



Проф. др Милован
Здравковић, Милена Марић

Позоришна продукција данас

Бродвеј, Баљшој театар и позоришта у Србији

О БРОДВЕЈУ

Бродвеј (*Broadway*) – улица у Њујорку у којој и око које се налази већина значајних комерцијалних позоришта у Њујорку. Ова позоришта своју продукцију базирају на високо професионалном квалитату у техници и извођењу. Отуд Бродвеј постаје симбол и инспирација комерцијална позоришта у свету.

Бродвејско позориште је прославило стои рођендан 1996. године. Велики Бели Пут, име које носи са почетка XX века када је Њујорк имао више позоришта него било који град на свету и када је електрични сјај његових клубова претворио ноћ у дан свакако симболизује гламур позоришне забаве у Америци, и за сваког ко жели да постане његов део, или да му он буде узор – Бродвеј је дефиниција успеха. Овај позоришни модел у позоришној организацији установио је две нове врло важне професије продуцен-

та и манаџера који су постали кичма – стожер савременог позоришта.

ИСКУСТВА БРОДВЕЈСКИХ ПОЗОРИШТА У ПРОДУКЦИЈИ

Основна карактеристика Бродвејских позоришта и оно по чему се разликује од наших и европских позоришта је његова организација, продукција и финансирање. Овај скуп позоришта није власништво државе, или града, већ појединаца – приватника. Оваква позоришта припадају тзв. *либералном моделу културне политике*, а ближа позоришна одредница им је *продуцентско позориште*.

Основна одлика *либералног модела културне политике* јесте прокламована “неутралност” државе у домену културе. То подразумева инсистирање на приватној својини над средствима стварања и дифузије (ширења) културних добара, те схватања да држава не сме да утиче на развој култу-

ре, да не би угрозила њену аутономију. Пресудан значај има тржиште културних добара, на коме, поред врхунске културе намењене вишим друштвеним слојевима (елити), средишњу улогу има културна индустрија, која ствара типизирани културне производе намењене већини припадника друштва, публици масовне културе. У овом систему пресудну улогу имају приватне фондације за развој елитних форми уметности попут позоришта, музеја итд.

Продуцентско позориште је врста позоришта у којима кичму продукције чини продуцент. Он (продуцент) установљава концепт позоришта, формира ауторски, продуцентски и технички тим за процесе продукције и приказивања представа у пост продукцији. Најчешће је основни финансијер пројекта – позоришне представе и основни је чинилац у подели добити. Оваква позоришта су комерцијалног карактера, а најбољи представници ових позоришта су *Бродвеј* у Њујорку и *Весџ* енд у Лондону.

Што се тиче продукције на Бродвеју – у питању су огромна улагања, и астрономске своте новца којима продуценти располажу не би ли добили савршен производ, какав је нпр. један бродвејски мјузикл.

До би задовољили високе критеријуме савремене продукције продуценти морају наћи адекватне инвеститоре. Бродвејски инвеститори се могу поделити у две категорије:

– У прву спадају љубитељи позоришта, особе са довољним финансијским средствима којима могу помоћи да дође до реализације једне бродвејске продукције – представе. Овакви инвеститори не очекују да ће им се

уложени новац вратити. Они то раде из љубави према позоришту и уметности уопште, тј. нису оптерећење за позориште, задовољавају се тако што добијају бесплатне карте са најбољим местима, специјални су гости на пријемима после премијере и имају још неке адекватне бенефиције. Овакви инвеститори су данас ретки, али не и немогући.

– У другу категорију инвеститора спадају они који са разлогом инвестирају у представе, остварујући добит. Овакви инвеститори очекују да ће резултат њиховог улагања бити материјалан. Они су нека врста акционара. За разлику од прве категорије, инвеститори из друге, планирају и пажљиво бирају пројекте у које ће улагати. У ову групу спадају власници позоришта, продуценти, генерални менаџери, путујући продуценти и презентери, путујући организатори и сви други који свој новац улажу у бродвејске пројекте, који ће имати повратну новчану путању.

У овом моделу власници позоришта зарађују велике своте новца. Изнајмљивајући своја позоришта, власници имају сигуран новац у рукама. Новац који добију од изнајмљивања често искористе, улажући у друге пројекте.

Постоји јасно дефинисани пут (нека врста степеница) како се од најнижег облика продукције (организатор) долази до места продуцента.

