

Poslovanje javnih ustanova u kriznim vremenima

Kožina, Kristijan

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:461689>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zagreb

Specijalistički diplomski stručni studij
Menadžment javnog sektora

KRISTIJAN KOŽINA

POSLOVANJE JAVNIH USTANOVA
U KRIZNIM VREMENIMA

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 2022. Godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zagreb

Specijalistički diplomski stručni studij
Menadžment javnog sektora

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

POSLOVANJE JAVNIH USTANOVA
U KRIZNIM VREMENIMA

Mentor:
dr. sc. Ana Skledar Čorluka, v. pred.

Naziv kolegija:

UPRAVLJANJE KRIZNIM SITUACIJAMA

Student:
Kristijan Kožina

JMBAG:

0234050054

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
ABSTRACT	2
1. UVOD	3
1.1. Predmet i cilj rada.....	4
1.2. Metode i izvori rada	4
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	4
2. JAVNI SEKTOR.....	5
2.1. Organizacija i kultura javnog sektora.....	5
2.2. Menadžment javnog sektora.....	7
2.3. Poslovne funkcije i poslovanje javnim ustanovama.....	8
3. KRIZNI MENADŽMENT	10
3.1. Vanjski uzroci krize.....	13
3.2. Uloga menadžera i zaposlenika u poslovnoj krizi.....	14
3.3. Proces izlaska iz krize	16
4. GLAZBENO SCENSKE UMJETNOSTI	17
4.1. Koncertna dvorana Vatroslava Lisinskog	22
4.1.1. Djelatnost koju obavlja KD „Vatroslav Lisinski“	24
4.1.2. Unutarnje ustrojstvo dvorane	26
4.1.3. Upravljanje dvoranom.....	28
4.2. Hrvatsko Narodno Kazalište.....	29
4.2.1. Povijest.....	29
4.2.2. Repertoar HNK Zagreb 2021./2022.	31
4.2.3. Potražnja.....	33
5. ISTRAŽIVANJE UZORKA STANOVNIŠTVA PRI KONZUMACIJI KULTURNIH SADRŽAJA	35
5.1. Metode istraživanja	35
5.2. Postupak provedbe istraživanja i metode obrade podataka	35
5.3. Obrada i opis prikupljenih rezultata anketnog istraživanja	36
5.4. Rezultati istraživanja	46
6. ZAKLJUČAK	47
7. IZJAVA.....	49
Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti.....	49
8. POPIS LITERATURE	50

8.1. Knjige:	50
8.2. Internetski izvori:	51
9. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA	53
ŽIVOTOPIS	55

SAŽETAK

Tema rada svojevrijedno je izabrana s ciljem pobližeg upoznavanja sustava poslovanja javnih ustanova u kriznim vremenima. Fokus je na što detaljniji, ali i zanimljiviji način analizirati poslovanje dvije najveće kulturne ustanove u gradu Zagrebu, Hrvatskog narodnog kazališta i Koncertne dvorane Vatroslava Lisinskog, poslovne procese i mehanizme unutar javnog sektora, te dati odgovor na pitanja koja se usputno postavljaju, te objasniti kako funkcionira poslovanje javnim ustanovama u kriznim situacijama te prikazati problematiku održivosti HNK i KDVL za vrijeme pandemije Covida 19.

Anketnim istraživanjem na temelju uzorka stanovništva u radu se utvrđuju stavovi konzumenata dvije odabrane kulturne ustanove o njihovim preferencijama za vrijeme pandemije Covida 19 te pobliže prikazuje interese konzumenata kulturnih ustanova za vrijeme pandemije i očekivanjima nakon pandemije .

Zanimljivi su pokazatelji provedene ankete, koji možda na najbolji mogući način pokazuju u kojem bi smjeru mogla ići kultura u postpandemijskom razdoblju. Očekivanja voditelja kulturnih ustanova su da će se publika nakon dugog vremena odricanja od konzumacije kulturnih sadržaja zaželjeti odlaska na koncerte i predstave, što anketa dijelom i potvrđuje, no neočekivani problem bi mogao biti financijske prirode.

Ključne riječi: javne ustanove, poslovanje i upravljanje, krizno upravljanje, kulturne ustanove

ABSTRACT

The topic of this paper was voluntarily chosen with the intention of becoming familiar with the business systems of public institutions in times of crisis. The numerous aims discussed in this paper are mentioned further. The first aim is to analyze business systems of the two largest cultural institutions in Zagreb, the Croatian National Theater and the Vatroslav Lisinski Concert Hall. Next, focus is given to business processes and mechanisms within the public sector. Other questions that arise along the way are addressed. An explanation is given on how public institutions operate during crisis situations. Lastly, the issues of sustainability of the Croatian National Theater and the KDVL during the Covid pandemic 19 are explained.

A survey based on a sample of the population indicates the attitudes of consumers of the two selected cultural institutions on their preferences during the Covid 19 pandemic. The survey results also present in more detail the interests of consumers of cultural institutions during the pandemic and expectations after the pandemic.

The indicators of the survey are interesting because they may be the most indicative way of the direction in which the culture could go in the post-Pannonian period. The expectations of the heads of cultural institutions are that the audience will have in increased desire to consume cultural content like concerts and plays, given the long time during which they could not. The survey partly confirms this expectation but an unexpected problem could arise due to financial setbacks.

Key words: public institution, business and management, crisis management, cultural institution

1. UVOD

Kultura je od pamtivijeka prijeko potrebna ljudima pa tako povijest konzumacije kulturnih sadržaja seže u daleku prošlost, od grčke i rimske umjetnosti, da spomenem samo one temeljne pa sve do današnjih dana. Bez kulture nema identiteta, nema duha mjesta, nema posebnosti niti jedne sredine.

Nije bez razloga Koncertna dvorana Vatroslava Lisinskog U Zagrebu, s kojom ćemo se između ostalog više baviti u ovom radu, nazvana i „hramom glazbe“!

Kultura je oduvijek bila sastavni dio naših života, mjesto identiteta, duha i onog što neki grad, neku zemlju i neki narod čini posebnim.

A što kada kultura nestane ili možda bolje reći stane?!

Što kada umjetnici ne mogu raditi svoj posao, zbog okolnosti na koje ne mogu utjecati?!

I kako uopće u nepredvidljivim okolnostima, kakve su zadesile Hrvatsku kao i ostatak svijeta, mogu i trebaju funkcionirati kulturne ustanove?! Kako posluju u kriznim vremenima i situacijama?! To ću pokušati analizirati u svom radu kroz osvrt na poslovanje dvije eminentne javne ustanove grada Zagreba; Hrvatskog narodnog kazališta i Koncertne dvorane Vatroslava Lisinskog.

Ankete sačinjene za potrebe ovog diplomskog rada poslužiti će kao metoda za ispitivanje stavova konzumenata dvije odabrane kulturne ustanove o njihovim preferencijama za vrijeme pandemije COVID 19 te pobliže prikazati interese konzumenata kulturnih ustanova za vrijeme pandemije i očekivanjima nakon pandemije.

Kako sam i sam honorarni djelatnik KD „Vatroslav Lisinski“, sva stečena znanja i iskustva bila ona teorijska ili praktična koja i dalje svakodnevno stječem u „dvorani“, primijenio sam u ovom završnom radu.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovoga rada odnosi se na sustavno praćenje poslovanja dvije najveće kulturne ustanove u gradu Zagrebu, Hrvatskog narodnog kazališta i Koncertne dvorane Vatroslava Lisinskog. Glavni cilj rada jest objasniti kako funkcionira poslovanje javnim ustanovama u kriznim situacijama te prikazati problematiku održivosti HNK i KDVL za vrijeme pandemije COVID 19.

1.2. Metode i izvori rada

Obrada, metoda analize i sinteze, statistička metoda sustavno praćenje kulturnih ustanova te anketa rađena na temelju uzorka i ostale metode po potrebi korištene su prilikom izrade rada. Izvori rada su knjige hrvatskih, europskih i svjetskih autora, znanstveni članci i stručni radovi temeljeni na razvoju preventivnih modela kriznog upravljanja u RH te svjetskim zemljama.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Sadržaj rada sastoji se od 5 povezanih dijelova.

Uvod ističe tematiku, predmet i cilj rada, ključne činjenice, metode i izvore korištene tijekom izrade sadržaja i strukture rada.

U središnjem dijelu rada razrađuju se teme, organizacija i kultura, javni sektor, timski rad, krizni menadžment, glazbeni i glazbeno scenski projekti, Koncertna dvorana Vatroslava Lisinskog, Hrvatsko narodno kazalište te pred kraj rada istraživanje uzorka stanovništva pri konzumaciji kulturnih sadržaja.

U zaključku se navodi mišljenje i ključne stavke ranije navedene u radu.

2. JAVNI SEKTOR

2.1. Organizacija i kultura javnog sektora

Kultura označava sveukupno i maksimalno ljudsko kreativno djelovanje i ostvarenje u odnosu na ono što je stvorila priroda.

Općeprihvaćeno je da čovjek posjeduje kulturu, prenosi znanje, ideje i vrijednosti koji nam pomažu preživjeti i omogućavaju nam sve sofisticiranije vladanje okolinom.

Većina ljudi složiti će se s time da kultura može dovesti do zajedničkog identiteta i vizije, dok s druge strane nekim ljudima kultura ima negativno, isključujuće značenje, pa tako može dovesti do podjela, klasnih sukoba ili sukoba civilizacija pa čak i ratova..

Autori koji se u svojim knjigama bave temom „Organizacija“ pokušavaju definirati pojam organizacije no njihova mišljenja i sagledavanje pojma organizacije se u velikoj mjeri razlikuju. Jedni smatraju kako je organizacija znanost, a drugi da je to neka vještina („dar s neba“), treći govore kako je za uspješno poslovanje organizacije najbitnija interakcija između kolega unutar organizacije i njihovi odnosi, oni „zadnji“ drže stav kako je organizacija sklad koji se uspostavlja između ljudi i raspoloživih sredstava kojemu je cilj izvršenje određenih aktivnosti. (Kožina, završni rad 2018.)

„Organiziranje je dio menadžmenta koji uključuje uspostavljanje one strukture uloga za ljude unutar organizacije kojom će se osigurati da svi zadaci neophodni za ispunjenje ciljeva budu dodijeljeni ljudima koji ih mogu najbolje ispuniti.“¹

„Organizacija je ustanovljavanje i klasificiranje potrebnih aktivnosti, grupiranje aktivnosti nužnih za postizanje ciljeva, dodjeljivanje svake grupe aktivnosti pojedinom izvršitelju zajedno s ovlastima nužnim za njihovo nadgledanje te osiguranje koordinacije unutar organizacijske strukture.“²

„Svaku organizaciju čine ljudi koji u njoj sudjeluju bilo kao njezini kreatori ili dionici. Kreativnost i predanost ljudskih potencijala usavršavat će organizaciju, dok će dnevna rutina ili nezainteresiranost njezinih dionika vrlo brzo ukazati na sve loše strane uspostavljenje

¹ <https://hrcak.srce.hr/file/87602> (preuzeto 17.2.2022.)

² <https://hrcak.srce.hr/file/87602> (preuzeto 17.2.2022.)

organizacije. Upravo taj odnos između organizacije i ljudske kreativnosti i prednosti nalazimo i u odnosu čovjeka i kulture.“³

Dakle, mogli bismo reći kako se ne svodi sve oko organiziranja poslova već su iznimno bitni krajnji rezultati tog procesa dok govorimo „organizaciji“ kao pojmu. (Kožina, završni rad 2018.)

Uspostavljanje organizacije u kulturnim institucijama, kao i pri realizaciji projekata u kulturi zahtjevana je sastavnica upravljanja. Cilj svake organizacije, pa tako i organizacije u kulturi, jest da učinkovito i racionalno pridonese ostvarenju postavljene misije. Kako bi postigli optimalnu organizaciju trebali bi poštovati načela i smjernice pri projektiranju i funkcioniranju organizacije. Dobra organizacija može biti pola obavljenog posla, ako drugu polovicu čini predani rad angažiranih sudionika.⁴

Dio javnog sektora je i državni sektor i on obuhvaća sve državne jedinice čija je prvotna uloga izvršavanje svih državnih funkcija, a to su zakonodavna, izvršna i sudska. Hrvatski sabor nositelj je zakonodavne vlasti u RH, predstavničko je tijelo građana i kontrolira izvršnu vlast (Vladu).

Vlada je nositelj izvršne vlasti; glavne zadaće su predlagati fiskalnu politiku i odrediti strategiju proračuna države sukladno prihvaćenim gospodarskim, socijalnim i političkim ciljevima dok se javni sektor sastoji od opće države te regionalnih i lokalnih državnih tijela, nadalje od javnih financijskih institucija (npr. središnja banka) te nefinancijskih javnih poduzeća (javna poduzeća).

Možemo reći kako se i hrvatski javni sektor sastoji od dva dijela: opće države (čini ju središnja banka i lokalne i regionalne vlasti) i javnih poduzeća.

Javni se sektor sastoji od: opće države (središnja država te regionalna i lokalna državna tijela), nefinancijskih javnih poduzeća (poduzeća u vlasništvu ili pod kontrolom države), javnih financijskih institucija (središnja banka). (Juranić, 2020.)

Dakle možemo reći da je sektor opće države sastavni dio javnog sektora.

³ <https://hrcak.srce.hr/file/87602> (preuzeto 17.2.2022.)

⁴ <https://hrcak.srce.hr/file/87602> (preuzeto 17.2.2022.)

2.2. Menadžment javnog sektora

Kako uopće definirati riječ menadžment? Ta riječ skoro da je neprevediva na hrvatski jezik, zato se kao i brojne riječi iz engleskog jezika zadržava u obliku posuđenice (anglizma) samo što je prilagođena izgovoru hrvatskog jezika.

Taylor Frederick Winslow zaslužan je za uvođenje koncepta znanstvene organizacije rada - znanstvenoga menadžmenta. Možemo reći da je on utemeljitelj menadžmenta kao naučne discipline.

Jedna od najčešće citiranih definicija pojma menadžment je ona američke teoretičarke menadžmenta Marry P Follet Juranić, poznate po uvođenju ideja o ljudskoj psihologiji i ljudskim odnosima u industrijsko upravljanje, a ona menadžment definira kao „...umijeće obavljanja poslova pomoću ljudi“. (Juranić, 2020.)

