposlenika i isječke iz predstava, opera, baleta itd. Aktivni su i na Twitteru, i Instagramu. Službena Facebook stranica pruža korisne informacije.. Redovito objavljuju novosti, slike i videozapise s predstava. Ono što se razlikuje od Teatra EXIT je nepostojanje mogućnosti ostavljanje osvrta od strane pratitelja na Facebook stranici. Pretpostavka autora je kako je ova činjenica povezana s brojnim negativnim komentarima koji su bili povezani s djelovanjem bivšeg kontroverznog intendant Olivera Frlića. Na slici 9.7. prikazani su neki od naslova povezani s bivšim intendantom.

Slika 14. – Medijski natpisi o bivšem intendantu HNK Ivana pl. Zajca Oliveru Frliću



Izvor:

<https://www.google.com/search?q=oliver+frljic%27+naslovnica&tbm=isch&ved=2ahUKEwjN9tP91vDpAhVowAIHHVbqBT0Q2->

¹⁷ <https://www.facebook.com/ZajcRijeka>, pregledano 08. lipnja 2020.

[cCegQIABAA&oq=oliver+frlji%C4%87+naslovnica&gs_lcp=CgNpbWcQAzoECAAQHjoECAAQGF
DILLj5S2CJTWgCcAB4AIABxAGIAfUKkgEEMC4xMJgBAKABAaoBC2d3cy13aXotaW1n&scient=im
g&ei=XmDdXs3PCuiAi-
gP1tSX6AM&bih=789&biw=1440&rlz=1C1AWUA_enHR744HR744#imgrc=9FkK9fgiEuoVZM](https://www.teatracroatia.hr/aktualne-predstave-u-teatru-exit/)

Ne ulazeći u to je li zadaća kulture da šokira javnost i je li djelovanje Olivera Frlića umjetnost, intriga i satira, evidentno je kako se sadašnje rukovodstvo želi odmaknuti od prijašnjeg načina komunikacije s dionicima.

4.3. Usporedba marketinškog spleta privatnog i javnog kazališta

U nastavku će biti prikazana usporedba marketinškog spleta privatnog kazališta Teatar EXIT i javnog kazališta HNK Ivana pl. Zajca. Marketinški splet sastoji se od 7P, odnosno:

- proizvoda,
- cijene,
- distribucije,
- promocije,
- ljudi,
- proces,
- fizičkog okruženja.

Kada se promatra proizvod kao element marketinškog spleta za promatrana kazališta, jasno je kako je on mnogo složeniji kod HNK Ivana pl. Zajca u Rijeci. U repertoaru HNK Ivana pl. Zajca nalazi se 59 predstava, baleta i koncerata, dok taj broj u Teatri EXIT iznosi 23. Evidentno je kako su zahtjevi po pitanju ljudskih potencijala, prostora i financijskih izdataka mnogo kompleksniji u javnom kazalištu. Među aktualnim predstavama Teatra EXIT nalaze se sljedeće: GospOUdinNOUbad, Konstelacije, Susret, Dvoje, Nevjerojatan događaj, Pluća, SHAKESpeare na EXit, Kako misliš mene nema?!, Međuigre 0-24, Ja, Tata!, Kauboji, Njuške, Münchhausen, CABARes CABAre, Balon, Sutra (ni)je novi dan, Crveno, Don Juan u Sohou, Dvije crte plavo, Pola – Pola, Disco svinje, Kreket, I drvo je bilo sretno.¹⁸

Navedene predstave spadaju u spektar „lakih“ kazališnih proizvoda koje su razumljive široj publici. Proizvodni program HNK Ivana pl. Zajca mnogo je kompleksniji i moguće ga je podijeliti u nekoliko kategorija u sezoni 2019./2020. a to su:

¹⁸ <https://teatracroatia.hr/aktualne-predstave-u-teatru-exit/>

- Hrvatska drama,
- Opera,
- Koncerti,
- Balet,
- Talijanska drama / Damma italiano,
- Komorni koncerti u “Zajcu,”
- Gostovanja,
- Riječko kazalište mladih “Kamov”,
- Advent u Zajcu.¹⁹

Cijena kao element marketinškog miksa izuzetno je važna za poslovanje i financijski uspjeh svake organizacije, pa tako i kazališta, bilo da je riječ o privatnom ili javnom kazalištu. Cijena ulaznice za mjuzikl *Sunset boulevard*, najuspješnijeg komada u HNK Ivana pl. Zajca Rijeka, iznosi 170,00 do 250,00 kn, dok ulaznica za predstavu *Kauboji* Teatra EXIT iznosi 70,00 kn. Što se tiče pogodnosti za pretplate, HNK Ivana pl. Zajca Rijeka nudi širok spektar s odabranim repertoarom od 10 do 50 % popusta. Svakako treba istaknuti popust za obitelj i studente u iznosu od 50 %, dok je popust na popularne izvedbe 30 %. ²⁰

Na ovaj način uvelike se doprinosi popularizaciji umjetnosti kao i povećanom dolasku broja posjetitelja u kazalište. No, navedene ponude treba pratiti i odgovarajuća prodajna i promotivna aktivnost kako bi one polučile odgovarajuće rezultate.

Osim pretplate HNK Ivana pl. Zajca nudi i popuste koji su dostupni na sljedećoj stranici <https://hnk-zajc.hr/popusti/> . Popusti se mogu kategorizirati u dvije skupine:

- **grupni posjet (više od 15 ulaznica)**
 - 20% popusta uz ovjerenu narudžbenicu
 - 40% popusta za učenike škola u Rijeci
 - 50% popusta za učenike škola izvan Rijeke
- **individualni posjet (uz predloženo odgovarajućeg dokumenta)**
 - 15% popusta članovima ORYX Asistencije
 - 20% članovima Sindikata turizma i usluga Hrvatske (STUH)
 - 20% popusta članovima Hrvatske komore dentalne medicine

¹⁹ <https://hnk-zajc.hr/sezona-1920/>

²⁰ <https://hnk-zajc.hr/pretplata/>

- 20% popusta djelatnicima FINA (Financijska agencija-regionalni centar Rijeka)
- 20% popusta djelatnicima Ericsson Nikola Tesla Servisi d.o.o.
- 20% popusta djelatnicima Doma zdravlja Primorsko-goranske županije
- 20% popusta članovima SSSH (Savez samostalnih sindikata Hrvatske)
- 30% popusta djelatnicima Sveučilišta u Rijeci
- 30% popusta članovima Nezavisnog sindikata zaposlenih u srednjim školama Hrvatske
- 30% popusta članovima Nezavisnog sindikata znanosti i visokog obrazovanja
- 40% popusta vlasnicima kartice Hrvatske glazbene mladeži (HGM), studentima i umirovljenicima
- 50% popusta vlasnicima iskaznice European Youth Card (EYCA), ISIC i Hostelling International, te vlasnicima iskaznice AIESEC i udruge Erasmus Student Network Rijeka (ESN Rijeka).²¹

U Teatru EXIT nude se kao opcija popusti. Na internetskim stranicama vidljivo je kako popust ostvaruju studenti, umirovljenici i invalidi no nije naveden postotak popusta. Studentski popust je moguće ostvariti uz predodjenje ovjerenog indeksa za tekući semestar ili potvrde o statusu aktivnog studiranja dobivene na studomatu.

