

SADRŽAJ

1. UVOD	2
2. UTJECAJ KULTURNIH POLITIKA NA (NE)USPJEŠNO DJELOVANJE KULTURNIH INSTITUCIJA	5
2.1. Utjecaj pridruživanja Europskoj uniji.....	7
2.2. Primjena europskih standarda u praksi: otvaranje kulturnih institucija prema tržištu	8
3. STRUKTURA POSLOVANJA ORKESTARA–USPOREDBA BEOGRADSKE, BERLINSKE I ZAGREBAČKE FILHARMONIJE.....	11
3.1. Beogradska filharmonija.....	11
3.2. Berlinska filharmonija.....	14
3.3. Zagrebačka filharmonija	16
4. KOMUNIKACIJA FILHARMONIJSKIH ORKESTARA S JAVNOSTIMA	19
5. ZASTUPLJENOST I PREZENTACIJA KULTURNIH SADRŽAJA U MEDIJIMA: PROBLEMI I IZAZOVI	21
6. EDUKACIJA I RAZVOJ PUBLIKE	27
6.1. Teorija inkulturacije.....	28
6.2. Filharmonijski programi za djecu i mlade – odgovor orkestara na krizu publike.....	29
7. MODELI FINANCIRANJA KULTURE	33
8. SPONZORSTVA U KULTURI	36
9. <i>FUNDRAISING</i> U KULTURI.....	41
10. SUVREMENE TEHNIKE ODNOSA S JAVNOŠĆU, MARKETINGA I PROMOCIJE FILHARMONIJSKIH ORKESTARA	44
10.1. Komunikacija putem društvenih mreža	45
10.2. Blog.....	48
10.3. Flash mob	48
10.4. Digitalna koncertna dvorana Berlinske filharmonije (<i>Digital Concert Hall</i>)	50
10.5. (Besplatni) koncerti na otvorenom	53
11. KULTURNI TURIZAM - ULOGA KULTURNIH INSTITUCIJA U BRENDIRANJU GRADA/DRŽAVE	55
12. ZAKLJUČAK.....	60

1. UVOD

Kultura i umjetnost oduvijek su imale značajnu ulogu u razvoju društva. Koliko god raznorodno područje kulture i umjetnosti jest, sve kulturne i umjetničke institucije, bile javne ili privatne, profitne ili neprofitne, karakteriziraju se kao društvene djelatnosti u čijem je središtu javni interes. One su nositelji temeljnih vrijednosti na kojima suvremeno demokratsko društvo funkcionira, one su simboli kulturnog identiteta zemlje iz koje dolaze, one su ambasadori društvenih promjena, detektori društvenih problema, glasnogovornici manjinskih društvenih skupina. Svojim neposrednim društvenim učincima one nose veliku odgovornost u procesu kreiranja zdravijeg društva i kvalitete života na svim razinama.

Upravo stoga, svaka država i svaki narod treba snažne i stabilne kulturne institucije koje će biti „na razini zadatka“.

U tranzicijskim zemljama koje su prolazile kroz korjenite promjene svojih društvenih, političkih i ekonomskih sustava, kultura je bila marginalizirana i na začelju interesa vlada. Izostanak sustavne kulturne politike, odsustvo strategija kulturnog razvitka dodatno pojačano padom životnog standarda građana i smanjenjem kulturne potrošnje, ostavilo je posljedice na djelovanje kulturnih institucija. Izrasle u tradiciji socijalističkog upravljanja i obilnog proračunskog financiranja kulture dok je država preuzimala brigu za zadovoljavanje kulturnih potreba građana, nisu se snašle u novim tržišno orijentiranim uvjetima funkcioniranja. Smanjivanjem izdvajanja javnog sektora za kulturu, kulturne institucije bile su primorane preboljeti institucionalnu sklerozu i kapacitirati se kako bi se mogle ne samo održati, nego i pozicionirati na tržištu.

Ulazak Hrvatske u Europsku uniju za hrvatsku kulturu značio je još dosljednije sljeđenje zajedničkih, temeljnih principa kulturnog pluralizma, kulturne raznolikosti, kulturne demokracije, suradnje i poticanja participacije u kulturi, ali i potrebu usklađivanja hrvatske kulturne prakse s europskom praksom.

Najistaknutije obilježje suvremenih kulturnih praksi u razvijenim zemljama svakako je uvođenje marketinških i menadžerskih praksi i alata u upravljanje i financiranje javnih kulturnih institucija. Raste potreba za novim, učinkovitim, inovativnim tehnikama upravljanja, osobito kulturnim menadžmentom. *Fundraising* i privlačenje sponzora postaju bitan čimbenik financijske održivosti institucije. Odnosi s javnošću, marketing i brendiranje postaju osnova uspješnog funkcioniranja svih kulturnih institucija.

Koliko su hrvatske kulturne organizacije (kao i organizacije iz drugih tranzicijskih zemalja) prihvatile ove nove trendove u kulturi, tema je za još jedan zaseban rad. Raznorodnost

područja kulture ne dopušta mi stvarati generalizacije. S obzirom da je autorica ovog rada zaposlenica Zagrebačke filharmonije i kroz pet godina rada u instituciji je bila uključena u sve razine poslovanja jednog filharmonijskog orkestra te surađivala s drugim srodnim institucijama, pokazat ću kako suvremena teorija i praksa koaliraju u kulturnim institucijama kao što su filharmonijski orkestri.

Berlinska filharmonija primjer je kulturne institucije jedne razvijene zemlje – Njemačke.

U komparativnom trokutu Berlinska – Beogradska - Zagrebačka filharmonija, Berlinska filharmonija predstavlja jednu krajnost. Berlinska filharmonija orkestar je duge tradicije izvrsnosti po kojoj je prepoznatljiv u cijelome svijetu. Kroz rad pokušat ću dati uvid kako posluje jedna kulturna institucija, jedan filharmonijski orkestar u razvijenoj zemlji - državi sa stabilnim političkim i ekonomskim sustavom, velikim tržištem i višim standardom stanovništva, državi koja nije prošla tranzicijske turbulencije.

Beogradska filharmonija izabrana je zbog svoje izuzetnosti u korištenju dostupnih instrumenata odnosa s javnošću te inovativnih marketinških kampanja zbog kojih se danas za taj orkestar zna i o njemu se priča daleko izvan ograničenog tržišta poklonika klasične glazbe, od sektora kulture sve do sektora gospodarstva. Orkestri su tradicionalno zatvorene institucije s ograničenim tržištem, ali za Beogradsku filharmoniju to nije bila razvojna prepreka. Iz vlastitog iskustva stečenog prilikom učestalih suradnji sa zaposlenicima Beogradske filharmonije, kao i detaljnijim uvidom u njihovo poslovanje, otkrila sam da su naši glazbeni susjedi ne samo odlični PR-ovci već i uspješni menadžeri i *fundraiseri*. I u konačnici, Zagrebačka filharmonija odabrana je kao primjer hrvatske kulturne prakse i pokazat će se, kao „najslabija karika“ ovog lanca.

Orkestri su dugo nosili stigmu „visoke kulture“, auru elitizma i zatvorenosti. Uvjeti smanjenih izdvajanja javnog sektora za kulturu i sve skupljih produkcija doveli su do potrebe povezivanja s gospodarskim sektorom te *fundraisingom*.

Iz tog razloga u radu će velik dio biti posvećen upravo modelima financiranja kulture i novim tržišnim uvjetima u kojima na važnosti dobivaju sponzorstva u kulturi.

Uz sve navedene pozitivne učinke kulture, sve aktualniji postaje doprinos kulturnih institucija razvoju kulturnog turizma i brendiranja gradova te njihova pozicioniranja kao (europskih) kulturnih središta. S druge strane, gradovi počinju uklapati kulturne strategije u opću razvojnu politiku grada. Na primjeru Zagrebačke filharmonije i Grada Zagreba taj je trend osobito vidljiv.

Inovativni načini komuniciranja, njihov obujam i društvena angažiranost filharmonijskih orkestara iznenadili su čak, u tom području,iskusnu autoricu ovog rada. Ovaj rad je prije

svega pregled inovativnih tehnika marketinga i odnosa s javnošću, dobrih praksi u dugotrajnom procesu edukacije i stvaranja novih publika.

Pred tradicionalno skupe, velike, trome filharmonijske orkestre, s prirodno ograničenim tržištem zaljubljenika u klasičnu glazbu, u suvremenim je uvjetima, stoga, stavljen izazovan zadatak.

S kojim problemima se najčešće susreću, kako i koliko uspješno savladavaju razvojne prepreke, koliko su viralne i koji je napopularniji na društvenim mrežama, nakon pročitano trebalo bi biti jasnije. Nadam se da će ovaj rad barem donekle potaknuti čitatelje da u pauzi između mnoštva senzacionalnih i spektakularnih kulturnih događaja, dođu na jedan sasvim „dosadan“ vrhunski glazbeni doživljaj.

2. UTJECAJ KULTURNIH POLITIKA NA (NE)USPJEŠNO DJELOVANJE KULTURNIH INSTITUCIJA

Razvojni put hrvatskih javnih politika, pa tako i hrvatske kulturne politike, prvenstveno treba promatrati u okviru povijesnih, političkih i društvenih prilika kroz koje je Hrvatska prošla sve do današnjih dana. Tek povijesne, političke i društvene okolnosti daju okvir i kontekst unutar kojega možemo poimati postojeće stanje, ali i razmatrati mogućnosti daljnjeg razvoja. On nam može poslužiti i kao opravdanje za stanje u kojemu se hrvatska kulturna politika sada nalazi, ukoliko opravdanje uopće tražimo. U ovom radu neće se tražiti opravdanja za sve možebitno krive korake hrvatske politike i njihove posljedice na konkretnu kulturnu politiku, ali jedan od zadataka ovog rada jest dati okvir bez kojega je promatranje današnjeg stanja hrvatske kulture nemoguće. Odgajana najprije u socijalističkom političkom i društvenom uređenju u sklopu Federativne Narodne Republike Jugoslavije, Hrvatska je izrasla u neovisnu Republiku Hrvatsku čiji je samostalni put započeo snažnim utjecajem autoritativnih tendencija u devedesetim godinama prošlog stoljeća. I nakon promjene vlasti 2000.-e, uslijedile su česte i brojne promjene vlasti, a s njima i različita poimanja smjera u kojem Hrvatska treba ići, različita razumijevanja mjesta i uloge koje bi kultura trebala imati u hrvatskom društvu, ali i utjecaja i vodećih ljudi politike. Ako karikiramo ovu situaciju do kraja, Hrvatsku u periodu devedesetih moglo bi se usporediti s djetetom koji u svom ključnom razdoblju psihofizičkog i socijalnog razvoja mijenja „udomiteljske obitelji“ i potpada pod utjecaje raznih autoriteta vrlo oprečnih odgojnih metoda. No, ukoliko ostavimo po strani usporedbe, ostaju činjenice. Hrvatska je od svog osamostaljenja prošla sudbinu većine postkomunističkih, tranzicijskih zemalja i tom slučaju (nažalost ili nasreću) nije usamljena. Devedesete godine prošlog stoljeća u tranzicijskim zemljama obilježilo je i, u velikoj mjeri, odredilo: razdoblje tranzicije i okolnosti rata. Te okolnosti uvelike su odredile hrvatsko društvo, a onda i stanje hrvatske kulture u devedesetima. Tranzicija iz socijalističkog u demokratski politički sustav, prelazak iz planske, državne privrede na kapitalistički, tržišni ekonomski sustav popraćen međuetničkim sukobima - ratom i ratnim razaranja, ostavilo je posljedice u svim porama hrvatskog društva. Iznimka nije niti područje kulture. Dragojević i Dragičević Šešić u svojoj knjizi *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima* analitički izdvajaju glavne probleme turbulentnih područja (u koje svakako spadaju tranzicijske zemlje) u devedesetima. Svaki od tih problema veže za sebe negativne posljedice u području kulture koje su malo-pomalo erodirale cjelokupnu strukturu kulturnog

sustava: Urušavanje/dezintegracija političkog sustava i njegove nestabilnosti doveli su do potpunog izostanka sustavne kulturne politike; gospodarska kriza, inflacija i pad standarda direktno su utjecali na smanjenje participacije u kulturnom životu, a onda i na pad kulturne potrošnje. Politička izolacija vodila je ka smanjenju opsega međunarodne kulturne suradnje i nesudjelovanja u međunarodnim programima; rat i ratna razaranja uzrokovali su uništenje kulturne infrastrukture te gašenje kulturnog života u pojedinim sredinama... Navedeni problemi predstavljaju tektonske poremećaje u funkcioniranju jedne države i jednog naroda. Kulturna politika dugo je bila na marginama interesa hrvatske politike. U devedesetima kultura i umjetnost stavljeni su u službu rekonstrukcije hrvatskog nacionalnog identiteta i stvaranja nacionalne kohezije. Pozitivne promjene u području kulture dogodile su se promjenom vlasti 2000. godine kada se kreće u (vrlo važnom) smjeru decentralizacije i demokratizacije kulture i s tim povezanih usvajanja niza zakonodavnih mjera, a naziru se i prvi nacrti prve hrvatske Strategije kulturnog razvitka koja će stupiti na snagu 2003. godine. Ponovna promjena vlasti 2003.g. bila je ujedno i prekid u strateškom promišljanju kulture, barem na neko vrijeme¹.

No, u periodu 2000.-2003. postavljeni su bitni temelji kulturne politike u skladu sa suvremenim tendencijama, od kojih se osobito izdvajaju :

1. Decentralizacija upravljanja i financiranja (odlučivanje o dodjeli sredstava ustanovama/projektima prebačeno je na uspostavljena kulturna vijeća s autonomnim ovlastima – ministar je zadržao tek ograničene ovlasti)
2. Odluke o financiranju bile su (napokon) transparentne i dostupne javnosti
3. Od siječnja 2001. primjenjivali su se novi porezni zakoni koji predviđaju olakšice ulaganjima u kulturi (Sva darovanja u kulturi, ako su u visini 2% ukupnog prihoda darovatelja, bila su oslobođena poreza). Te porezne mjere imale su zadatak povećati sponzorska ulaganja u kulturu
4. Strategija kulturnog razvoja, iako nikad nije u potpunosti implementirana, značila je (važan) početak strateškog razmišljanja i planiranja u kulturi sa svim bitnim elementima – analizom postojećeg stanja, osvještavanjem problema, postavljanjem ciljeva, određivanjem zadataka potrebnih za njihovu realizaciju. Izradi Strategije prethodila je i javna rasprava koja je okupila kulturne djelatnike iz cijele Hrvatske.

¹Izvanredni parlamentarni izbori 2003. doveli su do promjene vlasti. Dotadašnjeg ministra kulture Antuna Vujića zamijenio je ministar Božo Biškupić za čijeg mandata nije postojao eksplicitni strategijski dokument niti prepoznatljiva hrvatska politika, već više niz pojedinačnih mjera, zakona i politika

Ovakvi pionirski pothvati nisu nikad lagani i, kao i svi „prvi“, često ispadne da se “ u vodu bacaju“. Ipak, otvorili su javni prostor i proširili ga za koji „kvadrat kulture“.

5. Kulturni pluralizam, sloboda stvaralaštva, decentralizacija, demokratizacija, održivi kulturni razvitak – postali su stupovi novih razvojnih tendencija u hrvatskoj kulturnoj politici
6. Osvještavanje mjesta i uloge kulture u hrvatskom društvu kao njegove razvojne snage

Unatoč promjenama vlasti i usprkos činjenici da je Strategija kulturnog razvitka iz 2003.g. ostala samo papirnati iskaz vrijednosti, ciljeva, zadataka i zaključaka, „glavni cilj hrvatske kulturne politike od tada pa sve do današnjih dana bio je i ostao poštivanje i „sljeđenje vrijednosti kao što su: kulturni pluralizam (estetski i multietnički), stvaralačka autonomija, povećanje i diverzifikacija izvora financiranja kulture, policentrični kulturni razvoj, poticanje participacije u kulturi, poticanje suradnje između javnog i privatnog sektora u svrhu povećanja učinkovitosti, kvaliteta, zapošljavanja i inovacija.“²

2.1. Utjecaj pridruživanja Europskoj uniji

Hrvatsko pridruživanje Europskoj uniji u javnosti je izazvalo određene bojazni vezane uz utjecaj europskih integracija na hrvatski kulturni identitet i na hrvatsku kulturnu politiku. Imajući na umu da je „Na nivou Europske unije kulturna politika područje gdje se primjenjuje princip supsidijarnosti tj. gdje se državama članicama ostavlja pravo odlučivanja formuliranja kulturnih politika i donošenja odluka o financiranju na tom polju“³, odnosno, drugim riječima – na nivou EU kulturna politika nije striktno određena, jedno je sigurno: pridruživanje europskom kulturnom prostoru za Hrvatsku je značilo obvezu još dosljednijeg sljeđenja navedenih principa i vrijednosti.

Iako je Hrvatska na svom razvojnom putu demokratskog odrastanja prebolila mnoge „dječje bolesti“ s manjim ili većim posljedicama, jedna je svakako još neizlječena do kraja. Nepostojanje dugoročnih razvojnih strategija i sustavnih javnih politika, osobito u područjima kao što su kultura, obrazovanje i zdravstvo koje, da bi bile učinkovite, traže sistematičan pristup i kontinuitet, ostaju „dug“ države (odnosno izabраниh predstavnika vlasti) prema građanima i društvu u cjelini.

²<http://www.culturalpolicies.net/web/croatia.php>

³ Culturenet.hr <http://www.culturenet.hr/default.aspx?id=19>
(Kulturne politike, dr.sc. Jaka Primorac)

Hrvatska (zajedno s ostalim članicama Europske unije) i Europska unija nesumnjivo dijele i slijede zajedničke vrijednosti. Ministarstvo kulture u svom Strateškom planu 2014.-2016. ujedinjeno je u svojoj misiji da kultura postane razvojna snaga Hrvatske i viziji održivog kulturnog razvitka⁴. No, za brojne institucije kulture i umjetnosti, osobito one javne, i dalje ostaje otvoreno pitanje hrvatske kulturne prakse i njene usklađenosti s europskim praksama.

2.2. Primjena europskih standarda u praksi: otvaranje kulturnih institucija prema tržištu

Europski standardi u upravljanju kulturnim organizacijama traže uvođenje novih tipova upravljanja, alternativnih načina financiranja, nova znanja i vještine zaposlenih u tim organizacijama, kao i preuzimanje odgovornosti kulturnih ustanova za vlastiti razvoj i za pozicioniranje na tržištu kulture.

Hrvatska, njezine kulturne ustanove, pripadaju redu zemalja poteklih iz tradicije „države blagostanja“ i prakse budžetnog načina financiranja gdje je država preuzimala ulogu vlasnika/upravljača, a time i odgovornost da kultura bude dostupna širim slojevima stanovništva, a ne samo onima koji su si ju mogli priuštiti. Decentralizacijom upravljanja i financiranja u kulturi, te su funkcije prebačene na niže razine, ali ponovno na budžet regionalnih/područnih ili lokalnih jedinica.

Tranziciju društva i ekonomskog sustava nije ravnomjerno pratila tranzicija u kulturi. Tržišni sustav pretpostavlja stvaranje kompetitivnog tržišta kulture na kojem se susreću kulturne ustanove i bore za svoj dio „tržišnog kolača“ vođeni pravilima ponude i potražnje. Kulturne ustanove navikle na stalne i sigurne državne/županijske/gradske dotacije i s „beneficiranim“ mjestom na tržištu, nisu se preko noći mogle prebaciti na „zapadni model“ razmišljanja, poslovanja i upravljanja. Uslijed ekonomskih kriza (najprije uzrokovanih ratom, a zatim i globalnom financijskom krizom), smanjena su proračunska izdvajanja javnog sektora za kulturu i umjetnost. Kulturne organizacije time su se našle pred izborom „ustati ili odustati“ – pronaći načine upravljanja krizom i osiguranja samoodrživosti na tržištu ili se ugasiti. Prostor kulture u devedestima nije bio pripremljen na promjene koje su dolazile sa „zapada“. Očekivanja da se u temelju promjene načini funkcioniranja dovele su do toga da su „javne kulturne institucije postale neka vrsta hibrida – na nepromijenjenu jezgru upravljanja i financiranja socijalističkog tipa stavljena je maska tržišne orijentacije.“ (Zlatar Violić, 2011:

⁴ Strateški plan Ministarstva kulture 2014.-2016.