„Za menadžment koriste se slijedeći prijevodi: vodstvo, rukovodstvo, uprava, upravljanje, rukovođenje, gospodarenje, poslovanje, postupak, spremnost, vještina, štedljivost, čuvanje.“ (Ivanović, 1997:10)

Pet osnovnih funkcija menadžmenta bile bi planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola. Menadžment se u osnovi definira kao sve poslovne funkcije koje obavljaju menadžeri. Gledajući skup poslovnih aktivnosti koje menadžeri obavljaju možemo izdvojiti sljedeće međusobno povezane i međusobno uvjetovanje funkcije menadžera.

Prva od njih je strategijski menadžment čija je uloga da kroz proces strategijskog promišljanja osmisli organizacijsku viziju, artikulira poslovnu misiju, te oblikuje poslovnu strategiju kao obrazac poslovnog ponašanja koji bi trebao rezultirati ostvarenjem poslovne misije i vizije. Nadalje, organiziranje, u okviru kojeg se oblikuje „okvir“ unutar kojeg se formira i „algoritam“ po kojem se odvija poslovni proces. Kroz menadžment ljudskih resursa se dizajnira menadžerski okvir za ostvarenje visokog stupnja zadovoljstva i motiviranosti angažiranih ljudskih resursa. Operativna kontrola ima za cilj kontinuirano sagledavati jesu li organizacijske performanse ostvarene kroz proces operativnog vođenja. (Juranić, 2020.)

Menadžeri su ljudi koji su odgovorni za „rad drugih ljudi“ odnosno koji imaju formalnu „moć“ u odnosu na skupinu ljudi čiji rad koordiniraju. Ključni ciljevi menadžera bili bi

organizacijska učinkovitost, profit, rast i razvitak, ponašanje, vodstvo, društvene vrijednosti, društvena odgovornost.

2.3. Poslovne funkcije i poslovanje javnim ustanovama

Upravljanje i rukovođenje spadaju pod osnovne poslovne funkcije.

Antolović (2010:30) u svom dijelu navodi „Upravljanje podrazumijeva upravljačke aktivnosti usmjerene prema ostvarenju misije koju ima organizacija u kulturi. Nositelj upravljačke funkcije je vlasnik koji teži ka ekonomski stabilnom i uspješnom organizacijom koja će ostvariti očekivane rezultate na području kulture.“

„Funkcija rukovođenja proizlazi iz tehničkih znanja i vještina kojima se koordiniraju i usklađuju funkcije, kako bi se došlo do skladnih odnosa između svih poslovnih funkcija i konačnog izvršenja zadatka u organizaciji“ (Kožina, završni rad 2018.)

„Također razlikujemo tri sustava rukovođenja; linijski sustav, stožerni sustav i linijsko funkcijski sustav rukovođenja.“ (Kožina, završni rad 2018.)

„Od izvršnih poslovnih funkcija razlikujemo proizvodnju kulturnih programa, marketing, razvoj, financije, računovodstvo, nabavu, ljudske potencijale, administraciju i kontrolu.“ (Kožina, završni rad 2018.)

„Proizvodnja kulturnih programa središnja je poslovna funkcija svake organizacije u kulturi, bez obzira radi li se o institucionalnoj ili izvaninstitucionalnoj organizaciji.“ (Antolović 2010:32)

„Značaj funkcije marketinga se sastoji u tome da se cjelokupno poslovanje usmjeri prema tržištu pa je u većini organizacija strukturirana na dva osnovna načina: objedinjavanjem prodaje i nabave, te organiziranjem u dvije potpuno odvojene poslovne funkcije.“ U organizacijama unutar kulture marketing je u pravilu vezan za funkciju prodaje. (Antolović 2010:32)

„Poslovna funkcija razvoja podrazumijeva razvoj organizacije u više pravaca; ekonomskom, tehničkom, tehnološkom, organizacijskom i drugom.“ (Antolović 2010:33)

Financijska poslovna funkcija predstavlja jednu od najbitnijih stavaka uspješne organizacije. Kao prvo i osnovno mora se utvrditi koliko će organizacija nekog događaja koštati, koji su izvori sredstava te jesu li ispunjene zakonske i porezne obveze i jeli cilj ostvariti profit.

„Financijska poslovna funkcija ostvaruje se kroz pribavljanje i korištenja financijskih sredstava.“ (Antolović 2010:33)

„Temeljna zadaća računovodstvene poslovne funkcije je izražena kroz vođenje evidencija o imovini, dugovima i kapitalu, te rezultatima poslovanja.“ (Antolović 2010:34)

„Cilj nabave je određivanje dobavljača, pravovremenost dostave robe i usluga po najpovoljnijim cijenama i uvjetima.“ (Antolović 2010:34)

„Ljudski potencijali vrlo su karakterističan čimbenik organizacija u kulturi. Za razliku od organizacija u gospodarstvu gdje se kvaliteta ljudskih potencijala može mjeriti njihovom obrazovanošću, to u području kulture nije uvijek moguće.“ (Antolović 2010:35)

Važno je uzeti u obzir da je pojam djelovanja u području kulturne djelatnosti vrlo često vezan za kreativnost pojedinca. (Kožina, završni rad 2018.)

„Administrativna poslovna funkcija osigurava zakonitost u poslovanju, te ostvarivanju pisane komunikacije s partnerima i vanjskim tijelima. Kontrola je proces mjerenja između ostvarenog i planiranog.“ (Antolović 2010:36)

Sve navedene poslovne funkcije poduzimaju se u svrhu postizanja pozitivnih rezultata i određenog cilja poslovanja organizacije.

3. KRIZNI MENADŽMENT

Što je to uopće kriza?!

Termin kriza danas se može vezati uz jako puno značenja, a termin „poslovna kriza“ često označava situaciju u kojoj se tvrtka nađe sasvim neočekivano, u nekim slučajevima i bez vlastite krivnje.

Jedan od poznatijih takvih primjera je navodno trovanje Coca Colom u Belgiji, navodni otrovni sastojci u dječjim pelenama ili navala štediša na banke u navodnim problemima. U takvim slučajevima sudbina poduzeća najčešće ovisi o dobrim odnosima s javnošću tvrtke.

Kao što je navedeno u članku autorice Vesne Ivanović; „Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti“; pojam krize odnosi se na neočekivanu i nepoželjnu situaciju koja zahtijeva reagiranje kako bi se prijetnja spriječila.

Kriza, bila ona društvena, ekonomska, politička ili druga, predstavlja fazu tijekom kojie više ne vrijede normalni načini funkcioniranja. Krize su rezultat višestrukih uzroka koji zajedno dovode do prijetnje, dok uzroci mogu doći s bilo koje strane, od prirodnih nepogoda do razno raznih ljudskih pogrešaka, i zato uzroci krize leže u nemogućnosti sustava da ovlada poremećajem. Tada ne preostaje drugo nego potpuno odgovorno predati se razmišljanju o takozvanim - neugodnim iznenađenjima.⁵

Kešetović i Toth (2012:39) navode da se pojam kriza obično koristi kao koncept koji obuhvaća sve tipove negativnih događaja.

„Izdvajajući bitna obilježja krize i povezane koncepte, objašnjavaju prednosti određenih definicija, kao i neke od njihovih upitnosti, te navode da je bit stvari u tome što kriza nije samo događaj sam po sebi, odnosno objektivno događanje u svijetu, već i događaj za nas, to jest subjektivna percepcija i ocjena objektivnog događaja, odnosno da podrazumijeva odnos između subjekta i objekta.“⁶

⁵ <https://hrcak.srce.hr/file/211341> (preuzeto 17.3.2022.)

⁶ <https://hrcak.srce.hr/file/211341> (preuzeto 17.3.2022.)

„Organizacija Ujedinjenih naroda primjerice utvrdila je četiri bitne skupine uzajamno povezanih kriza koje ugrožavaju fizički opstanak i čovječanstva i planeta: nepoštivanje osnovnih ljudskih prava; rastuće siromaštvo; onečišćenje okoliša; i uvećanje vojnih potencijala (proizvodnja i upotreba oružja za masovno uništenje svih vrsta).“⁷

Naznačene skupine međusobno su povezane u isprepletenosti uzroka i posljedica. Jasno je da navedeni problemi ne pripadaju samo državama na čijim se teritorijima događaju.

Pojam krize označava odstupanje od normalnog poretka stvari uslijed događaja koji su drugačiji po prirodi, složenosti i duljini trajanja od uobičajenih, a kritičke odluke donose se u sasvim nezgodnim okolnostima.⁸

„Suvremene krize kompleksne su pojave. One nastaju na svim područjima društvenog života, ne izbijaju na površinu bez upozorenja i postaju očite kad nastanu društveni poremećaji koji sprečavaju uobičajena kretanja.

Za svladavanje kriznih situacija značajno je sljedeće:

- a) opažanje, razumijevanje i razmatranje karakteristika činjeničnog stanja kriznog područja;
- b) proučavanje uzroka i posljedica (specifične tradicije, stupanj razvoja, društvene i političke prilike);
- c) utvrđivanje metode rada za svladavanje krizne situacije (interesi društva, uvjeti za povećanje životnog standarda i društvenog razvoja, učvršćivanje privrede, davanje važnosti kulturi, obrazovanju i istraživanju, zdravstvu i socijalnoj zaštiti te zaštiti ranjivih skupina stanovništva, praćenje odnosa vojnih izdataka i troškova za obrazovanje/zdravstvo, razmjena informacija, sloboda izražavanja, kreativnost, kritičko mišljenje – razmatranje osjetljivih tema, javno i stručno problematiziranje važnih i nepopularnih pitanja dobrovoljnim neslaganjem u nastojanju da se problem riješi, inicijative relativno neovisne o vlasti, uspostava stručnih i sposobnih timova u kojima su upravljači rukovođeni javnim, a ne privatnim interesima, usklađivanje mogućnosti s ciljevima, demistifikacija politizacije, oslobađanje od ideoloških naslaga, izbavljenje društva iz stega siromaštva, straha, poniznosti i pokornosti, obrazovanje samosvjesnih i slobodnih pojedinaca);
- d) kontrola kriznih situacija;

⁷ <https://hrcak.srce.hr/file/211341> (preuzeto 17.3.2022.)

⁸ <https://hrcak.srce.hr/file/211341> (preuzeto 17.3.2022.)

e) ostvarivanje pretpostavki mira (uvjeti za beskonfliktni razvoj, integracijske procese i prosperitetni razvoj čovječanstva; ne govoriti da se traži put do mira, mir je put kojim se treba krenuti odmah).⁹

Kako bi krizu i sve ono što je ona zahvatila mogli riješiti potrebno je kao što su u svome dijelu naveli autori Funda i Majić: „potrebno je brzo i odlučno djelovati, otvoreno komunicirati, rabiti tehnike upravljanja projektima i imati čvrsto vodstvo“¹⁰.

Postoji i drugo značenje ranije navedenog termina „poslovna kriza“ i javlja se kod iznenadnih katastrofa, najčešće elementarnih nepogoda kao što su veliki požari, poplave, potresi, koje ugrožavaju opstanak poduzeća.

„Anticipativno upravljanje krizom (preventivno djelovanje) najbolji je način upravljanja krizom (v. Osmanagić, Bedenik, 2003., str. 59.). Ostvaruje se, ponajprije, jačanjem individualne i socijalne kompetentnosti uprave te uporabom instrumenata koji omogućavaju prijelaz na novi smjer“¹¹

„Svrha je preventivnog djelovanja uspostavljanje visoke spremnosti prema latentno prisutnim i budućim promjenama temeljnih varijabli te jačanje kompetentnosti menadžmenta.“¹²

Poslovna kriza koja nije uzrokovana iznenadnim događajima najčešće se dijeli na sljedeće stupnjeve (Birker, K., Pepels, W., 2003:19):

Potencijalna kriza – nije stanje krize nego stanje u kojem postoji mogućnost pojave krize zbog određenih slabosti u poslovanju. Jednostavan primjer bi bilo poduzeće koje nema sustave financijske kontrole. Nedostatak takvog sustava onemogućit će rano prepoznavanje simptoma problema te će problemi postati vidljivi tek kada će rješavanje problema biti teže i skuplje.

Latentna kriza – stanje je u kojem opasnost već postoji, ali ju je teško identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima. Primjer ovakve krize je poduzeće koje financira rast na račun povećanja duga prema dobavljačima. Uprava takvih poduzeća često nije ni svjesna da posluju na teret dobavljača. Standardni set financijskih izvještaja pokazuje dobit i stabilan novčani tijek te naizgled nema pokazatelja problema. Primjer 3-1 bavi se upravo tvrtkom u takvom položaju.

⁹ <https://hrcak.srce.hr/file/211341> (preuzeto 17.3.2022.)

¹⁰ <https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/zbornik2011.pdf> (preuzeto 1.2.2022.)

¹¹ <https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/zbornik2011.pdf> (preuzeto 1.2.2022.)

¹² <https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/zbornik2011.pdf> (preuzeto 1.2.2022.)

Akutna kriza – simptomi krize su neposredno vidljivi.

U ovom radu koristimo termin „krize“ u kojem se poduzeće (HNK i KDVL) već nalaze, a koje ugrožava njihov opstanak u kratkom roku.

Proces izlaska iz krize, iz navedenih modela, biti će primjenjiv u posljednjem navedenom modelu, akutne krize (djelomično može biti primjenjiv i u modelu latentne i potencijalne krize).

Prema „veličini“ krize određuje se akcija menadžmenta.

Razlikuju se tri osnovna stupnja djelovanja u krizi (Platt, H, D. 1998:5):

1. **Transformacija poduzeća** događa se kada relativno zdrava tvrtka pokušava odgovoriti na pitanja: Što radimo pogrešno? I Što bismo mogli raditi bolje?;
2. **Preokret poduzeća** se događa kada poduzeće sa značajnim problemima ima dovoljno vremena i resursa da nađe rješenje;
3. **Upravljanje krizom** se događa kada je u pitanju sama egzistencija poduzeća.

3.1. Vanjski uzroci krize

Ekonomске promjene, političke promjene, socijalne promjene, tehnološke promjene, konkurentne promjene samo su neki od vanjskih uzroka krize unutar poduzeća.

