

- ARTUR TYSZKIEWICZ -

KONCEPCJA

PROGRAMOWO-ORGANIZACYJNA

TEATRU ATENEUM

SPIS TREŚCI:

I.	PLAN PROGRAMOWO-ARTYSTYCZNY TEATRU ATENEUM	3
A.	PLANY REPERTUAROWE	3
B.	KONCEPCJA DZIAŁALNOŚCI EDUKACYJNEJ:	6
C.	DOSTĘPNOŚĆ OFERTY DLA GRUP DEFAWORYZOWANYCH:	6
II.	PLAN ORGANIZACYJNO-FINANSOWY DLA INSTYTUCJI	7
A.	ORGANIZACJA.....	7
B.	POLITYKA FINANSOWA.....	7
a)	RACHUNEK WYNIKÓW	8
b)	RENTOWNOŚĆ PRODUKCJI I MAKSYMALIZACJA PRZYCHODÓW ZE SPRZEDAŻY	9
c)	DOTACJE, GRANTY ORAZ POZYSKIWANIE INNEGO WSPARCIA.....	11
d)	REMONT.....	11
C.	KOMERCJALIZACJA - OTOCZENIE RYNKOWE I MARKETING.....	12
III.	PLAN KOMUNIKACYJNO-PROMOCYJNY NA RZECZ BUDOWY WIZERUNKU TEATRU	17
IV.	PLAN WSPÓŁPRACY INSTYTUCJI Z INNYMI PODMIOTAMI	19
V.	PLAN DZIAŁAŃ ZMIERZAJĄCYCH DO REJESTRACJI SPEKTAKLI I UDOSTĘPNIANIA ICH ON-LINE.	20
VI.	PODSUMOWANIE	20

I. PLAN PROGRAMOWO-ARTYSTYCZNY TEATRU ATENEUM

Na początku chciałbym zacytować słowa patrona Teatru Ateneum Stefana Jaracza: „*Nie ma teatru bez aktora. Najpiękniejszy utwór, najlepsza inscenizacja, najciekawsze dekoracje itd. – wszystko to się zawali, jeżeli sztuka aktorska będzie niżej poziomu. (...) Marzę o teatrze, gdzie autor, malarz, muzyk, inscenizator, reżyser i aktor porozumiewają się wspólnym językiem po to, aby w ostatecznym rezultacie porozumienia dzieło teatru zajaśniało pełnią wyrazu.*” Słowa te w pełni oddają ideę teatru, który chciałbym realizować w Teatrze Ateneum, gdyż zamierzam powrócić do wypracowanego przez poprzednich dyrektorów kształtu artystycznego Teatru Ateneum, z czasów dyrekcji Janusza Warmińskiego (1952-1958, 1960-1996), Gustawa Holoubka (1996-2008), Andrzeja Domalika (2013-2016), tak by stał się jedną z najważniejszych placówek kulturalnych warszawskiego Powiśla. Jakie środki prowadzą do tego celu? Przede wszystkim Teatr Ateneum zawsze był teatrem, który można zdefiniować jako **teatr Autora i Aktora**, w którym podstawowym medium komunikacji z Widzem był tekst i aktorzy ożywiający literaturę dzięki wspaniałym kreacjom. Taki rodzaj teatru, który niektórzy nazywają „teatrem środka”, ja definiuję jako czerpiący z tradycji, ale również w twórczy sposób z tą tradycją dyskutujący. Taka właśnie jest również i moja definicja teatru. Praca nad każdym z czterech spektakli, które realizowałem w Teatrze Ateneum uświadomiła mi, że przebywam w teatrze, który czuję, że jest mi bliski, który dobrze znam. Z jednej strony miałem poczucie przebywania w teatrze z niezwykłą historią i tradycją a z drugiej w miejscu, które może idealnie połączyć szacunek do tradycji i drogę do nowoczesnego dialogu z publicznością. I właśnie **dialog z publicznością** to kolejna cecha charakterystyczna Teatru Ateneum a zarazem wyzwanie, którego jestem świadomy. Teatr Ateneum ma swoją stałą publiczność i każdy teatr powinien dążyć do wytworzenia takiej więzi, ale obowiązkiem każdego dyrektora teatru jest poszerzanie kręgu odbiorców a w przypadku Ateneum **odmłodzenie widowni** odwiedzającej teatr. Sprzyja temu lokalizacja na Powiślu, najprężniej rozwijającej się dzielnicy Warszawy z masą nowych apartamentowców, modnych restauracji i mieszkańców spragnionych kontaktu z kulturą. Oczywiście czas pandemii zachwiewa relacje między teatrem a widownią, dlatego w przypadku wybrania na stanowisko dyrektora Teatru Ateneum będę starał się sprawić, aby zarówno stali Widzowie, jak i nowi, powrócili do teatru (szerzej omówię ten aspekt w dalszej części dokumentu).

W zadaniu tym nie będę osamotniony, ponieważ po ewentualnym wygraniu konkursu mam zamiar powołać na stanowisko zastępcy dyrektora (Statut Teatru Ateneum Rozdział 3 par. 9 ust. 4 i 5) p. Piotra Kokocińskiego.

A. PLANY REPERTUAROWE

#Duża Scena i SCENA 20

Wybór literatury na dużą scenę winien być dokonywany z uwzględnieniem bardzo ważnego czynnika, jakim jest ilość miejsc na widowni. W dzisiejszych czasach bowiem wypełnienie dużej widowni teatralnej wymaga bardzo świadomego działania i konstrukcji repertuaru. Dlatego na dużych scenach Teatru Ateneum chciałbym kontynuować odkrywanie na nowo tekstów z kanonu literatury polskiej i światowej a zapomnianych dla teatru. Ten model funkcjonowania dużej sceny wywodzę z mojej dotychczasowej pracy w teatrze lubelskim, gdzie twórczy dialog z dziełami wielkiej literatury przynosił doskonałe rezultaty i przyciągał rzesze publiczności. Ponadto chcę wychodzić naprzeciw misji Teatru jaką jest promowanie i ocalenie od zapomnienia dzieł literackich przy jednoczesnej konfrontacji z rzeczywistością współczesnego Widza. Odwołuję się tym samym do wieloletniej historii Teatru Ateneum jako miejsca, w którym pojawiali się tacy wspaniali polscy autorzy jak: Norwid, Wyspiański, Słowacki, Różewicz, Gombrowicz, Witkacy, Mroźek oraz zagraniczni autorzy: Marlowe, Ibsen, Beckett, Durrenmatt, Strindberg, Brecht, Moliere, Szekspir, Gogol, Kafka, Ionesco, Sartre, Genet, Frisch, Dostojewski, Czechow. Zdaję sobie sprawę, że repertuar teatru w dużej mierze jest kształtowany w dialogu z reżyserami, którzy przynoszą ze sobą swoje propozycje i swoje fascynacje

literackie. Niemniej jednak, chciałbym przedstawić kierunek w jakim moim zdaniem powinny iść poszukiwania repertuarowe Dużej Sceny. Przykładowe propozycje to:

„Opera za trzy grosze” B. Brechta. 3 kwietnia 2020 minęła 70 rocznica śmierci Kurta Weila, wybitnego kompozytora. Byłaby to pierwsza po latach premiera tego utworu na deskach Teatru Ateneum i zarazem inscenizacja oparta na nowej aranżacji muzycznej

Adaptacja **„Nie -boskiej komedii”** Z. Krasinińskiego nawiązująca do aktualnej sytuacji niepokojów społecznych i dwóch wizji Polski

„Szewcy” Witkacego

„Trąd w pałacu sprawiedliwości” Ugo Bettiego, ważny tytuł na zawodowej drodze Gustawa Holoubka, gdyż w tej sztuce debiutował w Warszawie, a po latach z sukcesem wyreżyserował ją w Teatrze Telewizji. Tematyka: aktualne rozważania na temat istoty sprawiedliwości.

„Biedreman i podpalacze” Maxa Frischa, tekst, który swoją prapremierę miał w 1959 w reżyserii Erwina Axera i do tej pory nie doczekał się ponownej warszawskiej realizacji

„Jak wam się podoba” W. Szekspira

„Bal manekinów” B. Jasieńskiego

„Grupa Laookona” T. Różewicza w związku z ustanowieniem przez sejm 2021 rokiem Tadeusza Różewicza.

„Vazlav” S. Mrożka

„Imię” Matthieu Delaporte i Alexandre de la Paterliere. Francuska sztuka, której ekranizacja przyciągnęła do kin rekordową liczbę widzów. Nakręcony w 2013 film otrzymał dwa Cezary.

„Zimowy pogrzeb- burleska w ośmiu odsłonach” H. Levina, byłaby to prapremiera warszawska tekstu wybitnego dramaturga izraelskiego

„Powiadomienie” V. Havla prapremiera polska rewelacyjnego tekstu nagrodzonego OFF BROADWAY THEATER AWARDS.

