

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Romana Kralj

Menedžment v popularni glasbi

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Romana Kraj

Mentor: izr. prof. dr. Peter Stanković

Menedžment v popularni glasbi

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

ZAHVALA

Hvala mentorju izr. prof. dr. Petru Stankoviću za vse usmeritve, pozitivno energijo in navdih pri pisanju magistrskega dela.

Posebna zahvala gre moji najboljši družini na svetu mami Bernardi, očetu Mirku, sestri Almi in starim starše. Hvala vam za vašo podporo, potrpežljivost, zaupanje, in spodbudne besede. Hvala, ker ste vedno verjeli v moj uspeh.

Hvala tebi Enej, da verjameš vame in mi vedno stojiš ob strani.

Menedžment v popularni glasbi

Magistrsko delo z naslovom menedžment v popularni glasbi temelji na teoretičnem in empiričnem pristopu. V raziskovalnem delu sem izvedla polstrukturirane intervjuje s slovenskimi glasbenimi izvajalci z glasbenim menedžerjem in brez njega ter glasbenimi menedžerji. Moj glavni cilj je bil ugotoviti ali slovenski glasbeni izvajalci pravzaprav potrebujejo svojega glasbenega menedžerja in kakšne so njihove specifične lastnosti zaradi majhnosti slovenskega glasbenega trga. Prav tako me je zanimala tudi dodana vrednost glasbenih izvajalcev z glasbenim menedžerjem in kakšen je njihov doprinos.

V začetnem teoretičnem delu sem se osredotočila na splošno opredelitev samega menedžmenta in menedžerja, njegovo vlogo, osebne karakteristike, ter vse to v nadaljevanju povezala s pojmom glasbene industrije, popularne glasbe in glasbenega menedžmenta. S pomočjo intervjujev sem ugotovila, da slovenski glasbeni izvajalci svojega glasbenega menedžerja ne potrebujejo, dokler lahko vse za delovanje potreben stvari opravljajo sami. Glasbeni menedžer mora na specifičnem slovenskem glasbenem prostoru znati opravljati številne za menedžerja povsem ne-tipična dela.

Ključne besede: management, popularna glasba, menedžer, slovenski glasbeni trg.

Management in popular music

Master's thesis entitled Management in popular music is based on theoretical and empirical approach. In the research work I carried out semi-structured interviews with Slovenian musicians who have manager, with those who haven't and I also included an interview with Slovenian music managers. My main goal was to find out whether Slovenian music artists actually need his manager and what are their specific properties due to the specific small size of the Slovenian music market. I was also interested in the added value of Slovenian musicians with the managers and what is their contribution.

In the theoretical part of the Master Thesis I focused on the general definition of management and manager, his personal characteristic and his role and main functions in music management. In the following I attempt to connect the basic theory with the concept of the music industry, popular music and the music management. With interviews, I found that Slovenian musicians do not need their music manager, if all the required things are done by themselves. Slovenian music manager must be due to the specifics of Slovenian music market able to carry out many for manager completely non-typical work.

Keywords: management, popular music, manager, Slovenian music market.

KAZALO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | UVOD | 7 |
| 2 | MENEDŽMENT | 9 |
| 2.1 | OPREDELITEV MENEDŽMENTA | 10 |
| 2.2 | MENEDŽER | 12 |
| 2.2.1 | <i>Naloge in uspešnost menedžerja</i> | 13 |
| 3 | GLASBENA INDUSTRIJA | 17 |
| 4 | POPULARNA GLASBA | 19 |
| 4.1 | RAZVOJ POPULARNE GLASBE | 19 |
| 5 | MENEDŽMENT V GLASBI | 22 |
| 5.1 | GLASBENI MENEDŽER | 22 |
| 5.1.1 | <i>Osebni glasbeni vodja</i> | 23 |
| 5.1.2 | <i>Poslovni menedžer</i> | 24 |
| 5.1.3 | <i>Menedžer repertoarja in glasbenih izvajalcev</i> | 25 |
| 5.1.4 | <i>Planski menedžer/menedžer turnej</i> | 25 |
| 5.1.5 | <i>Organizator nastopov</i> | 26 |
| 5.2 | KAJ JE VLOGA GLASBENEGA MENEDŽERJA | 26 |
| 5.3 | USPEŠEN MENEDŽER | 27 |
| 5.3.1 | <i>Karakteristike uspešnih menedžerjev</i> | 29 |
| 5.3.1.1 | Karakteristike strateške narave | 29 |
| 5.3.1.2 | Karakteristike organizacijske narave | 29 |
| 5.3.1.3 | Karakteristike operativne narave | 30 |
| 5.3.1.4 | Karakteristike osebnostne narave | 30 |
| 5.4 | RAZLOGI, ZAKAJ GLASBENIK POTREBUJE GLASBENEGA MENEDŽERJA | 31 |
| 5.4.1 | <i>Poklicno usmerjanje</i> | 32 |
| 5.4.2 | <i>Spodbujanje</i> | 32 |
| 5.4.3 | <i>Ugled</i> | 32 |
| 5.4.4 | <i>Posredništvo</i> | 33 |
| 5.4.5 | <i>Časovni menedžment</i> | 33 |
| 5.4.6 | <i>Odgovornost</i> | 33 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 5.4.7 | <i>Pozitivna in negativna vloga glasbenega menedžerja</i> | 33 |
| 5.4.8 | <i>Pogled iz drugačnega zornega kota</i> | 34 |
| 6 | EMPIRIČNA RAZISKAVA | 34 |
| 6.1 | GLASBENIK BREZ MENEDŽERJA | 36 |
| 6.2 | GLASBENIK Z MENEDŽERJEM..... | 39 |
| 6.3 | GLASBENI MENEDŽER..... | 42 |
| 7 | SKLEP | 45 |
| 8 | PRIPOROČILA IN UGOTOVITVE | 48 |
| 9 | ZAKLJUČEK | 50 |
| 10 | LITERATURA | 52 |
| | PRILOGE | 57 |
| | PRILOGA A: INTERVJU 1: GLASBENI IZVAJALEC BREZ GLASBENEGA MENEDŽERJA..... | 57 |
| | PRILOGA B: INTERVJU 2: GLASBENI IZVAJALEC Z GLASBENIM MENEDŽERJEM | 58 |
| | PRILOGA C: INTERVJU 3: GLASBENI MENEDŽER | 59 |

KAZALO SLIK

| | | |
|------------|---|----|
| SLIKA 2.1: | TEMELJNE AKTIVNOSTI MENEDŽMENTA..... | 12 |
| SLIKA 2.2: | PROCES NAČRTOVANJA KOT PROCES ODLOČANJA | 14 |
| SLIKA 5.1: | LASTNOSTI USPEŠNEGA VODJE..... | 28 |

1 UVOD

Današnja družba in hiter tempo življenja od posameznika vsakodnevno zahtevata dobro organizacijo tudi povsem vsakdanjih opravil. Tako lahko rečemo, da organizacija, vodenje in ne nazadnje tudi razširjen pojem menedžmenta seže v različne sfere vsakega posameznika. S tem mislimo predvsem profesionalno in hkrati tudi zasebno življenje. Vsak posameznik mora biti za doseg svojih zastavljenih ciljev tudi sam svoj menedžer. Kot pravijo teorije menedžmenta po Možini in drugih (2002, 13–16), gre pri tem za usklajevanje aktivnosti, nalog, interesov, ciljev, razmerij in dejavnosti za doseg zastavljenih ciljev. Vse to pa se razlikuje na različnih področjih, tudi v glasbi. Glavno vlogo v menedžerskem procesu ima po mnenju Možine (1994) menedžer, ki usmerja kadre oziroma človeške in materialne vire ter hkrati vodi delo nekega oddelka ali celotne organizacije, v primeru teme magistrskega dela torej glasbenih izvajalcev ali skupin.

Namen magistrske naloge je s pomočjo polstrukturiranih intervjujev ugotoviti in raziskati pomen, prednosti in pomanjkljivosti slovenskih glasbenih menedžerjev na tako specifičnem trgu, kot je slovenski. Cilj je s pomočjo uporabe že obstoječe strokovne literature prikazati in predstaviti različne vidike in tipe glasbenih menedžerjev. Menim, da je prav zaradi specifičnosti slovenskega trga še toliko zanimivejša sama raziskava o posebnostih glasbenih menedžerjev ter njihovi dodani vrednosti oziroma o tem, kaj ta lahko doprinese glasbenemu izvajalcu.

Shuker pravi, da ima glasba pomembno vlogo v posameznikovem vsakdanjem življenju, nekaterim pa pomeni bistvo za oblikovaje njihove družbene identitete. (Shuker v Muršič 2000, 321) Da pa glasba pride do posameznika, se mora precej truditi umetnik, artist oziroma glasbenik ter hkrati vsi njegovi »pomočniki«, med katere spada tudi glasbeni menedžer. Kot bom kasneje v svoji magistrski nalogi razdelala, poznamo več vrst menedžerjev – osebni, A&R menedžer, menedžer turneje itn.

Struktura magistrskega dela je sestavljena iz štirih delov. V uvodnem delu magistrske naloge bom predstavila predvsem svoj namen pisanja, izbiro teme ter cilje pisanja. Prav tako si bom v uvodu zastavila raziskovalno vprašanje, ki ga bom nalogi raziskala in nanj v zaključnem delu tudi odgovorila. V tem delu bom opredelila splošen pomen, delovanje in tipe menedžmenta in menedžerjev, kar bom v nadaljevanju pisanja povezala z glasbeno industrijo. V osrednjem delu, ki predstavlja drugi del naloge, bom s pomočjo že obstoječe strokovne

literature, člankov, raziskav natančneje opredelila pomen in potrebnost, nujnost menedžmenta, menedžerja za dobro in uspešno delovanje glasbenih izvajalcev oziroma skupin. V predzadnjem delu naloge se bom posvetila svoji raziskavi in analiziranju izvedenih polstrukturiranih intervjujev z nekaterimi slovenskimi glasbenimi izvajalci, skupinami in slovenskimi menedžerji. V tem delu me bodo zanimale razlike, prednosti in pomanjkljivosti, ki jih prinaša glasbeni menedžment glasbenemu izvajalcu. Na podlagi podanih mnenj intervjuvanih oseb bom skušala ugotoviti, ali so na slovenskem trgu sploh potrebni glasbeni menedžerji in kakšna je dodana vrednost glasbenikov, ki jih imajo. Prav tako bom s pomočjo menedžerskih mnenj prišla do odgovorov, kakšne so njihove posebnosti na tako majhnem in specifičnem trgu, kot je slovenski. V zadnjem, zaključnem delu magistrskega dela bom povzela rezultate analize in odgovore na svoji zastavljeni raziskovalni vprašanji ter hkrati vključila tudi svoje osebno mnenje in refleksijo ob pisanju magistrskega dela in raziskovanju zastavljene teme.

Za metodologijo sem si glede na izbrano tematiko magistrskega dela izbrala najustreznejšo raziskovalno metodo, kvalitativno raziskovanje. Ta odgovarja na procese (Kako?) in manj na same izide (Kaj?). (Uhan 2008) Ker so zbrani podatki besede in ne številke, takšno raziskovanje nudi tudi poglobljen vpogled v zastavljeni problem. Z izvedenimi intervjuji bom poskušala biti nekakšen mediator med vsemi informacijami in pridobljenimi odgovori. Način zbiranja informacij in podatkov je v obliki zbiranja za izbrano tematiko relevantnih člankov, diskusij, teorij, raziskav ter ostalih vrst besedil, ki bodo v magistrskem delu služila vsebinski analizi. Z izvedbo polstrukturiranih intervjujev bom tako pridobila dva oziroma tri različne poglede na to, kako pomembni so pravzaprav glasbeni menedžerji za dobro in uspešno kariero glasbenih izvajalcev na slovenskem trgu.

Raziskovalni vprašanji, ki sem si ju zastavila v začetku pisanja magistrskega dela, sta se nanašali na zastavljene cilje in namene. Kot sem že zgoraj omenila, je bil moj cilj v intervjuju izvedeti, kakšne so posebnosti glasbenih menedžerjev na majhnem in specifičnem slovenskem glasbenem trgu, kar me zanima v okviru prvega raziskovalnega vprašanja.

R1: *Kakšne so posebnosti menedžerjev na tako majhnem in specifičnem trgu, kot je slovenski?*

S tem vprašanjem sem želela pridobiti informacije o načinu dela slovenskih menedžerjev, njihovih vsakodnevnih nalogah v menedžerskem delu ter kaj je tisto, brez česar na tako specifičnem slovenskem trgu ne bi mogli obstajati.

Drugo raziskovalno vprašanje pa se nanaša na informacije in mnenja intervjuvanih oseb o tem, ali glasbeni izvajalec zaradi specifičnosti in majhnosti slovenskega glasbenega trga pravzaprav potrebuje svojega glasbenega menedžerja.

R2: Ali glasbeni izvajalci in skupine na tako majhnem in specifičnem trgu, kot je slovenski, pravzaprav potrebujejo glasbenega menedžerja ali ne?

Glavni namen pisanja magistrskega dela je torej ugotoviti, kako pomembno vlogo igrajo glasbeni menedžerji na slovenskem glasbenem trgu in kaj je pravzaprav tisto, kar lahko doprinesejo svojemu varovancu.

2 MENEDŽMENT

Danes je ameriška beseda »management« po celem svetu razumljena kot vodenje in sprejemanje odgovornosti za delo drugih. Kljub temu pa ima vsak narod, država in jezik svojo razlago in pomen besede »management«. Slovenski avtorji so se lotili opredelitev tega pojma na različne načine. Rozman (2002, 62–64) je bil mnenja, da v slovenskem jeziku beseda »management« pomeni povsem enako kot v ZDA. Lipovec je leta 1987 pojem »managementa« definiral kot proces in organizacijsko funkcijo. O ločevanju med menedžmentom in vodenjem so govorili Bernik in drugi (2000), so menili, da veliko avtorjev vodenje razume le kot sestavni del menedžmenta ali pa le kot eno izmed faz samega menedžmenta. Hkrati pa lahko skozi različne opredelitve in definicije najrazličnejših avtorjev vidimo, da sta pojma vodenje in menedžment zelo tesno povezana. Menedžment je kot strokovno disciplino potrebno razumevati veliko obširneje. Morda je pomembno omeniti tudi to, da je za nekatere menedžment novejših dobe lahko tudi inovacija.

2.1 Opredelitev menedžmenta

Ob pregledu zgodovine menedžmenta in njegove teorije opazimo, da je kot prvi omenjen Frederic Winslow Taylor. Kot navaja Mrčela (1996, 17), je Taylor širitev in racionaliziranje proizvodnje povezal z uporabo znanosti, doseganjem maksimalnih rezultatov, izobraževanjem in samim razvojem delavcev ter nenazadnje tudi s skupinskim ustvarjanjem dobre klime, razumevanja in sodelovanja. F. W. Taylor se je zavzemal za kontinuiran razvoj in napredek ter posledično boljše rezultate v preučevanju dela, sistemu motiviranja in nagrajevanja zaposlenih ter tudi v sami funkcionalnosti podjetja. Kritiki F. W. Taylorja pa so bili mnenja, da gre pri njem za izgubo kontrole nad celotnim delovnim procesom, saj je ločil kreativni in umski del od izvršilnega ter prav tako od avtomatizacije delovnega procesa. (Mrčela 1996)

Vsekakor se lahko strinjamo, da je F. W. Taylor pri opredelitvi besede in pojma management začel na nekem začetku, iz katerega so lahko vsi njegovi nasledniki, tudi tisti, ki so mu nasprotovali oziroma so bili drugačnega mnenja, ta pojem raziskovali, ga nadgrajevali, razvijali in tudi spreminjali. Kot začetnik opredeljevanja pojma management je F. W. Taylor postavil pomembne temelje za vse nadaljnje raziskovalce in teoretike.

Vsi teoretiki in avtorji številnih teorij so se nekako naslanjali na F. W. Taylorja, ga v določenih elementih in točkah podpirali ali pa mu tudi nasprotovali. Velik vpliv na teorijo menedžmenta so imele tudi H. Fayolova teorija upravnega vodenja, E. Mayeva teorija o človeških odnosih in tudi teorija birokratske organizacije po M. Webru. (Mrčela 1996, 18)

H. Fayol je vodenje opredelil kot načrtovanje, ukazovanje, kontroliranje, organiziranje in koordiniranje. Kot piše Mrčela (1996, 18), so njegova osnovna načela iniciativnost in enotnost zaposlenih, enotnost usmerjanja in ukazovanja, plačevanje in nagrajevanje zaposlenih, red in hierarhija, pravičnost, oblastnost in odgovornost ter dajanje prednosti splošnim interesom pred drugimi, posebnimi. Kot lahko vidimo iz naštetih osnovnih načel, se je H. Fayol lotil celovitega opisa in opredelitve pojma vodenje. Videl ga je na različne načine, ki jih je poimenoval tudi faze. V svoji teoriji se je trudil sam pojem vodenja razložiti kot obširen proces, ki zajema vse tisto, kar so kritiki pri F. W. Taylorju pogrešali. To je kontrola nad celotnim delovnim procesom, saj je, kot že omenjeno, opredelil vodenje kot načrtovanje, ukazovanje, kontroliranje, organiziranje in koordiniranje.

Kralj (2003, 38) in Mrčela (1996, 18) navajata M. Webrovo idealno birokracijo, ki jo je preučeval kot sistem menedžmenta z menedžersko hierarhijo z delitvijo dela, s formalnim

izbiranjem zaposlenih in njihovim napredovanjem, s kariernim usmerjanjem, s formalnimi pravili in nenazadnje tudi z brezposelnostjo. Iz tega lahko sklepamo, da je M. Weber svojo idealno birokracijo videl kot nek zelo širok in kompleksen pojem, ki je zajemal tako njene akterje kot tudi vse potrebne procese za njeno delovanje.