Puno vanjskih događaja može se prognozirati, isto tako puno ih se ne može prognozirati, a jedan od takvih primjera krize koja se ne može predvidjeti ili prognozirati je aktualna situacija s pandemijom Covida 19.

Autor je istakao da je važno razlikovati dvije kategorije vanjskih utjecaja. „Prva kategorija su političke, ekonomske ili regulatorne karakteristike tržišta na koje menadžment ne može utjecati, a koje bitno uočavaju njegove akcije. To su jednostavno dani uvjeti, odnosno ograničenja o kojima ne valja puno razmišljati nego ih treba prihvatiti i pokušati poslovati unutar njih.“ (Sučević, 2016:15)

„Druga kategorija vanjskih utjecaja mnogo je značajnija s menadžerskog stanovišta te njihov posao čini još težim. To su promjene u okruženje za koje je menadžer morao znati ili ih je mogao predvidjeti.“ (Sučević, 2016:15)

Autor je istakao da nesretan splet okolnosti može zadesiti baš svako poduzeće, ali da je vrlo rijetko isključivi krivac za propast poduzeća koje je zrelo. (Sučević, 2016)

3.2. Uloga menadžera i zaposlenika u poslovnoj krizi

Zaposlenici često puta nisu svjesni da njihovo neprikladno/devijantno ponašanje u radnoj sredini predstavlja uzrok mogućih problema u poduzeću. Osnovni problem među zaposlenicima u vrijeme poslovne krize je nedostatak motivacije. Oni postaju nezainteresirani za rad (ponajviše zbog odnosa organizacije prema njima), najkvalitetniji zaposlenici odlaze, dok oni koji ostaju proizvode nekvalitetne proizvode, javljaju se štrajkovi te konačno i nepovjerenje prema menadžmentu. Kako bi se sve navedeno izbjeglo, ili se barem ublažilo, krizni menadžeri ispituju probleme i pokušavaju pronaći što bi to najbolje motiviralo djelatnike. Najvažnije pitanje koje si pritom menadžeri moraju postaviti je: “Znam li što uistinu motivira moje zaposlenike, ili samo pretpostavljam?”¹³

Potrebno je znati da kriza nastaje pod utjecajem spleta različitih okolnosti i čimbenika – političkih, ekonomskih, socijalno-demografskih, tehnoloških, legislativnih i ekoloških. Temeljni recept za uspjeh poduzeća koje je zahvaćeno poslovnom krizom nedvojbeno je njegova fleksibilnost kao ključ uspjeha u turbulentnom okruženju. Da bi poduzeće bilo uspješno u svojem djelovanju i opsluživanju ciljanih tržišta s ciljem ne samo preživljavanja, već i daljnjeg rasta i razvoja, važan je doprinos kako menadžmenta, tako i ostalih zaposlenika. Upravo se zbog toga krizne situacije promatraju kao “zajednički problemi” menadžera i zaposlenika, no one nisu samo problemi, već i prilike za pozitivne promjene.¹⁴

Mnogim zaposlenicima potreban je duži vremenski period da izgrade povjerenje u novoangažirane krizne menadžere, što može biti od presudne važnosti kada je raspoloživo vrijeme izrazito oskudno, a poduzećem vlada negativan osjećaj straha i tjeskobe zbog izgleda za buduću egzistenciju. Konkretna iskustva iz poslovne prakse ukazuju da kod eksterno

¹³ <https://hrcak.srce.hr/file/155366> (preuzeto 17.3.2022.)

¹⁴ <https://hrcak.srce.hr/file/155366> (preuzeto 17.3.2022.)

uzrokovanih poslovnih kriza oko 90% poduzeća zadržava postojeći menadžment, dok interni uzroci krize pogoduju angažiranju novog menadžmenta, također u 90% slučajeva.

Neovisno o tome jesu li krizni menadžeri “stari” ili “novi” zaposlenici, osnovni argument koji potvrđuje tezu da je poslovna kriza zajednički problem kriznih menadžera i zaposlenika je neophodnost timskog pristupa, jedna se osoba nije u mogućnosti samostalno suočiti s nastalim problemima.¹⁵

¹⁵ <https://hrcak.srce.hr/file/155366> (preuzeto 17.3.2022.)

3.3. Proces izlaska iz krize

Carles Hofer smatran je začetnikom analiza izlaska iz krize i preobražaja poduzeća.

„U studiji iz 1980. godine odredio je tipove preobražaja kao:

1. Strateški preobražaj – u toj se vrsti preobražaja pokušava promijeniti strategiju, odnosno uvesti novu strategiju. Najčešće je riječ o novoj strategiji na postojećem tržištu ili o ulasku na nova tržišta. Većina strateških preobražaja fokusira se na marketing proizvodnju i razvoj.
2. Operativni preobražaj – pokušavaju se povećati prihodi, smanjiti troškovi ili smanjiti angažirana imovina.“ (Sučević, 2016:22)

Autor je istaknuo kako Hofer tvrdi da primjena pogrešnog tipa preobraženja može dovesti do neuspjeha. Strateški preobražaj donosi rezultate na duži rok te zbog toga najčešće nije primjeren u ranim fazama krize. Neiskusni menadžeri, kada se nađu u krizi, često zaključuju da je problem u strategiji te da je moraju promijeniti. Iako strategija možda nije optimalna, akutna kriza nije vrijeme za uvođenje nove strategije jednostavno zato jer tvrtke više neće biti u trenutku kad nova strategija može početi donositi rezultate.“ (Sučević, 2016:22)

Pronalaženje izlaska iz krize tj. pronalaženje izlaza iz nepredvidljivih situacija izazov je za znanstveno - nastavnu disciplinu kriznog menadžmenta. Putem raznih analiza, razumijevanja i tumačenja prilika i okolnosti istraživači kriznog menadžmenta daju znatan doprinos rješavanju kriza na osnovama općeg dobra, općeprihvaćenih humanističkih vrijednosti i međuljudske povezanosti.

Za krizni menadžment potrebna su brojna znanja i vještine te je rad na prevenciji kriza i važan i koristan kako za pojedince, tako i za društva, a samim time i za međunarodnu zajednicu. Zato je ulaganje u obrazovanje i stjecanje znanja u raznim disciplinama jedan od značajnih ciljeva.¹⁶

¹⁶ <https://hrcak.srce.hr/file/211341> (preuzeto 17.3.2022.)

4. GLAZBENO SCENSKE UMJETNOSTI

Organizacija glazbenih i glazbeno-scenskih projekata uvijek u svom središtu pozornosti ima umjetnike ili umjetničke ansamble koji djeluju u području glazbe. Upravo glazbeni umjetnici, orkestri, operni i drugi ansambli središnji su subjekti u projektu i na izvjestan način imaju nezamjenjivu ulogu. Naime, koncert se ne može ostvariti bez pjevača solista kao ni Berlinska filharmonija bez orkestra Berlinske filharmonije. I kada je u pitanju projekt koji ima za cilj postaviti operu, operetu ili mjuzikl već u početnoj fazi projekta utvrđuju se nositelji glavnih uloga. Tako umjetnici, odnosno ansambli, gotovo unaprijed daju „brand“ projektu i njegova su najvažnija sastavnica. (Kožina, završni rad 2018.)

Da bi uopće došlo do određenog koncerta mora postojati inicijativa za organiziranje koncerata. Inicijativa može doći od strane menadžera glazbenog umjetnika, odnosno orkestra ili iz sredine u kojoj postoji potreba i želja za koncertom. (Kožina, završni rad 2018.)

Pripreme za koncert odvijaju se u dvije dimenzije: (Antolović 2010:166)

- „Pripreme samih glazbenika, odnosno orkestra, u okviru kojih se utvrđuje glazbeni program koji će biti izveden na samom koncertu, a ona se provodi uvježbavanjem programa pod nadzorom dirigenta. U ovim pripremama teško je govoriti o standardima, jer vrijeme potrebno za pripremu ovisi o brojnim čimbenicima, a osobito o: složenosti i težini glazbenog programa, broju glazbenika i drugih izvođača te znanju i iskustvu glazbenika.“¹⁷
- „Drugu dimenziju priprema provodi menadžer i ona se sastoji od: ugovaranja termina i mjesta gdje će koncert biti održan, uz obavljanje svih poslova na osiguranju logistike za ugovoreni koncert. Logistika obuhvaća organizaciju potrebnog prijevoza, smještaja, prehrane, skrbi o glazbenim instrumentima i svoj drugoj opremi potrebnoj za koncert, kao i organizaciju svih marketinških i drugih poslova vezanih za promociju koncerta u cilju animiranja publike za koncert.“¹⁸

„Kako bi se shvatilo koliko su zapravo složeni ovi organizacijski poslovi, kao primjer izložit ćemo popis pitanja koja bi menadžer trebao razriješiti s koncertnom dvoranom u kojoj je predviđen nastup glazbenika, odnosno orkestra, zbora ili drugog ansambla.“ (Kožina, završni rad 2018.)

¹⁷ <https://hadrian.hr/wp-content/uploads/2019/11/ORGANIZACIJA-I-KULTURA.pdf> (preuzeto 17.3.2022.)

¹⁸ <https://hadrian.hr/wp-content/uploads/2019/11/ORGANIZACIJA-I-KULTURA.pdf> (preuzeto 17.3.2022.)

„Za početak menadžer bi se trebao upoznati sa općim uvjetima pod kojima posluje koncertna dvorana u kojem će se organizirati događaj, jer se uvjeti utvrđuju za sve potencijalne korisnike i ne predstavljaju proizvoljnost uprave zavisno od potencijalnog korisnika dvorane.“ (Kožina, završni rad 2018.)

Postoje dvije sastavnice koje su najčešće naglašene među općim uvjetima, a to su kućni red dvorane i pravila sustava protupožarne zaštite. Svaki korisnik dvorane na dan kada pristane na ugovor i uvjete dvorane daje i izjavu kojom preuzima odgovornost za svu štetu koja nastane nepoštivanjem pravila. (Kožina, završni rad 2018.)

Antolović (2010:166) u svom dijelu navodi da su najčešće propisani uvjeti u okviru svih općih pravila korištenja dvorane idući. Svi prostori dvorane koriste se samo u ugovorene svrhe, nadalje svaka priredba bi trebala odgovarati ugledima koncertne dvorane te da bi upotreba svih prostora i opreme dvorane trebala biti s povećanom pažnjom, da je zabranjeno drugim osobama prenositi prava za korištenje dvorane dobivena ugovorom, i da je obavezno imenovati predstavnika koji će moći odobravati dodatne naloge ili proširenja postojećih naloga.

Nadalje, za korištenje dvorane ugovara se i opseg najma i to: iznos najamnine i trajanje najma, pismena suglasnost za korištenje dvorane izvan ili duže od ugovorenih termina, te način obračuna najma po stvarnom korištenju dvorane, ukoliko je duže od ugovorenog. (Kožina, završni rad 2018.)

Svako prihvaćanje ponude za korištenje dvorane mora se potvrditi pismenim putem ili uplatom predujma koji je određen ponudom ili ugovorom.

Uvjeti pod kojima je moguće odustati od ugovora kada je on jednom zaključen i to:

- kako je odustajanje moguće samo pisanom izjavom,
- penali u slučaju odustajanja (npr.10% uvijek, 6 mjeseci prije 50%, 3 mjeseca prije 80%, nakon toga 100%),
- koncertna dvorana, si najčešće pridržava pravo na odustajanje od ugovora, bez obveze na naknadu štete: ako je ugovorni partner naveo netočne podatke u programu, kašnjenje s financijskim obvezama (plaćanjem), te kada nema potrebnih službenih dozvola, zbog nepoštivanja ugovora, te ako se nad ugovornim partnerom otvori stečajni postupak, u slučaju nastupanja više sile i dr.“ (Kožina, završni rad 2018.)

„Uvjeti plaćanja ugovorenog iznosa na ime najamnine i ostalih usluga koje pruža dvorana, te način i rok u kojem će se izvršiti završni obračun, kao i rokovi plaćanja po završnom obračunu.“ (Kožina, završni rad 2018.)

„Dvorana utvrđuje i koja jamstva mora osigurati ugovorni partner, te koje rizike preuzima korištenjem dvorane. Partner preuzima sav rizik za nesreće na radu korisnika ili nesreće posjetitelja, za štete na zgradi, prostoru i opremi. Partner daje jamstvo za tehničku ispravnost opreme koju koristi. Dvorana u pravilu ne daje jamstva za nesmetani dotok energije ili vode.“ (Antolović 2010:167)

„Dvorana može zahtijevati osiguranje stvari i osoba, te uvjetovati da taj trošak snosi ugovorni partner. Ugovorom se uređuje i pitanje tko je dužan pribaviti službene dozvole potrebne za održavanje koncerta. Kako je ponekad potrebno za pojedine izvođače ili djela provesti odgovarajuće scenografske prilagodbe najčešće se uvjetuju građevinske promjene samo uz pisanu suglasnost koncertne dvorane. Pri takvim promjenama preuzima se i obveza povrata u prijašnje stanje. „(Antolović 2010:167)

Također, potpisanim ugovorom o najmu koncertne dvorane uređuju se i sljedeća pitanja, osiguravanje gastronomske ponude za izvođače i posjetitelje, način utvrđivanja cijena ulaznica te način prodaje ulaznica i provizija, način prodaje programskih knjižica DVD-a, CD-a i dr., pravila fotografiranja koncerta ili profesionalno audio ili vizualno snimanje, uvjete najave i promocije koncerta u medijima, kao i druga relevantna pitanja vezana za održavanje koncerta i korištenje dvorane. (Antolović 2010:168)

Po svim ovim pitanjima kojima se menadžer vodi prilikom svake organizacije koncerta ili drugog događaja zapravo vidimo koliko je menadžerski posao opsežan i zahtjevan. (Kožina, završni rad 2018.)