#Scena 61

To przestrzeń na wystawianie dramaturgii współczesnej i form teatralnych skierowanych do Widza poszukującego w teatrze mniej oczywistych rozwiązań scenicznych. To pole do działania dla eksperymentu poruszającego się w ramach granic wyznaczonych przez dobrą literaturę oraz szacunek do tradycji teatralnej lub też twórcze adaptacje dobrej literatury. „Scena 61” pozwala na zapraszanie do współpracy twórców idących pod prąd pewnym tendencjom teatralnym i proponujących teatr zmuszający do myślenia i refleksji. Proponowany repertuar na najbliższe sezony:

Adaptacja „Solaris” Stanisława Lema, w związku z ustanowieniem przez sejm 2021 rokiem Stanisława Lema

Adaptacja opowiadań „Korytarz” Marka Ławrynowicza, doskonała hrabalowska z ducha proza Ławrynowicza, w której powaga miesza się z czarnym humorem a rzeczywistość z iluzją

„Napis” Geralda Sibleyras. Współczesny dramaturg francuski – w swojej inteligentnej komedii Napis postanowił przyjrzeć się zjawisku, które sprawia, że tak łatwo w publicznym dyskursie dominującą pozycję zdobywają banały z namaszczeniem powtarzane przez media

„Wątpić” prapremierowy tekst Mariusza Bielińskiego. W swoim nowym tekście autor miesza rzeczywistość z fikcją, teraźniejszość z przeszłością, z tej wybuchowej mieszanki powstaje psychologiczny thriller próbujący znaleźć odpowiedź na pytanie o podstawowy sens życia

#Scena Na Dole

Będzie służyć debiutom młodych reżyserów i umożliwi stworzenie konkursu na **nowy dramat o Warszawie**. W dzisiejszych czasach w sposób drastyczny ograniczane są możliwości zaistnienia w teatrze absolwentów wydziałów reżyserii. Otrzymanie możliwości samodzielnej reżyserii spektaklu z powodów wyzwań ekonomicznych stawianych przed teatrami staje się dla młodego absolwenta bardzo trudne, a w dużych ośrodkach takich jak Warszawa wręcz niemożliwe. „Scena na dole” daje przestrzeń do takich działań. Wyrazem tego będzie ogłoszenie konkursu na nowy dramat o Warszawie, jednym z etapów którego, będą inscenizowane czytania najlepszych dramatów przygotowane przez młodych reżyserów. W ten sposób poszukujemy w ramach dramaturgii nowej narracji naszego miasta, opisu rzeczywistości, którą widzimy za oknem a zarazem szukamy nowych talentów wśród młodych reżyserów.

„Scena na dole” to również idealne miejsce na powstanie **kabaretu literackiego**, funkcjonującego regularnie z udziałem aktorów Teatru Ateneum. Prowadzenie kabaretu zamierzam powierzyć Wawrzyńcowi Kostrzewskiemu, który w ten sposób kontynuowałby działalność programu telewizyjnego „La La Poland” tym razem w wersji scenicznej. Moim zdaniem w czasie postpandemicznym lżejsze formy, takie jak kabaret, będą przyciągać do teatru Widzów, chcących zapomnieć o trudnym okresie pandemii. Przykład „Klubu Komediewego”, „Kabaretu na koniec świata” i „Pożaru w burdelu” świadczy o wielkim zainteresowaniu tego typu formami i stanowi kontrpropozycję do formuły popularnych kabaretów, które często reprezentują bardzo niski poziom.

Scena Letnia

Chciałbym stworzyć Scenę Letnią, która mieściłaby się na Bulwarach Wiślanych. Jest to modne miejsce spotkań wielu warszawiaków, którzy są potencjalnymi Widzami sceny letniej oraz jednocześnie potencjalnymi Widzami wszystkich scen Teatru Ateneum. Teatr Ateneum jako jedyny teatr w Warszawie znajduje się dosłownie nad Wisłą. Idea powstania tej sceny wynika z przekonania, iż teatr powinien „wychodzić” do Widza i wiązać się z przestrzenią, w której funkcjonuje. Wpisuje się to również w założenia Strategii #Warszawa 2030 w zakresie rozwinięcia integracyjnej funkcji Wisły. Scena usytuowana byłaby na barce na Wiśle, natomiast widownia na brzegu Bulwaru Wiślanego. Scena Letnia umożliwi spotkanie z Widzami, którzy nigdy nie trafiliby do siedziby głównej Teatru Ateneum. W ten sposób możemy przyciągnąć nowych Widzów i stworzyć modę na chodzenie do Teatru Ateneum. Proponowany repertuar to przystosowane do potrzeb nowych warunków istniejące spektakle muzyczne Teatru Ateneum oraz oparte na tekstach Stefana Wiecheckiego „Wiecha” widowisko muzyczne powołujące do życia piosenki i folklor starej Warszawy w nowoczesnych aranżacjach.

Do wyżej wymienionych zadań niezbędny jest zespół aktorski. Zespół aktorski Teatru stanowi podstawowe dobro Teatru Ateneum. We współpracy z reżyserami różnych pokoleń i niejednokrotnie różnych gustów artystycznych, zespół ten może tworzyć unikalny kształt Teatru o zróżnicowanej estetyce przedstawień, często z wybitnymi rolami aktorskimi. Rozwijać zespół aktorski można w dwojaki sposób: poprzez zatrudnienie nowych aktorów oraz współpracę z reżyserami, którzy będą zespołowi stawiać nowe wyzwania. W przypadku wygrania konkursu zwrócę się z propozycją współpracy do reżyserów, którzy moim zdaniem powinni kształtować wizerunek artystyczny Teatru Ateneum. Będą to: **Piotr Cieplak, Mikołaj Grabowski, Anna Augustynowicz, Iwona Kempa, Agnieszka Glińska, Agata Duda-Gracz, Wawrzyniec Kostrzewski, Alina Moś- Kerger, Piotr Ratajczak, Małgorzata Bogajewska, Igor Gorzkowski, Andrzej Domalik, Marcin Hycnar.**

B. KONCEPCJA DZIAŁALNOŚCI EDUKACYJNEJ:

Premiery studenckie – realizowane w ramach oddzielnych wieczorów z tańszymi biletami dla studentów, pozwalają na zainteresowanie Teatrem Ateneum młodszych Widzów poprzez specjalne zaproszenie oraz dyskusję po przedstawieniu z udziałem moderatora, realizatorów spektaklu oraz aktorów. Premiera studencka daje Widzom unikalną możliwość poznania teatru od kulis, rozmowy z aktorami i twórcami na temat ich założeń inscenizacyjnych. Realizowane cyklicznie, spotkania takie mają nieocenioną wartość edukacyjną, kształtującą świadomy odbiór Teatru jako zjawiska nie tylko artystycznego, ale i społecznego. Dodatkowo dają Widzom poczucie dialogu z teatrem, który staje się niejako „ich miejscem”, w którym nie tylko są Widzem, ale w jakimś sensie współtwórcą Teatru. W przypadku wybrania mnie na stanowisko dyrektora, zamierzam stworzyć ofertę takich wydarzeń skierowaną bezpośrednio do rektorów wyższych uczelni.

Debaty wokół premier – problematyzują kwestie związane z wystawianymi dramatami, pozwalają zastanowić się nad ich kontekstem i znaczeniem. W debatach powinni uczestniczyć starannie dobrani specjaliści w dziedzinach odpowiednich dla problematyki danego przedstawienia, aktorzy Teatru Ateneum mogą czytać też teksty łączące się tematycznie z premierą.

Zwiedzanie teatru – połączone z lekcją teatralną dla najmłodszych, pokazują teatr od kulis, magię teatru jako miejsca. Zwiedzanie garderób, pokaz techniki teatralnej, pracownie malarskie, krawieckie, mają nieocenioną wartość edukacyjną, zapadają trwale w pamięć młodego Widza. Sprawiają, że Teatr staje się miejscem przyjaznym, znanym, częścią wspomnień z dzieciństwa, wpływającym na istotną pozycję Teatru w dorosłym życiu. Przeprowadzone przeze mnie rozmowy z niektórymi dyrektorami warszawskich szkół, świadczą o wielkim zainteresowaniu tego typu propozycją, która może być połączona z pakietem „lekcji teatru” wspomagającym nauczycieli języka polskiego.

Wolontariat – daje możliwość poznania i związania się z teatrem grupy młodych ludzi, którzy mogą stać się najlepszą reklamą Teatru w ramach tak zwanego „marketingu szeptanego”. Realizuje również założenia Strategii #Warszawa 2030 poprzez zwiększenie i pogłębienie uczestnictwa w kulturze oraz pobudzenie aktywności społecznej i kulturalnej mieszkańców miasta.

C. DOSTĘPNOŚĆ OFERTY DLA GRUP DEFAWORYZOWANYCH:

Teatr bez barier – lider dostępności w teatrze to osoba odpowiedzialna za pomoc osobom z dysfunkcją wzroku, słuchu lub niepełnosprawnością ruchu we wszelkich sprawach związanych z możliwością zakupu biletu i wizyty w teatrze. Zamierzam kontynuować działalność Teatru N czyli Ogólnopolskiego Teatru Niepełnosprawnych. Jednym z ważniejszych wydarzeń Ogólnopolskiego Teatru Niepełnosprawnych – na gościnnej scenie Teatru Ateneum są RECITALE. Ich bohaterami są artyści niepełnosprawni z całej Polski szczególnie uzdolnieni muzycznie. Planowany remont Teatru musi być oczywiście przeprowadzony z uwzględnieniem wszelkich udogodnień dla osób niepełnosprawnych.