Једини начин да се оне (степенице) прескоче је ако се појави неко са великом количином новца, желећи да буде продуцент. Оно што треба да уради је да изабере комад, окупи комплетну уметничку екипу која ће са том ко-

лично новца довести до реализације представе.

Нормалан процес, не прескачући ни један степен за пут до места продуцента полази од места *сценског менаџера* (the stage manager), преко *менаџера компаније* (the company manager), до *генералног менаџера* (general manager).

Сценски менаџер задужен је за све техничке аспекте за потребе представе на сцени.

Менаџер компаније је задужен за све бизнис послове. Он је шеф групе која представља одређено позориште, нпр. на гостовањима.

Генерални менаџер је први на листи запослених у једној продукцији. Он је од почетка укључен у све што се дешава у процесу пројекта. Сарађује са свима који раде на представи: редитељем, извођачима, администрацијом. Он одређује буџет који је потребан, прати да ли све иде како је предвиђено по буџету, до самог краја пројекта. По завршетку, надгледа остварен профит.

Продуцент је на самом врху у бродвејском позоришту. Када се прихвати одређени текст од кога ће настати представа, почиње посао продуцента. Он се договара са аутором, носиоцем ауторских права, или трећим лицем које је задужено за то, око хонорара. Када је изабран комад који ће се радити, продуцент је тај који бира целокупну уметничку екипу, од редитеља до извођача. Продуцент као вођа пројекта, располаже средствима која је добио од инвеститора. У процесу договора са инвеститорима утврђују се проценат приликом расподеле добити од пројекта. Зарада са дели на недељном нивоу. Продуцент добија од

2 до 3 посто укупне зараде, што износи око две хиљаде долара недељно, ако је у питању бродвејски мјузикл. Продуцент кроз менаџмент у продукцији контролише сва ангажована лица како би коректно обављала своју улогу у пројекту.

Пре него што продуцент донесе коначну одлуку како ће комад, или мјузикл бити финансиран, он оквирно одређује средства која ће му бити потребна за одређени пројекат. У пред трошкове спадају: хонорар адвоката, који ће направити уговор о ауторским правима изабраног комада, продукцијски уговори, хонорар генералном менаџеру да би почео са припремом буџета и почео преговоре око хонорар редитеља и осталих извођача. Постоји и пракса да продуцент користи сопствени новац за пред-трошкове.

О БОЉШОМ ТЕАТАРУ

Бољшој театар (*Државни академски бољшој театар Русије*) је најзначајнији позоришни центар у Москви и Русији. Ово позориште припрема и приказује: оперске, балетске, позоришне и концертне представе и пројекте. По својим представама има светску репутацију. Основан је 1776. године од стране царице Катарине II. Комплекс у садашњем концепту изграђен је 1825. године након пожара, а обнављан је 1853, као и почетком овог века.

ИСКУСТВА БОЉШОГ ТЕАТРА У САВРЕМЕНОЈ ПРОДУКЦИЈИ

Позоришни живот Русије у првим годинама након пада Совјетског Савеза доживљава дебакл. Позоришне институције које су дотада имале значајну

подршку државе, након снажног слабења државе губе свој основни ослонац, да притом нису биле припремљене на нове принципе пословања. То је резултирало стагнацијом и падом позоришних институција, те велики одлив квалитетних уметника на Запад. Опоравком државе и позоришта доживљавају препород. Користећи своја квалитетна традиционална искуства руска позоришта су се опрезно отворила ка новим изазовима тржишног капитализма. Квалитетан пример те трансформације је најзначајнија руска позоришна институције *Бољшој ѿеатр*.

Ово позориште је задржало све квалитетне особености свог ранијег пословања: квалитетан репертоар (70% руска класика), врхунско образовање, квалитетан уметнички и професионални развој, хумана социјална политика, високи стандард припрема и извођења представа. Овим елементима су додали нове облике маркетиншког пословања: савремено планирање и развој, рационалну продукцију, модерне естетске и техничке иновације и сл.

Бољшој ѿеатр је главни национални театар Русије, носилац руске традиције и центар светске музичке културе. Својим квалитетом он је превазишао оквире националне руске институције, те је постао део светске културне баштине. Његов циљ је био и остао осмишљавање наслеђа класика у светлу духовних потреба руског друштва у обнављању и доприносу развоја музичког театра у Русији.