Umirovljenici popust na ulaznice ostvaruju uz predodjenje rješenja o mirovini ili odreska od mirovine. Invalidi popust na ulaznice ostvaruju uz predodjenje iskaznice ili rješenja o invalidnosti. Na jedan predodjeni dokument moguće je ostvariti popust za jednu ulaznicu. Mogući su i organizirani posjeti iznad 15 ljudi, uz narudžbenicu i prethodnu najavu za poslovne organizacije kao i obrazovne ustanove.²²

Oba kazališta nude prodaju ulaznica preko portala www.ulaznice.hr.

Sve cijene s iznosima popusta u Teatru Exit i Ivanu pl. Zajcu moguće je vidjeti na sljedećim slikama.

²¹ <https://hmk-zajc.hr/popusti/>

²² <https://teatarexit.hr/ulaznice/>

Slika 15 – Cjenik kazališta EXIT

CJENIK PREDSTAVA			
Predstava	Slobodna prodaja	Organizirani posjeti (firme), Popust za pojedince*: studenti, umirovljenici, invalidi, učenici (Scena za mlade)	Organizirani posjeti (učenici, studenti, umirovljenici), članovi: ADU i HDDU
VEČERNJA SCENA			
KAUBOJI	110,00 kn	80,00 kn	65,00 kn**
FEŠTA	70,00 kn	55,00 kn	40,00 kn**
KRALJEVSTVO MOJE (ZA POČETNIKE)	70,00 kn	55,00 kn	40,00 kn**
GospOudinNOUbadl	70,00 kn	55,00 kn	40,00 kn**
JA,TATA!	70,00 kn	55,00 kn	40,00 kn**
KAKO MISLIŠ MENE NEMA?!	70,00 kn	55,00 kn	40,00 kn**
NJUŠKE	70,00 kn	55,00 kn	40,00 kn**
PLUČA	70,00 kn	55,00 kn	40,00 kn**
DVOJE	70,00 kn	55,00 kn	40,00 kn**
CABARET-KONCERT ZA ŽLICE I GITARU	70,00 kn	55,00 kn	40,00 kn**
NEVJEROJATAN DOGAĐAJ	70,00 kn	55,00 kn	40,00 kn**
KONSTELACIJE	70,00 kn	55,00 kn	40,00 kn**
SHAKESpeare na EXIt	70,00 kn	55,00 kn	40,00 kn**
CABARes CABARei	70,00 kn	55,00 kn	40,00 kn**
MEDUIGRE 0-24	70,00 kn	55,00 kn	40,00 kn**
SUTRA (NIJE NOVI DAN)	70,00 kn	55,00 kn	40,00 kn**
BALON	70,00 kn	55,00 kn	40,00 kn**
MÜNCHHAUSEN	70,00 kn	55,00 kn	40,00 kn**
SCENA ZA MLADE			
DVIJE CRTE PLAVO	50,00 kn	40,00 kn	35,00 kn
Studio EXIT – Gundulićeva 37/1(dvorište)			
TIHA NOĆ	70,00 kn	55,00 kn	40,00 kn
SJAJNE STVARI	70,00 kn	60,00 kn	50,00 kn
BUDENJE	70,00 kn	60,00 kn	50,00 kn
SUSJED	70,00 kn	60,00 kn	50,00 kn
VOLIŠ LI ME?	80,00 kn	65,00 kn	60,00 kn
*Popust za pojedince: uz obavezno predočenje dokaza o statusu **Napomena: Učeničke grupe koje u kazalište dolaze organiziranim autobusnim prijevozom ostvaruju dodatni popust od 5,00 kn po učenici ***Kauboji: 65,00 kn – cijena se NE odnosi na grupne posjete umirovljenika i studenata, već samo na grupne posjete učenika Za sve informacije o zakupu predstava na raspolaganju je odjel promidžbe i prodaje na tel. 01/3704-120, 01/3757-114 Kazalište zadržava pravo promjene cijena i popusta tijekom sezone.			
U Zagrebu, prosinac 2020.  Miroslav Raguž, ravnatelj Teatra EXIT			

Izvor: <https://teatarexit.hr/ulaznice/>

Slika 16 – Cjenik kazališta HNK Ivan pl. Zajc

Kategorija mjesto u gledalištu	DRAMA	OPERA / MJUZIKL	BALET s orkestrom	BALET bez orkestra	KONCERTI	GOSTOVANJA	GALA PROGRAMI	NOVOGODIŠNJI KONCERTI	GALA KONCERT KARITA MATTILA
Lože mezanin (sjedala 1- 4)	100	130	110	100	120	140	180	200	200
Lože 1. kat 6-10 (sjedala 1- 4)	90	120	100	90	110	130	160	180	180
Lože 1. kat 2-5 (sjedala 1- 4) i lože mezanin 7l-7d (sjedala 5 i 6 - stolice s naslonom)	80	110	90	80	100	120	140	170	170

Iz navedenih slika moguće je zaključiti kako razlike u cijenama ulaznica za predstave iz repertoara oba kazališta gotovo i nema te da je cijena u loži (kat 2 – 5) identična cijenama za predstave Teatra Exit.

Distribucija u oba kazališta očituje se kroz direktno pružanje usluga u sjedištu oba kazališta i kroz gostovanja. Vidljivo je kako Teatar EXIT ima velik broj gostovanja u ostalim dijelovima Hrvatske, pa se tako u medijima mogu pronaći podatci o gostovanju predstave Kauboji u Rijeci, Dubrovniku, Opatiji, Zadru, Virovitici, Kutini i sl. Gostovanje najpopularnijeg mjuzikla HNK Ivana pl. Zajca Rijeka održano je u Zagrebu u Koncertnoj dvorani Vatroslava Lisinskog. Ono što nije zabilježeno kao opcija je djelovanje kazališta i on line distribucije tijekom pandemije COVID 19. Jedna od opcija zasigurno je bila i mogućnost on line posjeta kazalištu po promotivnim cijenama.