3). No, od devedesetih prošlo je dovoljno godina, zacijelilo je podosta (ili barem ponešto) rana i svijet se globalizirao.

Sve dok se izdvajanja javnog sektora za kulturu nisu počela znatnije smanjivati, institucije kulture i umjetnosti financirane iz državnog/županijskog/gradskog proračuna, u pravilu nisu morale tražiti sponzore, donatore i alternativne načine prikupljanja sredstava za razvoj svojih programa i djelatnosti. No, nedostatak sredstava i izlazak na konkurentno tržište nametnuo je potrebu veće orijentacije prema željama i potrebama korisnika. Veća učinkovitost, više publike, bolja zarada (ili barem pokrivanje troškova produkcija) značilo je da organizacije prilikom izbora programa itekako moraju voditi računa o preferencijama publike koja će u konačnici „odlučiti“ na tržištu i kupiti ulaznicu za taj program ili otići zadovoljiti svoju kulturnu potrebu negdje drugdje. Kako bi povećali atraktivnost svojih proizvoda, bolje ih plasirali i prodali, počele su koristiti marketinške metode i pristupe. Raste važnost kulturnog menadžmenta koji nudi konkretne instrumente i načine izgradnje kapaciteta organizacije, razvoja njezinih organizacijskih i upravljačkih sposobnosti kako bi kulturne ustanove ne samo opstale, nego se i pozicionirale i bile konkurentne na kulturnom tržištu. Izlazak kulture na tržište zahtijevao je primjenu marketinških i menadžerskih metoda, znanja i vještina karakterističnih i tradicionalno rezerviranih za gospodarski sektor.

Dakle, pred kulturne institucije postavljeni su novi zahtjevi. Traži se veća efikasnost, inovativnost u razvoju programa i načinima promocije tih programa, privlačenje novih publika te posljedično i cjelokupno bolji ekonomski rezultat. To ponajprije traži od institucija – njihovih kadrova (na svim razinama), spremnost za prihvaćanje promjena, novih oblika i metoda rada. Ključno postaje podizanje kapaciteta – unutarnja sposobnost organizacije da radi na vlastitoj promjeni, u skladu sa svojom misijom, vizijom, ciljevima i prioritetima, sposobnost da se i u turbulentnim uvjetima uspije mijenjati i opstati. Podizanje kapaciteta organizacije i organizacijski razvoj postiže se učenjem odnosno „permanentnom otvorenošću organizacije prema učenju“ (Dragojević, Dragičević Šešić 2008: 109). Organizacija se uči strateški razmišljati, strateški planirati i strateški djelovati. Strateški plan postaje osnovni instrument za postizanje organizacijske stabilnosti i preduvjet (očekivanog) povećanja njezine učinkovitosti.

U Strategiji kulturnog razvitka iz 2003.g. čak su i sami autori⁵ među mogućim problemima naveli i onaj „nedostatka znanja i iskustva u razradi strategijske vizije i strategijskom planiranju te nepostojanje stabilnih oblika izvanproračunskog financiranja“. Problem

⁵ Tim pod vodstvom dr.sc. Vjerana Katunarića

detektiran već tada prisutan je u velikoj mjeri i danas. U razvijenim zemljama pak u velikoj mjeri taj je problem riješen. Kulturne institucije u razvijenim zemljama odavno su osvijestile i prepoznale višestruke koristi strateškog planiranja za svoje uspješno, efektivno i efikasno poslovanje jer ukoliko žele biti konkurentne, zarađivati, stvarati publiku, za to se moraju izboriti na tržištu. A tržište, kao i u gospodarskom sektoru, ne prašta „uljuljanost“ i ustaljenost metoda i praksi.

3. STRUKTURA POSLOVANJA ORKESTARA – USPOREDBA BEOGRADSKE, BERLINSKE I ZAGREBAČKE FILHARMONIJE

3.1. Beogradska filharmonija

Beogradska filharmonija primjer je upravo novih i kreativnih tendencija u financiranju kulture. U vrijeme dok je Ivan Tasovac bio na čelu Beogradske filharmonije, osmišljen je model financiranja kulture kroz suradnju privatnog i javnog sektora u Srbiji, i to s „primarnim ciljem da poboljša finansijsku situaciju Beogradske filharmonije, sistemom sponzora i prijatelja“⁶. Od svog osnutka 2004. godine, Fondacija Beogradske filharmonije nizom realiziranih projekata i ostvarenih ciljeva, priskrbila je Beogradskoj filharmoniji titulu „najuspješnije kulturne institucije u Srbiji“ (Jutarnji list, Zagreb) te „najjačeg PR oružja Srbije“ (Kvällsposten, Malmö). Strateškim, kreativnim i inovativnim pristupom u cilju poboljšanja ne samo trenutne finansijske situacije, već putem toga i puno dugoročnijeg podizanja kapaciteta svoje ustanove, Beogradska filharmonija postala je inicijator i nositelj ideje suradnje javnog i privatnog sektora u financiranju kulture u čitavoj Srbiji. To ne samo da je postalo glavno težište njenog razvoja, već i njezin društveni kapital koji joj je donio dodatnu promociju i prepoznatljivost u kulturi Srbije, ali i čitave regije. Kako i sami napominju: „Dva naizgled udaljena svijeta, kultura i privreda, u svojoj suštini neraskidivo su povezana, posebno u današnjem trenutku. Upravo u kriznim vremenima, institucije kulture dobijaju na značaju...i pred njima je šansa da postanu pokretači razvoja našeg društva, namećući nove i uvek više standarde poslovanja“⁷.

„Osnovna ideja ovog projekta bila je da se na jednom mjestu okupe najuglednije institucije, kompanije i pojedinci, koji će pored dobročinstva prema Beogradskoj filharmoniji i međusobno saradivati i obrazovati svojevrsnu interesnu grupaciju.“⁸ Ovaj princip, kako je nazivaju, „ korporativne filantropije“ bio je glavna misao vodilja osnivanja Fondacije. U procesu osnivanja i vođenja Fondacije, Beogradska filharmonija napravila je još nekoliko nadasve pametnih i korisnih koraka kako bi svoje ideje podigli na višu razinu sustava kulturnih politika uopće. Jedan od njih svakako je i organizacija trodnevne „Konferencije o saradnji privatnog i državnog sektora u finansiranju kulture“, na kojoj su okupili gospodarstvenike, medije i političku elite te tako za „isti stol“ posjeli sve

⁶<http://www.bgf.rs/lt/o-fondaciji/misija-i-vizija/>

⁷<http://www.bgf.rs/lt/o-fondaciji/istorijat/>

⁸<http://www.bgf.rs/lt/o-fondaciji/istorijat/>

zainteresirane aktere i razvili javnu raspravu o problemu financiranja kulturnih institucija. Drugi važan korak u promociji novoosnovane Fondacije bio je angažiranje svojevrsnog „ambasadora“ Fondacije, jednog od najvećih dirigenata današnjice, maestra Zubina Mehta. Slijedom činjenice da je maestro Zubin Mehta upravo u Beogradu počeo svoju uspješnu karijeru i rado joj se vraćao, maestro Mehta proglašen je počasnim predsjednikom Fondacije, koja nosi i njegovo ime. Na taj način, on je postao najbolji „glasnogovornik“ Fondacije i promocije Beogradske filharmonije, ali i jamac njezine kvalitete i stvarne svrhe. „Mehta je posle koncerta, sa scene, otvoreno pozvao političke i privredne autoritete u Srbiji da podrže uspeh nacionalnog orkestra...“⁹ Svojim autoritetom, međunarodnim ugledom i iskustvom bio je jamac Fondacije i svega što je o njoj javno rekao i promovirao. Osnivanje Fondacije Beogradske filharmonije Zubin Mehta, osim što je bio finansijski poticaj daljnjem razvoju Beogradske filharmonije, postalo je i uspješan marketinški alat, doprinos prepoznatljivosti brenda Beogradske filharmonije. Pritom su postali i značajni čimbenici u transferu znanja i primjer dobre prakse drugim, sličnim institucijama. Među svojim aktivnostima navode i suradnju s fakultetima diljem Srbije, osobito onima iz područja komunikacija, kulture i medija čijim studentima drže radionice i predavanja na temu kulturnog menadžmenta. S obzirom da se politički, a onda i kulturni sustav Srbije također može kategorizirati kao (post)tranzicijski turbulentan, može se reći da je Beogradska filharmonija ostvarila „znatan razvojni skok u odnosu na standarde sredine u kojoj djeluje te je, svjesna toga, počela transferirati znanje“ (Dragojević, Dragičević Šešić, 2008:224). Ova su iskustva osobito značajna i „specifična baš zato što su stečena u tranzicijskim i turbulentnim vremenima, pa su relevantna i za druge sredine koje se suočavaju sa sličnim problemima“ (Dragojević, Dragičević Šešić, 2008:223). Znanje i iskustva stečena u procesu osnivanja i desetljeća djelovanja Fondacije Beogradske filharmonije Zubin Mehta, vodstvo Beogradske filharmonije iskoristilo je za širenje mreže Fondacija pa je tako 2012. godine u New Yorku registrirana Fondacija Američki prijatelji Beogradske filharmonije „s idejom da se turneja iskoristi za početak donatorskih aktivnosti u SAD-u.“¹⁰ Američka turneja orkestra Beogradske filharmonije, inače prva u devedesetogodišnjoj povijesti ovog orkestra, većinski je pokrivena sredstvima iz privatnih donacija, odnosno iz, s tom svrhom osnovane, Fondacije. Logika funkcioniranja ovakvih Fondacija proizlazi iz sljedeće činjenice koja otvara brojna pitanja o nereguliranosti hrvatskog zakonodavstva u ovom pitanju: „Američka fondacija se po svojoj strukturi i pravnom statusu ne razlikuje od fondacija velikih američkih orkestara i omogućava

⁹ *ibid*

¹⁰ <http://www.bgf.rs/lt/projekti-i-aktivnosti/amercki-prijatelji/>

građanima SAD-a da ostvare porezne olakšice prilikom donacija Beogradskoj filharmoniji.“¹¹ Uzimajući u obzir prestiž i međunarodni ugled koje turneje imaju za sve orkestre, ovaj potez Beogradske filharmonije bio je direktno ulaganje u svoju glazbenu budućnost. Naime, turneje orkestara iznimno su skupe i često vrlo financijski iscrpljujuće za ove institucije. Isto tako, one su nezaobilazan dio biografije, povijesti i tradicije orkestara koji ovakvim međunarodnim razmjenama, suradnjama i nastupima u renomiranim koncertnim dvoranama diljem svijeta podižu svoj *ranking* na ljestvicama najprestižnijih svjetskih orkestara, a to im često može donijeti i vrijedna sponzorstva kojim si dalje otvaraju vrata i ruše „granice“ koje su im zbog financijskog tereta za orkestar često zatvorene. Troškovi avionskog prijevoza za orkestar (ukoliko je riječ o preookeanskim letovima), autobusa, hotelskog smještaja, dnevnica, osiguranja ljudi i instrumenata, samo su neki od brojnih troškova koje turneja uključuje.

Na primjeru dobre prakse primjenjive na Beogradsku filharmoniju, ostaje pitanje zašto je došlo do izmjena poticajnih mjera za ulaganja u kulturu u Republici Hrvatskoj. Porezni zakoni iz 2001. predvidili su znatne olakšice ulaganjima u kulturu – sva darovanja u kulturu u visini od dva posto ukupnog prihoda darovatelja – bila su oslobođena plaćanja poreza. Ove zakonske mjere, donesene s ciljem povećanja sponzorskih ulaganja u kulturu, bile su u trenutku donošenja istinski „pojas za spašavanje“ hrvatske kulture obilježene razdobljem tranzicije i okolnostima rata u devedesetima. One su bile popraćene propagandnom akcijom Ministarstva kulture RH, tada pod vodstvom dr.sc. Antuna Vujića, pod nazivom „Bijeli kvadrat kulture“, u kojem bi vodeće hrvatske tvrtke zajednički sponzorirale kulturne projekte od nacionalnog značenja. Nedostatak političke volje ili nerazumijevanje istinskih potreba kulturnih institucija za poticaje ovakve vrste, u vremenima kada se napušta model proračunskog financiranja kulturnih institucija, a potiče (ili načelno potiče) menadžersko djelovanje tih istih ustanova, značajna je prepreka punom razvoju kulturnih ustanova. Imajući na umu stanje hrvatskog gospodarstva, u kojem se kompanije teško odlučuju za sponzorstva, ovakav zakonski poticaj ulaganjima u kulturu puno bi značio uspješnijoj integraciji, jačoj sprezi i tiješnijem povezivanju gospodarstva i kulture.

Neprofitnost organizacije znači djelovanje u cilju ostvarivanja nekog društvenog interesa, a ne isključivo ostvarivanja profita. To ne znači da one ne ostvaruju profit, ali ostvarivanje profita služi za daljnje unapređenje njihove djelatnosti. Fondacija Beogradske filharmonije, uvažavajući neprofitni karakter Beogradske filharmonije, od sredstava je uspješno realizirala

¹¹*ibid*

brojne projekte i aktivnosti te ostvarila velik broj zacrtanih ciljeva. Među ostvarenim ciljevima navode: „Desetine muzičara poslato je na usavršavanje u inostranstvu“, „unapređena je internet promocija Beogradske filharmonije i razvoj novih tehnologija“, „realizovano je više desetina projekata društvene odgovornosti, iz oblasti edukacije publike, promocije tolerancije i različitosti...“¹²

To nas dovodi do zaključka da je u slučaju Beogradske filharmonije učinjeno puno u izgradnji/podizanju kapaciteta organizacije te o povezanosti modela financiranja, usvajanja menadžerskog i marketinškog pristupa organizaciji i njenih značajnih pomaka i uspješnih rezultata koji se mogu uzeti kao primjer novih praksi i trendova u pristupu kulturi i umjetnosti.

*„ Ali, uspeh ne možemo meriti samo u novcu, jer on nije jedinica za mjerenje društvene vrednosti. Uspeh ćemo meriti po broju mladih ljudi koji sanjaju da sviraju u orkestru Beogradske filharmonije. Uspeh će biti kada ljudima u malim gradovima u Srbiji, koji nemaju priliku ili mogućnost da dođu do Beograda, donesemo devedeset minuta vrhunskog koncertnog programa. Uspeh će se meriti brojem mladih ljudi na našim koncertima. Uspeh će biti ako Beograd bude prepoznat i kao grad kulture, a ne samo zabave.“*¹³

3.2. Berlinska filharmonija

Berlinska filharmonija jedan je od najvećih svjetskih orkestara, kako po svojoj tradiciji, ugledu, značaju, kvaliteti muziciranja tako i po svom uspješnom poslovnom modelu.

Berlinska filharmonija od 2002. godine javna je zaklada, s velikom diverzifikacijom resursa. Ona je sinonim vrhunske umjetničke izvrsnosti i to je kulturni kapital koji je uzročno-posljedično povezan s financijskim modelom institucije. Ugled organizacije i njezin pozitivan imidž šire i jačaju krug prijatelja organizacije, sponzora, podupiratelja njihove djelatnosti kao što i stabilna financijska konstrukcija dodatno jača njezin kulturni kapital.

U skladu s tradicijom većine europskih zemalja i ulogom vlasti u (su)financiranje kulture, Berlinska filharmonija dijelom je financirana iz budžeta grada Berlina. Prema podacima dostupnim na mrežnim stranicama, u ukupnom godišnjem budžetu Berlinske filharmonije koji iznosi otprilike 34 milijuna eura godišnje, Grad Berlin sudjeluje s 15 milijuna eura godišnje.

Tri su glavna stupa vlastitih prihoda na kojima Berlinska filharmonija gradi svoju financijsku konstrukciju:

¹²<http://www.bgf.rs/lt/o-fondaciji/istorijat/>

¹³www.bgf.hr

1. Prihodi od prodaje ulaznica
2. Prihodi od najma dvaju koncertnih dvorana (Koncertna dvorana Hans Scharoun i Music Chamber Hall) te prihodi od turneja orkestra
3. Prihodi od sponzora i prijatelja Filharmonije (Deutsche Bank kao generalni sponzor, Volkswagen, udruženje „Prijatelji Berlinske filharmonije“...).

Partnerstvo Berlinske filharmonije i Deutsche Bank traje više od 25 godina te prema riječima Johna Cryana, predsjednika Uprave Deutsche Bank, ta „ekskluzivna i dugoročna suradnja između orkestra i Banke jedinstvena je u svijetu“.

„Berlinska filharmonija jedan je od najboljih svjetskih orkestara, koji privlači publiku diljem globusa. Izvanredna kvaliteta, inovativnost i energija ujedinjeni u stvaranju „razlike“, čine Berlinsku filharmoniju idealnim partnerom za Deutsche Bank“. (John Cryan, predsjednik uprave Deutsche Bank)

Zajedno, oni čine „vizionarske projekte mogućim“ pa je tako uz pomoć Deutsche Bank realiziran projekt Digitalne koncertne dvorane (o kojoj će biti više riječi u nastavku rada), kao i Edukacijski program Zukunft@Bphil¹⁴ Berlinske filharmonije. S uvjerenjem da „glazba leži u svima“, omogućavajući djeci i mladima da se besplatno uključe u programe glazbene edukacije, podupiru mlade ljude da ostvare svoj puni potencijal i steknu potrebno samopuzdanje. U skladu s politikom njemačke vlade i Europske unije u poticanju socijalne inkluzije izbjeglica iz Sirije, Berlinska filharmonija i Deutsche Bank osnovali su novi obrazovni program namijenjen mladim izbjeglicama s ciljem „da pronađu svoje mjesto ne samo u Zboru¹⁵, nego i u njemačkom društvu.“

Udruženje „Prijatelji Berlinske filharmonije“ osnovano je 1949. s ciljem prikupljanja sredstava za obnovu Koncertne dvorane Berlinske filharmonije u poslijeratnom Berlinu te nastavilo djelovati sve do današnjih dana. Udruženje je u djelovanje Berlinske filharmonije uključeno na mnoštvo načina. Oni pružaju potporu i pomoć u izgradnji kapaciteta organizacije kroz nabavku visoko kvalitetnih instrumenata, poboljšanja tehničkih uvjeta u Dvorani (posebno unapređenje tehnologije zvuka), istraživanja i promocije povijesti Institucije te sponzoriranja posebnih projekata orkestra. U pozivu udruženja „Prijatelji Berlinske filharmonije“ svim poštivateljima Institucije i njezinih vrijednosti te zaljubljenicima u klasičnu glazbu da se uključe u sustav potpomaganja Berlinske filharmonije (u sklopu svojih

¹⁴Budućnost@Bphil

¹⁵Zbor *Vocal Heroes* u sklopu jednog od programa za mlade Berlinske filharmonije

mogućnosti), napomenuto je da „svi doprinosi i donacije, naravno, ne podliježu oporezivanju“¹⁶ što unutar kulturne politike predstavlja bitan poticaj za ulaganje u kulturu.

Kao primjer dobre poslovne prakse, u Upravnom odboru Zaklade Berlinske filharmonije kao najvišoj instanci za donošenje odluka uključeni su i zastupljeni predstavnici svih relevantnih dionika: gradonačelnik Berlina, dva člana Predstavničkog doma njemačkog parlamenta, predstavnik generalnog sponzora - dopredsjednik Upravnog odbora Deutsche Bank, izabrani predstavnik orkestra, savjetnica Zaklade Berlinske filharmonije, predsjednik udruženja „Prijatelji Berlinske filharmonije“, zamjenik predsjednika orkestralne Akademije kao i vladina povjerenica za kulturu i medije.¹⁷

3.3. Zagrebačka filharmonija

Zagrebačka filharmonija javna je ustanova u kulturi koja obavlja glazbenu djelatnost.¹⁸

Prava i dužnosti osnivača Zagrebačke filharmonije obavlja Grad Zagreb¹⁹. Orkestar je to 145.-godišnje tradicije vrhunskog muziciranja u Zagrebu i Hrvatskoj. Zagrebačka filharmonija većinu svojih prihoda ostvaruje iz proračuna grada Zagreba. Prijavom na javni poziv za predlaganje programa javnih potreba u kulturi Grada Zagreba, svake godine prihoduje sredstva za svoje redovne koncertne cikluse. Zagrebačka filharmonija u sklopu odobrenih proračunskih sredstava, Ugovorom s Gradom Zagrebom preuzima obvezu održavanja određenog broja koncerata (42-49 koncerata godišnje, ovisno kako je dogovoreno Ugovorom).