Kot vidimo, se je enemu izmed Webrovih elementov natančneje posvetil prav Armstrong (1994, 16), ki je poudarjal, da so najpomembnejši vir menedžmenta vsekakor ljudje, saj brez njih postanejo tudi drugi viri, kot so znanje, materiali, finance, neuporabni. Menedžment je tisti, ki se odloča, kaj je potrebno storiti, in prav s pomočjo človeškega vira to tudi uresniči. Hkrati pa tudi sam element menedžmenta ne bi nikoli obstajal brez najpotrebnejšega vira, ljudi.

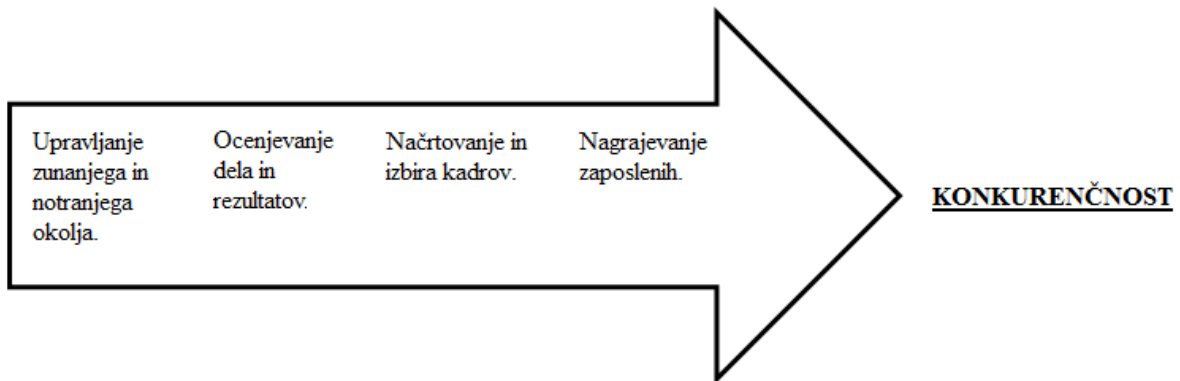
Pri opredeljevanju menedžmenta vsekakor ne smemo pozabiti tudi Možine in drugih (2002, 13):

- menedžment vsebuje usklajevanje in koordiniranje človeških, finančnih in materialnih virov;
- učinkovito opravljanje nalog;
- razvoj in ohranitev dobre organizacijske klime;
- povezovanje same organizacije z zunanjim svetom in željami in potrebami same družbe ter
- realiziranje oziroma izpeljava najrazličnejših poslovnih dejavnosti.

Prav tako Možina in drugi (2002, 15) menijo, da gre pri menedžmentu za povsem ustvarjalno razreševanje nastalih problemov, ki se pojavijo pri procesu razvoja organizacije, vodenju, načrtovanju, koordiniranju, organiziranju in pregledovanju razpoložljivosti resursov. Menedžment pa mora sam proces reševanja nastalih problemov voditi po nekem v naprej začrtanem načrtu.

Med temeljne aktivnosti menedžmenta človeških virov se po Trevnu (1998, 26) uvrščajo upravljanje zunanjega in notranjega okolja, ocenjevanje dela in rezultatov, načrtovanje in izbira kadrov ter nagrajevanje zaposlenih. Treven (1998) je vse te aktivnosti prikazal v zaporedju, kar ob upoštevanju le-teh pripelje do konkurenčne prednosti. O zaporedju in samem upoštevanju Trevnovih aktivnosti pa se menedžment odloča sam oziroma s pomočjo vodilnih kadrov v organizaciji.

Slika 2.1: Temeljne aktivnosti menedžmenta



Vir: Treven (1998, 26).

Pojem menedžment je zelo mlad in njegov razvoj sega nekje v šestdeseta leta prejšnjega stoletja. Razcvet je bil viden zlasti v ZDA in zahodni Evropi. Menedžment je bil skozi celotno svojo zgodovino zelo zanimiv in kompleksen pojem, kar je spodbudilo veliko avtorjev k različnim načinom njegovega raziskovanja. (Bernik in drugi 2000, 23–25)

S pojmom menedžmenta se je v celotni zgodovini le-tega ukvarjalo veliko najrazličnejših avtorjev. Vsak izmed njih se je raziskovanja lotil na povsem svojevrsten način. Nekateri so izhajali iz avtorjev, ki so pojem raziskovali že pred njimi, ter jih nadgradili in dogradili njihove teorije ali pa so jih zavrnili in kritizirali. Zaradi velikega števila avtorjev, ki so se ukvarjali s pojmom menedžmenta in ga raziskovali, danes najdemo številne povezujoče ali nasprotujoče si teorije.

2.2 Menedžer

Izvor besede menedžer izhaja iz Benetk okoli leta 1950, natančneje iz besede »mano«, kar pomeni dlan. V angleškem pomenu beseda menedžer (»manager«) pomeni upravitelj neke organizacije oziroma njen direktor, v francoskem jeziku pa beseda »manager« pomeni voditi in upravljati domače gospodarstvo. Kot so to opredelili Cimerman in drugi (2003, 9–10), je menedžer tisti, ki ostale vodi za roko in jih usmerja v pravo smer. V sami organizaciji je njegova naloga predvsem načrtovanje, vodenje, usmerjanje, organiziranje in nenazadnje tudi nadzorovanje človeškega vira oziroma zaposlenih. (Kralj 2003, 19)

Tako kot pri pojmu menedžment tudi pri pojmu menedžer zasledimo veliko različnih teorij, ki se dopolnjujejo in tudi izključujejo.

Pri zgodovinskem pregledu lahko opazimo, da je pojav pojma menedžer zelo pozen. Sprva je bil to lastnik organizacije, ki je lahko razpolagal z vsemi možnimi sredstvi, saj je bil poleg lastnika tudi izvajalec. S standardiziranjem in nadaljnjim razvojem delovnih procesov so se tudi naloge lastnika otežile. Med najpomembnejšimi rešitvami je bila opredelitev in postavitev delitve dela. Tako se je pojavila tudi velika potreba po menedžerjih za doseganje zahtevnejših in kompleksnejši ciljev.

2.2.1 Naloge in uspešnost menedžerja

Vsaka organizacija stremi k doseganju zastavljenih ciljev, še toliko bolj pa tudi menedžer, ki je zadolžen za opravljanje funkcij in nalog, ki doprinesejo k uspešnosti delovanja same organizacije. Z nalogami in funkcijami menedžerjev se je ukvarjalo veliko različnih avtorjev (Dessler 2001, 3, Uršič 2002, 30, Bernik in drugi 2000, 41, Tavčar 1994, 147–149, Rozman 1993, 71), ki pa so se strinjali, da so njihove naloge sledeče:

- a) *Načrtovanje ali planiranje*, kamor štejejo opredeljevanje ciljev in želenih rezultatov ter vsekakor načrtovanje postopka uresničitve zastavljenih ciljev. V tej začetni fazi menedžer vnaprej obrani organizacijo številnih prihajajočih problemov ter predvidi možne posledice sprejemanja prihajajočih se odločitev.

Uršič (2002, 30) je opredelil načrtovanje kot:

- začetno oceno trenutnega obstoječega stanja,
- raziskovanje poslovnega okolja,
- opredelitev končnih ciljev,
- predpostavljjanje stanja v prihodnosti,
- oris ukrepov in razpoložljivih virov za dosego zastavljenih ciljev,
- oceno in realizacijo predvidnih poslovnih rezultatov po izvedbi predhodno zastavljenih ciljev,
- preverjanje in potencialno spreminjanje načrtov ter
- kontinuirano komuniciranje.

Možina in drugi (2002, 235–236) so opredelili, da sam proces planiranja oziroma načrtovanja teče skozi pet faz. Prva faza je določanje ciljev, sledi ji razvijanje alternativ za doseg predhodno zastavljenih ciljev, ocenjevanje in izbor predpostavljenih alternativ ter nenazadnje tudi oblikovanje celotnega načrta.

Slika 2.2: Proces načrtovanja kot proces odločanja



Vir: Možina in drugi (2002, 235–236).

Kot pravijo zgoraj omenjeni avtorji, je faza načrtovanja ali planiranja ena izmed najpomembnejših faz v samem procesu menedžmenta. Le z upoštevanjem in z izdelavo načrta z zastavljenimi cilji in vizijo lahko organizacija doseže konkurenčnejše rezultate. Na sliki 2 je natančno razvidno, da je sam proces načrtovanja povezan tudi s procesom odločanja, saj se menedžment v tej omenjeni fazi odloči, katere cilje si želi doseči in na kakšen način oziroma kako jih bo dosegel.

- b) Organiziranje** sestoji iz dveh glavnih faz. To je opis delovnih mest in samega dela. Tako se v organizaciji ustvarjajo novi oddelki medsebojnih odnosov med zaposlenimi, s katerimi bo organizacija dosegala zastavljene cilje.

Uršič (2002, 40–41) je natančneje opredelil tudi naslednje aktivnosti organiziranja:

- opredelitev potrebnega dela,
- soodvisnost med potrebami opravljenega dela in nadaljnjimi zadolžitvami,

- oblikovanje timov in skupin,
- opredelitev zahtev za doseganje zastavljenih ciljev,
- ocena potencialne izvedbe,
- struktura med zaposlenimi na horizontalni in vertikalni ravni,
- nadzor, kontrola in možnost potrebnih sprememb ter
- vzpostavljen komunikacijski krog med zaposlenimi.

Tudi faza organiziranja je poleg načrtovanja oziroma planiranja zelo pomembna, saj bi v organizaciji brez nje hitro lahko prišlo do zmede ali celo kaosa. Vsak akter v določeni organizaciji s pomočjo faze organiziranja natančno ve, kakšne in katere naloge mora opraviti. Enako velja za vse procese, ki se odvijajo in so del organizacije.

c) Vodenje je vsekakor najbolj specifična naloga menedžerja, saj je prav njegovo delo vodenje, usmerjanje, motiviranje in vplivanje na zaposlene v organizaciji, da ta doseže svoje zastavljene cilje. Menedžer z vodenjem tudi kadruje, poveljuje, rešuje številne nepravilnosti in probleme, informira, svetuje, predaja svoje znanje in seveda spretno komunicira. Kot pravijo številni avtorji, vse to opisuje vodenje v njegovem najširšem smislu.

Aktivnosti, ki jih je Uršič (2002, 46–47) opredelil, so:

- pridobivanje potencialnih sodelavcev,
- izbor novih zaposlenih,
- spoznavanje in informiranje o potencialnih strokovnih in osebnih zaposlenih,
- izvedba usposabljanja zaposlenih in nadgradnja osebnega razvoja,
- nadzor in ocena doseženih rezultatov vodenja oziroma kadrovanja ter
- razprave in komuniciranje o vodenju.

Faza vodenja je najbolj specifična faza organizacije. Najznačilnejša je za sam menedžment, saj je menedžer v organizaciji tisti, ki se ukvarja z iskanjem novega potencialnega kadra, s komuniciranjem z zaposlenimi in vsemi ostalimi menedžerskimi nalogami.

d) Nadzorovanje ali kontroliranje avtorji poimenujejo menedžerjev proces preverjanja in nadziranja izvedenih in uporabljenih postopkov, zaposlenih v organizaciji ter doseženih ciljev ter primerjanje vsega tega z v začetku zastavljenimi načrti. Če pride

do kakršnih koli nepravilnosti ali odstopanj, je menedžerjeva naloga, da pripravi seznam ustreznih popravnih ukrepov.

Welsch (1988, 15), Bernik in drugi (2000, 47) so opredelili tri različne tipe kontrole:

- Predhodna ali preliminarna kontrola – z njo preverimo ali imamo zadostno količino potrebnih resursov za začetek samega dela, prav tako pa lahko vodi tudi do sprememb začetnih načrtov.
- Sprotna ali tekoča kontrola lahko poteka tudi individualno in z oddajanjem tekočih poročil.
- Povratna kontrola je usmerjena na preverjanje uresničevanja taktično zastavljenih načrtov.

Za nadzor in kontrolo zaposlenih v organizaciji je vedno zadolžen menedžment, kar pomeni, da je njegova naloga komunicirati z zaposlenimi, reševati nastale težave in probleme, voditi letne razgovore in znati prisluhniti težavam, željam, prošnjam in potrebam zaposlenih.

e) Kadrovanje sta dodala še Lipovec (1987) in Drucker (1999) in menila, da zajema menedžerjevo nalogo skrbeti za dovolj usposobljeno in ustrezno delovno silo. Prav tako je njegova naloga tudi pomoč pri razvoju te delovne sile ter njeno izobraževanje.

Vse te zgoraj navedene naloge so nekako ključne za dobro delovanje in samo uspešnost menedžerja. Prav tako pa je potrebna njegova »radovednost« in zanimanje za vse sfere neke organizacije, saj brez poznavanja delovnih postopkov in procesov ne more dobro opravljati svojih menedžerskih nalog. Uspešen menedžer je vsekakor tisti, ki svoje delo opravlja z veseljem in željo po novem znanju in še dodatnem osebnem, morda tudi kariernem razvoju.

Za določitev uspešnosti menedžerja je potrebno na samem začetku določiti kriterije uspešnosti. V menedžmentu govorimo o menedžerskih kompetencah, ki so merilo za določanje »uspešnosti« menedžerjev. Kot pri opredelitvi pojma menedžment se tudi pri pojmu menedžerskih kompetenc srečamo s številnimi avtorji. Kompetence uspešnih menedžerjev je Gorsline (Gorsline 1998) opredelila kot konceptualno mišljenje, iskanje informacij, poslušanje, razumevanje in podajanje odgovorov, osredotočenost na stranke, vplivanje, strokovnost, prožnost, prenos znanj in sposobnosti, usmerjenost k dosežkom in iniciativnost.

Na drugi strani se je z opredelitvijo menedžerskih kompetenc ukvarjal tudi McDaniel (McDaniel 1998), ki jih je opredelil kot kreativno reševanje problemov, osredotočenost na

stranke, učinkovito uporabo virov, strokovnost, vpliv in učinkovito komuniciranje. Kot lahko vidimo, so nekatere menedžerske kompetence enake pri obeh avtorjih, McDanielu in Gorseline. Ker pa je opredelitev ustreznih kompetenc za uspešnost menedžerja lahko zelo številčna, so se nekateri avtorji lotili opredeljevanja skupin kompetenc. Takšne opredelitve so se lotili Schuller, Jackson in Storey (Schuller in drugi 2001, 125–129) in opredelili naslednje večje skupine kompetenc: poslovne, vodstvene kompetence, kompetence sprememb in upravljanja znanja ter profesionalne oziroma tehnične kompetence.

O menedžerjevi uspešnosti pa so govorili tudi Možina in drugi (2002, 30), ki pravijo, da je najprej potrebno, da je aktiven vodja, ki spodbuja in pomaga pri razvoju kadra, ustvarja ugodno delovno okolje ter omogoča priložnosti za visoke dosežke. Prav tako je njegova naloga iskanje novih metod, storitev in idej ter novih rešitev za probleme, ki so se pojavili že v preteklosti. Med našteje naloge pa spada tudi motiviranje in omogočanje zaposlenim, da lahko k razvoju prispevajo po svojih najboljših močeh. (Možina in drugi 2002, 31)

Vsekakor je uspešen menedžer tisti, ki si prizadeva in ima željo po dosežkih, ima sposobnost učiti se iz nastalih problemov in je delo najpomembnejše v njegovem življenju. Prav tako v doseganje svojih zastavljenih ciljev vključuje svoje sodelavce, s katerimi za določen cilj raje sestavijo nove strategije kot določijo drugačne cilje. Uspešen menedžer pa je tudi tisti, ki mu analiziranje in reševanje zahtevnih problemov vsekakor ni tuje. (Možina in drugi 2002, 504)

3 GLASBENA INDUSTRIJA

Življenje ljudi je vsakodnevno povezano s sfero glasbe, ki pa v današnjih časih predstavlja ekonomsko zelo uspešno industrijo. Po Kretchmerju, Klimisu in Wallisu (2001, 432) je glasbena industrija splošna opredelitev vsega, kar spada na področje glasbe, prav tako pa je vmesni člen med samo glasbo oziroma njenim avtorjem ter končnim uporabnikom.

Ker pa je glasbena industrija tako kompleksen pojem, je vse njene sestavne dele natančno opredelil Šarac (2002, 10). Sestavljajo jo naslednje dejavnosti:

- f)* fonogramska industrija z založništvom, prodajo in distribuiranjem posnetih nosilcev zvočnega zapisa,
- g)* glasbeni založniki notnih izdaj,
- h)* koncertno-menedžerska dejavnost glasbenih izvajalcev,

- i)* skladateljsko-aranžerska dejavnost,
- j)* distribucija in prodaja na veliko nosilcev zvoka,
- k)* avtorska zaščita licenc,
- l)* dejavnost glasbenih tonskih studiev in preostalega snemalnega sektorja,
- m)* dejavnost simfoničnih orkestrrov,
- n)* glasbena svetovalna dejavnost,
- o)* prodaja preko svetovnega spleta,
- p)* industrija glasbil in drugih profesionalnih elektronskih naprav, namenjenih produciranju glasbe.

Seveda vse zgoraj naštetu prav tako velja tudi za Slovenijo ter njen majhen in zaradi svojih specifičnih lastnosti toliko zahtevnejši glasbeni trg. Prav zaradi tega pa se je slovenski trg skozi svojo zgodovino moral še toliko bolj prilagajati hitremu tehnološkemu razvoju, ki je segal tudi na glasbeno sceno. Nosilci zvočnih zapisov so se skozi zgodovino zelo hitro spreminjali in vedno bolj izboljševali ter poenostavljali, spremenil pa se je tudi sam način poslušanja in nakupovanja glasbe.