Promocija kao dio spleta ova dva kazališta izuzetno je bitan element. Iz prethodnog poglavlja vidljivo je kako ulaganje u promotivne aktivnosti je dvostruko veće u 2018. godini u javnom kazalištu. Obzirom na ostvarene rezultate jasno je da toliko veće ulaganje u promociju nije dalo i dvostruko veće prihode od prodaje usluga. Svakako bi bilo dobro da i javno kazalište kritički pristupi promotivnim aktivnostima i „*guerilla*“ marketingu i na taj način smanji ove rashode.

Kolika je razlika između ljudi uključenih u djelovanje ova dva kazališta najbolje govori činjenica kako je tijekom 2018. godine u Teatru EXIT izdvojeno 687.669,00 kn za troškove plaća, dok je u HNK Ivana pl. Zajca Rijeka izdvojeno 37.800.871,00 kn. Podatci o broju zaposlenih nisu javno dostupni ni za jedno kazalište kao ni način na koji su zaposlenici uključeni u ostvarenje temeljne vizije, misije i ciljeva kazališta. Ne samo da nije naveden način, već nisu dostupni ni strateški planovi kao ni navedene misije i vizije ovih organizacija. Nedvojbeno je kako su zaposlenici izuzetno bitna karika no nužno je i razviti ključne strateške elemente kako bi se prema planiranom mogli ostvariti poslovni rezultati.

Proces pružanja usluge u oba kazališta odvija se na sličan način. Nakon objave repertoara, korisnik kupuje kartu na blagajni kazališta ili putem on line platforme te dolazi u kazalište kako bi je konzumirao. Način, metode i tehnike pristupanju i korištenju usluge su jasno razrađeni. Svakako postoji mogućnost konzumiranja usluge putem on line platformi i na taj način stvaranje izvjesnog dijela prihoda kojem niti jedno kazalište nije pristupilo.

Obzirom na lokaciju ova dva kazališta, može se zaključiti kako se nalaze u urbanim sredinama, lako su dostupna privatnim i javnim prijevozom. Ono što je temeljna razlika je interijer koji je znatno luksuzniji i uređeniji u HNK Ivana pl. Zajca u Rijeci. Glavna zamjerka

posjetitelja Teatra EXIT je zagušljivost prostora, stoga bi njihovo vodstvo trebalo razmotriti mogućnosti ulaganja sredstava u rješavanje ovog problema.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE PERCEPCIJE MLADIH O JAVNIM I PRIVATNIM KAZALIŠTIMA

Cilj ovog rada je utvrditi kakva je percepcija mladih o marketinškim aktivnostima u javnim i privatnim kazalištima u Republici Hrvatskoj i postoje li razlike u percepciji kvalitete obzirom na vlasništvo kazališta. Korištena metoda je anketnog upitnika koji je distribuiran mladima na području Grada Zagreba. Dobna skupina na kojoj je provedeno istraživanje je od 18 – 35 godina. U prvom ciklusu istraživanju je pristupilo 186 ispitanik. Obzirom na to da se njih 23 izjasnilo kako u protekloj godini posjetilo kazalište manje od 2 puta, eliminirani su iz daljnjeg ispitivanja. Ispitivanje je nastavljeno na 163 ispitanika. Ispitanike čini 93 žene i 70 muškaraca, a obzirom na dob ispitanici se mogu podijeliti u sljedeće kategorije:

- studenti bez vlastitih primanja – 54 ispitanika = 33 %
- studenti s vlastitim primanjima – 24 ispitanika = 15 %
- nezaposleni - 19 ispitanika = 12 %
- zaposleni – 66 ispitanika = 40 %.

Dobna skupina ispitanika može se svrstati u sljedeće kategorije:

- 18 – 20 godina - 48 ispitanika
- 21 – 25 godina – 32 ispitanika
- 26 – 30 godina – 31 ispitanik
- 31 – 35 godina - 52 ispitanika.

Na temelju istraživanja, ispitanike je prema frekvenciji posjete moguće podijeliti u sljedeće kategorije:

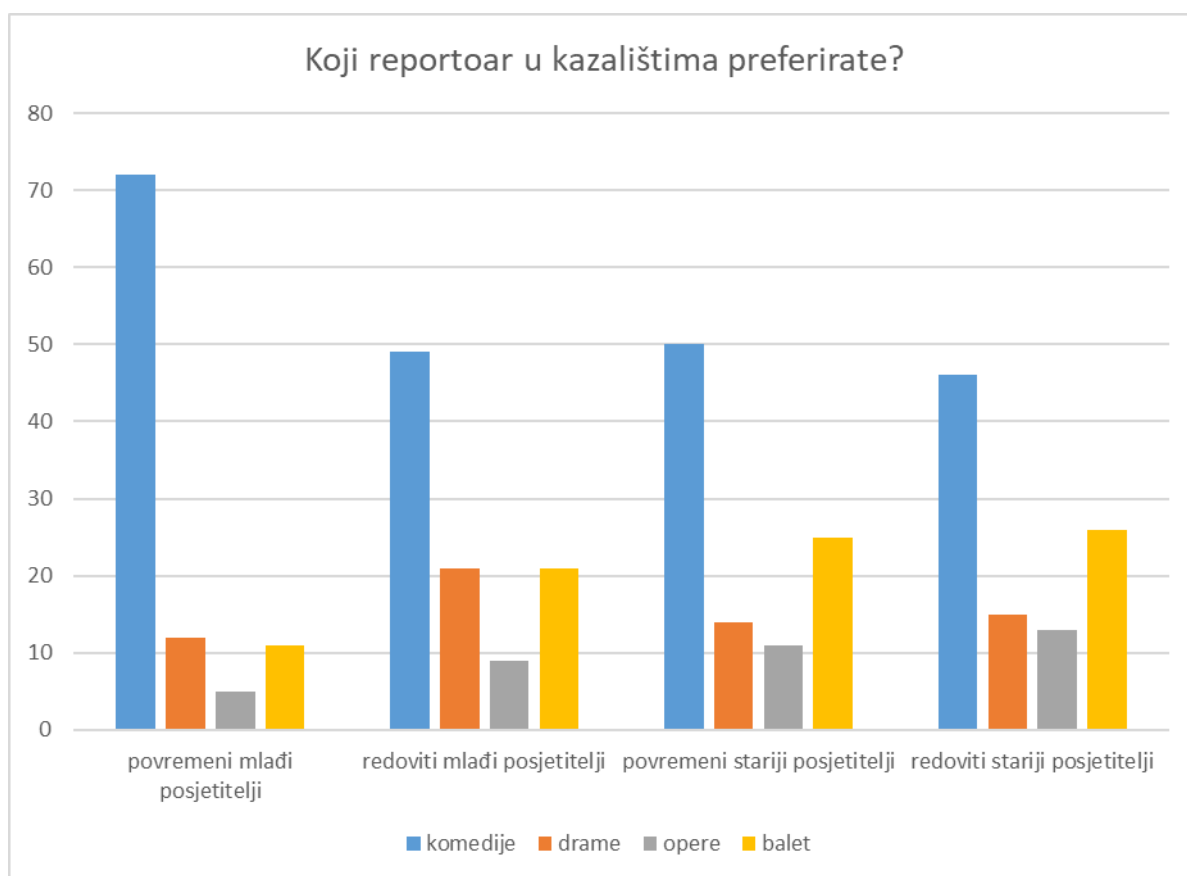
- povremeni posjetitelji kazališta od 18 – 25 godina
- učestali posjetitelji kazališta od 18 – 25 godina
- povremeni posjetitelji kazališta od 26 – 35 godina
- učestali posjetitelji kazališta od 26 – 35 godina.