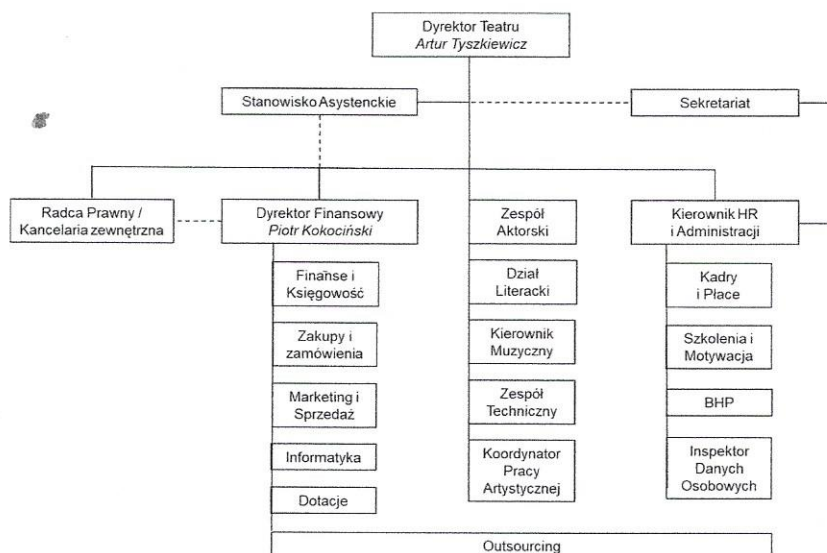
Miejsce przyjazne seniorom – program przybliżający możliwość odwiedzenia Teatru osobom starszym, często w złej sytuacji finansowej, poprzez system tańszych biletów sprzedawanych w ramach konkretnego tytułu i konkretnej daty.

II. PLAN ORGANIZACYJNO-FINANSOWY DLA INSTYTUCJI

A. ORGANIZACJA

Zakładana struktura organizacyjna przedstawiona jest na poniższym diagramie. Odzwierciedla ona następujące, podstawowe założenia:

- 1- struktura dostosowana jest do konkretnych osób ubiegających się o nominacje w konkursie oraz odzwierciedla ich kompetencje
- 2- w pozostałej części jako punkt wyjścia przyjmuje się obecne obsadzenie stanowisk
- 3- w przypadku zespołów wieloosobowych mogą nimi zarządzać Kierownicy
- 4- ze względu na ograniczoną wielkość zespołu oraz bliskość codziennych relacji koncepcja organizacyjna zakłada płaską strukturę hierarchiczną – maksymalnie 3 poziomy poniżej Dyrektora Teatru.



Bardzo chcę, aby cały zespół był zmotywowany i działał w sposób zintegrowany a nie silosowy. Dlatego planuję regularną komunikację wewnętrzną w formie **comiesięcznych spotkań z Dyrekcją** informujących o bieżącej sytuacji, zadaniach poszczególnych działów, planach krótko i długoterminowych.

Zespół będzie również angażowany w proces decyzyjny, zyskując tym samym możliwość wpływu na kształtowanie Teatru Ateneum, ale i czując jednocześnie współodpowiedzialność za oczekiwany sukces.

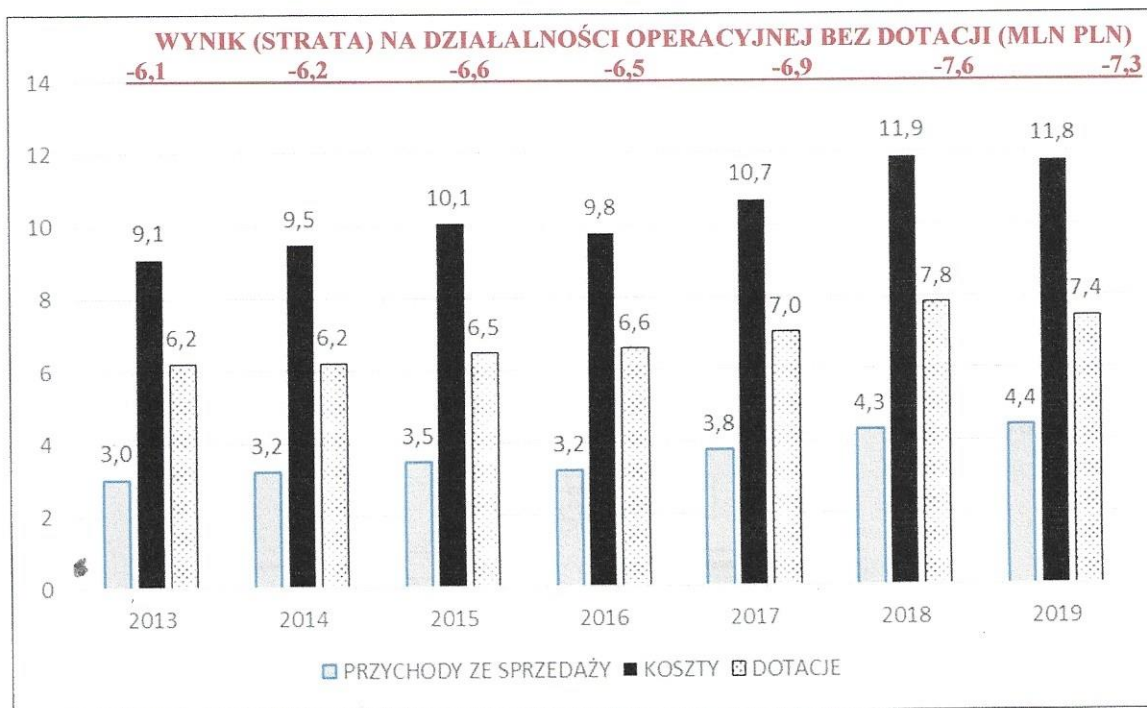
Szczególną rolę przykładam do działu HR, który nie ma być jedynie działem „płac i wniosków urlopowych” ale centrum rozwojowym całego Zespołu.

Natomiast dopiero po osobistym zapoznaniu się z Zespołem oraz dotychczasową metodyką i efektywnością pracy, będzie można rozważyć możliwości restrukturyzacji pod kątem zwiększonego korzystania z dostawców zewnętrznych (outsourcingu) jako formy obniżenia kosztów, zwiększenia jakości lub włączenia nowych funkcjonalności.

B. POLITYKA FINANSOWA

a) RACHUNEK WYNIKÓW

Już pierwsze spojrzenie na zestawienie rachunków wyników za ostatnie lata wykazuje, że w dłuższym okresie przyrost przychodów ze sprzedaży (bez dotacji), jest mniejszy niż przyrost kosztów. Innymi słowy, **strata na działalności operacyjnej bez uwzględnienia dotacji jest w dłuższej perspektywie coraz większa**. Przedstawia to poniższa grafika (dane w mln pln).



Należy przy tym zaznaczyć, że w ostatnich latach przychody ze sprzedaży biletów, towarów i usług wzrosły w stosunku do średniej historycznej, jednak nie skompensowało to jeszcze większego wzrostu kosztów. **Ten narastający problem daje się zauważyć szczególnie w ciągu ostatnich 2-3 lat obrachunkowych, kiedy to przyrost przychodów ze sprzedaży został w całości skonsumowany poprzez drastyczny wzrost kosztów ich uzyskania.** A konkretnie, wzrost przychodów pomiędzy rokiem 2016 a 2019 (sprzedaż biletów oraz pozostałe przychody łącznie) wzrósł o +1,2 mln podczas gdy w tym samym okresie koszty wzrosły o +2,0 mln co w konsekwencji oznaczało dalsze powiększenie straty operacyjnej na działalności o -0,8 mln.

Obecnie poziom tej „dziury” finansowej wynosi około **7,5 mln rocznie** podczas gdy w poprzednich latach było to ok. 6,5 mln. Wypada podkreślić, że różnica ta jest pokrywana głównie z budżetu miasta w postaci zwiększającej się dotacji rocznej.

Najbardziej niepokojącym zjawiskiem jest wzrost kosztów stałych, a więc trwałego komponentu rachunku wyników, który jest trudny do obniżenia w krótkim okresie. Dla przykładu, pomiędzy 2017 a 2019 koszty stałe rosły trwale o około 0,5 mln rocznie, czyli wzrosły o +1 mln w ciągu zaledwie 2 lat (koszty stałe 2016 = 6,8 vs. 2017 = 7,3 vs. 2018 = 7,8).

Dlatego też niewątpliwym wyzwaniem na kolejne lata będzie **zatrzymanie drastycznego przyrostu kosztów**, zwłaszcza, że dalsze zwiększanie przychodów ze sprzedaży będzie ograniczone presją konkurencyjną z jednej, a ograniczonymi możliwościami zwiększania produkcji artystycznej z drugiej strony (pojemność techniczna teatru w ciągu roku jest stała).

W celu realizacji powyższego zarządzanie finansami koncentrujemy się na:

- Eliminacji kosztów i działań nie będących istotną potrzebą lub niewnoszących istotnej wartości dodanej (selekcja wg zasady: potrzebna inwestycja czy zbędny koszt?)

