

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Mozetič

**Gledališče kot tržna znamka**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Mozetič

Mentor: red. prof. dr. Peter Stankovič

Somentor: doc. dr. Mihael Kline

**Gledališče kot tržna znamka**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

## ***Zahvala***

*Hvala mentorju in somentorju za nasvete in usmerjanje pri pisanju diplomske naloge, ter  
hvala vsem intervjuvancem za njihov čas in odgovore.*

*Hvala staršem za podporo in potrpežljivost,*

*Urški in Luku, ker vedno verjameta vame,  
vsem prijateljem, za spodbujanje ob pisanju v poletnih dnevih.*

## **Gledališče kot tržna znamka**

Nižje financiranje iz javnih sredstev za kulturne dejavnosti in široka ponudba na majhnem slovenskem tržišču sta lahko razlog, da se kulturne ustanove vse več posvečajo tržnim aktivnostim. Kulturne ustanove se med seboj lahko ločijo glede na prepoznavnost svoje tržne znamke, s katero se njihovi obiskovalci identificirajo. V diplomskem delu se osredotočimo na ljubljanska gledališča oz. kulturne ustanove in se posvetimo njihovim tržnim znamkam. V prvem delu diplomske naloge obravnavamo teoretske prispevke na tem področju. Posvetimo se razumevanju kulturne in neprofitne organizacije, tradicionalnemu in kulturnemu marketingu, ter razumevanju tržne znamke v profitnih in neprofitnih organizacijah. V empiričnem delu z metodo študije primera na primeru petih ljubljanskih gledališč raziskujemo prisotnost in grajenje tržne znamke v gledališčih. Za pridobivanje podatkov uporabimo metodo polstrukturiranega (poglobljenega) intervjuja. Pregled teoretske literature in analiza pridobljenih podatkov pokaže na visoko prisotnost zavedanja pomena tržne znamke v ljubljanskih gledališčih. Ob tem v ospredju ostaja izdelek oz. storitve (v našem primeru so to uprizoritve), ki se v večji meri ne prilagajajo potrebam trga.

**Ključne besede:** tržna znamka, znamčenje, kultura, kulturni marketing, gledališče.

## **Theatre as a brand**

Lower public funding and a wide offer in the cultural field on small Slovenian market, can be one of the reasons for increased focus on marketing activities in arts and cultural area. Art organisations can be distinguished from each other according to different brands that they represent. In this paper we focus on theaters or cultural institutions and their brands. In the first part of the paper we are addressing theoretical contributions on that field. Furthermore we focus on arts or cultural and non-profit organizations, traditional and arts marketing and understanding of branding in profit and non-profit organizations. Our empirical research focuses on Case Study method, researching brands of five theaters from Ljubljana. Secondary method of interviews serves as a means of obtaining data for further analysis. Overview of theoretical literature and obtained data show a high presence of awareness of the importance of the brand. However, the product remains always in the foreground and is independent of the need dictated by the market.

**Key words:** brand, branding, culture, arts marketing, theatre.

## KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>2 NEPROFITNA ORGANIZACIJA, GLEDALIŠČE</b> .....	<b>9</b>
2.1 Opredelitev neprofitne organizacije .....	9
2.2 Gledališče .....	10
<b>3 NEPROFITNI MARKETING IN MARKETING V KULTURNIH ORGANIZACIJAH</b> .....	<b>11</b>
3.1 Opredelitev marketinga .....	11
3.2 Opredelitev neprofitnega marketinga .....	11
3.3 Kulturni marketing .....	12
3.3.1 Občinstvo in kulturni potrošnik .....	13
<b>4 TRŽNA ZNAMKA</b> .....	<b>16</b>
4.1 Opredelitev tržne znamke .....	16
4.1.1 Identiteta tržne znamke .....	17
4.1.2 Znamčenje .....	19
4.2 Tržna znamka v neprofitnih organizacijah in v kulturnih organizacijah .....	20
4.2.1 Neprofitna tržna znamka .....	20
4.2.2 Ključne vloge neprofitne tržne znamke .....	21
4.3 Tržna znamka in znamčenje v kulturno umetniških organizacijah .....	21
<b>5 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE</b> .....	<b>23</b>
<b>6 ŠTUDIJA PRIMERA</b> .....	<b>23</b>
6.1 Zbiranje podatkov s polstrukturiranimi (poglobljenimi) intervjuji .....	23
<b>7 ANALIZA</b> .....	<b>25</b>
7.2 Opis obravnavanih gledališč oz. kulturnih ustanov .....	25
7.2.1 Slovensko narodno gledališče Drama Ljubljana .....	25
7.2.2 Mestno gledališče ljubljansko .....	25
7.2.3 Slovensko mladinsko gledališče .....	25
7.2.4 Cankarjev dom .....	26
7.2.5 Gledališče Glej .....	26
7.3 Analiza polstrukturiranih (poglobljenih) intervjujev .....	26
7.4 Interpretacija dobljenih podatkov .....	37
<b>8 SKLEP</b> .....	<b>40</b>

<b>9 LITERATURA .....</b>	<b>42</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>45</b>
PRILOGA A: Vprašalnik za poglobljene intervjuje .....	45
PRILOGA B: Transkript intervjuja za SNG Drama Ljubljana .....	46
PRILOGA C: Transkript intervjuja za MGL .....	55
PRILOGA Č: Transkript intervjuja za SMG.....	60
PRILOGA D: Transkript intervjuja za Gledališče Glej .....	65
PRILOGA E: Transkript intervjuja za Cankarjev dom .....	68

## **KAZALO SLIK**

<b>Slika 3.1: Marketinški model za kulturne organizacije.....</b>	<b>14</b>
<b>Slika 4.1: Prizma identitete tržne znamke .....</b>	<b>18</b>

## **KAZALO TABEL**

<b>Tabela 7.3: Vloge neprofitne tržne znamke pri obravnavanih gledališčih .....</b>	<b>28</b>
<b>Tabela 7.4: Prisotnost zavedanja tržne znamke pri obravnavanih gledališčih .....</b>	<b>39</b>

# 1 UVOD

Kulturne ustanove, ki sredstva za svoje delovanje dobivajo iz državnega sklada javnih sredstev, so vsako leto manj financirana (MKRS 2011). Čeprav obravnavamo ustanove, ki v večji meri vsa svoja sredstva prejemajo s strani države, se morajo za večjo obiskanost vedno več posluževati tržnih aktivnosti, da bi lahko tako svoje dejavnosti nemoteno opravljale. Poleg tega ob široki ponudbi različnih kulturnih dejavnosti, zanimanje zanje v zadnjem času nekoliko upada (Lipovšek 2014).

Razlogov, zakaj se posamezniki odločijo za obisk določene ustanove, je več. Eden izmed njih je lahko podoba, ki jo posamezna ustanova ali organizacija nosi. Kar se nam je za nadaljnje raziskovanje zdelo posebej zanimivo, je tržna znamka, ki jo ustanova ali organizacija nosi, in način, na katerega jo gradi. V diplomskem delu se bomo zato posvetili tržni znamki v kulturnih ustanovah oziroma organizacijah, bolj natančneje v ljubljanskih gledališčih.

V diplomski nalogi želimo odgovoriti na naslednje raziskovalno vprašanje:

**Ali se ljubljanska gledališča posvečajo grajenju svoje tržne znamke in kako ta proces poteka?**

Prvi del diplomske naloge bomo namenili teoretskemu delu, kjer se bomo usmerili v ključne pojme, ki so pomembni za nadaljnje raziskovanje. Vsa obravnavana gledališča in kulturni center so obenem tudi neprofitne organizacije, zato marketinško upravljanje pri njih poteka drugače kot pri organizacijah s pridobitnim delovanjem. Nadalje se bomo posvetili opredelitvi marketinga in podrobneje neprofitnega in kulturnega marketinga. Za lažje razumevanje tržne znamke na kulturnem oz. umetniškem področju, bomo najprej opredelili tržno znamko in grajenje tržne znamke v pridobitnih organizacijah.

V raziskovalnem delu diplomske naloge bomo uporabili metodo študijo primera in sekundarno metodo polstrukturiranega (poglobljenega) intervjuja. Raziskovanje je omejeno na območje Ljubljane, zato da lahko v raziskavi upoštevamo primere, ki delujejo v istem kontekstu. Intervjuji so bili izvedeni s predstavniki naslednjih gledališč in kulturne ustanove: SNG Drama Ljubljana, Gledališče Glej, Slovensko mladinsko gledališče, Mestno gledališče ljubljansko ter Cankarjev dom. Dejavniki, ki vplivajo na delovanje v obravnavanih ustanovah

so različni, zato gledališč med seboj ne želimo primerjati. Zanimajo nas predvsem njihovi raznoliki pogledi na tržno znamko in procesi grajenja tržne znamke.



## 2 NEPROFITNA ORGANIZACIJA, GLEDALIŠČE

### 2.1 Opredelitev neprofitne organizacije

Obravnavana gledališča so neprofitna in v večji meri financirana iz državnih in drugih sredstev. Njihovo delovanje se razlikuje od profitnih organizacij, zato moramo opredeliti razlikovanje med njimi.

Značilnosti neprofitnih organizacij so lahko »vrednote in interesi udeležениh, ki morejo in hočejo pomembneje vplivati na usmerjenost in delovanje neprofitne organizacije. Neprofitne organizacije delujejo na različnih področjih,« vseeno pa med njimi najdemo skupne značilnosti (Mesec 2008).

Neprofitne organizacije so nepridobitno naravnane. Obstoj in razvoj takšne organizacije vpliva na več udeležencev, ki so z organizacijo v menjalnih razmerjih. Organizaciji dajejo, kar potrebuje, ob tem pa imajo od nje koristi, ki so v skladu z njihovimi interesi (Mesec 2008, 20). V okviru osnovnega in interesnega poslanstva delujejo v okviru nesnovnih storitev, le v manjši meri ponujajo osnovne izdelke. Glede na storitve, ki jih ponujajo, lahko opredelimo, da so »splet duševnega in fizičnega dela ter materialnih sestavin, ki je usmerjen v zadovoljevanje človeških potreb«. (Trunk Širca in Tavčar v Mesec 2008, 20) Neprofitne organizacije svoje storitve opravljajo z namenom, da prinašajo spremembe posameznikom in družbi. Ob tem želijo, da bo končni uporabnik storitve sprejemal kot sredstvo, s katerimi bo dalje ukrepal in deloval. (Drucker v Mesec 2008, 20).

Od profitnih organizacij se neprofitne organizacije najpogosteje razlikujejo v poslanstvu.

*»Poslanstvo v neprofitnih organizacijah temelji na dolgoročnih človekoljubnih usmeritvah in zaupanju. Težava, ki se nadalje pojavi, je v iskanju ravnovesja med svojim človekoljubnim poslanstvom in ekonomsko, tržno usmerjeno logiko poslovanja. V neprofitnih organizacijah je navezanost na porabnike svojih storitev celo bolj pomembna kot v profitnih organizacijah. Ekonomika je zaradi težav z merljivostjo bolj občutljiva, viri financiranja pa so predvsem netržne narave.«* (Mesec 2008, 24)

Temeljni cilj oz. »smisel obstoja in delovanja profitnih organizacij temelji na individualnem interesu in stremi k maksimiranju profitabilnosti kapitala za njegove lastnike« (Monnier in Thiry v Kolarič in drugi 2002, 10). Proces maksimiranja profitabilnosti kapitala v neprofitnih organizacijah prav tako poteka, vendar to ne predstavlja temeljnega cilja in smisla. Smisel obstoja se v (teh) organizacijah kaže v delovanju v družbenem interesu, v delovanju v splošno

družbeno korist (Kolarič in drugi 2008, 10). Splošni družbeni interes je opredeljen kot vso ravnanje, katerega rezultat koristi vsem, ne glede na to, ali pri tem sodelujejo (Monnier in Thiry v Kolarič in drugi 2002, 10).

## **2.2 Gledališče**

Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije umešča gledališče med uprizoritvene umetnosti. Pri tem pripisuje slovensko gledališče kot eno izmed najmočnejših in najprodornejših področij v slovenski umetnosti. Nacionalni program za kulturo, ki so ga pripravili za obdobje 2014-2017, želi zato ciljati na ohranitev in krepitev njegove vloge tistega področja ustvarjalnosti, ki posameznika nagovarja in spodbuja k refleksiji (MKRS 2014).

Delovanje gledališč se razlikuje glede na to, v kakšnih okoliščinah so ustanovljena, od tega je odvisna tudi količina in kakovost predstav ter vrsta in metoda produkcije. Gledališče tako lahko deluje kot zadruga, kot k dobičku usmerjena zasebna ustanova, ali pa kot ustanova, ki jo podpira država. Gledališče kot zadruga lahko obstaja, dokler ne doseže določene velikosti in ko ni več mogoče neformalno nadzirati razmerja med vložki dela in dohodkom. Takrat se lahko razvije v državno podpirano ali k dobičku usmerjeno ustanovo. (Frey in Pommerehne 2001, 45) Gledališča, ki jih bomo v drugem delu razprave natančneje raziskali, so vsa v večji meri financirana z javnimi sredstvi. Tu izstopa le Cankarjev dom, ki se financira tudi preko svojih pridobitnih dejavnosti. Te bomo podrobneje razložili v nadaljevanju. Nekatere izmed obravnavanih organizacij prejemajo javna občinska sredstva, ampak ker gre še vedno za javna sredstva, jih bomo vseeno uvrstili med ustanove, ki jih posredno podpira država. SNG Drama Ljubljana, Mestno gledališče ljubljansko, Slovensko mladinsko gledališče in Cankarjev dom so javni zavodi, Gledališče Glej pa spada pod nevladne organizacije, ki so prav tako financirane z javnimi sredstvi.

Tip državne subvencije po Frey in Pommerehnu (2001) prinaša ustanovam določene značilnosti. V javnih gledališčih je čas ohranjanja predstave na repertoarju krajši, saj večkratno ponavljanje ne služi njihovim interesom. Zato uprizarjajo več novih produkcij, ki jim predstavljajo možnost za pridobivanje ugleda v svetu umetnosti. Ob tem najemajo producente in igralce višje kakovosti, ne glede na njihovo priljubljenost pri občinstvu. Izbrane igre ustrezajo okusu velikim ljubiteljem in strokovnjakom sveta umetnosti in ne okusu širše publike. Pričakovano je tudi, da bo več predstav sodobnih in neznanih oz. bodo te eksperimentalnega značaja.

## **3 NEPROFITNI MARKETING IN MARKETING V KULTURNIH ORGANIZACIJAH**

### **3.1 Opredelitev marketinga**

Pojem marketinga je zelo širok, v zadnjem času doživlja velike spremembe in ga je zato težko natančno definirati. Pri marketingu gre za prepoznavanje in zadovoljevanje človeških in družbenih potreb, krajša definicija marketinga pa sledi, da je marketing profitabilno prepoznavanje potreb. Ameriška marketinška organizacija AMA (American Marketing Association) ponuja naslednjo definicijo: »Marketing je aktivnost, niz organizacij in procesov za ustvarjanje, komuniciranje, distribucijo in menjavo ponudb, ki nosijo vrednost za potrošnike, stranke, partnerje in družbo nasploh.« (v Kotler in Keller 2012, 9)

Ločimo med dvema definicijama marketinga – socialno in upravljavsko. Socialna definicija kaže na vlogo marketinga v družbi, kot je npr. doprinos k višjemu standardu bivanja v družbi. Definicija se glasi: »Marketing je družbeni proces v katerem posamezniki in skupine prek ustvarjanja, ponujanja in menjave produktov in storitev z drug drugim, dobijo to kar želijo. Ob tem je potrebno izpostaviti, da pri marketingu ne gre za prodajo, cilj marketinga je narediti prodajo odvečno. (Kotler in Keller 2012, 9)

V začetku 21. stoletja se je pojavil koncept celostnega marketinga (Kotler in Keller 2012, 18).

*»Celostni marketing temelji na razvoju, oblikovanju in implementaciji trženjskih programov, procesov in aktivnosti, ki so obsežni in medsebojno odvisni. V celostnem marketingu je pomembno vse, med drugim tudi široka in integrirana perspektiva. Celostni marketing je razdeljen na štiri ključne komponente: interni marketing, integriran marketing, marketing družbenih odnosov in družbeno odgovorni marketing.« (Kotler in Keller 2012, 19)*

### **3.2 Opredelitev neprofitnega marketinga**

Razmišljanje o tem, da marketing ni le del poslovnega sveta, se je pojavilo že v članku Kotlerja in Levya leta 1969 (Kotler in Levy v Kotler 1979). Izpostavila sta, da marketing ni le funkcija oz. naloga v podjetjih, temveč je uporabna tudi v neposlovnih organizacijah. Ob tem sta dodala, da imajo vse organizacije težave v marketingu ter da morajo vse organizacije marketing dobro razumeti. Njun članek je naletel na nestrinjanja, nekateri marketinški strokovnjaki pa so nadaljevali z raziskovanjem na tem področju. Sledili so članki, ki so

marketing aplicirali na področje šolstva, zbiranja denarnih sredstev, javnega prevoza, religije, zdravstva, umetniških organizacij itd.

Kot navaja Jančič (1999, 57), je »širitev marketinga na področju družbene dejavnosti najbolj sporna smer razvoja marketinga, saj neposredno poseže v domnevo delovanja države v širšem smislu ter jo »oropa« za pomembna področja možne birokracije in koncentracije moči.« Ob tem poseže tudi v dognanja teoretikov tradicionalnega marketinga, ki ga vidijo le kot del paradigme ekonomske menjave.

V razpravi o marketingu v družbenih dejavnostih naletimo na več izrazov, kot so družbeni marketing, socialni marketing in neprofitni marketing. Pri prvemu gre za »naravnost podjetij v odnosu do družbenega okolja, ki je nastalo kot posledica ugotovitve, da sta izkoriščanje kratkoročnega profitnega motiva in pospeševanje produkcije vprašljivih potrošniških vrednot družbeno škodljivi in obenem kontra produktivni za podjetja.« (Jančič 1999, 59) Drugi pojem, socialni marketing, se nanaša na marketing družbenih problemov, ki se ukvarja z reševanjem vprašanj, kot so alkoholizem, odvisnost od drog, okoljevarstvo itd. Za našo razpravo je posebej zanimiv tretji pojem, neprofitni marketing, ki ga Jančič (1999, 59) opredeli kot »način upravljanja organizacij, ki so nastale zaradi potrebe družbe po urejenem reševanju določenih družbenih problemov«. Takšne organizacije imajo možnost za dvojno marketinško delovanje – v prvi vrsti za marketinško upravljanje samih organizacij, nato pa za izvedbo posameznih programov socialnega marketinga področij, ki jih pokrivajo.

### **3.3 Kulturni marketing**

Marketing, ki poteka v kulturno umetniških organizacijah, lahko umestimo tudi pod kulturni marketing.

Marketinški pristopi so v umetnosti in kulturi prilagojeni in prilagodljivi. Pri tem je potrebno razumevanje same narave umetnosti. Preučiti je potrebno njeno nedotakljivost, neopredmetenost in nezmožnost posredovanja osrednje izkušnje. Številni avtorji se strinjajo, da je visoko umetnost možno razumeti in interpretirati samo v njenih lastnih okvirjih (Fraser in drugi 2004, 187).

Pri obravnavanju fenomena umetnosti se pojavijo različna vprašanja in dvomi. Eden izmed njih je odnos med umetniškim delom in njegovim občinstvom. Na podlagi vrste primerov iz zgodovine lahko vidimo, da delo, ki je v svojem času morda bilo priljubljeno, čez čas izgubi

svojo priljubljenost. Nasprotno se lahko umetniško delo popularizira mnogo let kasneje. Pojavijo se tudi vprašanja o mejah med profitnimi in neprofitnimi aktivnostmi v določeni ustanovi. Nekatere organizacije brez njih ne morejo delovati, pri drugih se lahko kažejo kot neizkoriščen vir. Glede na različne usmerjenosti organizacij se pojavi tudi vprašanje o meji med visoko in popularno kulturo, kot tudi vprašanje o tem, ali so ustvarjalci amaterji ali ne. (Fraser in drugi 2004, 189)

Kot glavno vprašanje, povezano z upravljanjem marketinga v umetniških organizacijah, Colbert in St-James izpostavljata (2014) »svetost« umetniškega dela, ki je kot izdelek v umetniškem procesu neodvisen od vpliva marketinga. Glede na to predpostavko je kulturni marketing osredotočen k izdelčni usmerjenosti in ne k tržni naravnosti. Kljub temu se premise v kulturnem marketingu nagibajo stran od predpostavke, da je marketing na strani ponudbe (ang. supply-side marketing assumption). Za kulturni marketing je značilno, da je izdelek »v iskanju trga«, kar je v nasprotju s klasičnim marketinškim konceptom, ki poudarja, da je trg »v iskanju izdelka«. Tu gre za dokaj romantičen pogled umetnika, ki ga ima v neprofitnem umetniškem sektorju (Lee 2005 v Colbert in St-James 2014, 569).

Nekateri avtorji izpostavljajo pozicijo umetnika in njegove identitete (Kubacký in Croft 2011 v Colbert in St-James 2014, 569). Za nekatere umetnike velja, da imajo samo eno identiteto in se osredotočajo na samouresničevanje in se izogibajo potrebam trga. Lahko pa je njihova identiteta dvojna – ena v vlogi kreativnega umetnika za zadovoljevanje notranjih potreb, druga pa v vlogi avtorjev za pridobivanje zaslužka. Tretja skupina umetnikov so tisti, ki sebe vidijo kot »umetniške marketingarje« lastnega dela.

### **3.3.1 Občinstvo in kulturni potrošnik**

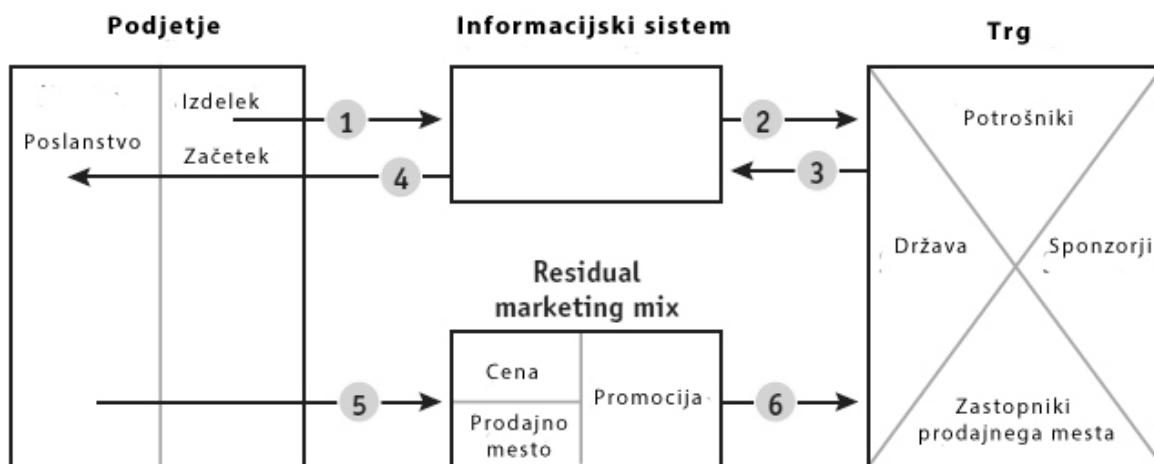
V performativni umetnosti je viden družbeni aspekt, ki se ustvari med občinstvom in nastopajočimi. Občinstvo lahko obravnavamo v treh oblikah (Hill in drugi v Fraser in drugi 2004, 192) – občinstvo kot prejemnik umetnosti, občinstvo kot del sodelavcev, ter občinstvo kot stranke oz. obiskovalci. V nadaljnji obravnavi se bomo najbolj posvetili tretji skupini, občinstvu kot skupini obiskovalcev.

Marketinški vodja mora dobro poznati trg na katerem deluje in ugodnosti v različnih segmentih, če želi najti pravega kulturnega porabnika. V današnjem tekmovalnem okolju mora ob tem tudi razviti in pozicionirati tržno znamko za organizacijo. Vedenje potrošnika predstavlja ključno komponento marketinga. Pridobljeno znanje o trgu in njegovih komponentah pripomore k uspešnosti kulturnega marketinga. Pri tem se je potrebno vprašati

vsaj tri vprašanja: kdo je kulturni potrošnik, zakaj opravlja določen nakup in kako potekajo procesi njegovih odločitev (Colbert 2003, 32).

Glavni koncept v tradicionalnem marketingu, izpolnjevati potrebe potrošnika, ni uporaben v visoki umetnosti. Predstavlja glavno ločnico med kulturnim in tradicionalnim marketingom (Colbert in drugi 2001). Umetniški izdelek ne nastane za zadovoljevanje potreb trga, njegovo bistvo obstoja je neodvisnost od trga. Ker ne želi zadovoljiti potreb potrošnika in jim ponuditi izdelka, ki ga potrošnik želi, mora marketinški vodja prepoznati potrošnike, ki jih ta umetniški izdelek privlači.