Povremenim posjetiteljima kazališta smatraju se oni koji posjećuju kazalište od 2 do 4 puta godišnje, dok se učestalim posjetiteljima kazališta smatraju oni koji posjećuju kazalište više od 4 puta godišnje. Među ispitanicima nije bilo pretplatnika kazališta.

Na temelju istraživanja utvrđeno je kako 81 % ispitanika zna razliku između javnih i privatnih kazališta.

Obzirom na dob, očekivan je rezultat da većina ispitanika preferira komedije prilikom posjeta kazalištu ali svakako treba primijetiti da s porastom godina raste interes i za druge oblike repertoara kazališta što je vidljivo iz grafa 1.

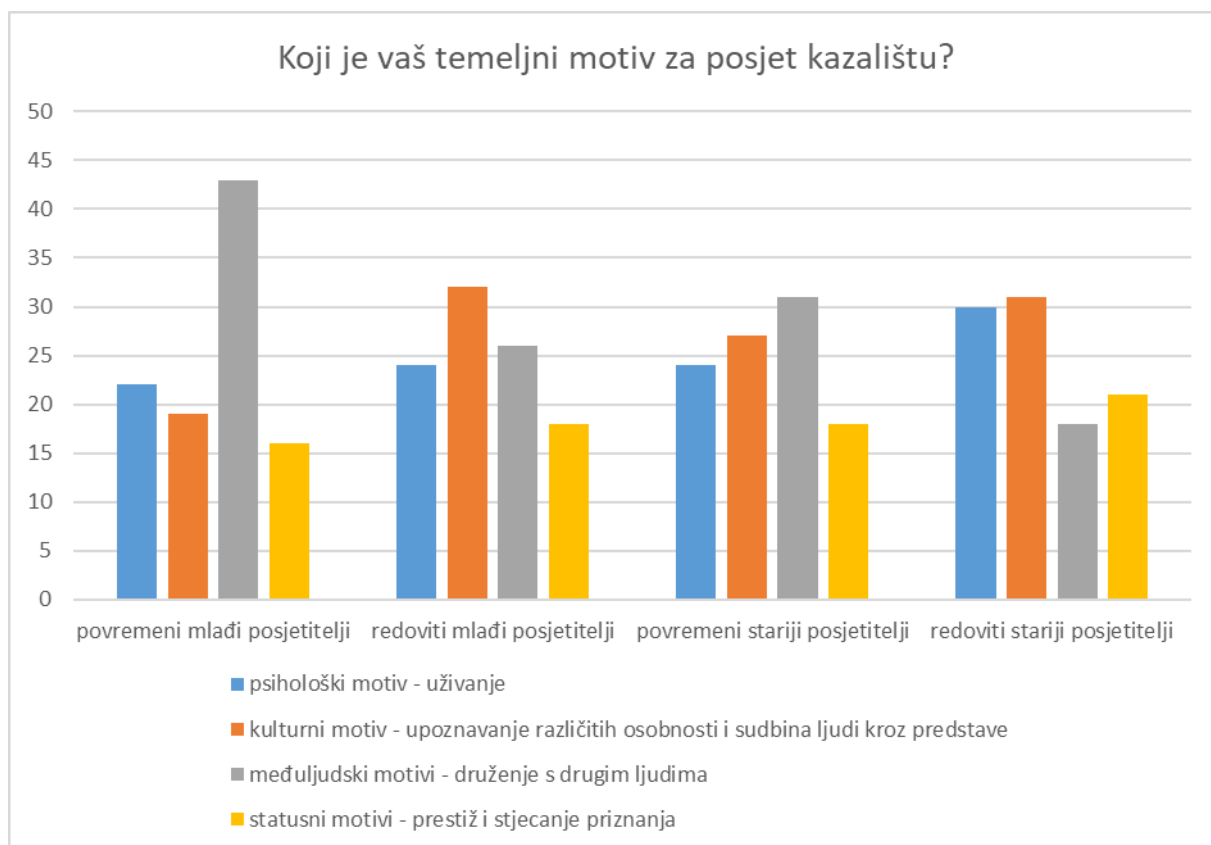
Grafikon 1. – Preferencije posjetitelja povezane s repertoarom kazališta



Istraživanje pokazuje kako zanimanje za baletom raste s povećanjem dobi ispitanika. Tako interes za balet kod povremenih mladih posjetitelja iznosi 11%, kod redovitih mladih posjetitelja iznosi 21%, kod povremeni starijih posjetitelja iznosi 25% a kod redoviti starijih posjetitelja 26%. Ovi podatci značajni su za kazališta kako bi mogli prilagoditi svoje strategije i proizvode publici kojoj su namijenjeni. Prvenstveno to se odnosi na privatna kazališta koja u svom repertoaru nemaju balet.

Odgovori ispitanika na pitanje o motivima posjeta kazalištu prikazani su u grafu 2. u nastavku.