- Wprowadzeniu kultury budżetowania dla każdej produkcji osobno (zaplanowany rachunek wyników dla wystawianego tytułu) i uruchamianiu produkcji dopiero po zaakceptowaniu strony kosztowej
- Akceptowaniu tylko i wyłącznie kosztów ujętych w pierwotnym budżecie produkcyjnym (dyscyplina finansowa)
- Prawidłowe ewidencjonowanie realnych kosztów wystawienia przedstawienia (każda faktura kosztowa musi zostać alokowana na odpowiedni kod odpowiadający danej produkcji) co umożliwi rzeczywistą ewaluację post-produkcyjną i ocenę rentowności
- Regularnym przeglądzie dostawców i rozpoznania możliwości akumulacji zamówień w zamian za obniżenie stawek
- Outsourcingu wybranych elementów w przypadku wysokich kosztów produkcji we własnych pracowniach
- Poszukiwaniu partnerów (np. innych teatrów czy instytucji) do dokonywania wspólnych, a przez to tańszych zakupów usług i towarów

Warto też zwrócić uwagę na bezpośrednie konsekwencje wzrostu kosztów, zwłaszcza stałych. Otóż przy niewystarczającym wzroście przychodów, które mogłyby pokryć koszty w danym roku obrachunkowym oznacza to zazwyczaj **konieczność oszczędności w innych kosztach**, zwłaszcza zmiennych. Do takich zaliczamy między innymi wydatki na promocję i reklamę. Tak też się stało w Teatrze Ateneum – wydatki na promocję i reklamę są co roku ograniczane:

- 2017 = 200 tys. pln, co stanowiło **1,9%** wszystkich kosztów ogółem
- 2018 = 220 tys. pln, co stanowiło **1,8%** wszystkich kosztów ogółem
- 2019 = 184 tys. pln, co stanowiło **1,6%** wszystkich kosztów ogółem

Należy podkreślić, że jest to bardzo niebezpieczny proces, ponieważ wprowadza instytucję w błędne koło oszczędności na działaniach, które służą wsparciu sprzedaży, czyli wzrostowi przychodów. Budżet na promocję wydarzeń artystycznych realizowanych przez teatr jest podstawowym narzędziem, które nie tylko „sprzedaje bilety” ale buduje trwałą obecność tej instytucji kultury w tkance miejskiej, i dlatego powinien być zwiększany wraz ze wzrostem przychodów a nie odwrotnie.

b) RENTOWNOŚĆ PRODUKCJI I MAKSYMALIZACJA PRZYCHODÓW ZE SPRZEDAŻY

Jak zostało wcześniej zaprezentowane wzrost kosztów przewyższa wzrost przychodów ze sprzedaży, co powoduje narastaniem straty na działalności statutowej. Dodatkowo, analiza rentowności produkcji artystycznych Teatru Ateneum przeprowadzona na podstawie dostępnych dokumentów **pokazuje dalsze zagrożenia, ale i możliwości dla poprawy rentowności instytucji.**

Poniższa tabela przedstawia podstawowe parametry finansowe dla 3 podstawowych scen Teatru Ateneum, które odpowiadają łącznie za 92% przychodów ze sprzedaży biletów (pozostałe to przedstawienia wyjazdowe oraz gościnne).

ŚREDNIA WAŻONA Z LAT 2018-2019 (PLN)	UDZIAŁ W PRZYCHODACH Z BILETÓW	ŚREDNIA LICZBA PRZEDSTAWIEŃ ROCZNIE	ŚREDNIA LICZBA WIDZÓW ROCZNIE	ŚREDNIA FREKWENCJA	ŚREDNIA CENA BILETU	ŚREDNI KOSZT EKSPLOATACJI 1 SPEKTAKLU	ŚREDNI KOSZT EKSPLOATACJI NA 1 WIDZA	ŚREDNIA RENTOWNOŚĆ 1 SPEKTAKLU (BEZ KOSZTÓW PREMIERY)	ŚREDNIA RENTOWNOŚĆ NA 1 WIDZA	RENTOWNOŚĆ ROCZNA SCENY	UDZIAŁ W RENTOWNOŚCI ŁĄCZNEJ 3 SCEN
SCENA DUŻA (298 MIEJSC)	71%	170	41 834	83%	63	10 270	42	5 226	21	888 448	93%
SCENA 61 (69 MIEJSC)	11%	101	6 773	97%	62	3 840	57	293	4	29 580	3%
SCENA NA DOLE (64 MIEJSCA)	10%	90	5 991	104%	63	3 811	57	398	6	35 788	4%

Z powyższej analizy można wyciągnąć następujące wnioski ogólne:

- 1) Główna scena odpowiada za 93% zysków z produkcji artystycznych

- 2) Na obu mniejszych scenach odbywa się łącznie porównywalna ilość przedstawień co na scenie dużej, jednak są one praktycznie nierentowne
- 3) Frekwencja dużej sceny na poziomie 83% pozostawia jeszcze duże pole do poprawy rentowności (podniesienie frekwencji o 10pp to ponad 5 tys. widzów rocznie więcej, czyli dodatkowe 300 tys. czystego zysku dla teatru)
- 4) Mniejsze sceny, pomimo wyższej frekwencji, realizują niezmiernie niską rentowność „per capita” ponieważ średni koszt produkcji (eksploatacji) na 1 widza jest znacznie wyższy niż na scenie głównej (efekt skali widowni)
- 5) Średnie ceny sprzedaży biletów są praktycznie na tym samym poziomie na wszystkich scenach, a wydaje się, że na małych scenach, ze względu na wysokie koszty produkcji na 1 widza, ale i wysoką frekwencję (mniej miejsc) powinny być wyższe.

Przedstawione dane i pierwsze wnioski bazują na średniej ważonej z dwóch ostatnich lat obrachunkowych. Daje to ważny obraz ogólny, jednak dopiero zagłębienie się w szczegółowe dane per spektakl pozwalają dostrzec pełniejszy obraz sytuacji. Jest to rozległy temat i nie ma tu miejsca, aby go szczegółowo przedstawiać, jednak warto zwrócić uwagę na poniższe:

- 1) Rozpiętość zyskowności poszczególnych produkcji na dużej widowni to zakres od ponad 12 tys. zysku do prawie 4 tys. straty na każdym spektaklu (!)
- 2) Na małych scenach najlepsze produkcje zarabiają do 2 tys. a do najgorszych teatr dokłada 2 tys. za każdym razem
- 3) Frekwencja waha się od ponad 100% dla największych sukcesów do 40% dla najmniej popularnych spektakli, co sugeruje, aby pogłębić refleksję nad doбором wystawianych tytułów
- 4) Potencjał przychodów z najlepszych przedstawień wydaje się niewykorzystany (ceny biletów nie zawsze odzwierciedlają sukces komercyjny wydarzenia)
- 5) Ceny biletów na to samo wydarzenie praktycznie w ogóle nie zmieniają się w kolejnych latach, zatem nie są modyfikowane w zależności od potencjału sztuki jak i czynników zewnętrznych mogących wpływać na przychody

Dlatego drugim wyzwaniem i zadaniem, zaraz po konieczności zahamowania przyrostu kosztów, będzie dalszy **wzrost przychodów ze sprzedaży**. Mówimy tu przede wszystkim o przychodach z podstawowej działalności statutowej, czyli sprzedaży biletów na wydarzenia artystyczne, tak aby poprawić ich rentowność, ale też przychodach z wynajmu obiektu, sprzętu, współprodukcji, itp. Maksymalizacja przychodów ze sprzedaży biletów omówiona jest szczegółowo w dalszej części dokumentu. Polityka sprzedaży musi być bardzo aktywna i wykorzystywać wiele narzędzi, aby zaadresować problemy, ale i potencjał sprzedaży przedstawiony wcześniej w tym dokumencie.

Natomiast wynajem pomieszczeń czy sprzętu ma znacznie bardziej pasywny i reaktywny charakter. Dodatkowo nie może kolidować z bieżącą działalnością. Niemniej planujemy komercjalizować również i tą część oferty teatru poprzez następujące, proaktywne działania:

- organizowanie dni otwartych dla branży „eventowej” w celu zapoznania jej przedstawicieli z możliwościami wykorzystania budynku oraz jego zaplecza
- inwentaryzację i przygotowanie oferty wynajmu sprzętu technicznego nadającego się do takiej działalności
- przygotowanie koncepcji letniego Ateneum, czyli możliwości generowania przychodów w okresie sezonu letniego

- współpracę z pobliskimi hotelami w zakresie wynajmu powierzchni jako usługi komplementarnej do ich oferty

c) DOTACJE, GRANTY ORAZ POZYSKIWANIE INNEGO WSPARCIA

Główna dotacja na działalność Teatru Ateneum pochodzi z Urzędu Miasta, i choć jej kwota jest znaczna to jednak nie zaspokaja potrzeb finansowych tej placówki. Dyrekcja teatru ma plan jak maksymalizować przychody ze sprzedaży biletów i usług tak aby w jak największym stopniu pokryć koszty operacyjne, to jednak może okazać się niemożliwe ze względu nieprzewidywalne czynniki zewnętrzne.

Dlatego konieczne będzie poszukiwanie dodatkowych źródeł finansowania – w szczególności planuję aplikować o poniższe wsparcie:

- programy Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego
- programy Narodowego Centrum Kultury
- programy z Województwa Mazowieckiego
- Mecenaty i Patronaty – obejmowanie poszczególnych wydarzeń lub całoroczna współpraca w tym zakresie
- Wymiana barterowa usług (usługi obce uzyskiwane w zamian za usługi teatru, np. wynajem powierzchni)
- tzw „fundusze norweskie” (Norweski Dyrektoriat ds. Dziedzictwa Kulturowego oraz Norweska Rada Sztuki)
- pozostałe fundusze dostępne w ramach EOG
- wszelkiego rodzaju Fundacje mające w statucie wsparcie kultury - fundacje banków, dużych firm prywatnych, państwowych, samorządowych.
- Crowdfunding, zarówno na całość lub poszczególne elementy funkcjonowania teatru lub na produkcję konkretnego spektaklu.