Slika 3.1: Marketinški model za kulturne organizacije



Vir: Colbert (2003, 31)

Pri obravnavanju ponudbe na kulturnem področju, lahko to razdelimo na visoko umetnost, popularno umetnost in kulturno dediščino. (Colbert 2003) V našem primeru nas zanima predvsem visoka umetnost. Obširne in več desetletne raziskave pokažejo, da je tipičen potrošnik oz. potrošnica v visoki umetnosti dobro izobražena ženska z relativno visokimi prihodki. Največja razlika med značilnosti potrošnikov je vidna v tem, ali gre za visoko, ali popularno umetnost. Za popularno umetnost se zanima različno izobražena populacija, ki ima različno visoke prihodke. Medtem pa se v visoki umetniki udeleženci razlikujejo glede na zanimanje za specifično umetniško ali kulturno aktivnost. Pomembno je, da umetnost dojemamo kot kontinuum in ne kot diskretno spremenljivko. Posamezni umetniški izdelki so lahko na končnem delu kontinuum kot visoka umetnost, na drugem delu kot popularna umetnost ali pa nekje vmes. Tako tudi ne moremo postaviti vprašanja kvalitete, saj se

kvalitetni umetniški izdelki lahko nahajajo na obeh straneh kontinuuma oz. po celotni dolžini kontinuuma. Prav tako je vprašanje kvalitete precej subjektivna odločitev, ljudje, ki niso eksperti na določenem kulturnem področju lahko niso dovolj kvalificirani za ocenjevanje tega. Colbert dodaja, da kljub določenim statističnim podatkom o občinstvu v umetniških organizacijah, ti podatki niso rezultat osredotočenja organizacij. Umetniške organizacije namreč želijo doseči vse ljudi, njihovo ciljno občinstvo je široko, zato se ne osredotočajo samo na posamezne skupine.

Če želijo organizacije povečati svoje občinstvo, se morajo bolj vključiti v skupnosti, v katerih delujejo (Hobday v Colbert 2003). Kot pravi Colbert (2003) je naloga vodje v organizaciji, da prepriča politične voditelje, da ti prepoznajo relevantnost umetnosti, kar lahko vodi v porast financiranja kulturnih dejavnosti. Večja vključenost organizacije v skupnost prinaša širše občinstvo in širšo bazo podpornikov. Da bi to dosegli, je potrebno pogledati tudi med tiste ljudi, ki še niso del občinstva in se vprašati, zakaj jih visoka umetnost ne zanima.

Umetnost lahko za posameznika igra družbeno in izobraževalno vlogo, ter ob tem ponudi tudi možnost »preobrazbe« in izražanja lastne identitete. V družbi ima umetnost vlogo opolnomočenja, socialne vključenosti in dajanja informacij. Poslovne koristi umetnosti so lahko neposredno povezane z dobičkom od umetniškega dela, umetnost pa je lahko tudi posredno uporabljena v drugih dejavnostih, kot je npr. oglaševanje. Nekateri namen promoviranja umetnosti vidijo samo zaradi umetnosti same. Motivacija za participacijo v umetnosti lahko izhaja iz različnih razlogov, pri tem razlog lahko sploh ni povezan z umetnostjo samo. Ena izmed metod za določitev motivacije za udeležbo razdeli trg na štiri segmente (Botti v Colbert 2003). Glavna motivacija je želja po znanju v segmentu porabnikov v umetnosti. Ti ljudje želijo direktno, funkcionalno in kulturno korist.

Naslednji segment na trgu sestavljajo porabniki, ki si želijo simbolične koristi. To se nanaša na psihološki pomen produkta, ki posamezniku nekaj pomeni in mu omogoča, da preko njega odraža svojo osebnost in vrednote. Določenemu posamezniku lahko simbolni pomen prinese obisk prireditve, kjer mu njegova prisotnost na prireditvi prinese določen status v družbi in mu odpira možnost sodelovanja z ostalimi, s katerimi si deli enake interese. »Medtem ko simbolni pomen podaja sporočilo o tem, kdo smo, lahko udeležba v umetniških dejavnostih za mnoge pomeni ritual, ki je osredotočen na družbene odnose« (Gainer v Colbert 2003). Ogled gledališke predstave je lahko za posameznika iztočnica za pogovor, sezonske vstopnice pa ponudijo skupen dogodek za druženje. Ta dejanja izpolnjujejo družbene potrebe.

Emocionalne potrebe so močno povezane s hrepenenjem po sproščenem doživetju, ki ni povezano z namenom reševanja določenega problema, zapolnjevanja praznine ali komuniciranja določenega sporočila. Gre predvsem za »beg« od vsakdanjih problemov in rutine. Seveda pa se vse omenjene potrebe med seboj prepletajo in so hkrati prisotne. Z določitvijo koristi, ki jih določene umetniške dejavnosti prinašajo posamezniku, lahko prilagodimo marketinški splet. Ta tako odseva ključne potrebe posameznikov in jih nato zadovolji. Posameznik lahko določeno gledališče s prijatelji obiše zato, ker bolj zadovolji njegove družbene potrebe kot ostala gledališča. (Colbert 2003)

## **4 TRŽNA ZNAMKA**

Pojmovanje tržne znamke v profitno naravnanih organizacijah oz. podjetjih je obravnavano nekoliko drugače kot v neprofitnih organizacijah. Za lažje razumevanje koncepta tržne znamke bomo v začetku poglavja povzeli glavne značilnosti tržne znamke, nato pa podrobneje nadaljevali s tržno znamko v neprofitnih organizacijah.

Ob prevodu angleške literature, bomo besedo »brand« prevedli kot tržno znamko in ne kot blagovno znamko. Tudi v nadaljnji razpravi bomo uporabili izraz tržna znamka in ne blagovna znamka, razen v primerih, ko je takšen izraz v določenem prevodu iz tujega jezika že uporabljen. Ob tem se bomo naslonili na dejstvo, da poimenovanje blagovna znamka ni več ustrezno, saj danes znamčimo veliko širše. Ne gre več le za znamčenje blaga, temveč tudi osebe, storitve, mesta in države (Kline 2008), ravno to pa je za področje naše razprave pomembno.

### **4.1 Opredelitev tržne znamke**

Ena izmed definicij tržne znamke pravi, da je »uspešna blagovna znamka prepoznaven izdelek, storitev, oseba ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec ali porabnik zaznava zanj pomembne, posebne in trajne dodane vrednote, ki se kar najbolj ujemajo z njegovimi potrebami« (de Charnatony in McDonald v de Chartony 2002, 24).

Ob tem morajo organizacije na razvoj uspešne tržne znamke gledati kot na dolgoročen proces, kjer rezultati niso takoj vidni. Pomembna je tudi prepoznavnost, ki je učinkovito sredstvo za prepoznavanje in razlikovanje od drugih. Kot razlaga Blackett (v de Chartony 2002, 25), je »zaščitni znak ime, znak ali simbol, ki ga uporabljamo za razlikovanje izdelkov ali storitev enega podjetja od izdelkov ali storitev drugih. Zaščitni znak so lahko besede (npr. Kodak), črke (npr. RTZ), številke (npr. No. 5), simboli (npr. zlata oboka McDonalda), podpisi (npr.



Ford) ali oblika (npr. trikotna oblika čokolade Toblerone).« V nasprotju z zaščitnim znakom so za blagovno znamko značilne funkcionalne in čustvene vrednote, ki jih dojema porabnik. Blagovna znamka lahko temelji na izdelku, storitvi, osebi ali kraju. V našem primeru gledališč gre za storitev, enkratno doživetje in izkušnjo, ki jo ta ponuja obiskovalcem. Kot navaja de Chernatony, nastajajo uspešne znamke v storitvah tako, da izkušnjam, ki izhajajo iz uporabe, dodelimo vrednote. Poleg vrednot, ki jih dodelimo naši storitvi, pa moramo biti pozorni tudi na vrednote, ki so pomembne za uporabnike. Vrednote in njihova uporaba so v nekaterih organizacijah namreč izražene v tako splošni obliki, da postanejo vprašljive, ena takšnih je npr. kakovost (de Chernatony 2002, 26). Opredelitev blagovne znamke govori tudi o trajno dodanih vrednotah, saj je npr. zaradi hitrega tehnološkega napredka velikokrat težko ohranjati vrednote funkcionalnosti.

Ameriška organizacija za marketing blagovno znamko opredeli kot »ime, izraz, znak, simbol, obliko ali njihovo kombinacijo, namenjeno prepoznavanju izdelkov ali storitev enega, ali skupine prodajalcev ter razlikovanju njihovih izdelkov, ali storitev od konkurenčnih« (v Kotler 2004, 418). Blagovna znamka tako služi identifikaciji prodajalca ali proizvajalca.

*»Blagovna znamka lahko sporoča do šest ravni pomenov: lastnosti, koristi, vrednote, kultura, osebnost in uporabnik. Blagovna znamka nas spomni na določene lastnosti, te lastnosti pa je potrebno prevesti v funkcionalne in čustvene koristi. Ob tem blagovna znamka odseva tudi vrednote proizvajalca in lahko pomeni določeno kulturo. Nakaže lahko na določeno osebnost, ali pa na vrsto uporabnika, ki kupuje ali uporablja izdelek.« (Kotler 2004, 419)*

Kot pravi Kapfeler (2008, 9), so znamke prevzele vodilno vlogo v sodobni družbi. Prisotne so v vseh sferah našega življenja; ekonomski, družbeni, kulturni, športni, ter tudi v religiji. Ker predstavljajo velik simbol v našem gospodarstvu in v postmodernej družbi, jih lahko organiziramo glede na številne perspektive: makroekonomijo, mikroekonomijo, sociologijo, psihologijo, antropologijo, zgodovino, semiotiko, filozofijo itd.

#### **4.1.1 Identiteta tržne znamke**

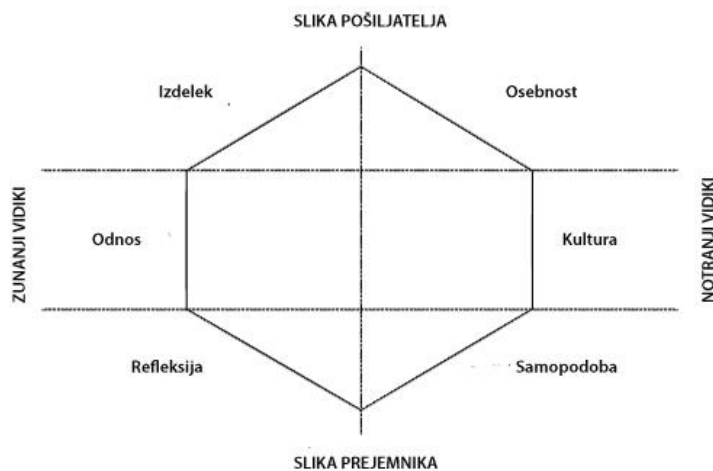
Pri oblikovanju blagovne znamke je potrebno določiti, na kateri ravni oz. ravneh bo zasidrana identiteta blagovne znamke. Eden izmed modelov identitete blagovne znamke ponazarja piramido blagovne znamke pri grajenju njene podobe (Scott Davis v Kotler 2004, 419). Najnižjo raven piramide predstavljajo lastnosti blagovne znamke, naslednjo raven sestavljajo koristi, vrh piramide pa predstavljajo prepričanja in vrednote.

Oblikovanje identitete blagovne znamke zahteva odločitve o imenu, logotipu, barvah, sloganu in simbolu, ki pravzaprav predstavljajo trženjska orodja in taktike s katerimi ta porabnikom obljublja o konstantnem posredovanju specifičnega niza značilnosti, koristi in storitev kupcem. Blagovna znamka mora imeti oblikovano poslanstvo in vizijo o tem, kaj mora biti in kaj mora storiti. Pogodba, ki jo blagovna znamka ponuja porabniku, mora biti poštena; ko porabniki izkusijo, da podjetje izpolnjuje obljubo o koristi, pride do gradnje vezi z blagovno znamko. »Blagovna znamka se ne gradi z oglaševanjem, temveč z doživljanjem« (Kotler 2004, 420). Zato morajo biti vsi stiki s porabnikom pozitivni, prav tako pa morajo dobri odnosi potekati med zaposlenimi v podjetju. Vsak v podjetju mora obljubo blagovne znamke razumeti in izpolnjevati (Kotler 2004).

Aaker in Joachimsthaler (2002, 43) opisujeta identiteto tržne znamke kot skupek organizacije, ki jih tržna znamka oz. snovalec poskuša ustvariti in vzdrževati. Identiteta mora izražati edinstvenost in vizijo, ter na svoje oblikovanje in delovanje misliti v smislu dolgoročnega procesa.

Kapfeler identiteto tržne znamke označi kot nujen del blagovne znamke, ter jo opiše skozi model prizme.

Slika 4.1: Prizma identitete tržne znamke



Vir: Kapfeler (2008, 182)

1. Fizični izgled tržne znamke predstavlja kombinacijo razlikovalnih značilnosti, ki si jih potrošnik zapomni. Predstavlja funkcionalnost in ključne attribute tržne znamke.

2. Osebnost tržne znamke razvije svoj značaj s komuniciranjem. Komuniciranje mora izražati osebnost, ki je podobna človeški.
3. Kultura daje tržni znamki sistem vrednot, vsaka tržna znamka mora imeti svojo kulturo, preko katere izhaja produkt.
4. Odnos; tržna znamka je odnos, ki poveže informacije in storitve s svojimi potrošniki preko simbolne izmenjave. V storitvenem sektorju igra odnos še posebej pomembno vlogo.
5. Predstava o potrošniku oz. refleksija prikazuje lastnosti naslovljenih potrošnikov. Ti potrošniki postanejo ciljna skupina, ki se s tržno znamko identificira.
6. Samopodoba se nanaša na to, kako se potrošnik vidi v odnosu do tržne znamke. Skozi odnos, ki ga imajo do tržne znamke, potrošniki razvijejo svojo lastno identiteto. (Kapfeler 2008, 182–187)

#### **4.1.2 Znamčenje**

Ko ima tržna znamka ustvarjeno identiteto, nastopi proces grajenja tržne znamke oz. znamčenja. Znamčenje je proces, s katerim podjetje oblikuje svojo tržno znamko in z njo označi izdelek. S tem vzpostavi razlikovanje od konkurentov (Potočnik in Umek 2004).

Grajenje tržne znamke poteka s pomočjo različnih orodij, ne le oglaševanja. Najpomembnejša orodja so:

- Odnosi z javnostmi in izjave za tisk: s pomočjo zgodb v primerno izbranih revijah in časopisih, lahko blagovne znamke dosežejo veliko pozornost.
- Sponzorstva: blagovne znamke se lahko na različnih prireditvah ali sponzoriranih dogodkih promovirajo.
- Klubi in skupnosti porabnikov: blagovne znamke lahko ponudijo središče skupnosti porabnikov, ki imajo enaka zanimanja.
- Obiski tovarne: podjetja lahko ponudijo možnost ogledov svoje proizvodnje, nekatera podjetja to dejavnost razširijo in ponudijo celodnevne aktivnosti.
- Poslovne razstave: sejmi predstavljajo možnost za grajenje zavedanja, poznavanja in zanimanja za blagovno znamko.
- Trženje, povezano z dogodki: organizacija posebnih dogodkov ob uvedbi novih izdelkov

- Javni objekti: podjetja se lahko v zavest javnosti vtisnejo z grajenjem javnih objektov, ki so namenjeni vsem.
- Trženje ob podpori dobrodelnih namenov: blagovne znamke lahko del svojih sredstev namenijo v dobrodelne namene.
- Visoka vrednost za porabljen denar: nekatere blagovne znamke ponujajo izjemno vrednost za izdan denar in s tem ustvarjajo pozitivne informacije od ust do ust.
- Osebnost ustanovitelja ali slavne osebe: zanimiv ustanovitelj ali slavna oseba, lahko blagovni znamki doda pozitivni učinek.
- Trženje prek mobilnih telefonov: Kotler navaja informiranje o blagovnih znamkah preko mobilnih telefon (Kotler 2004, 430–431), dodamo pa lahko ostalo digitalno komunikacijo, ki je danes pogostejša. To so npr. različna družbena omrežja in informiranje prek elektronske pošte.

Komunikacija seže med vse točke dotika, ki so prisotne med tržno znamko in občinstvom. To vključuje tudi oblikovanje proizvoda, nove proizvode in strategijo distribucije (Aaker in Joachimsthaler 2002, 46).

## **4.2 Tržna znamka v neprofitnih organizacijah in v kulturnih organizacijah**

### **4.2.1 Neprofitna tržna znamka**

Močna znamka lahko v neprofitnem sektorju nosi veliko vrednot. Ker je povezana z ugledom, prinaša organizaciji ekonomski, socialni in politični dobiček. Daw in Cone (2011) predstavita »prebojne tržne znamke« (ang. »breakthrough nonprofit brand«), ki jasno predstavi stališča neprofitne organizacije – prepričljive, jasno usmerjene ideje, ki jo ločijo od drugih in jih privrženci organizacije smiselno dojemajo. Organizacija, ki svojo tržno znamko gradi, vse svoje dele postavlja v središče identitete. To naredi neprofitno tržno znamko osebno in čustveno pomembno, poenotene vrednote, obveze in prepričanja ustvarjajo občutek skupnosti.

Oživitev tržne znamke je neposredno povezano z usklajenim poslanstvom, zastavljenimi programi in komunikacijskem dosegom okrog njega. Z razliko od profitne tržne znamke se osredotočenost na izdelek ali storitev preusmeri na družbeno problematiko in vrednote. (Daw in Cone 2011, 20-22)

#### **4.2.2 Ključne vloge neprofitne tržne znamke**

Ključne vloge neprofitne tržne znamke so odsev poslanstva neprofitne organizacije, grajenje zaupanja, ob tem mora tržna znamka nasloviti različne interesne skupine (Laider-Kylander in drugi 2007, 259–260).

Neprofitne organizacije so vodene s poslanstvom, ki predstavlja razlog za njihov obstoj. Čeprav tudi profitne organizacije upravljajo svojo organizacijo na podlagi poslanstva, je le-ta vloga bolj pomembna v neprofitnih organizacijah. Poslanstvo ustvari zaupanje med potrošniki in donatorji, ter ob tem motivira zaposlene (Oster v Laider-Kylander in drugi 2007, 259). Prav tako bo uspešna tržna znamka povišala prostovoljne prispevke, javno zavest in samozavest potrošnikov (Bosc v Laider-Kylander in drugi 2007, 259).

Naslednja ključna vloga neprofitne tržne znamke je grajenje zaupanja. V mnogih neprofitnih organizacijah je pojmovanje kupca in uporabnika ločeno, v profitnih organizacijah pa največkrat ne. V neprofitnih organizacijah so uporabniki prejemniki blaga ali storitev, ki jih neprofitna organizacija ponuja. Četudi bodo ob tem plačali vstopnino, odnos med njimi in neprofitno organizacijo ne temelji na tržni transakciji. Potrošnik mora v tem primeru zaupati neprofitni organizaciji, da bo svoje poslanstvo uspešno izpolnjevala. V profitnih organizacijah na nakupno odločitev včasih vplivajo člani družine in prijatelji, direktni odziv pa prav tako obstaja med potrošnikom in organizacijo. Če je izkušnja potrošnika pozitivna, potem bo tudi prodaja in tržni delež višji. V neprofitni organizaciji pa mora tako donator zaupati organizaciji in se ne le zanašati na neposredne izkušnje (Laider-Kylander in drugi 2007, 260).

Tretja pomembna vloga neprofitne tržne znamke je naslavljanje vseh deležnikov. Neprofitne organizacije imajo širši spekter deležnikov in občinstva tržne znamke, ob tem mora neprofitna tržna znamka nasloviti vsaj šest različnih deležniških skupin: individualne donatorje, donatorje kot pravne osebe, zaposlene, prostovoljce in potencialne partnerje. Poleg tega se morajo neprofitne organizacije osredotočati na dejavnosti za pridobivanje prostovoljnih sredstev, ob tem pa še na dejavnosti, ki so osredotočene na izvajanje programa (Laider-Kylander in drugi 2007, 261).

#### **4.3 Tržna znamka in znamčenje v kulturno umetniških organizacijah**

Tržno znamko v kulturno umetniških organizacijah, ki jih obravnavamo, lahko uvrstimo med neprofitne. Ker se poglobljamo v bolj specifično področje umetniškega sektorja, se bomo posvetili teoretskim prispevkom različnih avtorjev na tem področju.

Colbert (2009) meni, da je pri znamčenju v kulturno umetniških organizacijah potrebno pogledati širše od samega znamčenja. Marketinške rešitve za kulturne organizacije opisuje v pozicioniranju tržne znamke, pristopu za stranke in izkoriščanju tehnologije.

Marketinško pozicioniranje zahteva analizo strukture trga, ki vključuje tri elemente: pozitivne lastnosti produkta, ki so ponujene potrošniku; obstoječi segmenti na tem trgu; moč posameznega tekmeca (Colbert in drugi v Colbert 2009, 8). Marketinško pozicioniranje se nanaša na percepcijo produkta v mislih potrošnikov, ki jo imajo v primerjavi s tekmeci na obstoječem trgu. Izdelek oz. storitev mora biti definiran na podlagi prednosti, ki jih potrošnik dojema. Vsi izdelki in tržne znamke, naj bodo to kulturni ali drugi, morajo definirati prednosti, ki jih prinašajo potrošniku in targetiran segment izdelka in prednosti izdelka, ki jih ima v primerjavi s konkurenčnimi izdelki (Steinberg in drugi v Colbert 2009, 8).

Na nasičenem trgu, kjer ponudba močno preseže povpraševanje, dobro pozicioniranje ni dovolj, sodobni kupec stremi k najboljši in personalizirani storitvi za stranke. V primerih, ko se potencialni obiskovalci ne morejo odločiti, kakšno gledališče obiskati, je morda ključni faktor ravno to, kako jim je storitev bila ponujena. Sem je vključeno vse od samega klica v gledališče ali obiska, dostopnosti z avtomobilom ali javnega prevoza, do sprejemanja pritožb (Rentschler in Gilmore v Colbert 2009, 8). Pomembno je upoštevati tudi starost obiskovalcev in manjšo mobilnost nekaterih.

Tretja marketinška rešitev, ki jo Colbert izpostavi, je izkoristek tehnologije. Sodobni obiskovalec želi svoje vstopnice kupiti hitro in na sodoben način. To ne velja samo za mlade obiskovalce, ampak za celoten spekter obiskovalcev. Najprej je tu pomembna ažurna, pregledna in enostavna spletna stran, uporabno pa je tudi elektronsko beleženje nakupa vstopnic, s katerim je možno spremljanje zasedenosti dvorane in različne ciljne skupine obiskovalcev (Colbert 2009). V primeru stalnih obiskovalcev ali abonentov se njihovi poštni in elektronski naslovi lahko vključijo v bazo podatkov in uporabijo v promocijske namene.

Kulturni potrošniki lahko preko različnih gledališč razločujejo različne repertoarje in s tem pozicionirajo gledališče kot blagovno znamko (Nantel in Colbert 1992 v Colbert in St-James 2014). Gledališču lahko ob tem tudi pripišejo osebnost, tako kot potrošniki to počnejo s potrošnimi dobrinami (D'Astous, Colbert in Fournier 2007 v Colbert in St-James 2014). Pozicioniranje gledališč lahko poteka s ponudbo predstav, ki so zastavljene z vsako sezono. To pa narekuje natančen izbor produktov oz. predstav, ki so v skladu s podobo tržne znamke. Ne le v skladu s podobo ene sezone, temveč v sklopu več sezon.

## **5 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE**

Empirični del naloge začnemo z raziskovalnim vprašanjem, s katerim se bomo osredotočili na tržno znamko gledališč. Odgovorili bomo na naslednje raziskovalno vprašanje:

**Ali se ljubljanska gledališča posvečajo grajenju svoje tržne znamke in kako ta proces poteka?**

## **6 ŠTUDIJA PRIMERA**

Pri raziskovanju bomo uporabili znanstveno metodo študije primera, ki jo bomo izvedli na primeru ljubljanskih gledališč. Z določeno logiko strukture se študija primera pogloblja v sodobni pojav v resničnem kontekstu. Pri tem meje med pojavom in kontekstom niso jasno razvidne. Metoda je primerna za globlje razumevanje nekega resničnega sodobnega pojava. (Yin 2009, 17-18) Študija primera poskuša poudariti odločitev ali izbor odločitev za posamezno raziskavo in pojasnitev, zakaj in kako so bile izvedene in implementirane, ter s kakšnim rezultatom. (Schram v Yin 2009, 17)

Študijo primera bomo izvedli na primeru petih različnih kulturnih ustanov, ki se ukvarjajo z gledališko dejavnostjo. To so SNG Drama Ljubljana, Mestno gledališče ljubljansko, Slovensko mladinsko gledališče, Gledališče Glej in Cankarjev dom. Izbor temelji na gledališčih, ki so v ljubljanskem prostoru najprepoznavnejša in imajo dolgo tradicijo delovanja. Prav tako so to gledališča z večinoma različno filozofijo delovanja in tako lahko predpostavimo, da svojo tržno znamko dojemajo drugače. Omeniti je potrebno, da gre v primeru Cankarjevega doma za kulturni center, ki pa se poleg drugih dejavnosti ukvarja tudi z gledališčem. V svoje raziskovanje smo ga vključili zato, ker gre za eno izmed pomembnejših inštitucij pri nas, poleg tega pa nas zanima, kako grajenje tržne znamke poteka prav v takšni ustanovi. Ravno zaradi različnih dejavnikov in različne filozofije, ki vplivajo na delovanje in odločitve ustanov, obravnavanih gledališč ne želimo primerjati. S pomočjo kvalitativne raziskave poglobljenih intervjujev želimo dobiti vpogled v dojetje marketinga na kulturnem področju in se osredotočiti na tržno znamko gledališča.