Ker moje magistrsko delo temelji na slovenskih glasbenih menedžerjih in slovenskem glasbenem prostoru, bom v nadaljevanju kratko omenila pomembni slovenski glasbeni založbi. Sami začetki so v slovenskem prostoru zelo mladi, saj segajo v leto 1968 z ustanovitvijo mariborskega Helidona, znanega po izdelavi vinilnih plošč. Uveljavljeni in uspešni avtorji pod njihovim okriljem so Avseniki, Adi Smolar in Gamsi. Izdali so tudi veliko otroške glasbe. Po treh letih se je uveljavila kasetna in Helidonu se pridruži Založba kaset in plošč RTV Slovenija, ki pa je s podporo RTV hiše dobila sloves največje proizvajalke fonogramov na slovenskem prostoru. Pod svojim okriljem imajo Rok`n`band in skupino Nude. Nekaj malega vpliva sta imela v Sloveniji tudi Jugoton iz Zagreba in PGP RTB iz Beograda. Med največje proizvajalce fonogramov pri nas pa štejemo še založbo Nika Records, Dallas Records, Menart, Multimedia Records, Dots Records in Mandarina. (Dernovšek 1999)

Kot je rekel lastnik istanbulske glasbene agencije Charmenko Hobbs, ima slovenski glasbeni trg kljub svoji majhnosti zelo dobro geografsko lego. Kljub temu pa je poudaril, da sta denar in velikost samega glasbenega trga najpomembnejša razloga, zakaj Sloveniji ne uspe privabiti večjega števila znanih glasbenih imen. Z omembo dobre geografske lege je Hobbs mislil

predvsem na »središče« Evrope in mejo Slovenije z Avstrijo in Italijo ter povezanost z Zagrebom. (STA 2014)

4 POPULARNA GLASBA

Študijo popularne glasbe uvrščamo v študijo popularne kulture, ki pa je, kot je rekel že Bulc (2002, 25–26), s tehnološkim razvojem in ustanavljanjem novih medijev začela prevladovati nad bolj tradicionalnimi, ki so se počasneje širile v družbi. Prav tako je menil, da je dostop popularne kulture do današnjih medijev veliko enostavnejši, zaradi česar je prišla v človekov vsakdan in vsakdan celotne družbe.

Popularna glasba je tista glasba, ki vključuje vse zvrsti glasbe, ki jih lahko poslušamo, izvzeti pa so opera, klasična glasba in jazz. Zaradi filmske industrije in vključevanja klasične glasbe v popularne filmske žanre pa počasi tudi ti prehajajo v popularno glasbo.

4.1 Razvoj popularne glasbe

Zgodovinski razvoj popularne glasbe kaže, da sega še dlje kot v leto 1870, saj se je pojavljala še pred samim izumom gramofonskih plošč in fonografa. Prenos glasbe je potekal na natisnjenih polah, ki pa niso bile vezane (sheet music). Začetki glasbe, ki je ustvarjena za širšo družbo, pa segajo v konec 18. stoletja. Popularna glasba se je z ljubezenskimi melodijami širila v Združene države Amerike. Glavni vpliv na glasbo v Ameriki je takrat vsekakor imel val italijanskih romantičnih oper in italijanski način petja. (Waterman 2003)

Proces razvoja popularne glasbe je potekal tudi s pomočjo ameriških uličnih nastopajočih, preoblečenih v afro-ameriške črnce. Takšne nastope so poimenovali »minstrel show«. Tako so različne »stare« skladbe dobile novo »obliko« in s tem postale mednarodni hiti. Številni avtorji so v 19. stoletju pričeli upoštevati »pravilo«, da je potrebno upoštevati želje poslušalcev in njihovo »uho«, saj lahko le tako ustvarijo svetovno poznane hite. V Združenih državah Amerike je to prvemu uspelo Stephenu Collinsu Fosterju, ki velja za zelo pomembnega sestavljalca popularnih skladb. Največji posel na glasbeni sceni se je s koncem devetnajstega stoletja pričel razvijati v predelu Manhattna v Tin Pan Alleyju. Glasba se je pisala po točno določenem »protokolu«. Ljudje, ki so se ukvarjali z glasbo, so imeli v tem

predelu Manhattan točno določene vloge založnikov, skladateljev itd., glasbo pa je znalo pisati le majhno število ljudi, umetnikov. (Waterman 2003)

Kot je zgoraj omenil že Waterman (2003), so se glasbeni izvajalci in glasbeni umetniki že takrat zavedali, da je potrebno ugoditi željam glasbenih poslušalcev po glasbenih zvrsteh. Povsem jasno je bilo, da »neposlušana« glasba ne ustvarja glasbenih hitov. Žal pa je bilo že takrat razvidno, da je, kdor je upošteval določene zahteve glasbenih poslušalcev, posledično tudi uspel v glasbenem svetu, saj je že takrat obstajal v naprej določen protokol za pisanje popularne glasbe.

Prodaja glasbe v obliki glasbenih plošč in drugih glasbenih proizvodov je v Ameriki rasla iz meseca v mesec in iz leta v leto. To je privedlo do zanimanja in želje po novih žanrih, manjših in kasneje tudi večjih spremembah v glasbi. Takratni glasbeniki, ki jih je poznala širša množica in so služili večje vsote denarja, so bili Luis Armstrong, Robert Johnson in tudi Bessie Smith. Velik prodor je s pomočjo swinga in jazza uspel temnopoltim glasbenikom. S prebojem električne kitare na glasbeni trg se je glasbeni žanr zelo hitro spremenil. Uveljavljati so se začeli Chicago blues, honky-tonky in tudi rock'n' roll. (Waterman 2003)

Zgoraj omenjeni protokol pisanja popularne glasbe pa se je skozi zgodovino tudi spreminjal in se hkrati prilagajal samemu razvoju popularne glasbe. Skozi svoj razvoj se je uveljavljala z vpeljavo novih, najrazličnejših žanrov, ki so glasbenim poslušalcem hitro prišli »v uho«.

Z »baby boomom« petdesetih in šestdesetih let prejšnjega stoletja se je zastavilo pomembno vprašanje o glasbenih željah in glasbenem okusu. Glasbena industrija je razvila povsem nove, še nepoznane mreže prodajnih izdelkov in sredstev: lestvice s top 40, stojnice z glasbenimi ploščami, revije, nove TV-programe in filmske žanre. (Frith 1986, str. 99–101) V tem obdobju so svojo prepoznavnost in popularnost dosegli glasbeniki, kot so The Beach Boys, The Beatles, Bob Dylan, Rolling Stones, ki pa so se zgledovali po bluesu, jazzu in seveda tudi popularnem rock'n'rollu. Tem so sledili tudi rock, hard rock, funk ritmi, gospeli ter tudi country glasba. V povezavi z naštetimi žanri pa so postali popularni tudi Aretha Franklin, James Brown, Eric Clapton, The Doors, Dolly Parton, Jimi Hendrix in tudi Johnny Cash. (Waterman 2003)

V sedemdesetih letih je najpomembnejšo vlogo igrala disco zvrst. Pri tem ni bilo več sledi uporništva, kar je bilo značilno za predhodne glasbene zvrsti. Popularni avtorji oziroma glasbeni izvajalci v obdobju sedemdesetih let so bili Elton John, Rolling Stones in The

Eagles. Da pa so lahko določeni avtorji izražali svoje nezadovoljstvo in jezo nad takratno materialistično družbo, je v veljavo prišel punk rock in glasbeniki, kot so Sex Pistols in The Clash. Kasneje, z Led Zeppelin in Iron Butterfly, so postali popularni tudi heavy, trash in dead metal. Poleg naštetih žanrov se je pojavil tudi reggae s prvotnim izvorom na Jamajki. (Waterman 2003)

Vse zgoraj naštete avtorje in zvrsti popularne glasbe pozna tudi današnja družba, saj jih je prav pojem popularnosti ponesel v kasnejša obdobja in jih zapisal v samo zgodovino popularne glasbe. Dandanes jih velikokrat poimenujemo tudi »evergreeni«, ustvarjalce, kot so bili The Beatles, Rolling Stones in drugi, pa »očetje« popularne glasbe.

Pomembno vlogo za razvoj popularnosti je odigrala tudi prva ustanovljena glasbena televizija MTV ter prodor novo izumljene zgoščenke. S pomočjo MTV-ja so nekateri glasbeniki svojo popularnost še veliko lažje, preprostejše in enostavnejše razširili po vsem svetu. Seveda so bili za to krivi videospoti, ki so se vrteli po celem svetu in tako ljudi osveščali, katera glasba je trenutno popularna in kaj in koga je »potrebno« poslušati. Tako so Madonna, Michael Jackson in nenazadnje tudi Prince razširili svojo popularnost po celem svetu. Veliko prednost so v glasbeni televiziji videle tudi številne glasbene založbe, ki so le-to izkoristile v svojo prid in iztržile visoke zneske oziroma dobičke. Zadnja desetletja prejšnjega stoletja so glasbeni prostor preplavili rap izvajalci. (Waterman 2003)

Morda je zanimiv prav sam obstoj glasbene televizije MTV, saj je še danes zelo znana in gledana televizija, ki še vedno pogosto predvaja starejše glasbene izvajalce, ki so krojili zgodovino popularne glasbe. Tako lahko tudi mlajše generacije spremljajo sam razvoj popularne glasbe in se seznanijo z avtorji in takratnimi popularnimi uspešnicami.

Waterman (2003) še natančneje opredeli tudi največje »zaslužkarje« devetdesetih let prejšnjega stoletja. To so Mariah Carey, Garth Brooks, Boyz to Men, Snoop Doggy Dogg, Metallica, Guns N'Roses, Nirvana, Red Hot Chilly Peppers, Britney Spears itd. Kot je iz naštetih razvidno, so se tudi v zadnjih letih dvajsetega stoletja mešali različni stili in žanri v glasbeni sferi. Celoten razvoj popularnosti in glasbene industrije pa natančno pokaže, da se je spreminjala zelo počasi in z majhnimi korak. Še danes je vidno, da današnja popularna glasba, ki v veliki meri izhaja z ameriškega glasbenega trga, ohranja »tradicijo« Tin Pan Alleya, črnsko-ameriško glasbo in njene ritme ter romantične tone anglo-ameriških balad.

5 MENEDŽMENT V GLASBI

Kulturna industrija in s tem tudi glasbena industrija precej poudarja kvaliteto umetnika in vedno bolj tudi njegov vizualni izgled. Sušnik (2004) pa je bil mnenja, da pomembno vlogo pri doseganju konkretnjših uspehov in rezultatov glasbenika igra njegov menedžer. Med najpomembnejše naloge menedžerja avtorji najrazličnejših teorij menedžmenta štejejo načrtovanje, organiziranje, vodenje in koordiniranje ter tudi nadziranje.

Splošne teorije menedžmenta in njihovi avtorji o pojmu menedžmenta govorijo v najširšem pomenu. Te teorije so kot osnovni temelj, na katerem so kasnejši avtorji gradili svoja raziskovanja in teorije ter se »usmerili« na specifično področje oziroma panogo. Enako velja za avtorje teorij o menedžmentu v glasbi oziroma glasbeni industriji.

Menedžment v glasbi se tako kot osnovni pojem menedžmenta ukvarja z načrtovanjem, organiziranjem, nadzorovanjem in koordiniranjem. Drucker (1999, 13–15) je pojem menedžmenta opredelil kot »naloge, disciplina in tudi ljudje«. Ljudje so najpomembnejši vir, da lahko govorimo o menedžmentu, in enako je tudi v glasbeni industriji. Obstoj glasbenih menedžerjev brez obstoja glasbenih izvajalcev ne bi bil mogoč, zato so izvajalci še toliko bolj cenjeni in se velikokrat tudi zavedajo svoje moči.

Menedžment v glasbi lahko deluje zelo razpršeno oziroma razčlenjeno, kar pomeni, da so za različne naloge zadolženi različni posamezniki ali pa vse prevzame en sam. To je odvisno od zahtevnosti in številčnosti nalog. Če so naloge razdeljene med večje število posameznikov, lahko govorimo tudi o različnih vrstah oziroma vlogah menedžerjev.

5.1 Glasbeni menedžer

Če se še enkrat vrnem k opredelitvi, kdo menedžer sploh je, lahko rečemo, da je to oseba, ki ima nalogo poskrbeti za poslovne priložnosti glasbene skupine oziroma glasbenika. Velikokrat se zgodi, da je glasbenik tudi sam svoj menedžer, a je s tem postavljen v težjo situacijo pri samopromociji, iskanju in organiziranju nastopov ter ne nazadnje tudi v pogajanjih z naročniki. Ko govorimo o glasbenih menedžerjih, se običajno osredotočimo na spodaj naštetih tipe le-teh, ki imajo lahko vlogo glasbenega producenta, tonskega mojstra oziroma snemalca glasbe, tekstopisca ali glasbenika.

Pomembno je, da menedžer zna uporabljati oziroma izkoriščati tudi svoje spretnosti, ki so po mnenju Gomez-Mejia Balkin in Cardi (2005, 12–13) strateške narave, spretnosti za opravljanje nalog, za delo z ljudmi in spretnosti samozavedanja. Med prve lahko štejemo spretnosti širšega pogleda od daleč na določene stvari, določanje stanja notranjega in prav tako zunanega okolja ter ne nazadnje tudi spretnosti različnih odzivov v določenih primerih. Pri spretnostih opravljanja nalog lahko omenimo natančno in tudi pravilno določanje nalog za optimalno izvedbo le-teh. Pri delu z ljudmi morajo biti menedžerji sposobni organizirati delo tudi tako, da le to poteka neprekinjeno in je opravljeno po pričakovanih in zastavljenih ciljih. Poleg vseh naštetih sposobnosti pa mora imeti menedžer tudi spretnosti samozavedanja, pri čemer mora poznati, kaj je tisto, kar je njegova prednost pred ostalimi in hkrati slabost. Tako lahko dobro pozna samega sebe in uspešno opravlja svoje delo.

5.1.1 Osebni glasbeni vodja

Glasbeni vodja je v angleškem jeziku opredeljen tudi kot artist manager, talent manager, band manager ali personal manager. Njegova naloga je, da sodeluje z glasbenikom in mu svetuje o celotnem razvoju in nadgradnji njegove kariere. Preferenca glasbenega menedžerja je, da se dogovarja s potencialnimi možnimi naročniki in ustvarja ter izkorišča potencialne poslovne priložnosti. Prav tako je poleg naštetih nalog vloga glasbenega menedžerja tudi pridobivati nove poslušalce, »sledilce«, oboževalce itd. Danes je glasbeni menedžer veliko bolj vključen in vpleten v celotno glasbeno življenje glasbenika/umetnika. V številnih primerih imajo glasbeni menedžerji tudi svoja podjetja, ki se ukvarjajo z oglaševanjem, marketingom, prodajo, organizacijo dogodkov in/ali imajo svoje snemalne studie. Glasbeni menedžer pa je za glasbenika/umetnika tudi tisti, ki dolgoročno načrtuje in postavi cilje ter vse skupaj uskladi v kariernem načrtu. (Artist Management Resource 2014)

Po mnenju Frascogna (1997) je osebni menedžer tisti, ki opravlja naloge svetovanja, organiziranja, nadzora, koordiniranja, načrtovanja, sestavlja strategijo, manipulira, spremlja glasbenika na turneje in nastope ter je njegov prijatelj. Prav tako pa avtor še dodaja, da se njegovi zaslužki gibljejo med 10 in 25 odstotki bruto prihodka posla, ki je bil ustvarjen v času od podpisa pogodbe med glasbenikom in menedžerjem. Med najpomembnejše kompetence osebnega menedžerja Solomon (2003) šteje komunikativnost. Pomembno je tudi, da je osebni

menedžer ekstrovertiran in ustvarjalen oziroma kreativen. Frascogna (1997) k temu dodaja še poštenost, delavnost in seveda tudi razgledanost in inteligentnost.

Med osebne glasbene menedžerje v tujini in pri nas štejemo tudi DIY in INDIE glasbene skupine. Sam pojem INDIE nosi s seboj gospodarski pomen neodvisnosti oziroma samostojnosti (angl. independent), medtem ko prvi, DIY, velja za glasbenike, ki se sami tržijo, si sami delajo svoj marketing in sami urejajo vse zadeve v povezavi z nastopi in celotno svojo kariero. Zanimivo bi bilo pomisliti, kaj je prednost in kaj seveda slabost osebnega glasbenega menedžerja. Solomon (2003) je trdil, da je prednost vsekakor to, da je menedžer vedno vključen v sam proces in pozna celoten sistem in delovanje ter poslovanje. Morda pa bi med slabosti oziroma negativne lastnosti lahko šteli tudi »preveliko« vpletenost v proces ter s tem slabše poslovanje in poslovno dogovarjanje.

5.1.2 Poslovni menedžer

Poslovni vodja ima največkrat znanja s področja računovodstva ter upravljanja s prihodki in odhodki. Prav tako je njegova naloga poskrbeti za izstavljene račune in izplačila. Vse te naloge poslovni vodja opravlja za celotno glasbeno ekipo, v katero spadajo glasbeniki, »back« vokalisti, planski vodje in vsi ostali, ki pomagajo pri pripravi in izpeljavi nastopov oziroma dogodkov. Poslovni vodja je prav tako lahko svetovalec svojim strankam pri finančnih in drugih naložbah, varčevalnih načrtih, davkih itd. V veliko pomoč so poslovni vodje glasbenikom/umetnikom, saj so ti največkrat slabo seznanjeni z zapletenimi finančnimi in davčnimi obveznostmi, ki se nanašajo na licenciranja, snemanja, produciranja, sponzoriranja in stroške samega poslovanja. (Artist Management Resource 2014)

Torej lahko rečemo, je poslovni menedžer oseba, ki pri glasbenem izvajalcu skrbi za celotno finančno konstrukcijo. Njegova naloga je tudi skrb za morebitne dolgove naročnikov in drugih strank. Glasbeni izvajalci se v največji meri odločajo za poslovnega menedžerja izključno zaradi neznanja in slabe obveščenosti o vsej finančni zakonodaji.