W celu zwiększenia skuteczności pozyskiwania dodatkowego wsparcia finansowego może okazać się konieczne skierowanie na dodatkowe szkolenia osoby zajmującej się tym obszarem w strukturze teatru. Ponadto, jeśli będzie to możliwe, rozważone zostanie zatrudnienie na umowę krótkoterminową lub o dzieło eksperta w tym zakresie (osoby z doświadczeniem w pozyskiwaniu wsparcia dla instytucji kultury).

d) REMONT

Silnie komunikowaną kwestią jest nieuchronny remont budynku teatru. Chciałbym więc odnieść się również do tego tematu i przedstawić konkretne propozycje jakie rekomenduję uwzględnić przy planowaniu prac remontowych.

Po pierwsze **EKOLOGIA** – wydaje się, że w latach dwudziestych XXI wieku miasto nie może sobie pozwolić na przeprowadzenie takiej inwestycji bez uwzględnienia dostępnych rozwiązań pro-ekologicznych. Dlatego sugeruję przeprowadzenie konsultacji ze specjalistami w tym obszarze i ujęcie ich w planie remontowym. Już dziś jednak podaję pod rozważenie poniższe:

- pokrycie elewacji budynku farbą pochłaniająca smog
- zastosowanie ekologicznych materiałów wewnątrz
- instalację paneli fotowoltaicznych na dachu budynku
- ustanowienie stacji pomiarowej jakości powietrza

- założenie domków dla owadów i/lub pożytecznych ptaków na dachu budynku

Po drugie **FUNKcjONALNOŚĆ i WYGODA** – zarówno dla Widza jak i Zespołu:

- pełne dostosowanie dla osób niepełnosprawnych (podjazdy, audio-deskrypcja, itd. - możliwość starania się o dofinansowanie z PFRON)
- dostosowanie zaplecza biurowo-garderobianego do europejskich standardów
- przemyślane zagospodarowanie części do spędzania antraktu przez Widzów
- klimatyzacja

Po trzecie **PLAN NA KOLEJNE 20 LAT** – niektóre rzeczy można zmienić tylko przy takiej okazji:

- dostosowanie wszystkich sal do nowoczesnych technik teatralnych (np. umożliwienie zastosowania najnowszych urządzeń elektronicznych, zwiększenie możliwości budowania scenografii, itp.)
- powiększenie sali głównej o około 25 miejsc
- dostosowanie jednej z mniejszych sal do projekcji kinowych
- zaplanowane rozwiązań zwiększających możliwości generowania dodatkowych przychodów z wynajmu powierzchni

C. KOMERCJALIZACJA - OTOCZENIE RYNKOWE I MARKETING

Teatr działa w otoczeniu rynkowym a konkuruje o czas wolny Widza. Z jednej strony warszawska społeczność, wraz z jej bogaceniem się, poszukuje i chętniej przeznacza budżet domowy na formy spędzania wolnego czasu mające wspierać rozwój osobisty, a z drugiej, ze względu na intensywność życia zawodowego ilość wolnego czasu jest bardzo ograniczona. Jednocześnie mnogość alternatywnych sposobów wypełnienia wolnego czasu jest bardzo duża i wciąż rosnąca za sprawą zwiększającej się podaży. Należy mieć więc świadomość, że potencjalny Widz ma, między innymi, następujące alternatywy spędzenia czasu, o który konkurujemy:

- pozostanie w domu i odpoczynek / poświęcenie czasu rodzinie
- spędzenie wieczoru przed ekranem telewizora
- wyjście do kina
- czytanie książki
- uprawianie sportu
- realizacja pasji osobistych
- dokształcanie się
- uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych innych niż teatr
- itd.

Dopiero patrząc z tak szerokiego kontekstu uświadamiamy sobie, że aby pozyskać czas Widza teatr musi zaoferować mu odpowiednie emocje i przeświadczenie, że uczestnictwo w tym konkretnym doświadczeniu jakim jest spektakl w Teatrze Ateneum warte jest jego czasu wolnego. O tym jak Teatr Ateneum miałby tworzyć i komunikować te emocje i unikalne doświadczenia mówimy zarówno w części artystyczno-programowej jak i w dalszej części tej koncepcji.

Aby zdobyć czas wolny Widza należy przyjrzeć się poszczególnym czynnikom jakie determinują jego wybory i zastanowić się, na które z tych czynników mamy wpływ i jak możemy je kształtować. W proponowanym podejściu tymi czynnikami będą elementy marketing mixu 4C (customer – cost – convenience - communication). Innymi słowy, zabiegając o Widza musimy pamiętać i zaadresować te elementy:

- Customer, czyli sam **WIDZ** → jego profil, potrzeby i motywacje
- Convenience, czyli **WYGODA** → fizyczna dostępność samego teatru i spektakli dla Widza
- Cost, czyli **KOSZT** → cena jaką Widz jest skłonny zapłacić i aktywne nią zarządzanie

- Communication, czyli kanały **KOMUNIKACJI** z Widzem → promocja wydarzeń w Teatrze Ateneum

To podejście, w odróżnieniu od klasycznego marketingu 4P, stawia WIDZA w centrum naszego zainteresowania, i to jest kluczowe dla wypełnienia słów „**NIE MA TEATRU BEZ WIDZA...**”

PROFIL WIDZA i co z niego wynika

W 2012 roku powstał raport „Badanie publiczności teatrów w stolicy” jako efekt projektu badawczego, realizowanego przez Fundację Generacja TR Warszawa we współpracy z Fundacją Obserwatorium, Instytutem Teatralnym im. Zbigniewa Raszeńskiego i TR Warszawa. Pomimo niektórych niedoskonałości metodologicznych oraz upływu lat wydaje się, że główne wyniki tego badania pozostają bliskie ogólnemu profilowi „konsumenta” sztuki teatralnej i pozwalają na formułowanie wniosków i wynikających z ich rekomendacji.

Przed wszystkim należy zwrócić uwagę na te dane, które pomogą przyszłej dyrekcji teatru **właściwie alokować fundusze** przeznaczone na działania promocyjne i wystrzegać się błędnych decyzji zarówno w zakresie nieskutecznych kampanii komunikacyjnych jak i produkcji spektakli.

Główne fakty wynikające z tego badania i co z nich wynika dla działalności operacyjnej teatru:

1. największą grupę wiekową stanowili widzowie w wieku 46–55 lat, a dalej 19–24 i 25–30. Okazuje się, że najmniej z oferty kulturalnej korzystają osoby dorosłe, wchodzące na rynek pracy i „robiące karierę” czyli około 30-40 lat. Jest to też wiek, kiedy pary zakładają rodziny, pojawiają się dzieci i wizyta w teatrze spada w hierarchii potrzeb.

WNIOSEK: grupa wiekowa 30-40 lat jest najtrudniejsza dla masowej komunikacji i stanowi ryzyko nierentownych działań reklamowych. Aktywną komunikację należy zatem kierować do innych grup wiekowych, a 30-40 pozostawić jedynie wpływowi działań pasywnych (ogólnych).

2. 70% badanych stanowili mieszkańcy stolicy, zaś 15% mieszkańcy miejscowości podwarszawskich.

WNIOSEK: należy skupić się na kanałach komunikacyjnych docierających przede wszystkim do mieszkańców miasta Warszawy (nie inwestować w komunikację pozamiejską)

3. Badani widzowie do teatru chodzą najczęściej kilka razy w roku (niemal 46%) oraz co najmniej raz w miesiącu (21%). Ponadto prawie 14% chodzi do teatru co najmniej raz w tygodniu, co oznacza, że 80% widzów teatralnych grupa chodząca regularnie i stosunkowo często.

WNIOSEK: duży sens działań promocyjnych w wąskiej grupie docelowej i promujących lojalność. Należy jednak pamiętać, że to badanie deklaratywne i nie ma pewności co do rzeczywistej częstotliwości wizyt. Niemniej wskazuje na dużą ilość widzów wiernych tej formie sztuki i o tych widzów należy w pierwszej kolejności zabiegać, gdyż jest to najtańsze kosztowo.

4. Głębsza analiza wykazuje natomiast, regularni widzowie są wierni teatrowi jako sztuce, ale nie konkretnemu teatrowi (na co wskazuje duża liczba odwiedzin danego teatru po raz pierwszy). Jednocześnie 60% osób, które zadeklarowały, że w danym teatrze są po raz pierwszy, to zarazem osoby chodzące do teatru raz do roku, lub rzadziej. Innymi słowy, Ci, którzy chodzą rzadko idą na konkretną sztukę a nie do konkretnego teatru.

WNIOSEK: bardzo ważna rola atrakcyjnego repertuaru, obsady i ciągłej, aktywnej komunikacji (Ateneum konkuruje o widza z innymi teatrami).

5. Dla większości widzów najważniejszą przesłanką, decydującą o tym, do jakiego teatru idą lub na jaki spektakl, jest aktor lub aktorzy. To zadeklarowało ponad 40% widzów. Nieco mniejsze

znaczenie, ale nadal duże mają tzw. „atmosfera miejsca” (a więc specyfika powodująca, że dany widz czuje się lepiej w danym teatrze niż w innym) i rekomendacje znajomych. Najmniejsze znaczenie dla wyboru teatru / sztuki miała dostępność restauracji lub kawiarni.