### **6.1 Zbiranje podatkov s polstrukturiranimi (poglobljenimi) intervjuji**

Uporabljen način zbiranja podatkov za uporabljeno metodo študije primera so polstrukturirani (poglobljeni) intervjuji, ki so za namene raziskave bili izvedeni z vodji marketinga in odnosov

z javnostmi obravnavanih kulturnih ustanov. Poznamo več različnih vrst intervjujev z različnimi pristopi do intervjuvanca, razdelimo jih lahko na tri širše skupine: strukturiran intervju, polstrukturiran (poglobljen) intervju in odprt intervju (Alvesson v Qu in Dumay 2011). Uporabili smo polstrukturirani intervju, ki je eden izmed najpogosteje uporabljenih intervjujev v kvalitativnih raziskavah, saj njegova zasnova postavljanja vprašanj ponuja možnost bolj odprtih in širokih odgovorov, kot pri standardnem intervjuju ali vprašalniku. (Flick 2009, 15)

Izvedba te vrste intervjuja temelji na sistematično določenih tematskih vprašanjih, ki so zasnovani tako, da izzovejo bolj zapletene odgovore. Vprašanja so osredotočajo na vodenje k določenim temam in področjem, ki izpraševalca zanimajo. Vprašanja so lahko bolj ali manj načrtovana, vedno pa sledijo enakemu tematskemu pristopu. To raziskovalcu omogoča zaključevanje več različnih zgodb, povezanih z določeno temo. Model polstrukturiranega intervjuja izhaja iz človeškega pogovora, zato metoda dovoljuje prilagajanje sloga, hitrosti in zaporedja vprašanj, z namenom pridobivanja celostnih odgovorov. Izvedba polstrukturiranega intervjuja narekuje načrtovanje pred, med in po intervjuju. Pomembno je upoštevati način izpraševanja in interpretiranja. (Qu in Dumay 2011, 246-247)

V intervjujih so sodelovali vodje marketinga in odnosov z javnostjo petih kulturnih ustanov, ki se ukvarjajo z gledališko dejavnostjo: Slovensko narodno gledališče Drama Ljubljana, Mestno gledališče ljubljansko (MGL), Slovensko mladinsko gledališče (SMG), Cankarjev dom (CD) in Gledališče Glej. Na vprašanja sta v SNG Drama Ljubljana odgovarjala predstavnik za odnose z javnostmi Jernej Pristov in vodja trženja in oglaševanja Milana Simonič. Za MGL je odgovarjala vodja službe za odnose z javnostjo in trženja Simona Belle, za SMG vodja marketinga in odnosov z javnostmi Helena Grahek, za CD vodja službe za trženje programa in odnose Saša Globačnik, za Glej pa predstavnik za marketing in odnose z javnostmi Rok Avbar.



## **7 ANALIZA**

Vsa obravnavana gledališča delujejo na podlagi različno zastavljene filozofije in koncepta delovanja. Za lažje razumevanje delovanja posameznih obravnavanih gledališč oz. kulturnih ustanov in grajenja njihovih blagovnih znamk, se bomo najprej posvetili posameznemu opisu, s katerim se predstavljajo širši javnosti. Nato bomo nadaljevali z analizo poglobljenih intervjujev in ključnimi ugotovitvami.

### **7.2 Opis obravnavanih gledališč oz. kulturnih ustanov**

#### **7.2.1 Slovensko narodno gledališče Drama Ljubljana**

Slovensko narodno gledališče Ljubljana (SNG Drama Ljubljana) deluje kot osrednje dramsko gledališče v Sloveniji. Stalni igralski ansambel Drame šteje »45 najprepoznavnejših in najuglednejših igralk in igralcev in skrbi za trajno izvajanje kakovostnih programov in projektov ter posredovanje na področju uprizoritvenih umetnosti v lokalnem, regionalnem in mednarodnem prostoru.« Dramin repertoar zajema klasično, sodobno in eksperimentalno gledališko produkcijo. »SNG Drama Ljubljana načrtno spodbuja pisanje in ustvarjanje novih slovenskih in tujih dramskih besedil, poudarek daje na evropskih dramskih besedilih.« (Katalog informacij javnega značaja SNG Drama Ljubljana 2014)

#### **7.2.2. Mestno gledališče ljubljansko**

Mestno gledališče ljubljansko (MGL) je opredeljeno kot javni zavod na področju kulture s specifično repertoarnega gledališča in jedrom stalnega igralskega ansambla, ki uresničuje javni interes za kulturo. Kot drugo poklicno gledališče v Ljubljani je bilo ustanovljeno leta 1949 z Odločbo Mestnega ljudskega odbora Ljubljane. Program in projekte izvaja na področju uprizoritvenih umetnosti in založništva v lokalnem, regionalnem in mednarodnem prostoru. (MGL Letno poročilo 2014)

#### **7.2.3. Slovensko mladinsko gledališče**

Slovensko mladinsko gledališče (SMG) je bilo kot »prvo poklicno gledališče za otroke in mladino v Sloveniji ustanovljeno leta 1955. Kasneje se je prestrukturiralo v gledališče, ki je začelo interdisciplinarno povezovati mejne gledališke raziskave s tematizacijo politične subverzности.« (SMG 2016) »SMG je danes prepoznavno po inovativnih pristopih mlajših režiserjev in po fenomenu ansambelske energije, brookovskega pristopa do igre, kjer ne gre za sistem zvezdnitva, ampak za igralski laboratorij. Posamezne vloge se povežejo v celoto igralskega ansambla. Njihov program temelji na problematizaciji novih časov in prostorov.« (SMG 2016).

#### **7.2.4. Cankarjev dom**

Cankarjev dom deluje že od leta 1980 in kot kulturno in kongresno središče predstavlja, producira, koproducira, organizira in posreduje kulturno-umetniške, kongresne, sejemske, protokolarne ter druge prireditve, razstave in festivale. »Deluje predvsem kot kulturno središče in zato kulturi in umetnosti namenja več kot dve tretjini razpoložljivih terminov v dvoranah. S svojim programom želi vodstvo gledališča izboljšati kakovost življenja, oblikovati, razvijati, udejanjati kulturno in širšo nacionalno identiteto ter kulturno-umetniško vzgajati mlade.« (Cankarjev dom 2016) Cankarjev dom v svojem delovanju vključuje šest kulturnih dejavnosti – glasba, gledališče in ples, film, razstave, humanizem, kultura in vzgoja. (Cankarjev dom 2016)

#### **7.2.5. Gledališče Glej**

Eksperimentalno Gledališče Glej je bilo leta 1970 ustanovljeno kot prvo eksperimentalno gledališče na Balkanu. »Z valom mladih ustvarjalcev se je konec prejšnjega stoletja borilo proti institucionaliziranemu gledališču in širilo meje možnega in sprejemljivega. Ker je danes slovensko gledališče bolj odprto, je Gledališče Glej iz svojega naziva opustilo predpono »eksperimentalno«, ohranilo pa je svojo poslanstvo – iskati in zapolnjevati vrzeli v slovenskem gledališkem prostoru.« Gledališče Glej tako ponuja številne programe, ki jih pred tem v Sloveniji še ni bilo. Sodeluje tudi z drugimi vladnimi in nevladnimi institucijami. (Gledališče Glej 2016)

### **7.3 Analiza polstrukturiranih (poglobljenih) intervjujev**

Glede na izvedene polstrukturirane intervjuje lahko izpostavimo ključne ugotovitve, ki jih bomo razdelili v tri skupine. Najprej bomo povzeli različno razumevanje kulturnega marketinga, ki ga imajo v obravnavanih gledališčih. V drugem sklopu bomo povzeli razumevanje tržne znamke posameznih gledališč, tretji sklop pa bo namenjen kulturnemu uporabniku oz. gledalcu in njegovi vlogi.

#### **1. Značilnosti kulturnega marketinga v analiziranih ustanovah**

Od intervjuvancev smo dobili več različnih odgovorov, ki poudarjajo predvsem prilagajanje marketinških pristopov glede na posamezne ustvarjalce in različne druge dejavnike, ter prilagajanje celotnemu delovanju, ki deluje kot živ proces. Prav tako je za marketing v kulturnih ustanovah namenjeno manj denarnih sredstev kot v profitabilnih podjetjih. Marketing v kulturi mora delovati bolj subtilno in iskreno, pomemben je osebni stik s stranko, kjer so vključeni zaposleni na različnih delovnih mestih. Zaradi svoje umetniške narave imajo

obenem lahko veliko možnosti za uresničitev kreativnih idej, ki sicer zaradi drugačne narave okolja morda ne bi bile primerne..

V SNG Drama Ljubljana so izpostavili predvsem prilagajanju marketinga glede na posamezno predstavo, posamezen izdelek.

»Veliko je nekih dejavnikov, na katere moraš paziti in veliko ljudi je vključenih v ta proces. Ne da marketing sam posebej dela, ima tudi umetniško ekipo s katero mora sodelovat. /.../ To je nek živ sistem, fleksibilen sistem, ki se mu moraš vsak dan znova prilagajat.« (Simonič 2015)

V MGL-ju izpostavljajo predvsem osebni odnos, ki ga imajo s stranko.

»Pri nas lahko rečemo, da naše blagajničarke poznajo skoraj vseh 6000 abonentov.« (Belle 2015)

V SMG poudarijo, da je v kulturi potrebno marketing izvajati subtilno, a ob tem predvsem iskreno.

»Marketinško upravljanje v kulturi je veliko bolj subtilno, tako glede podajanja vsebine, nagovarjanja ciljnih skupin kot tudi komuniciranje znotraj z vsemi akterji, ki ustvarjajo in poustvarjajo to vsebino. /.../ Da je uspešno, mora biti tudi izpovedno in iskreno.« (Grahek 2015)

V CD izpostavijo, da v svojem marketinškem delovanju gradijo predvsem na dolgoročnih in kakovostnih odnosih in ne uporabljajo posebnih metod kot v marketingu na drugih področjih.

Pomembna je tudi integracija marketinga in odnosov z javnostmi, ki nikoli ne delujeta ločeno.

»Pomembno je, da se gradijo dolgoročni, dolgotrajni, kakovostni odnosi. Kar pomeni, da moraš biti pristen v svoji komunikaciji, da moreš stvari povedat tako, kot so, da ne zavajaš. (Globačnik 2015)

Poleg nizkih finančnih sredstev namenjenih za marketing, v Gledališču Glej omenijo iznajdljivost in kreativnost pri izvajanju svojih idej. Izvajajo lahko veliko kreativnih idej, ki se jih morda v kakšnem drugem okolju ne bi moglo.

»Po eni strani zato, ker imamo nek alibi kulturnikov, v narekovajih, tako zvanih utrganih idej, lahko se igramo z nekimi pristopi, s katerimi se drugje ne bi mogli – kar je fenomenalno

pravzaprav in se potemtakem kaže v odzivu, da je zelo dobro sprejeto.« (Avbar 2015)

## 2. Razumevanje tržne znamke

Pri vseh vprašanih smo ugotovili, da tržno znamko gledališča vidijo širše od samega imena gledališča. Iz njihovih odgovorov lahko povzamemo različne pristope, ki jim namenjajo največ pozornosti.

### *Ključne vloge neprofitne tržne znamke*

S pomočjo teoretskih predpostavk, ki jih Laider-Kylander in drugi (2007) postavljajo kot ključne vloge neprofitne tržne znamke, bomo preverili jasnost delovanja le-teh v obravnavanih gledališčih.

Tabela 7.3.: Vloge neprofitne tržne znamke pri obravnavanih gledališčih

	<i>Drama</i>	<i>MGL</i>	<i>SMG</i>	<i>CD</i>	<i>Glej</i>
<i>Jasno poslanstvo</i>	DA	DA	DA	DA	DA
<i>Grajenje zaupanja</i>	DA	DA	DA	DA	DA
<i>Naslavljanje vseh deležnikov</i>	X	X	X	X	delno

Kot pravijo v SNG Drama Ljubljana, so njihove vrednote »visoka umetniška vrednost, kvaliteta, zagotavljanje javnega poslanstva ... Izobraževanje javnosti ... /.../ Ker smo javni zavod, so naše vrednote povezane z izvajanjem javne službe«. (Pristov 2015)

»Naše vrednote so visokokakovosten program, visoke umetniške uprizoritve, vrhunski igralski ansambel, delo z različnimi ciljnim skupinami, od najmlajših do najstarejših,« dodaja Simonič.

Svoje poslanstvo opisujejo kot ukvarjanje z umetniško in ne s komercialno produkcijo. Za neodvisno delovanje od trga so zato financirani s strani države. Takšno financiranje je vsako leto manjše, zato je tudi neodvisnost od trga vsako leto manjša. Zato je potrebna tudi tržna usmerjenost in usmerjenost k odnosom z javnostmi okrog posameznih produktov.

V Mestnem gledališču ljubljanskem pravijo, da njihovo gledališče s šestdesetletno tradicijo temelji na abonmajskem sistemu, s čimer tudi največ gradijo na zvestobi oblikovalcev. V zadnjem času ciljajo predvsem na mlajše občinstvo. Njihovo poslanstvo je tako uprizorjanje in

dajanje priložnosti mladim sodobnim avtorjem, tako režiserjem kot avtorjem dram oz. besedil. »S tem, da se je naš ansambel pomladil, smo tudi usmerjeni tudi na mlajšo publiko v zadnjem obdobju, že ves čas pa nismo tako zelo usmerjeni v uprizarjanje klasik, temveč novitet.« (Belle 2015)

V SMG so v letu 2015 obeležili 60. obletnico svojega delovanja. Danes so prepoznavni po »širokem spektru inovativnih poetik različnih mlajših režiserjev in po fenomenu ansambelske energije, brookovskega pristopa do igre, kjer ne gre za sistem zvezdnitva, ampak za igralski laboratorij /.../«. Poleg tega SMG »ustvarja kulturo in ne zgolj partikularne gledališke proizvodnje, je angažirano gledališče, ki skozi svoje delovanje problematizira nove čase in prostore, deluje družbeno kritično, preprašuje tradicionalne meje med različnimi umetnostnimi disciplinami /.../ (Grahek 2015)

Cankarjev dom se v osnovnem poslanstvu ukvarja s širjenjem kulturnih obzorij, vselej le z visoko kulturo. »K nam pripeljemo vsebine, ki jih v bistvu v Sloveniji ne moreš nikjer drugje videti.« (Globačnik 2015) Cankarjev dom je iz strani države financiran samo 58 odstotkov, preostali del pa morajo pridobiti sami na trgu, tj. s prodajo vstopnic in oddajo dvoran. V njihovem poslanstvu pride zato do kolizije interesov, ko morajo pridobiti 42 odstotkov, pomembnih za delovanje ustanove.

»/.../ naša visoka kultura trči s pop kulturo, ki jo moramo imeti, da ljudi lahko sploh plačujemo.« (Globačnik 2015)

Poslanstvo Cankarjevega doma je širjenje visoke kulture med ljudi, to počne kot kulturna ustanova, ki sprejema gostujoče ustvarjalce in primarno ne deluje kot produkcijska ustanova. »Cankarjev dom je bil v bistvu ustanovljen zato, da širi to visoko kulturo med ljudi. Ni produkcijska hiša primarno, ampak je kot hiša gostovanj. Kot hiša, ki izbira iz tujine najboljše in najkakovostnejše umetnike /.../ (Globačnik 2015)

Gledališče Glej je v svojem obsegu najmanjša izmed analiziranih kulturnih ustanov. Gledališče Glej lahko opišemo kot butično gledališče, ki kot svoje poslanstvo vidi poudarjanje kreativnosti mladih in starejših posameznikov, ki drugje ne dobijo prostora za uresničevanje svojih umetniških vizij.

»Zdaj pripravljamo tudi manifest, kjer se pripravljamo iz tega »biti platforma končnega produkta« v »biti procesna platforma«. Poudariti želimo proces kot tisto glavno gonilo

ustvarjanja, bolj kot karkoli drugega.« (Avbar 2015)

Prav tako vse obravnavane organizacije posvečajo pozornost grajenju zaupanja. V MGL so poudarili velik osebni stik, ki ga imajo s svojimi obiskovalci, prav tako pa so v SMG poudarili iskreno komunikacijo. V Cankarjevem domu so izpostavili dolgoročne in kakovostne odnose s strankami, ki prav tako temeljijo na iskreni komunikaciji. Glej kot eno svojih glavnih prioritet izpostavlja grajenje skupnosti, ki poteka preko grajenja odnosov pri sodelovanju pri različnih projektih. V Drami stik z obiskovalci gradijo predvsem preko blagajničark in vodje vpisa abonmajev, kjer gre pogosto že za dlje časa poznane abonente.

Ali obravnavane ustanove naslavlja vse deležnike, z izvedenimi intervjuji nismo ugotovili. Vprašani donatorjev niso podrobneje omenjali. Izjema je Gledališče Glej, kjer so omenili ustvarjanje videoposnetkov, ki služijo kot vabilo k odmeri dohodnine za njihovo gledališče in videoposnetkov, ki vabijo k donatorstvu za ustvarjalce, ki pri njih ustvarjajo.

### ***Programske vsebine kot del tržne znamke***

V povezavi s svojim poslanstvom, raziskane ustanove sestavljajo repertoar, ki poleg uprizoritev vključuje tudi dodatne vsebine. Le-te vprašani vidijo tudi kot del marketinškega pristopa in grajenja tržne znamke in njihove prepoznavnosti.

Izbor uprizoritev v obravnavanih gledališčih in kulturnem centru poteka glede na podobo, ki jo nosi vsaka izmed obravnavanih blagovnih znamk. Vsi vprašani so potrdili, da izbor predstav za program poteka v skladu s podobo njihove blagovne znamke. Izjema, ki se je ob tem pojavila, je Cankarjev dom, ki zaradi manjšega deleža javnega sofinanciranja del sredstev za svoje delovanje pridobiva iz oddajanja svojih prostorov v najem. V takšnih primerih predstave ali prireditve ne nujno odražajo njihovega poslanstva in tudi niso del njihovega programa.

SNG Drama Ljubljana ima širok repertoar predstav za različne okuse.

»/.../tudi komedije, ki so hkrati primerne za nekoga z velikim umetniškim okusom in tudi za tiste, ki jih umetnost ne posebej zanima.« (Pristov 2015)

Drama ima trdno podobo, ki jo ohranja, ampak jo obenem želi tudi pomlajevati.

»Zato se je tudi pričel program ohranjanja mlade publike. Drama se je nekako vedno

razumevala kot da je bolj za starejšo populacijo ...«

»Drama je tradicionalna po imenu, ki ga ima in po statusu. Ampak kaže se, da je pod umetniškimi vodstvom v zadnjih letih prišlo do razumevanja, da gledališče ni elitno, v smislu da kogarkoli izključuje.« (Simonič 2015)

Poleg predstav v program vključuje vrsto drugih vsebin, ki so delno tudi del marketinškega pristopa. Tu gre za vsebinski sklop koncertov Drama Akustika, sklop pogovorov z ustvarjalci Družabno in družbeno, program za mlade obiskovalce gledališča Najst, vodenja po gledališču, Drama klub in druge vsebine.

»Želja novega ravnatelja je tudi bila, da se začne Drama bolj odpirati, zato so tudi nastale vse nove platforme.« (Simonič 2015)

MGL ima prav tako kot Drama široko zastavljen repertoar in poleg predstav ponuja tudi druge vsebine. Njihov repertoar ni usmerjen v uprizarjane klasik, ampak novosti.

»S tem, da se je naš ansambel pomladil, smo tudi usmerjeni tudi na mlajšo publiko v zadnjem obdobju. /.../ Stremimo k temu, da je čim več novitet, čim več slovenskih tekstov, sodobnih avtorjev.« (Belle 2015)

Ob predstavah ponujajo tudi pogovore z ustvarjalci, pedagoški klub, ter knjižno zbirko, ki ima že daljšo tradicijo. Letno organizirajo tudi dobro obiskan dobrodelni koncert v Kino Šiška za srednješolce. Vse dodatne vsebine, ki potekajo poleg predstav, vidijo tudi kot del grajenja njihove tržne znamke. Iz gledališke ponudbe poskušajo izstopati s promoviranjem svojega mladega gledališkega ansambla, posameznih predstav ne oglašujejo pogosto. Svojo tržno znamko želijo komunicirati kot mlado sodobno podobo gledališča. Dogajanje želijo v prihodnosti prenesti tudi v izven svojih dvoran in v druge prostore gledališča. Želijo si npr. aktivirati predprostor, foyer (tj. prostor, kjer se zbira občinstvo med odmori) in izložbo pod pasažo njihovega gledališča.

»Ker gre čez pasažo ogromno ljudi, si želimo urediti ta prostor, da bi ljudje pogledali noter, ko gredo mimo. (Belle 2015)

SMG svoj repertoar zastavlja v skladu s svojim poslanstvom in tako predstavlja družbeno kritično in angažirano gledališče. V abonmaje vključuje tudi dodatne vsebine, kot so npr. pogovori z ustvarjalci uprizoritev.

»Mladinsko je drugačno gledališče. Najboljša prepoznavnost so odmevne, drugačne predstave.« (Grahek 2015)

Gledališče Glej v svojem delovanju pripisuje velik pomen dodatnim programom, ki so navadno za slovenski prostor nova. Naj bo to gledališki program, kjer se lahko mladi režiserji prvič predstavijo, eksperimentalna gledališka dela, predstave v angleščini za tuje obiskovalce ali druge vsebine.

»Ena izmed filozofij Gleja je tudi v tem, da se odpirajo neki novi prostori. /.../ Prednost Gleja, ki ga imamo pred ostalimi je ta, da ta marketinški manko, ki ga imamo, lahko nadomestimo z vsebinskim premislekom.« (Avbar 2015)

Z razliko od ostalih obravnavanih gledališč je Cankarjev dom kulturni center, ki pod svojo streho združuje različne kulturne dejavnosti. Cankarjev dom tako deluje kot tržna znamka, ki predstavlja svoje različne izdelke.

»Vse kar počnemo, je v bistvu to grajenje tržne znamke. Ker Cankarjev dom kot brand je mati vseh naših produktov /.../ Ga negujemo, ga krepimo, ga posodabljam, hkrati pa znotraj, pod krinolino Cankarjevega doma, rastejo nove, ki jo krepijo.« (Globačnik 2015)

Prav tako kot ostala gledališča, se posvečajo ostalim vsebinam, kot so denimo pogovori z ustvarjalci. Dodatne vsebine se prepletajo z ostalimi kulturnimi dejavnostmi, s tem ustvarjajo širši pogled na umetnost.

»Pri nas se prepletajo vse vsebine, sodelovanja med področji, ravno zato, da se krepí ta širši pogled na umetnost.« (Globačnik 2015)

### ***Igralci kot del grajenja tržne znamke gledališča***

V obravnavanih kulturnih ustanovah, ki imajo svojo lastno igralsko zasedbo, gradijo tržno znamko preko igralcev. Med analiziranimi gledališči so to Drama, MGL in SMG. Cankarjev dom in Gledališče Glej svojega stalnega igralskega ansambla nimata.

Igralci, ki so zaposleni v SNG Drama Ljubljana, primarno ustvarjajo v Drami, ves čas pa tudi v drugih sferah, ki so morda bolj komercialno naravnane. Nekateri izmed igralcev so tudi del gledališke zgodovine in sedanjosti, so tudi njihovi ambasadorji (Pristov in Simonič 2015). Z njihovo pomočjo gradijo ugled, prav tako pa tudi oni svoj ugled gradijo s pomočjo gledališča.



Nosijo status vrhunskih državnih umetnikov. »Gre za vzajemen proces«. (Pristov 2015)

MGL se grajenju svoje tržne znamke preko svojega igralskega ansambla zelo posveča. Gre za mlade in nekoliko starejše igralce, ki so v javnosti prepoznavni.

»To so na nek način klasični dramski igralci, a so tudi popularni, in jih poznajo s TV oglasov.« (Belle 2015)

SMG se pri tem pristopu razlikuje. Kljub temu, da ima svoj lastni igralski ansambel, ne gradi svoje prepoznavnosti na igralcih, ampak se usmerja na energijo, ki se izraža preko igre.

V Gleju stalnega igralskega ansambla nimajo, igralce pripelje posamezna avtorska ekipa, ki v nekem obdobju ustvarja v Gleju. Ves čas pa imajo pregled nad igralskim kadrom, ki bi bil primeren. Prav tako tudi Cankarjev dom svoje tržne znamke ne more graditi na igralcih, ki tam ustvarjajo, saj svojega lastnega igralskega ansambla nimajo.