5.1.3 Menedžer repertoarja in glasbenih izvajalcev

Med glavne naloge menedžerja repertoarja in glasbenih izvajalcev se vsekakor šteje iskanje novih potencialno poslovno dobičkonosnih talentov, svetovanje in kreiranje kariere. Med njegove kompetence bi vsekakor morali prišteti tudi glasbeno znanje, ki mu še kako prav pride pri izbiranju potencialno uspešnih talentov na različnih avdicijah, v klubih, gostinskih lokalih in na drugih prireditvah in dogodkih. Po mnenju Negusa (1992) imajo menedžerji izvajalcev in repertoarja tudi svoje prednike, ki so se ali se še vedno ukvarjajo z glasbo. Od tu izhaja tudi široka mreža pomembnih poznanstev in prijateljskih vezi, ki so velika prednost pred drugimi menedžerji.

Menedžerji repertoarja ali glasbenih izvajalcev imajo v največji meri vlogo »iskalca talentov«. To pomeni, da jih glasbeni izvajalci ne najamejo, ampak delujejo povsem v svoji režiji. Dobiček je odvisen tudi od uspešnosti, prodornosti in inovativnosti na novo odkritega talenta. Delujejo s pomočjo mreženja, ki za menedžerje glasbenih izvajalcev predstavlja največjo prednost pred ostalimi menedžerji na trgu.

5.1.4 Planski menedžer/menedžer turnej

Naloga planskega vodja je, da poskrbi za celoten logistični načrt, medtem ko je glasbenik na turneji oziroma na terenu. Poskrbeti mora, da vse stvari tečejo neprekinjeno in brez kakršnih koli zastojev, prav tako pa mora poskrbeti za vsa finančna sredstva, ki jih glasbenik potrebuje, da pride na kraj prireditve oziroma dogodka. Med naloge planskega vodje se štejejo vse v pogodbi določene zahteve, med katere sodi tudi rezervacija prenočišča oziroma namestitve, različni najemi opreme, prevoznih sredstev itd. (Artist Management Resource 2014)

V primeru, da ima glasbenik večje turneje, vodja turneje skupaj s planskim vodjem poskrbi za vse potrebno, da potovanje poteka brezhibno. Če gre za manjše turneje, je večinoma vse naštetu ena oseba. Njena naloga je uskladiti in izpeljati vse potrebno za uspešno izpeljavo turneje. (Artist Management Resource 2014)

Ko se osredotočimo na opredelitev kompetenc menedžerja turnej, se hitro ustavimo pri ugotovitvi, da je to oseba, ki mora imeti vsa potrebna znanja za uspešno realizacijo turneje. To pomeni, da mora znati organizirati delo, pripraviti osvetlitev, zvok in video vsebine, pregledati garderobe, varnostne ukrepe in načrt. (Shemel in Krasilovsky 1989) Torej lahko

rečemo, da je menedžer turnej oseba, ki zna sama organizirati in pripraviti vse potrebno za sam nastop in delovanje glasbenega izvajalca. Biti menedžer turnej je lahko tudi ena izmed najzahtevnejših vlog glasbenih menedžerjev.

5.1.5 Organizator nastopov

Ko govorimo o booking menedžerjih ali tudi organizatorjih koncertov, s tem mislimo strokovnjake, ki so uradni zastopniki oziroma predstavniki glasbenikov. Njegove naloge v številnih primerih prevzame kar osebni menedžer, saj se mora dogovarjati za nastope v živo. Primarne naloge booking menedžerja so, da na začetku leta sestavi letni načrt, pri katerem je pomemben dejavnik proračun ter tudi zahteve naročnikov. Če se pojavijo potrebe, opravi tudi naloge v povezavi z organizacijo najrazličnejših avdicij in uredi, da so v pogodbi opredeljene zahteve izpolnjene. (Artist Management Resource 2014) Booking menedžer je torej oseba, ki zna in ima sposobnosti zelo natančno opredeliti celoten načrt glasbenikovega delovanja skozi obdobje enega leta.

5.2 Kaj je vloga glasbenega menedžerja

V današnjih časih je glasbeni menedžment v angleškem jeziku velikokrat poimenovan kot D.I.Y. era (angl. do it yourself), kar pomeni, da prevladujejo osebni glasbeni menedžerji, ki vse naloge in vloge menedžmenta opravljajo sami. Če pričnemo primerjati današnjo vlogo menedžerja z njegovo vlogo v preteklosti, lahko vidimo, da je včasih svetoval glasbenikom, katere znamke, agente, tržnike, založnike in založbe naj izbere. Danes je vloga glasbenega menedžerja, da pomaga poiskati najboljše poti do povečanja števila poslušalcev in oboževalcev ter ustvari rast dohodkov. (Artist Management Resource 2014) Vloge samega glasbenega menedžerja so se skozi čas in njegov razvoj precej spremenile.

Kot meni Rwakaara (2012), je »glasbeni menedžer danes manj odvetnik in oboževalec in več analitik in svetovalec.« Najpomembnejša razdelitev vlog med menedžerjem in glasbenikom je, da slednji vse svoje znanje in energijo usmeri v pisanje besedil in glasbe, v vaje in nastope. Menedžer pa je tisti, ki mora poskrbeti za strateško dober poslovni načrt. Kot pravi Rwakaara (2012), mora biti menedžer dober analitik, kar pa pomeni, da je njegova naloga raziskati, kaj je tisto, kar trg išče, in kaj se v tistem trenutku najbolje prodaja, kateri pristopi prinesejo

največji dobiček, kakšni so trenutni trendi in kaj se napoveduje za bližnjo prihodnost ter kako nagraditi in hkrati pridobiti število oboževalcev. Prav tako je zelo pomembno analizirati, kaj je tisto, kar oboževalci »zahtevajo« od glasbenika in kako z njimi »komunicirati«. Vsekakor pa med naloge menedžerja štejemo tudi obširno analizo vseh prihodkov in odhodkov ter zaslužkov za različna časovna obdobja. (Rwakaara 2012) Glasbeni menedžer mora biti torej tudi dober ekonomist in matematik, ki zna glasbenemu izvajalcu pomagati pri izgradnji njegove kariere in uspehov.

Vloga glasbenega menedžerja je danes vsekakor prispevati k hitremu in uspešnemu razvoju in karieri glasbenika. Čeprav bi vse to morda lahko glasbenik naredil povsem sam, in veliko se jih tega poslužuje, se velikokrat tudi zgodi, da postane neprofesionalen in s tem izgubi na svoji veljavi.

5.3 Uspešen menedžer

Ko se ustavimo pri vprašanju, kakšen je uspešen menedžer, se največkrat navežemo na njegove sposobnosti, znanja in spretnosti. Različni avtorji so uspešnega menedžerja opredelili različno, a so se hkrati v veliko točkah in opisih tudi ujemali. Eden izmed pomembnih avtorjev, ki je dobrega oziroma uspešnega menedžerja opredelil v devetih značilnostih, je bil Asizes (v Bernik 2000, 30–31). Ta pravi, da mora biti uspešen menedžer sposoben izpolniti vse zastavljene vloge in naloge, si zna ustvariti okolje, v katerem se tudi sam kaj nauči, zna najti pot do rešitve najrazličnejših sporov in težav ter zna najti potencialne v drugih. Prav tako mora uspešen menedžer poznati svoje prednosti in slabosti ter jih hkrati tudi sprejemati. Dobro je, da zna sprejeti kakršne koli povratne informacije o svojem delu, prav tako pa je dobro, da zna sprejeti tudi druge ljudi okoli sebe. Za dobro in uspešno opravljeno delo mora imeti menedžer uravnoteženo stališče o sebi. Z naštetim se je strinjal tudi Purg (2007) ter dodal, da lahko za uspešnega menedžerja šteje tistega, ki v drugih vzbuja zaupanje, pozna načine in pot za doseg svojih ciljev in uresničitev svojih vizij ter ljudi navduši tako, da so mu »vdani«. Vsekakor mora biti uspešen menedžer tudi dobro splošno razgledan, komunikativen ter ima sposobnosti dobrega organizacijskega vodenja. (Purg 2007) Sam pomen besede uspešno v povezavi z glasbenim menedžerjem lahko opredelimo tudi z določenimi potrebnimi menedžerskimi in drugimi znanji. Naloga glasbenega menedžerja je poleg vodenja in organizacije imeti tudi različna tehnična znanja glasbenega področja.

Zelo podrobno opredelitev kriterijev za določanje dela današnjega menedžerja je podal Uršič (1992, 18). Ta je izpostavil učinkovitost, uspešnost in družbeno odgovornost. Prva našeta, učinkovitost, je tista, ki jo uporabimo v primerih, ko nas zanima pravilnost same izvedbe. O uspešnosti se sprašujemo takrat, ko se sprašujemo o pravih stvareh, družbena odgovornost pa se pojavi, ko se sprašujemo o splošnih rezultatih menedžerjev, in takrat se sprašujemo, ali ti delajo prave stvari na pravi način.

Možina (2002, 29) je uspešnega menedžerja definiral kot aktivnega vodjo, ki zna ustvariti ugodno delovno okolje, spodbuja učenje in razvoj ter hkrati omogoča priložnosti za visoke dosežke.

Slika 5.1: Lastnosti uspešnega vodje



Vir: Možina (2002, 29).

Uspešnega vodjo lahko po Možini (2002, 29) in z zgornje slike opredelimo kot aktivnega vodjo, ki zna ustvariti ugodno delovno okolje zase in za svoje varovance. Prav tako mora znati spodbuditi razvoj in učenje ter omogočiti priložnosti za visoke dosežke. Če to povežem s glasbenimi menedžerji, lahko rečem, da je v pomenu aktivnega vodje le-ta zadolžen za neprekinjeno in aktivno spremljanje razvoja in napredka glasbenega izvajalca, ki mu tudi s svojimi znanji zna ustvariti ugodno delovno okolje oziroma pri tem veliko sodelujeta in komunicirata. Glasbeni menedžer mora znati glasbene izvajalce tudi motivirati k dodatnemu

učenju in nadgradnji znanj ter prilagajanju željam naročnikov in glasbenemu trgu. Vse to z upoštevanjem glasbenega izvajalca lahko seveda pripelje tudi do novih glasbenih priložnosti in k visokim kariernim dosežkom.

5.3.1 Karakteristike uspešnih menedžerjev

Po Cimer namu in drugih (2003, 30–31) se lahko navežem tudi na karakteristike uspešnega menedžerja, ki so jih pridobili v interakcijskem odnosu med številnimi slovenskimi menedžerji. Vse informacije se navezujejo izključno na dosedanje izkušnje teh menedžerjev. »Grob« bi jih lahko razdelili na strateške, organizacijske, operativne in osebnostne.

5.3.1.1 Karakteristike strateške narave

Kot so opredelili Cimerman in drugi (2003, 30), strateške karakteristike uspešnega menedžerja zajemajo štiri »vrste« menedžerjev. To so strateg, odločevalec, ciljno usmerjen menedžer in vizionar. Odločevalec je tisti menedžer, ki zna in ima sposobnosti najti in opredeliti problem ter ne nazadnje zanj najti tudi pravo pot reševanja oziroma rešitev. Za uspešno reševanje problema se mora takšen menedžer znati hitro odločiti ter prav tako velikokrat tvegati. Strateg je tiste vrste menedžer, ki s svojo vizijo dosega zastavljene cilje. Prav tako mora imeti za dosego teh ciljev velikokrat tudi različne možnosti in poti glede na zastavljene strategije. Vizionar je menedžer, ki zna predvideti dogodke v prihodnosti. To pomeni, da zna predvideti, kakšne bodo spremembe v prihodnosti, ter na tej podlagi opredeli načine za dosego svojih zastavljenih ciljev. Za ciljno usmerjenega menedžerja pa velja, da na podlagi svojih opredeljenih strategij postavlja tudi jasne cilje, ki so povsem realni in so razvrščeni glede na menedžerjeve prioritete.

5.3.1.2 Karakteristike organizacijske narave

Menedžer, ki ima organizacijske karakteristike, je po Cimermanu in drugih (2003, 30) kadrovalec in organizator. Prvi je tisti, ki ima največ stika z zaposlenimi, saj je njegova naloga, da zna opredeliti potrebe po novih zaposlenih, sodeluje pri izbiranju in razvrščanju ter jih spoznava z delovnimi procesi in okoljem. Med njegove pomembne naloge se šteje tudi

spremljanje uspešnosti in razvoja samih zaposlenih ter organiziranje dodatnih izobraževanj. Naloge menedžerja kot organizatorja so kontinuirano spremljanje procesov dela, neprekinjena komunikacija z zaposlenimi in opredeljevanje poti in sredstev za doseg najboljših rezultatov.

5.3.1.3 Karakteristike operativne narave

V to skupino lahko po Cimermanu in drugih (2003, 30) štejemo menedžerje, ki imajo vlogo motivatorja, pogajalca, timskega vodje in tudi komunikatorja. Prvi, motivator, je zadolžen za natančno preučevanje zaposlenih in stvari ter načinov, s katerimi jih lahko motivira. Svoje podrejene mora motivator dobro poznati, da lahko izkoristi vse njihove prednosti v različnih situacijah. Komunikator je oseba, ki ima najpomembnejšo nalogo stalnega komuniciranja in informiranja svojih zaposlenih. Le tako imajo lahko podrejeni občutek, da so enakovredni, in imajo možnost povedati svoje mnenje. Menedžer v vlogi pogajalca ima postavljene svoje cilje in meje. Tako lahko določi svoj najzahtevnejši cilj in najnižjo mejo sprejemanja. Pogajanja potekajo vedno le v okvirih razpoložljivih sredstev. V konfliktni situaciji se mora znati postaviti zase in hkrati sprejeti dogovor, s katerim se strinjata obe strani. Pri pogajanju je najpomembnejše spoštovanje nasprotnih pogajalcev. Timski vodja je menedžer, ki se trudi v skupini oziroma timu vzpostaviti dobro ozračje, v katerem se člani počutijo pripadne.

5.3.1.4 Karakteristike osebnostne narave

Cimerman in drugi (2003, 30) pravijo, da je za uspešnega menedžerja značilno, da je njegova osebnostna lastnost tudi karizmatičnost. To pomeni, da je osebnostno močan, prepričan vase in zna prepričati druge, je samozavesten in zna uporabiti svojo avtoritativnost. Karizmatični menedžer svojim sodelavcem daje občutek zaupanja vredne osebe, saj verjame v svojo vizijo, cilje in sposobnosti.

Med pomembne človekove karakteristike pa spada tudi odprtost nazorov, ki je prav tako pomembna za uspešnega menedžerja. Menedžer s to osebnostno lastnostjo nima nobenih predsodkov in prepričanj o tem, kaj je dobro in kaj ne. Zanj je značilno, da je povsem odprt do drugačnosti in sprejema vsakega od svojih zaposlenih takšnega, kot je.

Po Cimermanu in drugih (2003, 30) mora uspešen menedžer biti tudi etičen. To pomeni, da pozna in hkrati tudi spoštuje etična načela. Vendar pa se ta od okolja do okolja razlikujejo,

zato je pomembno, da menedžer pozna tista načela, ki veljajo za okolje, v katerem deluje njegova organizacija. Prav tako mora poznati tudi etična načela v širšem okolju. S spoštovanjem teh načel si lahko menedžer prav tako določi svoje cilje in vrednote.

Ne nazadnje pa ne smemo pozabiti tudi na menedžerja, ki zna vse te karakteristike upoštevati in hkrati obvadovati vse trenutne in prihajajoče spremembe. To pomeni, da je naloga uspešnega menedžerja, da zna vse spremembe svojim podrejenim predstaviti kot pomembne za optimalno doseganje zastavljenih ciljev. (Cimernam in drugi 2003, 30)

K opredelitvi uspešnega menedžerja pa lahko dodamo še Bernikovo (2000, 33) definicijo, ki pravi, da je miren, nevzkipljiv in hladnokrven, usmerjen k realnosti in ima visoko stopnjo samodiscipline. Prav tako je uspešen menedžer praktičen, ekstrovertiran, ima znanje in sposobnosti motiviranja ljudi okoli sebe in članov tima. Po naravi je uspešen menedžer entuziast in je v družbi, izven svojega tima, največkrat bolj zadržan in nekoliko bolj distanciran.

Uspešen menedžer je oseba, ki ima sposobnosti najbolj optimalno uporabiti vse dane vire, med katere štejemo zaposlene, denar in materialne vire. Med njegove osebne lastnosti štejemo vsekakor tolerantnost, saj je vedno pripravljen na pogovor in v zahtevnejših situacijah vedno najde pot do cilja. Prav tako pa mora uspešen menedžer znati predpostaviti, opredeliti oziroma izdelati oceno trenutnega in prihajajočega stanja, saj lahko le tako njegova organizacija dobro deluje.

5.4 Razlogi, zakaj glasbenik potrebuje glasbenega menedžerja

V glasbeni industriji so glasbeniki, ki od začetka svojega obstoja na glasbenem trgu prisegajo na glasbenega menedžerja, in glasbeniki, ki nikoli niso tudi pomislili, da bi ga imeli. Razlogi so tako pri enih kot tudi pri drugih zelo različni. Jeremy Rwakaara (2012) je opredelil osem razlogov, zakaj glasbenik oziroma glasbena skupina potrebuje glasbenega menedžerja.