U ukupnom godišnjem budžetu Zagrebačke filharmonije koji iznosi otprilike 35 milijuna eura godišnje²⁰, Grad Zagreb u financiranju je sudjelovao s približno 29 milijuna kuna što dokazuje da u strukturi prihoda i dalje prevladavaju oni proračunski (29 milijuna kuna od Grada Zagreba te oko 4 milijuna vlastitih prihoda).

Financijska konstrukcija Zagrebačke filharmonije leži na sljedećoj prihodovnoj strukturi:

1. Prihodi iz gradskog proračuna
2. Prihodi od prodaje

¹⁶<https://www.berliner-philharmoniker.de/en/freunde/general-idea/>

¹⁷<https://www.berliner-philharmoniker.de/en/>

¹⁸ Članak 2. Statuta Zagrebačke filharmonije

¹⁹ Članak 3. Statuta Zagrebačke filharmonije

²⁰ U 2015.g. ukupni prihodi Zagrebačke filharmonije iznosili su 35.303.501,00 kn

3. Prihodi od sponzora
4. Prihodi od gostovanja orkestra

Orkestar Zagrebačke filharmonije nema svoju koncertnu dvoranu. Sjedište Zagrebačke filharmonije je Koncertna dvorana Vatroslava Lisinskog za čije je korištenje dugo plaćala najam. Velika koncertna dvorana ima 1800 mjesta što itekako utječe na način njezina funkcioniranja. Snižavanje troškova skupih produkcija kao i troškova angažiranja dirigenata/solista ponavljanjem koncertnih programa, time je onemogućeno. Ponavljati koncerte nema smisla jer na ograničenom zagrebačkom kulturnom tržištu nema dovoljno interesa za ove programe da bi se dvorana tolikog kapaciteta punila više od jedanput. Stoga, Zagrebačka filharmonija održava preko četrdeset premijera godišnje, što je uistinu hvalevrijedan pothvat, ali istovremeno i veoma skup. Gostovanja orkestra donose određene prihode, no u odnosu na troškove prijevoza, smještaja, dnevnica orkestra, u strukturi prihoda to nije značajnija stavka. Stalni rad na prodaji ulaznica – politikom cijena, direktnom prodajom (angažirani su dodatni animatori kulture), postaju stoga jedan od glavnih prioriteta. I konačno, Zagrebačka filharmonija nije se pokazala dovoljno vještom u privlačenju sponzora koji bi značajnije „popravili“ njezinu financijsku sliku. Godine 2012. potpisan je Ugovor o generalnom sponzorstvu sa Zagrebačkom bankom za tri naredne sezone. Nakon tri godine, zbog promjena u Upravi Zagrebačke banke, Ugovor o sponzorstvu nije nastavljen. Od tada Zagrebačka filharmonija okuplja nekolicinu sponzora, no nije pokazala stanovitu uspješnost u pronalaženju novih. Autorica rada svjedočila je brojnim sastancima s potencijalnim sponzorima i pokušaju uspostavljanju kontakata s njima, no i sama je uočila da gospodarski subjekti više interesa pronalaze u komercijalnijim programima u koje su uključena poznata estradna lica i koji imaju širi odaziv kod hrvatske publike. U slučaju Zagrebačke filharmonije u najvećem broju slučajeva, sponzorstvo je odraz dobrih poslovnih veza Uprave institucije ili pak odraz osobnog interesa i strasti vlasnika/glavnog menadžera kompanije prema klasičnoj glazbi.

Zagrebačka filharmonija nema strateški pristup planiranju svojih aktivnosti niti postoji strateški plan kao službeni dokument. Planiranje se provodi u okvirima Financijskog plana i Plana nabave. Ne rade se analize unutarnjih snaga i slabosti organizacije, niti postoje analize prilika i prijetnji iz okruženja. Istraživanja tržišta i publike datiraju do deset i više godina unazad. Činjenica da se koncertna sezona planira i do godinu dana unaprijed, omogućava joj da pripremi promidžbene i ostale materijale i počne s direktnom prodajom i promocijom mnogo ranije, s ciljem prodaje što više pretplatničkih ulaznica. No, konkretne aktivnosti

oglašavanja, punjenja preostalih slobodnih mjesta u dvorani (koja nisu prodana u pretplatama), uglavnom se „planiraju“ i realiziraju od koncerta do koncerta. Ipak, uprava Zagrebačke filharmonije pokazala je izuzetnu uspješnost u pronalaženju načina brendiranja Zagrebačke filharmonije prvenstveno velikim brojem aktivnosti, koncertima na otvorenom, raznolikošću programa, približavanjem orkestra široj publici, povezivanjem sa srodnim institucijama, kreiranjem programa za djecu i mlade te značajnim međunarodnim gostovanjima.

Polaže velike napore u kreiranje kvalitetnog repertoara u skladu sa svjetskim standardima i preferencijama publike. Dovođenje svjetskih glazbenih imena – dirigenata, solista i umjetnika također je jedan od fokusa njezina djelovanja. U to se ulažu znatna sredstva, no relativno velika posjećenost koncerata i značajan broj prodanih pretplata redovnih ciklusa Zagrebačke filharmonije, pokazuje da je ukus publike pogođen te da publika prepoznaje i cijeni te napore u smjeru programske izvrsnosti.

Berlinska i Beogradska filharmonija na svojim mrežnim stranicama ističu zasluge svojih Zaklada i sponzora u potpomaganju svojih marketinških aktivnosti, tiskanju većeg broja publikacija i promidžbenih materijala te posljedično tome, i kvalitetnijem prezentiranju u javnosti. To je još uvijek segment na koji Zagrebačka filharmonija troši velik dio svojih ograničenih resursa. Stoga, u svjetlu novih tendencija jačanja vlastitih izvora prihoda i postizanja samoodrživosti, *fundraising*, kao i uvođenje strateškog planiranja u svrhu unapređenja poslovanja i kapacitiranja organizacije, svakako ostaju područja na kojima Zagrebačka filharmonija treba dodatno poraditi. Utoliko bi joj bilo lakše financirati i prezentirati ostale aktivnosti kojih, kao što je pokazano, ne nedostaje.

4.KOMUNIKACIJA FILHARMONIJSKIH ORKESTARA S JAVNOSTIMA

Klasično marketinško oglašavanje zakupom oglasnog prostora u medijima te na različitim gradskim lokacijama prestaje biti dominantan način komunikacije većine kulturnih institucija s javnošću. Iznimka nisu ni filharmonijski orkestrari. Uslijed visokih strukturnih troškova kvalitetnih produkcija i programa, visoke cijene zakupa oglasnih prostora postaju prevelik teret na ograničene budžete koje Uprave orkestrara imaju na raspolaganju za promociju i marketing. Naglasak se stoga stavlja na tehnike odnosa s javnošću kao „jeftinije inačice“ marketinga. Iako odnose s javnošću ne treba shvaćati kao pragmatičnu zamjenu, kao najučinkovitija praksa filharmonijskih orkestrara pokazala se integrirana marketinška komunikacija koja povezuje različite komunikacijske alate u svrhu ostvarenja prodajnih i komunikacijskih ciljeva te pozicioniranja institucija i njihovih proizvoda/usluga. Temeljni marketinški cilj filharmonijskih orkestrara je plasman koncertnih sadržaja kao njihovih osnovnih proizvoda/usluga.

Ciljne grupe kojima se filharmonijski orkestri obraćaju mogu se podijeliti u tri kruga

1. Prvi, najuži krug: Pretplatnici i konzumenti

Oni su direktni korisnici usluga filharmonijskih orkestrara, redovni posjetioци koji kupuju ulaznice za koncerte za cijelu sezonu unaprijed. Motivira ih interes za klasičnu glazbu te su vezani za instituciju i vrijednosti koje ona promovira. To je jasno definirana grupa ljudi čiju naklonost kvalitetnom komunikacijom i razvijanjem dobrih, dugoročnih odnosa nastoje zadržati. Njima se prije svega obraćaju tehnikama direktnog marketinga (slanjem pisama na kućnu adresu, tiskanim publikacijama, flayerima, slanjem obavijesti putem newslettera i e-mailova) s ciljem informiranja i još važnije, podsjećanja na koncertne aktivnosti. Sa spomenutim komunikacijskim aktivnostima kombiniraju se i tehnike unapređenja prodaje. „Bonus“ koncertima po izboru uz kupljenu pretplatu, programima vjernosti, nagradama za vjernost, davanjem mogućnosti rezervacije i odgode plaćanja, filharmonijski orkestri nastoje njegovati publiku od koje „žive“.

Istraživanja ciljane publike orkestrara pokazala su trend „starenja publike“, odnosno da su pretplatnici i konzumenti filharmonijskih proizvoda i usluga većinom ljudi zrelije dobi. O tome se posebno vodi računa pri izboru kanala komunikacije. Pa tako, unatoč velikom broju i nižoj cijeni dostupnih internetskih kanala komuniciranja (web stranica, newsletter, e-mailovi, društvene mreže, web banneri, pakati), svi filharmonijski orkestri i dalje zadržavaju običaj

slanja svih važnijih obavijesti poštom na kućne adrese s obzirom da se veći broj pretplatnika izjasnio da ne koristi e-mail niti da se informira putem matičnih web stranica.

2. Drugi krug – povremeni posjetioci koncerata

To su korisnici koji dolaze na pojedine koncerte i koji su zainteresirani za konkretne programe, pojedine gostujuće umjetnike ili neke posebne događaje. Oni su ujedno većinom i prosječni korisnici ostalih kulturnih sadržaja. Filharmonijski orkestri do godinu dana unaprijed planiraju svoje sezone i koncertne programe što im otvara mogućnost da strateški predvide kojim koncertima i posebnim događajima potencijalno zanimljivima široj publici treba pažljivije marketinški pristupiti. Kombinacijom klasičnih marketinških alata oglašavanja: jumbo plakata, billboarda, flyera, web banneri na čitanim portalima, komunikacijom putem društvenih mreža, ovoj potencijalnoj publici nastoji se osigurati puna informiranost i stalno podsjećanje na *event* povećavanjem intenziteta kampanje kako se bliži datum koncerta.

3. Treći krug – Zainteresirana javnost

Grupa ljudi koji nisu njihovi korisnici i ne dolaze na koncerte. Koncertima na otvorenom, povezivanjem s humanitarnim akcijama, s popularnom kulturom, prisutnošću brenda u medijima - nastoji se osigurati prepoznatljivost institucije u široj javnosti.

5. ZASTUPLJENOST I PREZENTACIJA KULTURNIH SADRŽAJA U MEDIJIMA: PROBLEMI I IZAZOVI

Važnost medija u suvremenom društvu, njihova dominantna uloga i utjecaj u interpretaciji sadržaja jest ili bi svakako trebao biti jedan od najbitnijih segmenata javnosti i poslovanja svake institucije, osobito javne institucije. S obzirom da je u definiciji i temeljima javnih ustanova ostvarivanje društvenog interesa, mediji su nezaobilazni na putu prema ostvarenju tog cilja. Mediji su posrednici između kulturnih ustanova i njihovih javnosti. Kulturne institucije plasiraju informacije o svojim aktivnostima, projektima, programima i njihove poruke na putu do publike prelaze preko medijskog teritorija. Mediji su ti koji daju kontekst i interpretaciju tih poruka. U vrijeme zagušenosti medijskog prostora brojnim informacijama i interesima, u vrijeme kada informacija postaje roba i kada su crna kronika i sport najčitanije rubrike, počinje se javljati šum u ovom komunikacijskom kanalu. Presentacija novih projekata, najave koncertnih i kulturnih događanja te edukacija publike uvelike je otežana zbog načina medijske prezentacije kulturnih sadržaja i svojevrsnog „rastakanja kulture u hrvatskim medijima“²¹. Slijedom povećanih potreba za osobom koja će upravljati komunikacijom s javnostima i biti zadužena za uspostavljanje dobre suradnje s medijima, Zagrebačka filharmonija 2013. godine zaposlila je osobu na mjestu Koordinatora odnosa s javnošću. To je bilo prvi put u povijesti da je osvijestena potreba za zaposlenikom tog profila te da je u Pravilnik o unutarnjem ustroju i načinu rada Zagrebačke filharmonije uneseno novo radno mjesto iz domena odnosa s javnošću – Koordinator odnosa s javnošću. Pravilnikom o unutarnjem ustroju i načinu rada Zagrebačke filharmonije reguliran je opis poslova radnih mjesta te broj zaposlenika na pojedinom radnom mjestu. Osoba zaposlena na mjestu Koordinatora za odnose s javnošću u Zagrebačkoj filharmoniji zadužena je obavljati sljedeće poslove:

- Osmišljava, organizira i realizira promidžbene i marketinške akcije (piše tekstove, pribavlja fotografije, tonske i video materijale i sl.)
- Komunicira sa sredstvima javnog informiranja radi objavljivanja materijala o koncertima Zagrebačke filharmonije (pisanje priopćenja za javnost, tekstova za medije)
- Organizira izradu informativno-promidžbenih materijala
- Producira komunikacijske materijale

²¹<http://www.culturenet.hr/default.aspx?id=58408>

- Organizira usluge vanjskih suradnika vezane uz promidžbu
- Organizira konferencije za novinare kao i davanje intervjua
- Upravlja komunikacijom na društvenim mrežama i web stranici
- U suradnji s voditeljem marketinga izrađuje komunikacijsku strategiju te akcijski plan za provedbu komunikacijske strategije
- Obavlja i ine poslove koje mu povjere voditelj promidžbe i voditelj marketinga

Gusti koncertni raspored, jedan do dva koncerta tjedno tijekom jedne koncertne sezone (od rujna do lipnja), zahtijevaju redovnu, pravovremenu i kontinuiranu suradnju sa medijima. No, iskustva vode u tri problematike koje nepovoljno utječu na pokušaje kulturnih institucija da dopru do potencijalne nove publike i njihovih nastojanja ka brendiranju svog kulturnog proizvoda:

- 1. nedostatak medijskog prostora za kulturu**
- 2. komercijalizacija medijskih sadržaja i s tim povezana trivijalizacija kulture u medijima**
- 3. odsustvo analitičkog, kritičkog i recenzentskog diskursa i trend copy/paste kulture u medijima.**

1. Nedostatak medijskog prostora za kulturu

„Kultura se pozicionirala na zadnjim stranicama tiskovina: iz dnevnih novina, primjerice, iz Slobodne Dalmacije i Večernjeg lista, izbačeni su kulturni prilozi, kao što su Obzor i Forum, što je u predstavljanju kulturne proizvodnje izazvalo veliku prazninu. Nestala je i zasebna rubrika kulture u Magazinju Jutarnjeg lista. Istodobno su se proširili sadržaji iz svijeta estrade, spektakla i show bussinessa, koji su dobili svoje posvećeno mjesto u novopokrenutim rubrikama, tzv. društvenim kronikama...“²²

Fizičko smanjenje prostora za rubriku kulture posebno je prisutno u tiskovinama gdje se za mali prostor natječe puno kandidata. Medijsko pokroviteljstvo Večernjeg lista, Zagrebačkoj filharmoniji donijelo je neznatno više prostora „za disanje“, ali i blokadu od strane glavnog konkurenta - Jutarnjeg lista. Istodobno, Večernji list medijski je pokrovitelj i drugih kulturnih institucija koje također imaju pravo na svoj prostor u rubrici kulture. Vijesti poput imenovanja novog šefa dirigenta, predstavljanja nove koncertne sezone, nastupa mladih, još neafirmiranih

²² Culturenet.hr, Tranzicija kulture u medijima, Nina Ožegović <http://www.culturenet.hr/default.aspx?id=58408>

hrvatskih glazbenih talenata, izvedbe djela hrvatskih skladatelja, vrijednih domaćih i međunarodnih gostovanja važnih za promociju kulture – često dobiju prostor dovoljan da se čitateljima informacija plasira, ali ne i da se objasni zašto je ta informacija važna i da se publika kroz tekstove educira. Nedovoljna edukacija od malih nogu dovodi do toga da umjetnost i kultura ostaju nerazumljive široj publici.

S internetskim portalima situacija je slična. Iako je tu vrlo često lakše dobiti više prostora za objavu sadržaja, najave kulturnih događanja i objave o njima premještene su u rubrike kulture, na mjesta do koje se dolazi tek nakon više od nekoliko klikova. Zbog relativne medijske neatraktivnosti za ovakve sadržaje nema mjesta na naslovnim stranicama portala.

2. Komercijalizacija medijskih sadržaja i s tim povezana trivijalizacija kulture u medijima

Trend „spektakularizacije, estradizacije i trivijalizacije kulture“ o kojoj govori Nina Ožegović²³ posebno dolazi do izražaja kad je riječ o mediju televizije i poslovnoj politici televizijskih kuća. Zagrebačka filharmonija nekolicinu puta upućivala je zahtjev komercijalnim televizijama za medijsko pokroviteljstvo određenih koncerata te u većini slučajeva dobila iskren odgovor da se ta vrsta programa ne uklapa u njihovu programsku shemu. Iznimka su najčešće humanitarni koncerti²⁴. Kako bi se ipak privukla pozornost i komercijalnih medija, Zagrebačka filharmonija često u svojim zahtjevima ističe i u prvi plan stavlja imena poznatih medijskih ličnosti iz područja estrade, politike, društvenog života koji su potvrdili svoj dolazak na događanje s ciljem da na taj način privuče pozornost komercijalnih medija i dobije mjesto u lifestyle emisijama poput *Exkluziva* (RTL), *In Magazina* (Nova TV) ili *Sve u šest* (HRT).

Milena Dragičević Šešić i Branimir Stojković u svojoj knjizi *Kultura/Menadžment/Animacija/Marketing* sagledavaju ovaj fenomen iz drugog kuta i to ne nužno negativnog za kulturne institucije:

„Kulturne programe na radiju i televiziji prati samo uža kulturna javnost, stvaratelji i „premijerna publika“, ali pojedine kulturne rubrike unutar zabavnih, popularnih emisija dopiru i do znatno šireg auditorija, što je izuzetno značajna činjenica u shvaćanju realnih mogućnosti difuzije kulturnih vrijednosti putem medija“ te ističu da: „...ako bi televizija snimala i prenosila samo kazališne predstave, vrlo je vjerojatno da se time ne bi povećala

²³<http://www.culturenet.hr/default.aspx?id=58408>

²⁴*Koncert za život* za Zakladu Ana Rukavina svake godine ima medijsko pokroviteljstvo Nove TV, live prijenos koncerta na portalu dnevnik.hr, zbog dugogodišnje suradnje Nove TV sa Zakladom Ana Rukavina

kazališna kultura širih krugova stanovništva, već bi se osjetno smanjilo gledanje televizijskih programa.“(Dragičević Šešić, Stojković 2013: 23)

Hrvatska radiotelevizija kao nacionalna javna televizija u velikoj mjeri prati rad Zagrebačke filharmonije kroz svoje emisije *Vijesti iz kulture*, *Pola ure kulture*, *Dobro jutro Hrvatska* i *Hrvatska danas* u kojima ugošćuje ravnatelja Zagrebačke filharmonije te dirigente i soliste kao glavne nositelje određenog koncerta o kojem se izvještava. S obzirom da Hrvatska radiotelevizija ima i svoj orkestar - Simfonijski orkestar HRT-a, praćenje Zagrebačke filharmonije, razumljivo, često je „u drugom planu“ u odnosu na vlastiti. Korištenje klasičnih marketinških alata - oglašavanje zauzimanjem oglasnog prostora na televizijama u *prime time* terminima, za većinu je kulturnih institucija prevelik trošak. Stoga se sve više pribjegava korištenju alata odnosa s javnošću kao svojevrsnoj jeftinijoj inačici oglašavanja. Spomenuta nezainteresiranost medija za kulturne sadržaje koje nude filharmonijski orkestri, postaje značajna prepreka njihovim pokušajima da osiguraju svoj dio medijskog kolača.