Grafikon 2. – Temeljni motivi ispitanika za posjet kazalištu



Može se zaključiti kako se temeljni motiv posjeta kazalištu mijenja s obzirom na frekvenciju posjeta kazalištu kao i na godine. Kod povremenih posjetitelja mlađe i starije skupine ispitanika, temeljni je motiv druženje s drugim ljudima, dok je kod redovitih posjetitelja to kulturološki motiv. Zanimljivo je primijetiti kako obzirom na dob i učestalost posjeta kazalištu raste i prestiž kao jedan od motiva za posjet kazalištu te se u posljednjoj skupini (redoviti stariji posjetitelji) smanjuje utjecaj motiva druženja s drugim ljudima.

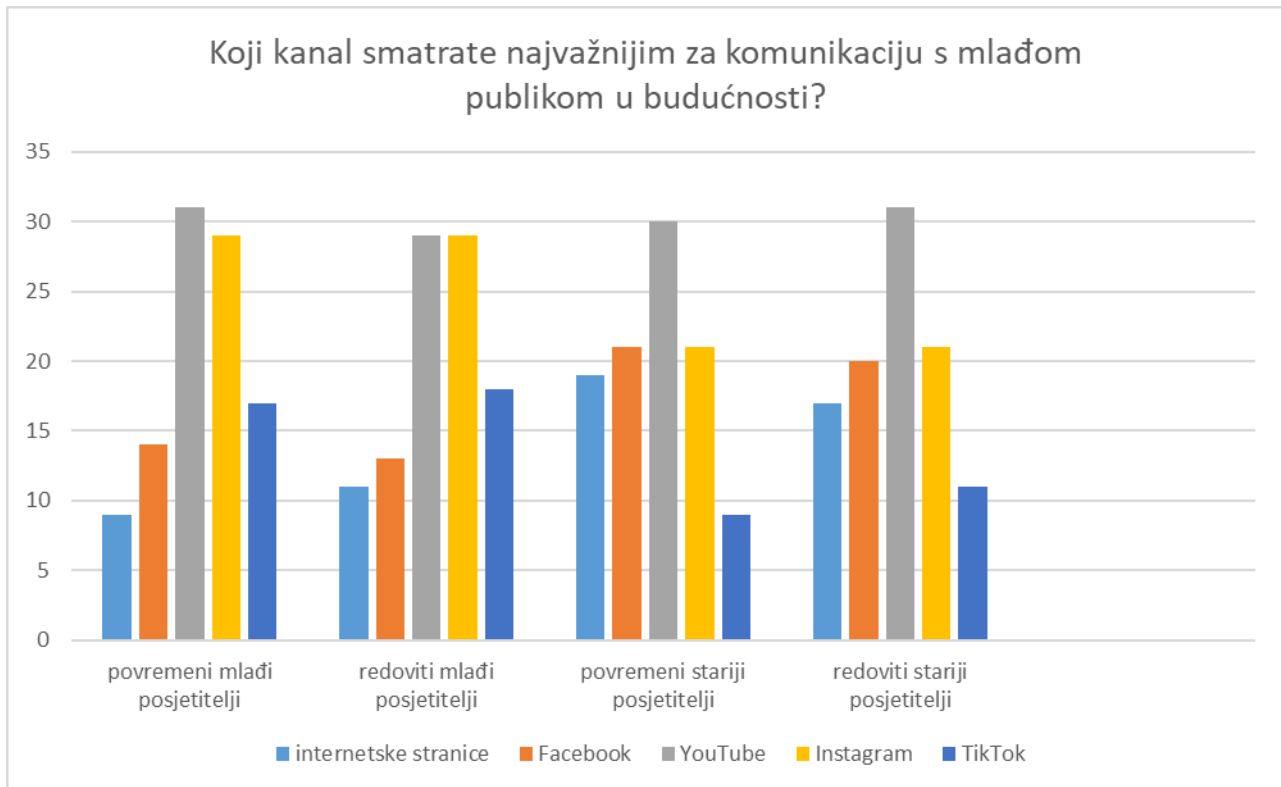
Jedno od pitanja postavljenih u anketi odnosilo se na kvalitetu proizvoda javnih i privatnih kazališta. Od ukupnog broja ispitanika, 55% njih smatra kako su predstave javnih kazališta kvalitetnije. Ukupno 65% ispitanika smatra kako su predstave privatnih kazališta

primjerenije mlađoj publici. Ovaj podatak i ne čudi ako se uzme u obzir činjenica da mladi ljudi preferiraju komedije te su im jedan od glavnih motiva druženje s drugim ljudima.

Cijenu ulaznica za predstave privatnih kazališta ispitanici većinom (65%) smatraju primjerenom, a taj postotak je još i veći u skupini mlađih ispitanika što je vjerojatno posljedica popusta koje ostvaruju na predstave. Cijene ulaznica predstava javnih kazališta 45% ispitanika smatra previsokom, 21% ispitanika smatra da nije skupa ni jeftina dok 34% smatraju da su jeftine.

Na pitanje o ulaganju u promidžbu, 73% ispitanika se slaže u potpunosti ili se slaže kako privatna kazališta više ulažu u promociju od javnih kazališta. Ovaj podatak i ne čudi, iako istraživanje provedeno na primjeru Teatra EXIT i HNK Ivana pl. Zajca negira tu činjenicu u 2018. godini. 64% ispitanika smatra kako je komunikacija privatnih kazališta putem društvenih mreža i internetskih stranica prilagođenija mlađoj publici. Na pitanje o kanalima koje smatraju važnima za komuniciranje s mlađom publikom u budućnosti ispitanici odgovaraju kako je prikazano na grafu 3.

Grafikon 3. – Komunikacija s publikom u budućnosti



Sve skupine ispitanika prepoznaju komunikaciju putem YouTube-a ključnom za budućnost, a podatci pokazuju kako je kod mlađih ispitanika sve važniji Instagram i Tik Tok pa bi se i javna i privatna kazališta trebala prilagoditi ovim trendovima. U trenutku pisanja ovog rada ni jedno privatno ni javno kazalište u Republici Hrvatskoj nema Tik Tok profil.

Ispitanici smatraju kako ipak javna kazališta ulažu veća sredstva u distribuciju svojih kazališnih komada, točnije njih 61 %. Istovremeno 55% ispitanika smatra kako privatna kazališta ostvaruju veći prihod od prodaje ulaznica, a 81% ispitanika smatra kako su troškovi plaća javnih kazališta veći od privatnih.

Interijer javnih kazališta i fizičko okruženje ispitanici ocjenjuju boljima kod javnih kazališta nego kod privatnih, odnosno ukupno njih 62%. Ovaj faktor pokazuje veću važnost među starijom populacijom pa tako njih 68% smatra kako je interijer i fizičko okruženje važan faktor prilikom odabira kazališta, dok tek 35% ispitanika mlađe populacije smatra ovaj kriterij bitnim.