5.4.1 Poklicno usmerjanje

Kot prvi razlog je Rwakaara (2012) navedel poklicno usmerjanje, za katerega meni, da je glasbeniku brez menedžerja v velikih primerih najtežje, saj se mora odmakniti od vsakodnevnih aktivnosti in pogledati celotno sliko. Uspešen menedžer in voditelj lahko s pomočjo celostne slike glasbenika vodi skozi zapleten »sistem« aktivnosti in s skupnimi močmi sestavi njegovo »sestavljanko«. To lahko drugače povemo tudi, da je uspešen glasbeni menedžer za glasbenika pomemben, saj mu pomaga opredeliti cilje in skozi celoten proces te tudi doseči.

5.4.2 Spodbujanje

Rwakaara (2012) je bil mnenja, da so najboljša spodbuda za glasbenika vsekakor njegovi oboževalci. Kljub temu pa glasbenik potrebuje tudi osebo, ki bo prav tako kot oboževalci navdušena komunicirala z glasbeno industrijo. To pomeni, da bo ta oseba oziroma glasbeni menedžer založbam, promotorjem, medijem in drugim agentom prenesel oziroma sporočil pomembne informacije o glasbeniku. Glasbeni menedžer lahko s svojim uspešnim delom prav tako pripomore k spodbujanju glasbenika, saj uspešen menedžer pomeni tudi uspešen glasbenik.

5.4.3 Ugled

Strokovnjaki glasbene industrije menijo, da je potrebno razlikovati med glasbenikom brez menedžerja in glasbenikom z menedžerjem. Mnenje Rwakaare (2012) je, da uspešen in atraktiven glasbenik veliko lažje dobi svojega menedžerja oziroma vodjo, saj ima neko dodano vrednost. Veliko založb ne želi podpisati pogodb z glasbenikom, ki nima svoje ekipe, v katero spada vodja ali menedžer, agent, odvetnik in publicist. Po mnenju strokovnjakov je glasbenik brez omenjene ekipe preveč dramatičen. Glasbene založbe želijo delati z glasbeniki, ki imajo svojo ekipo, saj s tem sporočajo, da vedo, kako deluje poslovni del v glasbeni industriji, in znajo sprejemati odločitve na nečustveni podlagi.

5.4.4 Posredništvo

Vodja oziroma menedžer lahko prav tako posreduje med glasbenikom in ljudmi, ki z njim želijo poslovati. Menedžer kot posrednik je prav tako vmesni člen pri glasbenikovem poslovanju, ki zna in ima možnost preprečiti potencialne prevare in spodbuditi dobre poslovne priložnosti. Veljavo in moč pridobi tudi glasbenik, ki lahko svoje potencialne »naročnike« napoti do svojega menedžerja, saj to predstavlja njegovo resnost in profesionalnost. (Rwakaara, 2012)

5.4.5 Časovni menedžment

Glasbenik z dobrim in uspešnim menedžerjem veliko pridobi tudi na času. To pomeni, da namesto glasbenika menedžer opravi veliko časovno zahtevnejšega dela. Naloge in opravila, ki jih opravi glasbenik, so pisanje tekstov, snemanje CD-plošč, odgovarjanje na elektronska sporočila, izpolnjevanje dokumentov o avtorstvu, vaje, foto in avdio snemanje. Med vsemi naštetimi opravili glasbenika se najdejo še številna druga, zato brez menedžerja ne bi zmozel vsega. Po Rwakaari (2012) menedžer za dober in uspešen časovni menedžment za glasbenika izdelava celoten strateški načrt, komunicira s sponzorji, se pogaja za potencialne poslovne priložnosti in ureja vse ostale, z glasbenikovo kariero povezane pomembne zadeve.

5.4.6 Odgovornost

Tudi v glasbenem svetu vsi dogovori in pomembni dokumenti nosijo s seboj neko vrsto odgovornosti. Za Rwakaaro (2012) je pomembno, da je vedno določena oseba, ki skrbi, da vse poteka, kot je bilo dogovorjeno ali podpisano. Pri glasbeniku za to skrbi njegov glasbeni menedžer. Ta je odgovoren, da spremlja vse poslovne procese in sproti preprečuje in popravlja odkrite nepravilnosti.

5.4.7 Pozitivna in negativna vloga glasbenega menedžerja

Glasbeni menedžer se velikokrat znajde v situaciji, ko mora odigrati tudi negativno vlogo. Dober primer je situacija, ko je potrebno neko osebo odpustiti oziroma z njo prekiniti

pogodbo. Kot primer pozitivne vloge glasbenega menedžerja pa je dobro vidna v situaciji pogajanj med glasbenikom in njegovimi poslovnimi priložnostmi ter naročnikom. V pogajanjih lahko glasbeni menedžer uporabi svoja pogajalska in komunikacijska znanja in doseže boljše pogoje, kot bi jih dosegel glasbenik sam. (Rwakaara, 2012)

5.4.8 Pogled iz drugačnega zornega kota

Rwakaara (2012) meni, da je glasbeni menedžer poleg svoje vključenosti v glasbenikovo življenje še vedno korak dlje od njegovega celotnega življenja in dogajanja. Zato je pogled menedžerja mnogokrat precej drugačen od pogleda glasbenika. Menedžerju pogled iz drugega zornega kota omogoča, da različne stvari vidi drugače. Tako ima možnost najti drugačne rešitve, predlagati nove ideje ter rešiti in spremeniti stvari na povsem drugačen način.

6 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V svojem praktičnem oziroma empiričnem delu sem izvedla polstrukturirane intervjuje z glasbenimi menedžerji, glasbeniki z glasbenim menedžerjem in glasbeniki brez njega. Kot veliko omejitev pri izvajanju intervjujev lahko navedem nezainteresiranost za sodelovanje in premalo prostega časa.. Prav tako jih je večina želela ostati anonimna. Zaradi tega nisem želela delati razlik in sem vse obravnavala enako, torej upoštevala anonimnost vseh. Moj glavni namen in cilj sta bila ugotoviti, kaj je tisto, kar glasbeni menedžer doprinese nekemu glasbenemu izvajalcu, in kakšne so njegove prednosti in slabosti.

Za raziskovalno metodo polstrukturiranih intervjujev sem se odločila, ker mi je ta omogočala nabor vprašanj in specifičnih izhodišč pri sami izvedbi. Kot pravi Bryman (2001, 314), je pri polstrukturiranem intervjuju intervjuvanec svobodnejši. Pri samih vprašanjih pa je vrstni red skoraj nepomemben, saj je spraševalec pri zaporedju povsem fleksibilen. Med najpomembnejše lastnosti polstrukturiranega intervjuja Bryman (2001, 314) šteje spraševalčevo odlično poznavanje tematike, kar pomeni, da prepozna, kaj je v odgovorih pomembno in kaj ne. Vprašanja so lahko zaprtega ali odprtega tipa, odgovori intervjuvanca pa so lahko kratki ali dolgi v obliki pripovedi. Polstrukturirani intervju se uporablja predvsem za študijo primera ter tudi na večjih, obširnejših vzorcih. Uporabi se ga lahko kot samostojno, individualno tehniko zbiranja podatkov ali v kakršni koli kombinaciji z drugimi tehnikami.

(Terminološki slovar vzgoje in izobraževanja 2014) S pomočjo opisanega intervjuja sem pridobila pomembne in uporabne podatke za zastavljeno analizo potreb po glasbenih menedžerjih na slovenskem glasbenem trgu.

Odgovori v polstrukturiranih intervjujih so bili zasnovani tako, da sem na samem začetku od sodelujočih v intervjuju želela izvedeti njihovo doseženo izobrazbo in časovno obdobje njihove vključenosti v glasbeno sceno ter pri glasbenikih tudi zvrst izvajane glasbe. Nato so sledila vprašanja, vezana specifično na izbranega intervjuvanca.

Število izvedenih intervjujev sem razporedila enakomerno. Z vsako kategorijo intervjuvanih sem izvedla po pet polstrukturiranih intervjujev. Način in kraj izvajanja intervjujev je potekal po željah in potrebah glasbenikov in menedžerjev, saj se je bilo velikokrat zelo težko uskladiti.

Intervjuje sem z izbranimi intervjuvanimi osebami izvedla v največjem obsegu v obliki individualnih sestankov v popoldanskem in večernem času. Z zainteresiranimi za sodelovanje v intervjuju smo se dogovorili za sestanek v ljubljanski kavarni Le petit Cafe, nekaj sodelujočih pa žal ni našlo časa za sestanek in smo intervju izvedli kar preko računalniškega programa Skype. Celoten potek intervjuja je trajal nekje od ene ure do ure in pol. Koliko časa je trajal intervju, je bilo odvisno od same komunikativnosti in tudi zainteresiranosti in vložene energije sodelujočih. Največjo težavo oziroma oviro je predstavljala prav nezainteresiranost za sodelovanje v intervjuju in neodzivnost na poslano prošnje za sodelovanje. Ker sem ob pridobivanju kandidatov ugotovila, da vsi v zameno za sodelovanje želijo anonimnost, sem to tudi upoštevala. Vsi kandidati so se po dogovoru za sodelovanje intervjuja tudi udeležili in mi na zastavljena vprašanja z veseljem odgovorili. Pridobljenih intervjujev žal ne morem podkrepiti tudi z avdio posnetkom, saj sem med iskanjem kandidatov ugotovila, da je to še ena ovira, saj so bili mnenja, da se lahko iz glasu in načina komuniciranja razbere njihovo identiteto. Vzrok za skrbi je vsekakor tudi majhnost slovenskega glasbenega prostora in številna poznanstva med glasbenimi izvajalci in glasbenimi menedžerji. Ravno zato sem se v sami analizi pridobljenih intervjujev odločila vključiti čim večje število natančnejših odgovorov in citatov sodelujočih.

6.1 Glasbenik brez menedžerja

Glasbeniki brez glasbenega menedžerja so skupina, ki je v Sloveniji za zdaj še vedno najštevilčnejša. Razlogov je veliko in so zelo različni. V analizi svojih intervjujev sem številne tudi izpostavila. Največjo omejitev oziroma oviro pri izvedbi intervjujev je predstavljala nezainteresiranost, preobremenjenost in tudi želja po anonimnosti.

Pri izvajanju polstrukturiranih intervjujev med glasbeniki, ki nimajo svojega glasbenega menedžerja, me je zanimal čas njihovega delovanja na glasbenem trgu, glasbena zvrst izvajanja in vzrok, zakaj nimajo oziroma se niso odločili za svojega menedžerja. Prav tako sem jih povprašala o tem, ali so ga kdaj imeli in ali so kdaj razmišljali o tem, da bi ga vseeno imeli. Ker so bili moja ciljna populacija glasbeniki brez glasbenega menedžerja, me je zanimalo tudi mnenje o tem, kaj so prednosti in slabosti biti brez njega. Ker je znano, da menedžerji večinoma prevzamejo zahtevnejša dela, sem intervjuvance vprašala, kaj bi od svojega menedžerja, če bi ga imeli, pričakovali in zahtevali. Nekaj besed sem v intervjuju namenila tudi vprašanju z ekonomskega vidika in ocenjevanju slovenskega glasbenega trga. Zanimali so me tudi največji dosežki, ki so jih dosegli intervjuvanci, kateri so glavni pogoji za uspeh slovenskih glasbenikov in katere so največje ovire na poti do uspeha. Glasbenike brez menedžerja pa sem povprašala tudi o tem, ali si nastope in poslovne priložnosti iščejo sami ali naročniki sami pristopijo do njih.

Glasbeniki brez glasbenega menedžerja, ki so sodelovali v intervjuju, svoje delo in kariero gradijo zelo različno. Časovno bi jih lahko opredelila v obdobja od pet do kar triindvajset let. Trije od petih intervjuvanih so izvajalci pop glasbe, sledita jim izvajalca elektronske glasbe, ena oseba je poleg pop žanra naštel še jazz. Pri vprašanju, zakaj intervjuvane osebe nimajo oziroma niso nikoli imele glasbenega menedžerja, so se odgovori zelo ujemali, saj menijo, da ga niso potrebovale, ker so si vse do sedaj uspele urejati same. Tu sem dobila tudi odgovor, da se za menedžerja intervjuvana oseba ni odločila predvsem zaradi finančnih razlogov.

Do zanimivih odgovorov sem prišla pri vprašanju, ali so intervjuvanci že kdaj imeli glasbenega menedžerja. Intervjuvane osebe so večinoma odgovorile pritrdilno. Prav tako je pri tem vprašanju ena intervjuvana oseba dodala naslednje: »O svojem glasbenem menedžerju sem že razmišljala, a se zanj nisem odločila, sem pa bila vključena v organizacijo, kjer je za moje nastope skrbel »booking« agent«. Glasbenega menedžerja od vseh intervjuvanih oseb nikoli ni imela le ena oseba. Vsi sodelujoči pa so o »najemu« menedžerja že razmišljali. Pri

vseh navedenih odgovorih na vprašanje o »najemu« glasbenega menedžerja je intervjuvana oseba še dodala svoje mnenje: »Za izvajalca je na začetku njegove kariere dobro, da si sam utrdi pot in doseže prepoznavnost, ko pa povpraševanja po nastopih narastejo, lahko menedžerjeva pomoč le pripomore k njegovemu boljšemu delovanju«.

V nadaljevanju sem intervjuvane osebe, glasbenike brez glasbenega menedžerja, povprašala po njihovem mnenju o prednostih in slabostih glasbenih menedžerjev. Tu sem pridobila zelo različne in hkrati tudi precej podobne odgovore. Prednost glasbenika z menedžerjem je vsekakor v tem, da gre za veliko razbremenitev samega dela, ki ni neposredno povezano z glasbenim izvajanjem. Med prednosti »najema« glasbenega menedžerja so intervjuvane osebe navedle naslednje: »lažja in učinkovitejša pogajanja o cenah in pogojih sodelovanja«, »boljša organizacija nastopov in celotnega dela« ter »lažje pridobivanje številnejših bolje plačanih poslovnih priložnosti«. Pri pomanjkljivostih oziroma slabostih glasbenikov z menedžerjem so intervjuvane osebe naštele: »manj svobode pri odločanju in direktni komunikaciji z naročniki« in »prevelika finančna obremenitev za samega glasbenega izvajalca«. Med zanimive odgovore na to vprašanje lahko umestim tudi mnenje intervjuvane osebe, ki pravi, da »je bolje biti brez glasbenega menedžerja kot imeti slabega«. To je odgovorila oseba, ki je kot slabost hkrati navedla tudi finančno obremenitev in kot prednost boljše pogajalsko izhodišče. V tem sklopu vprašanj me je zanimalo tudi mnenje, kako glasbeniki razumejo delo menedžerja in njegove naloge. Ta naj bi po njihovem mnenju dobro poznal svet glasbene industrije in domači glasbeni trg ter bil v koraku z vsemi novostmi na glasbeni sceni, kamor se uvrščajo vsi domači in tuji glasbeni dogodki, prireditve, založbene novitete in trend popularnosti. Prav tako je menedžer po njihovem mnenju oseba z veliko poznanstvi in široko socialno mrežo s številnimi promotorji, agenti, organizatorji različnih dogodkov, potencialnimi naročniki in lastniki klubov in lokalov. Torej če povzamem, je glasbeni menedžer tisti, ki ima znanje in sposobnosti za uspešno kariero svojih varovancev in hkrati sebe ter pozna »prave« ljudi za dosego tega.

Izvajalce brez glasbenega menedžerja sem povprašala tudi po njihovih zahtevah, če bi ga imeli. Tu so se vsi strinjali, da bi pričakovali povečanje povpraševanja oziroma pridobljenih projektov. Prav tako menijo, da mora biti do svojih klientov enakopraven, biti mora ažuren in natančen. Med odgovori so se znašle tudi organizacijske in komunikacijske veščine, pogajalske sposobnosti in dobro poznavanje dela svojih varovancev. Na vprašanje, ali glasbenik na slovenskem glasbenem trgu potrebuje svojega menedžerja, so imeli anketiranci

ponovno zelo podobno mnenje, saj se strinjajo, da ga potrebuje, če mu »prinaša« boljše poslovne priložnosti in se zaradi njega povečuje uspeh ter nadgrajuje kariera.

Poleg vprašanj o menedžerjih in glasbenikovih pričakovanjih sem intervjuvanim glasbenikom brez menedžerja zastavila vprašanja o njihovih dosedanjih dosežkih, delovanju, poslovanju in iskanju novih poslovnih priložnosti. Med svoje največje dosežke so anketirani slovenski glasbeniki brez menedžerja uvrstili pogosto pojavljanje v najrazličnejših medijih, pomembne dosežke na različnih festivalih in v oddajah, nastopanje z znanimi tujimi glasbeniki, dober mesečni zaslužek, gostovanje na različnih domačih in tujih radijskih postajah ter tudi najrazličnejše promoviranje znanih blagovnih znamk v obliki ambasadorstva. Izbrani anketiranci so poudarili, da je »slovenski glasbeni trg zelo majhen in skoraj že prenasičen z dobrimi izvajalci«. V nadaljevanju so dodali še: »zaradi tega se moramo tudi sami v veliki meri angažirati in si iskati nove poslovne priložnosti, ne glede na to, da do nas velikokrat pridejo tudi naročniki sami«. Na vprašanje o specifičnih lastnostih slovenskega glasbenega trga so sodelujoči glasbeniki brez menedžerja v intervjuju navedli, da je »velik problem monotonost glasbenih žanrov, kar pomeni, da se redko pojavijo novitete in hkrati tudi uspejo«. K temu so prav tako dodali, da »slovenski poslušalci ostajajo v nekih zaprtih okvirih, držijo se nekih navad in v največji meri sledijo zvrstem, ki so v danem trenutku popularne, zaradi tega so novosti in novitete, ki so drugačne, težko ali sploh nikoli niso sprejete v družbi«.