Vrsta troškova		Vrsta predstave					
		Premijere				Reprize	
		A	B	C	Obnova	S gostima	Bez gostiju
Varijabilni troškovi po predstavi	Materijal: za kostime za scenu za rekvizite...						
	Putni troškovi i hotelski smještaj						
	Autorski honorari						
	Promidžba i reprezentacija						
	Ukupno						
	Fiksni troškovi	Plaće					
Ostali troškovi + PDV							
Ukupno							

Slika 1: Standardni troškovi glazbeno – scenskog projekta

Izvor: (Antolović 2010:177)

Antolović (2010:176) u svom djelu navodi da „U standardizaciji troškova glazbeno – scenskog razlikujemo tri skupine iz razloga jer se glazbeno – scenska djela međusobno razlikuju po brojnim sastavnicama (trajanje, zahtjevnost scenografije ili kostimografije, broj glazbenika):

- G - S projekt A – vrlo zahtjevan projekt: po broju izvođača, scenografiji, kostimografiji, zahtijeva povećani orkestar, standardni zbor, povećan broj baletnih parova, te sudjelovanje nekoliko gostujućih pjevača solista.
- G - S projekt B – srednje zahtjevan projekt: po broju izvođača, scenografiji, kostimografiji, zahtijeva povećani orkestar, standardni zbor, standardni broj baletnih parova, te sudjelovanje nekoliko gostujućih pjevača solista.
- G – S projekt C – manje zahtjevan projekt: po broju izvođača, scenografiji, kostimografiji, moguće je izvođenje sa smanjenim orkestrom, smanjenim zborom, bez baleta, te bez gostujućih pjevača solista.“ (Kožina, završni rad 2018.)

4.1. Koncertna dvorana Vatroslava Lisinskog

Što se dogodilo s glazbeno scenskim umjetnostima u protekle dvije godine, za vrijeme „vanjskog“ događaja kojeg nikako nismo mogli predvidjeti, pandemije Covida 19?

Koliko često su ispitanici u proteklih godinu dana, a koliko često u vrijeme prije pandemije konzumirali sadržaje Koncertne dvorane Vatroslava Lisinskog?

Sve to saznati ćemo u provedenom istraživanju vezanom uz posjećenost „Lisinskog“ prije pandemije i za vrijeme pandemije, ovakav rad zahtijevao bi i rezultate postpandemijskog razdoblja, ali u ovome trenutku teško je predvidjeti kako će se situacija s posjećenošću kulturnim događanjima odvijati u postpandemijskom razdoblju, jer je ovaj rad pisan za vrijeme pandemije, koja jest pri kraju, ali još uvijek traje.

U središnjem dijelu Trnja, nasuprot Gradskoj vijećnici, krajem pedesetih godina 20.st. počela je izgradnja kompleksa Koncertne dvorane „ Vatroslava Lisinskog“ i Matice Iseljenika Hrvatske. Mjesto na kojem se danas nalazi dvorana u to vrijeme bilo je ključna točka nove avenije, danas poznate kao Vukovarska ulica, bilo da mu se približavano s istoka ili sa zapada. (Kožina, završni rad 2018.)

Tu se uzdužni pravac Vukovarske ulice sjekao s poprečnim pravcem sjever – jug, koji je prostorno, ali i vizualno povezivao Zagrebačku goru i rijeku Savu. Trg na tom raskrižju trebao je zadržati karakter otvorenog prostora s protočnim uglovima te otvorenim stranama prema sjeveru i jugu, obrubljen, pak, s istoka i zapada čvrsto definiranom arhitekturom značajnih urbanih sadržaja. (Kožina, završni rad 2018.)

Projekt koncertne dvorane „Lisinski“ radila je projektantska grupa (Marijan Haberle, Tanja Dvorak i Minka Jurković). Projekt kompleksa dvorane rađen je na trgu koji je kroz godine podosta mijenjao imena, da bi na kraju zadržao ime Stjepana Radića. Radić je čovjek čije je političko djelovanje ostavilo dubok trag u hrvatskoj političkoj kulturi te možemo reći da je jedan od velikana hrvatske povijesti.¹⁹

¹⁹ <https://hrcak.srce.hr/file/366370> (preuzeto 18.2.2022.)

Ideja „staklene kocke“ koja je svoju unutrašnjost otvorila „Hramu Glazbe“ vrlo je zanimljiva kao prostorni koncept. U unutrašnjosti zgrade nalazi se dvorana koja je projektirana tako da ima fizičku zaštitu od vanjske buke. Sva događanja u prostorima oko dvorane istovremeno se događa i u ambijentu tog dijela grade. Dvorana je prostrana; kreirana tako da se postigne maksimalna akustika. (Kožina, završni rad 2018.)

Iako se Koncertna dvorana Vatroslava Lisinskog gradila više od desetak godina, tada, a i danas nakon 45 godina od otvorenja pokazuje genijalnost svojih tvoraca. Projektantska grupa, ove lijepe i velebne dvorane, znala je savršeno svoju viziju glazbe, osmisliti u prostoru te joj dati dimenziju i oblik. (Kožina, završni rad 2018.)

Maroević (2003:177) u svom djelu navodi da je sedamdesetih godina Zagreb otvorio novu, veliku zgradu Koncertne dvorane koja je dobila ime po najvećem skladatelju, rođenom u Zagrebu, Vatroslavu Lisinskom, autoru prve hrvatske i južnoslavenske opere „Ljubav i zloba“. 97 godina od izgradnje stare koncertne dvorane Hrvatskog glazbenog zavoda Zagreb je dobio prikladan prostor za održavanje velikih glazbenih, kongresnih i drugih priredaba.

Dva dana trajala je svečanost otvorenja, krajem prosinca 1973.godine., kada je kroz Veliku dvoranu sa 1851 mjestom i Malu dvoranu sa 313 mjesta prošlo preko 27.000 slušalaca, prisustvujući prvog dana svečanoj akademiji i večernjem koncertu Zagrebačke filharmonije, a drugoga dana nizu od 22 non-stop mini-koncerta, što su ih besplatno izveli zagrebački glazbeni umjetnici kao poklon svome gradu: tri simfonijska orkestra, pet komornih orkestara, vokalni solisti i orkestar Opere, devet komornih sastava, jazz i zabavni orkestri, profesionalni i amaterski zborovi i dugačak niz umjetnika solista, od pijanista do interpreta šansone. Tako je u svojevrsnoj mobilizaciji zagrebačkih glazbenih sastava i umjetnika u programima tog otvorenja, kao i u izvanrednom odazivu publike posvjedočen visok glazbeni potencijal grada Zagreba, čime je, u najljepšem smislu, inaugurirana nova zagrebačka „palača glazba“. (Koncertna dvorana „Vatroslav Lisinski“ 2000:2) (Kožina, završni rad 2018.)

U knjizi (Koncertna dvorana „Vatroslav Lisinski“ 2000:18) navodi se da je Grad Zagreb svoju prvu koncertnu dvoranu dobio još daleke 1876. godine. „Bila je to dvorana Hrvatskog glazbenog zavoda sa sjedištem u Gundulićevoj ulici, koja je akustički i ambijentom bila izvanredno pogodna za komorne i solističke koncerte, sa 531 sjedećim mjestom. (...) Program idejnog rješenja za izgradnju dvorane odobren je krajem 1958. godine, a gradnja je započela 1961.godine. Zbog brojnih problema gradnja je na nekoliko godina obustavljena, no unatoč

svemu gradnja se nastavila te je nova dvorana predana na upotrebu građanima Zagreba.“
(Kožina, završni rad 2018.)

4.1.1. Djelatnost koju obavlja KD „Vatroslav Lisinski“

Ustanova Koncertna dvorana Vatroslava Lisinskog, pravna je osoba upisana u sudski registar ustanova i u registar ustanova koju vodi Ministarstvo kulture Republike Hrvatske i ona obavlja djelatnosti koncertnih ili kazališnih dvorana i drugih umjetničkih objekata.²⁰

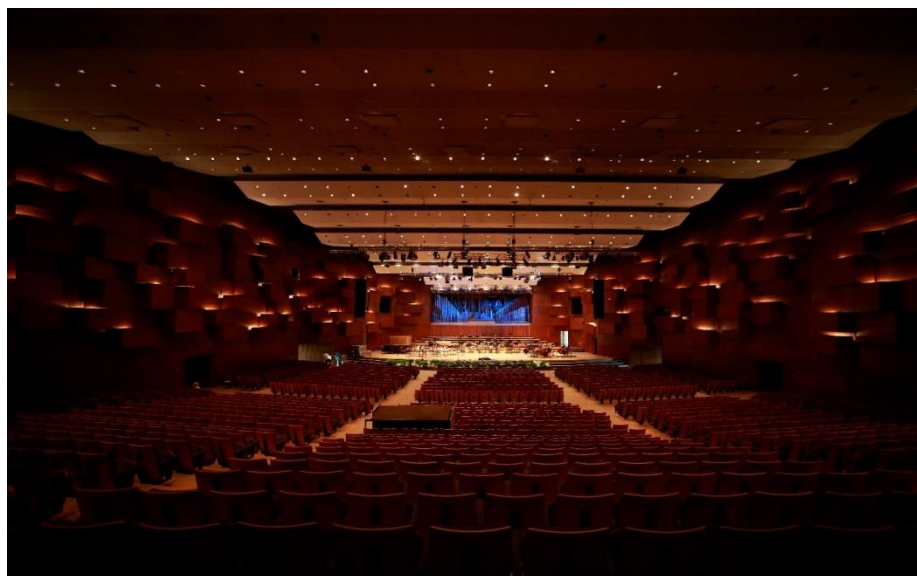
U dvorani se održavaju koncertne, glazbeno-scenske, zabavne, estradne, kulturno-umjetničke i druge priredbe. Organiziraju se festivalske, kongresne, svečane i druge društvene manifestacije koje privlače velik broj ljudi. Također se organizira i javno prikazivanje filmova, radio-televizijska i filmska snimanja, snimanje i presnimavanje video materijala, pružanje tehničkih, reklamnih i propagandnih usluga, izdavanje zvučnih zapisa te nakladnička djelatnost. (Kožina, završni rad 2018.)

Lisinski obavlja djelatnost na temelju godišnjeg programa rada taj isti program rada Grad Zagreb utvrdi kao svoju javnu potrebu te se financira iz proračuna grada. (Kožina, završni rad 2018.)

Dvoranu predstavlja i zastupa ravnatelj g. Dražen Sirišćević; ravnatelj u potpunosti ima sva ovlaštenja u pravnom prometu u okviru djelatnosti ustanove upisane u sudski registar ustanova. Ravnatelj sam ovlašćuje djelatnika koji će ga mijenjati u slučaju njegove odsutnosti i ta osoba ima prava i ovlasti kao i ravnatelj za vrijeme dok ga zamjenjuje.²¹

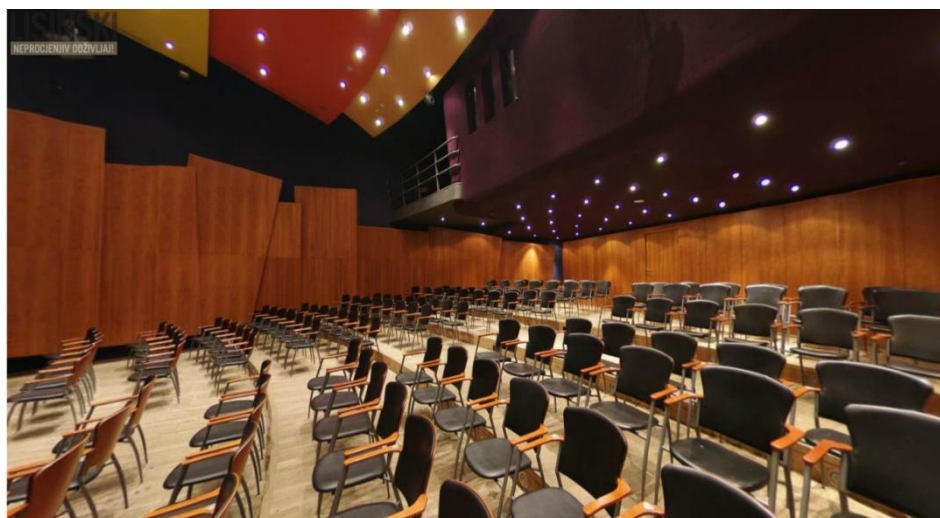
²⁰ https://www.lisinski.hr/media/files/Statut_Koncertne_dvorane_Vatroslava_Lisinskog.pdf
(preuzeto 18.2.2022.)

²¹ https://www.lisinski.hr/media/files/Statut_Koncertne_dvorane_Vatroslava_Lisinskog.pdf
(preuzeto 18.2.2022.)



Slika 2: Velika dvorana KDVL-a

Izvor: <http://www.lisinski.hr/hr/o-nama/press/>



Slika 3: Mala dvorana KDVL-a

Izvor: <http://www.lisinski.hr/hr/o-nama/press/>

4.1.2. Unutarnje ustrojstvo dvorane

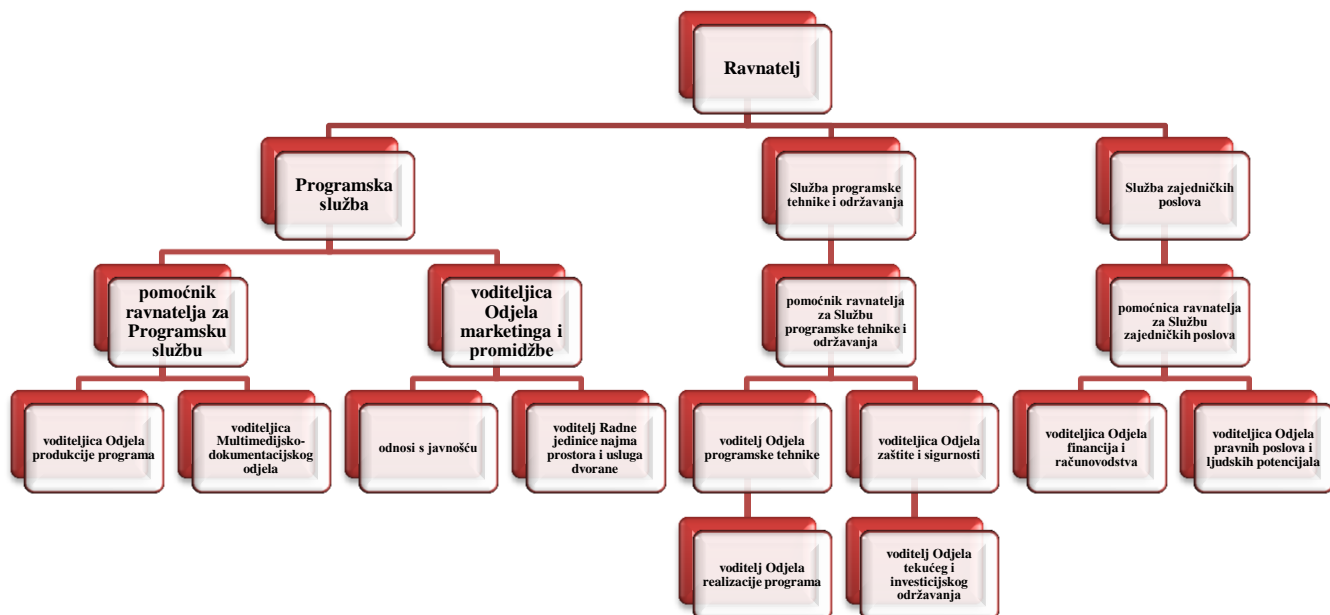
Unutarnjim ustrojem koje se uređuje statutom ustanove sukladno zakonu i aktu o osnivanju osigurava e racionalno i djelotvorno obavljanje djelatnosti i provedba programa rada. (Kožina, završni rad 2018.)