5.1.Rasprava

Važnost mladih kao dobne skupine koja posjećuje kazališta izuzetno je velika i važna. Sve više se govori o povezanosti marketinga i kazališta, odnosno na koji način je moguće djelovanje kazališta poboljšati kroz postulate ove znanstvene discipline. Na ovu temu provedena su i brojna istraživanja u Republici Hrvatskoj. Moguće ih je i prikazati kroz tablicu u nastavku.

Tablica 2. – Prethodna istraživanja o kazalištima u Hrvatskoj i zaključci

godina	tema istraživanja	Zaključci
2006.	Mladi i njihove navike odlaska u kazalište	Mladi imaju negativan stav o kazalištu i doživljavaju kazalište kao nešto neatraktivno. Programi kazališta nisu privlačni mladima.
2014.	Mladi i njihovi stavovi i mišljenja o klasičnom kazalištu kao podloga za donošenje marketinške strategije na primjeru Hrvatskog narodnog kazališta u Osijeku.	Zaključak je da, ako kazalište želi poboljšati svoje marketinške performanse, mora implementirati više tržišno orijentirane strategije prema mladoj publici.
2015.	Istraživanje o utjecaju zakonskog okvira na financiranje kazališta.	Ovo istraživanje ukazuje na potrebu redefiniranja pojedinih zakonskih propisa s ciljem poboljšanja uvjeta poslovanja kazališta.
2017.	Marketing kazališta.	Ispitanici imaju

		pozitivno mišljenje o internetskim stranicama kazališta i vjeruju sadržaju objavljenom na istima.
2017.	Čimbenici koji utječu na buduće ponašanje kazališne publike.	Samo 68 % kazališta ima službenu internetsku stranicu.
2019.	Marketinška segmentacija u kazalištu.	Istraživanje upućuje na važnost detaljnog daljnjeg segmentiranja kazališne publike kako bi se pravovremeno mogli pratiti trendovi i promjene u preferencijama potrošača prilikom planiranja i kreiranja marketinške strategije.
2019.	Kazališni marketing – analiza zadovoljstva kupaca.	Studija je utvrdila da je glavni izvor nezadovoljstva HNK Osijek su repertoar i specifičnost iskustva koje kazalište pruža na druge kulturne ustanove.

U ovom radu prikazano je istraživanje na temu percepcija mladih o marketinškim aktivnostima u javnim i privatnim kazalištima. Istraživanje je kreirano nakon proučavanja sličnim istraživanja prema kojima mladi vole „lake“ kazališne predstave kakve se češće održavaju u privatnim kazalištima, potom analizi službenih internetskih stranica i njihovoj strukturi odnosno činjeni jesu li intuitivne za korištenje. Veliki je naglasak stavljen na razliku između privatnih i javnih kazališta i utvrđivanja percepcije kvalitete obzirom na vlasništvo kazališta.

Ispitivanje je provedeno pomoću anketnog upitnika na uzorku od 163 ispitanika koji su između 18 i 35 godina i žive u Zagrebu.

Na temelju provedenog istraživanja može se zaključiti kako mladi preferiraju komedije u odnosu na ostale vrste repertuara što se svakako može povezati i s prethodno navedenim istraživanjem iz 2006. iz kojeg je vidljivo kako mladi smatraju da im program kazališta nije prilagođen. Zanimljivo je kako se porastom godina, od 18 do 35, povećava i interes za balet pa se u tom smislu trebaju kreirati i odgovarajuće marketinške strategije i dodatno segmentirati publika. Upravo to predstavlja novu nišu i mogućnost za razvoj nacionalnih kazališta jer većina privatnih kazališta nema balet u repertoaru.

Obzirom da su ispitanici unutar dobnih skupina podijeljeni u dvije skupine, povremeni i redoviti posjetitelji, vidljivo je i kako se njihovi motivi za posjetima kazalištu razlikuju. Kod povremenih posjetitelja ključni motiv za posjet kazalištu je druženje s drugim ljudima, dok je kod redovnih posjetitelja ključni motiv kulturno uzdizanje i rast. Na temelju ovog istraživanja može se zaključiti kako je motivacija posjetitelja kazališta kao tema nedovoljno istražena i svakako joj se treba posvetiti više pozornosti kako bi se bolje razumjelo potencijalne potrošače i prilagodilo im strategiju i tehnike marketinga.

Zanimljivo je kako mladi koji smatraju repertoar privatnih kazališta atraktivnijim i prilagođenijim svom uzrastu, paralelno smatranje kako su predstave javnih kazališta kvalitetnije.

Ovaj podatak i ne čudi obzirom na sredstva kojima upravljaju javna kazališta i broj zaposlenih scenografa, kostimografa i ostalih koji su ključni za konačan proizvod, odnosno predstavu.

Cijena kao jedan od promatranih elemenata marketinškog miksa također je ispitana u ovom radu. Mladi ispitanici većinom smatraju kako je cijena primjerena. To je vjerojatno povezano s popustima koje ostvaruju mladi posjetitelji, a koji su opisani i na primjerima promatranih kazališta u prethodnom poglavlju ovog rada.

Mladi smatraju kako privatna kazališta više ulažu u marketing od javnih. Ovaj stav većine ispitanika pokazuje se točnim iako je u ovom radu prikazana i iznimka iz koje je vidljivo kako je kazalište Ivan pl. Zajc u 2018. godini uložilo više sredstava u promidžbu dok je paralelno imalo manji broj posjetitelja.

Društvene mreže ključan su marketinški alat za komunikaciju s mladom publikom. Ovim istraživanjem pokazano je kako mladi sve važnijim smatraju Facebook, YouTube, Instagram i Tik Tok za komunikaciju. Iako brojna kazališta imaju svoje profile na Facebook-u i YouTube-u, rijetki su oni koji imaju aktivne profile na Instagramu a u trenutku pisanja ovog

rada niti jedno kazalište nema aktivan račun na mreži Tik Tok. Kazališta moraju veću pozornost posvetiti komunikaciji putem društvenih mreža koja je važan promocijski alat te djelovati aktivnije u komunikaciji s mladom publikom.

Većina ispitanika smatra kako javna kazališta ulažu veća sredstva u distribuciju svojih kazališnih komada dok istovremeno većina ispitanika smatra kako privatna kazališta ostvaruju veći prihod od prodaje ulaznica. Ispitanici u velikom broju smatraju kako su troškovi plaća javnih kazališta veći od privatnih.