Pri vprašanjih o največjih ovirah na poti do uspeha slovenskega glasbenika in glavnih pogojih za to so sodelujoči v intervjuju navedli: »največje težave imajo glasbeni izvajalci v Sloveniji pri iskanju in pridobivanju dobrih poslovnih priložnosti, prav tako so zelo težka finančna pogajanja«. Dodali so še: »velika ovira so tudi močni glasbeni lobiji in majhnost slovenskega glasbenega trga, ki s seboj prinese slabo podporo radijskih in televizijskih hiš ter njihovih urednikov«. Glavni pogoj za uspeh na slovenskem glasbenem trgu je po mnenju intervjuvancev naslednje: »slovenski glasbeni izvajalci morajo biti zelo vztrajni in se morajo znati prilagajati tako željam urednikov kot tudi trenutnim glasbenim trendom«, »velika prednost so tudi številna kvalitetna poznanstva in dobra finančna podpora«. Čeprav sem zgoraj omenila, da sta po mnenju intervjuvanih oseb drugačnost in inovativnost na slovenskem glasbenem trgu lahko tudi velika ovira, sta ti dve lastnosti intervjuvani osebi navedli tudi kot glavni pogoj za uspeh slovenskega glasbenika in zraven dodali, da »je brez velike vztrajnosti slovenskega glasbenega izvajalca, njegove pridnosti in delavnosti uspeh še toliko težje doseči«.

6.2 Glasbenik z menedžerjem

Pri glasbenikih, ki imajo svojega glasbenega menedžerja, se je prav tako pojavila nezainteresiranost, preobremenjenost z nastopi in medijskim pojavljanjem ter morda tudi časovni primanjkljaj. Vseeno mi je za sodelovanje v intervjuju uspelo pridobiti pet kandidatov. Tako kot glasbeniki brez glasbenega menedžerja so tudi glasbeniki z menedžerjem v zameno za svoje sodelovanje v intervjuju zahtevali anonimnost, kar sem seveda tudi upoštevala.

Začetni del so sestavljala vprašanja, ki se navezujejo na dolžino obstoja glasbenega izvajalca na slovenski glasbeni sceni in njihov glasbeni žanr. V nadaljevanju so se vprašanja navezovala na glasbenikovega menedžerja. Zanimalo me je, koliko časa že imajo svojega menedžerja, kaj od njega pričakujejo, kaj jim ta nudi in katere naloge opravlja. Prav tako me je zanimal razlog, zaradi katerega so se odločili za menedžerja, kaj so prednosti in kaj slabosti tega. Ker so vsi intervjuvanci imeli svojega menedžerja že vsaj eno leto, sem jih vprašala tudi, ali se jim ekonomsko obrestuje in koliko nastopov na leto imajo zaradi tega več oziroma manj. Povprašala sem jih tudi o največjih dosežkih in o tem, v kolikšni meri menedžer ureja nastope in koliko pri tem pomaga glasbenik sam. Tako kot pri glasbenikih brez menedžerja me je tudi pri glasbenikih z menedžerjem zanimalo, kako ocenjujejo slovenski glasbeni trg in ali opazijo kakšne posebnosti le-tega. Zadnji del intervjuja so sestavljala vprašanja o največjih ovirah na poti do uspeha slovenskega glasbenika in kateri so pogoji za uspeh.

Tako kot pri glasbenih izvajalcih brez glasbenega menedžerja sem tudi tu v izbrano kategorijo izvajalcev z menedžerjem zajela pet oseb. Na vprašanje, kateri glasbeni žanr izvajajo, so mi odgovorili: »v največji meri izvajam le pop glasbo«, »izvajam samo techno in house glasbo, torej dance oziroma plesno glasbo«, »poleg pop glasbe v svoj žanrski krog uvrščam tudi turbofolk in hkrati vse ostale žanre, saj se je dandanes potrebno prilagajati trgu in potrebam naročnikov in željam poslušalcev«. Na vprašanje, koliko časa že imajo svojega menedžerja, so mi intervjuvane osebe odgovorile zelo različno. Skoraj vsi glasbeni izvajalci brez glasbenega menedžerja pravijo: »svojega glasbenega menedžerja imam že približno dve leti«, ostale intervjuvane osebe imajo menedžerja približno tri do štiri leta. Zelo zanimive odgovore sem dobila pri vprašanju, kaj glasbeni izvajalec pričakuje od svojega glasbenega menedžerja – »zelo pomembno mi je medsebojno sodelovanje in odkrito ter neprekinjeno komuniciranje«, »od svojega menedžerja pričakujem, da opravlja vsa menedžerska dela, v katera je vključena celotna birokracija, vsa sponzorska dogovarjanja in celotna organizacija

nastopov«, »menedžer je tisti, ki poskrbi za vse, s čimer se glasbeni izvajalec nima časa ukvarjati«. Eden izmed odgovorov je bil, da mora menedžer poleg organizacije nastopov opravljati tudi dela, povezana z marketingom in trženjem. Enake odgovore sem dobila tudi pri naslednjem vprašanju, kjer sem intervjuvance spraševala, katere so konkretne naloge, ki jih opravlja njihov menedžer. Tu so bili odgovori po predhodnih pričakovanjih enaki, saj je glasbeni izvajalec tisti, ki poda svoje želje in mnenja in se odloči za sodelovanje z glasbenim menedžerjem. Pri vprašanju, zaradi česa so se glasbeni izvajalci odločili za svojega menedžerja, so bili odgovori ponovno zelo podobni. Vse intervjuvane osebe oziroma intervjuvani glasbeniki z menedžerjem so se strinjali, da je bil najpomembnejši razlog za sodelovanje z glasbenim menedžerjem vsekakor prevelika zasičenost z vsemi glasbenimi obveznostmi, večje število nastopov in pogostejše pojavljanje v medijih. Dodali so še: »glasbeni menedžer je tisti, ki glasbenemu izvajalcu olajša delovanje in ustvarjanje«, »menedžer mora glasbenemu izvajalcu pomagati pri iskanju najboljših poslovnih priložnosti s pomočjo svoje močne mreže poznanstev«, »glasbeni izvajalec se za menedžerja v najštevilnejših primerih odloči zaradi želje po nadgradnji svoje kariere in uspeha«.

Med prednosti sodelovanja z glasbenim menedžerjem so intervjuvane osebe navedle pravočasno in natančno opravljeno delo, večje število nastopov, številnejše pojavljanje v medijih in sprotno urejanje celotne dokumentacije, kamor štejejo najrazličnejše pogodbe. Anketirane osebe so se strinjale tudi pri vprašanju, katere so slabosti sodelovanja z glasbenim menedžerjem. Tu so bili odgovori: »ekonomsko oziroma finančno stališče«, »visoke menedžerske provizije«, »prevelik delež zaslužka zahtevajo menedžerji«. Intervjuvani glasbeni izvajalci z menedžerjem so pri tem vprašanju navedli tudi: »težava prenasičenosti slovenskega glasbenega trga« in s tem posledično tudi »vse nižje cene nastopov«. Na vprašanje o tem, ali se glasbenim izvajalcem sodelovanje z glasbenim menedžerjem obrestuje in kaj je dodana vrednost imeti menedžerja, intervjuvane osebe odgovarjajo, »da je bolje imeti urejene poslovne zadeve in se odreči deležu zaslužka oziroma menedžerski proviziji«.

V nadaljevanju so me zanimali tudi največjih dosežkih intervjuvanih glasbenih izvajalcev v sodelovanju z glasbenim menedžerjem. Tu so se pojavila enaka mnenja – »številnejše pojavljanje v medijih«, posledično tudi »večje število nastopov« in »izboljšanje mesečnega oziroma letnega dohodka«. Pri naslednjem vprašanju o povečanju števila nastopov na letni ravni zaradi sodelovanja z menedžerjem sta intervjuvani osebi, ki ga imata že daljše časovno obdobje, navedli: »količina nastopov se je povečala za najmanj tretjino v enem letu«. Tu sta navedli tudi vzrok: »zaradi povečanja povpraševanja po nastopih nisva več uspeli opraviti

vsega sami«, »sodelovanje in natančna ter urejena organizacija glasbenega menedžerja pa je vzrok za porast nastopov«. Ostale intervjuvane osebe, ki z menedžerjem sodelujejo nekje do leto in pol, opazijo znaten porast, a točnega števila niso znale podati. Pri zadnjem vprašanju, ki se je navezovalo na sodelovanje z glasbenim menedžerjem, me je zanimalo, v kolikšni meri gre za sodelovanje med glasbenim izvajalcem in menedžerjem. Tu so bili odgovori: »vse poslovne, organizacijske in sponzorske zadeve ureja menedžer sam«, »pri vseh opravilih, ki jih opravlja menedžer, se dopolnjujeva in usklajujeva«, »največji delež menedžer opravi sam in me o tem tudi sproti obvešča«, »menedžer opravi vse menedžerske naloge, da lahko jaz pišem in ustvarjam novo glasbo«. Kot lahko razberemo iz pridobljenih odgovorov na zastavljeno vprašanje, menedžer v številnih primerih opravi večino potrebnega dela za glasbenikovo uspešno vodenje in razvoj kariere, si pa dela in področja tudi razdelijo in si v primeru različnih težav pomagajo in sodelujejo.

Vprašanja so se v nadaljevanju nanašala na splošen pogled glasbenika z menedžerjem na slovenski trg in vzroke ter ovire do njegovega uspeha. Na vprašanje, kako intervjuvane osebe ocenjujejo slovenski glasbeni trg, sem pridobila zelo različna mnenja: »slovenski glasbeni trg je zelo specifičen in tudi precej zahteven«, »kljub majhnosti slovenskega glasbenega trga je dovolj prostora za vse glasbene izvajalce«, »ključ do uspeha na tako majhnem in specifičnem trgu, kot je slovenski, je samo iznajdljivost in inovativnost«, »na takšnem trgu je pomembno dobro mreženje in zadovoljevanje potreb poslušalcev in naročnikov«. Pri posebnostih, ki jih opazijo intervjuvane osebe na slovenskem glasbenem trgu, sem dobila zelo podobne odgovore: »potrebno je poslušati naročnike in ciljno publiko« ter »graditi na mreženju in dobrih poznanstvih«. Kot največje ovire na poti do uspeha slovenskega glasbenega izvajalca so intervjuvane osebe navedle »finančne resurse«, »premalo poznanstev«, »kvaliteto« in »nerealen pogled na poslovni glasbeni svet«. Naslednje vprašanje je bilo nasprotno, kateri so glavni pogoji za uspeh slovenskega glasbenega izvajalca. Odgovori so bili tudi tu zelo podobni, saj so intervjuvane osebe navedle, da je »na slovenskem glasbenem trgu potrebno upoštevati njegovo specifiko in majhnost«, »potrebno poslušati želje naročnikov in ciljne publike« ter »potrebno je biti inovativen in iznajdljiv«.

Menim, da se tudi ta izbrana skupina glasbenih izvajalcev z menedžerjem srečuje s podobnimi težavami in problemi kot slovenski glasbeni izvajalci brez menedžerja. Tu je potrebno omeniti in poudariti, da imajo glasbeniki z glasbenim menedžerjem glede na pridobljene odgovore večje število nastopov, se morda pogosteje pojavljajo v medijih in je tudi njihov letni zaslužek morda nekoliko višji. Vse to lahko sklepamo iz odgovorov, kjer so intervjuvane osebe z

menedžerjem omenile, da so se zanj odločile predvsem zaradi večje učinkovitosti in boljšega prodora na slovenski glasbeni trg. Intervjuvane osebe so se strinjale, da se za sodelovanje z glasbenim menedžerjem ne bi odločile, če bi zmogle vse potrebne poslovne zadeve opraviti same. Torej lahko trdim, da je dodana vrednost slovenskega glasbenega izvajalca z glasbenim menedžerjem vsekakor uspešnejša glasbena kariera in večja prepoznavnost na slovenskem glasbenem trgu.

6.3 Glasbeni menedžer

Moje magistrsko delo temelji na menedžmentu in vlogah menedžerjev v slovenskem glasbenem svetu. Zaradi tega sem v svojo raziskavo vključila tudi pomembno skupino intervjuvanih oseb, slovenske glasbene menedžerje. Tudi ti so tako kot prejšnji dve skupini intervjuvanih oseb v zameno za sodelovanje zahtevali anonimnost. Skozi vprašanja in njihove odgovore sem poskušala pridobiti njihov pogled na slovensko glasbeno sceno in trg. V začetnem delu intervjuja sem jih povprašala po njihovi doseženi izobrazbi, saj me je zanimalo, ali se glede na to razlikujejo tudi mnenja in način dela samih menedžerjev.

Sledili sta vprašanja o tem, katera je po mnenju intervjuvanih oseb najpomembnejša lastnost glasbenega menedžerja na slovenski glasbeni sceni in katere so tiste osebnostne karakteristike, ki so potrebne za njegov uspeh v poslovnem svetu. V nadaljevanju me je zanimalo časovno obdobje, v katerem se ukvarjajo z menedžerskim delom, in koliko glasbenih izvajalcev oziroma varovancev imajo pod svojim okriljem. Pomembno se mi je zdelo tudi vprašanje o njihovih referencah oziroma najboljših rezultatih ter njihova menedžerska ponudba in naloge, ki jih opravljajo namesto varovancev oziroma v sodelovanju z njimi. Tako kot sem vprašala glasbenike brez in glasbenike z menedžerjem, me je zanimalo tudi mnenje glasbenih menedžerjev o slovenskem glasbenem prostoru, trgu in sceni. V povezavi z menedžerjevim mnenjem sem ga povprašala tudi o specifičnosti in posebnostih, ki bi jih izpostavil in veljajo za Slovenijo.

Nadaljnja vprašanja so se nanašala na menedžerjeva mnenja o slovenskih glasbenih izvajalcih in menedžerskem delu. Povprašala sem jih, katere bi bile lahko največje ovire in pogoji za uspeh slovenskega glasbenega izvajalca na slovenskem glasbenem trgu. Zanimalo me je tudi menedžerjevo mnenje o tem, ali so v Sloveniji poznanstva tista, ki pripomorejo k večji uspešnosti in boljšim poslovnim priložnostim. Nato sem spraševala po prvem koraku, kjer me

je zanimalo, ali glasbeni menedžerji sami iščejo nove talente ali do njih pristopijo kar glasbeniki sami. Intervjuvane osebe so mi odgovorile tudi na vprašanji o kriterijih in zahtevah za sprejetje novega varovanca oziroma glasbenega izvajalca in ali menijo, da glasbeni izvajalec na slovenskem glasbenem trgu potrebuje svojega menedžerja. Zadnje vprašanje se je nanašalo na glasbenega menedžerja in njegovo mnenje o tem, katere veščine in kompetence mora imeti, da je lahko uspešen.

Med izvajanjem intervjujev z izbranimi osebami sem pridobila zelo različna mnenja, kar v veliko odgovorov pa je bilo zelo podobnih oziroma so se ujemali. Pri prvem vprašanju sem od intervjuvanih oseb pričakovala najrazličnejše odgovore, saj sem jih spraševala po njihovi dokončani izobrazbi. Navedle so: »diploma iz ekonomije«, »diploma iz menedžerske smeri«, »izobrazba prometni tehnik«. Pri naslednjem vprašanju sem intervjuvane osebe spraševala po najpomembnejših lastnostih glasbenih menedžerjev. Med najpomembnejše kompetence so umestili »prodajna in organizacijska znanja«, »komunikativnost, inovativnost in profesionalnost«, »iznajdljivost in odzivnost«, »poznavanje slovenske glasbene scene ter želja in zahtev potencialnih strank in naročnikov«. Svoje delo glasbenih menedžerjev vse intervjuvane osebe opravljajo od dveh do osem let. Največ jih ima pod svojim okriljem enega klienta oziroma varovanca, sta se pa pojavila tudi odgovora »dva varovanca« in »tri glasbene izvajalce«.

Med naslednjimi vprašanji so me zanimale njihove reference. Tu so navedle: »povečano število nastopov v za glasbenika najpomembnejšem obdobju leta, prazničnih decembrskih dneh«, »sodelovanje klienta s tujimi priznanimi glasbenimi izvajalci«, »splošno povečanje nastopov in pojavljanje v medijih«, »občutno povečano število pojavljanj v medijih in povpraševanj za nastope« in »izdaja več kot treh avtorskih skladb v enem letu«. Intervjuvani slovenski glasbeni menedžerji so na vprašanje o svoji ponudbi navedli naloge, kot so »postavljanje strategije«, »PR, komuniciranje s sponzorji in potencialnimi naročniki«, »booking menedžment ter tudi urejanje prevoza na nastope in velik delež administrativnih zadev«.

Tako kot sem za mnenje o slovenskem glasbenem prostoru in slovenski glasbeni sceni povprašala glasbenike brez menedžerjem in glasbenike z menedžerjem, me je enako zanimalo pri samih glasbenih menedžerjih. Tu so intervjuvane osebe navedle: »specifika samega glasbenega trga ter njegova majhnost« in »prenasičenost« ter »pomen dobrih poznanstev in uspešnega mreženja«. Intervjuvane osebe so mnenja, da se glasbeni izvajalci na slovenskem

glasbenem prostoru z glasbo ukvarjajo bolj za hobi oziroma v svojem prostem času ter da številni glasbeniki in izvajalci elektronske glasbe znižujejo ceno in ustvarjajo dumping, saj sprejemajo tudi nastope z zelo nizkimi cenami ter pogosto tudi v zameno za najrazličnejše kompenzacije. Med posebnosti in specifičnosti slovenskega glasbenega trga pa so intervjuvane osebe umestile specifikko prav zaradi njegove majhnosti in v veliki meri tudi prenasičenosti. Izpostavile so tudi pomembnost mreženja in dobrih poznanstev, ki so na tako majhnem in specifičnem glasbenem trgu, kot je slovenski, velikokrat glavni razlog za dobre poslovne priložnosti.