### ***Prepoznavnost s celotno grafično podobo***

Vse obravnavane ustanove se pomena celotne grafične podobe (CGP) močno zavedajo in imajo že dlje časa celotno grafično podobo, ki jo ohranjajo ali nadgrajujejo.

SNG Drama Ljubljana s svojo celotno grafično podobo komunicira preko vseh komunikacijskih kanalov. Ključna barva, ki jo uporabljajo, je kraljeva modra barva, ki daje vtis elegance in živosti. Barva je prišla v uporabo s prihodom novega ravnatelja in s tem nadomestila rdečo.

»Vizija ravnatelja se kaže preko vsebine in tudi preko vizualne podobe.« (Simonič 2015)

Dramin CGP želi biti eleganten in enoten, »želi postaviti prisotnost in zapomnljivost. Vse grafične podobe, ki so do sedaj obstajale, so imele neko rdečo nit in so sledile neki umetniški estetiki.« (Pristov 2015).

Tipografija in logotip sta stalna, vendar se skozi leta nekoliko spreminjata in prilagajata. Modra barva se uporablja v kombinaciji z belo in črno barvo. Dramin CGP se kaže tudi na zunanji pasaži, ki je prav tako prevzela značilno modro barvo. Logotip, ki ga je oblikoval Matjaž Vipotnik, včasih izstopi iz same funkcije logotipa in nosi tudi simbolni pomen. Kljub veliki prepoznavnosti Slovenskega narodnega gledališča Drama Maribor, je navadno ob

uporabi imena Drama mišljena SNG Drama Ljubljana. Tudi to je eden izmed razlogov, da je njihova spletna stran [www.drama.si](http://www.drama.si) in je ob tem povsem jasno za katero gledališče gre.

»Smo gledališče z dolgo tradicijo in se tudi ta simbolika skozi logotip izraža. In pa tudi samo ime – naš logotip je naše ime.« (Pristov 2015)

Veliko pozornost namenjajo tudi fotografiji in fotografiranju igralcem in vseh uprizoritev. Fotografije nato uporabljajo za nadaljnjo komunikacijo preko tiska ali spleta.

Celostna grafična podoba MGL je sestavljena iz logotipa in magenta rožnate barve. Čeprav naj bi barva njihovega CGP izražala mladosten videz, ki je v skladu z njihovo filozofijo, si ga želijo v prihodnosti korenito spremeniti. Prav tako se želijo bolj posvetiti kvalitetnejšim fotografijam. Večjo pozornost vizualnim elementom posvečajo pri oblikovanju sezonske knjižice, ki predstavlja prihajajočo sezono in vsako leto nosi drugačno nit.

»Ko določimo knjižico, je pravzaprav to naše vodilo skozi celo sezono. Ne toliko kot naš logotip.« (Belle 2015)

Celostna grafična podoba SMG se je preko let prav tako spreminjala, a v različnih variacijah vedno obdržala logotip, ki ga je v osnovi oblikoval Matjaž Vipotnik. V času intervjuja so bili ravno v fazi prenavljanja CGP, čez nekaj mesecev pa so že predstavili svojo prenovljeno podobo.

»Celostno podobo Slovenskega mladinskega gledališča je pred desetletji zasnoval Matjaž Vipotnik. Vmes so se zgodile bolj ali manj posrečene mutacije. Ob šestdesetletnici se vračamo h koreninam. /.../ To je brezčasen CGP.« (Grahek 2015)

V gledališču Glej se zavedajo pomembnosti CGP in s svojo prepoznavno čisto črno-belo podobo izražajo njihovo filozofijo.

»Predvsem komunicira preprostost, čistost in nekonvencionalnost. Predvsem to. In da gre za neko butično izkušnjo, da je drugačno, da je izstopajoče.« (Avbar 2015)

CGP Cankarjevega doma komunicira njihovo vizijo - to, da je Cankarjev dom sinonim za kakovost.

»Da predstavljamo vrhunske dogodke in da vse, kar se v tej hiši zgodi, poteka na najvišjem nivoju.« (Globačnik 2015)

### ***Nagovarjanje preko različnih komunikacijskih orodij***

Vsi vprašani v svoji službi marketinga in odnosov z javnostmi uporabljajo več različnih komunikacijskih orodij. Tu gre za celo paleto različnih orodij, vedno več pozornosti posvečajo spletnim medijem. Pod te spada spletna stran, družbena omrežja in naročanje na e-novice.

V MGL kot najmočnejše kanale komuniciranja navajajo družbena omrežja, kjer uporabljajo tudi plačljive objave in obveščanje preko e-novic. Tu imajo naslovnike, razdeljene na tri skupine – abonente, novinarje in splošno skupino obiskovalcev in različnih podjetij. Abonentom občasno pošiljajo tudi SMS sporočila. Pri družbenih omrežjih veliko vlogo odigrajo tudi njihovi igralci, ki objave delijo preko svojih profilov.

»Zelo veliko naših igralcev ima svoje osebne profile, kar nam zelo olajša zadeve. Sami, skozi lastne profile potem delijo naše objave, jih lajkajo ...« (Belle 2015)

SMG kot najučinkovitejše orodje izpostavijo priporočilo »od ust do ust«.

»Iskreno je še vedno najbolj učinkovito priporočilo od ust do ust. "Hej, v Mladinskem je nova predstava, ki si jo moraš ogledati"« (Grahek 2015)

V Gledališču Glej imajo pošiljanje e-novic segmentirane na organizacije, splošno javnost, sodelavce, poleg obveščanja o svojem programu pa novice nadgrajujejo z vsebinami, ki niso neposredno povezane z Glejem.

»Mnogokrat smo tako svoje novice prilagodili tudi temu, kar se dogaja v tujini, kam se prijaviti, kakšne so nove priložnosti za mlade ustvarjalce. Tako, da tudi preko tega skušamo graditi community building.« (Avbar 2015)

Drama za svoje najbolj ažurne kanale postavlja družbena omrežja (Facebook, Twitter, Instagram) in spletno stran. Kot izjemno učinkovit kanal postavlja oglaševalske panoje in plakate ter tudi naročanje na e-novice.

V Cankarjevem domu nobenega kanala ne izpostavijo za najučinkovitejšega, pri komunikaciji integrirano uporabljajo več orodij in naslavlja širše občinstvo.

### 3. Pomen občinstva

Raziskane organizacije se v večini posvečajo segmentiranju svoje ponudbe na različne ciljne skupine, to počnejo preko različnih abonmajev. Kljub temu, da je ponudba segmentirana na različne abonmaje, je njihova osnovna ciljna skupina precej splošna in pri vseh podobna. Privabiti želijo vse ljubitelje gledališča, saj je za velikost Ljubljane kulturna ponudba precej široka. Ker pa je večina obiskovalcev starejših generacij, se v svojih programih osredotočajo na mlajšo publiko.

Vse ostale obravnavane organizacije – Drama, MGL, SMG in Cankarjev dom – svoj program segmentirajo na različne abonmaje. Abonmajev nimajo samo v Gledališču Glej, kjer pa ne želijo privabiti le novih gledalcev, ampak želijo te vključiti tudi v sodelovanje. Naj so to igralci ali ustvarjalci drugih vsebin. Ustvariti želijo skupnost, v kateri se sodelujoči pri projektih identificirajo z njihovo tržno znamko. Pri tem razvijajo strategije za pridobivanje občinstva preko grajenja skupnosti in ne preko tržnih posegov.

»Veliko tistih, ki so sodelovali pri teh projekth, jemlje Glej kot domače, kot tisto njihovo kulturno bazo.« (Avbar 2015)

V Drami se v različnih abonmajih osredotočajo predvsem na »otroke, dijake, študente, mlade zaposlene, družine, upokojence«. Prisotni so v vseh starostnih skupinah, najbolj se usmerjajo k pridobivanju mlade publike. Porast abonentov beležijo med študenti.

»Smo pa veseli, da je toliko zares mlade publike, ki se jo vzgaja in bi jih tudi radi ohranili kot svoje abonente in da bodo tudi oni naprej s svojimi otroci prišli nazaj.« (Simonič 2015)

Tudi v MGL imajo abonmaje usmerjene v različne starostne skupine. Kot pravijo, imajo klasične, dijaške, študentske in upokojenske abonmaje. Stremijo k povečanju števila mladih, a je kljub temu starejših obiskovalcev več. V zadnjih letih se je program usmerjanja proti mlajši publiko obrestoval, zato danes beležijo rast dijaških in študentskih obiskovalcev.

V SMG za ciljno skupino označujejo vse, ki imajo radi gledališče, to so »gledalci vseh starostnih skupin, ki so tudi sami družbeno odgovorni in kritični obenem.« (Grahek 2015)

Pri tem veliko pozornost posvečajo mladim generacijam, kar označujejo kot velik izziv.

V Cankarjevem domu imajo več abonmajev glede na različne kulturne dejavnosti. Del gledališkega abonmaja je namenjen tudi za najstnike in otroke. Imajo tudi gledališko-glasbeni

abonma. V splošnem nagovarjajo vse obiskovalce.

»Premala je Slovenija, da bi lahko rekli, da nekih obiskovalcev ne potrebujemo. Vse potrebujemo in z vsemi orodji jih je potrebno nagovarjati.« (Globačnik 2015)

## **7.4 Interpretacija dobljenih podatkov**

Glede na analizirane podatke v prejšnjem poglavju, se bomo tu poglobili v njihovo interpretacijo. Da bi lahko prišli do končnega odgovora na raziskovalno vprašanje, bomo zasnovali tabelo in v njej označili ali delovanje gledališče ustreza določenim predpostavkam. Za ocenjevanje bomo uporabili tri ocene in jih označili z DA, NE in DELOMA. Predpostavke so določene z glavnimi ugotovitvami poglobljenih intervjujev.

### **1. Razumevanje kulturnega marketinga**

Ocenimo lahko, da se v vseh gledališčih zavedajo razlikovanja med tradicionalnim in kulturnim marketingom. Iz odgovorov je razvidno, da svoje delo v prvi vrsti prilagajajo umetniškemu vodenju in trgu ne prilagajajo svojega izdelka. Da bi lahko natančneje ocenili, ali je temu res tako, bi bilo potrebno pridobivanje dodatnih podatkov, kot npr. strokovno mnenje o tem ali njihovi izdelki res ustrezajo njihovi filozofiji delovanja in poslanstvu.

### **2. Različni pogledi na grajenje tržne znamke**

#### *Vloge tržne znamke*

Že v prejšnjem poglavju smo analizirali razumevanje vloge tržne znamke preko teoretskih predpostavk Laider-Kylanderja in drugih (2007) ter ugotovili, da jim odgovori intervjuvancev v veliki meri ustrezajo. Kljub temu lahko dodatno kritično ovrednotimo njihove odgovore. Ob pregledu spletnih strani ugotovimo, da je samo v primeru Cankarjevega doma navedena zastavljena vizija in njihovo poslanstvo. Menimo, da bi zapisana vizija in poslanstvo prispevala k izpolnjevanju tretje vloge tržne znamke – naslavljanju vseh deležnikov – in s tem tudi pridobivanju donatorskih in sponzorskih sredstev. Kljub temu zaključimo, da vloge svoje tržne znamke dobro izpolnjujejo.

#### *Igralci kot del tržne znamke*

Kot smo ugotovili, imajo nekatera obravnavana gledališča svoj igralski ansambel. Predvsem Drama in MGL to s pridom izkoriščajo in svoje igralce vidijo v vlogi grajenja tržne znamke. Njihove igralce vidimo tudi v bolj komercialnih sferah, v televizijskih oddajah, serijah ali oglasih.

Drugače je v Gleju, kjer igralskega ansambla nimajo. Vseeno lahko rečemo, da se deloma zavedajo priložnosti grajenja tržne znamke preko igralcev, saj imajo neprestan pregled nad tem kadrom. Za Cankarjev dom lahko ocenimo, da se pri grajenju tržne znamke ne zanašajo na igralce. Kot pravijo, le-ti pridejo morda le enkrat na njihov oder, saj gre za ustanovo z gostujočimi predstavami. Vseeno menimo, da lahko gledališča, ki svojega igralskega ansambla nimajo, na igralcih uprizoritev, ki jih predvajajo, lahko gradijo svojo tržno znamko. Ob predstavitvi sodelujočih pri njihovih uprizoritvah, predstavljajo igralci priložnost za grajenje tržne znamke.

### ***Programske vsebine kot del tržne znamke***

Pritrdimo lahko, da so vsebine, ki jih obravnavana gledališča izvajajo poleg uprizoritev, tudi del grajenja tržne znamke. Dodatne vsebine, kot so razstave, pogovori z ustvarjalci, koncerti itd. so tudi del grajenja tržne znamke in s tem tudi občinstva in tako primarno niso namenjene samo umetnosti sami. To velja za vse obravnavane kulturne organizacije.

### ***Prepoznavnost s celostno grafično podobo***

Ocenimo lahko, da se pomena celostne grafične podobe zavedajo vsi. Med seboj se njihove podobe zelo razlikujejo in s tem tudi gradijo na svoji prepoznavnosti. Za Dramo, MGL, Glej in SMG lahko rečemo, da svojo podobo osvežujejo in jo s tem prilagajajo posameznemu obdobju, medtem ko za Cankarjev dom o tem nimamo točnih podatkov.

### ***Uporaba različnih komunikacijskih orodij***

Glede na zbrane podatke lahko podamo mnenje, da se v SNG Drama Ljubljana uspešno načrtno usmerjajo v komunikacijo preko različnih orodij. Za svojo ažurnost uporabljajo predvsem spletne medije. Podoben trend smo opazili tudi v MGL, kjer uporabljajo različne komunikacijske kanale in se usmerjajo v družbena omrežja in e-novice. Gledališče Glej na prvo mesto postavlja družbena omrežja in e-novice, zaradi nizkih sredstev se v tiskane medije ne usmerjajo. Za omenjena gledališča lahko zaključimo, da se načrtno usmerjajo komunikaciji preko raznolikih posameznih kanalov. Medtem imamo za SMG in Cankarjev dom nekoliko manj natančne odgovore. Čeprav pravijo, da integrirano uporabljajo vsa orodja, natančnejše usmeritve ne zaznamo.

### 3. Pomen gledalcev v gledališču

Ocenimo lahko, da se vsa obravnavana gledališča posvečajo svojemu občinstvu, vendar ne na enak način. To počnejo predvsem z osebnim stikom in prilagajanju abonmajev glede na različne termine in starostne skupine. Nekaterim abonmajem so dodane tudi ostale vsebine. Podobnost opazimo pri Drami in MGL, kjer opisujejo podobne ciljne skupine in s tem povezane abonmaje. Pri SMG in Gleju pa gre za bolj specifično usmerjanje v občinstvo. Poseben pristop pri grajenju svojega občinstva ima Glej, ki v svoje kroge privablja ljudi v smislu nagovarjanja sodelujočih in ne obiskovalcev. Menimo, da pristop ponuja možnost močnega grajenja tržne znamke z veliko vključenostjo uporabnikov.

Tabela 7.4.: Prisotnost zavedanja tržne znamke pri obravnavanih gledališčih

	Drama	MGL	SMG	Glej	CD
Izvajanje kulturnega mark.	DA	DA	DA	DA	DA
Razumevanje tržne znamke					
<i>Vloge tržne znamke</i>	DA	DA	DA	DA	DA
<i>Igralci kot tržne znamke</i>	DA	DA	deloma	deloma	NE
<i>Programske vsebine kot del tržne znamke</i>	DA	DA	DA	DA	DA
<i>Prepoznavnost s CGP</i>	DA	DA	DA	DA	DA
<i>Uporaba komunik. orodij</i>	DA	DA	deloma	DA	deloma
Pomen gledalcev	DA	DA	DA	DA	DA

## 8 SKLEP

V diplomskem delu se osredotočamo na grajenje tržne znamke in prisotnosti tržne znamke v gledališčih. Prvi del diplomskega dela smo namenili vpogledu v teorijo. Najprej smo se osredotočili splošnim opredelitvam neprofitne organizacije, gledališča, marketinga in bolj specifično kulturnega marketinga. Pozornost smo nato usmerili v obravnavanje tržne znamke in kulturne tržne znamke gledališča. Empirični del raziskave smo izvedli na podlagi metode študije primera, ki smo jo izvedli na petih primerih ljubljanskih gledališč.

Podatke za izvedbo študije primera smo pridobili s sekundarno metodo polstrukturiranih (poglobljenih) intervjujev. Intervjuje smo izvedli s predstavniki marketinga in odnosov z javnostmi petih različnih gledališč oz. kulturnih ustanov. Za interpretacijo analize smo uporabili tudi podatke iz njihovih spletnih strani. Glede na teoretsko in empirično raziskavo lahko pritrtilno odgovorimo na zastavljeno raziskovalno vprašanje in pri tem povzamemo ključne značilnosti grajenja tržne znamke posameznih obravnavanih gledališč.

Pridobljene ugotovitve iz poglobljenih intervjujih smo razdelili na tri ključne skupine: razumevanje kulturnega marketinga, različni pogledi na grajenje tržne znamke in razumevanje pomena gledalcev v gledališču. Ugotovili smo, da se obravnavane organizacije grajenju svoje tržne znamke zelo posvečajo. Kot je to za področje kulture značilno, poteka znamčenje z velikim ozirom na produkt in ne trg. Pri tem v veliki meri upoštevajo poslanstvo in osebne ter iskrene odnose s svojimi obiskovalci. V skladu s tem tudi izbor repertoarja temelji na njihovem osnovnem poslanstvu. To velja za uprizoritve in vrsto dodatnih vsebin, ki so tudi del grajenja tržne znamke. Del grajenja tržne znamke predstavljajo tudi igralci. Pomen CGP je močno prisoten in prepoznaven. Obravnavane ustanove segmentirajo svojo ponudbo predvsem na različne abonmaje, kjer uprizoritve delijo glede na starostne skupine, termine ali različna zanimanja, s čimer svojo ponudbo prilagodijo uporabniku.

Zaradi nizkega števila vzorcev, končnih ugotovitev ne moremo posploševati, z metodo študije primera pa končni odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje vseeno generaliziramo in prenesemo na ljubljanska in celo slovenska gledališča. Dodatne pomanjkljivosti, ki jih opazimo, je potreba po dodatni sekundarni metodi. Za lažje razumevanje občinstva bi npr. lahko za posamezno organizacijo izvedli kvantitativno raziskavo o mnenju obiskovalcev. Manko vidimo tudi v literaturi na področju kulturnega marketinga, kjer je relativno malo literature za specifično področje znamčenja v kulturnih ustanovah. Največ literature je na



področju kulturnega marketinga v povezavi z marketinškimi aktivnostmi v muzejih, medtem ko je tega za področje uprizoritvenih umetnosti precej manj.

Pričujoči prispevek odpira veliko iztočnic za nadaljnjo raziskovanje. Tako bi se lahko bolj osredotočili na raziskovanje obiskovalcev, na njihova mnenja o posameznih ustanovah in identifikacijo z njimi. Raziskali bi lahko tudi odprtost do marketinga pri obiskovalcih gledališč.

## 9 LITERATURA

1. Aaker, A. David in Erich Joachimsthaler. 2002. *Brand Leadership*. Sydney: Free Press Business.
2. Avbar, Rok. 2015. Intervju z avtorico. Ljubljana, 6. julij.
3. Belle, Simona. 2015. Intervju z avtorico. Ljubljana, 9. julij.
4. Cankarjev dom. Dostopno prek: [www.cd-cc.si](http://www.cd-cc.si) (29. julij 2016).
5. Colbert, François in Yannik St-James. 2014. Research in Arts Marketing: Evolution and Future Directions. *Psychology and Marketing* 31 (8): 566–575.
6. Colbert, François. 2003. Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts. *International Journal Of Arts Management* 6 (1): 30–39.
7. Colbert, François. 2009. *Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations*. Geelong: Deakin University.
8. Colbert, François, Jacques Nantel, William Poole, Suzanne Bilodeau in J. Dennis Rich. 2001. *Marketing Culture and the Arts*. London: Paul & Co Pub Consortium.
9. Daw, S. Jocelyne, Carol Cone, Anne Erhard in Kristian D. Merenda. 2011. *Breakthrough nonprofit branding: seven principles for powering extraordinary results*. New Jersey: JohnWiley & Sons, Inc., Hoboken.
10. De Chartony Leslie. 2002. *Blagovna znamka: Od vizije do vrednotenja*. Ljubljana: GV Založba.
11. Flick, Uwe. 2009. *An Introduction to Qualitative Research*. London: SAGE Publications.
12. Fraser, Iain. 2004. The Marketing of theatre. V *Arts Marketing*, ur. Finola Kerrigan, Peter Fraser in Mustafa Özbilgin, 42–68. Oxford: Routledge.
13. Fraser, Peter, Finola Kerrigan in Mustafa Özbilgin. 2004. Key Issues in Arts Marketing. V *Arts Marketing*, ur. Finola Kerrigan, Peter Fraser in Mustafa Özbilgin, 42–68. Oxford: Routledge.
14. Frey, S. Brunom, Werner W. Pommerehne. 2001. *Muze na trgu*. Murska Sobota: Pomurski akademski center in Kranj: Ustanova za podjetništvo.
15. Gledališče Glej. Dostopno prek: [www.glej.si](http://www.glej.si) (29. julij 2016).

16. Globačnik, Saša. 2015. Intervju z avtorico. Ljubljana, 21. julij.
17. Grahek, Helena. 2015. Intervju z avtorico. Ljubljana, 22. julij.
18. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
19. Kapferer, J. Noel. 2008. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London, Philadelphia: Kogan Page.
20. Kline, Miro. 2008. *Sprožanje konkretnih občutij ljudi najbolj prepriča o nakupu*. Informacijsko središče Korak.
21. Kolarič, Zinka, Andreja Č. Meglič in Maja Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Kotler, Philip, Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing management*. London: Pearson Education International.
23. Kotler, Philip. 1979. Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations *Journal of Marketing* 43 (1): 37–44.
24. Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
25. Laidler-Kylander, Nathalie, John A. Quelch in Bernard L. Simonin. 2007. Building and Valuing Global Brands in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management & Leadership* 17 (3): 253–277.
26. Lipovšek, Brigita. 2014. *Povpraševanje po kulturi v Sloveniji*. Statistične informacije Ministrstva za kulturo RS. Ministrstvo za kulturo RS, Služba za sodelovanje s civilno družbo.
27. Mesec, Bojana. 2008. *Družbeni okvir neprofitnih organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
28. Mestno gledališče ljubljansko. Dostopno prek: [www.mgl.si](http://www.mgl.si) (29. julij 2016).
29. Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije. 2011. *Analiza stanja na področju kulture s predlogi ciljev za nacionalni program za kulturo 2012–2015*. Dostopno prek: [http://www.lenartkucic.net/wp-content/uploads/2011/05/Analiza\\_stanja\\_na\\_podrocju\\_kulture\\_s\\_predlogi\\_prednostnih\\_ciljev-marec\\_2011\\_popravljen028032011.pdf](http://www.lenartkucic.net/wp-content/uploads/2011/05/Analiza_stanja_na_podrocju_kulture_s_predlogi_prednostnih_ciljev-marec_2011_popravljen028032011.pdf) (28. avgust 2015).

30. Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije. 2014. *Nacionalni program za kulturo 2014-2017: pot do novega modela kulturne politike*. Dostopno prek: <http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Drugo/novice/NET.NPK.pdf> (28. avgust 2015).
31. Potočnik, Vekoslav, Alenka Umek. 2004. *Terminološki slovar trženja : angleško-slovenski, slovensko-angleški*. Ljubljana: GV založba.
32. Pristov, Jernej. 2015. Intervju z avtorico. Ljubljana, 3. julij.
33. Qu., Sandy Q, John Dumay. 2011. The Qualitative Research Interview. *Qualitative Research in Accounting & Management* 8 (3): 238–264.
34. Simonič, Milana. 2015. Intervju z avtorico. Ljubljana, 3. julij.
35. Slovensko mladinsko gledališče. Dostopno prek: [www.mladinsko.si](http://www.mladinsko.si) (29. julij 2016).
36. SNG Drama Ljubljana. Dostopno prek: [www.drama.si](http://www.drama.si) (29. julij 2016).
37. Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.

## **PRILOGE**

### **Priloga A: Vprašalnik za poglobljene intervjuje**

#### **Tematski sklopi vprašanj z okvirnimi vprašanji za poglobljene intervjuje**

##### **1. Splošno o določenem gledališču**

- Kako bi opisali vaše gledališče? Kakšne so njegove vrednote in poslanstvo?
- Kolikšna je obiskanost v vašem gledališču?
- Mislite, da zanimanje za gledališče upada? Kakšna je obiskanost v vašem gledališču danes v primerjavi s preteklimi sezonami? Je v vašem primeru gospodarska kriza vplivala na manjšo obiskanost gledališča?

