

RECENZENTI

prof. LjUBOSLAV MAJERA
prof. MgA. JAN VEDRAL, PhD.

SŪČASNĀ MEDZINÁRODNĀ
VEDECKĀ KONFERENCIA

TEATROLŌGIA A DIVADLO

Vzťah divadelnej vedy,
vzdelávania a scénického
umenia v 21. storočí

Elena Knopová (ed.)

Zborník vedeckých príspevkov z medzinárodnej
Banskobystrickej teatrologickej konferencie
30. novembra a 1. decembra 2018
Fakulta dramatických umení Akadémie umení
v Banskej Bystrici

AKADÉMIA UMENÍ V BANSKEJ BYSTRICI
FAKULTA DRAMATICKÝCH UMENÍ
BANSKÁ BYSTRICA 2018

© AKADÉMIA UMENÍ V BANSKEJ BYSTRICI, FAKULTA
DRAMATICKÝCH UMENÍ
BANSKÁ BYSTRICA 2018
VŠETKY PRÁVA VYHRADENÉ

PROJEKT PODPORIL Z VEREJNÝCH
ZDROJOV FOND NA PODPORU UMENIA

u. fond
na podporu
umenia

ISBN 978 - 80 - 8206 - 008 - 2

15. ročník konferencie s názvom *Súčasná teatrologia a divadlo: Vzťah divadelnej vedy, vzdelávania a scénického umenia v 21. storočí* bol venovaný dlhoročnému pedagógovi, divadelnému kritikovi a historikovi PhDr. Andrejovi Maťašíkovi, PhD. pri príležitosti jeho nedožitých 65. narodenín, pretože bol neúnavným zástancom, propagátorom a vykonávateľom myšlienky konferencie.

Przedsiębiorstwo produkcji artystycznej w podróży: wezwania i sukcesy warszawskiego teatru Baj w latach 2015 – 2017

ANDRIY SENDETSKYI

CENTER FOR CULTURAL AND ARTS INITIATIVES IN LVIV

ABSTRACT: Teatr Baj to jeden z najstarszych warszawskich teatrów dla młodego widza. Przeprowadzona analiza odzwierciedla aspekty zasadnicze: specyfikę instytucji, komunikatywne systemy, strategie, problemy oraz ich rozwiązania. Komparatywny aspekt ogarnia dwa okresy działalności instytucji przez jednego dyrektora. Porównano niektóre osobliwości zarządzania przedsiębiorstwem produkcji artystycznej w latach 2015–2017 i przeprowadzono krótką analizę, co w swojej kolejności umożliwi prognozę tendencji porażek i sukcesów stacjonarnego teatru, który w jednym momencie wybrał się „w podróż”.

KLUCZOWE SŁOWA: Teatr, BAJ, Warszawa, XXI wiek, zarządzanie, produkcja artystyczna w podróży, działalność

W ciągu ostatnich stu lat życie teatralne w Polsce bez wątpienia uległo aktywnemu rozwojowi. Ewolucja polskiej sztuki scenicznej szczególnie widoczna jest w Warszawie. Nie prowokuje to zdziwienia, gdyż dzisiaj w stolicy Polski można naliczyć ponad 50 teatrów stacjonarnych i 5 zespołów bez własnej siedziby. I to wychodząc ze statystycznych danych GUS, które świadczą, że ogólnie w Polsce jest wprawdzie 200 profesjonalnych przedsiębiorstw produkujących sztuki teatralne. Z nich 182 teatry i instytucje muzyczne posiadające własny zespół artystyczny¹.

Wśród takiej ilości ośrodków pod patronatem Melpomeny osobne miejsce zajmują teatry dla młodego widza. Należy zaznaczyć, że większość teatrów skierowanych do młodego widza to teatry lalkowe, lub teatry i ludzi, i lalek.

Aktualność badania odzwierciedla się w zadeklarowanym problemacie przeprowadzonej pracy badawczej – treściowymi zmianami, które dotyczą promocji przedsiębiorstw sztuki teatralnej, oczekiwaniami współczesnego widza, wyzwaniem, spowodowanym konkurencją innych podobnych ośrodków. Do takiego ciśnienia zewnętrznego (nie zawsze negatywnego, a częściej – odwrotnie) dochodzą niezgodnione kwestie wewnętrznej organizacji działalności przedsiębiorstwa.

Praktyczne znaczenie badania oparte o możliwość wykorzystania wyników i wniosków jako rekomendacji do zwiększenia jakości zarządzania teatrami nie tylko w Warszawie czy Polsce, ale także podobnych firm w innych krajach.