3. Odsustvo analitičkog, kritičkog i recenzentskog diskursa i trend copy/paste kulture u medijima

Kulturni djelatnici često se žale kako na njihovim događajima nema dovoljno novinara, kako informacije o njihovim programima nisu na pravi način plasirane javnosti te da nema dovoljno medijskog prostora za kulturu. Ukidanje rubrika kulture, smanjenje broja specijaliziranih novinara koji prate sferu kulture, trivijalizacija kulture u medijima uistinu dovode do toga da mediji dolaze popratiti premijere i praizvedbe djela, ali u medijskoj prezentaciji popraćenih sadržaja prednost se daje „informacijama o jelovniku i haljinama gošći, više negoli kulturnom sadržaju“²⁵. Tko je bio na premijeri postaje bitnije od toga što se izvodilo.

Kritičko mišljenje, analitički i recenzentski diskurs zamijenjen je PR diskursom i *copy-paste* recenzijama. To je uvelike utjecalo na formiranje prakse PR odjela/zaposlenika filharmonijskih orkestara Zagrebačke i Beogradske filharmonije koji prilikom priprema najava, objava i priopćenja za medije pažljivo pripremaju kompletne tekstove imajući na umu da će oni u većini elektronskih medija, biti *copy-paste*- ani, odnosno prekopirani bez ikakvih uredničkih intervencija u tekst.

²⁵ <http://www.culturenet.hr/default.aspx?id=58408>

Press konferencije, kao još jedan od raspoloživih tehnika informiranja, podsjećanja i uvjeravanja javnosti „su skoro odumrle ukoliko ne dolazi osoba veličine njemačke kancelarke Angele Merkel ili nekog izvođača s Exita“.²⁶

Kultura i umjetnost percipirani su kao nešto što je apstraktno i nerazumljivo široj publici, kao što niti jezik kojim komuniciraju ustanove kulture nije dovoljno jasan niti medijima, niti publici.

Zoran Erić, kustos srpskog Muzeja savremene umetnosti, razlog tome vidi u „nedovoljnoj edukaciji od malih nogu“ i „rupama u obrazovnom sistemu“ zbog čega su prezentirani kulturni sadržaji nerazumljivi, a uzročno-posljedično i –nezanimljivi.

²⁶ Izjava Zlatka Crnogorca, izvršnog producenta Ustanove kulture Parobrod iz Beograda
http://www.b92.net/kultura/vesti.php?nav_category=1087&yyyy=2015&mm=07&dd=19&nav_id=1017308

6. EDUKACIJA I RAZVOJ PUBLIKE

Posebnu pozornost kulturne ustanove u svom radu posvećuju upravo edukaciji publike i razvoju publike. Kulturne institucije, bilo da je riječ o filharmonijskim orkestrima, muzejima, galerijama ili akademijama, dugo su bile zatvorene od šire javnosti. Za kreiranje percepcije navedenih ustanova kao „ozbiljnih“, „skupih“, „elitističkih“ pa čak i „dosadnih“, često su bile „zaslužne“ i same institucije koje, u vrijeme dok su bile većinski ili potpuno financirane iz državnog/gradskog budžeta nisu stavljale osobit fokus na ovu činjenicu. Kultura je pripadala privilegiranom broju ljubitelja kulture i umjetnosti te onima koji su si ju mogli priuštiti. U nedostatku opsežnijih i kvalitetnijih istraživanja publike, institucije često nisu bile svjesne trenda „starenja“ svoje publike. Iako Zagrebačka filharmonija nema recentne podatke o strukturi svoje ciljane publike, uvidom u bazu podataka pretplatnika, došli smo do sljedećih podataka: ciljana publika Zagrebačke filharmonije uglavnom su ljudi zrelije dobi, više i visoke naobrazbe među kojima je posebno izražena lojalnost Zagrebačkoj filharmoniji koja se ogleda u vjernosti dolazaka na filharmonijske koncerte više od dvadeset godina. To uvelike određuje i način na koji Zagrebačka filharmonija komunicira sa svojim ciljnim javnostima. Potreba edukacije publike nameće se kao jedan od prioriteta ciljeva svih strateških ili programskih dokumenata kulturnih ustanova. Prvenstveno se tu pritom misli na mlađu populaciju – počevši od vrtičke dobi, preko osnovnoškolske i srednjoškolske pa sve do studentske populacije. Menadžerski pristup upravljanju kulturnim ustanovama zahtijeva širenje baze publike iz razloga povećanja prodaje i s tim povezanog povećanja profita (s kojim se onda, u skladu s neprofitnosti javnih kulturnih ustanova, otvaraju mogućnosti za daljnja ulaganja u kvalitetu programa i unapređenje ustanove). S druge strane, tu je potreba edukacije i razvijanja interesa za kulturu kod djece i mladih koji će jednog dana postati potencijalna publika.

Pregledom web stranica nekih europskih i američkih filharmonijskih orkestara, može se primjetiti da su koncerti i interaktivni programi za djecu i mlade sastavni dio repertoara svake od institucija, kao i da toj populaciji posvećuju znatan prostor na svojim mrežnim stranicama. Osim mjera unapređenja prodaje poput popusta za učenike i studente, česte su aktivnosti poput: radionica, otvorenih proba, Dana otvorenih vrata, posjeta članova filharmonije vrtićima i školama te glazbeno-scenski programi s angažiranim glumcem - naratorom koji jezikom, kostimima, plesom te izravnom komunikacijom s djecom u publici predstavlja glazbene

instrumente, članove orkestra, glazbu koja se izvodi i moderira sve što se na pozornici događa.

Približiti klasičnu glazbu mladim generacijama u modernim vremenima raznolikih glazbenih stilova, raznovrsnih događanja i raspršenih interesa postaje prije svega izazov. Zanimljivim glazbeno – scenskim događanjima nastoji se djeci i mladima omogućiti potpuni audio-vizualni doživljaj. Dostupnost sadržaja preko interneta te sredstava masovne komunikacije umanjuje njihov interes za odlazak na kulturna događanja klasičnog tipa, a povećava očekivanja od viđenog/doživljenog.

6.1. Teorija inkulturacije

Milena Dragičević Šešić i Branimir Stojković u svojoj knjizi *Kultura/Menadžment/Animacija/Marketing* ističu da je jedan od osnovnih zadataka kulturnog menadžmenta „istraživanje i poznavanje kulturnih potreba“ u svrhu „planiranja kulturnih aktivnosti i programa (zadovoljavanja kulturnih potreba)“ i „planiranja kulturnog razvoja (poticanja razvoja novih kulturnih potreba ili širenja kruga ljudi koji će imati bogatije i raznovrsnije kulturne težnje).“ (Dragičević Šešić, Stojković 2013:20)

Proces širenja i usvajanja kulture može biti spontan i organiziran. Spontano usvajanje kulturnih sadržaja (od jezika, preko normi i vrijednosti, pa do oblika umjetničkog izražavanja i recepcije umjetničkih djela) u teoriji se naziva inkulturacijom. Inkulturacijski procesi najdinamičniji su u obitelji (obiteljski odgoj), lokalnoj zajednici i grupi vršnjaka. Međutim, u razvijenim kulturama pokazalo se da „društvo mora ustanoviti posebne institucijske forme unutar kojih će se intenzivnije odvijati inkulturacijski procesi.“ (Dragičević Šešić, Stojković 2013: 20)

Kulturne potrebe se stvaraju i razvijaju od rođenja do kraja života. Upravo zato, glavni zadatak kulturnog menadžmenta postaje stvaranje povoljnih uvjeta za razvoj tih kulturnih potreba, kulturnih navika od najranijeg djetinjstva. Upravo ovdje raste važnost kreiranja odgovarajućih programa za djecu i mlade. Pritom djecu i mlade ne treba gledati kao homogenu skupinu, već traži prilagođen pristup svakoj od kategorija odrastanja – predškolski uzrast, za niže razrede osnovne škole, za više razrede osnovne škole, za srednje škole... Upravo u tim razdobljima života oblikuje se osobnost i razvijaju kulturni interesi. Iako su određene osjetilne funkcije poput sluha i vizualnog opažanja dijelom urođene, istraživanja su pokazala da ipak najvećim dijelom ovise o kvaliteti obiteljskog, predškolskog i školskog

odgoja. Dragičević Šešić i Stojković govore o „kulturnom kapitalu“ i „kulturnoj atmosferi“ koju svaka osoba nosi iz obitelji. Ukoliko je taj stečeni i naslijeđeni kapital veći, veća je mogućnost da će i naše kulturne potrebe biti veće. Ukoliko je kulturni kapital iz obitelji manji ili uopće nije postojao, otvara se prostor i značaj obrazovnih i kulturnih institucija da naše kulturne potrebe razviju. Tamo gdje prestaje granica utjecaja obitelji, počinje rasti važnost utjecaja obrazovnih institucija. Stečeni kulturni kapital nije prednost ukoliko postoji jaka usmjerenost obrazovnih i kulturnih institucija na stvaranje kulturnog kapitala među djecom.

„Očito je stoga da su uloge škole, masovnih medija i institucija kulture komplementarne. Škola sustavno razvija interese i senzibilitet, a masovni mediji i institucije kulture atraktivnim, novim programima takav interes produbljuju i učvršćuju.“ (Dragičević Šešić, Stojković, 2013: 26)

6.2. Filharmonijski programi za djecu i mlade – odgovor orkestara na krizu publike

Dani otvorenih vrata postali su kreativan i poželjan koncept putem kojeg su brojne – po mišljenju mnogih - velike, „mračne i tamne“ Institucije prokomunicirale sa svojim publikama otvarajući im, ne samo vrata u svoje prostore, već i u svoj svijet funkcioniranja koji se nerijetko pokazao vrlo interesantnim za širu javnost.

Zagrebačka filharmonija uvela je „Dane odškrnutih vrata“ aludirajući upravo na zatvorenost orkestara koji rade male, ali značajne korake na putu otvaranja. U dvije godine održavanja, u sklopu spomenutog projekta, Koncertnu dvoranu Vatroslava Lisinskog posjetilo je više od tisuću djece. Riječ je o organiziranom posjetu osnovnih i srednjih škola, s grupama od najviše 30-40 djece po terminu (pokazalo se da je taj broj djece najprimjereniji za mogućnost ostvarivanja interakcije s djecom prilikom obilaska). U sklopu Dana odškrnutih vrata mlade posjetitelje u pratnji nastavnika vodi se u obilazak Koncertne dvorane koji uključuje prezentaciju o povijesti dvorane Lisinski kao zagrebačke i hrvatske Palače glazbe i sjedišta Zagrebačke filharmonije, o povijesti i tradiciji Zagrebačke filharmonije te funkcioniranju orkestra. Dodana vrijednost uvijek je sudjelovanje jednog od članova orkestra, bez obzira koji instrument svirao. To se pokazalo kao izvrstan moment u privlačenju pozornosti djece jer informacije o glazbenicima, njihovom obrazovanju, odgovornostima i „mukama“ s kojima se susreću tijekom karijere dobivaju iz prve ruke. Slijedi prisustvovanje dijelu probe orkestra do same pauze kada imaju prilike doći na pozornicu i uz ostale glazbenike u orkestru isprobati instrument, dodirnuti ga i osjetiti.

Beogradska filharmonija također ističe „njegovanje nove koncertne publike“ kao jedan od svojih najvažnijih ciljeva. „Motivisani odličnim odjekom u javnosti koji imaju programi za mlađe generacije, posvetili smo se strateškom osmišljavanju i realizaciji programa za decu i mlade.“²⁷ Kao dio tog strateškog plana navode i „organizirane dolaske dece različitih uzrasta na probe i koncerte“²⁸ Među njihovima aktivnostima su: dječji koncerti, otvorene probe zajedno s radionicama, čiji su glavni nositelji glazbenici Beogradske filharmonije, stručne prezentacije studentima menadžmenta, kao i podrška u izradi radova iz područja menadžmenta u kulturi, posjet glazbenika vrtićima i školama, kako u Beogradu, tako i izvan Beograda kako bi „došli do mališana koji su sprečeni da nas posete“²⁹.

Razvoj tehnologija doveo je i do promjene načina na koji današnja djeca shvaćaju i percipiraju zabavne sadržaje. Kompjuterske igrice, filmski „blockbusteri“ s mnoštvom specijalnih efekata, audio-vizualni spektakli dostupni putem interneta i elektronskih medija, kao i količina, raznolikost i dostupnost takvih sadržaja, doveli su i do promjene njihova kulturnoga ukusa. Klasične glazbeno-scenske predstave za djecu, posebno u kombinaciji s elementima klasične glazbe, teško u današnjoj djeci pobuđuju interes za kulturu. To su shvatili i u današnjim modernim orkestrima pa tako programi za djecu postaju sve sofisticiraniji. Ako se analizira izbor programa i tema, lako se uočava promjena smjera prema sve većem broju glazbenih produkcija popularnih naslova poput *Ratova zvijezda*, *Harryja Pottera*, *Disneyevih crtića*, *Pokemona*, a sve u cilju da se što više približi ukusu današnje dječje publike. Iako je pritom riječ o vrlo skupim produkcijama s obzirom da troškovi notnih materijala i autorskih prava kao osnovna, ali nipošto i jedina stavka troška te produkcije, prelaze i desetine tisuća eura.

Za privlačenje i pobuđivanje interesa među srednjoškolskom i studentskom populacijom, osobito se uspješnim pokazao spoj filmske i glazbene umjetnosti. Projekt *Fil(m)harmonije* Zagreb film festivala i Zagrebačke filharmonije izazvao je velik uspjeh – u financijskom, marketinškom, produkcijskom i promidžbenom smislu. Osim što je jedini istinski profitabilni projekt Zagrebačke filharmonije, na planu privlačenja nove vrste publike napravio je značajan pomak.

Projekt *Fil(m)harmonije* nastao je u suradnji organizacije Zagreb film festival (koja djeluje u zagrebačkom kinu Europa, Varšavska 3) i Zagrebačke filharmonije. Riječ je o spoju filmske i glazbene umjetnosti – projekcijama kulturnih nijemih filmova praćenih orkestrom koji uživo

²⁷www.bgf.rs

²⁸*ibid*

²⁹www.bgf.rs

izvodi izvornu glazbu iz filma. U četiri godine postojanja fil(m)harmonija se pozicionirala kao prepoznatljiv kulturni i društveni događaj u kulturnoj ponudi grada Zagreba. Dosada su prikazane projekcije sljedećih filmskih naslova: *Nosferatu* (W. A. Murnau, 1922.), *Krstarica Potemkin* (Sergei Eistenstein, 1925.), *Cirkus* (Charlie Chaplin, 1928.), *Mališan* (Charlie Chaplin, 1921.) i *General* (Buster Keaton, 1926.). Počevši s 2012. kada su u dva dana prikazane dvije projekcije, iz godine u godinu rastao je broj projekcija pa je tako u sezoni 2015./2016. broj projekcija porastao na četrnaest.

Inicijalna ideja bila je da se izlaskom iz Koncertne dvorane Vatroslava Lisinskog kao stalne koncertne pozornice Zagrebačke filharmonije i njezinim izmještanjem u multifunkcionalni prostor kina Europa (na kulturnom zagrebačkom Cvjetnom trgu), privuče dio publike bliži vrsti kulture koju utjelovljuje kino Europa kao i dio onih koji zaziru od odlaska u tradicijske ustanove poput Lisinskog i Zagrebačke filharmonije.

Premijera svakog od izvedenih filmova organizirani je događaj. Premijera se uvijek radi tako da bude *event*. Na nju se pozivaju uglednici i poznate ličnosti iz područja filma, glazbe, predstavnici sponzora i medija. Uz korištenje dobrih odnosa s medijima od strane organizatora (Zagrebačke filharmonije i Zagreb film festivala), to je projektu uvijek osiguravalo veliku medijsku popraćenost. Aktivan pristup na društvenim mrežama, ponovno od strane oba organizatora, osiguralo je značajnu prisutnost na društvenim mrežama, velik broj virtualnih „Like-ova“, posjetitelja, kao i dijeljenja sadržaja³⁰

Zagrebačka filharmonija, u vrijeme promocije fil(m)harmonijskih programa, dobije povećanje od prosječno dvjestotinjak novih *fanova* na svojoj Facebook stranici.

Fil(m)harmonija je dio svoje promocije temeljila na faktorima jedinstvenosti i aktualnosti – naime, u Hrvatskoj dotad nije bilo sličnih projekata, a Zagrebačka filharmonija i kino Europa njime svjetske trendove dovode pred zagrebačku publiku.

Uistinu, trend je prisutan među svim većim svjetskim orkestrima pa tako Njujorška filharmonija u sezoni 2016. izvodi kultnu *Priču sa zapadne strane* Roberta Wisea i Jaromea Robbinsa te *Manhattan* Woodyja Allena; Filharmonije Birminghama, Manchestera i Bristola glazbom uživo prate projekcije *Kuma* Francisa Forda Coppole (glazba Nino Rota), Simfonijski orkestar iz Indianapolisa izvodi tri filma iz sage o malom čarobnjaku Harryju Potteru... Isto tako, u repertoarima orkestrara diljem svijeta, može se primjetiti sve veći broj koncerata na kojima orkestar uživo izvodi poznate glazbene brojeve iz kulturnih filmova kao i orkestralne obrade popularnih rock hitova. Projektom *Salsa filharmonica* Zagrebačka

³⁰ opcija *Share*/Podijeli na društvenim mrežama

filharmonija napravila je interesantan spoj kubanske glazbe i salsa ritmova u orkestralnim aranžmanima. S tim je projektom nastupila u Novom Sadu te u Beogradu kao dio suradnje s Beogradskom filharmonijom. U tekućoj sezoni 2016./2017., najavljeni su slični projekti, ovaj put u kombinaciji s tangom i fadom.

Američki metal bend Metallica 1999. izdao je album naziva S&M (skraćena od Symphony&Metallica) u pratnji San Francisco orkestra pod ravnanjem Michaela Kamena koji je ujedno napravio i orkestralne aranžmane. Album je sadržavao Metallicine heavy metal pjesme izvedene u pratnji orkestra. Iako je bend *Deep purple* imao slične pokušaje u šezdesetim godinama prošlog stoljeća, kao i Freddie Mercury iz grupe *Queen*, ovo je bio svojevrsni presedan s obzirom da su ovim albumom povezani žanrovi glazbe sa suprotnih strana glazbenog asortimana, dotad smatrani nespojivim - heavy metal i klasična glazba. Suprotnost ide ne samo do žanrova glazbe, već i do životnih stilova društvenih skupina koji te vrste glazbe većinski i slušaju.

Filharmonijski orkestri pokazuju sve veću elastičnost i fleksibilnost u dopiranju do svojih publika. Orijentiranost prema tržištu i potreba zarađivanja navela su orkestre na promjenu ponašanja. Umjesto da programe biraju isključivo prema preferencijama i idejama umjetničkog ravnatelja, umjetničkog savjetnika ili svog šefa dirigenta, u kreiranju programa počinju voditi računa o okruženju u kojem djeluju i, što je najbitnije, o preferencijama publike. Kriza publike suvremeni je trend kojem su filharmonijski orkestri priskočili svojevrsnom „difuzijom“ aktivnosti: atraktivne glazbeno – scenske izvedbe za mlađe uzraste, spajanje s filmskom umjetnošću, spajanje s „nespojivom“ metal glazbom, koketiranje s rock glazbom, romskom glazbom, salsom, tangom i fadom i sve to na visokoj umjetničkoj i produkcijskoj razini - razbijaju predrasude o filharmonijskim orkestrima i klasičnoj glazbi te šire bazu svojih posjetitelja, ali što je još bitnije poštovatelja klasične glazbe. U vremenima dostupnosti čitavog arsenala modernih tehnika komuniciranja, marketinga i odnosa s javnošću, upravo ovo pokazuje da one mogu dobro poslužiti orkestrima u unapređenju poslovanja, ali dokazuje da programska politika, inovativnost u kreiranju programa, upravljanje programom i u konačnici - izvrsnost, i dalje ostaju temeljni stupovi djelovanja orkestrara. Stoga, suvremeni alati i instrumenti ostaju samo (nadasve korisna) nadogradnja temeljne djelatnosti.