U Lisinskom se organiziraju tri ustrojbene jedinice: Programska služba; služba programske tehnike i održavanja te služba zajedničkih poslova. Te ustrojbene jedinice nemaju svojstvo biti nositeljem prava te obveza i nemaju ovlaštenja u disponiranju stvarima u smislu njihova stjecanja, otuđivanja, opterećivanja, zasnivanja određenih odnosa glede istih i slično. (Kožina, završni rad 2018.)

Programska služba planira, raspoređuje i naručuje klasične, zabavne, edukativne, komercijalne i druge sadržaje izričajem prilagođene dvorani odnosno platformi „Lisinskog“, bavi se promocijom dvorane i produkcijom programa.

Služba programske tehnike i programska služba usko su povezane. Služba programske tehnike bavi se rasvjetom, tonom i ostalim tehničkim poslovima.

Služba za zajedničke poslove obavlja poslove za potrebe Ureda: opće, informatičke, planske, računovodstvene, materijalno – financijske, administrativne i pomoćno- tehničke poslove, poslove javne nabave te poslove planiranja, razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima za potrebe dvorane.



Slika 4: Organizacijska shema Koncertne dvorane Vatroslava Lisinskog

Izvor: izrada autora, prema :(<http://www.lisinski.hr/hr/kontakti/>)

4.1.3. Upravljanje dvoranom

Dvoranom Lisinski upravlja ravnatelj i upravno vijeće koje ima pet članova. Tri člana vijeća imenuje osnivač iz reda kulturnih i umjetničkih djelatnika, a dva člana biraju iz svojih redova stručni djelatnici ustanove, a glasovanje je tajno. Svaki stručni djelatnik može biti predložen za člana upravnog vijeća. Da bi glasovanje za kandidata za člana vijeća bilo pravovaljano, glasovanju mora pristupiti većina stručnih djelatnika ustanove. Svaki stručni djelatnik može biti više puta biran u upravno vijeće. (Kožina, završni rad 2018.)

Sjednice upravnog vijeća mora se sazvati na zahtjev ravnatelja ili najmanje jedne trećine članova upravnog vijeća. Član upravnog vijeća može biti razriješen svoje dužnosti u slučaju da sam zatraži razrješenje, ne ispunjava dužnost člana (predsjednika vijeća), svojim ponašanjem povrijedi ugled i dužnost koju obnaša ili ako izgubi pravo na obavljanje dužnosti. U slučaju da do razrješenja člana upravnog vijeća zaista dođe novi član se imenuje u roku od 30 dana i na vremensko razdoblje koje je preostalo u mandatu članu upravnog vijeća koji je razriješen.²²

U upravljaju ustanovom upravno vijeće obavlja popriličan broj zadaća, pa tako na prijedlog ravnatelja donosi: „statut ustanove, uz suglasnost osnivača; pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada ustanove; program rada i razvoja ustanove; financijski plan i godišnji obračun te odluke o zasnivanju i prestanku radnog odnosa djelatnika, te o drugim pravima i obvezama radnog odnosa.“²³

Odlučuje i o raspodjeli sredstava i dobiti za obavljanje i razvoj djelatnosti; izvješćima ravnatelja o radu ustanove; opterećivanju i utvrđivanju pokretne imovine pojedinačne vrijednosti koja ne prelazi 40.000,00 kuna; o podacima koji čine poslovnu tajnu ili se ne mogu objavljivati; o pojedinačnim pravima iz radnog odnosa u drugom stupnju, koji je u skladu sa zakonom. Predlaže i podnosi osnivaču promjenu naziva sjedišta ustanove, statusne promjene i

²²

[http://web.zagreb.hr/Sjednice/2013/sjednice_skupstine_2013.nsf/0/FC543E798B6A52F5C1257E3B002A604B/\\$FILE/Statut%20KD%20Vatroslav%20Lisinski.pdf](http://web.zagreb.hr/Sjednice/2013/sjednice_skupstine_2013.nsf/0/FC543E798B6A52F5C1257E3B002A604B/$FILE/Statut%20KD%20Vatroslav%20Lisinski.pdf) (preuzeto 18.2.2022.)

²³

[http://web.zagreb.hr/Sjednice/2013/sjednice_skupstine_2013.nsf/0/FC543E798B6A52F5C1257E3B002A604B/\\$FILE/Statut%20KD%20Vatroslav%20Lisinski.pdf](http://web.zagreb.hr/Sjednice/2013/sjednice_skupstine_2013.nsf/0/FC543E798B6A52F5C1257E3B002A604B/$FILE/Statut%20KD%20Vatroslav%20Lisinski.pdf) (preuzeto 18.2.2022.)

izvješća o radu ustanove. Predlaže ravnatelju mjere u cilju ostvarivanja politike poslovanja ustanove i osnovne smjernice za rad i poslovanje ustanove.²⁴

4.2. Hrvatsko Narodno Kazalište

Što se dogodilo s kazališnom djelatnošću u protekle dvije godine, Za vrijeme „vanjskog“ događaja kojeg nikako nismo mogli predvidjeti, pandemije Covida 19.?

Jeli se smanjila brojnost kazališne publike?

Sve to saznati ćemo u provedenom istraživanju vezanom uz posjećenost kazališne djelatnosti prije pandemije i za vrijeme pandemije, ovakav rad zahtijevao bi i rezultate postapandemijskog razdoblja, ali u ovome trenutku teško je predvidjeti kako će se situacija s posjećenošću kazališta odvijati u postpandemijskom razdoblju jer je ovaj rad pisan za vrijeme pandemije, koja je pri kraju, ali još uvijek traje.

Kazališna djelatnost u Republici Hrvatskoj ima veliki kulturno-umjetnički i edukativni, ali i gospodarski značaj, nažalost kultura, a posebno kazalište, nema neku posebnu važnost u našem društvu, što potvrđuje i činjenica da za kulturu izdvajamo svega 0,5% proračuna.

4.2.1. Povijest

Počeci kazališta u Hrvatskoj idu sve do srednjeg vijeka u Zagrebu, Varaždinu i na Jadranu. U Zagrebu su za vrijeme srednjeg vijeka kazališni počeci usko vezani uz crkvene oblike, godinu koju možemo uzeti kao početak razvoja kazališnih modela u Hrvatskoj je 1834.godina, kada je Krsto Stanković podigao vlasitim sredstvima kazalište na Markovom trgu, a cilj mu je bio iznajmljivanje istog.(Ljuština, 2018.)

1861. godine po prvi puta je zakonski definiran položaj zagrebačkog kazališta te je osigurano subvencioniranje istog. Stjepan Miletić smatra se „preporoditeljem hrvatskog kazališta“ koji

24

[http://web.zagreb.hr/Sjednice/2013/sjednice_skupstine_2013.nsf/0/FC543E798B6A52F5C1257E3B002A604B/\\$FILE/Statut%20KD%20Vatroslav%20Lisinski.pdf](http://web.zagreb.hr/Sjednice/2013/sjednice_skupstine_2013.nsf/0/FC543E798B6A52F5C1257E3B002A604B/$FILE/Statut%20KD%20Vatroslav%20Lisinski.pdf) (preuzeto 18.2.2022.)

na vlast dolazi 1894. godine i prvi je intendant u novoj zgradi središnje nacionalne kuće – današnji HNK u Zagrebu, otvorene 1895. godine. (Marić, 1997.)

Godinu dana nakon završetka Prvog svjetskog rata Kraljevsko je kazalište proglašeno državnim, a godinu kasnije Kraljevina SHS proglašava ga narodnim, da bi se ime HNK prvi puta spomenulo tek 1940. (Marić, 1997.)

Kazališni program su same kazališne predstave, koje se dijele u dvije osnovne skupine, profesionalne i amaterske; a prema dobnoj skupini kazališta za djecu i mlade i kazališta za odrasle. (Ljuština, 2018.)

U hrvatskoj kazališnoj djelatnosti izdvajaju se hrvatska narodna kazališta, koja su smještena u Zagrebu, Rijeci, Splitu, Osijeku i Varaždinu. Osim Osijeka i Varaždina, ostala nacionalna kazališta imaju dramski, operni i baletni repertoar. Zanimljivost je ta da riječki HNKu ima program orijentiran prema nacionalnoj manjini s istarskog područja, program „Talijanske drame“ (Ljuština, 2018.)

4.2.2. Repertoar HNK Zagreb 2021./2022.

Na repertoaru Hrvatskog narodnog kazališta u Zagrebu nalaze se klasični dramski naslovi, poput Gogoljevog „Revizora“, Marai „Kad svijeće dogore“, Dostojevskog „Idiota“ te domaći naslovi Miroslava Krleža „U agoniji“ i „Aretej“, Novakov „Ciganin, ali najljepši“ i „Tko pjeva zlo ne misli“ Kreše Golika. Opera donosi Verdijevu „Traviatu“ i „Trubadura“, Mozartovu „Čarobnu frulu“ te „Ero s onoga svijeta“ Jakova Gotovca. Balet izvodi P.I. Čajkovski – V. Malakhova „Labuđe jezero“ i „Orašara“, „Gospodu Glembajeve“ Miroslava Krleža – Lea Mujića; „Gospođu Bovary“ Fluberta – Turcu-a.²⁵



Slika 5: Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu

Izvor: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d7/HNK_Zagreb.jpg

²⁵ <https://www.hnk.hr/hr/o-nama/o-kazalistu/> (preuzeto 15.1.2022.)



Slika 6: Organizacijska shema, Uprava HNK

Izvor: izrada autora, prema (<https://www.hnk.hr/hr/o-nama/unutarnje-ustrojstvo/>)



Slika 7: Organizacijska shema Kazališno vijeće HNK

Izvor: izrada autora, prema (<https://www.hnk.hr/hr/o-nama/unutarnje-ustrojstvo/>)

4.2.3. Potražnja

„Gruba“ definicija potražnje bila bi da je potražnja novčana vrijednost koju su kupci spremni dati za određenu količinu dobara i usluga po određenim cijenama u nekom razdoblju.

Potražnja ovisi o potrebama i ukusu potrošača, o cijeni tih dobara i usluga, kao i o cijeni drugih dobara i usluga koje mogu biti zamjena za njih (supstituti); također ovisi o kupovnoj moći kupca (dohotku, mogućnosti kupovanja na kredit), o ocjeni njegovih budućih potreba te očekivanju kupca glede budućih cijena i drugih uvjeta kupnje istih dobara i usluga, o kupčevoj informiranosti o cijenama i ponudi na tržištu, o djelovanju ekon. promidžbe i dr.

Elementi koji utječu na potražnju su cijena samog dobra, prosječan dohodak, broj stanovnika, cijene komplementarnih dobara, ukusi, posebni utjecaji.²⁶

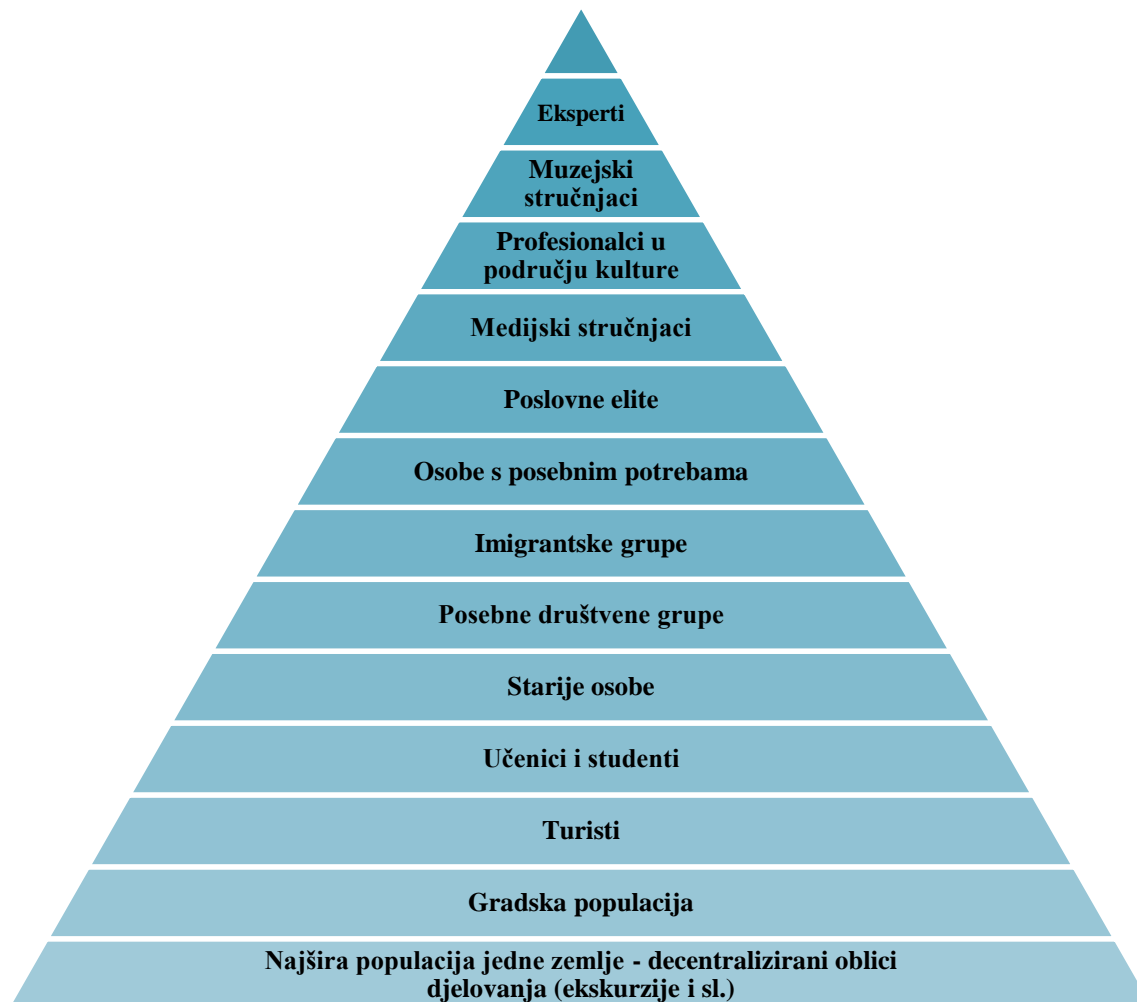
Dakle, potražnja je u direktnoj vezi s korisnicima određenih proizvoda ili usluga (u ovom slučaju određenim kazališnim programima) s obzirom da predstavlja sveukupan rezultat interesa za neki određeni proizvod na tržištu.