Огроман број организационих јединица, сектора и управа, обезбеђују све услове за функционисање сваког, па и

најмањег дела тог механизма који има своју јасну, предвиђену улогу. *Бољшој ѿеатр*, као први и водећи руски театар, преузимао је најбоље позоришне тековине од колега са Запада. Тако се, на пример, у оквиру *Бољшој ѿеатра* по први пут у Русији појавио изузетно значајни *Продуцентски сектор*. У другим позориштима, већина сличних сектора појавила се тек после рестројке, па је Бољшој театар, у извесном смислу, најавио процес преласка на нови економски систем пословања у земљи.

Без сумње, структура театра Бољшој је изузетно сложена, нпр. за формирање репертоара брину се неколико сектора: *Сектор за ѿерсијективну ѿланирање*, *Сектор ѿланирања ѿекућеј рејерѿоара*, *Продуцентски сектор* и *Сектор за улоге*.

Са планирањем репертоара за наредни месец, почиње се после обрадања тренутних ситуација везаних за текући репертоар, ангажман извођача и солиста на представама у наступајућој сезони као и на предстојећим премијерама.

Такође, као проблем су се наметала и разна гледишта руководиоца служби везана за то колико оптимално треба да траје припрема нове представе. На основу досадашњег искуства дошло се до закључка да су најчешће разматрани термини који покривају распон од три месеца до две године, да би се као најоптималнији одредио период од девет месеци.

Оно чиме би се Бољшој могао похвалити и на чему би му већина европских позоришта могла позавидети је организација маркетинга. Театар је

давно увидио значај ове делатности у свом најширем смислу и као национални театар, уз помоћ државних културних институција, је своју маркетиншку организацију подигао на изузетно висок ниво.

Бољшој театар поседује комплексну маркетиншку структуру која је оличена у бројним секторима функционисања. Како је објашњено, успешност рада ових сектора доказана је константном популарношћу овог позоришта. Деценијама већ присутност ове куће на локалном и глобалном нивоу је неприкосновена.

Захваљујући добро осмишљеним и успешно спроведеним маркетиншким акцијама, које се огледају у добро организованом систему припреме и пласмана услуга коришћењем стандардних (продаја карата у претплати, коришћење свих врста медија и штампаних материјала у пропагандне сврхе) и електронских видова маркетинга, ова институција успева упорно да докаже свој примат у остваривању основних функција као што су просветна, социјална, културолошка и едукативна. Стандарди у пословању који су постављени од стране маркетинг тима ове позоришне куће слове као неопходне смернице у одређивању маркетиншких потеза другим позоришним институцијама широм света.

Сам театар у свом репертоару користи 70 процената дела из руског класичног опуса било драмске или музичке садржине инсистирајући на одржању руског националног духа у савременим друштвеним трендовима. Стога, његова васпитно, едукативна и

просветитељска функција јесте испуњена на најваљанији начин.

Осим дела руских, Театар у својој понуди пружа и ремек дела светских класика допуњујући на тај начин горе наведене функције, истовремено радећи на имплементирању интернационалних стваралаца у сфере руске културне сцене данашњице.

Театар има могућност гостовања на најпрестижнијим светским сценама, које је реализовао чак и у време реконструкције када су услови за извођење проба били лимитирани. Исто тако, Театар пружа могућност најбољим светским ансамблима да остваре своје гостовање на његовој сцени, представљајући руској публици оно што се нуди аудиторијуму широм света.

Не сме се заборавити да је Бољшој театар има: сопствено обданиште, одмаралиште, здравствени санаторијум, штампарију, један од два у Русији који има сопствене новине и једини који има константну минутажу на државној телевизији.

Упркос чињеници да историја Театра представља маркетиншки подухват сама по себи, Бољшој је морао унапређивати своју маркетиншку политику у складу са константним променама које су одликовале позоришну сцену у одређеним временским периодима његовог постојања. То је подразумевало и постављање нових сценских комада. Свакако се мора напоменути да маркетиншка стратегија ни у ком смислу није могла бити иста за премијерна извођења руских ремек дела на великој сцени као за дела мање познатих аутора.

Како је већ наведено, структурна шема Бољшој театра је веома велика. Број запослених у театру одговара прилично великом предузећу. Заменик генералног директора, руководиоца продуцентског сектора Гетман, каже да свако ко се нађе унутар структуре, схвата да Бољшој театар није бајка која је оживела, како се чини обичном гледаоцу, већ веома тежак труд који у суштини и јесте сличан оном у правој фабрики.