##### **2. Marketing v kulturi in marketing v gledališču**

- Marketinško upravljanje v kulturi poteka drugače kot v drugih panogah. Kaj se v marketingu v kulturi oz. v marketingu v gledališču razlikuje od marketinga na drugih področjih?
- Se vaše gledališče v zadnjih letih bolj opazno ukvarja z marketingom?
- Ali pri pripravljanju marketinškega načrta sledite klasičnim marketinškim modelom, ali se poslužujete drugih? Kaj se vam pri vašem delovanju zdi najpomembnejše, ko npr. sestavljate načrt za novo kampanjo?

##### **3. Osredotočanje na tržno znamko**

- Ponudba kulturnega programa v Ljubljani je široka. Kako izstopate iz široke ponudbe kulture in še natančneje, gledališkega programa? Kako vaše gledališče skrbi za prepoznavnost? Kako sami vidite podobo svojega gledališča?
- Ali posvečate pozornost grajenju tržne znamke gledališča?
- So vaši igralci tudi del tržne znamke gledališča?

##### **4. Ciljne skupine in razvijanje občinstva**

- Brez gledalcev oz. občinstva gledališče pravzaprav ne more obstajati. Kdo je vaša ciljna/e skupina/e gledalcev in na kakšen način jih ohranjate?
- Posvečate pozornost tudi segmentaciji svoje ponudbe glede na različna zanimanja obiskovalcev?
- Z znamko gledališča se gledalec lahko identificira, ob tem pa mu lahko gledališče ponudi tudi možnosti učenja. Namenjate morda pozornost tudi tej perspektivi?

##### **5. Tržno komuniciranje kot del grajenja tržne znamke**

- Pri komuniciranju z javnostjo uporabljamo veliko različnih komunikacijskih orodij. Katere uporabljate vi in katero se vam zdi najbolj učinkovito?
- Bi lahko rekli, da je obiskanost predstave zaradi bolj intenzivnega ali močnejšega oglaševanja v določenih primerih večja?
- Ali uporabljate poleg klasičnih tržnokomunikacijskih orodjih tudi bolj nekonvencionalne pristope? Če za trenutek odmislimo finančne ovire, bi jih vključili v svojo komunikacijo z javnostjo?
- Ali uporabljate orodja za analiziranje uspešnosti tržnega komuniciranja – uspešnosti oglaševanja, družbenih omrežij, obiskanost spletne strani?
- Celostna grafična podoba je lahko tudi tista, zaradi katere se enkratni obiskovalec z gledališčem bolj identificira in tako gledališče večkrat obiše. Kaj komunicira vaša CGP?
- Pri svoji komunikaciji uporabljate tudi možnost naročanja na novice. Kaj vse vsebujejo vaši t.i. »newsletteri« – samo informacije o predstavah oz. programu ali vključujete tudi bolj izobraževalne vsebine? Ali uporabljate targetiranje različnih novic na različne ciljne skupine?
- Prilagajanje programa zaradi želja občinstva in problematika le-tega
- Če želi gledališče napolniti svojo dvorano in se kot ustanova tudi obdržati, je morda kdaj potrebno svoje dejavnosti usmeriti tudi na druga področja. Ali uporabljate vaše prostore tudi za druge dejavnosti, ki niso del vaše ustanove? Jih proti plačilu oddajate v najem?

## **Priloga B: Intervju za SNG Drama Ljubljana**

### **Kako bi opisali vaše gledališče? Kakšne so njegove vrednote in poslanstvo?**

*Jernej:* Vrednote Drame so visoka umetniška vrednost, kvaliteta, zagotavljanje javnega poslanstva ... Izobraževanje javnosti, pri nas je prednost to, da ponujamo abonmaje in programe za različne starosti. Na kratko če povzamemo - ker smo javni zavod, so naše vrednote povezane z izvajanjem javne službe.

*Milana:* Naše vrednote so visokokakovosten program, visoke umetniške uprizoritve, vrhunski igralski ansambel, delo z različnimi ciljnim skupinami, od najmlajših do najstarejših. Pri tem pokrivamo vse publike – Ciciban, najst, študenti, odrasli in starejši.

*Jernej:* Naše poslanstvo pa je, da se ukvarjamo z umetniško produkcijo in ne s komercialno. Da bi neodvisno od trga lahko to tudi delali, smo tudi financirani s strani države. Mogoče je smiselno omeniti, da je realno stanje vsako leto takšno, da se financiranje s strani države vsako leto zmanjša. Ne samo za nas, za vse javne inštitucije. Kar pa pomeni, da je ta neodvisnost od trga vsako leto čedalje manjša. Tako, da se je treba ukvarjati s samo snovjo in samimi produkti zelo tržno. Potrebno je razmišljati in okrog stvari ustvarjati PR. Ni isto, kot je bilo včasih.

### **Torej se potem v primerjavi s preteklimi leti več posvečate tržnim aktivnostim?**

*Jernej:* Da, čedalje več ...

*Milana:* Ja, manj denarja je ... Vse je treba narediti bolj učinkovito, bolj ciljano.

*Jernej:* Če ne govorimo ravno v točnih številkah, bi recimo lahko rekli, da če imamo zdej nek določen budžet, je bil ta budžet recimo osem let nazaj tudi do štirikrat večji. Premosorazmerno je bilo z nekimi sredstvi, ki so takrat bila na voljo, za tem koliko je bilo prodano na trgu, že s tem, da je bilo zagotovljeno s strani države. Z nekim normalnim procentom, ki se namenja za promocijo, se je pač dalo, zdej se pa sredstva zmanjšujejo na vseh področjih in primarno in najhitreje se zmanjšujejo na tem področju. Zato, da se lahko produkcija nemoteno izvaja, čeprav je tudi tukaj veliko kompromisov, tudi produkcija je okrnjena. Nimamo nekih dragih scenografij ... Krčenje se najprej zgodi pri marketingu in neoperativnih stroških.

*Milana:* Večinoma se tudi dela kompenzacija. Tako, da se je nazaj vrnilo do blagovne menjave, menjava storitev za storitev ...

*Jernej:* To niti ni tak problem, to bi se še dalo shajat. Problem je, da nekatera gledališča niso še povsem spoznala, da se morajo s tem ukvarjati resno, če se odločijo, da bodo naredila neko veliko produkcijo, ki bo zahtevala tolik in tolik vložka in bo imela tolik in tolik ponovitev, kot smo npr. imeli z Iliado. Če ti na tej platformi ne ustvariš pogojev, v smislu, da obstaja nek budžet, obstaja neka kampanja, obstajajo termini, ki so vnaprej določeni, torej vzpostaviš nek osnoven model 4P – da imaš izdelek, ki ga v nekem obdobju prodajaš in točno kdaj in delaš vse okrog tega, da ljudje pač pridejo. In tako lahko potem ustvariš zanimanje za uprizoritve, kot so Iliada, Jugoslavija ... Če bi jih prepustili samim sebi, torej da bi jih samo naredili, tako kot je blo to včasih - objavil tistih nekih oglasov, ki jih je bilo možno objaviti, poslali press, odgovorili na vprašanja novinarjev, ki bi jih imeli postavljene v zvezi s tem, potem bi verjetno bil obisk dosti manjši. In tukaj gre mogoče za neko spremenjeno dinamiko. Ti projekti so zelo tržno prisotni in so v momentu, ko se nekdo odloči za en projekt, ki je uspešnejši tudi v tržnem smislu, da ne bo šel gledat nekega drugega projekta, ki pa je manj izpostavljen. V zadnjih letih se je vzpostavilo neko veliko rivalstvo po izpostavljenosti. Že če samo gledaš TAM TAM plakate, lahko rečeš, da je 60 procentov plakatov gledališče, film, muzeji, grad.

**Ste torej opazili, da če več pozornosti namenite oglaševanju, je tudi obiskanost večja ali to ni nujno?**

*Milana:* Ja, pri nas se je izkazalo tako. In bi si želeli, da bi tega bilo več, torej da bi imeli na voljo več sredstev za posamezne projekte. Ker je tudi potem sam izkupiček večji.

*Jernej:* Ja ... ampak je tudi razlika med predstavami komercialnega gledališča, ki že z naslovi štarta v smislu, da so neki »blog busterji«. V smislu, da že sam naslov proda predstavo. Medtem pa ko narodna gledališča, no, tudi nekatera gledališča odprta s strani občin, ampak predvsem narodna gledališča, stremijo k temu, da izbirajo naslove, ki že v štartu ne povejo kaj dosti. Ki so neznani. Gre za nove avtorje, gre za nepoznane avtorje, so lahko neki geniji. Potem nastanejo predstave, ki so res umetniški presežki, ampak jih je potem zares težko tržiti na isti način, kot pa če na oder postaviš nek kulturni roman, neko kulturno dramsko delo, za katerega vsi, tudi tisti, ki ne vedo nič o gledališču, zanj vejo. Ja ... to je tudi del marketinga, ki pa ubistvu ni del marketinga. Kar pa v večini gledališč, PR in marketing bistveno manj sodelujeta pri postavljanju programa, kot pa je recimo to navada v nekih storitvenih, mogoče

bolj proizvodnih panogah, ko je odločitev, da boš nekaj prodajal, marketinška. Ker drugače ne gre in moraš to narediti, da preživiš. In ta javna sredstva imajo ta namen, da se ne rabiš marketinško odločat, ampak ko se marketinško odločaš ne izgubiš nivo kvalitete, ki jo rabiš. Kaže se pri tem tudi neka sinergija. Da je nek projekt umetniško uspešen, in da si ga hkrati ogleda več ljudi.

**Če se zopet vrnemo na primerjavo s prejšnjimi leti, je obiskanost gledališč manjša/večja, je morda v času gospodarske krize padla? Se prodaja vstopnic opazno viša ali nižja?**

*Milana:* Jaz sem sicer tu samo šele dve leti, tako da za daljša obdobja ne morem natančno govorit. Ampak abonenti ostajajo na istem nivoju. Zadnjih pet let ostajajo abonenti na istem nivoju, ni nekega velikega upada. Edino kar je opaziti je, da se najprej prodajo najdražji sedeži in najcenejši sedeži. Opazno je samo to, da te sredine ni več.

*Jernej:* Prodaja vstopnic se celo nekoliko viša. Krovno smo po poslovnem poročilu ugotovili, da smo za leto 2014 imeli več splošnega obiska, gre za 6% rast. Ampak je treba tudi omeniti, da smo v tem obdobju izvedli tudi novo platformo, Nova branja v Mali drami in pet bralnih uprizoritev, trinajst koncertov v sklopu Drama Akustika – kjer jih je nekaj boljše, nekaj slabše prodanih – in številne druge dogodke – pogovori Družabno in družbeno ...

*Milana:* Mogoče je dobro povedati, da je narastel obisk, ker je narastla tudi sama vsebina. Ob predstavah imamo tudi nove platforme, ki prinašajo tudi novo občinstvo.

*Jernej:* Na področju teatra je bila 6% rast, ampak je pa tudi potrebno priznat, da so leta, ko imamo takšne vsebine, ki zanimajo posebne skupine ljudi. Imeli smo npr. tri maturitetne predstave v tem letu.

*Milana:* Ja, imeli smo Kralja na Betajnovi, Hamleta in Veliki briljantni valček in je bilo to potem zanimivo tudi za šole. Letos se npr. že pozna, da je bilo v sezoni 2014/15 manj zaključenih šolskih skupin, kot pa sezono prej.

*Jernej:* Za naslednjo sezono tudi pričakujemo večji obisk, ker bomo igrali Ano Karenino, ki je del maturitetne literature.

*Milana:* Pomembno je tudi pogledati, kaj se na trgu dogaja in potem to uporabiti.

*Jernej:* V preteklosti smo za takšne predstave imeli po več deset preveč povpraševanj za ogled predstav, ki jih nismo več mogli izpeljat. Mi izvajamo predstave po nekem določenem sistemu – vsaka nova predstava mora biti odigrana za vse abonente, ob tem imajo tudi večerne in jutranje vaje na velikem odru. Imamo tudi gostovanja v različnih mestih in tudi v tujini, tako da tudi to zasede nekaj naših terminov. Tržna dinamika je pri nas prisotna, ampak je prilagojena programu in številnim dejavnikom.

Je pa potrebno povedati še to, da se sicer statistike obiskanosti spremljajo in tudi je zaželeno, da je obisk morda presežen, vendar to ni glavni cilj narodnega gledališča. Ni cilj, da bi s prilagajanjem programa dosegli večjo obiskanost.

*Milana:* Ja, tako tudi ne bi delovali v skladu s poslanstvom.

*Jernej:* Drama ima tudi igralce, ki igrajo v komercialnih gledališčih in so njihove predstave zelo odmevne in profitabilne. Ampak ni to naš primarni namen, ne da škodi ugledu, ampak moraš slediti nekemu nemenu, ki ti pripada. In poskušaš približati čimvišjemu umetniškemu



nivoju. Imamo tudi zelo širok repertoar za različne okuse, tudi komedije, ki so hkrati primerne za nekoga z velikim umetniškim okusom in tudi za tiste, ki jih umetnost ne posebej zanima.

*Milana:* Tako imamo nekaj predstav komedij, »Art«, Jez, Nežka se moži, ki so na sporedu že dlje časa in še zmeraj polnijo dvorane.

**Marketinško upravljanje v kulturi poteka drugače kot v drugih panogah. Kaj menita, da se v marketingu v kulturi oz. v marketingu v gledališču razlikuje od marketinga na drugih področjih?**

*Jernej:* Bolj moreš biti pozoren, kaj delaš ... Sprijaznit se moraš s tem, da kdaj npr. kakšna fotka, ki se ti zdi dobra, ne bo iz nekih določenih razlogih nekemu všeč in jo boš moral zamenjati. Ali pa se moraš odločiti, da se o določenih stvareh ne bo govorilo, da se ne bo ustvarjalo napačnih interpretacij. Umetniki bi npr. včasih radi, da se govori o predstavi, ne bi pa radi, da se o predstavah govori npr. preveč lahkotno ali kontra ...

*Milana:* Veliko je nekih dejavnikov na katere moraš paziti in veliko je vključenih ljudi v ta proces. Ni da marketing sam posebej dela, ima tudi umetniško ekipo s katero mora sodelovat.

*Jernej:* Ja, in zato je ta služba zelo omejena.

*Milana:* Smo bolj omejeni kot bi bili na drugih področjih ...

*Jernej:* Nimamo manjše vloge kot drugje, vendar smo zelo odvisni v tem pogledu, da kar koli mi naredimo, lahko povzroči zelo veliko slabe volje in napačnih interpretacij. Ne samo zunaj, ampak tudi znotraj. Zelo hitro lahko prideš do tega, da si kontraproduktiven. Moraš skrbeti, da je tvoja dejavnost tudi znotraj.

*Milana:* To je nek živ sistem, fleksibilen sistem, ki se mu moraš vsak dan znova prilagajat. Ni nekih standardnih postopkov, procesov, čisto vsak projekt, dogodek, ima drugačen proces, ti pa moreš biti glede na to prilagodljiv in fleksibilen. Sam si že narediš neke osnove, ampak nikoli ni tako, da bi delal po nekih kalupih.

**Pri komuniciranju z javnostjo uporabljamo veliko različnih komunikacijskih orodij. Katere uporabljate vi in katero se vam zdi najbolj učinkovito?**

*Jernej:* Midva nimava dostopa do vseh orodij, ki obstajajo za te službe.

*Milana:* Kot sva že prej povedala, zaradi omejenih sredstev. Znanja o uporabi orodij imava, vendar morava prilagoditi glede na sredstva ...

*Jernej:* Razmišljati moramo tudi o novih komunikacijskih poteh.

*Milana:* Ja, iščemo nove poti in ponosni smo tudi na izložbo v Knjigarni Konzorcij, ki jo bomo tudi letos ob začetku sezone postavili.

*Jernej:* Težko je prav nagovoriti ljudi, ker gre za res široko skupino, ponudba pa je v Ljubljani velika. Ni dovolj ljudi, da bi vedno do konca napolnili dvorane.

*Milana:* Orodja, ki jih uporabljava pa so zunanje oglaševanje z jumbo plakati, digitalna orodja

– spletna stran, družbena omrežja Facebook, Twitter in Instagram, newsletter, ki se je tudi že pogosto izkazal za zelo uspešnega. Ko smo poslali vabilo ven za nek dogodek, ni bilo prodane nobene vstopnice, ko pa smo ven poslali vabilo, je naslednji dan že bilo prodanih več kot 50 vstopnic. Občasno imamo tudi radijske oglase, televizijsko oglaševanje je predrago ... Pri digitalnem oglaševanju imamo tudi spletne bannerje ... Facebook oglaševanje, občasno plačano in vedno vsebinsko urednikovanje. Udeležba na promocijskih dogodkih – Študentska arena, Bruc, Otroški bazar, sejem za tretje življenjsko obdobje ... S Filozofsko fakulteto imamo tudi neke dogovore, tako da smo tudi pri njih vedno prisotni. Sprejem brucev ... Orientirani smo posebej za vpis abonmaja in so posebej za to pripravljena sredstva in orodja komuniciranja. To sta dva bloka – spomladanski vpis abonmaja in jesenski vpis abonmaja, ločimo tudi komunikacijo za študentski vpis abonmaja. Za vsako novo premiero ne delamo več imidž plakata, ker za to ni več sredstev, pride pa mesečno vedno ven en plakat, ki napove najpomembnejše dogodke meseca. Če pa so na razpolago neka dodatna sredstva – npr. Iliada in Jugoslavija, moja dežela – pa se naredi še neka dodatna imidž kampanja in dodatni promocijski material. Za vpis abonmaja so tu še razglednice ... Organiziramo tudi Drama Festival, za katerega se tudi posebej sestavi nek tržnokomunikacijski plan in za katerega so tudi posebej določena sredstva. Tiskane oglase tudi imamo, mestni avtobus od septembra do decembra ... Distribucija mesečnega urnika ... Youtube z videi in Dramateka, kamor objavljamo video predstav in promocijske videe za Drama Akustika koncerte ... Plačani članki ... Zunanje vitrine, ki jih sami opremljamo in je to v neposredni bližini naše okolice. Kar pa je najbolj učinkovito so verjetno plakati, ki imajo takšno podobo, da pritegnejo in nudijo vse informacije mimoidočim. Pa tudi newsletter, kot sem že prej povedala, in spletna stran. Izkazalo se je, da ljudje precej pogosto spremljajo spletno stran. Tudi na Facebooku všečki vedno rastejo. Za Facebook nismo še nikoli uporabili plačane objave, samo za Jugoslavijo mojo deželo, ko smo odprli svoj profil za predstavo in tudi vložili nekaj sredstev v oglaševanje. In se je kar dobro izkazalo.

*Jernej:* Dobra obiskanost in odzivi na Facebooku so samo rezultat dnevnega urednikovanja, skrbimo da je Facebook stran ves čas živa. Deluje kot naše živo telo.

*Milana:* Naše najbolj živo telo so Facebook, Twitter, in takoj za tem spletna stran.

*Jernej:* Tudi targetirano distribucijo imamo, kot na primer za Jugoslavijo, ko smo zaradi teme in referiranja na neko območje, letake delili na območju Fužin in tako šli v nek okoliš, ki je osebno bolj povezan s tem kontekstom. Gre za to, da je to neko prizorišče v sami predstavi in smo glede na to prilagodili kampanjo. Tudi naša kampanja se referira na to. Naša oblikovalka vedno najprej prebere tekst, za katerega mora določeno zadevo oblikovat – plakat, gledališki list ... Obstaja neka ista art direkcija, ki naj bi imela neko sporočilo vezano na vsebino, ne pa komercialnega – npr. karta za 8 evrov. Hierarhija informacij je včasih ravno nasprotna s tisto, ki bi za neko prodajo morala biti. Z Milano se nama je uspelo tudi vnaprej izpogajati za termine, da smo jih lahko vključili na plakate in letake in smo jih tudi prej dali v prodajo.

Marketing in PR služba poskušata najti vez med tem kar se dogaja tu notri in kar je nujno za nas, in med tem kar je nujno za nas od zunaj. Skupaj z blagajno in prodajo abonmajev si najbolj v stiku s tem, kar trg pričakuje od tebe. Ostali pa se ukvarjajo z umetniškimi koncepti in kaj se umetniško pričakuje od nas. Kaj so umetniški trendi in tako dalje. Mi pa se ukvarjamo s tem kaj je komercialno za nas kot narodno gledališče komercialno pomembno, brez grožnje da smo s tem padli v neko brezglavo pospeševanje programa.

Treba je pa omenit še to, da imamo poleg predstav še ostale programske platforme – Drama Akustika s koncerti kvalitetnih glasbenikov, platforma Drama Kavarne, ki je nekaj zelo oveljavljenega. Da kulturne inštitucije itd. imajo kavarno, knjigarno, kamor ljudje prihajajo,

tudi če v tistem momentu ne grejo na predstavo. Drama Kavarna ubistvu ponuja druženje ... Potem je tu platforma Družabno in družbeno, ki po nekih zeli ugodni ceni ponuja pogovore s strokovnjaki, ki so povezani s predstavami. Ponuja sociološke uvide v to, kar delamo. Vse te platforme ni nujno razumeti samo kot programsko usmeritev, ampak tudi kot marketinško. Da ljudje, ki prihajajo k nam na predstave, gredo pogledati tudi še kaj drugega.

**Da se malce vrnemo nazaj na tržnocomunikacijska orodja in njihovo učinkovitost. Ali uporabljate orodja za analiziranje uspešnosti tržnega komuniciranja – uspešnosti oglaševanja, družbenih omrežij, obiskanost spletne strani?**

*Milana:* Spremljamo Facebook statistiko, newsletter statistiko, google analytics.

**Kako pa poteka pošiljanje newsletterov – ali uporabljate targetiranje različnih novic na različne ciljne skupine?**

*Milana:* Ne pošiljamo posebnih newsletterov določenim skupinam ljudi, ker imamo samo njihove email naslove in ne drugih podatkov. Že na stari spletni strani se je zbirala baza naslovov. Targetirano pa je komuniciranje na abonente, tako da lahko takrat, ko pošiljamo abonentom lahko ločimo, če je neko sporočilo namenjeno samo za nek določen abonma.

**Kaj vse vsebujejo »newsletteri« – samo informacije o predstavah oz. programu ali vključujete tudi bolj izobraževalne vsebine?**

*Milana:* V glavnem samo informacije o programu, ampak je že sam program izobraževalno naravnani. Navadno pošiljamo nformacije o naših dogodkih, o vpisu abonmaja, o novi sezoni ...

**Že prej smo omenili, da je ponudba kulturnega programa v Ljubljani zelo široka. Kako izstopate iz široke ponudbe kulture in še natančneje, gledališkega programa? Kako vaše gledališče skrbi za prepoznavnost? Kako sami vidite podobo svojega gledališča? Ali posvečate pozornost grajenju tržne znamke gledališča?**

*Milana:* Drama že ima zgrajeno neko svojo trdno podobo, ki jo je treba ohranjati in tudi pomlajevati. Zato se je tudi pričel program ohranjanja mlade publike. Drama se je nekako vedno razumevala kot da je bolj za starejšo populacijo ...

**Kako bi opisali podobo Drame?**

*Milana:* Tradicionalna, ampak prilagojena sodobnemu času. Veliko spremembo smo naredili tudi v tem, da smo iz rdeče barve šli na modro, zdaj se pa to že za tretjo sezono drži.

*Jernej:* Drama je tradicionalna po imenu, ki ga ima in po statusu. Ampak kaže se, da je pod umetniškim vodstvom v zadnjih letih prišlo do razumevanja, da gledališče ni elitno, v smislu da kogarkoli izključuje. Je gledališče, ki dela stvari zaradi vsebine in ne zaradi neke forme. Torej ne ponuja primarno svojega programa na način, da je to dogodek za izobražence, elito, neko izbrano družbo. In tudi mi ne zavračamo ljudi ki so različni, npr. oblečeni bolj sproščeno, ne delamo nobenih razlik. Delamo program z upoštevanjem različnih okusov ljudi, tako se na programu najde predstava, ki jo nek konzervativnejši del publike označi za problematično, po drugi strani je pa lahko označena za preveč sodobno. Delamo tako, kot neke umetniške ekipe hočejo v tistem momentu in vidijo, da je pomembno. In smo zaradi tega

verjento postali nek konglomerat različnih usmeritev. Včasih je veljalo, da če hočeš neko klasiko, greš v Dramo, če hočeš nekaj poljudnega drugam, če hočeš nekaj eksperimentalnega spet drugam. Danes pa dobiš vse troje v vseh gledališčih, Drama pa samo skrbi, da na nek svoj optimalen način uravnesi med ekperimentalnim in klasičnim – v smislu da izbira klasike in jih uprizarja na nek sodoben način in da hkrati uprizori nekaj povsem novega.

Milana: Želja novega ravnatelja je tudi bila, da se začne Drama bolj odpirat, zato so tudi nastale vse te neke nove platforme.

### **Torej se vedno usmerjate v različne ciljne skupine gledalcev? Kako bi jih določili?**

*Milana:* Otroci, cicibani, dijaki, študenti, mladi zaposleni, družine, upokojenci ...