Lukić je u svojoj knjizi „Kazalište , kultura, tranzicija“ istakao da kazališnu publiku možemo podijeliti u tri segmenta.

Prvi su zaljubljenici u kazalište, to su stalni i „vjerni“ posjetitelji i to je vrlo mali broj ljudi koji će uvijek doći i kupiti ulaznicu za predstavu; nadalje imamo potencijalne kupce ulaznice, oni povremeno idu u kazalište, te na ljude koji nikad ne dolaze u kazalište, a takva je većina tržišta kazališne publike. (Lukić, 2011:67)

²⁶ <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=49786> (preuzeto 19.1.2022.)

Prema autorima, Dragojević i Dragičević Šešić u knjizi koja se bavi menadžmentom umjetnosti u turbulentnim vremenima, izrađena je piramida publike.



Slika 8: Piramida publike

Izvor: izrada autora, prema (Dragojević, S. i Dragičević-Šešić, M., Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima, Zagreb 2008., str. 199.)

U dnu piramide predstavljena je najšira populacija jedne sredine, kako idemo prema vrhu slijede tzv. posebne skupine društva; turisti, učenici i studenti, starije osobe, imigrantske grupe, osobe s posebnim potrebama, poslovne elite, medijski i muzejski stručnjaci, profesionalci, itd. (Dragojević, S. i Dragičević-Šešić, M., Zagreb 2008:199.)

5. ISTRAŽIVANJE UZORKA STANOVNIŠTVA PRI KONZUMACIJI KULTURNIH SADRŽAJA

5.1. Metode istraživanja

U cilju istraživanja konzumacije kulturnog sadržaja prije pandemije, za vrijeme pandemije i razlozi zbog kojih bi po prestanku pandemije (Covid 19) mogli prestati odlaziti u kazalište ili na koncerte, provedeno je anketno ispitivanje pomoću anketnog upitnika kreiranog na platformi Google docs.. Anketno ispitivanje provedeno je zbog kontakata sa širim brojem ispitanika, te zbog obuhvaćanja većeg uzorka populacije. Istraživanje čine ispitanici različite dobi kako bi se, donekle, pokazao što širi prosperitet potražnje kulturnih sadržaja.

Najznačajnije ograničenje jest činjenica da se istraživanje provelo na odabranoj bazi ispitanika te da je teško, u potpunosti izvući precizne zaključke s obzirom da se radi o malome uzorku, ali istraživanje svakako pridonosi svojoj svrsi.

5.2. Postupak provedbe istraživanja i metode obrade podataka.

Istraživanje je provedeno na uzorku od 53 ispitanika od čega je 30 žena i 23 muškaraca. Uzorak ispitanika sačinjavao je 21 osobu od 18 do 24, od 25 do 39 godina također je sudjelovala 21 osoba, 6 osoba od 40 do 54 i 5 osoba 55 i više godina.

Anketno ispitivanje provedeno je u razdoblju od tjedan dana i to od 24. siječnja do 30. siječnja 2022. godine. Za prikaz dobivenih rezultata koristila se statistička metoda uz grafički prikaz podataka.

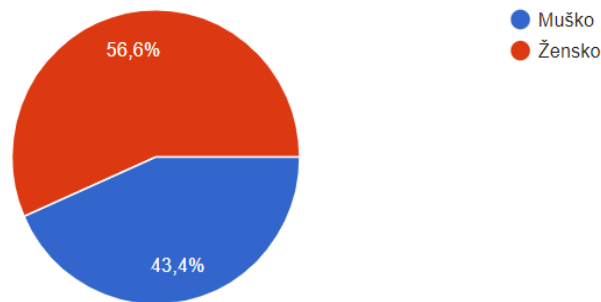
U nastavku je moguće vidjeti slikovitu i tekstualnu obradu rezultata anketiranja.

5.3. Obrada i opis prikupljenih rezultata anketnog istraživanja

U nastavku rada prikazani su rezultati istraživanja, ukupno 53 ispitanika sudjelovalo je u ovom ispitivanju.

Spol?

53 odgovora



Slika 9: Spolna skupina ispitanika

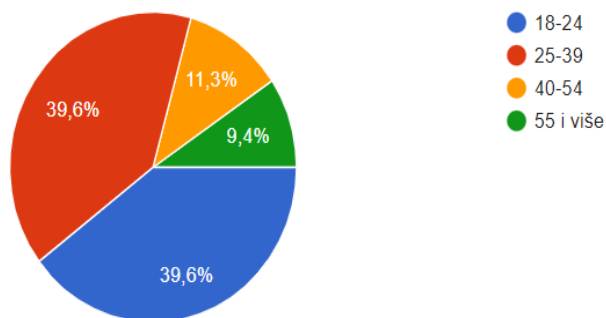
Izvor: izrada autora na temelju istraživačkih podataka²⁷

Slika 1. prikazuje spolnu skupinu sudionika ankete. Od 53 anketirane osobe, 56,6% je ženskog spola, 43,4% ispitanika je muškog spola. Rezultati pokazuju da je u istraživanju sudjelovao veći broj žena, čak 56,6%.

²⁷ https://docs.google.com/forms/d/1Rg2mS64pg05whJ_UPco9Y1ZXYsChGolrzwEkEz5jMcE/edit#responses (preuzeto 1.2.2022.)

Kojoj dobnoj skupini pripadate?

53 odgovora



Slika 10: Dobna skupina ispitanika

Izvor: izrada autora na temelju istraživačkih podataka²⁸

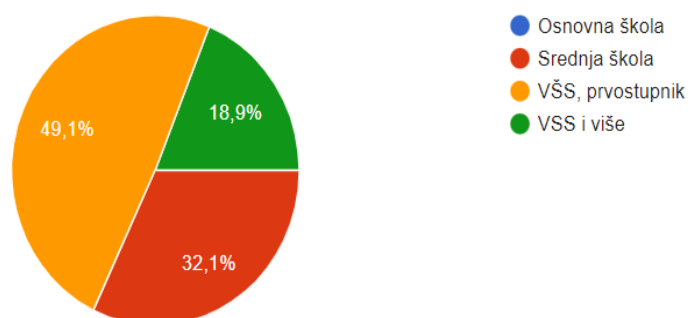
Slika 2. prikazuje dobnu skupinu ispitanika; 39,6% u dobi je od 25 do 39 godina starosti, 11,3% ispitanika starosti je između 40 i 54 godina, 9,4% ispitanika u dobi je od 55 i više godina.

U dobnoj skupini ispitanika prednjači broj osoba u dobi od 25 do 39 godina, dok je najmanji postotak ispitanika u dobi 55 i više godina.

²⁸ https://docs.google.com/forms/d/1Rg2mS64pg05whJ_UPco9Y1ZXYsChGolrzwEkEz5jMcE/edit#responses (preuzeto 1.2.2022.)

Obrazovanje?

53 odgovora



Slika 11: Prikaz obrazovanja ispitanika

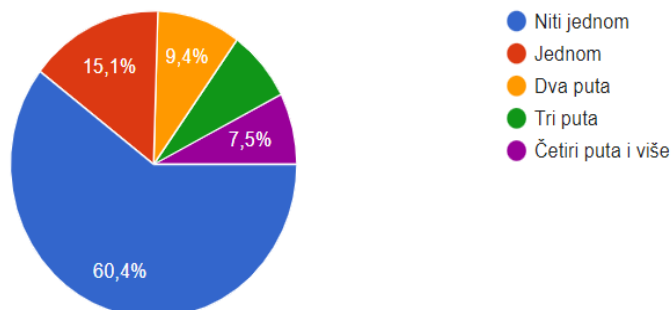
Izvor: izrada autora na temelju istraživačkih podataka²⁹

S obzirom da ispitanike većim dijelom čini mlađa populacija, rezultati istraživanja pokazali su da najviše anketiranih njih gotovo polovina (49,1%) ima obrazovanje prvostupnika (VŠS), 32,1% srednjoškolsko obrazovanje; 18,9% visokoškolsko obrazovanje i više, te nitko od ispitanika nema samo osnovnoškolsko obrazovanje.

²⁹ https://docs.google.com/forms/d/1Rg2mS64pg05whJ_UPco9Y1ZXYsChGolrzwEkEz5jMcE/edit#responses (preuzeto 1.2.2022.)

Koliko često ste u proteklih godinu dana konzumirali sadržaje Hrvatskog narodnog kazališta (Opera, drama ili balet)?

53 odgovora



Slika 12: Prikaz posjećenosti HNK u proteklih godinu dana

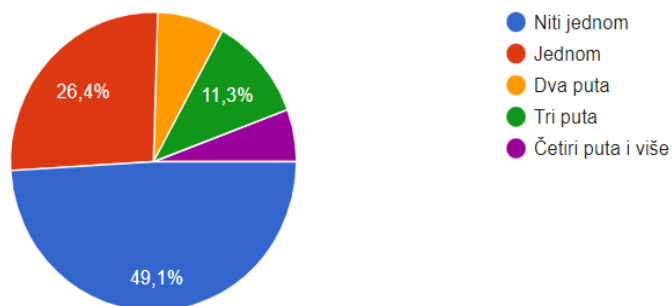
Izvor: izrada autora na temelju istraživačkih podataka³⁰

Na pitanje „Koliko često ste u proteklih godinu dana konzumirali sadržaje Hrvatskog narodnog kazališta (Opera, drama ili balet)?“, rezultati pokazuju da više od polovine (60,4%) ispitanika u proteklih godinu dana niti jednom nije konzumiralo sadržaje Hrvatskog narodnog kazališta, tri puta je bilo 7,5% ispitanika, dva puta 9,4%, jednom 15,1%, a četiri puta i više 7,5% ispitanih.

³⁰ https://docs.google.com/forms/d/1Rg2mS64pg05whJ_UPco9Y1ZXYsChGolrzwEkEz5jMcE/edit#responses (preuzeto 1.2.2022.)

Koliko često ste u proteklih godinu dana konzumirali sadržaje koncertne dvorane Vatroslava Lisinskog? (koncerti, predstave ili neko drugo događanje)

53 odgovora



Slika 13: Prikaz posjećenosti KDVL u proteklih godinu dana

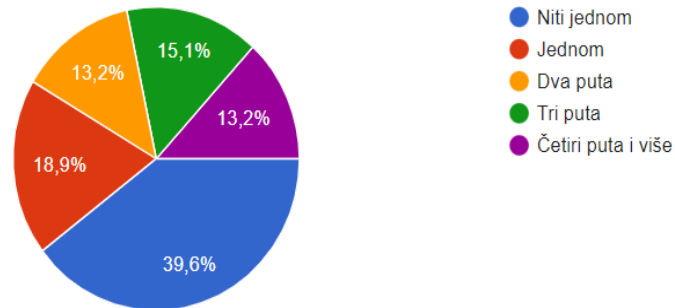
Izvor: izrada autora na temelju istraživačkih podataka³¹

Na pitanje „Koliko često ste u proteklih godinu dana konzumirali sadržaje koncertne dvorane Vatroslava Lisinskog? (Koncerti, predstave ili neko drugo događanje)“ rezultati pokazuju da nešto malo manje od polovine ispitanih (49,1%) u proteklih godinu dana niti jednom nije bilo u Koncertnoj dvorani Vatroslava Lisinskog, četiri puta i više 5,7% ispitanih, tri puta je bilo 11,3% ispitanika, dva puta njih 7,5%, skoro svaki treći ispitanik (26,4%) bio je samo jednom ove godine na koncertu, predstavi ili nekom drugom događanju u „Lisinskom“.

³¹ https://docs.google.com/forms/d/1Rg2mS64pg05whJ_UPco9Y1ZXYsChGolrzwEkEz5jMcE/edit#responses (preuzeto 1.2.2022.)

Koliko često ste u prosjeku tijekom jedne godine u pretpandemijsko vrijeme konzumirali sadržaje Hrvatskog narodnog kazališta (Opera, drama ili balet)?

53 odgovora



Slika 14: Prikaz posjećenosti HNK u pretpandemijsko vrijeme

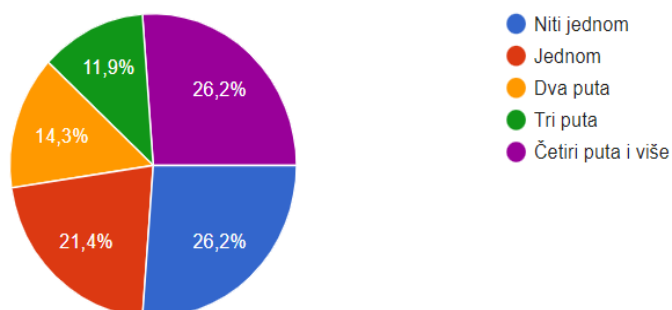
Izvor: izrada autora na temelju istraživačkih podataka³²

Na pitanje „Koliko često ste u prosjeku tijekom jedne godine u pretpandemijsko vrijeme konzumirali sadržaje Hrvatskog narodnog kazališta (Opera, drama ili balet)?“ rezultati pokazuju da skoro svaki četvrti ispitanik (39,6%) u pretpandemijsko vrijeme konzumiralo je sadržaje Hrvatskog narodnog kazališta, jednom godišnje 18,9% ispitanih, dva puta njih 13,2%, tri puta 15,1% ispitanih, a četiri puta i više 13,2%.