7. **MODELI FINANCIRANJA KULTURE**

Prisutna su tri modela, odnosno načina financiranja kulture:

1. **BUDŽETNI (karakterističan za većinu europskih zemalja)**
2. **TRŽIŠNI (tzv. ZAPADNI MODEL kulturnog menadžmenta – karakterističan za zemlje poput SAD-a i Velike Britanije)**
3. **MJEŠOVITI**

1. Budžetni način financiranja kulture karakterističan je za većinu europskih zemalja. Izrasle u socijalističkoj tradiciji „države blagostanja“, snažna uloga države u financiranju kulture - s obzirom na društvenu komponentu kulture i njezinu ulogu u ukupnom razvoju društva, gotovo da se podrazumijevala. Kulturi se dugo vremena davao značaj zbog njezine uloge u izgradnji nacionalnog identiteta. Država je na sebe preuzela ulogu zadovoljavanja kulturnih potreba stanovništva, kao i činiti kulturu dostupnom širim slojevima stanovništva. Snažnim intervencijama u cijene (a često i program i upravu) postala je vlasnik/upravljatelj ustanove i „regulator tržišta“. Budžetnom modelu upravo zato se često pripisuje nefleksibilnost i centraliziranost, a najviše zamjera činjenica da kulturne institucije na taj način dobivaju sredstva neovisno o svojoj učinkovitosti, (ne)inventivnosti, kvaliteti rada i uspjehu kod publike.

2. Tržišni način financiranja kulture, karakterističan je za zemlje neoliberalne tradicije. On počiva na postulatu tržišta kao središnjeg mehanizma za rješavanje ekonomskih pitanja. Prevelike intervencije države u područje kulture znače narušavanje osnovnog načela na kojem se tržište temelji – načela slobodne konkurencije na globalnom tržištu. Pojedinci kao kupci, prema ovom modelu, imaju slobodu izbora za zadovoljenje svojih, individualnih kulturnih potreba. Struktura potražnje za određenim kulturnim ili umjetničkim sadržajem bit će najbolji pokazatelj njegova uspjeha na tržištu. Uspjeh kod publike ovdje postaje „mjerna jedinica“ njegove ekonomske isplativosti.

„O svemu odlučuje tržište, sve se odlučuje na tržištu“ (Dragičević Šešić, Stojković 2013:228)

Posljedično tomu, ovaj pristup ne ide na ruku širim društvenim skupinama, već imućnijim pojedincima koji, nastavno na veće prihode, dio sredstava mogu odvojiti za dokolicu.

Primjena svakog od modela ima svoje opravdanje i logiku u političkim sustavima, državnom uređenju, a posljedično tome i vrsti ekonomske politike različitih državnih sustava. Pitanje načina financiranja kulture dugo je bilo pitanje uloge države u društvu. U većini demokratskih zemalja, čak i onih koji su prošli tranziciju u demokratsko društvo, uloga i kontrola države se smanjivala slijedom pokušaja smanjivanja potrošnje javnog sektora te trendova decentralizacije i deregulacije tržišta. Iako se danas, tranzicijom mnogih država iz socijalističkog u kapitalističko društvo, razlika između modela financiranja kulture uvelike zamaglila, razlika je osobito vidljiva između zemalja zapadne, neoliberalne tradicije i tranzicijskih zemalja „odgajanih“ u socijalističkom državnom i društvenom uređenju. „Države blagostanja“ javno su financirale kulturu zbog njezine uloge u ukupnom razvoju društva, ali i zbog uloge koju je kultura imala u izgradnji nacionalnog identiteta. To je uostalom bio način da se kulturu „deelitizira“ i učini dostupnom širim slojevima stanovništva. Imajući na umu da je, sukladno Engelovim zakonima, rast razine kulturne potražnje i potrošnje proporcionalno dohotku i mogućnosti izdvajanja za dokolicu, država je dugo vremena na sebe preuzimala ulogu „regulatora tržišta“ te zadovaljavanja kulturnih potreba šireg sloja stanovništva, osobito siromašnijih slojeva.

S druge strane, tržišni sustav u kulturi prisutan je u zemljama s jakom tradicijom neoliberalizma koja počiva na postulatu individualizma i slobode izbora pojedinaca kao kupaca - državna pomoć i intervencija u kulturu narušava načelo slobodne konkurencije na globalnom tržištu te je stoga treba ograničiti. Dakle, država se u ovom modelu ne javlja kao direktni financijer - vlasnik i upravljač, već ima posrednu ulogu regulatora, odnosno katalizatora (poreznim olakšicama, nižim stopama PDV-a, itd.).

3. Ipak, kao i kod svih teorijskih modela kojima pokušavamo kategorizirati stvarnost, praksa nije jednoznačna. Pa tako Milena Dragičević Šešić i Branimir Stojković primjećuju da je došlo do „izvjesne konvergencije između modela“: tržišni način financiranja kulture je evoluirao te „to više nije samo prodaja proizvoda i usluga koje na tržištu pronalaze kupce i korisnike, već svojevrsna kombinacija financijskih davanja koja uključuje i javne subvencije, sponzorstvo, donatorstvo (kao oblik filantropske ili korporativne podrške)“ (Dragičević Šešić, Stojković 2013: 208). S druge strane zemlje budžetskog sistema u koji spada većina europskih zemalja, počele su sve više oblikovati porezne politike na način da se njima stimuliraju privatna ulaganja u kulturu i umjetnost.

Zanimljivi su i neki novi oblici financiranja kulture. U Velikoj Britaniji, prihodi od lutrije³¹ osiguravaju sredstva za „dobre namjene“, između ostalih, i za umjetnost³². Radio i televizija također sudjeluju u financiranju kulture. S obzirom da svoje prihode ostvaruju od pretplate građana, dio prihoda ustupaju u obliku nakande za emitiranje /autorska prava. Komercijalne televizije koje pak ne ostvaruju prihode od pretplate građana već od reklama – dio tih sredstava također ustupaju za autorska prava izvođačima programa. Sličan princip postoji i u Švicarskoj. U Italiji, Poljskoj i Mađarskoj, građani prilikom plaćanja poreza zaokružuju područje ili instituciju (od javnog interesa) kojoj žele namijeniti 1% svoga poreza.

Bez obzira na model financiranja kulture koji se primjenjuje u određenoj zemlji, država ipak zadržava svoju ulogu. Uloga države pritom može biti dvojaka:

1. Uloga **vlasnika/upravljачa** – kulturne ustanove direktno se financiraju putem ministarstva, grada, odgovarajućeg fonda ili vijeća.
2. Uloga **regulatora/katalizatora** –država indirektno, mjerama kreditne i porezne politike, stimulira razvoj kulturnog sektora – ukidanjem poreznih davanja za kulturne institucije u području kulture i umjetnosti, poreznim olakšicama za sponzore i donatore koji ulažu u kulturu ili pak omogućavanje kredita kulturnim institucijama uz povoljne uvjete (s dužim rokom otplate ili nižim kamatnim stopama).

³¹Nacionalna lutrija

³² 16.67 %

8. SPONZORSTVA U KULTURI

Financijsko udaljšavanje države od područja kulture dovelo je do stvaranja tiješnje veze između gospodarstva i kulture. U situaciji smanjenih državnih izdvajanja za kulturu i umjetnost, jača uloga sponzora i donatora kojima ulaganje u kulturu postaje dio poslovne politike. Stoga možemo govoriti da je u modernim demokratskim društvima i kapitalističkim državama došlo do svojevršne promjene paradigme u shvaćanju i percipiranju donatorstva/sponzorstva.

Sponzorstvo, a osobito donatorstvo (kao čin koji ne uvjetuje protučinidbu) svoje korijene ima u mecenstvu i „ta je pojava stara koliko i civilizacija velikih carstava u kojima je car bio prvi, ali često ne i financijski najmoćniji mecena“ (Dragičević Šešić, Stojković 2013: 222). Uostalom, čitava povijest glazbe svjedoči o presudnoj ulozi mecena za skladanje nekih od najvećih i najljepših djela glazbene literature. Ta su djela nastajala po narudžbi mecena i njihove donacije bile su način na koji su skladatelji preživljavali u teškim životnim uvjetima. Dok je u SAD-u i Velikoj Britaniji privredno sponzorstvo normalna stvar, koju država potiče regulatornim mjerama, u većini europskih zemalja, „izraslih iz tradicije mecenstva“ i uz to, naviknutih na kontinuirane državne dotacije, povezivanje ova dva sektora – gospodarstva i kulture, odnosno uplitanje velikih gospodarskih subjekata u područje kulture, dočekano je sa sumnjom i nepovjerenjem. Dragičević Šešić i Stojković ističu zanimljivu činjenicu da u većini europskih zemalja do prije dvadeset godina sponzorstvo, shvaćeno kao čin koji uključuje reciprocitet i protučinidbu i kao dio poslovne politike poduzeća, uopće nije postojalo. Čak i u razvijenim društvima poput Francuske i Njemačke, s dugom poviješću i tradicijom snažnih institucija i konsolidiranim sustavom upravljanja. Mecenstvo shvaćeno kao dobročinstvo, donatorstvo, čin bez protučinidbe - da, ali sponzorstvo - ne.

Tu dolazi do spomenute promjene paradigme u shvaćanju sponzorstva i to s obje strane ovog sponzorskog lanca. Izlazak kulturnih institucija na tržište, potreba da opstanu na tom nemilosrdnom tržištu, bez sigurnog državnog kormila, prisilila su ustanove kulture da se okrenu sebi i iznalaženju kreativnih i inovativnih načina postizanja samoodrživosti. Tako samoodrživost „za sve ambiciozne organizacije, koje žele očuvati kvalitetu rada u turbulentnim vremenima, postaje ključno pitanje ne samo opstanka, nego prije svega i razvoja.“ (Dragojević, Dragičević Šešić, 2008: 224). Samoodrživost ima i dodanu vrijednost za organizacije - osim što „jamči samostalnost i potrebno samopoštovanje, uvjerenost u postavljene ciljeve“ postaje „ključ kredibiliteta organizacije i kod mogućih donatora i sponzora“ (Dragojević, Dragičević Šešić 2008: 225).

Kulturne ustanove, silom prilike, počele su osviještavati potrebu financijske diverzifikacije resursa tj. važnost pribavljanja vlastitih sredstava u svrhu svog održanja i razvoja. Prikupljanje sredstava za vlastito djelovanje kako bi se mogli ostvariti programi i projekti namijenjeni korisnicima, naziva se aktivnošću *fundraisinga*. No, u procesu povezivanja s gospodarskim sektorom, bilo je, i još uvijek jest važno, da i gospodarstvo osvijesti sve benefite ulaganja sponzorskih sredstava u kulturu.

Promjena u percepciji sponzorstva dogodila se i kod gospodarskih subjekata - sponzorstvo se prestaje shvaćati kao isključivo filantropska aktivnost, a postaje dio poslovne politike, tehnika komunikacije, marketinški instrument i sredstvo odnosa s javnošću za podizanje reputacije i imidža kompanija u javnosti.

No, da bi sponzorstvo imalo učinak na marketinšku i poslovnu politiku poduzeća, ono se „mora zasnivati na pravilima, biti strogo kontrolirano i praćeno“. (Dragičević Šešić, Stojković, 2013 : 226)

U nastavku ću se ipak zadržati na dva ključna motiva za sponzoriranje kulturnih ustanova :

1. Društveno odgovorno poslovanje

U Europi i svijetu raste broj kompanija koje integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje, a na taj način integriraju svoje poduzeće u okruženje u kojem djeluje. Davanjem donacija ili sponzoriranjem lokalnih sportskih klubova, kulturnih manifestacija, lokalnih udruga, kulturnih projekata, projekata za djecu, poduzeća nastoje zavrijediti i opravdati podršku društva u kojem djeluju, stvarajući o sebi percepciju kao institucije koja prepoznaje i promovira važne društvene vrijednosti i koja donosi napredak. Na društveno odgovorno poslovanje gleda se kao na investiciju, a ne kao na trošak poduzeća. Pregledom mrežnih stranica uspješnih kompanija u Hrvatskoj (Ina, Jadranski naftovod, Lidl, Erste banka, Zagrebačka banka) društveno odgovorno poslovanje izdvaja se kao zasebna kategorija kojoj ove kompanije daju na važnosti. Tako se INA „pri izboru projekata koje će sponzorirati ili donirati prvenstveno rukovodi kriterijem visokog stupnja korisnosti projekata za širu zajednicu i potrebe društva“³³, LIDL svoj „uspjeh u Hrvatskoj želi podijeliti sa zajednicom u kojoj djeluje, želi biti aktivan član društva i još snažnije poduprijeti kazališnu scenu“³⁴, a

³³www.ina.hr

³⁴<http://www.lidl.hr/hr/4679.html>

JANAF nastoji biti „dobar susjed“ i „pravi partner“ što je vidljivo i iz pozornosti koju poklanja društvenoj zajednici, prvenstveno onoj lokalnoj.“³⁵

U pokušaju pronalaženja i privlačenja sponzora za svoje programe, kulturne institucije također se pozivaju na društveno odgovorno poslovanje kompanija. Potencijalni sponzori najčešće su zainteresirani upravo za ulaganje u projekte i programe za djecu jer na taj način preuzimaju brigu i dio odgovornosti (i tako se pozicioniraju u percepciji javnosti) za kulturno obrazovanje mladih generacija te potiču kreativne, interaktivne projekte kroz koje mladi razvijaju svijest i interes za kulturu. Isto tako, uključuju se na način da subvencioniraju ili u potpunosti pokriju troškove ulaznica za dolazak djece zaposlenika kompanije, djece iz domova za nezbrinutu djecu, djece s poteškoćama u razvoju ili djece iz udaljenijih mjesta na koncerte, predstave i ostale kulturne sadržaje.

I same kulturne institucije osvijestile su važnost uvođenja društveno odgovornog poslovanja u svoje djelovanje pa su se tako stvorile pozitivne prakse i primjeri. Beogradska filharmonija tako angažira mentalno nedovoljno razvijene osobe da dijele koncertne programe s ciljem njihove socijalne inkluzije, odnosno njihova društvenog uključivanja u zajednicu, održava koncerte u domovima umirovljenika, ugošćuje učenike Škole za slijepu i slabovidnu djecu na svojim koncertima, odlazi u druge krajeve Srbije kako bi i ljudima izvan Beograda omogućila pristup kulturi. Berlinska filharmonija u sklopu svog edukacijskog programa *Zukunft@Bphil*³⁶ također omogućuje djeci i mladima da se besplatno uključe u programe glazbene edukacije, podupirući tako mlade ljude da ostvare svoj puni potencijal i steknu potrebno samopuzdanje. U skladu s politikom njemačke vlade i Europske unije u poticanju socijalne inkluzije izbjeglica iz Sirije, Berlinska filharmonija i Deutsche Bank osnovali su novi obrazovni program namijenjen mladim izbjeglicama s ciljem „da pronađu svoje mjesto ne samo u Zboru“³⁷, nego i u njemačkom društvu.“

Dan odškrinutih vrata Zagrebačke filharmonije posjetili su korisnici Centra za autizam, besplatne ulaznice za programe Fil(m)harmonije omogućene su korisnicima Domova za nezbrinutu djecu, a u planu su posjeti članova orkestra bolnicama, točnije dječjim onkološkim odjelima.

Upravo nedavno svjedočili smo i potezu HNK Rijeka koji je zaposlio dva dečka s Downovim sindromom kao biljetere u kazalištu.

³⁵ <http://www.janaf.hr/janaf-d-d-i-drustveno-odgovorno-poslovanje/>

³⁶ *Budućnost @Bphil*

³⁷ *Zbor Vocal Heroes* u sklopu obrazovnih programa za mlade Berlinske filharmonije

2. Tržišne motivacije (bolji plasman proizvoda, imidž, transfer imidža...)

Osim društveno odgovornih motivacija, gospodarski subjekti sponzoriranjem pojedinaca i institucija iz područja kulture i umjetnosti pronašli su uspješan način unapređenja svog korporacijskog identiteta. Pritom kompanije osobito vode računa o „kompatibilnosti“ misija/vizija/ciljeva s institucijom koju sponzoriraju. Gospodarski subjekti za sponzoriranje biraju institucije/proizvode čiji se „iskaz temeljnih vrijednosti“³⁸ poklapa s onima kompanije. Suradnja Berlinske filharmonije i Deutsche Bank, riječima predsjednika Uprave Deutsche Bank Johna Cryana, objašnjena je na sljedeći način: „Berlinska filharmonija jedan je od najboljih svjetskih orkestara, koji privlači publiku diljem globusa. Izvanredna kvaliteta, inovativnost i energija ujedineni u stvaranju „razlike“, čine Berlinsku filharmoniju idealnim partnerom za Deutsche Bank“. Od domaćih primjera, Krašovo sponzorstvo Dubrovačkih ljetnih igara u medijima je komunicirano na sljedeći način:

„Dubrovačke ljetne igre jedinstveno su mjesto susreta umjetnosti i tradicije, baš kao što je tvrtka Kraš sinonim za vrhunsku kvalitetu i dugogodišnju tradiciju, pa tako ne čudi suradnja Kraša i ove ugledne manifestacije.“

“Dubrovačke ljetne igre vrhunac su hrvatske kulturne ponude, baš kao što je Bajadera kraljica Kraševog asortimana.”³⁹

Vežu između gospodarstva i kulture među prvima u Hrvatskoj prepoznala je Tvornica duhana Rovinj pa se o ovom modelu često govori kao o uspjeljoj „Rovinjskoj formuli“. Iako je suradnja Tvornice duhana Rovinj s institucijama iz područja kulture i umjetnosti bila način na koji je kompanija „doskočila“ strogim zakonskim ograničenjima o oglašavanju duhanskih proizvoda i s time povezanim etičkim nedoumicama, „Rovinjska formula“ i dalje ostaje primjer da ulaganje u kulturu i umjetnost, ukoliko strateški osmišljeno, donosi dvostruku korist – kako sponzoriranim institucijama, tako i kompanijama koje tako na društveno prihvatljiv način posredno komuniciraju s ciljnim grupama i zajednicom. U Hrvatskoj, Podravka je također bila jedna od pionira - financijera kulture i umjetnosti, što se poklapalo s njezinim imidžem „kompanije sa srcem“.

Osim zajedničkih vrijednosti, poklapanje ciljane publike također može biti „okidač“ za sponzorstvo te poligon za stvaranje „win-win“ situacije ključne kod sponzorstva. U tom

³⁸ Iskaz temeljnih vrijednosti (eng. *Company creed*) Pavičić, Alfrević i Aleksić (2006: 79) definiraju kao „filozofiju na kojoj je utemeljena organizacija“; kao „temeljne principe kojih se organizacija u svom djelovanju pridržava“

³⁹ Večernji.hr <http://www.vecernji.hr/glazba/kras-i-jedinstvena-bajadera-drugu-godinu-zaredom-partner-dubrovačkih-ljetnih-igara-1107382>

slučaju, sponzorstvo postaje tehnika komunikacije. Odnosi s javnošću stavljaju se u funkciju sponzorstva i sponzorstvo se stavlja u funkciju odnosa s javnošću.