Interijer javnih kazališta i fizičko okruženje ispitanici ocjenjuju boljima kod javnih kazališta nego kod privatnih, odnosno ukupno njih 62%. Ovaj faktor pokazuje veću važnost među starijom populacijom pa tako njih 68% smatra kako je interijer i fizičko okruženje važan faktor prilikom odabira kazališta, dok tek 35% ispitanika mlađe populacije smatra ovaj kriterij bitnim.

Na kraju ovog istraživanja može se zaključiti sljedeće:

- mladi preferiraju komedije,
- porastom godina u skupini od 18 – 35 godina povećava se interes za balet što je izuzetno važno za prilagodbu marketinških aktivnosti u ovoj dobnoj skupini,
- motivacija posjetitelja kazališta različita je kod povremenih i redovitih posjetitelja kazališta. dok povremeni odlaze u kazalište kako bi se družili s prijateljima, redoviti posjetitelji odlaze zbog kulturnog uzdizanja. ovi podatci također su važni prilikom kreiranja repertoara kao i mogućnosti kreiranja programa pretplate.,
- kazališta nedovoljno proaktivno djeluju na društvenim mrežama koje su važan komunikacijski alat s pripadnicima mlade publike.

6. ZAKLJUČAK

Marketing se najjednostavnije može opisati kao ljudska aktivnost usmjerena na zadovoljavanje potreba i želja putem procesa razmjene. Marketing je taj koji mora zainteresirati potencijalne potrošače i stvoriti tržišnu potražnju, a tek za tim dolazi profitabilnost, odnosno ostvarivanje dobiti. Marketing u kulturi predstavlja poslovnu koncepciju kulturne ustanove kojoj je cilj zadovoljiti potrebe korisnika svojim proizvodima kulture i time ostvariti svoju misiju kao i općedruštvene ciljeve. Koncept marketinškog miksa danas je široko prihvaćen i predstavlja sredstvo kojim subjekti nastoje ostvariti svoje marketinške ciljeve.

Anketno istraživanje koje je provedeno na 163 ispitanika pokazuje podatke koje su važni prilikom kreiranja strategije marketinga i postavljanja ciljeva u privatnim i javnim kazalištima. Ispitanici smatraju kako su predstave privatnih kazališta primjerenije mlađoj populaciji, preferiraju komedije, njihovi motivi za posjete kazalištu su uživanje i druženje s ljudima dok s porastom godina raste i motiv u kojem ispitanici odlazak u kazalište smatraju prestižnom. Važno je istaknuti kako sve manje informacija o radu javnih i privatnih kazališta mladi korisnici pronalaze na web stranicama te da se okreću novim društvenim mrežama koje omogućuju dvosmjernu komunikaciju. Ispitanici su kao razliku privatnih i javnih kazališta identificirali osnivača i način financiranja. Među navedenim kazalištima u istraživanju ispitanici su uglavnom prepoznali ona koja su javna te misle da privatna ulažu nešto više sredstava u marketing od javnih kazališta. Iz usporedbe Teatra Exit s HNK Rijeka vidi se da HNK Rijeka ulaže daleko veće novčane iznose u marketing u odnosu na Teatar Exit. Ipak, Teatar Exit više je okrenut mlađim generacijama i s njima ostvaruje komunikaciju i preko društvenih mreža te im je u tom segmentu pristupačniji. Teatar Exit kao privatno kazalište više je usmjeren na mlađu publiku koju je prepoznao kao ciljno tržište i kojoj prilagođava marketinške aktivnosti, dok HNK Ivana pl. Zajca nije prepoznao mlađu publiku te su marketinške aktivnosti usmjerene na cjelokupno tržište, a što dobar dio mlađe publike ne prepoznaje.

LITERATURA

1. Andrišek, A. Jurković, I. (2011). *Kazališta u Republici Hrvatskoj*, https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjTi5aGnLvVAhUNa1AKHfQ0AfQQFggjMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.efos.unios.hr%2Ffarhiva%2Fdokumenti%2F001Kazali%25C5%25A1ta%2520u%2520RH.docx&usg=AFQjCNH0sz_1bOfnsOGSZTQBgbjxV2d3DA (pristupljeno: 7. kolovoza 2017)
2. Antolović, J. (2013). *Menadžment u kulturi*. Zagreb: Hadrian
3. Bestvina Bukvić, I., Mihaljević, M., Tokić, I. (2015). *Kulturna politika i utjecaj zakonskog okvira na financiranje kazališta*. Pravni vjesnik, 31 (3-4), str. 147-166.
4. Bočina, F. (2016). *Marketing plan razvoja poduzeća „Trigonum valens“ d.o.o.* <https://repozitorij.efst.unist.hr/en/islandora/object/efst%3A422/datastream/PDF/view> [pristupljeno: 30. studenog 2017]
5. Fraser, I. (2004). *The marketing of Theatre*, u knjizi Kerrigan F., Fraser P. i Özbilgin M. (ur.) *Arts marketing*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, str. 42-67.
6. Kotler, P. (2001.) *Upravljanje marketingom*. Mate, Zagreb
7. Lederer, A. (2019). *Zakon iz kazališta gledan*. Dani Hvarškoga kazališta, 45 (1), 138-154.
8. Leko – Šimić, M., Mikrut, M., Štimac, H. (2017). *Theatre Marketing: Young Audience Perceptions and Behaviour*. Cultural Management: Science and Education, Vol. 1, No. 2
9. Leko-Šimić, M. Biloš, A. (2017). *Theatre Marketing: Using Websites to Attract Young Target Audience*. *Irish Business Journal*, 10 (1), str 32-49.
10. Leko-Šimić, Mirna & Pap, Ana. (2019). *Theatre market segmentation*. 26th CROMAR Congress "Looking forward!marketing from past to future" At: Zagreb, Croatia
11. Leko-Šimić, Mirna & Pap, Ana. (2019). *Theatre Marketing – Analysis of Customers' Satisfaction*. *Marketing & Menedzsment*, 53(4), o. 39–51. doi: 10.15170/MM.2019.53.04.04.
12. Lončarić, V. (2006). *Kazalište u Hrvatskoj i mladi*. http://www.mala-scena.hr/media/79870/kazaliste_u_hrvatskoj_i_mladi.pdf [16. kolovoza 2017.]