³² https://docs.google.com/forms/d/1Rg2mS64pg05whJ_UPco9Y1ZXYsChGolrzwEkEz5jMcE/edit#responses (preuzeto 1.2.2022.)

Koliko često ste u prosjeku tijekom jedne godine u pretpandemijsko vrijeme konzumirali sadržaje koncertne dvorane Vatroslava Lisinskog Koncerti, (predstave ili neko drugo događanje)?

42 odgovora



Slika 15: Prikaz posjećenosti KDVL u pretpandemijsko vrijeme

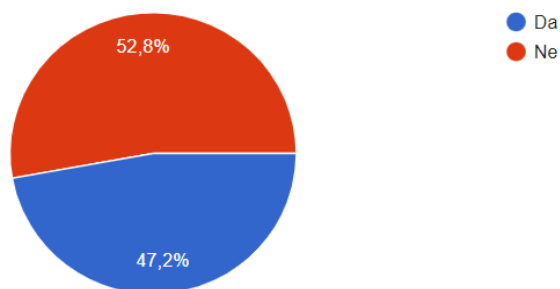
Izvor: izrada autora na temelju istraživačkih podataka³³

Na pitanje „Koliko često ste u prosjeku tijekom jedne godine u pretpandemijsko vrijeme konzumirali sadržaje koncertne dvorane Vatroslava Lisinskog Koncerti, (predstave ili neko drugo događanje)“, ispitanici odgovaraju: malo više od četvrtine ispitanih odlazilo je u „Lisinski“ četiri puta godišnje i više (26,2%) ili niti jednom (26,2%), nadalje 21,4% ispitanih odlazilo je jednom godišnje, dva puta godišnje njih 14,3%, a samo jednom 11,9% ispitanika.

³³ https://docs.google.com/forms/d/1Rg2mS64pg05whJ_UPco9Y1ZXYsChGolrzwEkEz5jMcE/edit#responses (preuzeto 1.2.2022.)

Smatrate li da su u prosjeku cijene ulaznica u Hrvatskom narodnom kazalištu previsoke?

53 odgovora

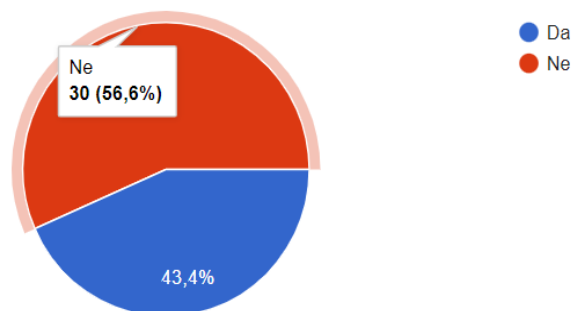


Slika 16: Prikaz razmišljanja korisnika o cijenama ulaznica u HNK

Izvor: izrada autora na temelju istraživačkih podataka³⁴

Smatrate li da su u prosjeku cijene ulaznica u koncertnoj dvorani Vatroslava Lisinskog previsoke?

53 odgovora



Slika 17: Prikaz razmišljanja korisnika o cijenama ulaznica u KDVL

Izvor: izrada autora na temelju istraživačkih podataka³⁵

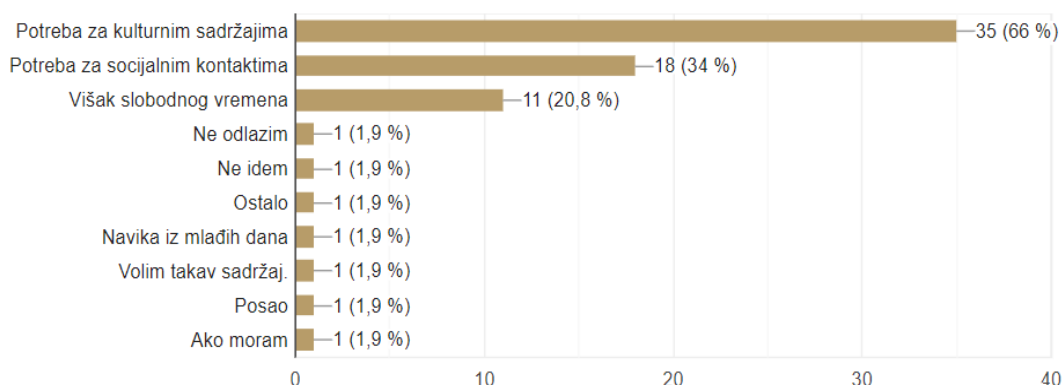
Zanimljivo je da ispitanici smatraju da cijene ulaznica nisu previsoke niti za HNK niti za KDVL, s blagom prevagom na stranu KDVL-a jer 56,6% ispitanih smatra da cijene nisu visoke, dok za HNK 52,8% ispitanika smatra da ulaznice nisu previsoke.

³⁴ https://docs.google.com/forms/d/1Rg2mS64pg05whJ_UPco9Y1ZXYsChGolrzwEkEz5jMcE/edit#responses (preuzeto 1.2.2022.)

³⁵ https://docs.google.com/forms/d/1Rg2mS64pg05whJ_UPco9Y1ZXYsChGolrzwEkEz5jMcE/edit#responses (preuzeto 1.2.2022.)

Razlozi zbog kojih odlazite na kazališne predstave i na koncerte ?

53 odgovora



Slika 18: Razlozi zbog kojih ispitanici odlaze na koncerte i predstave

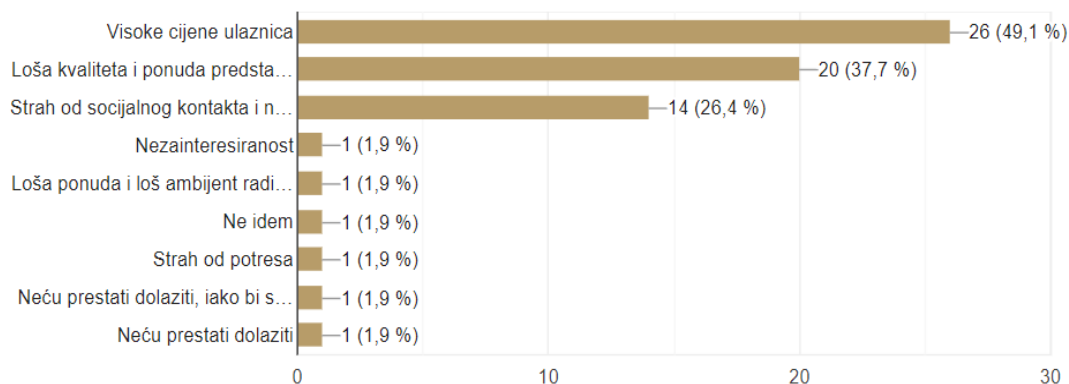
Izvor: izrada autora na temelju istraživačkih podataka³⁶

Na pitanje razloga zbog kojih odlaze na kazališne predstave i na koncerte, više od polovine, točnije 66% ima potrebu za kulturnim sadržajima, 34% ispitanika ima potrebu za socijalnim kontaktima, višak slobodnog vremena ima skoro svaki peti ispitanik (20,8%), sedmero ispitanika odabralo je odgovor po vlastitom izboru, a odgovori su: „navika iz mlađih dana“, „volim takav sadržaj“, „posao“, „ostalo“, „ne idem“, „ne odlazim“, „ako moram“. (Ovdje su ispitanici imali pravo višestrukog izbora te dodavati odgovor po izboru.)

³⁶ https://docs.google.com/forms/d/1Rg2mS64pg05whJ_UPco9Y1ZXYsChGolrzwEkEz5jMcE/edit#responses (preuzeto 1.2.2022.)

Razlozi zbog kojih bi po prestanku pandemije (Covida 19) mogli prestati odlaziti u kazalište ili na koncerte?

53 odgovora



Slika 19: Razlozi zbog kojih bi ispitanici mogli prestati odlaziti na koncerte ili u kazalište

Izvor: izrada autora na temelju istraživačkih podataka³⁷

Oko polovice ispitanika (49,1%) iskreno je odgovorilo da su cijene visokih ulaznica jedan od razloga zbog kojih bi po prestanku pandemije mogli prestati odlaziti u kazalište ili na koncerte, nadalje, loša kvaliteta i ponuda predstava i koncerata problem je za 37,7% ispitanika, a pomalo neočekivano, strah od socijalnog kontakta i nelagoda zbog bliskosti s drugim posjetiteljima ima svega 26,4% ispitanika.

Šestero ispitanika odabralo je odgovor po vlastitom izboru, a odgovori su: „loša ponuda i loš ambijent radi epidemioloških mjera“, „neću prestati dolaziti, iako bi sadržaj mogao biti bogatiji“, „nezainteresiranost“, „strah od potresa“, „ne idem“, „neću prestati odlaziti“. (Ovdje su ispitanici imali pravo višestrukog izbora te dodavati odgovor po izboru.)

³⁷ https://docs.google.com/forms/d/1Rg2mS64pg05whJ_UPco9Y1ZXYsChGolrzwEkEz5jMcE/edit#responses (preuzeto 1.2.2022.)

5.4. Rezultati istraživanja

Analizom provedenih rezultata istraživanja postignut je bolji uvid u kolikoj mjeri su se posjećivale kulturne ustanove (u ovome slučaju Hrvatsko narodno kazalište i Koncertna dvorana Vatroslava Lisinskog) prije pandemije Covid-a 19, koliko se posjećuju za vrijeme pandemije, što konzumenti misle o cijenama ulaznica za ove dvije javne (kulturne) ustanove, te razlozi zbog kojih odlaze na koncerte i kazališne predstave i dosta bitni razlozi zbog kojih bi po prestanku pandemije mogli prestati odlaziti u kazalište i na koncerte.

Uvijek postoje ograničenja pri provedbi anketnog istraživanja. Neka ograničenja vežu se uz spoznaju ispitanika, njihovoj iskrenosti i neiskrenosti tijekom ispunjavanja anketnog istraživanja. Istraživanje je provedeno na relativnom malom uzorku populacije (svega 51 posto ispitanika popunilo je dobivenu anketu), ako uzmemo u obzir da je anketa provedena nad mlađom populacijom onda je dobiveni uzorak impozantan i respektabilan.

Najviše ispitanika složilo se po pitanju razloga odlaska na kulturne događaje, s objašnjenjem da imaju potrebu za socijalnim kontaktima te po pitanju razloga zbog kojih bi po prestanku pandemije mogli prestati odlaziti na koncertne ili predstave u tvrdnji da su cijene ulaznica previsoke, dok je sljedeći razlog loša ponuda i kvaliteta predstava, koncerata i ostalih sadržaja u ponuđenim ustanovama.

Najmanje ispitanika složilo se vezano uz razloge prestanka odlaska na kulturne događaje po prestanku pandemije. Ispitanici su izrazili kao pomalo neočekivanu tvrdnju strah od socijalnih kontakata i nelagode zbog bliskosti s drugim posjetiteljima što možda i nije toliko čudno s obzirom da u dobnoj skupini ispitanika prednjači broj osoba u dobi od 25 do 39 godina. Ta dobna skupina u svim je istraživanjima izražavala slične stavove te za razliku od starije populacije, nije niti u drugim okolnostima izražavala bojazan ili strah od socijalnih kontakata.

Ako ništa drugo, sigurno je da se je iz ove krizne situacije nešto naučilo o funkcioniranju javnih ustanova u takvim kriznim u ovom slučaju pandemijskim okolnostima.

Specifičnost javnih (kulturnih) ustanova ogleda se u činjenici da se uspješnost njihovog poslovanja striktno mjeri brojem posjetitelja, godišnjih pretplatnika, ali i financijskim sredstvima koji su ključni za provedbu programa, no možda će ova pandemija promijeniti i te okolnosti!

6. ZAKLJUČAK

Kao što je precizirano u prethodnom dijelu ovog rada, pandemija koja je zadesila kako Hrvatsku, tako i cijeli svijet spada u nepredvidljive oblike krize. Doista se pokazalo da se svijet u svim svojim segmentima, kako zdravstvenim tako i ekonomskim nikada do sada u ovakvom obliku nije susreo sa sličnim problemom te da je trebalo pronalaziti rješenja „u hodu“. Ovdje je posebni specifikum upravo kulture, jer u kriznim situacijama, kultura sigurno nije prva u fokusu interesa društva i ona se mora sama snalaziti i nositi s problemima. A ti problemi su mnogobrojni, od osobne egzistencije djelatnika u kulturi, funkcioniranja u dosada neviđenim okolnostima do samog ekonomskog poslovanja, funkcioniranja i na kraju preživljavanja na zahtjevnom tržištu.

Kada spominjem do sada nepoznatu situaciju s nekim oblikom krize, mislim pritom na situaciju koja nije recimo ratno stanje u kojim okolnostima su već morale u prošlosti funkcionirati i HNK i KD „Vatroslav Lisinski“. HNK već za vrijeme Drugog svjetskog rata, a zatim još jednom u nedavnoj prošlosti u vrijeme Domovinskog rata, kada je u ratnim okolnostima morala funkcionirati i KD „Vatroslav Lisinski“. No u tim ratnim okolnostima stvari su više - manje bile jasne. Jedina ugroza bila je izravna ratna opasnost, a kada nje nije bilo ustanove su mogle raditi i davati predstave i ostale sadržaje kojim se bave.