9. FUNDRAISING U KULTURI

Beogradska filharmonija uspješni je primjer spomenutog *fundraisinga*. U vrijeme dok je Ivan Tasovac bio na čelu Beogradske filharmonije, osmišljen je model financiranja kulture kroz suradnju privatnog i javnog sektora u Srbiji, i to s „primarnim ciljem da poboljša finansijsku situaciju Beogradske filharmonije, sistemom sponzora i prijatelja“. Beogradska filharmonija postala je inicijator i nositelj ideje suradnje javnog i privatnog sektora u financiranju kulture u čitavoj Srbiji. To ne samo da je postalo glavno težište njenog razvoja, već i njezin društveni kapital koji joj je donio dodatnu promociju i prepoznatljivost u kulturi Srbije, ali i čitave regije. Kako i sami napominju: „Dva naizgled udaljena svijeta, kultura i privreda, u svojoj suštini neraskidivo su povezana, posebno u današnjem trenutku. Upravo u kriznim vremenima, institucije kulture dobijaju na značaju...i pred njima je šansa da postanu pokretači razvoja našeg društva, namećući nove i uvek više standarde poslovanja“. Ovaj princip, kako je nazivaju,

„korporativne filantropije“ bio je i glavna misao vodilja osnivanja Fondacije. Beogradska filharmonija bila je organizator i trodnevne Konferencije o saradnji privatnog i državnog sektora u finansiranju kulture, na kojoj su okupili gospodarstvenike, medije i političku elite te tako za „isti stol“ posjeli sve zainteresirane aktere i razvili javnu raspravu o problemu financiranja kulturnih institucija.

Zagrebačka filharmonija, nažalost, dosad se nije pokazala toliko uspješnom u privlačenju sponzora. Godine 2012. potpisan je Ugovor o generalnom sponzorstvu sa Zagrebačkom bankom za tri naredne sezone. Nakon tri godine, zbog promjena u Upravi Zagrebačke banke, Ugovor o sponzorstvu nije nastavljen. Od tada, Zagrebačka filharmonija okuplja nekolicinu sponzora, no nije pokazala stanovitu uspješnost u pronalaženju novih. U pokušajima privlačenja sponzora za svoje projekte, cikluse i programe Zagrebačke filharmonije, primijećeno je određeno nerazumijevanje kompanija – potencijalnih sponzora za ulaganje u programe klasične glazbe. Potencijalni sponzori najviše su interesa pokazali za koncerte na otvorenom s obzirom da se na takvim događanjima okuplja velik broj ljudi, potencijalno njihove ciljane skupine, te im se na taj način otvara prostor za direktni marketing. Kontaktirane kompanije bile su zainteresirane za projekte Filharmonije povezane s popularnim imenima hrvatske estrade, koji su, međutim, među redovnim pretplatnicima Zagrebačke filharmonije često percipirani kao komercijalizacija klasične glazbe, zbog čega se uostalom takvi projekti ni ne organiziraju često, pažljivo se biraju umjetnici s kojima se nastupa te se takvi koncerti uobičajeno stavljaju izvan redovitih ciklusa.

U slučaju Zagrebačke filharmonije u najvećem broju slučajeva, sponzorstvo je odraz dobrih poslovnih veza Uprave institucije ili pak odraz osobnog interesa i strasti vlasnika/glavnog menadžera kompanije prema klasičnoj glazbi.

Uspješan *fundraising*, prikupljanje sredstava putem sponzora i donacija nikad nije bio jednostavan. Pretendenata za relativno oskudna sponzorska sredstva je puno, procedure konkuriranja za njih su kompleksne i pretpostavljaju visoku kompetentnost organizacija koje konkuriraju. Od institucija u kulturi - pretendena na sponzorska sredstva stoga se očekuje proaktivan pristup prema potencijalnim sponzorima/donatorima, plansko pristupanje *fundraisingu* s osmišljenom i inovativnom kampanjom, ponudom, ciljevima, poštivanjem rokova za podnošenje zahtjeva za sponzorstvo i ispunjavanjem procedura za eventualno dobivanje sredstava. To podrazumijeva profesionalne i menadžerske kapacitete organizacije te jačanje istih.

Treba uzeti u obzir da tranzicijske zemlje, poput Hrvatske i Srbije, iza sebe nemaju jasnu i razrađenu potporu kulturnih politika da različitim mjerama potaknu ulaganja u kulturu, kao i to da nisu učinile ništa ili vrlo malo da sebi financijski olakšaju i povežu gospodarski sektor s onim kulturnim i umjetničkim. Uspjeh Beogradske filharmonije u promišljanju i domišljanju načina, pa čak i preuzimanja uloge inicijatora takvih tendencija, ipak govori da djelomičnu ulogu „krivca“ u relativno neuspješnom traženju sponzora, Zagrebačka filharmonija može pripisati nedovoljnim organizacijskim kapacitetima, nedostatku vještina i znanja postojećeg zaposleničkog kadra za prilagođavanje novim zahtjevima tržišta.

Smanjivanjem proračunskih izdvajanja (bilo da se radi o gradskom, županijskom ili državnom proračunu) za potrebe kulture i umjetnosti, institucije i organizacije bile su prisiljene održivost tražiti i osigurati na tržištu te se tamo izboriti za svoj dio „tržišnog kolača“. To ih je, kao što sam navela ranije, približilo gospodarskom sektoru, a, prirodno i „menadžerskom“ načinu razmišljanja i korištenju menadžerskih i marketinških metoda karakterističnih za taj sektor. No, te iste države koje su počele smanjivati proračunska izdvajanja i dotacije i „bacile“ institucije na tržište, najčešće pokazuju bazično nerazumijevanje bitnih pretpostavki funkcioniranja tržišnog sustava ne samo u kulturi, nego i općenito.

Da bi tržišni sustav u kulturi funkcionirao, jako gospodarstvo (gospodarska razvijenost zemlje) te funkcioniranje pravne države prvi su na listi prioriteta. Isto tako, neophodno je da države, mjerama kulturne i financijske politike potiču ne samo ulaganja u kulturu, već i kulturnu potrošnju građana. Dakle, potrebno je da država postepeno, odgovarajućim mjerama

i politikama, dio svojih nekadašnjih funkcija prebacuje na to isto „tržište“. Naglasak je na postepenom. Jer sve dok te uvjete ne osigura, ona i dalje ima nezamjenjivu ulogu i odgovornost za razvoj kulture i umjetnosti.

Stoga, nije dovoljno samo „prekopirati“ zapadne modele financiranja kulture. Oni imaju svoju genezu u povijesnim, političkim i ekonomskim sustavima zemalja u kojima su nastajali. Vrijeme će pokazati, a već i pokazuje da je smanjivanje proračunskih izdvajanja za institucije kulture u zemljama naviklima na sigurne državne/gradske/županijske dotacije najbolja stvar koja se mogla dogoditi tim institucijama u njihovu buđenju iz „zimskog sna“, „institucionalne skleroze“⁴⁰ i „kolektivne apatije učesnika“⁴¹.

One više ne mogu čekati prekrivenih ruku i očekivati drugačije rezultate primjenom istih metoda i rješenja. One moraju raditi na programskoj izvrsnosti, kvalitetnim programima, produkcijama, uvesti inovativne načine marketinškog plasmana svojih proizvoda, stvarati konkurentsku prednost i razmišljati poduzetnički. U tome im mogu pomoći i pozitivna iskustva i znanja drugih kao i usavršavanja na području kulturnog menadžmenta.

⁴⁰ Pojam korišten u knjizi *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima* autora Sanjina Dragojevića i Milene Dragičević Šešić (2008)

⁴¹ *Ibid*

10. **SUVREMENE TEHNIKE ODNOSA S JAVNOŠĆU, MARKETINGA I PROMOCIJE FILHARMONIJSKIH ORKESTARA**

Filharmonijski orkestri tradicionalno su relativno zatvorene institucije kulture sa specifičnim osobitostima. S obzirom na odnos prema tržištu, Dragičević Šešić i Stojković klasificiraju ih kao „neprofitne, tržišno deficitarne djelatnosti“. Orkestri su ustanove s visokim strukturnim troškovima, ali s malom mogućnošću da te troškove kompenziraju svojom redovnom koncertnom djelatnošću. Cijene ulaznica za filharmonijske koncerte daleko su ispod stvarne cijene, a politika cijena (popusti za umirovljenike, studente, učenike, posjetitelje izvan grada – sjedišta orkestra...) neophodni je i nezaobilazan alat zadržavanja redovnih posjetitelja/pretplatnika, ali i onih povremenih. Kod definiranja cijena svojih proizvoda, kao i kod većine kulturnih ustanova, polazi se od razine životnog standarda u zemlji te se za većinu programa ne mogu postaviti realne cijene. Zagrebačkoj, kao i Beogradskoj filharmoniji, s obzirom na ekonomsku situaciju u njihovim matičnim državama, takva situacija ne ostavlja puno manevarskog prostora, kao ni prostora za kompenzaciju troškova velikih i skupih koncertnih produkcija.

Osim toga, usluga koju nude na tržištu – njihovi koncertni programi, imaju vrlo ograničeno tržište. Uspjeh plasmana svog proizvoda/usluge na tako ograničenom tržištu uvelike ovisi o umješnosti samih institucija da inovativnim i kreativnim programima, aktivnostima i projektima kao i marketinškim i PR alatima :

1. zadrže svoju ciljnu grupu - redovne posjetitelje svojih koncerata/pretplatnike
2. animiraju povremenu ili ne-publiku te tako povećaju mogućnosti za širenje opće publike

S obzirom da je publika koja posjećuje koncerte klasične glazbe u pravilu zrelije dobi, odgoj i edukacija publike mlađe životne dobi postavlja se visoko na listi prioriteta ciljeva svakog od orkestrara.

Razvoj tehnologije, osobito interneta nametnuo je i uvelike definirao nove načine komunikacije s (potencijalnim) publikama. Osobito pritom mislim na porast utjecaja i popularnosti društvenih mreža koje su postale nezaobilazan marketinški i komunikacijski čimbenik svake institucije, bila ona privatna, javna, civilna, iz područja kulture, gospodarstva ili nekog drugog. No, osim društvenih mreža, orkestri su pokazali da se mogu nositi sa

zahtjevima modernog kulturnog tržišta, da mogu biti „klasični i tradicionalni“, a i dalje u trendu, da se znaju „otvoriti“ na pravi način uz prave marketinške metode i u konačnici da korištenje inovativnih i kreativnih rješenja donosi rezultate. Izdvojit ću nekoliko primjera tih kreativnih „rješenja“ koja su uistinu dala odgovore na probleme s kojima se susreću u svome djelovanju:

10.1. Komunikacija putem društvenih mreža

Društvene mreže nesumnjivo su globalni komunikacijski fenomen. Po modernom principu „Ako nisi na društvenim mrežama, kao da i ne postojiš“, gotovo sve kulturne ustanove na svijetu ih koriste. No, popularnost društvenih mreža kao komunikacijskih kanala među kulturnim institucijama ne čudi i iz još jednog razloga. U uvjetima suvremenog medijskog tržišta vođenog uglavnom zaradom, kultura gubi svoj dio medijskog kolača. Naglasak je na tzv. „celebrity kulturi“, društvu spektakla i medijskom senzacionalizmu. Mediji stavljaju naglasak na spektakle i senzacije pod opravdanjem da je upravo to ono što publika želi, a posljednično tome i „ono što prodaje novine“.

U suvremenom svijetu medijskog trivijalizma, spektakla i senzacionalizma, kultura se čini posve nezanimljiva, pomalo dosadna, a sukladno tome je i tretirana u medijima – kao marginalna.

Kulturne institucije imaju mnogo prepreka na putu do medijske pažnje. Koncerti klasične glazbe, izložbe, redovna kazališna djelatnost nisu medijski atraktivna ukoliko se netko od medijskih ličnosti ne pojavi na premijeri. Preporuke PR stručnjaka su da od svakog eventa (dogadjaja) treba napraviti vijest. Naša kulturna djelatnost ima velikih problema da, primjerice, svakog petka, od redovnog koncerta u jednom od tri ciklusa napravi vijest i dobije svoj komadić medijskog prostora.

Stoga, društvene mreže za kulturne institucije postaju „vrata“ koja su se otvorila kada su im mediji počeli zatvarati prozore. Putem društvenih mreža osim što djelujemo ciljano, precizno možemo mjeriti efekte uloženog. One postaju poželjan i koristan medij iz nekoliko razloga koje bi izdvojila kao ključne:

- Osim što su dobar medij za informiranje (i ne manje važno – podsjećanje) postojeće i potencijalne publike o redovnim aktivnostima, promjenama i novostima, imaju važnu

komponentu koja ih razlikuje od masovnih medija, a to je mogućnost povratne reakcije istim kanalom i dijaloga između ponuđača i potrošača

- Financijska komponenta – postizanje maksimalnih rezultata s minimalnim ulaganjima
- Pružaju neposredan i brz pristup postojećim (i potencijalnim) korisnicima
- Mogućnost segmentacije ciljne grupe (pr. Facebook ima za to najefikasnije i najmodernije alate)
- Mogućnost evaluacije svake kampanje na temelju precizne statistike - što je dobra podloga za strategiju daljeg oglašavanja na osnovu opsežnih i preciznih analiza
- Poboljšavanje dosega reklamnih kampanja
- Poboljšavanje posjećenosti korporativnih internetskih stranica

Društvene mreže neminovno pružaju brojne mogućnosti. Te mogućnosti treba prepoznati, ali i taj potencijal znati iskoristiti. Razvojem društvenih mreža razvila se i jedna nova „profesija“ . *Community management* - kombinacija je korisničke podrške, marketinga i odnosa s javnošću, a u tom se području obrazuju stručnjaci specijalizirani upravo za komunikaciju/interakciju s korisnicima putem društvenih mreža⁴². Dok u Zagrebačkoj filharmoniji poslove iz područja *community managementa* pokrivaju Koordinator odnosa s javnošću te Voditeljica promidžbe kao dio radne obveze, Beogradska filharmonija zaposlila je Koordinatora za društvene mreže - osobu zaduženu isključivo za obavljanje te vrste posla, a koja djeluje unutar i u koordinaciji sa Službom odnosa s javnošću.

Beogradska filharmonija kao najefikasniju marketinšku strategiju u posljednjoj godini izdvaja upravo oglašavanje na Facebooku.

Sve tri filharmonije obuhvaćene ovim radom: Zagrebačka⁴³, Beogradska⁴⁴ i Berlinska filharmonija⁴⁵ imaju svoje Facebook profile. Beogradska i Berlinska filharmonija osim na Facebooku, prisutne su i na društvenoj mreži Twitter te na Instagramu. Društvena mreža Instagram društveni je medij za dijeljenje fotografija. Svoju popularnost vjerojatno duguje činjenici što je postavljanje fotografija omogućeno samo putem mobitela (Instagram aplikacija na pametnim telefonima), fotografije moraju biti u tzv. polaroid kockastom obliku, a pruža mogućnost korištenja mnogobrojnih filtera za modificiranje fotografija. Izrazito je dobro povezan s društvenim mrežama poput Facebooka i Twittera

⁴² Alen Šimec, Sanja Duk: *Integracija društvenih mreža i utjecaj na oglašavanje u javnom sektoru*

⁴³ U trenutku pisanja rada Zagrebačka filharmonija ima 7.742 Facebook fanova

⁴⁴ U trenutku pisanja rada Beogradska filharmonija ima 28.029 Facebook fanova

⁴⁵ U trenutku pisanja rada Berlinska filharmonija ima 981.820 Facebook fanova

putem kojih je omogućeno dijeljenje fotografija. Stoga, Instagram se služi još jednim iznimno važnim komunikacijskim sredstvom čija se važnost često zapostavlja, a Instagram dokazuje da njegov utjecaj nije zanemariv – fotografija kao ekspresija, kao sredstvo koje „govori više od tisuću riječi“, kao pogodno sredstvo za viralno „dijeljenje“ sadržaja, kao snažno komunikacijsko sredstvo.

Youtube kanal koriste/imaju sve tri spomenute filharmonije s obzirom na njegovu važnost u prenošenju ključnog audio, a ujedno i vizualnog doživljaja širokim „internetskim“ masama. *„Važno je dakle razviti strategije i postaviti ciljeve, odrediti ciljne skupine i njihove karakteristike, kreirati poruke, utvrditi rokove te način mjerenja učinkovitosti. Paralelno s tim treba upoznati zajednicu, prilagoditi joj sadržaj (kao i karakteristikama pojedinih društvenih mreža) na inovativan način, pratiti postojeću (najbolju) praksu, oslušivati kako to rade drugi i ne zaostajati u postojećim trendovima. U današnjim uvjetima brojnih tehnoloških mogućnosti te upotreba i primjena komunikacijskih platformi, postizanje krajnjih ciljeva za community menadžera u ovom izrazito kreativnom sektoru – ograničeno je samo u mjeri njegove (ne)kreativnosti.“*⁴⁶ (Sandra Bencun Soldo, account i community managerica u agenciji Jasno i glasno)

Kako se voljom i smislom za komunikaciju kulturne institucije, obično namijenjene uskom krugu ljudi, mogu približiti i širokoj publici, uspješno je pokazao Ivan Tasovac, nekadašnji direktor Beogradske filharmonije (danas ministar kulture i informiranja Republike Srbije. Naime, Ivan Tasovac popularni je „Twitteraš“ u Srbiji i jedan od praćenijih javnih osoba (ima mnoštvo followersa⁴⁷) na Twitteru. Osim svojim karizmatičkim vodstvom⁴⁸, Ivan Tasovac je vještijim služenjem društvenim mrežama i popularnošću na njima priskrbio Beogradskoj filharmoniji velik broj simpatizera koji možda nisu korisnici njihovih usluga niti dolaze na koncerte, ali putem toga razvijaju poštovanje prema instituciji, počinju ju pratiti, percipirati i dijeliti vrijednosti koje ona promovira.

⁴⁶ PlanB <http://planb.hr/kulturne-organizacije-na-drustvenim-mrezama/>

⁴⁷ (*followers* su osobe koje su odabrale da prate određenog korisnika, a za razliku od Facebooka, to im druga osoba ne mora odobriti)

⁴⁸ Dragojević i Dragičević Šešić u svojoj knjizi *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima* govore o karizmatičko- liderskom modelu upravljanja, no unatoč velikoj prepoznatljivosti koju je Ivan Tasovac priskrbio Beogradskoj filharmoniji, ovdje se ipak ne može govoriti o tom tipu upravljanja. Naime, i nakon odlaska Ivana Tasovca s mjesta direktora Filharmonije, institucija je nastavila uspješno djelovati čime su pokazali da javnost nije identificirala Beogradsku filharmoniju samo s „likom i djelom“ njezina direktora već s prepoznatljivim konceptom poslovanja institucije.

10.2. Blog

Beogradska filharmonija, uz postojeću web stranicu, pokrenula je i blog pod nazivom „Metronom – o koncertima iz dva ugla.“⁴⁹. Tekstove ispisuju njihovi pretplatnici, filharmoničari, muzikolozi i fenomenolozi.

O istom koncertu pišu pretplatnici i filharmoničari, naizmjenično s fenomenolozima i muzikolozima. Na Metronomu se objavljuju tekstovi o svim koncertima redovnog repertoara Beogradske filharmonije (nakon što svaki koncert završi). Tu se mogu pročitati zanimljivi tekstovi ljudi različitih zanimanja, spola, uzrasta, preferencija koji pišu blog o svom doživljaju glazbe i glazbenika Beogradske filharmonije.

„Čitaoci na stranicama Metronoma imaju priliku da klasiku sagledaju drugačije, da požele da urone u ovaj svet, dožive ga i istraže. Svakog petka se dešava jedna posebna magija koja čini da se nakon koncerta osećate potpuno drugačije jer vas ta dva sata muzika štiti. Ovu “misteriju” koncerta želimo da preispitamo i istražimo kroz lične utiske onih koji su njegov deo, i da je prenesemo dalje kroz “zaraznu” formu bloga“

(Jelena Milašinović, PR Beogradskefilharmonije).

Na svoj su blog (a onda i na koncerte, s obzirom da je to preduvjet i glavna tema tekstova objavljenih na blogu) pozvali i poznate i utjecajne pisce i blogeraše te tako dodatno pojačali atraktivnost svog bloga, ali i njegovu disperziju u široj javnosti.