*Jernej:* Ljudje v zgodnjih 30-ih in poznih 50-ih, ko jim je to neka dejavnost, da nekam hodijo. To so abonenti ali redni občasni obiskovalci. Prisotni smo v vseh starostnih skupinah. Vrh je pri upokojencih in pri najmlajših. Največji upad se v teaterskem svetu v sloveniji dogaja pri dijakih, ki so včasih skozi sistem, ko so morali obvezno imeti abonma in so hodili v gledališče masovno. Potem pa so šole to ukinile ...

*Milana:* Smo pa veseli, da je toliko zares mlade publike, ki se jo vzgaja in bi jih tudi radi ohranili kot svoje abonente in da bodo tudi oni naprej s svojimi otroci prišli nazaj.

*Jernej:* Tudi študenti so v zadnjem času v nekolikšnem porastu, kar vrjetno kaže tudi na tem, da se posebej posvečamo tudi njim. Tudi to da delaš z njimi pomeni, da skrbiš za število, ki počasi raste in da tega ne prepuščaš nekemu naključju.

*Jernej:* Lahko tudi dodam k prejšnjemu vprašanju, kaj delamo s področja PR-ja ... Tudi tu se odločamo glede na podlagi sredstev, ki jih imamo. Odločamo se za medije, ki imajo širši doseg in močnejši učinek. Kar pomeni, da delamo na tem, da je prisotna televizija, elektronski mediji, ker tiskani mediji upadajo ... tudi tiskane medije imamo ... Posname se neke medijske predogleda, da se potem objavijo določene reportaže – da se takoj po premieri objavi zadeva z živo sliko. Imamo intervjuje, gradimo na osebnostih, ki so za nas zelo pomembne in to so člani ansambla, ki so tudi najbolj prepoznavni Slovenci. In s tem ves čas poskušamo, kot vsi na kulturnem področju – imamo mogoče tu neko prednost, da so naše vsebine, naslovi ali ljudje, so bolj opazne med nekimi drugimi. Kdo je nosilec pri nas, je mogoče bolj opazen, kot pa nosilec v drugem gledališču. Tudi je razlika, če je to nosilec neke vloge v drugi regiji, kjer je tudi vloga in moč medijev drugačna.

### **Bi lahko rekli, da so člani vašega ansambla del grajenja vaše tržne znamke?**

*Jernej:* Ja, to so tudi že upokojeni člani našega gledališča ... Milena Zupančič, Polde Bibič, Janez Hočevar, Boris Cavazza ... ogromno igralcev, ki so del gledališke zgodovine, pa tudi sedanjosti. To so vsi člani, ki so si pravzaprav kariero zgradili tukaj.

*Milana:* Ja ... to so tudi ambasadori našega teatra.

*Jernej:* Ves čas so delali v drugih sferah in tudi tukaj in s tem delali most med to kulturo in drugimi kulturami. Še danes opazimo, če gremo drugam gostovat, da ljudem še zmeraj veliko pomeni, če pride naprimer Jernej Šugman ali pa Bojan Emeršič ... ali Nina Valič, Jurij Zrnec, Polona Juh, Marko Mandić ... S temi osebami, ki so člani našega ansambla in so zaposleni tu, se pravi imajo primarno odgovornost ustvarjati v tej hiši, dostikrat navežemo stik drugače.

Ljudje potem lažje prepoznajo ljudi, ki igrajo.

*Jernej:* Gradimo tudi ugled s pomočjo njih, ampak oni ga gradijo z našo pomočjo. Tudi dokler oni ne dobijo teh triumfov na naših odrih, ne postanejo vrhunski umetniki, ampak bi lahko bili samo znani slovenski igralci, ki igrajo nekje. Ne bi imeli tega statusa, da so vrhunski državni umetniki ... Gre za vzajemen proces.

*Milana:* Zato imamo tudi pomembno komunikacijsko orodje, ki smo ga prej pozabili dodati – fotografija. Dobre fotografije na katerih se predstavljamo in gradimo podobo. Je tudi najbolj učinkovito orodje, bi lahko rekli. Dobra fotografija in tudi plakati! Imamo neke standardne procese fotografiranja, ki trajajo zelo dolgo in po tem še proces izbire fotografije. Pri nas je zelo pomembna vizualna komunikacija!

*Jernej:* Vizualizacija ideje je danes zelo pomembna. Če pogledamo npr. 40 let nazaj, je šlo za bolj informativni plakat, kjer vizualne podobe sploh nisi prepoznal ... Informacija je bila dovolj, da so ljudje vedeli kdo kje nastopa.

*Milana:* Zdaj pa je treba pridobiti neko pozornost in zato tudi mi neko večino komuniciramo preko fotografij - na plakatih, na spletni strani in preko družbenih omrežij. Uporabljamo tudi portrete igralcev, kar smo pa že prej pojasnili. Neko izbrano fotografijo potem vlečemo preko vseh kanalov.

*Jernej:* Če je to pravilno zbrana fotografija, lahko sproži veliko zanimanja in povpraševanja.

*Milana:* Pri Iliadi in Jugoslaviji smo tudi delili plakate na blagajni ... Ljudje so tudi klicali in prosili, da bi imeli plakate ...

### **To lahko navežemo tudi na celostno grafično podobo, s katero se obiskovalec lahko identificira – kaj komunicira CGP Drame?**

*Milana:* Držimo se nekih zakonitosti in sicer, da imamo na vsakem promocijskem materialu in tudi na gledališkem listu, ki je bolj izobraževalne narave, neko osnovo in se držim oneke rdeče niti. Torej zdaj imamo modro barvo, ki jo potem poudarjamo povsod. Zapis Drama v črni ali v beli barvi ... Fotografija, kar smo že prej povedali – za lansko sezono smo tako vlekli plakate, ki so bili modri in so imeli fotografijo portreta enega igralca. Vsak mesec je bil posvečen določenemu igralcu oziroma igralki in vedno je bil tudi vključen Dramin logotip. Tako je lahko mimoidoči takoj vedel, da gre to za Dramo. Vse je pravzaprav v nekem enakem stilu. Tudi zdaj za novo sezono ... da bo avtobus, vabilo na vpis abonmaja, predstavitev nove sezone ... vse v naši modri barvi in z enako podobo.

### **Se bo za novo sezono podoba plakatov kaj spremenila?**

*Milana:* Ja, nekoliko se bo osvežila, postavitve se bodo nekoliko spremenile, bo neka nadgradnja tega kar je bilo letos.

*Jernej:* Če pa rečemo kakšna je celostna grafična podoba Drame lahko rečemo, da se trudi biti elegantna in enotna – v smislu, da želi postaviti našo prisotnost in zapomnljivost. Vse grafične podobe, ki so do sedaj obstajale so imele neko rdečo nit in so sledile neki umetniški estetiki. Glede na posamezno ekipo, ki takrat deluje in tudi glede na to, kdo je ravnatelj v nekem obdobju.

*Milana:* Vizija ravnatelja se kaže preko vsebine in tudi preko vizualne podobe. Kraljeva modra je barva, ki je z nastopom novega ravnatelja, prišla v uporabo. Ta modra ne želi biti hladna, ampak elegantna, živa.

*Jernej:* Ne želimo imeti neke barve, ki je mogoče prva asociacija z gledališčem – torej zlata, rdeča. Modra je neka grafična vizija, ki se bo vlekla vsaj nekaj let preko neke CGP kampanje. S tem tudi naš logotip doživlja neke nadgradnje.

*Milana:* Tudi tipografija je standardna, ampak se deloma prilagaja vsako leto. Tudi logotip se deloma prilagaja. Modra brava pa je bila tista velika sprememba, ko smo šli iz rdečega na modro. S tem, ko smo spremenili smo takrat tudi izstopali. Tudi zunanjo pasažo smo takrat spremenili v modro.

*Jernej:* Logotip je v osnovi naredil Matjaž Vipotnik, potem se je pa sčasoma deloma spreminjal. Logotip je osnovni element grafičnega oblikovanja pri nas.

*Milana:* Ja, logotip je zmeraj povsod prisoten.

*Jernej:* Včasih naš logotip tudi iztopi iz funkcije logotipa. Je nosilec vizualnega pomena, pa tudi simbolnega pomena. Imamo to dobro naključje, da sicer obstaja še Slovensko narodno gledališče Drama Maribor, ampak če nekdo reče Drama, to ponavadi pomeni nas. Zato tudi naša spletna stran ni »SNG Drama Ljubljana,« ali kaj podobnega, ampak samo drama.si.

*Milana:* Zato tudi to besedo (»Drama«), uporabljamo in za njo stojimo.

*Jernej:* Smo gledališče z dolgo tradicijo in se tudi ta simbolika skozi logotip izraža. In pa tudi samo ime – naš logotip je naše ime.

### **Če bi odmislili finančne ovire, bi bili pripravljeni na manj konvencionalne pristope v oglaševanju?**

*Milana:* Ja, to delamo že z izložbo Konzorcij. Na nek način smo prisiljeni, ker nimamo več sredstev za neko televizijsko oglaševanje, da potem namenjena sredstva razdelimo na neke druge ciljne in manjše kanale. Iščemo tudi nove poti, kot je ta izložba. Tematsko pogledamo kje se s knjigarno ujemamo in potem tudi oni istočasno predstavijo svoje knjige.

*Jernej:* In pa tudi delamo projekte kjer si PR in marketing podajata roke in s tem tudi prilagaja sredstva, ki jih ima na voljo.

*Milana:* Delamo tudi skupne dogodke, kot smo imeli okroglo mizo s ŠSPRS, Kdo se boji gledališča. Dogodek je imel več namenov, izobraževanje, informiranje in obveščanje, po drugi strani pa tudi promoviranje nas, teatra.

*Jernej:* To pomeni tudi nekaj nekonvencionalnega dela, da tudi hkrati prevzameš del event managementa, promoviranja, publiciranja, oglaševanja ...

*Jernej:* In če bi mi imeli sredstva, bi zagotovo šli bolj v prostor. Svojo zunanost bi spremenili, ki je zelo velik del tega, kaj bi mi želeli biti. Zdaj tudi delujemo pod zelo omejenimi prostorskimi pogoji, ker nas naš ustanovitelj ne more prenoviti, je pa tudi edini ki nas lahko, ker imamo tak status in delujemo v historični stavbi. Če ne bi imeli finančnih

omejitev, bi bil to en izjemno pomemben element, zagotovo bi šli še bolj v prostor. Že zdaj delamo zelo veliko nekonvencionalnih zadev, razstav, premiera filma s koprodukcijo Kinodvora. Tudi Beletrina pride k nam in imamo skupne pogovore ... Goethe inštitut ...

*Milana:* Podelitev za ženske znanosti ... Z vsemi, ki jih povabimo k nam, tudi sodelujemo. Ne samo, da jim damo prostor, ampak potem z njimi tudi sodelujemo in načrtujemo z njimi cel dogodek. Nikoli ne tržimo svojega prostora, gre samo za vsebinske dogodke.

*Jernej:* Razen, če gre za zaključeno predstavo kjer nekdo kupi predstavo.

*Milana:* Tu je tudi razlika v primerjavi z večjimi podjetji ali ostalimi inštitucijami, da je to zelo mala ekipa. To sta dva človeka, eden za PR, drugi za marketing, ki imata asistenta ... zadolžena sta za veliko področij.

*Jernej:* Tu so še druge zadeve, ki niso neposredno povezane z najinim delom ... gostovanja, dežuranje predstav, razni dogodki, premiere za vikende ... včasih je že čisto poslovno-kulturno, da greš na premiero še h komu drugemu, da se povezuješ s temi s katerimi sodeluješ v koprodukciji. Konkreten primer je Iliada, ko smo začeli delati skupaj že maja, premiera pa je bila šele januarja.

*Milana:* Kar si pa večinoma ne moremo privoščiti, takrat smo celo lažje delali, ker smo delali skupaj. Toliko je različnih dogodkov, da moramo iz enega dogodka na drugega prestopati. Gledamo naprej in razmišljamo naprej, ampak operativno gledano – delamo iz enega dogodka na drugega, z enega dogodka na drugega ... Imamo lahko tudi po tri premiere na teden.

*Jernej:* Posebnost je ta, da moreš snovat, nadzirat in izvajati. Izvaja se pa veliko stvari hkrati.

*Milana:* Kdaj si že konkurent samemu sebi.

*Jernej:* Imamo lahko v enem mesecu po 11 različnih novih dogodkov.

*Milana:* Vse dogodke, ki jih imamo moraš gledati, da jih glede na čas, ki ga imaš in sredstva, čimbolje izpelješ.

## **Priloga C: Intervju za Mestno gledališče ljubljansko**

### **Kako bi opisali vaše gledališče, kakšne so njegove vrednote in poslanstvo?**

Naše gledališče je usmerjeno, ima več kot šestdesetletno tradicijo, predvsem temelji na abonmajskem sistemu, na zvestih oblikovalcih, na tem tudi največ gradimo. Temu posvečamo tudi največ pozornosti, promocije takrat, ko je vpis abonmajev.

S tem, da se je naš ansambel pomladil, smo tudi usmerjeni tudi na mlajšo publiko v zadnjem obdobju, že ves čas pa nismo tako zelo usmerjeni v uprizarjanje klasik, temveč novitet. Tako je tudi zdaj, ko imamo novo vodstvo. Stremimo k temu, da je čimveč novitet, čim več slovenskih tekstov, sodobnih avtorjev. Torej v naslednji sezoni je Peer Gynt edina Ibsenova klasika, vse ostali pa so mladi sodobni avtorji, tudi prvič uprizorjeni.

Poslanstvo je nekako uprizarjanje in dajanje priložnosti mladim sodobnim avtorjem, tako režiserjem, kot avtorjem dram oz. Besedil.

Vsako leto ob predstavitvi repertoarja naša direktorica tudi pripravi uvodnik za v knjižico in

spletno stran, kjer je tudi napisana celotna nit repertorja sezone. Poleg predsav pa imamo tudi zelo močno založniško dejavnost, do zdaj smo v teatrološki zbirki izdali približno 164 zvezkov. Vsako sezono izdamo dve do tri knjige.

### **Kakšna pa je vaša obiskanost v gledališču, se je v zadnjih letih zvišal obisk, je padel glede na krizo?**

Imeli smo en padec, predvsem s pojavom mjuzikla v našem gledališču, to je bilo še pod vodstvom Borisa Kobala, je bil nekih sedem let nazaj. Po tem je bila po dolgih letih spet porast. Potem se je kar stabiliziralo, ker smo imeli v tem obdobju okrog 6500 abonentov. Potem je pa dve sezoni nazaj število abonmajev padlo za 800. Lani smo imeli 5400 abonentov. Pri abonentih se nam kriza ne pozna toliko, ker res probamo graditi na abonmajskem sistemu, na odnosu z abonenti. To je naš primarni cilj, ne toliko na izven obiskovalcih, mogoče se nam to tudi pozna. Ampak pri izven se nam pozna predvsem pri šolah, ne toliko pri aktivni populaciji, niti ne pri upokojencih, ampak predvsem pri šolskih skupinah.

### **Verjetno če je kaj primerno za maturo ali kaj takega?**

Ja, s tem da mi v primerjavi z Dramo nimamo toliko, imeli smo Fizike dve sezoni nazaj, drugače pa ne. Pri nas hodijo gledat recimo Sugar mjuzikl. Pri nas hodijo gledat predvsem te uspešnice, imamo tudi nekaj učnih predstav, ki jih radi hodijo gledat. Pri nas ne toliko klasike, ampak bolj komunikativne predstave, aktualne. Ker tudi ne uprizarjamo klasik, mogoče kakšnega Shakespeara vsake toliko. In tukaj se tudi razlikuje naše poslanstvo z Dramo, četudi je ta diferenciacija bila nekoč bolj opazna, kot je zdaj. Se mi zdi, da si čedalje bolj postajamo podobni, vendar kljub vsemu še vedno imamo svojo.

### **Marketing v kulturi poteka malo drugače kot na drugih področjih. Kaj bi izpostavili, v čem se najbolj razlikuje marketing s PR v kulturi od drugih področjih?**

Jaz bi rekla v osebnem stiku s stranko. Pri nas lahko rečemo, da naše blagajničarke poznajo skoraj vseh 6000 abonentov. Mislim, da je to zelo velik plus in največja razlika v bistvu. Z našo ponudbo, in ne z repertoarjem, temveč z drugo ponudbo, kot so obveščanje, informiranje, promocija. Skoraj a la carte. Ne bi rekla, da imamo neko strategijo marketinga, ki je mogoče za kakšno podjetje značilna. Jaz zelo veliko komuniciram z blagajno, one nam tudi samo povejo, da na tem delamo načrt.

### **Blagajna je torej tudi del marketinga.**

Absolutno, in se mi zdi da tudi zelo pomemben. Tudi naše blagajničarke so vključene. Dva viška oglaševanja v sezoni sta, junijski in jesenski vpis. Vedno se dobimo z njimi, preden naredimo sezonsko knjižico delat, karkoli, da imamo feedback. Itak je tudi sproti. V bistvu smo ugotovili tudi to, da je tudi od repertoarja odvisno, ne toliko od marketinških potez.

### **Verjetno tudi to, da so nekateri bolj navajeni na gledališče?**

Jaz mislim, da en procent, ki rotira, predvsem med Dramo in med nami. In si rečejo, »letos grem pa tja«, potem pa nazaj. In obratno. Veliko je takih, ki tudi če so nezadovoljni z repertoarjem pa rečejo, pa probamo.



**Ali pri pripravljanju marketinškega načrta sledite klasičnim modelom, ali se poslužujete tudi kakšnih nekonvencionalnih oblik?**

Jaz bi rekla bolj klasične modele. Da bi se šli neke blazne, ne. Ne. Kot rečeno, mi temeljimo na direktnem marketingu, niti ne na klasičnem oglaševanju. Ja, imamo klasično oglaševanje, kot so plakatna mesta, radio. Ampak čez sezono je pa to direktna komunikacija skozi mailinge.

**Ponudba kulturnega programa, tudi gledališkega, je v Ljubljani široka. Kako izstopate iz široke ponudbe kulture? Kako skrbite za svojo prepoznavnost, kako vidite vašo podobo gledališča?**

Težko, mogoče v zadnjem letu čedalje bolj probamo izstopat tako, da promoviramo naš igralski ansambel, in to so predvsem v bistvu mladi segment našega igralskega ansambla, kjer imamo srečo, da so kar prepoznavni. To niso samo čisto mladi, ampak tudi srednji, kot so Sebastjan Cavazza, Gašper Tič, Uroš Smolej, Iva Kranjc, Tjaša Železnik. To so na nek način klasični dramski igralci, a so tudi popularni, in jih poznajo s TV oglasov. Skozi ta del delamo neko razliko. Mi samih predstav ne komuniciramo posamezno. Letos je Iliada skoraj edina, kjer smo komunicirali prav predstavo. Drugače probamo komunicirat prav komplet. Hočem reči, da se vsa gledališča poslužujemo podobnih zadev. Raznih letakov, distribucija po vseh kanalih, plakatna mesta. Edino, kar smo nehali, je oglaševanje v dnevnem časopisju. Saj sem govorila. Se mi zdi da skozi igralce, ki so del grajenja tržne znamke.

**Se še na kak drug način posvečate grajenju tržne znamke? Kakšno podobo hočete vzbuditi v obiskovalcih, da se poistovetijo z gledališčem?**

Veliko delamo na družbenih omrežjih, ampak imamo zelo nesrečno situacijo pozicije naše hiše. Nek tujec, ki gre mimo, ne ve, da je tu gledališče. Skozi ta vidik težko gradimo ta geografski, ali kako naj temu rečem, našo podobo. Neko mlado sodobno podobo gledališča.

**Potem bi lahko rekli, da je ciljna skupina gledalcev bolj mlajši, ali tudi starejši? Imate segmentirane abonmaje?**

Klasične, Dijaške, študentske, upokojenci. Stremimo k temu, da bi populacijo pomlajšali, ampak še vedno imamo večji del starejše populacije. Predvsem mlajši upokojenci najrajši zahajajo k nam. In aktivna populacija 45-50 let. S tem da se nam je v zadnjih dveh letih se nam je mogoče točno to grajenje podobe skozi mlade obrestovalo, ampak smo imeli veliko porast dijakov in študentov. Prejšnja leta mislim, da smo kar delali na tem, ampak da smo samo cepetali na mestu, da nismo nikamor premaknili. Medtem, ko dve sezoni (ki se je iztekla), torej ena prej, se nam je končno malo obrnilo predvsem pri dijakih, pa tudi pri študentih. Glede osipa šolskih skupin je to predvsem pri izven predstavah, ne pri abonentih, tam smo imeli porast. Mogoče se je končno obrestoval ta trud, ko smo se odločili obrniti se k mladim. Na primer s koncertom v Kinu Šiška, ki je bil mišljen kot druženje dijakov, tudi prvo leto so bili čisto navdušeni. Imeli smo kviz, veliko interakcije s publiko, dve dvorani sta bili popolnoma razprodani. Seveda to ni ustrezalo umetniškem nazoru njihovega vodstva, ker je na koncu že navijaško izpadlo. Njim ni ustrezalo v njihov prostor. Zdaj imamo koncert kot neko druženje. Mogoče tudi skozi to se nam obrestuje, ker dvorano imamo kot vsakič, polno.

**Gledališče lahko hkrati ponudi tudi nek prostor za učenje. Se posvečate tudi temu?**

Mi nimamo tega tako kot ima Drama, ki ima abonma Najst. Mi imamo dve zadevi, zbirka, ki je namenjena bolj strokovni javnosti, ne toliko izobraževanju mladih, javnosti. Enemu, ki teater ne veliko pomeni, tega ne bo šel brat. Namenjen je strokovni javnosti, to je bolj teatrološka zbirka. Imeli smo seveda znotraj te zbirke par, če lahko tako rečem, komercialnih knjig, kot so bile Prigodnice Mile Kačič, ali Prigodice Zlatka Šugmana. To se tudi pri prodaji pozna, teh nekaj knjig smo tudi ponatisnili.

Medtem ko bolj pedagoško, naša dramaturginja Ira Ratej vodi gledališki klub. Prej je bilo to dvakrat v sezoni, sedaj je to enkrat v sezoni. To je dvodnevni seminar za učiteljice mentorice dramskih krožkov. To je zelo obiskano, ponavadi jih zavračamo, kdor se prej prijavi, prej pride na vrsto. To delamo v povezavi z Ministrstvom za šolstvo, kulturo in šport. Na dvodnevnih delavnicah poslušajo, sodelujejo v različnih delavnicah. Gledajo se dve predstavi, in one to znanje, ki ga tu pridobijo, s tem znanjem one vodijo svoje dramske krožke na osnovnih šolah. To je naš osrednji pedagoški program.

Medtem ko pedagoški program oz. izobraževanje, in to smo hoteli da je neka dodana vrednost abonentov, je naš abonma Radovedni, in sicer poteka tri leta. Po vsaki uprizoritvi je pogovor z ustvarjalci. Običajno ga vodi dramaturginja, prisoten je režiser, v primeru, če ni tujec, ker pri nas režirajo tudi tujci, predvsem s Srbije, bivše Juge. Nekaj tujcev je tudi, ki pa ne pridejo na ta pogovor. V tem primeru povabimo ali scenografa, avtorja glasbe, da je zadeva čim bolj pisana. Ta abonma je precej poln, je ob šesti uri, ki je dosti taka zaradi pogovorov, avtobusi in ta logistika. Ostane nekaj 40% publike ali več. Pogovor temelji na dramaturški obrazložitvi teksta, in potem gre beseda gledalcem. Na začetku smo mislili, da bo to zelo slovensko, da bo tišina, vendar ni tako. Svoje videnje predstave si upajo na glas povedat in vprašat, ali je bilo to zares tako zamišljeno, če so predstavo prav dojeli.

### **Katere starostne skupine pa navadno so to?**

Največ so to dijaki, študenti, pa zelo veliko je upokojencev. Je smešno, ker mi smo štartali na šole, na kar se je zgodilo, da je gotovo 20% upokojencev. Seveda je temu primerno tudi, recimo v zadnji predstavi sta bila Boris Cavazza in Jožica Avbelj, in temu primerno je tudi več starejših ostalo po predstavi. Ko smo pa imeli dogodek z igralci predstave Neki novi tipi, je pa mularija ostala noter, da so jih še spraševali stvari.

### **Prej ste omenili tudi knjižnico, klub MGL, bar, ki je tudi dostopen zunanjim ...?**

V Klubu MGL imamo novinarske konference in veliko novinarjev se poslužuje tega prostora. Da bi pa skozi ta klub gradili nek ... Vidimo, da gledalci niti ne pridejo gor. Se mi zdi, da ga premalo izpostavljamo, ker je to neke vrste, tako kot v Drami interni klub. In je v bistvu težko, ker igralcem gre po eni strani na živce da je potem druga publika gor, po drugi strani pa je bilo namenjeno to temu, vendar smo se zdaj nekako bolj igralcem prepustili, da je njim bolj fajn. Je res, da eni pridejo, ne izpostavljamo pa tega kluba kot nek prostor družabnega ...