Za razliku od toga u vrijeme ovakve pandemije koja nas je zadesila, ništa nije bilo jasno i malo toga je bilo izvedivo. Osnovni problem, bio je naravno, bliski kontakt, kako publike, tako i izvođača, djelatnika ustanova itd. Dakle, prvi uvjet za dolazak na predstavu, a to je bliski kontakt s ostalim posjetiteljima, postao je osnovni problem. Uz stalne promijenjena pravila ponašanja za sudionika masovnih okupljanja i njihov broj. Lisinski je ovaj problem riješio relativno dobro tijekom ljetnih mjeseci, kada je priredbe organizirao na otvorenom prostoru u programu koji je nazvao „Lisinski atrium“.

Sama koncepcija dvorana ustanova koje analiziramo i njihov kapacitet onemogućuje pozitivno financijsko poslovanje, ako dvorane nisu popunjene. Odluka da dvorane mogu biti korištene sa samo pola kapaciteta, jednostavno ne omogućuju funkcioniranje ustanova po ekonomskom principu. Stoga je i financijska situacija u obje ustanove za vrijeme pandemije bila iznimno loša. Bilježi se pad prihoda od preko 50 % i ustanove bez pomoći grada i države neće moći nastaviti funkcionirati. Predstave na otvorenom, koje sam prije spomenuo, dobar su primjer kriznog poslovanja, no činjenica je da ove dvije ustanove osim ove ideje, nisu imale

mnogo drugih mogućnosti za pokretanje programa i izlazak iz krize do samog okončanja pandemije. Novi problem koji se ovdje pojavljuje jest činjenica da samim prestankom pandemije neće odmah nestati i svi problemi; jedan od tih problema je i potencijalni strah ili nelagoda dijela posjetitelja od bliskog kontakta i odlaska na mjesta masovnog okupljanja. Kako bi doznali što doista kaže „vox populi“, odradili smo anketno istraživanje u kojem smo se pozabavili i ovim pitanjem.

Zanimljivi su pokazatelji provedene ankete, koji možda na najbolji mogući način pokazuju u kojem bi smjeru mogla ići kultura u postpandemijskom razdoblju. Očekivanja voditelja kulturnih ustanova su da će se publika nakon dugog vremena odricanja od konzumacije kulturnih sadržaja zaželjeti odlaska na koncerte i predstave, što anketa dijelom i potvrđuje, no neočekivani problem bi mogao biti financijske prirode.

7. IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Kristijan Kožina

Matični broj studenta: 0234050054

Naslov rada: Poslovanje javnih ustanova u kriznim vremenima

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

14.2.2022.

Kristijan Kožina

8. POPIS LITERATURE

8.1. Knjige:

1. Andreis, J.: Povijest glazbe, Mladost Zagreb 1975.
2. Antolović, J.: Organizacija i kultura, HADRIAN d.o.o. Zagreb, 2010.
3. Birker, K., Pepels, W., (Hrsg.), Handbuch Krisenbewußtes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung, Cornelsen, Berlin, 2000.
4. Dragojević, S. i Dragičević-Šešić, M., Menadžment umjetnosti u turbulentnim vremenima, Zagreb 2008., str. 198-200.
5. Funda, D. ; Majić, T., Upravljanje krizom
6. Ivanović, Z., Financijski menadžment, Opatija : Hotelijerski fakultet, 1997
7. Juranić, T., Menadžment javnog sektora lokalne samouprave, Opatija 2010.
8. Koncertna dvorana „Vatroslav Lisinski“ Zagreb 1973, Izdavač: Koncertna dvorana „Vatroslav Lisinski“, Zagreb 2000.
9. Koncertna dvorana Vatroslava Lisinskog 1973; (1996-2011)
10. Ljuština, D., Uloga i primjena marketinga u hrvatskim kazalištima, Osijek 2018.
11. Lukić, D., Kazalište, kultura, tranzicija, 2011., str.67
12. Maroević, I.: Antologija zagrebačke arhitekture, Art studio Azinović, Zagreb 2003.
13. Osmangić-Bedenik, N., Pandemic crisis management, University of Zagreb, 2020.
14. Podsjetnik za budućnost 40 XL Koncertna dvorana Vatroslava Lisinskog, Izdavač: Koncertna dvorana Vatroslava Lisinskog 2013.
15. Sučević, D., Krizni menadžment, Visoko učilište Effectus, 2016. Zagreb
16. Kožina, K., Organizacija i poslovanje Koncertne dvorane Vatroslava Lisinskog (završni rad 2018.)

8.2. Internetski izvori:

1. Stranica Hrvatskog narodnog kazališta, Preuzeto s: <https://www.hnk.hr/hr/o-nama/o-kazalistu/>
2. Stranica Hrvatskog narodnog kazališta, Preuzeto s: <https://www.hnk.hr/hr/o-nama/unutarnje-ustrojstvo/>
3. Veleučilište Velika Gorica, Zbornik radova, Preuzeto s: <https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/zbornik2011.pdf>
4. Tportal, Preuzeto s: <https://www.tportal.hr/showtime/clanak/predstavljene-nove-sezone-zagrebacke-filharmonije-i-dvorane-lisinski-20170519>
5. Stranica KD „Vatroslav Lisinski“ Preuzeto s: <http://www.lisinski.hr/hr/novosti/veceri-na-gricu-vrhunski-glazbeni-program-bez-konk/>
6. Stranica KD „Vatroslav Lisinski“ Preuzeto s: <http://www.lisinski.hr/hr>
7. Wikimedia.hrn HNK Zagreb, Preuzeto s : https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d7/HNK_Zagreb.jpg
8. Hrvatska enciklopedija, Preuzeto s: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=49786>
9. Komunikacija i rad u timu, Communication and teamwork, Ksenija Pletenac, Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/>
10. Osmangić-Bedenik, N., Pandemic crisis management Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/243682>
11. Google docs., Preuzeto s: <https://docs.google.com/forms/u/0/>
12. Funda, D. ; Majić, T., Upravljanje krizom Preuzeto s: <https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/zbornik2011.pdf>
13. Unkić, A., KONCERTNA DVORANA VATROSLAVA LISINSKOG U ZAGREBU – OD IDEJE DO SVEČANOG OTVORENJA Preuzeto s:<https://hrcak.srce.hr/file/366370>
14. Statut Koncertne dvorane Vatroslava Lisinskog; Preuzeto s: [http://web.zagreb.hr/Sjednice/2013/sjednice_skupstine_2013.nsf/0/FC543E798B6A52F5C1257E3B002A604B/\\$FILE/Statut%20KD%20Vatroslav%20Lisinski.pdf](http://web.zagreb.hr/Sjednice/2013/sjednice_skupstine_2013.nsf/0/FC543E798B6A52F5C1257E3B002A604B/$FILE/Statut%20KD%20Vatroslav%20Lisinski.pdf)

15. Statut Koncertne dvorane Vatroslava Lisinskog; Preuzeto s:
https://www.lisinski.hr/media/files/Statut_Koncertne_dvorane_Vatroslava_Lisinskog.pdf
16. Antolović, J., Organizacija i kultura: Preuzeto s: <https://hadrian.hr/wp-content/uploads/2019/11/ORGANIZACIJA-I-KULTURA.pdf>
17. Antolović, J., Turkalj Podmanicki, M., : Načela i smjernice za organizacije u kulturi
Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/87602>
18. Ivanović, V., Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti; Preuzeto s:
<https://hrcak.srce.hr/file/211341>
19. Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S., ULOGA I PONAŠANJE ZAPOSLENIKA U KRIZNOM MENADŽMENTU; Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/155366>

9. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Slika 1: Standardni troškovi glazbeno – scenskog projekta	20
Slika 2: Velika dvorana KDVL-a	25
Slika 3: Mala dvorana KDVL-a	25
Slika 4: Organizacijska shema Koncertne dvorane Vatroslava Lisinskog	27
Slika 5: Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu	31
Slika 6: Organizacijska shema, Uprava HNK	32
Slika 7: Organizacijska shema Kazališno vijeće HNK	32
Slika 8: Piramida publike	34
Slika 9: Spolna skupina ispitanika	36
Slika 10: Dobna skupina ispitanika	37
Slika 11: Prikaz obrazovanja ispitanika	38
Slika 12: Prikaz posjećenosti HNK u proteklih godinu dana	39
Slika 13: Prikaz posjećenosti KDVL u proteklih godinu dana	40
Slika 14: Prikaz posjećenosti HNK u pretpandemijsko vrijeme	41
Slika 15: Prikaz posjećenosti KDVL u pretpandemijsko vrijeme	42
Slika 16: Prikaz razmišljanja korisnika o cijenama ulaznica u HNK	43
Slika 17: Prikaz razmišljanja korisnika o cijenama ulaznica u KDVL	43
Slika 18: Razlozi zbog kojih ispitanici odlaze na koncerte i predstave	44
Slika 19: Razlozi zbog kojih bi ispitanici mogli prestati odlaziti na koncerte ili u kazalište ...	45

ŽIVOTOPIS



Kristijan Kožina

Adresa: Trg hrvatskih pavlina 14, 10090, Zagreb, Hrvatska

E-adresa: kristijan.fm@email.com **Telefonski broj:** (+91) 9340633

Spol: Muško **Datum rođenja:** 15/10/1996 **Državljanstvo:** hrvatsko

RADNO ISKUSTVO

[02/10/2020 – Trenutačno] **Voditelj podrške poslovnim korisnicima (studentski posao)**

Iskon Internet d.d.

Mjesto: Zagreb

Glavne aktivnosti i odgovornosti:

- Proaktivno rješavanje problema poslovnih korisnika
- Support za: Fiskalnu blagajnu, POS uređaje, Patton, MiniSIP uslugu, IPTV uslugu, probleme s internetom i telefonijom.
- Suradnja s voditeljima timova i dogovaranje koordinacije poslova

[01/10/2016 – Trenutačno] **Mlađi suradnik u odjelu marketinga (studentski posao)**

Diva FM d.o.o.

Mjesto: Zagreb

Glavne aktivnosti i odgovornosti:

- Koordinacija marketinških aktivnosti i usklađivanje istih sa poslovnom strategijom
- Izvještavanje o razvoju sustava marketinških aktivnosti u skladu s definiranim korporativnim identitetom poduzeća te propisanim procedurama i standardima marketinških aktivnosti
- Pomaganje kod odabira agencija za tržišno komuniciranje (promocije, zakup medija, itd.) i agencija za istraživanje tržišta te koordinaciju i nadzor rada agencija
- Provođenje promotivnih akcija i stvaranje prepoznatljivog image-a
- Aktivno sudjelovanje u osmišljavanju marketinške akcije, s ciljem povećanja prodaje i jačanja brenda
- Osmišljavanje i predlaganje marketinških kampanja
- Istraživanje tržišta, razvoj proizvoda i usluga.

[01/09/2019 – 02/10/2020] **Prodaja telekomunikacijskih rješenja poslovnim korisnicima (studentski posao)**

Iskon Internet d.d.

Mjesto: Zagreb

Glavne aktivnosti i odgovornosti:

- aktivna prodaja kvalitetnih telekomunikacijskih rješenja poslovnim korisnicima
- cjelovito vođenje projekata od prvog kontakta s korisnikom, preko savjetovanja i pregovaranja, do brige za korisnika nakon što je usluga uspostavljena
- svakodnevni rad s potencijalnim i postojećim korisnicima naprednih internet, mrežnih, telekomunikacijskih i ICT usluga
- sudjelovanje u kreiranju potpuno novih usluga za poslovne korisnike u uskoj suradnji s kolegama iz tehnike i komercijale

[01/01/2016 – 01/07/2020] **Biljeter (studentski posao)**

Koncertna dvorana Vatroslava Lisinskog

Adresa: Zagreb, Hrvatska

Mjesto: Zagreb

Glavne aktivnosti i odgovornosti:

- odnosi s klijentima
- glazbeno - scenski poslovi
- marketinški poslovi
- doček gostiju
- interakcija s publikom

[01/10/2015 – 01/02/2016] **Pomoćnik za promociju i obavješćivanje (studentski posao)**

MPG d.o.o.

Adresa: Zagreb, Hrvatska

Mjesto: Zagreb

Glavne aktivnosti i odgovornosti:

- regrutacija i angažman hostesa/promotora za dogovorene promotivne aktivnosti
- održavanje treninga i edukacija za nove hostese/promotore
- pomoć pri organizaciji promocija i evenata
- izrada izvještaja i prezentacija nakon promocija

[01/05/2013 – 01/09/2013] **Stručni suradnik u galeriji ili muzeju (studentski posao)**

DE - NI ART

Adresa: Pula, Hrvatska

Mjesto: Pula

Glavne aktivnosti i odgovornosti:

- tehnički postav
- prodaja umjetničkih djela

OBRAZOVANJE I OSPO-SOBLJAVANJE

[01/07/2015 – Trenutačno] **stručni prvostupnik ekonomije, bacc. oec. (Menadžer u kulturi)**

Veleučilište Blatazar Zaprešić

Adresa: Zagreb, Hrvatska

Razina Europskoga kvalifikacijskog okvira: razina 6 EKO-a

[01/09/2011 – 30/06/2015] **Medijski Tehničar**

Škola za umjetnost, dizajn, grafiku i odjeću Zabok

Adresa: Zabok, Hrvatska

Razina Europskoga kvalifikacijskog okvira: razina 4 EKO-a

JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: Hrvatski

Drugi jezici:

engleski

SLUŠANJE B1 ČITANJE B1 PISANJE B1

GOVORNA PRODUKCIJA B1 GOVORNA INTERAKCIJA B1

njemački

SLUŠANJE A1 ČITANJE A1 PISANJE A1

GOVORNA PRODUKCIJA A1 GOVORNA INTERAKCIJA A1

DIGITALNE VJEŠTINE

Microsoft Word | Microsoft Outlook | Microsoft PowerPoint | Microsoft Excel |
Microsoft Teams | Sedam CRM | SAP (cloud for customer) | Komunikacijski programi
(Skype Zoom TeamViewer)

ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE

Organizacijske vještine

- Posjedovanje smisla za organiziranost stečeno na radnom mjestu te tijekom slobodnih aktivnosti i dobrovoljnog rada
- Sposobnost prilagođavanja promjenama

KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE

Komunikacijske i međuljudske vještine

- Izrazito dobre komunikacijske vještine stečene radom na multikulturalnim poslovima

POSLOVNE VJEŠTINE

Poslovne vještine

- Interpersonalne i komunikacijske vještine
- Dobro vladanje nad kontrolom ispravnosti podataka