WNIOSEK: znane nazwiska w obsadzie są głównym magnesem dla widza. Należy o tym pamiętać tworząc obsadę (choć jeden rozpoznawalny aktor podnosi atrakcyjność sztuki). W dalszej logice, obsada znanych nazwisk pozwala na sprzedaż biletów w wyższych cenach.

6. Przy wyborze konkretnego spektaklu bardzo dużą rolę odgrywają też rekomendacje znajomych czy fizyczne zaproszenie od znajomego bądź zaproszenie od rodziny. Gdy zsumujemy te powody wyboru to łącznie stanowią one 33% widzów.

WNIOSEK: warto rozważyć techniki sprzedaży promujące wspólne wyjścia (np. korzyść przy zamówieniu 4 biletów, bilety rodzinne, itp.)

LOKALIZACJA i jej (nie)dogodności

Zgodnie z podejściem marketingu 4C, korzystanie z teatru przez Widza powinno być jak najbardziej wygodne (convenience). W tym pojęciu mieści się zarówno wygodne i łatwe pozyskiwanie informacji czy zakup biletów, ale też, albo wręcz przede wszystkim, wygodne fizyczne korzystanie z samego wydarzenia (spektaklu) oraz infrastruktury budynku.

Bezpośrednia konkurencja w wyścigu o czas wolny widza to oczywiście inne teatry warszawskie. Z punktu widzenia logistycznego Teatr Ateneum nie posiada szczególnej przewagi nad innymi obiektami tego typu, ponieważ większość teatrów znajduje się w szeroko rozumianym centrum aglomeracji warszawskiej (w promieniu 2,5km od Ateneum) i jest podobnie skomunikowana. Wskazany okrąg zamieszkuje niecałe 20% ogólnej liczby mieszkańców miasta Warszawy, tak więc 80% potencjalnych widzów rezyduje z dala od głównych teatrów. **Stąd, w praktyce, teatry stołeczne zabiegają o tego samego widza pod względem miejsca zamieszkania i jest to praktycznie cały obszar aglomeracji.**

Naszym zadaniem jest zatem podwyższenie poczucia wygody w korzystaniu z wydarzeń w Teatrze Ateneum, mając oczywiście świadomość ograniczeń fizycznych samego budynku, ale adresując obszary, które sprawią, że dotarcie do niego nie będzie wymagało „wysiłku” a pobyt w nim będzie niezakłóconą przyjemnością. Jest to ważne również dlatego, że Widz powinien móc skupić swoją uwagę i emocje na sztuce a nie być rozpraszanym przez inne czynniki.

Przede wszystkim należy zauważyć, że na czas wolny widza składa się nie tylko sam moment spektaklu, ale również czas poświęcony na logistykę dotarcia z miejsca zamieszkania a następnie powrotu. Stąd, proponuję podjąć dwutorowe działania w oparciu o lokalizację teatru, które z jednej strony będą budować naturalną audiencję spośród mieszkańców Powiśla i Śródmieścia, a z drugiej zachęcać widzów z innych dzielnic do podjęcia wysiłku dotarcia do Teatru Ateneum.

Przykładowe działania realizujące powyższe założenia:

- A) budowanie lokalnej społeczności Widzów na Powiślu
- specjalna oferta dla „sąsiadów” (mieszkańców śródmieścia)
 - komunikacja o wszelkich wydarzeniach w przestrzeni dzielnicy Powiśle
 - kooperacja z lokalnymi miejscami zwyczajowego spędzania czasu, zarówno w zakresie komunikacji jak i oferty łączonej
- B) oferta dla widzów z innych dzielnic
- komunikacja o spektaklach z wielkimi nazwiskami jako motywacja do przyjazdu
 - kooperacja z pobliskimi restauratorami – przyjazd do śródmieścia jako pomysł na spędzenie wieczoru (spektakl i kolacja)

- zachęcanie do przyjazdu komunikacją miejską poprzez wskazanie łatwości dotarcia (dla przykładu, najbliższa stacja metra niecałe 300m od teatru)
- współpraca z korporacjami taksówkowymi (z biletem Ateneum taniej)
- ułatwienie zaparkowania samochodu - kooperacja z pobliskimi parkingami

Warto zauważyć, że adresując niektóre aspekty z zakresu wygody, wpływamy również na kolejny ważny element jakim jest koszt uczestnictwa w spektaklu. Nie jest to bowiem jedynie cena biletu, ale również koszt dotarcia czy koszty komplementarne, towarzyszące takiemu wyjściu. Dlatego właśnie proponujemy podejście 4C, ponieważ pozwala to spojrzeć na Widza i jego wybory w szerszym kontekście.

POLITYKA CENOWA i aktywne nią zarządzanie

Koszt jaki jest skłonny zaakceptować Widz to kluczowy parametr dla sukcesu komercyjnego każdego przedsięwzięcia. Z punktu widzenia czysto biznesowego ten koszt (cena biletu) powinien być możliwie najwyższy, ale adekwatny do uwarunkowań rynkowych.

Dotacja z Urzędu Miasta w ostatnich latach pokrywała około 2/3 łącznych kosztów operacyjnych. W praktyce była to kwota prawie zawsze idealnie zbieżna z kosztem wynagrodzeń i ubezpieczeń społecznych, czyli dotacja miasta finansowała niejako stały zespół Ateneum oraz wynagrodzenia aktorów i reżyserów zewnętrznych. Jednak pozostała część pozycji kosztowych (obecnie około 4 mln PLN netto) musi zostać sfinansowana przede wszystkim ze sprzedaży biletów. To niebagatelna kwota, ponieważ w praktyce wymaga przychodów ze sprzedaży biletów na poziomie 100 tys. PLN netto tygodniowo. Dlatego Teatr Ateneum musi prowadzić bardzo aktywną politykę sprzedażową i cenową, której celem będzie **maksymalizacja przychodów ze sprzedaży biletów**, aby bez problemu móc pokryć koszty operacyjne. Należy tu jednak podkreślić, że poprzez maksymalizację przychodów rozumiemy takie zarządzanie polityką cenową, która doprowadzi do jak najlepszego wyniku finansowego na poziomie całej widowni. Innymi słowy, nie każdy bilet na ten sam spektakl i nie każdy spektakl na tej samej scenie będzie kosztował tyle samo.

Podstawowe zasady i wynikające z nich techniki sprzedaży jakie będziemy wdrażać przedstawione są poniżej. Bazują one na wiedzy o profilu Widza, kosztach produkcji, grupie docelowej, upływie czasu, analizie konkurencyjnych ofert, itp. Jednocześnie warto wyjaśnić, że koncepcje te będą ewaluować wraz ze zdobytym doświadczeniem i reakcją rynku. Niemniej jednak 10 „złotych zasad” polityki cenowej przedstawia się następująco:

ZASADA 1 – różna cena za różne miejsca na widowni

Choć może to wydawać się oczywistą praktyką, to jednak znalezienie właściwych proporcji w pozycjonowaniu poszczególnych miejsc daje szansę na drastyczne zwiększenie przychodu z widowni. Dla przykładu, różnica w cenie za miejsce w pierwszym rzędzie w stosunku do ostatniego na poziomie +10% to zdecydowanie za mało. Wydaje się, między innymi na podstawie analizy ofert innych teatrów, że różnica pomiędzy najlepszymi a najgorszymi miejscami może wynosić minimum + 50%.

ZASADA 2 – różna cena na różne dni tygodnia

Z punktu widzenia optymalizacji przychodów wydaje się kompletnie niezrozumiałe, dlaczego w różne dni tygodnia cena na ten sam spektakl jest taka sama. Pomimo tego, że „produkt” jest ten sam to jednak popyt na niego nie jest taki sam każdego dnia. Innymi słowy, skumulowana ilość czasu wolnego potencjalnych widzów zmienia się w czasie. Nie jest zatem logiczne, aby cena za spektakl we wtorek była taka sama jak w dni weekendowe. Wydaje się, że terminy weekendowe (lub inne dni atrakcyjne z pewnych względów) powinny być droższe o min. 20%.

ZASADA 3 – różna cena różne spektakle

Cena biletów powinna również odzwierciedlać koszty produkcji konkretnego wydarzenia – począwszy od wynagrodzenia osób współpracujących z zewnątrz, poprzez koszty produkcji scenografii, kostiumów, rozwiązań technicznych, czasu trwania, kosztów promocji, itp.

Przyświecającą tu zasadą jest pokrycie realnych kosztów spektaklu (cyklu przedstawień) tak aby żadne wydarzenie nie generowało strat.

ZASADA 4 – gwiazdy podwyższają cenę

Badania pokazują jednoznacznie, że Widzowie przychodzą przede wszystkim „na aktorów”. Jest to szczególnie ważna motywacja dla tych, którzy uczęszczają do teatru rzadko, a więc są w stanie zaakceptować wyższą cenę, ponieważ nie jest to dla nich regularny wydatek. Należy więc aktywnie optymalizować cen biletów w oparciu o skład obsady. W tym obszarze nie można jednak wyznaczyć jakiegoś konkretnego parametru ilościowego dla ceny biletu „gwiazdorskiego” ponieważ atrakcyjność obsady jest kwestią bardzo indywidualną i zależy od konkretnych nazwisk. Od strony kosztów produkcji i promocji wyższa cena jest uzasadniona również tym, że gwiazdorska obsada to wyższe wynagrodzenia, a koszty komunikacji o takim wydarzeniu są również wyższe (konieczność dotarcia do szerszej grupy docelowej).