### **Imate tudi kakšne druge dejavnosti, ne samo predstave?**

Imamo to založniško, imamo pedagoške klube, ta koncert v Kinu Šiška ... Ja, to moram omenit, tega imamo veliko. Ob izidu knjig, ali če je kakšna obletnica, pripravimo še kake dogodke. Včasih je to zgolj novinarska konferenca, naša dramaturginja in urednica knjižnice Petra Pogorevc. Ona vedno dva gosta sprejme, ali je to avtor spremne besede ... Včasih nam pa te knjige same po sebi ponujajo, da se naredi nek dogodek, ki je potem že napol dramski, vanj vključimo gledalce, ali je to na velikem odru ali na mali sceni. To absolutno, da bi imeli pa kaj drugega še, potem pa še ne. Ne, nismo mi tak kongresni center kot Drama (smeh).

## **Bi lahko rekli, da je tudi to del marketinga, kot grajenje neke podobe?**

Absolutno. Za naslednjo sezono smo ravno prejšnji teden imeli sestanek z dramaturginjami. Zdaj smo se pogovarjali, da bi to vodil nekdo zunanji, ker se je izkazalo, da velikokrat ne morejo biti moderatorji in ustvarjalke zraven. In da se tako ustvari nek drug nivo. Hkrati pa smo si zastavile čez poletje, da bi imeli, ne da čakamo, da dva meseca prej rečemo, da nekaj naredimo,.. Ne, da bi bilo kot v Drami, ko imajo vse zastavljeno vnaprej, a da bi imeli 5-6 dogodkov, ki si ne bi bili enaki, in da bi bili na različnih lokacijah v gledališču. Predvsem bi želeli aktivirati foyer, dva dogodka bosta sigurno tam. Hoteli bi tudi, da naš predprostor malo bolj zaživi ... Enemu scenografu smo tudi ponudili, da bi bil naslednjo sezono naš rezident in bi nam ta prostor tudi opremil. Tu se želimo na ven malo odpreti. Ker gre čez pasažo ogromno ljudi, si želimo urediti ta prostor, da bi ljudje pogledali noter, ko gredo mimo. Cela izložba je namreč zastekljena. Medtem ko bi se v izložbi nekaj dogajalo, bi za mimoidočega tako postali atraktivni. Mi smo žal na Čopovi ulici zelo neprepoznavni, tudi zastave z našim logotipom so že precej stare ... To smo že hoteli zamenjati, vendar je bil tu problem iz finančnega vidika. Poleg tega pa imamo težavo s fotomaterialom, saj trenutno nimamo stalnega fotografa in imamo glede tega nekoliko zmedo. Nobena ideja ni še tako dozorela, kot bi si želeli, zato se za tak velik finančni vložek nismo še odločili.

## **Katera orodja uporabljate za komuniciranje z javnostjo in katero izmed teh se vam zdi najbolj učinkovito?**

Najbolj učinkovit je naš mailing, newsletteri. Imamo zelo veliko bazo podatkov, z zbiranjem so začeli še preden sem jaz sem prišla. Imamo pravilo, da mailing pošljemo samo dvakrat na mesec, če dvakrat na mesec. Opazili smo, da ko je kakšna akcija, je to najbolj učinkovito. Časopisi so samo še za nek imidž ... Zelo smo zadovoljni s plakati, predvsem pa z družbenimi omrežji – Facebook in Instagram. Skušamo jih upravljati na način, da odsevajo celotno podobo. Imamo tudi plan objavljanja, ki se ga držimo in sproti dopolnjujemo eno z drugim. Prvenstveno oglašujemo vpis abonmaja, kjer se poslužujemo še radia. Vendar bi vseeno rekla, da so naši najmočnejši kanali newsletteri in družbena omrežja. Občasno se poslužujemo tudi oglaševanja na delo.si in MMC. Pri družbenih omrežjih včasih uporabljamo tudi plačljive objave.

## **Ali newslettere sigmentirano pošiljate? Ali pošiljate tudi izobraževalne vsebine?**

Z novinarji je že nasploh drugačna komunikacija.

Drugače pa imam v eno skupino, ki je čisto splošna – od obiskovalcev, različnih podjetij ... Medtem pa ima Petra, ki skrbi za vpise abonmajev, drug seznam. Velikokrat se odločimo, da ne pošljemo vsem abonentom in potem sigmentirano pošiljamo samo abonentom določenih abonmajev. Poleg tega pošiljamo tudi SMS-e, samo abonentom. Ko se nam zdi, da bi bila predstava primerna npr. samo za upokojece, potem samo njih atakiramo. Tadeja pa konstatno posodablja kontakte raznih ciljnih skupin – različnih društev, sindikatov itd.

Pošiljamo pa samo newslettere z informativno vsebino.

## **Bi bili pripravljeni uporabiti bolj nekonvencionalne pristope, če finančnih ovir ne bi bilo?**

Absolutno bi bili pripravljeni ja. Hoteli smo tudi postaviti izložbo v Nami, no, tudi to ni več tako zelo nekonvencionalno. Ampak ni primerno z anaše trenutne finančne okvire. Letno

imamo budgeta 80000 evrov, sem spada tisk vsega materiala, tudi mesečnikov ...

### **Ali uporabljate orodja za analiziranje uspešnosti komunikacijskih orodij?**

Uporabljamo, ja, vendar ne vedno, saj nam v zadnjem času zelo zmanjkuje časa ...

### **CGP in podoba. Kaj komunicira?**

Naša CGP je bila narejena že dolgo časa nazaj in je nujno vključevala barvo magenta in znak MGL. Zelo si želimo spremeniti naš CGP in z oblikovalko Mojco, sva vsak mesec nezadoovljni z barvo in ostalimi elementi. Mislim, da trenutno nimamo najbolj jasne identifikacije skozi celostno podobo.

Naša rdeča nit se vsako leto spreminja glede na zastavljen repertoar, ki ga predstavimo tudi v knjižici. Knjižica ni namenjena samo abonentom, ampak je brezplačna za vse in je tudi naše marketinško orodje. Ko določimo knjižico, je pravzaprav to naše vodilo skozi celo sezono. Ne toliko kot naš logotip. Tudi knjižice se razlikujejo med sabo vsako sezono znova, nimamo enotne velikosti ali barve npr.

### **Bi lahko rekli, da ko oglašujete, imate večji obisk gledališča?**

Za Iliado smo imeli prvič večjo kampanjo, navadno tega nimamo ... Začeli smo npr. s skupinami na Facebooku za posamezne predstave. Te skupine nisva upravljali z asistentko, ampak so to delali ustvarjalci sami – režiserji in dramaturgi. Velikokrat se je zgodilo, da so objavili nekaj, kar sicer ni v skladu s strategijo, ki sva jo postavili. Na nek način je bilo to zanimivo, ampak potem tega vnaprej nismo uporabljali, ni bilo najboljše skomuniciramo.

### **Ali tudi pri drugi marketinški komunikaciji vključite dramaturge, režiserje in ostale ustvarjalce?**

Ja, seveda. Če se le da, iz časovnega vidika, delamo z roko v roki. Dramaturginje so zelo zasedene in če ne bi bile toliko zasedene, bi več sodelovali. Zato smo se tudi zdaj na koncu sezone skupaj usedle. To se mi zdi nujno potrebno. Vsebinsko lahko zelo doprinesejo k našemu nadaljnemu komuniciranju. To je za marketing v kulturi zelo pomembno.

Zelo veliko naših igralcev ima svoje osebne profile, kar nam zelo olajša zadeve. Sami, skozi lastne profile potem delijo naše objave, jih lajkajo ... Nekaj jih je kar zelo aktivnih, kar je super.

### **Uporabljate vaše prostore v druge namene?**

Ja, vendar imamo 24 abonmajev, kar je kar velik zalogaj za uskladitev. Še za vaje kdaj ni dovolj terminov ... Bolj se poslužujemo tega, da oddamo prostor skupaj s predstavo. Tu se kar pozna upad zaradi krize. Pred tem so razna podjetja zakupili prostore in jih s svojimi oblikovalci dekorirali ...

## **Priloga Č: Intervju za Gledališče Glej**

### **Kako bi opisali vaše gledališče? Kakšne so njegove vrednote in poslanstvo?**

Glej bi bilo najboljše opisati z butičnim gledališčem, ki se je še do nedavnega usmerjal v biti

platforma za mlade ustvarjalce oziroma za malo starejše ustvarjalce, ki drugje ne dobijo prostora za uresničiti svoje umetniški vizije. Zdej pa pripravljamo tudi manifest, kjer se pripravljamo iz tega »biti platforma končnega produkta« v »biti procesna platforma«. Poudariti želimo proces kot tisto glavno gomilo ustvarjanja, bolj kot karkoli drugega. Naša vrednota in poslanstvo je potem res poudarjanje kreativnosti posameznikov starejših in pa mlajših in biti prostor, kjer se stvari, ki se drugod ne morajo realizirati, realizirajo pri nas. To je najpreprosteje, kar se da opisati naše delovanje, no.

**Kakšna pa je obiskanost v vašem gledališču? Kakšna je obiskanost v vašem gledališču danes v primerjavi s preteklimi sezonami? Je v vašem primeru gospodarska kriza vplivala na manjšo obiskanost gledališča?**

Nam narašča obiskanost. Vsako leto beležimo 5-8% obiskanost. To pripisujemo predvsem pametnemu izboru avtorjev, ki jih imamo pri nas. Dejstvo pa je, da pri nas obiskanost ne bo nikoli na takšnem nivoju kot v kakšnem drugem gledališču, ker imamo res tako specifične predstave, da komercialnih uspehov, kot so bili v preteklosti s predstavami Čefurji ravs in Kurba, še nekaj časa ne bomo ponovili. To so bili res blog busterji, kot karkoli drugega.

**Marketinško upravljanje v kulturi poteka drugače kot v drugih panogah. Kaj se v marketingu v kulturi oz. v marketingu v gledališču razlikuje od marketinga na drugih področjih?**

Mogoče je tu najprej ena žalostna novica, da ima Gledališče Glej za celoten marketing in PR na letni ravni namenjenega med 1500 pa 3000 euri. To je moj budžet, s katerim jaz v celem letu lahko upravljam. Tako da glavna razlika je verjetno rahla finančna podhranjenost (smeh), v primerjavi z ostalim ustvarjalcem, verjetno tudi kakšnem drugem gledališču. Glavno na kar se lahko zanesemo je iznajdljivost, kreativni pristopi in pa kako bomo odstopali. Stvar, ki je ne želimo je, da nismo podobni drugim. Mislim, da glavno v marketingu v gledališču in kulturi je to, da je lahko tu zelo veliko kreativnih idej, ki se jih lahko realizira, ki se jih v nekem biznis okolju ne bi moglo. Po eni strani zato, ker imamo nek alibi kulturnikov, v narekovajih, tako zvanih utrganih idej. Lahko se igramo z nekimi pristopi, s katerimi se drugje ne bi mogli – kar je fenomenalno pravzaprav in se potemtakem kaže v odzivu, da je zelo dobro sprejeto.

**Ste v zadnjih letih z marketingom bolj ukvarjate, ali posvečanje marketingu in odnosom z javnostmi narašča?**

Jaz mislim, da mi marketing in odnose z javnostmi zelo prepletano jemljemo. Te zadeve se med seboj tako prepletajo, da nikoli ne zares ločimo kdaj se za kaj gre. Ločnico potegnemo takrat, ko je potrebno dati denar na plano, potem vemo da govorimo o marketingu (smeh). Ampak ja ... tu bi se s tem odgovorom mogoče vrnil na prvo vprašanje – kako bi opisali gledališče Glej. Gledališče Glej je leta 2007 doživelo eno precej veliko spremembo v samem načinu vodenja. Takrat je prevzela Glej neka druga mlada ekipa, ki je začela postavljati povsem druge standarde oziroma je predstavila prelom nad prakso, ki je bila takrat vzpostavljena. Od takrat se tudi beleži razlika v gradnji, od tega, da smo šli zelo specifično v to, kar pomeni PR, marketing, program ... Tako, da odgovor je pritrdilen – vsako leto se opazno ukvarjamo več s tem, vendar je to bolj posledica te organske rasti, ki jo je potrebno doseči. Ker Glej je tudi s spremenjenim načinom dela postal tudi edina nevladna organizacija na področju kulture, ki ima državni certifikat kakovosti za svoje vodenje, za svojo strukturo. Tako, da z vsemi področji se bolj opazno strukturirano ukvarjamo, vendar je to še vedno

dediščina sprememb v letu 2007.

**Se ti zdi pomembno, da je za tvoje delo potrebna izobrazba na kulturnem področju, oz. da imaš neko ozadje iz tega področja?**

Jaz sem v bistvu sociolog kulture in zgodovine. Pred tem, ko sem prišel v Glej, sem delal sicer na Gospodarski zbornici Slovenije, vodil sem tudi neko organizacijo, projekt management. Jaz mislim, da je predvsem pri tem pomembno, razumevanje medijev – odkar sem v Gleju, se pravi že štiri leta, sem opazil, da se je medijska krajina že tako spremenila, da če bi štartal samo z enim znanjem iz začetka, ne bi več vedel kje točno se nahajam. Tako da je dobrodošla neka kulturna izobrazba, vedno pa moraš spremljati, kaj se ves čas dogaja.

**Ali pri pripravljajanju marketinškega načrta sledite klasičnim marketinškim modelom, ali se poslužujete drugih? Kaj se vam pri vašem delovanju zdi najpomembnejše, ko npr. sestavljate načrt za novo kampanjo?**

Zelo po intuiciji se odločamo. So neke stvari, ki jih bomo tako ali tako skorajda obvezno dali ven ob delitvi. Vseeno delimo neke stvari, ki ostajajo nek zaščitni znak Gleja. Da ubistvu to svojo dovolj izrazito in jasno celostno grafično podobo potisnemo na plano preko promoviranja predstav. Nekaj let nazaj smo tudi bolj jasno delali na brandiranju, da se je samo Glej kot znamka pojavil nekje. Vsako leto smo imeli akcijo, z izjemo lanskega leta, ko smo šli v video napovednike, za letošnje akcije za donacije dohodnine. Večinoma pa zdaj poskušamo poiskati neke notranje vire, s katerimi poskušamo najti neke polgverilske oblike promocije, s katerimi pritegemo pozornost nase. Tako, da se nekaj teh osnovnih modelov se poslužujemo, ampak se želimo nekoliko oddaljiti od tega. Ne želimo biti čisto klasični.

**Posvečate torej posebno pozornost grajenju tržne znamke gledališča?**

Ja, mislim da je to tudi zelo povezano z osnovno filozofijo Gleja. Ne bomo se pojavili za vsako ceno. Zavedamo se, da ne glede na obiskanost gledališča, je to znamka ki ostaja večja od vseh nas. Ne glede na to, kako bi množična obiskanost lahko vplivala na ego delujočih v Gleju, je dejstvo, da moramo ostati zavezani temu, da se tu delajo zadeve drugače. To, da je neka zadeva blazno uspešna, je anomalija, to ni pravilo. In tudi na ta način mora ta znamka obstajati, na robu konvencionalnega. Pazimo na to, kako se znamka pravzaprav pojavlja. Se je tudi že kdaj zgodilo, da smo to nenamenoma prekoračili v napačno smer. In se je znamka pojavila v povsem napačnem kontekstu. In se potem o tem pogovarjamo zelo zelo veliko in potem ugotavljamo, ali je bilo to prav ali ne.

**V Gleju so pravzaprav vsa področja povezana med seboj?**

Ja, v Gleju smo vsi povezani. Ne zdaj vsak odloča o vsem in je tudi jasno, da ima umetniški vodja večjo pravico povedati kakšen bo program oziroma kaj se mu zdi na programu smiselno. Je pa tako, da vsak lahko pride s svojim predlogom in potem vsi zadevo predebatiramo. Tudi če bo prišla producentka prišla z idejo, kaj bi lahko s PR-jem naredili, bo to povsem sprejemljivo. To je ekipa, ki toliko časa skupaj živi in mora ob svojem delu sodelovati.

**V Gleju sicer nimate svojega igralskega ansambla, ampak ali je izbor igralcev, ki bodo z vami sodelovali tudi del grajenja tržne znamke? Ustvarjate s tem tudi podobo Gleja?**

Pri nas je tako, da kdorkoli pride ustvarjat v Glej, pripelje svojo avtorsko ekipo. Mi mu lahko pomagamo sugerirati kdo je na tem področju dober, ker imamo pregled nad tem kadrom. Ampak pa absolutno takrat, ko vidimo potrebo in če se nam zdi smiselno, povabimo koga zraven, ki bi ga to zanimalo. Zanimivo je, da se jih zelo veliko odzove, ker se jim zdi to gušt, se jim zdi to sprejemljivo. Kul jim je, da delajo v Gleju neke out of the box ideje. Ampak jih pa povabimo, ne pa že v štartu računamo nanje.

**Brez gledalcev oz. občinstva gledališče pravzaprav ne more obstajati. Kdo je vaša ciljna/e skupina/e gledalcev in na kakšen način jih ohranjate?**

Želja seveda je, da bi bile to čimbolj raznolike skupine, da bi tu vsak našel nekaj. Po drugi strani imamo željo, da bi bil to nek inkubator kreativnih sil, realnost pa je takšna, da je ful različnih ljudi, ki Glej obiskuje. Imamo nekaj zelo stalnih obiskovalcev, zelo veliko je ljudi, ki delujejo na gledališki sceni in preverjajo kaj se dogaja ... Dosti je igralcev iz drugih gledališč, ki prihajajo gledat mlade ustvarjalcev. Zelo veliko je nevladne scene, zelo veliko pa je tudi prijateljev igralcev, ki tu ustvarjajo. Ni da bi rekli, da koga posebej nagovarjamo. V končni fazi nimamo niti sredstev, da bi si privoščili bolj specifično targetiranje. Je pa res, da smo ugotovili, da naš domet ni več delno v smeri Malega Gleja, to je bil včasih prav otroški program gledališča Glej. Odločili smo se, da bomo ta del programa opustili. Ker nismo imeli kontinuiranega dela na programu, smo tudi izpadli v tem segmentu kulturne ponudbe. Tu smo se torej z namenom odmaknili. Smo pa še lani targetirali tujce živeče v Sloveniji - Imeli smo predstave z nadnapise, začeli smo s programom Glej in English, kar je potem z veseljem Mladinc prevzel in tako naprej.

**Potem bi lahko rekli, da svojo ponudbo tudi na nek način segmentirate?**

Ena izmed filozofij Gleja je tudi v tem, da se odpirajo neki novi prostori. Glej odpira teme, ki jih drugi še ne odpirajo. Glej je tako naprimer odprl program gledališki program Prvenca, kjer se je potem odvijala prva profesionalna režija. Pa so potem to prevzeli Drama, Mladinc, Mini teater in tako naprej. Prvič smo začeli s programom Rezident, kar je tudi vprašanje časa, kdo ga bo prevzel. Glej in English je tudi tukaj zrastel. Serija koncertov v gledališču ... Nismo mi bili prvi na svetu, ki smo to odkrili, smo pa prvi začeli odpirati ta vprašanja. Prednost Gleja, ki ga imamo pred ostalimi je ta, da ta marketinški manko, ki ga imamo, lahko nadomestimo z vsebinskim premislekom. Ker smo, po mojem mnenju, eno leto prej pred vsebinami ostalih gledališč. To je dosti neskromno, ampak to je tisti segment, kjer je Glej zelo močen. Zelo veliko ljudi je tu delujočih in se povezuje z vsemi scenami, ki se dogajajo od Berlina, do Pariza, Londona ... In tudi tu iščemo neke navdihe. Noter prinašamo ta manko, ki je. Tukaj tudi recimo lahko segmentiramo in vidimo, da je nek manko na sodobni sceni. Na nek način želimo privabiti določene ciljne skupine, ampak ne v smislu nagovarjanja obiskovalcev, ampak sodelujočih. Tako da bi želeli, da pridejo v Glej sodelovat – kot npr. smo sedaj imeli fotografsko delavnico, trening osebnega pogleda ... To so ti segmenti, v katere lahko ljudi vsebinsko noter vpelješ.

**Odpirate tudi možnost učenja in sodelovanja zunanji javnosti, obiskovalcem?**

Ja, v prihodnosti bi s tem želeli še več delati. Community building je definitivno ena izmed želja, oziroma prioritet, ki jih imamo. Tudi v prihajajočem razpisu, ki ga imamo, vidim prednost pri vidiku razvoja občinstva kot je. Prioriteta je definitivno ustvarjanje komunitija, to smo prepoznali tudi lansko leto, ko smo začeli s programom za najstnike in bili uspešni tudi na evropskem razpisu z mednarodnimi partnerji. Zelo delamo na tem, kako razvijati strategije

za pridobivanje občinstva, ampak preko community buildinga in ne preko teh zares tržnih posegov, temveč zelo organsko. Kako pripeljati ljudi do tega, da se identificirajo z znamko. Veliko je zdej tega, kako so ljudje, ki so sodelovali pri teh projekth, jemljejo Glej kot domače, kot tisto njihovo kulturno bazo.

**Pri komuniciranju z javnostjo uporabljamo veliko različnih komunikacijskih orodij. Katere uporabljate vi in katero se vam zdi najbolj učinkovito?**

Social media v celoti, mailing – zelo specifičen mailing. Najboljšo komunikacijo imamo preko Facebooka, dobivamo tudi najboljše feedbacke, v zadnjem letu delamo zelo veliko na Twitterju in tu vidim še zelo veliko potenciala, ki ga lahko razvijemo. Ob premierah imamo potem tudi plakate. Z Radio Študentom tudi sodelujemo, z njimi organiziramo tudi delavnico radijske igre, kjer pride pravzaprav tudi do vsebinskega prepleta. So tudi naši podporniki in obratno.

**Vzpostavljate tudi kakšne kompenzacije, dogovore?**

Imamo, ampak to so bolj prijateljski dogovori. Niso neki poslovni dogovori. In tudi ena izmed filozofij je, da so vsi za svoje delo plačani. Dejstvo je, da je povprečen budžet za predstavo pri nas 3000 evrov, to pomeni budžet za vse. In potem tudi želimo zagotoviti tudi podizvajalcem, da imajo za svoje delo neko plačilo.

**Ste opazili, da bi ob večjem oglaševanju, tud obisk narasel?**

Ne, ni nujno. Bolj je odvisno kdo ustvarja kaj in na kakšen način in tudi od tega kako je relevantna tema v tistem trenutku.

**Uporabljate tudi bolj nekonvencionalne pristope pri tržnem komuniciranju?**

Ja, mislim da ja. To je že serija mesečnih video napovednikov, pa tudi zaradi naše znamke si lahko privoščimo manj formalen pristop h komuniciranju, kot bi si ga drugi lahko privoščili.

**Ali uporabljate orodja za analiziranje uspešnosti tržnega komuniciranja – uspešnosti oglaševanja, družbenih omrežij, obiskanost spletne strani?**

Ja, spremljamo Facebook inside, google analytics ... Pa tudi na sami blagajni spremljamo kakšen je obisk, tako da dobivamo tam neposredne informacije, kje so dobili informacije o predstavi. Tako, da lahko poskrbimo še za komunikacijo na drugih kanalih. Tako da dobimo tudi neposreden feedback od obiskovalcev.

**Že prej si omenil vašo celotno grafično podobo. Kaj vaš CGP komunicira?**

Predvsem komunicira preprostost, čistost in nekonvencionalnost. Predvsem to. In da gre za neko butično izkušnjo, da je drugačno, da je izstopajoče.

**Pri svoji komunikaciji uporabljate tudi možnost naročanja na novice. Kaj vse vsebujejo vaši t.i. »newsletteri« – samo informacije o predstavah oz. programu ali vključujete tudi bolj izobraževalne vsebine? Ali uporabljate targetiranje različnih novic na različne ciljne skupine?**



Ja, glavni segment našega komuniciranja je, da dajemo informacije o programu, o tem kaj je na sporedu. Medtem imamo na paralelnem stolpcu kaj so vsebine, s katerimi bi se naša mailing skupina lahko poistovetla. Znotraj mailinga imamo segmentirano – organizacije, splošno javnost, sodelavce. Tako lahko organizacijam in sodelavcem pošljemo drugačno obliko novic, kot pa recimo pošljemo splošni javnosti. Je pa res, da se Glej v zadnjih dveh letih bolj spreminja glede informacij, ki jih dobivamo preko partnerskih, mednarodnih mrež s katerimi sodelujemo. Mnogokrat smo tako svoje novice prilagodili tudi temu, kar se dogaja v tujini, kam se da prijaviti, kakšne so nove priložnosti za mlade ustvarjalce. Tako, da tudi preko tega skušamo graditi community building. Pa tudi zdaj, ko je Art servis zaprt, je definitivno zelo dobrodošlo, da ustvarjalci dobivajo te informacije neke drugje.