13. Lukić, D. (2006). *Produkcija i marketing scenskih umjetnosti*. Zagreb: Hrvatski centar ITI - UNESCO
14. Marković, M. A. (2016). *Upravljanje marketinškim miksom u turizmu*. <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A677/datastream/PDF/view> [pristupljeno: 30. studenog 2017]
15. Meler, M. (2006). *Marketing u kulturi*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
16. Pap, A., Dlačić, J., Ham M. (2017) : *What makes the theatre audience return?* ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe, Vol. 4, pp. 423-435
17. Pavičić, J. (2003). *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*. Zagreb: Masmedia
18. Ukropina, I. (2016). *Teatar i marketing Drama kao instrument profita*. In medias res, 5 (9), str. 1373-1374.
19. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci

INTERNETSKI IZVORI:

1. <http://hnk-zajc.hr>
2. <https://hr-hr.facebook.com/ZajcRijeka/>
3. <https://www.youtube.com/user/hnkzajc>
4. <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=38988>
5. http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_09_121_2592.html
6. <https://gov.hr/moja-uprava/poslovanje/pokretanje-poslovanja/poduzetnistvo-u-kulturi/osnivanje-privatnih-kazalista/1678>
7. <http://teatarexit.hr/>
8. <https://www.youtube.com/user/TeatarEXIT>
9. <https://www.youtube.com/channel/UCd7ngiMCgFj6R5vjZnHKncA>
10. <https://www.hnk.hr/hr/o-nama/o-kazalistu/>
11. <https://www.hnk-split.hr/o-kazalistu/povijest>
12. <https://hmk-zajc.hr/o-kazalistu/povijest-kazalista/>
13. http://www.hnkosijek.hr/hnk/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=27
14. <https://www.hnkqvz.hr>

15. <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=2868>
16. <https://www.min-kulture.hr/default.aspx?id=2868>
17. <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:123/datastream/PDF>
18. <https://www.facebook.com/teatarexit.hr>
19. <https://hnk-zajc.hr/intendant-i-ravnatelj/>
20. <https://teatarexit.hr/aktualne-predstave-u-teatru-exit/>
21. <https://hnk-zajc.hr/sezona-1920/>
22. <https://hnk-zajc.hr/pretplata/>

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

POPIS SLIKA

NAZIV SLIKE	BROJ STRANICE
Slika 1. - Shematski prikaz elemenata koju ulaze u interakciju u dramskoj predstavi	5
Slika 2. - Primjer Gantt dijagrama	7
Slika 3. – Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu	10
Slika 4. – Hrvatsko narodno kazalište u Splitu	11
Slika 5.. – Hrvatsko narodno kazalište Ivana pl. Zajca u Rijeci	12
Slika 6. – Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku	13
Slika 7. – Hrvatsko narodno kazalište u Varaždinu	14
Slika 8. - Teatar EXIT	42
Slika 9. - Službena stranica Teatra EXIT	42
Slika 10. – Komunikacija kazališta putem društvene mreže Facebook	43
Slika 11. - Aplikacija Teatra EXIT	44
Slika 12. - Hrvatsko narodno kazalište Ivana pl. Zajca Rijeka	45
Slika 13.- Službena stranica HNK Ivana pl. Zajca Rijeka	47
Slika 14. Medijski natpisi o bivšem intendantu HNK Ivana pl. Zajca Oliveru Frliću	48
Slika 15. – Cjenik kazališta EXIT	52
Slika 16. – Cjenik kazališta HNK Ivana pl. Zajca	53

POPIS TABLICE

NAZIV TABLICE	BROJ STRANICE
Tablica 1. - Nadzor nad zakonitošću rada i nadzor nad financijskom djelatnošću javnih i privatnih kazališta	9
Tablica 2. – Prethodna istraživanja o kazalištima u Hrvatskoj i zaključci	61

POPIS GRAFIKONA

NAZIV GRAFIKONA	BROJ STRANICE
Grafikon 1. - Preferencije posjetitelja povezane s repertoarom kazališta	57
Grafikon 2. – Temeljni motivi ispitanika za posjet kazalištu	58
Grafikon 3. – Komunikacija s publikom u budućnosti	60

ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

Molimo vas da odgovorite na sljedeća pitanja.

1. Koliko imate godina:

- a. 18 – 20
- b. 21 – 25
- c. 26 – 30
- d. 31 – 35

2. Spol:

- a. Ž
- b. M

3. Koliko ste puta unazad 12 mjeseci posjetili kazalište

- a. do dva puta
- b. od dva do četiri puta
- c. više od četiri puta

4. Koji je vaš trenutni status:

- a. student bez primanja
- b. student uz vlastita primanja
- c. nezaposlen
- d. zaposlen

5. Jeste li pretplatnik kazališta:

- a) Da
- b) Ne

6. Koji repertuar u kazalištu preferirate:

- a. Komedije
- b. Drame
- c. Opere
- d. Balet

7. Koji je vaš temeljni motiv za posjet kazalištu:

- a. psihološki motiv - uživanje
- b. kulturni motiv - upoznavanje različitih osobnosti i sudbina ljudi kroz predstave
- c. međuljudski motivi - druženje s drugim ljudima
- d. statusni motivi - prestiž i stjecanje priznanja

8. Znete li koja je razlika između privatnih i javnih kazališta?

- a) Da
- b) Ne

9. Svojim riječima objasnite razliku između privatnih i javnih kazališta.

10. Predstava kojih kazališta smatrate kvalitetnijima:

- a) javnih
- b) privatnih

11. Cijene ulaznica za repertoar javnih kazališta su:

- a) niske
- b) ni niske ni visoke
- c) visoke

12. Predstave kojih kazališta su prilagođenije/primjerenije mlađoj publici

- a) javnih
- b) privatnih

13. Cijene ulaznica za repertoar privatnih kazališta su:

- a) niske
- b) ni niske ni visoke
- c) visoke

14. Koja kazališta ulažu više u promociju:

- a) Javna
- b) Privatna

15. Komunikacija kazališta putem internetskih stranica i društvenih mreža prilagođenija je mlađoj publici kod:

- a) Javnih kazališta
- b) Privatnih kazališta

16. Koje kanale smatrate važnima za komunikaciju kazališta s mlađom publikom:

- a) internetske stranice
- b) Facebook
- c) YouTube
- d) Instagram
- e) Tik Tok

17. Koja kazališta više ulažu u distribuciju i prodaju:

- a) Javna
- b) Privatna

18. Tko ostvaruje veći prihod od prodaje ulaznica:

- a) Javna kazališta
- b) privatna kazališta

19. Troškovi plaća veći su u:

- a) Javnim kazalištima
- b) Privatnim kazalištima

20. Interijer kojih kazališta je bolji:

- a) Javnih
- b) Privatnih