10.3. Flash mob

Flash mob definiran je kao „grupa ljudi koja se iznenadno okuplja na javnom mjestu, izvodi neobičan i naoko besmislen akt u kratkom vremenu, a zatim brzo rasprši, obično sa svrhom zabave, satire ili umjetničkog izražavanja. Ekipa/rulja koja izvodi flash mob najčešće se organizira putem telekomunikacija, društvenih mreža ili e-mailova. U pravilu, ljudi uključeni u flash mob se ne moraju poznavati međusobno, čak dapače, poželjno je da se okupljaju spontano i putem interneta. Osnivač i organizator prvog flash moba Bill Wasik, inače - viši urednik novina *Huffington post*, izjavio je da je to bio svojevrsni „društveni eksperiment“ za podcrtavanje atmosfere rastućeg konformizma u modernim društvima i svojevrsni *statement* i

⁴⁹ blog.bgf.rs

show off s ciljem pokazivanja utjecaja gomile na nekom javnom mjestu. Najčešće ga uspoređuju s performansom, kako se i neslužbeno prevodi: Performans gomile.⁵⁰

Iako kao koncept Flash mob nije gotovo uopće analiziran od strane stručnjaka, niti postoje dokazi i analize njegove učinkovitosti u svrhe marketinga/promocije/slanja poruke, mnogobrojni svjetski orkestri u njemu su očito pronašli učinkovit način umjetničkog izražavanja te interesantan alat za promociju i privlačenje interesa medija i javnosti. Blogger Chase Jarvis na svom je blogu izdvojio Top 6 orkestralnih flash mobova odnosno onoga što on naziva „*hit and run*“ (pogodi-i-bježi) kulturom na javnim mjestima. Ujedno je u sklopu bloga objasnio zašto je flash mob toliko pogodno sredstvo promocije za orkestre. „*Ima jedna stvar kod klasične glazbe u koju sam uvijek vjerovao: puno je bolje vidjeti izvedbu uživo, nego slušati snimku izvedbe. Iako je to u pravilu tako za sve vrste glazbe, višeslojna priroda klasičnih kompozicija (posebno onih djela koja traže velike sastave orkestra) čini ih još bolje ugođenima od bilo koje solo izvedbe. Još kad se takve izvedbe dogode na javnim mjestima, iskustvo je još toliko radikalnije, upečatljivije. Izlazeći iz svog prirodnog okruženja koncertnih dvorana savršene akustike i kontroliranih uvjeta okoline u kaos flash moba, ovo su šest mojih omiljenih klasičnih izvedbi iz cijelog svijeta.*“⁵¹

U pravilu, orkestri su kao mjesto izvedbe svojih flash mob-ova odabirali javna mjesta gdje se prirodno okuplja velik broj ljudi – obično su to glavni gradski trgovi, sredstva javnog prijevoza, metroi ili metro stanice. Kako bi se dobilo na efektivnosti, izvode uglavnom ulomke popularnih djela klasične glazbe prepoznatljive i ljudima koji klasičnu glazbu u pravilu ne slušaju.

Valles Symphony Orchestra (Španjolska) na jednom od katalonskih trgova izveo je Beethovenovu *Odu radosti* (4. stavak Beethovenove 9. simfonije), Kopenhaška filharmonija (Danska) dvaput je napravila flash mob – jednom na stanici metroa izvodeći Griegovog *Peer Gynta*, a durgi put na glavnoj željezničkoj postaji izvedbom Ravelovog *Bolera*. Simfonijski orkestar Indianapolisa (SAD) istu stvar pripremio je u prostoru lokalnog shopping centra izvodeći Čajkovskog i Vivaldija. Kao osobito upečatljiv flash mob dokumentiran je i *Star wars* flash mob poznatog njemačkog Rundfunk orkestra u gradu Cologne, izvodeći popularnu glavnu temu iz *Ratova zvijezda*.

Osim direktnog efekta na publiku koja se nađe na licu mjesta, uključujući sve one koji

⁵⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/Flash_mob

⁵¹ <http://www.chasejarvis.com/blog/top-6-orchestra-flashmobs-acts-of-robust-hit-and-run-culture-in-public-spaces/>

trenutak snime svojim mobilnim kamerama - snimljeni flash mobovi dijele se putem društvenih mreža, na web stranicama i na Youtube kanalu. O efektu flash moba dovoljno govori podatak da video snimka flash moba Kopenhaške filharmonije u metrou, na You tube kanalu ima više od devet milijuna pogleda.

Beogradska filharmonija, poznata po svojim inovativnim i često provokativnim načinima privlačenja medijske i javne pozornosti, ovaj je svjetski trend iskoristila kao medij za javno izricanje poruke i ukazivanje na probleme s kojima se susreću. Flash mob ili, kako ga nazivaju srpski mediji, Ad hoc perforamans, izvelo je pet članova Beogradske filharmonije u samom srcu Beograda – popularnoj beogradskoj Ulici Strahinjčića bana. Nakon odsviranog jednog jazz klasika i pljeska okupljene gomile, raširili su transparent: „Hvala što ne dolazite - Beogradska filharmonija“. Video clip je preko društvenih mreža za pola dana vidjelo nekoliko desetina tisuća ljudi, a spot je napravljen s ciljno provokativnom i smišljenom porukom da izazove reakcije, kako bi ljudi više pričali o umjetnosti i kulturi te je sastavni dio kampanje Beogradske filharmonije. Redatelj spota Vladimir Đukelić, za medije je objasnio da je ovaj vid "viralnog" marketinga zapravo najava početka nove sezone Beogradske filharmonije, za koju su karte već unaprijed rasprodane, a da je koketiranjem s popularnom kulturom pažnja usmjerena ka klasičnoj muzici, koja po njegovom mišljenju itekako može biti provokativna.

10.4. Digitalna koncertna dvorana Berlinske filharmonije (*Digital Concert Hall*)

Berlinska filharmonija krajem 2008. godine učinila je pionirski pothvat i zajedno sa sponzorom „Deutsche Bank“ učinila „vizionarski projekt mogućim“⁵². Projekt Digitalne koncertne dvorane „otvara auditorij Berlinske filharmonije ljubiteljima glazbe diljem svijeta“, on „prelazi nacionalne granice i omogućava ljudima svih dobi i socijalnih pozadina pristup klasičnoj glazbi“⁵³.

Koncept digitalne koncertne dvorane uistinu je revolucionaran, ali je isto tako i predmet mnogobrojnih rasprava o tome je li to zapravo budućnost klasične glazbe gdje ćemo sve češće pozivati Berlinske (i ostale) filharmoničare u svoje dnevne sobu, sjedala koncertnih dvorana mijenjati udobnim naslonjačima, uredima i sredstvima javnog prijevoza tako malo - pomalo mijenjati naše kulturne navike. Pretplatom na kanal Digitalne koncertne dvorane i skidanjem aplikacije, bilo tko može pratiti koncerte čak i dok se vozi u autu/tramvaju/vlaku/u pauzi od posla. Digitalna koncertna dvorana digitalna je platforma koja pruža mogućnost pretplate i

⁵² Izjava Johna Cryana, predsjednika Uprave Deutsche Bank

⁵³ <https://www.berliner-philharmoniker.de/en/>

praćenja koncerata Berlinske filharmonije putem televizora, kompjutera, tableta ili pametnog telefona. Pretplata na kanal donosi pristup svim prijenosima koncerata, kako uživo, tako i velikoj digitalnoj arhivi koncerata koja sadrži snimke više od tisuću koncerata, dokumentarnih filmova, intervjua, čak i obrazovnih programa Berlinske filharmonije. Dostupne snimke koncerata datiraju čak i iz vremena dok je veliki Herbert von Karajan vodio Berlinsku filharmoniju (tijekom 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća). Digitalna koncertna dvorana nudi mogućnost pretplaćivanja na bazi sedam, mjesec ili godinu dana. Godišnjom pretplatom postaješ virtualni posjetitelj četrdeset koncerata u redovnoj sezoni Berlinske filharmonije, ali i koncerata Berlinske filharmonije na otvorenom te gostujućih koncerata. Korištenje ove platforme princip je „gledanja TV-a na zahtjev“, s razlikom da pruža mogućnost i *live* prijenosa koncerata Berlinske filharmonije u trenutku njihova odvijanja.

Ono o čemu se vodila posebna briga jest kvaliteta slike i zvuka prilikom svih prijenosa koncerata putem Digitalne koncertne dvorane. Ne čudi stoga što je projekt Digitalne koncertne dvorane privukao interes najmoćnijih svjetskih kompanija s područja tehnologije – Sony Ltd., izdavačke kuće Deutsche Grammophon i ostalih. Sedam kamera visoke rezolucije postavljeno je iznad pozornice, a iskusni redatelji i majstori tona u studiju smještenom ispod krova Dvorane kontinuirano rade kako bi iskustvo koncerata onima koji koncerte prate putem Digitalne koncertne dvorane bilo jednako živo, blisko i oduševljavajuće kao i onima u Dvorani.

Alexander McWilliam, direktor softwarskog razvoja na projektu Digitalne koncertne dvorane izdvojio je tri najveća izazova s kojima su se susreli u „izgradnji servisa koji će po mnogim osobinama biti superiorniji od drugih medija klasične glazbe“:

1. Bespriječna slika i kvaliteta zvuka, tolika da imaš osjećaj da si bliže muzičarima nego u koncertnoj dvorani
2. Kvalitetan software koji omogućava odlično iskustvo svakog korisnika na svakoj platformi i uređaju - prijenos bez prekidanja i to širom svijeta
3. Targetiranje i izgradnja publike diljem svijeta koja je spremna probati ovaj način konzumiranja klasične glazbe i koja je spremna platiti.

Institucionalizacija i popularizacija projekata poput Digitalne koncertne dvorane otvara prostor za javnu raspravu o efektima ovog modela na budućnost klasične glazbe. Znači li to da će svi veći simfonijski orkestri s vremenom učiniti dostupnima svoje koncerte u HD

rezoluciji te omogućiti gledanje i slušanje koncertnih sezona orkestara bez da osobno prisustvuješ i doživiš osobno ono po čemu su koncerti klasične glazbe uvijek bili prepoznatljivi – jedinstvenom vrhskom glazbenom doživljaju? Rastače li se time, ionako brojem ograničena, koncertna publika i kakav je dugoročni efekt ovog modela na prihode od prodanih ulaznica i popunjenost koncertnih dvorana. U Berlinskoj filharmoniji logika je obrnuta:

„ Ako klasična glazba želi imati budućnost, mora uključiti sve moguće medije i pronaći nove puteve do svojih slušatelja, bez obzira gdje se oni nalaze i kako žele zadovoljiti svoje strasti i kulturne potrebe.“

Prije nego je zaživio projekt Digitalne koncertne dvorane“, veliki orkestri i operne kuće (Metropolitan opera, Boljsjoj teatar, Milanska Scala, Berlinska filharmonija, Royal Opera House) otvorili su vrata svojih kazališta, opernih i koncertnih kuća i u suradnji s kino operaterima omogućili publici gledanje izvedbi (snimki ili uživo) u vrhunskoj tehnologiji u sklopu redovnog kino repertoara. Praksa se ustalila i u Hrvatskoj - u Cinestaru se svakodnevno mogu pogledati opere i baleti najpoznatijih svjetskih opernih kuća, dok je Koncertna dvorana Vatroslava Lisinskog napravila pionirski pothvat uvođenjem ciklusa Metropolitan u Lisinskom „Live in HD“ (Uživo u visokoj rezoluciji) u sklopu kojega je prikazano „niz veličanstvenih izvedbi uživo iz Metropolitana u vrhunskoj tehnologiji.“⁵⁴

Prije nego se počnemo zabrinjavati hoće li tehnologija i njezine mogućnosti „pojести“ tradicionalne načine zadovoljavanja kulturnih potreba treba uzeti o obzir nekoliko argumenata:

- Svaki medijski format (televizijski ili radijski prijenosi, CD ili vinilski nosači zvuka, live streaming putem interneta, kina...) ima različite prednosti za različite ljude. Nekim ljudima odlazak na koncert klasične glazbe društveni je događaj, prilika za izlazak, način na koji ispunjavaju dokolicu. Neki ljudi nemaju kulturne institucije u svojoj blizini i u svome gradu te je ovo odličan način da zadovolje svoje kulturne potrebe. Neki ljudi nemaju vremena, mogućnosti ili sredstava za odlazak na događanja ovakvog tipa. Stoga, dostupnost i raznovrsnost ponude dobar je način da se kultura, odnosno u ovom slučaju klasična glazba, učiniti dostupnom sve većem broju ljudi.
- Televizijski prijenosi koncerata sve su rjeđi na javnim televizijama, a sve se češće prebacuju na specijalizirane kanale. Prodaja klasičnih nosača zvuka stagnira, u odnosu

⁵⁴<http://www.lisinski.t-com.hr/pretplata.php?id=5>

na sve veći broj preuzimanja glazbe preko interneta. Iako je Metropolitan opera postigla velik uspjeh u prijenosima svojih programa u kinima diljem svijeta, posjećenost sličnih projekcija drugih institucija nije prihodovno značajna.

- Treći razlog, ali ne manje značajan, koji ide u prilog nezamjenjivosti osobnog i medijski neposredovanog doživljaja koncerta, jest, prema iskustvima ljudi, i u samoj ljudskoj prirodi – tek neznatna manjina ljudi pogledat će cijeli koncert ili zadržati punu koncentraciju tijekom devedeset minuta trajanja koncerta dislocirani (preko interneta).

10.5. (Besplatni) koncerti na otvorenom

Koncerti na otvorenom postali su poželjno sredstvo koje orkestri koriste u prevladavanju vlastite začahurenosti te zatvorenosti koncertnih dvorana. Ljudi koji inače ne posjećuju koncertne dvorane ili nalaze barijeru u nemogućnosti izdvajanja novca za dokolicu, obitelji s malom djecom koji navečer ne izlaze ili pak korisnici drugih kulturnih sadržaja - za mnoge od njih koncerti na otvorenom ruše spomenute barijere. Koncerti u gradskim parkovima smješteni u popodnevnim ili ranovečernjim satima okupit će velik broj ljudi, što namjernih što slučajnih prolaznika, umirovljenika u popodnevnoj šetnji, obitelji u igri s djecom, šetače pasa, radnike na putu s posla.. I zadržali se dulje ili kraće, svi će barem osluhnuti.

Koncerti na otvorenom pokazali su se prijemčljivima i za sponzore. Smješteni na atraktivne gradske lokacije oni postaju snažan adut gradskog kulturnog turizma. Revitaliziraju javne gradske površine unoseći u njih kulturne sadržaje te tako obogaćuju kulturnu i turističku ponudu grada. Jačaju brend svoje institucije. S obzirom da su najčešće besplatni, privlače sve segmente javnosti jedne institucije i tako mogu poslužiti kao marketinški alat za širenje publike, osobito potencijalnih korisnika. Jer koncepti poput „glazbe na travi“⁵⁵ i „opere pod zvijezdama“ igraju upravo na kartu atmosfere. Snažan marketinški adut za inače marketinški često neinovativne javne institucije. Grandiozni, ozbiljni, mračni orkestri izlaze iz svojih koncertnih dvorana i savršeno kontroliranih uvjeta među „raju“, među ljude. Pogodno mjesto za dijeljenje promidžbenih materijala, otvoren prostor za predstavljanje institucije. U Strategiji kulturnog i kreativnog razvitka Grada Zagreba 2015.-2022., izrađenoj u sklopu kandidature grada Zagreba za Europsku prijestolnicu kulture 2020., osviješteni su utjecaji „intenzivnijeg životnog stila građana“ na oblikovanje kulturnih aktivnosti - kulturna

⁵⁵ slogan Festivala Zagreb classic

događanja izlaze iz kazališta, muzeja i koncertnih dvorana i odvijaju se „na ulicama, u dvorištima kao arhitektonskim biserima grada, trgovima, palačama, crkavama i mnogim drugim otvorenim prostorima čineći tako kulturu dostupnom najširem krugu građana i posjetitelja.“

Dakle, gradske/državne uprave sponzorirajući takve koncerte iskazuju svoju brigu i odgovornost za razvijanje kulturnih potreba građana. Pokazali su i veliku prijemčljivost za *fundraising*. Naime, ovaj koncept pokazao se vrlo zanimljiv potencijalnim sponzorima jer osim mogućnosti da omogućavanjem koncerta u svojoj lokalnoj sredini društveno odgovorno djeluju, u sklopu sponzorstva dobijaju i mjesto za reklamu među velikim brojem ljudi te dodatni *visibility*.

Iz očitih razloga koncerti na otvorenom mogući su jedino u ljetnim dijelovima godine pa tako postaju sjajan način za oživljavanje mrtve sezone (koncertna sezona orkestara traje od rujna do lipnja).

Koncerti Zagrebačke filharmonije na zagrebačkom jezeru Bundecku, u parku Maksimir, na renoviranom Tomislavcu, na ledini Trga dr. Franje Tuđmana, ispred novootvorene Muzičke akademije, samo su neki od primjera ove dobre prakse. Open air koncerti Berlinske filharmonije na Kulturforumu ili amfiteatru Wildbühne u Berlinu primjeri su ovog trenda u drugim svjetskim metropolama. „Po uzoru na slične muzičke događaje u najvećim svjetskim metropolama i Beograd sada dobiva svoj koncert filharmonijskog orkestra na otvorenom“. Medijski promoviran kao „okrepljenje od svakodnevne vreve na ulicama, obaveza na poslu i jeftine i lake zabave, koncert pod vedrim nebom bit će prava stvar za sve one kojima je ovakvo opuštanje potrebno“⁵⁶, zorno pokazuje zašto su ovi koncerti dobili prijem kod publike. Za koncerte na otvorenom najčešće se biraju široj javnosti poznata djela klasične literature ili pak djela domaćih skladatelja kojima se nastoji poticati domaće glazbeno stvaralaštvo i prezentirati nacionalna glazbena baština. Obično se biraju djela kraćeg trajanja od uobičajenih izvedbi kako se kod (ne) publike ne bi izazvao kontraefekt koji bi ih naveo/potvrdio mišljenje o klasičnoj glazbi kao zamornoj i dosadnoj.

Po uzoru na Musikfest Berlin, Ljubljana Festival i slične događaje i grad Zagreb od lipnja 2016. ima svoj prvi open- air festival klasične glazbe „Zagreb classic“.

⁵⁶<http://www.blic.rs/vesti/beograd/spektakl-na-tasmajdanu-koncert-filharmonije-pod-otvorenim-nebom/6x1103h>

11. KULTURNI TURIZAM - ULOGA KULTURNIH INSTITUCIJA U BRENDIRANJU GRADA/DRŽAVE

Kulturne institucije predstavljaju značajan „kulturni kapital“ gradova u kojima djeluju, a ukoliko su uspješne i prepoznatljive na međunarodnoj sceni, mogu postati važan nacionalni faktor vanjske i kulturne politike neke države. Prepoznate i korištene na pravi način, kulturne institucije mogu snažno djelovati na razvoj kulturnog turizma, a onda i na čitav ekonomski razvoj grada, države i cjelokupnog društva.

Možemo govoriti o dvojakoj funkciji kulture:

1. u funkciji marketinga grada (stvaranja pozitivne slike o gradu, razvoja kulturnog turizma, brendiranja grada i jačanja njegove pozicije kao kulturnog središta i kulturne metropole)
2. u funkciji ekonomskog razvoja osim što se ostvaruje profit od kulturnih djelatnosti, „popularnost“ grada na europskoj i svjetskoj kulturnoj i turističkoj karti privlači nove investicije, nove i brojnije turiste koji prilikom svog posjeta kupuju-troše, odnosno plaćaju ulaznice za kulturne sadržaje i atrakcije koje posjećuju. Od turizma zarađuje grad i njegovi građani što uvelike utječe na rast životnoga standarda i kvalitetu življenja.

U koju god od navedenih funkcija Grad stavi kulturu i umjetnost, važno je osviještavanje važnosti i prioritetnosti osmišljavanja gradskih kulturnih politika i strategija razvoja kulture u gradovima. Gradovi, iz razloga gore navedenih, trebaju ulagati u kulturu ili pak poticati ulaganja gospodarskih subjekata u kulturu. Jedino tako gradovi mogu stvoriti konkurentsku poziciju u odnosu na druge gradove.

Kultura i umjetnost – kulturni sadržaji, programi, prostori, povijest, mitovi, umjetnici – udahnuju dušu gradu, stvaraju duh metropole poput mozaika i to treba poticati, marketinški obraditi, vezati brend grada uz brend njegovih kulturnih institucija. Na taj način reklamirat će se oba subjekta – i grad i kulturne institucije kao njegov „kulturni kapital“, kao vitalni organi grada koji, svako na svoj način, svojom idejom, djelatnošću, inovacijom i izvrsnošću pridonose funkcioniranju cjelokupnog organizma.