Pri vprašanju o največjih ovirah na poti do uspeha slovenskega glasbenega izvajalca so bile intervjuvane osebe mnenja, da je slovenski trg premajhen za velik preboj in uspeh ter da je v največji meri najpogostejši vzrok oziroma ovira tudi premajhen kapital. Kot ovire so intervjuvane osebe navedle »neprilagajanje glasbenim trendom in željam naročnikov« ter »slabo pogajanje o cenah in zneskih storitev«. Prav tako sem pri tem vprašanju dobila odgovor, da je »ovira premajhna podpora in znanje, ki bi ga glasbeni izvajalec potreboval pri svoji izgradnji uspešne kariere«. Zaradi specifikke majhnega in zaprtega slovenskega trga sta intervjuvani osebi za uspeh slovenskega glasbenega izvajalca navedli, da je »nujna potreba po odhodu na tuje tržišče«. Pri tem se velikokrat pojavijo problemi, kot so nezainteresiranost za odhod, občutek nesamostojnosti in nezaverovanosti vase. Kot glavne pogoje za uspeh slovenskega glasbenega izvajalca pa so intervjuvane osebe navedle »talent, izgled, prava energija«, »prilagajanje potrebam trga in željam naročnikov«, »dober PR, vokal in številne reference«.

Slovenske glasbene menedžerje, vključene v intervju, sem povprašala tudi o tem, ali menijo, da poznanstva v Sloveniji pripeljejo do boljših poslovnih rezultatov ali ne. Zanimivo je bilo, da so mi intervjuvane osebe na to vprašanje odgovorile pritrdilno. Tu bi izpostavila še naslednje mnenje: »to ne velja le za Slovenijo in slovenski glasbeni trg, temveč je enako povsod po svetu, saj so ljudje tisti, ki tvorijo oziroma ustvarjajo posel«.

V zadnjem delu intervjuja sem slovenske glasbene menedžerje povprašala tudi o tem, ali nove talente in potencialne varovance poiščejo oni ali do njih pridejo glasbeniki sami. Odgovori so bili: »glasbeni izvajalci so tisti, ki naredijo prvi korak in si poiščejo svojega menedžerja«, »se pa na slovenskem glasbenem trgu občasno pojavi glasbeni izvajalec, v katerem je videti velik potencial, takrat prvi korak stori menedžer«. Kot kriterije in pogoje za sprejetje novega varovanca so intervjuvani glasbeni menedžerji navedli, da jim je pomembna kakovost in

vsekakor tudi glasbena zvrst. Prav tako je pomembna zainteresiranost za sodelovanje, točnost, natančnost, resnost in profesionalnost, vlogo glasbenega menedžerja pa ne opravljajo kot svoj primarni poklic, ampak le kot hobi v svojem prostem času.

Zelo pomembno vprašanje, ali slovenski glasbeni izvajalci potrebujejo svojega glasbenega menedžerja ali ne, je prineslo različne odgovore. Intervjuvane osebe, ki so odgovorile pritrdilno, so navedle: »glavni razlog je večje število nastopov in bolj urejene poslovne zadeve«, »svojega glasbenega menedžerja na slovenskem glasbenem trgu potrebujejo le redki glasbeni izvajalci, saj je v večini primerov sodelovanje z njim potrebno šele, ko izvajalec sam ne more več dovolj kvalitetno opraviti vsega potrebnega dela«.

Slovenske glasbene menedžerje sem vprašala tudi, kakšen mora biti dober in uspešen menedžer. Odgovori so bili tudi tokrat zelo podobni kot že pri nekaterih v začetnem delu intervjuja zastavljenih vprašanjih – »uspešen menedžer ima zanj značilne osebne lastnosti, kompetence in znanja«, »zelo pomembno je, da ima menedžer komunikacijske, prodajne in organizacijske veščine«, »dober menedžer potrebuje tudi znanje obvladovanja stresnih situacij, profesionalnost, poznavanje glasbenih trendov in želja potencialnih naročnikov ter resnost, točnost in poštenost«.

Menim, da sem tudi z izvedbo polstrukturiranih intervjujev med slovenskimi glasbenimi menedžerji pridobila številne uporabne informacije in predvsem njihova osebna mnenja, kar podaja trenutno najbolj realno sliko slovenskega glasbenega prostora in scene.

7 SKLEP

Po izvedenih in zgoraj analiziranih polstrukturiranih intervjujih z vsemi tremi izbranimi skupinami intervjuvancev se sedaj vračam nazaj na začetni del svojega magistrskega dela, kjer sem opredelila namen in cilje le-tega. Moj namen je bil raziskati in ugotoviti pomen, prednosti in slabosti slovenskih glasbenih menedžerjev na slovenskem glasbenem trgu. Prav tako sem intervjuvane osebe povprašala o posebnostih in specifičnih lastnostih, ki jih vidijo pri slovenskih glasbenih menedžerjih. Kot glavni cilj sem si zastavila ugotoviti in raziskati, kakšna je pravzaprav dodana vrednost glasbenega menedžerja na slovenskem glasbenem trgu in kaj ta doprinese glasbenemu izvajalcu.

Če na kratko povzamem tudi svoja raziskovalna vprašanja, se je prvo navezovalo prav na posebnosti menedžerjev na specifičnem slovenskem glasbenem trgu, medtem ko sem se pri drugem spraševala o tem, ali slovenski glasbeni izvajalci in skupine na tako majhnem glasbenem trgu, kot je slovenski, potrebujejo glasbenega menedžerja ali ne.

Vse navedene cilje sem raziskala s pomočjo polstrukturiranih intervjujev. Ovira pa je bila vsekakor oteženo pridobivanje sodelujočih v intervjuju zaradi nezainteresiranosti ali prevelike časovne omejitve. Prav tako pa sem pri izboru intervjuvanih oseb opazila težavo, saj so vse v zameno za sodelovanje želele anonimnost. Posledično sem v sami analizi izvedenih intervjujev uporabila manjši delež kvantitativnega in večji delež kvalitativnega analiziranja.

Na samem začetku sem intervjuvane osebe spraševala bolj osebna vprašanja o trajanju njihove glasbene kariere ali kariere menedžmenta, njihovi izobrazbi in o glasbeni zvrsti oziroma glasbenemu žanru. Ta vprašanja sem zastavila zaradi lažjega pregleda in natančnejše opredelitve izstopajočih odgovorov in rezultatov. Med iskanjem in izborom oseb, vključenih v intervju, ugotovila, da na slovenskem glasbenem trgu prevladujejo glasbeni izvajalci brez glasbenega menedžerja. To se mi je zdel zelo pomemben podatek, saj lahko iz odgovorov prav teh intervjuvanih oseb izluščimo, da je sodelovanje z menedžerjem za veliko glasbenikov prevelik finančni zalogaj oziroma je za nesodelovanje z menedžerjem možen tudi drugi vzrok. Prav tako pa sem v odgovorih zasledila mnenja, da jih »za tako specifično majhen glasbeni trg, kot je slovenski, ne potrebujejo, dokler lahko vse obveznosti uspešno opravljajo sami«. Intervjuvane osebe z glasbenim menedžerjem pa so mi v svojih odgovorih vse potrdile, da so se zanj odločile, »ko same niso bile več dovolj učinkovite v najnujnejših obveznostih«. Vsekakor lahko trdim, da so tudi glasbeniki brez menedžerja podajali dovolj premišljene in relevantne odgovore glede pričakovanj in menedžerjeve ponudbe, saj jih je več kot polovica v preteklosti imela svojega menedžerja. Prav tako je pomembno omeniti, da intervjuvane osebe menijo, da je glasbeni menedžer za glasbenega izvajalca, ki mu pomaga in omogoča boljše delovanje in razvoj kariere, lahko le dodana vrednost.

Med pregledovanjem analize in podanih odgovorov intervjuvanih oseb sem se podrobneje ustavila tudi pri prednostih in slabostih glasbenih menedžerjev. Prejeti odgovori so mi le še dodatno potrdili že napisano zgornje mnenje, da je »vloga glasbenega menedžerja v največji meri razbremenitev izvajalčevega dela, ki je neposredno povezan s samim izvajanjem, nastopanjem, komponiranjem in ustvarjanjem«. Intervjuvane osebe so kot prednosti naštele še »dobro časovno organiziranost«, »pojavljanje v medijih« in »urejanje celotne dokumentacije

in najrazličnejših pogodb«. Med slabostmi pa se je pojavil odgovor »prevelik finančni zalogaj« v povezavi z menedžerskimi provizijami. Torej lahko iz navedenih odgovorov sklepam, da glasbeni izvajalci od svojega menedžerja pričakujejo, da opravi svoje delo, ki ni neposredno povezano z nastopanjem in ustvarjanjem, in je hkrati cenovno dovolj ugoden, saj se je med intervjuvanimi osebami pojavilo tudi mnenje, da je bolje biti brez menedžerja kot imeti slabega. Od svojih menedžerjev intervjuvane osebe pričakujejo »dobre komunikacijske in organizacijske sposobnosti«, »kompetence dobrega pogajanja, znanje in veščine urejanja celotne poslovne administracije« ter »občutek za dobro sodelovanje«. Vsekakor so anketirane osebe poudarile, da mora dober menedžer poznati celoten glasbeni trg, trende in novosti. Med kompetence dobrega in uspešnega glasbenega menedžerja po mnenju intervjuvanih oseb tisti, ki »ima znanje in sposobnosti za uspešno kariero svojega ali svojih varovancev« ter »ima izpopolnjeno mrežo uporabnih poznanstev«.

V intervju sem zajela tudi vprašanja o tem, kako intervjuvane osebe vidijo slovenski glasbeni trg in katere specifične lastnosti mu lahko pripišejo. Tu so bili odgovori glasbenih izvajalcev zelo podobni odgovorom glasbenih menedžerjev, saj so menili, da je »slovenski glasbeni trg zelo majhen in že skoraj prenasičen z dobrimi glasbenimi izvajalci«. Prav tako so mnenja, da je potrebno biti »inovativen in iznajdljiv« ter »poslušati poslušalce in naročnike«. Le tako je večja verjetnost za vzpon glasbene kariere izvajalca in pridobivanje boljših poslovnih priložnosti.

V intervjujih s slovenskimi glasbenimi menedžerji se mi je zdela pomembna njihova izobrazba, kjer prevladujejo ekonomija in menedžment ter prometni tehnik. Oseba, ki je navedla izobrazbo prometni tehnik, delo glasbenega menedžerja opravlja v svojem prostem času kot hobi ter ima prav zaradi tega le enega varovanca. Menim, da lahko vlogo glasbenega menedžerja opravlja vsakdo, ki to dela s srcem in ima željo po neprestanem učenju in iskanju dobrih poslovnih priložnosti. Tako kot glasbenim izvajalcem sem enako vprašanje o slovenskem glasbenem trgu zastavila glasbenim menedžerjem. Kot sem že zgoraj omenila, so si bili odgovori zelo podobni, saj so tudi menedžerji mnenja, da je glasbeni trg v Sloveniji zaradi svoje majhnosti zelo specifičen in prenasičen ter da je velika prednost znanje dobrega mreženja in pridobivanja uporabnih poznanstev. S pomočjo pridobljenih odgovorov intervjuvanih oseb lahko trdim, da je zaradi majhnosti Slovenije in posledično tudi glasbenega trga potrebna velika iznajdljivost in neprestano prilagajanje potrebam in željam naročnikov in poslušalcev. S tem so lahko tako glasbeni izvajalci kot tudi njihovi menedžerji velikokrat omejeni in usmerjeni v nek specifičen žanr, ki je trenutno popularen. Zaradi tega je lahko

pogosto ogrožena tudi sama kakovost glasbe, saj prilagajanje, želje in zahteve naročnikov od izvajalcev velikokrat zahtevajo povsem drugo zvrst oziroma žanr, kot ga primarno izvajajo. Pri tem jim je lahko v veliko pomoč prav njihov menedžer, ki ima znanje in veščine dobrega pogajanja in sklepanja poslovnih dogovorov ter je pri svojem delu nepopustljiv, odločen in »stoji« za svojimi odločitvami in ponudbo varovanja.

Glasbene menedžerje, vključene v intervju, sem v končnem delu intervjuja tudi konkretno vprašala, ali so mnenja, da glasbeni izvajalec v Sloveniji potrebuje svojega menedžerja ali ne. Na zastavljeno vprašanje so mi odgovorili pritrdilno in navedli povečanje števila samih nastopov in pojavljanje v medijih. K svojim odgovorom so dodali še svoje mnenje, da menedžerja v Sloveniji potrebujejo le redki glasbeni izvajalci. Potrebujejo ga šele, ko celotnega dela ne morejo več kvalitetno opraviti in jim pri tem lahko pomaga dobro usposobljen menedžer. Menim, da je glasbeni trg v Sloveniji poln dobrih glasbenih izvajalcev, ki pa zaradi majhnega glasbenega prostora vse svoje delo večinoma uspejo opraviti sami. Le peščica glasbenih izvajalcev si na slovenskem glasbenem trgu lahko zaradi dovolj velikega finančnega zalogaja privoščijo menedžerja, ki namesto njih opravlja vse ostalo delo, ki ni neposredno povezano z glasbenim ustvarjanjem. To so pogosto tudi glasbeni izvajalci, ki so v nekem obdobju na vrhu slovenske glasbene scene in se s finančnega vidika tudi lahko dogovorijo za sodelovanje z glasbenim menedžerjem.

Slovenski glasbeni trg je, specifičen zaradi svoje majhnosti in tudi števila dobrih glasbenih izvajalcev ter potreb poslušalcev in naročnikov. Danes je v Sloveniji uspešen glasbenik tisti, ki ima visoko poslušanost, veliko glasbenih nastopov, ima pestro glasbeno ponudbo in se lahko s svojim glasbenim delom tudi preživlja. V tem primeru se glasbeni izvajalci tudi odločijo za sodelovanje s svojim glasbenim menedžerjem, ki pa mora imeti zaradi specifik glasbenega trga tudi najrazličnejša znanja in veščine ter se mora znati tudi prilagajati.

8 PRIPOROČILA IN UGOTOVITVE

S pomočjo izvedenih intervjujev z glasbenimi izvajalci brez in z glasbenimi menedžerji sem pridobila pomembne informacije in odgovore, s pomočjo katerih bom lahko tudi odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja. Med celotnim raziskovalnim delom in pridobivanjem kandidatov za intervjuje sem naletela na nepričakovane negativne odzive. Veliko kontaktiranih potencialnih kandidatov za sodelovanje v intervjuju ni odgovorilo, številni so

tudi zavrnilo sodelovanje. Le peščica je želela sodelovati v intervjuju in so si za to tudi vzeli čas. Po izvedeni analizi intervjujev, se bom sedaj osredotočila na nasvete in priporočila vsem trem v intervjuje vključenim skupinam.

Ker sem v svoj raziskovalni del magistrske naloge vključila slovenske glasbene izvajalce brez menedžerja, izvajalce z menedžerjem in slovenske glasbene menedžerje bodo nekatera priporočila veljala za posamezno skupino, metem ko bodo druga veljala za vse v intervju vključene skupine in bodo posledično bolj splošna. Glede na raziskavo, izvedene intervjuje in pridobljene odgovore slovenskih glasbenih izvajalcev brez glasbenega menedžerja lahko trdim, da je to skupina, ki še vedno prevladuje na slovenskem glasbenem trgu. Prav tako sem imela prav pri tej izbrani skupini najmanj težav s pridobivanjem sodelujočih. Tako lahko sklepam, da imajo ne glede na to, da vse stvari opravljajo sami, še vedno dovolj časa tudi za sodelovanje v intervjujih, anketah in drugih raziskavah. Skozi analizo pridobljenih odgovorov v izvedenih intervjujih sem ugotovila, da je zaradi majhnosti in prenasičenosti slovenskega glasbenega trga zelo težko tako uspeti, da se glasbeni izvajalec s tem lahko tudi preživlja. Kot so mi intervjuvane osebe s svojimi odgovori na zastavljena vprašanja razkrile, je v Sloveniji zelo malo glasbenih izvajalcev, ki brez svojega glasbenega menedžerja ne bi »preživele«. Posledično pa je tudi le peščica glasbenih izvajalcev, ki si ga pravzaprav lahko privoščijo.

Enaka mnenja sem pridobila tudi pri skupini glasbenih izvajalcev, ki imajo svojega menedžerja. Imeti svojega glasbenega menedžerja je za glasbene izvajalce lahko zelo velik finančni zalogaj, ki pa ga lahko finančno pokrijejo le, če imajo dovolj glasbenih in drugih projektov ter močnih sponzorjev. Tudi glasbeni izvajalci z menedžerjem so mnenja, da je sodelovanje z glasbenim menedžerjem potrebno in priporočljivo šele, ko glasbeni izvajalec sam ne zmore več dovolj kakovostno opravljati vsega, kar ni neposredno povezano z glasbenim ustvarjanjem. Prav tako so menili, da so naloge in opravila slovenskih glasbenih menedžerjev urejanje vseh administrativnih opravil, dogovarjanje s sponzorji, iskanje novih poslovnih priložnosti, v sodelovanju z izvajalcem sestavljanje celotne ponudbe in ne nazadnje tudi organiziranje nastopov. Menim, da so vse našteje kompetence, znanja in veščine, ki se pričakujejo od dobrega glasbenega menedžerja, za slovenski glasbeni trg zelo specifične prav zaradi tega, ker se vse pričakuje od enega človeka. Kot sem povzela v teoretičnem delu naloge, različne teorije in tuji avtorji glasbene menedžerje opredeljujejo ožje, saj so jim dodeljene specifične naloge. S tem mislim na osebne glasbene menedžerje, poslovne menedžerje, menedžerje repertoarja in glasbenih izvajalcev, planske menedžerje in

menadžerje turnej ter organizatorje nastopov, ki imajo za svojo vlogo natančneje in veliko ožje opredeljene naloge in znanja. V Sloveniji pa glasbeni menedžerji večinoma nosijo težo vseh navedenih znanj in kompetenc. Menim, da to izhaja iz same velikosti glasbenega trga, saj mora biti danes slovenski glasbeni menedžer prilagodljiv glede na želje in potrebe trga, glasbenih izvajalcev, naročnikov in tudi končne publike. Veliko večjo prednost imajo na slovenskem glasbenem trgu vsekakor glasbeni menedžerji, ki pokrivajo večje število področij in imajo številnejša specifična znanja in kompetence. Prav tako pa ima posledično tudi večjo dodano vrednost glasbeni izvajalec, ki sodeluje s takšnim glasbenim menedžerjem.