О САВРЕМЕНОЈ ПРОДУКЦИЈИ У СРБИЈИ

Садашње стање у организацији наших позоришта је запретено у нормативима превазиђених административно-самоуправљачких односа, што је увелико застарело. Ова организација је крута, нефлексибилна, а самим тим и нерационална.

То је *секторски облик* организовања, који су карактеристични за застарели *линијски принцип производње*, што значи да је позориште подељено по секторима, а у сваком сектору су круто дефинисане организационе јединице (ансамбли, службе, одељења, и сл.) са радним местима која имају круто дефинисан опис обавеза и задатака. Овај принцип организовања је заснован на постулатима *Класичне теорије задатка* настале почетком 20. века. Овакав облик организације позоришта је нефлексибилан и тешко прихвата промене.

Код нас су чак неки нови закони само погоршали услове пословања позоришта (*Закон о раду, Закон о њорезима, па чак и Закон о култури*).

Управљање и руковођење у позориштима у Србији се базира на:

- Управном одбору,
- Управнику и
- Колегијуму директора.

Управни одбор је, сада, састављен углавном од уметника. Овакав састав указује да има улогу уметничког савета. Међутим, по угледу на управне одборе европских театара, он треба да има улогу стварања основних предуслова за функционисање позоришта, значи, превасходно/првенствено, пословну функцију.

Управни одбор има две основне обавезе:

- према позоришту: да обезбеди предуслове да позориште има довољно финансијских средстава како би могло да без материјалних оптерећења обавља своју основну делатност, тј. да креативност не буде условљена материјалним недаћама и
- према друштву: да контролише поштовање задатог основног репертоарског концепта и рационално коришћење добијених материјалних средстава.

Из тога произилази да садашња функција управних одбора позоришта у Србији мора да пређе из уметничке у пословно-уметничку.

Управници обављају функцију и пословног и уметничког директора позоришта у овом моменту. Као пословни директор позоришта, води пословање, а као уметнички директор креира репертоарски концепт позоришта. Управници позоришта су углавном уметници (глумци, драматурзи, редитељи), који уопште не познају,

или делимично познају принципе пословања, чиме је створен предуслов за лош резултат рада. Часни изузеци постоје, који успешно воде рад позоришта, али овакви изузеци само потврђују правило.

Колеџијум директора је састављен од директора сектора. Ово тело обавља послове текуће реализације. Наложи за рад и комуникације се, у складу са линијском организацијом, врше преко директора сектора.

Руководиоци на нижим нивоима руководиоцима и извршиоци имају малу могућност за увођење иновација у раду. Позориште је институција од које се очекују непрекидне иновације, прво на уметничком, а и на пословном пољу.

Послови непосредне реализације пројеката позоришних представе реализују се путем линијског облика производње. Овај облик продукције не даје могућност афирмације кративних продуцентата, већ обрнуто – гуши кративност. У овом принципу продуценти су пуки реализатори, тј. организатори зацртаних планова, без могућности учешћа у кративној продукцији. Неких облицима креативне продукције у нас баве се управници и редитељи. Но, то су само назнаке савремене креативне продукције.

У нашој позоришној пракси последњих година у процесу продукције позоришних представа уведени су неки облици продуцентских послова, као што су:

- извршни продуцент,
- продуценти представе,
- организатор.

Извршни продуцент, најчешће, само води рачуна да се средства добијана од државног буџета за продукцију представе рационално потроше. Евенуално, у неким позориштима се бави и пословима око спонзорства. Но, како статистика показује, од послова са спонзорима наша позоришта доходује тек до 10% свог буџета. Такође, статистика показује да наша позоришта на благајни од продатих улазница приходује тек до 15% буџета. Чак, већи број позоришта у Србији самосталним активностима (спонзори, продаја карата, маркетиншке акције и сл.), не доходује ни до ових процената. Углавном свој буџет базирају на државној (република, регион, град) субвенцији. Број приватних позоришта је занемарљив.

Продуцентски представе је у обавези да координира рад продуцентског, ауторског и техничког тима у текућој реализацији, као и са другим одељењима и службама у позоришту потребним за текућу продукцију представе.

Организатор представе је оперативно лице у процесу продукције представе. Такозвана је “десна рука” продуценту и редитељу представе.

И површном анализом се може констатовати да продуцентски тим савременог српског позоришта не постоји ни у приближном облику и моделу светских позоришта. Такође, може да се констатује да њихова улога није креативна, већ оперативно реализаторска.

(Одломак из већег рада)