Inicijativa (akcija) Europske unije „Kulturna prijestolnica Europe“ kojom se kulturno središte Europe seli iz godine u godinu u razne europske zemlje, omogućila je i manjim, dotad

kulturno neafirmiranim ili inferiornim gradovima da se i oni pozicioniraju u europskom kulturnom prostoru, brendiraju svoj grad i postanu poželjno turističko odredište. Mogućnost je to i za gradske uprave da vode promišljenu gradsku politiku gdje će kulturne politike postati/biti dio opće razvojne politike grada i generatori njegova razvoja.

U Strategiji kreativnog i kulturnog razvitka Grada Zagreba 2015.-2022. upravo to je osviješteno: „Prijava Grada Zagreba za Europsku prijestolnicu kulture istovremeno je instrument i važan razvojni cilj gradske kulturne politike.“

Vesna Kusin, zamjenica gradonačelnika zadužena za kulturu, uoči kandidature grada Zagreba za Europsku prijestolnicu kulture 2020. naglasila je da je bit zagrebačke kandidature potaknuti javnu motivaciju „kojom će najmlađa metropola u EU, nakon trauma izazvanih ratom, susreta s globalizacijom i dezindustrijalizacijom, promijeniti sadašnju društvenu letargiju i u razdoblju od pet godina, razbuditi vlastiti tradicionalni urbani entuzijazam i to buđenjem svih potencijala, kako u političkoj i kulturnoj eliti, tako i u najširem građanstvu.“

Grad se troši na pokušaju ravnopravnog financiranja institucija kulture, no uzroci leže u nedostatku valjanih evaluacija programa i rada. Provođenjem analiza i evaluacija jasno bi se pokazalo koji su programi isplativi i prema tome – održivi, koje institucije bolje posluju, a koje se u novim uvjetima napuštanja starih obrazaca financiranja i ponašanja, ne snalaze. Način je to da se racionaliziraju troškovi za kulturu, ali i „lakmus“ papir za identifikaciju „tromosti“ kulturnih institucija.

Primjer za to je primjena tzv. postotne klauzule u određenim zemljama prilikom čega se proračunska sredstva grada/države za neke projekte „odobravaju tek onda kad institucija uspije osigurati barem dio sredstava iz drugih izvora (od tvrtki, donacija građana, međunarodnih organizacija.“ (Pavičić, Alfirević, Aleksić, 2006: 263)

Sve kulturne institucije sudjeluju, u većoj ili manjoj mjeri, u oživljavanju gradskog kulturnog prostora. One stvaraju kulturne događaje i sadržaje kojima obogaćuju kulturnu ponudu Grada. To čine radi stjecanja prihoda, vlastite promidžbe, unapređivanja vlastite učinkovitosti ili pak privlačenja sponzora. Jer stabilnost i ugled najbolji su „mamac“ za sponzore, garancija kredibiliteta i mogućnost za prelijevanje imidža u javnosti.

Svaka kulturna institucija, bez obzira na dugogodišnju tradiciju, svojim djelovanjem nastoji jačati svoj kulturni identitet. Taj kulturni identitet, ukoliko je prepoznatljiv, pridonosi jačanju i kulturnog identiteta grada koji „mora biti jasan i onima koji ne žive u njemu“. (Dragičević Šešić, Stojković 2013: 67)

Na gradovima je da upregnu i iskoriste svoje institucionalno-umjetničke potencijale i budu „europska prijestolnica kulture“ i kad prestane službena kampanja, odnosno i bez službene

titule. Možda i tu vrijedi prvo (ne)službeno pravilo svake izborne kampanje: „Kampanja traje četiri godine“. Posebno su uspješni primjeri manjih gradova poput njemačkog grada Bremena ili pak industrijskog Glasgowa (Europske prijestolnice kulture 1990.) koji su uočili značaj dobro osmišljene kulturne politike kao mogućnosti za promidžbu svoga grada, kako u kulturnoj, tako i u ekonomskoj javnosti. „Stoga Glasgow i dalje vodi svoju marketinšku kampanju riječima „Mi nastavljamo biti kulturna prijestolnica Europe!“ (Dragičević Šešić, Stojković 2013: 66)

Ukoliko grad želi ići u tom smjeru, jako je važno da ima Strategiju kulturnog razvitka. Pojam strategije sam po sebi implicira planiranje i do nekoliko godina unaprijed kako bi se definirale smjernice – u kojem će se smjeru razvijati grad u idućih nekoliko godina i koja su strateška područja djelovanja tog grada.

U Strategiji kreativnog i kulturnog razvitka Grada Zagreba 2015.-2022.⁵⁷ donesenoj prilikom kandidature Grada Zagreba za europsku prijestolnicu kulture 2020. stoji:

„Strategija je službeni dokument koji definira korake, odgovornosti i rokove s ciljem unapređenja područja kulture i umjetnosti te doprinosi stvaranju uspješne budućnosti grada Zagreba“. Svrha Strategije kulturnog i kreativnog razvitka grada Zagreba je osnaživanje i rast umjetnosti i kulture, ali i doprinos razvoju kreativnih industrija u Gradu Zagreba tijekom osam godina kako bi se poboljšala kvaliteta života građana, doprinijelo regionalnom razvoju te osigurala međunarodna prepoznatljivost umjetnosti, kulture i kreativnih industrija grada Zagreba.“

Na Kompendiju kulturnih politika i trendova u Europi⁵⁸, decentralizacija se navodi kao središnja tema kulturne politike u Hrvatskoj. U tom smjeru bilježe se određeni pozitivni pomaci: „Do nedavno su kulturne strategije gradova bile rijetko usvajane, s iznimkom „Istarske kulturne strategije“ usvojene u Poreču 2009. No, posljednjih nekoliko godina, gradovi su usvojili, ili su u procesu usvajanja, gradskih kulturnih strategija (Rijeka, Zadar, Varaždin, Osijek, Dubrovnik). To se može pripisati pripremi gradova za apliciranje za Europsku kulturnu prijestolnicu koja uostalom obvezuje gradove na izradu strategije.“

Iako su gradske uprave i nadležni uredi pozitivne pomake napravili tek kad je to natječajna dokumentacija tražila od njih, izrada Strategije kao sveobuhvatnog dokumenta koji analizira postojeće stanje, postavlja ciljeve i smjernice budućeg razvoja, promišlja unaprijed, planski i

⁵⁷ Plan za sektor kulture od 2015.-2022.

⁵⁸ (Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe – zajednički projekt Vijeća Europe i njegovih zemalja članica te zemalja potpisnica Europske kulturne konvencije. Web sistem mjera i instrumenata kulturnih politika, debata te kulturnih trendova uzemljama koje su uključene u projekt. Svaka država uključena u projekt ima svoj profil na kojem se nalaze ažurirani prilozi u kojima je prikazan osvrt na povijesni razvoj, sadašnja struktura, legislativno okruženje te trenutne rasprave o kulturnoj politici svake države

u vremenskim okvirima, svakako je veliki pomak u povezivanju gradova s njihovim kulturnim i društvenim kapitalom kao i u osvještavanju ekonomskog potencijala kulture. Subvencioniranjem cijena ulaznica, sufinanciranjem određenih projekata besplatnih za građane, čine kulturu dostupnom većem broju svojih građana i direktno sudjeluju i preuzimaju odgovornost u stvaranju uvjeta za zadovoljavanje njihovih kulturnih potreba. No, isto tako, (su)financiranjem kulturnih ustanova, grad dobiva određena prava „miješanja“ u strukturu Uprave, izboru ravnatelja, slaganje Upravnih i Nadzornih vijeća (ukoliko postoje) kao i intervencije u program. Iako je Zagrebačka filharmonija najveći orkestar u Hrvatskoj, to što nam je grad Zagreb osnivač stavlja nas u nezavidnu poziciju spram Ministarstva kulture koje se prilično ignorantski odnosi prema instituciji od nacionalnog značaja. Podržava određene programe s manjim iznosima, često nedovoljnima da se pokriju osnovni troškovi putovanja glazbenika. Ministri kulture rijetko dolaze na koncerte jer se Zagrebačka filharmonija promatra kao ustanova na brizi i proračunu grada, a ne kroz prizmu nacionalnog glazbenog simbola, njegovatelja hrvatskog glazbenog stvaralaštva i uloge u očuvanju i njegovanju hrvatske glazbene baštine. Stoga, po mišljenju autorice ovog rada, Ministarstvo kulture Republike Hrvatske ne prepoznaje u dovoljnoj mjeri potencijale svojih kulturnih institucija i kulturni kapital Hrvatske. Ministarstvo kulture trebalo bi poraditi na izgradnji boljeg odnosa i barem logistički podržavati institucije koje, bez obzira na financijera, u konačnici ipak promoviraju hrvatsku kulturu. U slučaju Filharmonije, promoviraju je na vrlo visokoj kulturnoj i međunarodnoj razini.

Unatoč brojnim međunarodnim suradnjama i čestim koncertima u inozemstvu, Ministarstvo vanjskih poslova svojim (ne) djelovanjem također pokazuje da ne razumije bit i smisao intersektorskog povezivanja u svrhu poboljšanja slike o Hrvatskoj u očima međunarodne javnosti.

Jedna od brojnih posljedica koje je rat ostavio napodručje kulture u tranzicijskim zemljama, sigurno je i gašenje kulturnog života u mnogim (osobito manjim) sredinama. Upravo kultura i kulturne institucije mogu biti važan faktor u oživljavanju takvih sredina. Zagrebačka filharmonija tradicionalno, od poslijeratnog koncerta na ruševinama dvorca Eltz, održava besplatni koncert u Vukovaru za građane tog Grada heroja. Isto tako, suradnja s gradom Đakovom svake godine rezultira koncertom u sklopu Strossmayerovih dana. Koncerti u Slavonskom Brodu, Drnišu, Zaprešiću, Čakovcu, Pazinu, Varaždinu, Sinju... donose kulturne sadržaje u sredine koje nemaju svoj orkestar, među ljude koji nemaju priliku ići na koncerte klasične glazbe ili pak moraju“ potegnuti“ na dalek i skup put da bi došli na koncert u Zagreb. Međunarodna gostovanja orkestra, turneje orkestra i razmjene orkestara korisno su

sredstvo u promicanju grada i zemlje na međunarodnoj kulturnoj sceni (koncerti Zagrebačke filharmonije u Beču, Berlinu i Budimpešti u svijetlu ulaska Hrvatske u EU i pozicioniranja na europskom kulturnom prostoru).

Stoga, iako je smanjivanje budžeta „najbolja stvar“ koja se mogla dogoditi ustanovama kulture u njihovu buđenju iz „institucionalne skleroze“ i „letargije poslovanja“, uloga gradova /država u financijskoj i logističkoj potpori svojim kulturnim institucijama (Institucijama i u simboličkom značenju), ipak je od neprocjenjive važnosti. Pa ako i nije riječ o velikim ulaganjima u kulturni sektor, onda je u razvijanju politika ulaganja u kulturu, poticanja umjetnika da stvaraju značajne programe i produkcije od kojih će napredovati kako kulturna institucija unutar koje se taj program provodi, tako i čitavo umjetničko područje te u konačnici grad koji bogatom kulturnom ponudom i izborom kulturnih sadržaja privlači turiste i stvara konkurentsku prednost pred drugim gradovima.

Pozitivan primjer za ovakve prakse posrednog, ali učinkovitog financiranja kulture nalazimo u Švicarskoj. Stipendiranje umjetnika, sudjelovanje u troškovima izlaganja na međunarodnim izložbama (kod likovne i primjenjene umjetnosti), premije za premijere glazbenih i dramskih djela, pomoć piscima i skladateljima koji to koriste da određeno razdoblje posvete stvaranju nekog književnog/glazbenog djela, financiranje gostovanja umjetnika s ciljem predstavljanja švicarske kulture u inozemstvu...samo su neki od načina na koji švicarska vlada, putem svojih institucija, potiče razvoj kulture i umjetnosti, svjesna njezine uloge u razvoju zdravog društva. Uloga gradova može biti i u poticanju intersektorskog povezivanja - obrazovnog sustava škola i vrtića s kulturnim institucijama. Plaćanjem (i/ili subvencioniranjem) transporta za učenike, uvrštavanjem obveze posjeta kulturnim ustanovama, kulturne ustanove će na taj način educirati novu publiku, a grad će ih poticati u njihovu djelovanje.

Činjenica da grad Berlin izdašno financira Berlinsku filharmoniju bez obzira na velik broj prijatelja, partnera, jakih sponzora i ostalih vlastitih prihoda koji joj osiguravaju visok stupanj financijske održivosti, ukazuje na činjenicu da se Berlin ne odriče olako svoga kulturnog kapitala kao i da kulturni i ekonomski razvitak grada vidi upravo u jakosti svojih kulturnih institucija.

Dakle, na Gradu je da upregne sve svoje kulturne snage, da planira i strateški razmišlja u korist razvitka grada, poboljšanja životnog standarda i stvaranja ugodnijeg okruženja za svoje građane.

„Ovaj orkestar razmišlja i reagira nevjerovatno brzo, svaki pojedini glazbenik. Oni nikad ne miruju. Možda je to zato što ovaj grad, Berlin, funkcionira na isti način.“

(Sir Simon Rattle, šef dirigent Berlinske filharmonije)

12. ZAKLJUČAK

Filharmonijski orkestri po mnogim su svojim svojstvima specifični u odnosu na druge kulturne institucije. Osim među uskim krugom istinskih ljubitelja i poklonika klasične glazbe, o njima se u široj javnosti relativno malo zna. U javnosti općenito vladaju predrasude da su orkestri zatvoreni, da je klasična glazba „rezervirana za odrasle“, da na njihove koncerte „ionako ide samo elita“, da su programi dosadni, da zahtijevaju fina odijela i balske haljine jer u koncertnu dvoranu „ne možeš doći makar kakav“, da su ulaznice preskupe za „naš džep“..., a ta glazba „uostalom niti nije za svakoga“.

Neke od ovih predrasuda potpuno su opravdane. Da, orkestri su tek nedavno počeli i službeno „otvarati svoja vrata“ i tako dopustili da ih ljudi upoznaju ne kao jedan daleki orkestar već kao skup sjajnih glazbenika, po svemu bliskih svima nama, ali koji jednostavno vole i žive glazbu koju sviraju.

Da, klasična glazba jest rezervirana za ograničeno tržište poštovatelja klasike, ali u kombinaciji s filmom (u kinu, na travi ili pod zvijezdama), crtanim likovima, pa čak i metal glazbom, krug njezinih poštovatelja se rapidno širi.

Da, istraživanja publike pokazala su da publika filharmonijskih orkestara jest većinom zrelije dobi, više ili visoke naobrazbe. Izlaskom iz savršenih uvjeta svojih koncertnih dvorana, koncertima na otvorenom pokazali su da jedini elitizam kod orkestara je u njihovoj programskoj izvrsnosti, visokim standardima izvedbene kvalitete i kolektivu profesionalnih glazbenika koji inzistiraju na vrhunskoj izvedbi.

Da, koncertne dvorane drže do *dress coda*, ali koncert može poslužiti kao dobra prigoda za večernji izlazak i druženje.

Politikom cijena - popustima na kupnju pretplata, za gotovinsko plaćanje, za učenike, studente, umirovljenike, invalide, nezaposlene, ulaznice postaju mnogo dostupnije. I posljednje da, klasična glazba nije za svakoga. Kao što niti jedna vrsta glazbe nije za svakoga. Pokazalo se da se izborom programa, umjetničkom kvalitetom, poštovanjem postojeće publike i otvorenošću prema potencijalnim publikama, edukacijom djece i mladih, raznolikošću aktivnosti, mogu napraviti značajni pomaci u percepciji javnosti o orkestrima.

Berlinska filharmonija kao svojevrsni ideal tip i udžbenički primjerak poslovanja kulturne ustanove sa svim suvremenim izazovima s jedne strane, Beogradska i Zagrebačka s druge strane.

Iako je Srbija država koju muče slični postranzicijski, ekonomski, politički i ini problemi kao i Hrvatsku, neću biti prekritična ako kažem da je Beogradska filharmonija u svakom smislu najuspješniji orkestar u regiji. Uvođenje suvremenih tehnika i trendova napravilo je određene pomake u poslovanje Zagrebačke filharmonije, no kao što se pokazalo - većinsko oslanjanje na budžet osnivača (grad Zagreb), ne postojanje strateškog plana, oslanjanje na skupe i klasične marketinške načine pokazuje da smo još uvijek brodica na vjetru bez kormila.

Kao i ostale kulturne institucije, i Filharmonijski orkestri su izašli na tržište i pokazali da mogu biti vrlo uspješni na njemu. Otvaraju se svojim publikama, animiraju (ne)publiku, koriste inovativne načine komuniciranja s javnostima, koriste napredne tehnologije, postaju populističke, a da se pritom ne komercijaliziraju, izrastaju u prave poduzetničke organizacije. Naravno da taj put nije jednostavan niti pravocrtan i sa sobom povlači mnoštvo problema. No primjenom metoda kulturnog menadžmenta u upravljanju i financiranju, upotrebom marketinških i PR metoda, u velikoj mjeri uspjeli su pretvoriti te probleme u izazove koje, u većoj ili manjoj mjeri, uspješno savladavaju.

Tendencije smanjenja financijske ovisnosti kulturnih institucija o proračunskim sredstvima, ne umanjuju odgovornost država i gradova za razvoj kulture i umjetnosti te podršku kulturnim aktivnostima. Tranzicijske države i gradovi tek osviještavaju i otkrivaju benefite stavljanja svog kulturnog kapitala u službu razvoja i prosperiteta društva, kulturnog turizma i imidža na međunarodnoj sceni.

Inzistiranje na kvaliteti umjetničkog djelovanja i programskoj izvrsnosti treba ostati prioritet svake kulturne ustanove. Sve dostupne suvremene tehnike i alati su korisne tek ukoliko imamo vrhunski proizvod, kvalitetan sadržaj i stabilne temelje na kojima gradimo našu uspješnost.

LITERATURA:

Dragojević S., Dragičević Šešić M. (2008.). *Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk

Pavičić J., Alfirević N., Aleksić J. (2006). *Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti*, Zagreb: Masmmedia d.o.o.

Dragičević Šešić M., Stojković B. (2013.). *Kultura/Menadžment/Animacija/Marketing*. Zagreb: Kulturno informativni centar

Zlatar Violić, A. (2011). Kultura i tranzicija: Od strategije kulturnog razvitka do menadžmenta u kulturi. *Sarajevske sveske* br.27/28, 2010.-2012.

Statut Zagrebačke filharmonije

Pravilnik o unutarnjem ustoju i načinu rada Zagrebačke filharmonije

Strategija kulturnog i kreativnog razvitka grada Zagreba 2015.-2022.

Strateški plan Ministarstva kulture 2014.-2016.

Šimec A., Duk S. (2012.). *Integracija društvenih mreža i utjecaj na oglašavanje u javnom sektoru*. Preuzeto s

https://bib.irb.hr/datoteka/582402.Integracija_drustvenih_mrea_i_utjecaj_na_oglaavanje_u_javnom_sektoru.pdf

OSTALI IZVORI

<http://www.zgf.hr/>

<http://www.bgf.rs/lt/>

<https://www.berliner-philharmoniker.de/en/>

<http://www.min-kulture.hr/>

<http://www.culturalpolicies.net/web/croatia.php>

<https://orchestramanagement.wordpress.com/>

<http://www.culturenet.hr/>

<http://www.culturenet.hr/default.aspx?id=58408>

<http://www.culturenet.hr/default.aspx?id=63922>

https://en.wikipedia.org/wiki/Flash_mob)

<http://www.chasejarvis.com/blog/top-6-orchestra-flashmobs-acts-of-robust-hit-and-run-culture-in-public-spaces/>)

<http://lisinski.hr/hr/>

<http://www.culturenet.hr/default.aspx?id=58408>

http://www.b92.net/kultura/vesti.php?nav_category=1087&yyyy=2015&mm=07&dd=19&nav_id=1017308