9 ZAKLJUČEK

Za tematiko menedžmenta v popularni glasbi sem se odločila z namenom, da svoje znanje, pridobljeno na dodiplomskem študiju sociologije kadrovskega menedžmenta, sedaj povežem in nadgradim tudi s tematiko podiplomskega študija kulturologije. Skozi pripravo, raziskavo in nato pisanje magistrskega dela sem se naučila veliko novega in to tudi preverila v realnih situacijah s pomočjo izvedenih intervjujev. Raziskovalni vprašanji »Kakšna posebna znanja mora imeti glasbeni menedžer, ki deluje na slovenskem glasbenem trgu? in »Ali je ta v Sloveniji pravzaprav sploh potreben ali ne?« sta bili rdeča nit tudi v zasnovi vprašanj intervjuja in kasneje med njegovo izvedbo.

Ker sem pri pridobivanju kandidatov za intervju imela kar nekaj težav, saj so želeli ostati anonimni, sem sprejela odločitev in anonimnost upoštevala pri prav vseh v intervju vključenih kandidatih. Posledično sem tudi v svoji analizi empiričnega dela uporabila neimensko obliko opisovanja v intervju vključenih kandidatov. Ugotavljam, da želja po anonimnosti morda izhaja prav iz skrbi za težje pridobivanje dobrih poslovnih priložnosti, če bi se imena razkrila. Vzrok pa je lahko tudi sama velikost glasbenega trga, ki je v Sloveniji zelo majhen in hkrati zelo nasičen. S sodelovanjem v intervjuju intervjuvane osebe niso hotele ogroziti svoje do sedaj zgrajene kariere in hkrati tudi kariere svojih varovancev.

Za prvo zastavljeno raziskovalno vprašanje lahko trdim, da je največja posebnost slovenskih glasbenih menedžerjev pravzaprav kompetenca večstorilnosti oziroma sposobnosti in znanja najrazličnejših področij. Sem štejemo organizacijske in komunikacijske kompetence, dobre pogajalske sposobnosti, sposobnosti iskanja dobrih poslovnih priložnosti in dobro znanje mreženja. Ker je slovenski glasbeni trg zelo majhen, so tudi možnosti za uspeh toliko manjše

in je posledično konkurenca toliko večja. Zato morajo biti slovenski glasbeni menedžerji tudi inovativni, iznajdljivi in prilagodljivi glede na potrebe končnih uporabnikov in naročnikov. Torej če še enkrat poudarim, slovenski glasbeni trg od slovenskih glasbenih menedžerjev zahteva znanja in sposobnosti s številnih najrazličnejših področij, saj lahko le tako postanejo uspešni in do uspeha pomagajo tudi svojim varovancem.

Po raziskavi drugega raziskovalnega vprašanja ugotavljam, da glasbeni izvajalec ali skupina na slovenskem glasbenem trgu potrebuje svojega glasbenega menedžerja, če vseh potrebnih zadev, ki niso neposredno povezane z glasbenim ustvarjanjem, ne more več kvalitetno opravljati. Do te ugotovitve so me pripeljali odgovori intervjuvanih oseb, ki so mi zatrdile, da so že razmišljale o sodelovanju z menedžerjem, a se zanj niso odločile, ker so same še vedno lahko uspešno opravljale vsa potrebna opravila. Prav tako so te osebe navedle, da sodelovanje z glasbenim menedžerjem za glasbenega izvajalca predstavlja velik finančni zalogaj, ki pa si ga seveda lahko privoščijo le tisti, ki imajo dovolj nastopov in drugih naročil, s katerimi se tudi lahko preživljajo. Tu bi vsekakor dodala tudi mnenje ene izmed intervjuvanih oseb, da je tako v Sloveniji kot tudi v tujini bolje biti brez glasbenega menedžerja kakor imeti slabega. S tem se popolnoma strinjam, saj slab menedžer glasbenemu izvajalcu lahko prinese le slabše rezultate in s tem zavira njegov razvoj in kariero.

V primeru, da glasbeni izvajalec potrebuje svojega glasbenega menedžerja, je dodana vrednot tega vsekakor učinkovitejše delovanje v glasbenem prostoru, kvalitetnejše glasbeno ustvarjanje, boljše poslovne priložnosti, boljša sponzorstva in ne nazadnje tudi številnejše pojavljanje v medijih. Vse to so tudi prednosti pred glasbenimi izvajalci, ki nimajo svojega glasbenega menedžerja. Torej če povzamem še odgovor na drugo zastavljeno raziskovalno vprašanje, lahko rečem, da glasbeni izvajalec na slovenskem glasbenem trgu ne potrebuje svojega glasbenega menedžerja, dokler lahko sam dovolj kvalitetno opravlja vsa opravila, ki so posredno in neposredno povezana z glasbenim ustvarjanjem.

10 LITERATURA

- Armstrong, Michael. 1994. *How to be an even better manager*. London: Kogan Page.
- *Artist Management Resource*. 2014. Management in music and management roles Dostopno prek: <http://www.artistmanagementresource.com/management-advice/for-managers/music-manager-roles> (28. julij 2014).
- Bernik, Jure, Jaka Kmet, Jordan Berginc, Niko Mejaš in Vilijem Pšeničny. 2000. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Bryman, Alan. 2001. *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Bulc, Gregor. 2002. *Proizvodnja kulture – proizvodnje kulture: kulturni posredniki v popularni glasbi*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušaj. 2003. *Manager, prvi med enakimi (Knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev)*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Dernovšek, Igor. 1999. *Glasbene založbe: Globalni džuboks bo glasbo pocenil*. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
- Dessler, Gary. 2001. *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Dretnik, Naum. 2013. Nick Hobbs za Slovensko tiskovno agencijo Misli: *Slovenski glasbeni trg je majhen in ima dobro geografsko lego*. Dostopno prek: <http://ms.sta.si/2013/02/nick-hobbs-za-sta-slovenski-glasbeni-trg-je-majhen-a-ima-dobro-geografsko-lego/> (10. julij 2014).
- Drucker, Peter. 1999. *Management: tasks, responsibilities, practices*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Frith, Simon. 1986. *Zvočni učinki: mladina, brezdolje in politika*. Krt: Knjižnica revolucionarne teorije. Ljubljana.
- Glasbenik z menedžerjem 1. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 12. april.

- Glasbenik brez menedžerja 1. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 20. april.
- Glasbeni menedžer 1. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 26. april.
- Glasbenik z menedžerjem 2. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 12. april.
- Glasbenik brez menedžerja 2. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 20. april.
- Glasbeni menedžer 2. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 26. april.
- Glasbenik z menedžerjem 3. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 14. april.
- Glasbenik brez menedžerja 3. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 22. april.
- Glasbeni menedžer 3. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 28. april.
- Glasbenik z menedžerjem 4. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 15. april.
- Glasbenik brez menedžerja 4. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 22. april.
- Glasbeni menedžer 4. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 28. april.
- Glasbenik z menedžerjem 5. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 15. april.
- Glasbenik brez menedžerja 5. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 23. april.
- Glasbeni menedžer 5. 2014. Intervju z avtorico. Ljubljana, 29. april.
- Gomez-Mejia Luis R., David B. Balkin in Robert L. Cardy. 2005. *Management: people, performance, change*. New York: McGraw-Hill/Irvin.
- Gorseline, K., T. Hawthorne in K. Ho. 1998. *Moving competencies »off the page« and into people*. V *The competency case book*. ur. D.D. Dubois. str. 790–340. Amherst:HRD Press
- Gostiša, Mato. 1996. *Participativni management*. Ljubljana: Enotnost-studio participants.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1996. *Ženske v managementu*. Ljubljana: ČZP Enotnost Ljubljana.

- Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kosi, Mateja. 2006. *Management v glasbeni industriji*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kretschmer, Martin, George Michael Klimis in Roger Wallis. 2001. *Music in electronic markets*. New Media & Society. London: Sage Publications.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvpita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja Maribor.
- McDaniel, D.L. 1998. *A competency model for human resources*. V *The competency case book*. Ur. D. Dubois. str. 120–160. HRD Press International.
- Možina, Stane. 1994. *Management danes*. V *Management: nova znanja za uspeh*. Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. Radovljica: Didakta.
- --- 2002. *Učeča se organizacija – učeči se management*. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, Rudi Rozman, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač, 25–33. Radovljica: Didakta.
- Muršič, Rajko. 2000. *»World music« - marginalizirani svetovi med eksploatacijo in emancipacijo*. Glasnik S.E.D.. Ljubljana.
- Music Managers Forum. 2010. *The Music Management Bible*. SMT. 2. Edition.
- Negus, Keith. 1992. *Producing Pop: Culture and Conflict in the Popular Music Industry*. London: Edvard Arnold.
- Purg, Danica. 2007. *Menedžer mora biti oseba s širokim znanjem*. Finance. Dostopno prek: <http://www.finance.si/180479/Intervju-Mened%C5%BEer-mora-biti-oseba-s%C5%A1irokim-znanjem> (25. julij 2014).

- *Rocket Music*. 2013. Dostopno prek: <http://www.rocketmusic.com/index.php> (6. april. 2014).
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 1996. *Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovodenje, vodenje, ravnanje?*. Organizacija. Kranj.
- --- 2002. Pojmovanje in razvoj managementa. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, Rudi Rozman, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, 10–25. Radovljica: Didakta.
- Rwakaara, Jeremy. 2012. *Artis management – 8 Reasons Why a Band or Artist Needs a Manager*. *Artis management resource*. Dostopno prek: <http://www.artistmanagementresource.com/management-advice/music-business-articles/31-what-is-the-artist-managers-role-in-todays-diy-era> (29. julij 2014).
- Schuller, R., S. Jackson in J. Storey. 2001. HRM and its link with strategic management. V *Human resource management: a critical text*. Ur. J. Storey. str. 110–130. London: Thompson Learning.
- Shemel, Sidney in William M. Krasilovsky. 1989. *More About This Bussiness of Music*, New York: Billboard books.
- Slovenski glasbenoinformacijski center. *Kratki opis slovenskega glasbenega trga*. Dostopno prek: <http://www.sigic.si/kratki-oris-slovenske-glasbene-scene-in-trga> (10. julij 2014).
- Sušnik, Martin. 2004. *Z Anteno do sanjskega poklica: Menedžer*. Antena. Ljubljana.
- Šarac, Goran. 2002. *Razvoj fonogramske industrije v Sloveniji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, Mitja. 1994. Etika in moralno delovanje managementa. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, Rudi Rozman, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, 17–25. Radovljica: Didakta.

- *Terminološki slovar vzgoje in izobraževanja*. 2014. Polstrukturirani intervju. Dostopno prek: <http://www.termania.net/slovarji/terminoloski-slovar-vzgoje-in-izobrazevanja/3474922/polstrukturirani-intervju> (8. marec 2014).
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Samo. 2008. *Kvalutativno raziskovanje*. Powerpoint predstavitev. Dostopno prek: www.fsd.uni-lj.si/mma/Methodologija%20C%20.../2009051313094189/ (26. februar 2014).
- Uršič, Duško. 1992. *Poslovni sekretar in podjetništvo v malih in srednjih podjetjih*. Maribor: Samozaložba.
- --- 2002. *Organizacija in management – nekaj splošno uveljavljenih osnov*. Maribor: EPF.
- Waterman, Chris. 2003. *Popular music*. Dostopno prek: <http://encarta.msn.com> (26. februar 2014).
- Welsch, Glenn A., Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon. 1988. *Budgeting, Profit Planning and Control*. Fifth edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall International. Inc.

PRILOGE

Priloga A: Intervju 1: Glasbeni izvajalec brez glasbenega menedžerja

Spoštovani, pripravljam magistrsko delo na temo Menedžment v popularni glasbi. Prosim Vas za sodelovanje v intervjuju, ki je lahko na Vašo željo povsem anonimen. Vaši odgovori mi bodo v veliko pomoč pri raziskavi in zaključku magistrskega dela. Pridobljeni podatki bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene za magistrsko delo. Zahvaljujem se Vam za Vaš čas in sodelovanje.

Romana Kralj

1. Koliko časa že delujete na slovenskem glasbenem trgu?
2. Kakšno glasbeno zvrst izvajate?
3. Kaj je vzrok in razlog, da nimate svojega glasbenega menedžerja?
4. Ste ga kdaj v preteklosti imeli?
5. Ste kdaj razmišljali, da bi ga imeli?
6. Kaj menite, da so prednosti in slabosti biti brez glasbenega menedžerja?
7. Kdo opravlja menedžersko delo?
8. Kakšne bi bile vaše zahteve in pričakovanja do menedžerja, če bi le-tega imeli?
9. Ali menite, da se vam menedžer ekonomsko ne obrestuje? (se ga »splača« / »ne splača« imeti)
10. Kaj je tisto, kar ste brez menedžerjeve pomoči dosegli največ (največji dogodek, število nastopov)?
11. Si sami iščete poslovne priložnosti ali naročniki pridejo do vas?
12. Kako ocenjujete slovenski glasbeni trg?
13. Ali opazite kakšne posebnosti na slovenskem glasbenem trgu?
14. Katere so največje ovire na poti do uspeha slovenskega glasbenika?
15. Kateri so glavni pogoji za uspeh slovenskega glasbenika?

Ime in priimek:

Želite ostati anonimni? DA / NE

Priloga B: Intervju 2: Glasbeni izvajalec z glasbenim menedžerjem

Spoštovani, pripravljam magistrsko delo na temo Menedžment v popularni glasbi. Prosim Vas za sodelovanje v intervjuju, ki je lahko na Vašo željo povsem anonimen. Vaši odgovori mi bodo v veliko pomoč pri raziskavi in zaključku magistrskega dela. Pridobljeni podatki bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene za magistrsko delo. Zahvaljujem se Vam za Vaš čas in sodelovanje.

Romana Kralj

1. Koliko časa že delujete na slovenski glasbeni sceni?
2. Kakšno glasbeno zvrst izvajate?
3. Ali imate glasbenega menedžerja?
4. Koliko časa ga že imate?
5. Kakšna so vaša pričakovanja pri menedžerju?
6. Kaj vam nudi oziroma katere naloge opravlja?
7. Kaj je tisto zaradi česar imate svojega menedžerja?
8. Kaj je pri tem prednost in kaj slabost?
9. Ali menite, da se vam menedžer ekonomsko obrestuje? (se ga »splaća« imeti)
10. Kaj je tisto, kar ste z menedžerjevo pomočjo dosegli največ (največji dogodek, število nastopov)?
11. Povprečno koliko nastopov na leto imate več zaradi menedžerja?
12. Je vaš menedžer tisti, ki celoten nastop uredi sam ali je potrebna tudi vaša pomoč?
13. Kako ocenjujete slovenski glasbeni trg?
14. Ali opazite kakšne posebnosti na slovenskem glasbenem trgu?
15. Katere so največje ovire na poti do uspeha slovenskega glasbenika?
16. Kateri so glavni pogoji za uspeh slovenskega glasbenika?

Ime in priimek:

Želite ostati anonimni? DA / NE

Priloga C: Intervju 3: Glasbeni menedžer

Spoštovani, pripravljam magistrsko delo na temo Menedžment v popularni glasbi. Prosim Vas za sodelovanje v intervjuju, ki je lahko na Vašo željo povsem anonimen. Vaši odgovori mi bodo v veliko pomoč pri raziskavi in zaključku magistrskega dela. Pridobljeni podatki bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene za magistrsko delo. Zahvaljujem se Vam za Vaš čas in sodelovanje.

Romana Kralj

1. Kakšna je vaša izobrazba?
2. Katera je po vašem mnenju najpomembnejša lastnost glasbenega menedžerja na slovenski glasbeni sceni?
3. Katere osebnostne in karakterne lastnosti po vašem mnenju potrebuje uspešen menedžer v poslovnem svetu?
4. Koliko časa že opravljate svoje menedžersko delo na slovenskem glasbenem trgu?
5. Koliko glasbenikov imate pod svojim okriljem?
6. Kakšne so vaše reference (povprečno število nastopov na leto, največji dogodek ali največje število nastopov)?
7. Kaj zagotavljate v svoji ponudbi oziroma katere so vaše menedžerske naloge?
8. Kaj menite o slovenskem glasbenem prostoru oziroma trgu ter o slovenski glasbeni sceni?
9. Bi izpostavili kakšno posebnost ali specifičnost?
10. Katere so največje ovire na poti do uspeha slovenskega glasbenika?
11. Kateri so glavni pogoji za uspeh slovenskega glasbenika?
12. Ali ste mnenja, da poznanstva v Sloveniji veliko pripomorejo k boljšim poslovnim priložnostim in poslovanju? Zakaj?
13. Ali vas glasbeniki sami poiščejo ali je to vaša naloga – iskanje novih varovancev, talentov?
14. Kakšne so vaše zahteve, kriteriji in omejitve za sprejetje novega glasbenika?
15. Ali menite, da v Sloveniji glasbenik potrebuje svojega menedžerja ali ne? Zakaj?
16. Kakšen po vašem mnenju mora biti dober, uspešen menedžer?

Ime in priimek:

Želite ostati anonimni? DA / NE