### **Ali uporabljate svoje prostore tudi v druge namene, ki niso neposredno povezani z Glejem?**

Absolutno koprodukcijsko zelo sodelujemo, konec leta imamo navadno program zelo zaseden z različnimi koprodukcijami. Podpiramo festivale ... od Mladih levov, Mesta žensk, Exponto ... pri nas se res odvijajo najrazličnejše zadeve. Tudi Združena levica je pri nas imela novinarsko konferenco, imeli so tudi razglasitev skupnega nastopa pred volitvami ... Definitivno pa ne bi desničarjem oddali prostora. Ne bi za vsako ceno oddali prostora ... Imeli smo tudi koncerte pri nas, pa so nas tudi »popish« bendi kontaktirali, da bi pri nas nastopali, pa smo rekli ne. Čeprav bi mogoče bilo za nas kdaj fino, se ne prekršimo, če to ne ustreza našemu vodilu. Tudi Mazda, ki je pri nas snemala reklamo, so popolnoma razumeli, da smo šli predstavo prilagajati in da ni bil to del splošne produkcije.

### **Je pobuda prišla z njihove strani?**

Ja, oziroma smo bili v pogovorih z njimi. Izjemno razumevanje so izkazali Grey Ljubljana, zato, da se postavi črta kaj je umetniško in kaj komercialno. Če imaš na drugi strani človeka, ki to razume, lahko dobro vzpostaviš dialog in veliko svojega arta pripelješ noter v sam ta namen.

### **Bi še kaj dodal?**

Pri gledališčih opažam, da grejo vsa v zelo podobno smer. Imamo leta, ko se vsebina zelo prepleta. Manjka mi to, da bi bila institucionalna gledališča pripravljena biti radikalna. Prav tako isto manjka na nevladni sceni. Tudi mi smo v nekem obziru šli v to smer, da nismo toliko inovativni, toliko butični, ampak da so neki segmenti, ki jih lahko spodbujamo. V prvem letu bomo mogoče naredili korak nazaj, bomo pa potem čez tri leta naredili korak naprej. To je ta procesna oblika. Tudi Mladinc odpira svojo 60. sezono na drugačen način in spreminja pomen tega, kako se lahko identificira nekdo z gledališčem. In se mi zdi to zelo podobno temu, kar tudi mi želimo v prihodnosti narediti na večih ravneh.

## **Priloga D: Intervju za Slovensko mladinsko gledališče**

### **Kakšne so njegove vrednote in poslanstvo vašega gledališča?**

Slovensko mladinsko gledališče je bilo ustanovljeno leta 1955 kot prvo poklicno gledališče za otroke in mladino v Sloveniji. V osemdesetih letih se je prestrukturiralo v gledališče, ki je začelo interdisciplinarno povezovati mejne gledališke raziskave s tematizacijo politične subverzivnosti. Danes je prepoznavno po širokem spektru inovativnih poetik različnih mlajših

režiserjev in po fenomenu ansambelske energije, brookovskega pristopa do igre, kjer ne gre za sistem zvezdnitva, ampak za igralski laboratorij, v katerem se posamezne bravurozne vloge povezujejo v močno celoto igralskega ansambla.

Slovensko mladinsko gledališče je sodobna, napredna dinamična ustanova, ki ustvarja kulturo in ne zgolj partikularne gledališke proizvodnje, je angažirano gledališče, ki skozi svoje delovanje problematizira nove čase in prostore, deluje družbeno kritično, prevprašuje tradicionalne meje med različnimi umetnostnimi disciplinami, je medij družbenosti, kjer se kolektivno srečuje z individualnim. Mladinsko ni samo gledališče.

V letošnji sezoni prazujemo šestdeseto obletnico.

**Mislite, da zanimanje za gledališče upada? Kakšna je obiskanost v vašem gledališču danes v primerjavi s preteklimi sezonami? Je v vašem primeru gospodarska kriza vplivala na manjšo obiskanost gledališča?**

Zanimanje za obisk gledališča v širšem zavedanju ne upada, je pa dejstvo, da se zvesta publika stara. Izziv je pritegniti in osvojiti mlajšo publiko! Cenovna dostopnost vstopnic se lahko rešuje na različne načine, s popusti, abonmaji, ...

Obiskanost predstave je odvisna od vsake posamezne predstave.

Gospodarska kriza je lahko samo izgovor, zakaj ne v gledališče, je pa naraščajoče zanimanje za brezplačne ogledke kulturnih dogodkov kot je npr. festival kulturno-umetnostne vzgoje Bobri vsako leto večji.

**Marketinško upravljanje v kulturi poteka drugače kot v drugih panogah. Kaj se v marketingu in odnosih z javnostmi v kulturi oz. v gledališču razlikuje od marketinga na drugih področjih?**

Marketinško upravljanje v kulturi je veliko bolj subtilno, tako glede podajanja vsebine, nagovarjanja ciljnih skupin kot tudi komuniciranje znotraj z vsemi akterji, ki ustvarjajo in poustvarjajo to vsebino. Rahločutno in hkrati neizprosno. Da je uspešno mora biti tudi izpovedno in iskreno.

**Ali pri pripravljajanju marketinškega načrta sledite klasičnim marketinškim modelom, ali se poslužujete drugih? Kaj se vam pri vašem delovanju zdi najpomembnejše, ko npr. sestavljate načrt za novo kampanjo?**

Del klasičnega marketinškega načrta ostaja, vse ostalo delujemo po načinu gverilskih pristopov. Klasični tržni prijemi v našem gledališču, ki razmišlja, a ne namesto vas, se ne bi izšlo.

**Ponudba kulturnega programa v Ljubljani je široka. Kako izstopate iz široke ponudbe kulture in še natančneje, gledališkega programa? Kako vaše gledališče skrbi za prepoznavnost? Kako sami vidite podobo svojega gledališča?**

Slovensko mladinsko gledališčeje že od 80-ih let postalo s svojimi odmevnimi predstavami družbeno, angažirano in kritično. Ta sloves se ga drži še danes, doma in v tujini. Mladinsko je drugačno gledališče. Najboljša prepoznavnost so odmevne, drugačne predstave.

### **Ali posvečate pozornost grajenju tržne znamke gledališča?**

Seveda. Z vso pozornostjo dobrega in čuječega gospodarja.

### **Brez gledalcev oz. občinstva gledališče pravzaprav ne more obstajati. Kdo je vaša ciljna ciljna skupina gledalcev in na kakšen način jih ohranjate?**

Naša ciljna publika so vsi, ki imajo radi gledališče, gledalci vseh starostnih skupin, ki so tudi sami družbeno odgovorni in kritični obenem. Prebujanje te zavesti v mladih generacijah je vsekakor izziv, ki mu namenjamo veliko pozornosti.

### **Posvečate pozornost tudi segmentaciji svoje ponudbe glede na različna zanimanja obiskovalcev?**

Segmentacija ponudba je vedno prisotna že pri samem izboru umetniškega programa. Tako vedno poskrbimo, da se za vsakogar nekaj najde. Tako imamo otroške predstave, dramske klasike, pa tudi avtorske projekte, pri katerih imajo ustvarjalci svojo svobodo izražanja. Vse to pa seveda v duhu in stilu Mladinskega.

### **Z znamko gledališča se gledalec lahko identificira, ob tem pa mu lahko gledališče ponudi tudi možnosti učenja. Namenjate morda pozornost tudi tej perspektivi?**

Mladinsko v svoji novi programski shemi uvaja Mladinsko - Dialog, ki bo sestavljeno iz: Mladinsko podaljšano bivanje, kjer se bo moč identificirati in izobraževati v smeri izobraževalnega programa za vse starostne skupine, ki jih nagovarjajo programi SMG, Mladinski diskurz, ki bo zasnovano kot vrsta predavanj znotraj referenčnih okvirjev, sklopi pogovorov, ki bodo zagotavljali vpogled v sodobne kulturne, umetniške, družbene in politične kontekste, Mladinska organizacija, kjer bo Mladinsko delovalo kot muzej in retrospektiva preteklih ključnih uprizoritev naše zgodovine in Mladinski klubski program, ki ga bo vodila tki. Ružica Luxemburg.

### **Pri komuniciranju z javnostjo uporabljamo veliko različnih komunikacijskih orodij. Katere uporabljate vi in katero se vam zdi najbolj učinkovito?**

Poslužujemo se vseh komunikacijskih orodij, ki nam omogočajo, da uspešno predstavimo zgodbo, ki jo ustvarjamo in želimo pokazati gledalicem, publiki. Preplet medijev in iskanje sinergij med njimi je nujen pogoj, kot v vsaki ostali drugi panogi. Iskreno je še vedno najbolj učinkovito priporočilo od ust do ust. "Hej, v Mladinskem je nova predstava, ki si jo moraš ogledati"

### **Bi lahko rekli, da je obiskanost predstave zaradi bolj intenzivnega ali močnejšega oglaševanja v določenih primerih večja?**

Presežek v tržnem komuniciranju glede obiskanosti predstave, preden se predstava sploh zgodi, je nujen, ne pa zadosten faktor, da so ostale ponovitve razprodane.

### **Celostna grafična podoba je lahko tudi tista, zaradi katere se enkratni obiskovalec z gledališčem bolj identificira in tako gledališče večkrat obiše. Kaj komunicira vaša CGP?**

Celostno podobo Slovenskega mladinskega gledališča je pred desetletji zasnoval Matjaž Vipotnik. Vmes so se zgodile bolj ali manj posrečene mutacije. Ob šestdesetletnici se vračamo h koreninam. Matjaž Vipotnik je s svojim delom močno zaznamoval identiteto gledališča, ker je ustvarjal presežke v preteklem času in prostoru, ki še vedno, z lahkoto komunicira v sedanjem času. To je brezčasen CGP. Trenutno smo v prenovi CGP.

**Pri svoji komunikaciji uporabljate tudi možnost naročanja na novice/obvestila. Kakšne vrste informacij vsebujejo vaši t.i. »newsletteri«?**

Vsak mesec redno pošiljamo mesečni spored predstav, obveščamo o vseh dodatnih aktivnostih od gostovanj v tujini do gostujočih predstav pri nas.

## **Priloga E: Intervju za Cankarjev dom**

**Cankarjev dom je kulturni center, ki izvaja različne kulturne dejavnosti, ena izmed njih je gledališče. Kakšen del poslanstva in vrednot Cankarjevega doma zaseda gledališka dejavnost?**

Za začetek bi najprej povedala eno zadevo, ki je kar ključna za naše poslovanje. Mi, za razliko od drugih gledališč, smo kulturni kulturni center, ki ni 90 ali več procentov financiran iz državnih sredstev ali iz strani občine, tako kot ostala gledališča. Mi smo financirani iz strani ministrstva samo približno 58 procentno in moramo ostalih 48 odstotkov pridobiti sami na trgu, to pomeni s prodajo vstopnic in z oddajo dvoran. To pa želim da razumeš, ker je s tem povezano celotno naše poslovanje in tudi trženje in s tem grajenje blagovnih znamk. Utrjevanje ene in s tem vzporedno povezovanje z drugimi. To mgooče samo toliko za začetek, ker je to kar ključna specifika Cankarjevega doma. Ker če zelo karikiram ... če pride neka skupina, ki nima veze z našim gledališkim programom, ampak želijo najeti dvorano, jo mi seveda gostimo, zato ker nam plačajo zanjo, mi pa ta denar nujno rabimo, da sploh lahko preživimo. Hkrati pa posega ta njihov program v naš gledališki program. Ljudje ne vejo, ali je to naš program, zaradi katerega smo ustanovljeni, ali je to najem dvorane. In to so ubistvu neki mali udarci na naš brand, male ročne granate, ki te sesujejo in potem se spet moreš malo pobrat. Čeprav se trudimo to komunicirat po dveh linijah, je to enostavno nerealno pričakovati, da bodo ljudje to zaznali. V samem procesu so to pomembne stvari.

Cankarjev dom se v tem osnovnem poslanstvu se ukvarja s širjenjem kulturnih obzorij, vselej le z visoko kulturo. K nam pripeljemo vsebine, ki jih ubistvu v Sloveniji ne moreš nikjer drugje videti. Ko moramo teh 42 odstotkov zapolniti, pa pride do tega, kot da ne bi bili od ničesar drugega financirani. Pride do te kolizije interesov, hkrati naša visoka kultura, ki trči s to pop kulturo, ki pa jo mormo met, da lahko ljudi sploh plačamo.

Mi imamo šest kulturnih dejavnosti s katerimi se ukvarjamo, ena je resna glasba, potem je druga glasba in jazz, gledališki program in ples, literatura in humanistični program, razstavniki program in film. In teh šest področjih je med seboj popolnoma enakovrednih. Je pa res, da se iz sezone v sezono zelo razlikuje. Mi smo hiša, ki gostuje, lastne produkcije ima zelo malo. Ne moremo zagotoviti, da se bo vsako leto zgodila Iliada, na področju gledališča npr. lani smo naprimer imeli sodelovanje z Dramo in MGL-jem, Iliado, ki je bila zelo uspešna, v prihodnjem letu bo pa to operna koprodukcija. Je odmik od gledališča, gremo torej v drugo smer. Čez dve leti bo potem morda spet gledališče. V našem kulturno umetniškem programu

gledališče tako zasede približno 20%.

### **Kako bi pa opisali vrednote Cankarjevega doma?**

Cankarjev dom je bil ubistvu ustanovljen zato, da širi to visoko kulturo med ljudi. Ni produkcijska hiša primarno, ampak je kot hiša gostovanj. Kot hiša, ki izbira iz tujine najboljše in najkakovostnejše umetnike in jih tuki čez leto prezentira slovenem. Neke vrhunce, ki nastajajo v tujini vabi na naše odre.

### **Kolikšna je obiskanost gledaliških predstav v zadnjih sezonah v primerjavi z ostalim programom – je morda gospodarska kriza vplivala na manjšo obiskanost?**

Samo glede gledališča bi težko rekla, ravno zato, ker ena sezona ni primerljiva z drugo. Iliada, ki je najbolj sveža izkušnja iz področja gledališča, je bila pravzaprav najbolj uspešna gledališka predstava vseh časov, ki se je zgodila v Cankarjevem domu. Premiera se je zgodila januarja, pa tudi še zdaj načrtovane ponovitve, ker je tolik interesa. Pred 20 leti je takšna uspešnica bila Macbeth. Tako, da se periodično pojavljajo izjeme. Generalno gledano pa na gledališče ni bilo čutiti nobenega upada zaradi krize, je pa odvisno od same izbire umetnika, ki tu gostuje. Če pripeljemo Iztoka Mlakarja s Pašjonom, je to razprodano preden se dvakrat obrnemo, če pa gre za kakšno bolj butično oz. sodobno gledališko, je pa ubistvu manjše občinstvo. Imamo recimo v Gallusovi dvorani, ki ima kapaciteto 1250, imamo tam od 800 do 900 ljudi.

### **Če greva dalje na sam marketing in odnose z javnostmi v kulturi. Marketing in odnosi z javnostmi v kulturi potekajo drugače kot na drugih področjih. Kaj se vam pri tem zdi najbolj pomembno? Ste vodja službe z amarketing in odnose z javnostmi za vse kulturne dejavnosti CD, poleg tega ima pa še vsaka dejavnost svojo vodjo. Katere razlike v marketingu in odnosih z javnostmi opazate glede na različne dejavnosti ki jih CD izvaja, se kažejo kakšne posebnosti glede na gledališče in druge dejavnosti?**

Hm ... Generalno gledano, pa to ne velja samo za kulturo, je pomembno, da se gradijo dolgoročni, pa dolgotrajni pa kakovostni odnosi. Kar pomeni, da moraš biti pristen v svoji komunikaciji, da moreš stvari povedat tako kot so, da ne zavajaš ... gre za neke klasične PR metode. Jaz mislim, da za gledališče ne velja kaj drugače, povsod v kulturi je treba iskat zgodbe. Treba je v vsebini na odru najti ta storytelling. Da stvari ne predstaviš samo iz golega dejstva, ampak da najdeš stvari zadaj. To je nasplošno ključno v zadnjih 10 letih v PR in marketingu nasploh. Ključno je tudi, da sta oba med sabo integrirana. Da ne gre za solo akcije, ampak da sta tako znotraj sebe integrirana, se pravi znotraj enega projekta, da se ujemata v celotno letno komunikacijo.

### **Morate svoje načrte komuniciranje prilagajati glede na različne ustvarjalce, ki jih gostite?**

Vedno! Mi nismo s partnerji, samostojni partnerji v tem procesu. Vsaka gledališka skupina, ki pride k nam, ima svojo vizijo, svoje trženje, svoj način komuniciranja, svoj brand, ki se more nekako vpet v našga za tisto obdobje, ko se pripravlja gostovanje. Tako, da to je vedno zelo dolgotrajen proces.

### **Ali posvečate posebno pozornost grajenju tržne znamke Cankarjevega doma in na kakšen način to poteka?**

Vse kar počnemo je ubistvu to grajenje. Ker Cankarjev dom kot brand je mati vseh naših produktov, če se bolj grobo izrazim. Ga negujemo, ga krepimo, ga posodabljam, hkrati pa znotraj, pod krinolino Canarjevega doma, rastejo nove, ki jo krepijo. Tu gre pravzaprav za vzajemen proces. In mislim, da je to prava pot. Imamo nekaj zelo utrjenih, kot so Liffe, Srebrni abonma, nekaj takih ki so v procesu rasti, to so Cankarjevi torki, vzpostavljajo pa se že zametki nekih novih, ki bodo v prihodnosti prevzele to vlogo.

**Vidite igralce, ki nastopajo v predstavah, ki jih gostujete, kot del grajenja tržne znamke?**

To bi težko rekla, ker z razliko od gledališč, ki imajo svoje ansamble, se pri nas igralci ne pojavljajo večkrat. Pri nas je zelo velika možnost, da se bo en igralec pojavil samo enkrat. In vsekakor takrat, ko bo gostoval pri nas, ga predstavimo javnosti, ne moremo se pa mi lepiti na njega in svojega branda graditi na njem. V tem smo zelo drugačni od gledališč. Cankarjev dom mora graditi na drugih temeljih.

**Brez gledalcev oz. občinstva gledališče pravzaprav ne more obstajati. Kdo je vaša ciljna/e skupina/e gledalcev in na kakšen način jih ohranjate?**

Mi imamo tudi gledališki abonma, gledališki abonma za najstnike ... Imamo tudi gledališki abonma, ki vključuje glasbo ... Če se osredotočim samo na večerni gledališki program, so to po spolu najpogosteje ženske, ki vodijo nakupno odločitev, one so tiste, ki se odločijo za nakup. Stare so od 40 let naprej in bolj situirane. To je zelo grob opis, na katerega se ne moremo zanest, ker je toliko različnega programa. Imamo tudi abonma za otroke, kjer so potem to večinoma družine, imamo tudi gledališko-glasbeni abonma ... V grobem bi pa to rekla.

**Z znamko gledališča/ustanove se gledalec lahko identificira, ob tem pa mu lahko gledališče ponudi tudi možnosti učenja. Namenjate morda pozornost tudi tej perspektivi?**

Absolutno, v vseh programih imamo pogovore z ustvarjalci, po vsaki predstavi. Pri nas se vsebine dopolnjujejo. V prihodnjem letu bomo imeli večji festival, Shakespeare za vedno, ubeležili bomo 400 letnico njegovega rojstva. Imeli bomo več gledaliških gostovanj, Othello bo koprodukcija, potem bodo predavanja, delavnice, razstave ... Pri nas se prepletajo te vsebine, sodelovanja med področji, ravno zato, da se krepí ta širši pogled na umentost. In ne, da se samostojno en umetnik predstavi.

**Pri komuniciranju z javnostjo uporabljamo veliko različnih komunikacijskih orodij. Katere uporabljate vi in katero se vam zdi najbolj učinkovito?**

Tu je nemogoče zbrati, kot sem že prej rekla, treba je integrirano uporabljati vsa. Kakršnakoli redukcija ne pride v poštev. Nekatera so manj vpeta, nekatera bolj. Premala je Slovenija, da bi lahko rekli, da nekih obiskovalcev ne potrebujemo. Vse potrebujemo in z vsemi orodji jih je potrebno nagovarjati.

**Bi lahko rekli, da je obiskanost predstave zaradi bolj intenzivnega ali močnejšega oglaševanja v določenih primerih večja?**

Bolj je pomembna zgodba, o kateri sem že prej govorila. Če se da to tudi v kreativno ustrezno prelit, kot se je tudi na primeru Iliade zgodilo, potem niti ne rabiš ne vem kakšnih sredstev. Ker seveda sredstva v kulturi so zelo majhna, še sploh za promocijo. Že za samo izvedbo jih je malo, za samo tržno komuniciranje pa sploh. In se ne moreš zanašati na neke strašne topove in moreš ustvariti zgodbo in jo peljat naprej.

### **Se bolj podrobneje posvečate tudi digitalnemu komuniciranju?**

Ja, absolutno. Smo v porastu na tem področju, še vedno v manjši meri, kot bi si želeli, ampak mislim, da bomo okrepili to področje v naslednjih letih za 30 procentov. Zdaj pa smo nekje pri 10 procentih. Kar tudi pomeni precejšen obrat pri sredstvih, ampak potem to potegne za sabo še velik kup ostalih stvari.

### **Ali uporabljate orodja za analiziranje uspešnosti tržnega komuniciranja?**

Mi analize delamo ... Ocene postavimo po vsaki predstavi, ko je zaključena določen predstava se oceni učinkovitost in se na podlagi tega tudi naprej odloča. Res pa je, da ima v kulturi zelo velik vpliv sezonskost. Neka predstava, ki je umeščena v program maja, se lahko zelo slabo proda, izjemno dobro bi se pa prodala na deževen novembrski dan ... Ta sezonskost je zelo močna in je potrebno biti pri teh ocenah, kako se jih jemlje, zelo previden. Treba je upoštevati neke parametre, kaj vpliva na to, da se je neka predstava v določeno smer obrnila.

### **Ali uporabljate poleg klasičnih tržnokomunikacijskih orodjih tudi bolj nekonvencionalne pristope? Če za trenutek odmislimo finančne ovire, bi jih vključili v svojo komunikacijo z javnostjo?**

Ja, sploh v zadnjem času smo začeli delati na teh pop up dogodkih v mestu, ki se zgodijo nenapovedano in ki množico angažirajo. To smo npr. letos dokazali na Jazz Festivalu, ko smo po Čopovi sredi dneva naredili, da so glasbeniki iz različnih trgovin začeli hoditi ven in so se njihove melodije skupaj zlele v eno Jazzovsko melodijo. In potem smo ugotovili, da to zelo močno vplivaš na emocije ljudi, ki to v živo doživijo in to je pa v bistvu to, kar hočeš doseči. Dejstvo je, da plakati, letaki, TV oglasi delajo samo na zaznavni ravni. Kar pa mi želimo doseči, je neposredna povezanost. Včasih niti ne rabiš veliko denarja, da se nekaj da dobro naredit. Samo veliko ljudi in veliko dobre volje.

### **Celostna grafična podoba je lahko tudi tista, zaradi katere se enkratni obiskovalec z gledališčem bolj identificira in tako gledališče večkrat obišče. Kaj komunicira vaša CGP?**

Verjamem, da našo vizijo. Predvsem komunicira to, da je Cankarjev dom sinonim za kakovost. Da se bo to, kar se lahko zgodi na našem odru, se ne more zgoditi na odru Hale Tivoli, ne more se zgoditi na odru Stožic, ampak lahko samo pri nas. Da predstavljamo vrhunske dogodke in da vse, kar se v tej hiši zgodi, poteka na najvišjem nivoju.

### **Pri svoji komunikaciji uporabljate tudi možnost naročanja na novice. Kaj vse vsebujejo vaši t.i. »newslettri« – samo informacije o predstavah oz. programu ali vključujete tudi bolj izobraževalne vsebine?**

Vse kar komuniciramo v teh vsebinah je povezano s Cankarjevim domom, na nek način. Vse informacije so posredno ali neposredno povezane s Cankarjevim domom, so pa te vsebine

različne. Od tega, da imajo naše čebele veliko količino medu, da je letos dobra letina ... So to neke informacije, ki nimajo za končno posledico nakupno odločitev. Gre za nek lifestyle, ki se okrog Cankarjevega doma dogaja.

**Ali uporabljate targetiranje različnih novic na različne ciljne skupine?**

Ja, ampak samo glede na kulturno umetniška področja. Se pravi, velika večina naših obiskovalcev je pač takih, da želi prejemati kar za vsa področja. Se pravi, smo dosegli to, kar smo želeli. Naša publika prihaja iz gledališča, razstav, filma in to je tisto kar si pravzaprav želimo.

**Kaj bi si v prihodnosti najbolj želeli izboljšati?**

Absolutno moramo okrepiti digitalni nastop, ga izboljšati. Neskončno si želim okrepiti spletno mesto, kar je zelo drago ... Želim si tudi CRM program, kar je tudi 60.000 evrov ... Dejstvo je, da smo v kulturi izjemno omejeni s sredstvi, hkrati pa zelo neomejni z vsebino. In to je tisto, kar navdihuje. Z veliko sredstvi se da zelo veliko narediti, z malo sredstvi pa moreš biti zelo pameten, zelo kreativen. In to je v resnici tisto, kar te naprej žene in zaradi česar je super delati v kulturi. Ne glede na to, da je denarja manj kot v gospodarstvu in da so plače manjše, kot v gospodarstvu.