ZASADA 5 – puste miejsce to miejsce stracone

Zaplanowany spektakl odbędzie się niezależnie od stopnia wypełnienia widowni i dla teatru jest to koszt stały. Jeżeli przed zbliżającym się terminem spektaklu istotna część biletów nie będzie sprzedana należy uruchomić bardziej agresywną ofertę i komunikację dającą szansę na skuteczne wypełnienie widowni nawet przy niższej cenie biletu (czyli maksymalizacja przychodu z widowni). Jednocześnie powinny to być takie techniki i kanały dotarcia, które nie spowodują konfliktu z Widzami, którzy już kupili bilety płacąc za nie pełną cenę. Warto również zwrócić uwagę, że dla zespołu aktorskiego pełna widownia zwiększa poczucie komfortu pracy i satysfakcji z wykonywanego zawodu, czego ważności nie trzeba wyjaśniać.

ZASADA 6 – najlepsze oferty w kasach i na stronie teatru

Każdy kanał sprzedaży inny niż własny kosztuje. Dotarcie z możliwością zakupu biletów poza kasami Teatru (fizycznymi i cyfrowymi) wiąże się z koniecznością zapłacenia prowizji pośrednikom (min. 10-20%) i często dodatkowymi kosztami stałymi. Dlatego nie ma wątpliwości, że w świecie idealnym byłoby najlepiej, aby całość biletów sprzedawała się w ramach struktur własnych teatru. Oczywiście świat idealny nie istnieje, jednak to założenie powinno być odzwierciedlone w ogólnej polityce sprzedaży i budowania lojalności Widza, przy czym warto dodać, że najlepsze ≠ najtańsze.

ZASADA 7 – kto pierwszy ten lepszy

Planowanie przychodów jest dużo łatwiejsze, jeśli z wyprzedzeniem wiemy jaki procent widowni jest już wyprzedany i w jakich cenach. To kolejne zadanie jakie stawiamy przed właściwą polityką sprzedaży, w ramach której działania powinny zachęcać do planowania wizyty w tatrze i zakupu biletów z jak największym wyprzedzeniem. Dzięki temu będzie można uruchamiać odpowiednie oferty w odpowiednim czasie tak aby maksymalizować przychód z widowni.

ZASADA 8 – im więcej tym taniej

Nawet 1/3 Widzów to osoby, które zdecydowały się na wizytę po silnej rekomendacji znajomych lub dołączyły do wspólnego wyjścia jako wydarzenia towarzyskiego. Dlatego warto pamiętać o tej licznej grupie i przygotować dla niej odpowiednią ofertę (pakietowa sprzedaż biletów).

ZASADA 9 – wynagradzamy lojalność

Według deklaracji największą grupą Widzów jest ta chodząca do teatru kilka razy w roku a nawet w miesiącu. Są to więc Widzowie regularnie korzystający z oferty teatralnej i dlatego stanowią grupę szczególnie interesującą, bo bardzo lojalną. Jednak należy pamiętać, że nie oznacza to lojalności do konkretnego teatru a jedynie do teatru jako rodzaju sztuki. Tym bardziej tak liczna grupa Widzów wiernych teatrowi wymaga stworzenia oferty zachęcającej do lojalności konkretnie w stosunku do Teatru Ateneum. Będzie to bardzo ważnym elementem polityki sprzedażowej, zwłaszcza, że duża grupa regularnych Widzów pozwala na lepsze planowanie i maksymalizację przychodów.

ZASADA 10 – elastyczność jest na sprzedaż

Planowanie wyjścia do teatru z dużym wyprzedzeniem wiąże się z ryzykiem. Niespodziewane wydarzenia w życiu Widza mogą uniemożliwić uczestnictwo w spektaklu, na który bilet został

zakupiony na wiele tygodni wcześniej. Taka perspektywa może skutecznie zniechęcać Widzów do zakupu biletów z wyprzedzeniem, a z drugiej strony teatrowi bardzo zależy na jak najwcześniejszym wyprzedaniu biletów. Dlatego zakup droższego biletu, ale z możliwością elastycznego przełożenia na inny termin lub spektakl, albo zwrot części ceny w przypadku rezygnacji to kolejne techniki mające pomóc w optymalizacji przychodów.

III. PLAN KOMUNIKACYJNO-PROMOCYJNY NA RZECZ BUDOWY WIZERUNKU TEATRU

Komunikacja i promocja bieżących wydarzeń jak i długoterminowe budowanie marki teatru obejmuje bardzo szeroki wachlarz potencjalnych aktywności, które są powszechnie znane i dostępne. Dlatego w tej części koncepcji prowadzenia Teatru Ateneum chciałbym skupić się na założeniach strategicznych i zasadach ogólnych jakie rekomenduję przyjąć w tym zakresie.

Po pierwsze należy zauważyć, że w przypadku teatru repertuarowego mamy do czynienia z bardzo specyficzną sytuacją, kiedy to na „markę” składa się zbiór „submarek” w postaci poszczególnych wydarzeń (spektakli). Większość Widzów jest lojalna w stosunku do teatru jako gatunku sztuki, ale już nie do konkretnego teatru jako swojej ulubionej sceny. W sytuacji, kiedy Widz chodzi „na aktorów” to Aktorzy są marką a nie teatr(!)

W związku z powyższym, to z czym ma się kojarzyć Teatr Ateneum jako „marka” budowane jest przede wszystkim przez zespół i repertuar, który z kolei adresowany jest do wybranej grupy odbiorców. Tak rozumiana marka została opisana w pierwszej części tego dokumentu.

Zadaniem komunikacji i promocji będzie zatem dobranie takich narzędzi i kanałów wspierania wizerunku Ateneum, aby były one spójne z obraną koncepcją artystyczno-programową. Wszelkie działania reklamowe teatru jako takiego będą więc prowadzone jako dopełnienie komunikacji konkretnych wydarzeń. Natomiast wspólnym mianownikiem tych działań powinna według mnie być odświeżona i pogłębiona **identyfikacja graficzna oraz audiowizualna Teatru Ateneum**. Nowa identyfikacja Teatru powinna być czytelna i spójna, a także wyróżniać Teatr spośród innych, nie tylko warszawskich teatrów. Jedną z koncepcji nowego wizerunku jest połączenie tradycji z nowoczesnością. Wnętrza Ateneum są wspaniałym przykładem tradycji Art Deco. W połączeniu ze współczesnym projektowaniem mogą dać wyjątkową jakość wyróżniającą Teatr. Szacunek do sztuki, klasa i nowoczesność mogą być hasłami pomocnymi w kreowaniu nowego wizerunku Teatru.

Na główną część tej identyfikacji miałyby się składać następujące, innowacyjne elementy i zasady:

- **NEON** na budynku teatru – zwłaszcza w kontekście planowanego remontu jest to doskonała okazja, aby dodać rozpoznawalności teatrowi i wywołać dodatkowe zainteresowanie warszawskich mediów i mieszkańców Powiśla
- krótki **ZNAK GRAFICZNY** zastępujący alternatywnie nazwę „Ateneum” – konieczny dla budowania obecności marki w kanałach cyfrowych i małych formach reklamowych
- **SLOGAN** – jako dopełnienie nazwy Ateneum, oparty na emocjach i oddający ducha tego konkretnego teatru / marki
- **LOGO DŹWIĘKOWE** – dla komunikacji w radio i kanałach cyfrowych
- **GADŻETY UŻYTKOWE** – jako forma identyfikacji z Teatrem Ateneum i jego wsparcia
- **BRAND BOOK** - spójna z powyższymi punktami, rozpoznawalna „na pierwszy rzut oka” gotowa grafika dla zastosowania we wszystkich materiałach reklamowych i komunikacji zewnętrznej (od reklamy outdoorowej w przestrzeni miejskiej, przez wszelkie inne druki, stronę internetową teatru, do samych biletów)

Dzięki temu komunikacja z potencjalnymi Widzami dotycząca konkretnych spektakli będzie automatycznie i spójnie, w czasie oraz formie, budować rozpoznawalność marki Ateneum.

Nadchodzący remont Teatru może być również wykorzystany w celu budowania nowego wizerunku poprzez nagłaśnianie samego faktu jego przebudowy, rozbudowy, unowocześnienia i nabierania nowego charakteru. W trakcie remontu należałoby wykorzystać fakt przemiany teatru poprzez umieszczenie wielkich banerów informujących o nadchodzącym nowym otwarciu Teatru Ateneum. Informacje te należałoby zamieszczać w formie plakatów i billboardów w przestrzeni miasta tak, aby fakt remontu podtrzymywał oczekiwanie na nowe otwarcie Teatru Ateneum.

Teatr Ateneum powinien zintensyfikować działania promocyjne w przestrzeni dzielnicy Powiśle. Do wykorzystania są Bulwary Wiślane, Most Poniatowskiego, Nowy Świat, nowo otwarte centrum handlowe Elektrownia Powiśle, Centrum Nauki Kopernik i najbliższa okolica Teatru Ateneum. Promocja ta nie powinna obejmować tylko reklamy bieżących premier i spektakli, ale również samego Teatru Ateneum jako ważnej instytucji dzielnicy Powiśle. Reklama Teatru Ateneum powinna informować, że teatr ten istnieje, prężnie działa i czeka na widzów.

Podstawowe zasady jakie rekomendujemy stosować w działaniach promocyjnych to:

- grupy docelowa powinna być **zawężana osobno dla każdego spektaklu** a komunikacja z nią realizowana poprzez spójne kanały dotarcia (tzw. affinity)
- jeśli to nie stoi w sprzeczności z powyższym to w pierwszej kolejności promujemy wykorzystywanie **lokalnych mediów warszawskich** (np. lokalne rozgłośnie radiowe, przestrzeń transportu miejskiego, miejskie wydawnictwa oraz instytucje kultury, miejskie bazy danych takie jak karta warszawiaka, itp.)
- uważam również, że **wykorzystanie antraktu** jako unikalnego momentu pobytu Widza w teatrze może być dużo lepiej wykorzystane dla celów promocyjnych teatru i komercjalizacji kolejnych spektakli
- aktywność w tzw. mediach socjalnych, marketing cyfrowy oraz prowadzenie strony internetowej powinny być realizowane zadaniowo poprzez profesjonalnych **zewnętrznych dostawców** specjalizujących się w danej tematyce
- jako „spółka miejska” powinniśmy jednak wybierać do współpracy przede wszystkim podmioty zarejestrowane w m.st. Warszawie, tak **aby podatki pozostawały w naszym mieście**
- będziemy rozwijać wszelką **aktywność partycypacyjną i angażującą**, taką jak warsztaty dla młodych ludzi teatru, zapraszanie na próby generalne „sąsiadów” z Powiśla, wolontariat, zwiedzanie teatru od kulis, możliwość poznania zespołu aktorskiego, itd. Itp. Wierzymy bowiem, że ludzie, którzy angażują się w takie wydarzenia są później najlepszymi **Ambasadorami Marki**.

FILOZOFIA ZARZĄDZANIA TEATREM ATENEUM:

TRANSPARENTNOŚĆ, to chyba najlepsze określenie dla planowanego stylu zarządzania. Zarówno w zakresie bieżących decyzji i ich powodów, jak i planów na przyszłość, transparentność buduje wzajemne zaufanie tak potrzebne w każdym zespole. Będę zatem promować otwartą komunikację, która nie tworzy a rozwiązuje potencjalne problemy oraz eliminuje niepotrzebne spekulacje.

ZAANGAŻOWANIE, zarówno pojedynczych pracowników jak i całych zespołów jest kluczowe, aby teatr Ateneum odnosił coraz większe sukcesy. Z pewnością polityka transparentności będzie sprzyjać

zaangażowaniu w kontekście świadomych celów i zadań, natomiast jego wrogiem będą niejasne podziały obowiązków i kompetencji. Dlatego planujemy politykę kadrową wspierającą zarówno zadaniowość (poprzez jasne opisy stanowisk i zakresy obowiązków dla poszczególnych pracowników) jak i rozwój poprzez szkolenia oraz współuczestnictwo w procesach decyzyjnych. W ten sposób wszyscy będą mieć pełną świadomość jakie zadania stoją zarówno przed jednostkami, zespołami jak i całym teatrem, a jednocześnie będą mieli na nie wpływ oraz dostaną narzędzia do ich realizacji, co ostatecznie daje poczucie bezpieczeństwa przekładające się na zaangażowanie.

CIĄGŁE DOSKONALENIE, zarówno instytucji jako całości, poszczególnych procesów nią rządzących, a kończąc na poszczególnych pracownikach to warunek konieczny rozwoju, a więc w dłuższej perspektywie przetrwania. Lepsze wyniki finansowe to większy komfort organizacji, natomiast większe osiągnięcia osobiste to rosnące zadowolenie i czerpanie radości z pracy. Ponadto, sukces zawodowy na obecnym stanowisku jest warunkiem wstępnym do dalszego rozwoju kariery poprzez awans. Dlatego będę promować kulturę ustalania kryteriów sukcesu, monitorowania ich wykonania i wynagradzania osiągnięć.

IV. PLAN WSPÓŁPRACY INSTYTUCJI Z INNYMI PODMIOTAMI

- a) Ważnym elementem promocji działań teatru powinna być współpraca z innymi instytucjami kultury Powiśla. Jedną z nich jest **Centrum Nauki Kopernik**, które stało się fenomenem przyciągającym tysiące młodych ludzi. Sąsiedztwo Teatru Ateneum może stać się okazją do stworzenia wspólnego projektu opartego na „Bajkach robotów” Stanisława Lema i rozszerzenia istniejącej już w ramach Centrum Nauki Kopernik formuły Teatru Robotycznego. Stworzenie spektaklu adresowanego do dzieci i młodzieży we współpracy z Centrum Nauki Kopernik to nowa idea, która poszerza możliwości kształtowania oblicza kulturalnego Powiśla oraz otwiera Teatr Ateneum na nowego bardzo młodego Widza.
- b) Kolejną instytucją zlokalizowaną w sąsiedztwie Teatru Ateneum jest **Akademia Sztuk Pięknych**. Jednym z założeń współpracy jest uruchomienie programu asystentur dla studentów Wydziału Scenografii, który umożliwi realizację w praktyce założeń dydaktycznych wydziału scenografii ASP. Współpraca z ASP może również obejmować wspólne działania z Wydziałem Grafiki w zakresie projektowania plakatów teatralnych i wizualizacji graficznej Teatru.
- c) **Instytut Teatralny** – poza cyklicznymi programami Instytutu Teatralnego, dalej „IT” (Teatr Polska, konkursy na polską sztukę współczesną i Klasyka Żywa) proponuję uruchomienie projektu Archiwum Ateneum, czyli rejestrację wspomnień postaci związanych ze sceną, wspomnień o nich, ale również przypominanie ciekawych ważnych spektakli z przeszłości we współpracy z Działem Dokumentacji IT. Poza tym, uczestnictwo w projektach: „Dramaty inteligenta” – czytania sztuk z szeroko pojętej II połowy XX wieku, projektu badawczego poświęconemu teatrowi w okresie PRL oraz „Dramatopisanie” konkurs, którego laureaci mieliby szanse prezentacji swoich testów na scenach Teatru Ateneum. Kolejne pole współpracy to prezentacje spektakli zapraszanych przez IT, może to pomóc Teatrowi w dotarciu do innej publiczności na przykład w ramach „Nówki Sztuki” i prezentacji finalistów Konkursu na Wystawienie Sztuki Współczesnej.
- d) **Centrum Spotkania Kultur w Lublinie** – CSK to największa w województwie lubelskim instytucja kultury dysponująca wspaniałymi przestrzeniami i scenami, która część swojego budżetu może przeznaczyć na produkcję spektakli w kooperacji z Teatrem Ateneum. W ten sposób chciałbym nawiązać do Programu Działania Centrum Spotkania Kultur, który stworzyłem w czasie, kiedy byłem Dyrektorem ds. Programowym tej instytucji.

V. PLAN DZIAŁAŃ ZMIERZAJĄCYCH DO REJESTRACJI SPEKTAKLI I UDOSTĘPNIANIA ICH ON-LINE.

Pandemia uświadomiła nam wszystkim, jak ulotną w gruncie rzeczy jest sztuka teatru, dała nam również ważną lekcję, z której należy wyciągnąć wnioski. Dlatego uważam, że wszystkie spektakle i ważniejsze wydarzenia Ateneum muszą być rejestrowane w jakości umożliwiającej wykorzystanie nie tylko poprzez kanały internetowe, ale również muszą stanowić gotową produkcję w sensie profesjonalnej emisji telewizyjnej. W planowaniu takich działań bardzo pomocne będzie moje doświadczenie wyniesione z Teatru Telewizji w zakresie przeniesienia moich spektakli z teatrów, jak również realizacji na zlecenie Teatru Telewizji. Udostępnianie spektakli on-line może mieć dwojaki charakter: po pierwsze emisja na istniejącej już platformie VOD wcześniej zarejestrowanych spektakli, po drugie streaming live spektakli granych na żywo. Oba te rozwiązania wymagają oczywiście nakładów finansowych, na które budżet Teatru może nie być gotowy. W związku z tym chciałbym nawiązać współpracę z **Wydziałem Operatorskim i Realizacji Telewizyjnej Szkoły Filmowej w Łodzi**. Współpraca ta oparta byłaby na obopólnych korzyściach, studenci zdobywają doświadczenie w rejestracji profesjonalnych spektakli, Teatr natomiast otrzymuje profesjonalnie zrealizowane przedstawienia w ramach rozsądnych kosztów. Przeprowadziłem już wstępne rozmowy na ten temat z prof. dr. hab. Piotrem Wojtowiczem.

VI. PODSUMOWANIE

Gwarancją sukcesu każdej instytucji kultury jest rozwój. Istotą rozwoju teatru miejskiego jest budowanie na bazie tradycji aktualnego dialogu z rzeczywistością i potrzebami społeczeństwa. Jestem przekonany, że wszystkie wyżej wymienione działania będą służyć temu celowi, jak również przyczynią się do odbudowania rangi Teatru Ateneum, jako teatru opartego na wspaniałej literaturze, rewelacyjnych kreacjach aktorskich i ważnej, mądrej rozmowie ze współczesnym Widzem. Pozwolą również stać się Teatrowi Ateneum wizytówką warszawskiego Powiśla, instytucją kultury biorącą udział w dynamicznym rozwoju tej niezwykłej dzielnicy Warszawy.

Artur Tyszkiewicz
17.12.2020