1 Działalność teatrów i instytucji muzycznych w 2016 r. [cit. 06.07.2017]. Dostęp: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/dzialalnosc-teatrow-i-instytucji-muzycznych-w-2016-r.,13.1.html>.

Celem badania jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy możliwe jest funkcjonowanie teatru jako instytucji samodzielnie działającej, z jednoczesnym określeniem i rozzniesieniem elementów artystycznych oraz funkcji społecznych teatru, które stanowią sens działalności firmy artystycznej. Dla osiągnięcia celu wykorzystano przede wszystkim praktyczny staż w teatrze, a także kwerendę źródłową (biblioteki, archiwa, etc).

Do źródeł narracyjnych odnoszę komunikację z specjalistami świata teatru. Częściowo wykorzystalem też wnioski wypływające z moich prywatnych kontaktów z ludźmi związanymi z instytucjonalnym i niezależnym teatrem lalkowym i dramatycznym: Krzysztofem Nisiołowskim, Ewą Piotrowską, Aldoną Kaszubą, Mirosławem Korzebem, Adamem Kilijanem, Adolfem Weltschkiem, Andrzejem Wajdą, Krystyną Zachwatowicz-Wajdą, Małgorzatą Komorowską, Pawłem Dangiłem, Tadeuszem Slobodziankiem, Andrzejem Keutz-Majewskim i innymi. Aktualne dane, które udało mi się otrzymać, oparte są na informacjach uzyskanych od wymienionych osób i nie tylko.

Moja ocena działalności i promocji teatru została oparta na obserwacji oraz analizie dostępnych danych. Wylaniająca się w podsumowaniu teza, że „dzieci niemożliwe jest oszukać, jest to widz bardzo wymagający i szczerzy. Jednocześnie jest to odbiorca, który przyjmie przekaz, moral płynący z takiego czy innego opowiadania, przez lalkę, z którą będzie się identyfikował, oraz aktora, który nierzadko jest dla niego kolejnym upominającym go dorosłym”, wynika z opinii Jarosława Synyca – dyrektora Lwowskiego Teatru Lalek, jak i z własnego wieloletniego doświadczenia pracy w teatrze². Natomiast praktyczne wyniki pracy oparto na materiałach udostępionych przez administrację Teatru Baj oraz na uzyskanych z źródeł internetowych.

Analiza SWOT (mocne strony, słabe strony, szanse, zagrożenia) umieszczona w artykule ma charakter autorski.

Naukowo-badawcza praca o warszawskim Teatrze Baj wywołana kilkoma ważnymi aspektami.

Teatr Baj to jeden z najstarszych warszawskich teatrów lalkowych. Teatr przygotowuje repertuar skierowany na młodego widza. Obecnie ma rozbudowany program i repertuar przeznaczony dla „najmłodszych”. Teatr aktywnie zmienia akcenty z lalki na aktora, o czym możemy wnioskować na podstawie tego, że w repertuarze teatru został tylko jeden spektakl parawanowy „Na jagody”.

Aktualnie, ze względu na specyficzną sytuację organizacji, która czasowo została pozbawiona swojej dotychczasowej, stałej siedziby, można mówić o „zarządzaniu kry-

zysowym”. Od września 2017 roku trwa bowiem remont budynku przy ulicy Jagiellońskiej 28. Wynika on z harmonogramu „Zintegrowanego Programu Rewitalizacji m. st. Warszawy do 2022 roku”. Zespół musiał opuścić budynek. Nie zagwarantowano mu jednak siedziby zastępczej. Teatr Baj w artystycznym sezonie 2017–2018 wykorzystał swoją niecodzienną sytuację w celach promocyjnych i działa pod hasłem „Teatr w podróży”.

Moje zainteresowanie wzbudził ten teatr pod względem zarządzania, jak już wspominałem, w tak zwanym „okresie kryzysowym”. Zrozumiałem jest, że nie jest to teatr widziany jako instytucja w kryzysie, tylko działania teatru są związane z czasowymi niekomfortowymi warunkami funkcjonowania.

Przed dziewięćmi laty teatr otrzymał nowego dyrektora, co spowodowało zmiany organizacyjne i akcenty artystyczne. Dzisiaj zespół poddany został próbie na wytrzymałość – został teatrem „wędrującym”, na kilka lat musi spróbować zalet tak zwanego „teatru swobodnego w przestrzeni”, ale z jedną odmiennością od podobnych „swobodnych teatrów”, otrzymuje dotacje tak podmiotowe, jak celowe.

Rezultaty badania, zaprezentowane w artykule, oparte o dane statystyczne i umożliwiają wyjawić jakościowe wskaźniki oraz kwestie powstałe w wyniku realizacji działań w każdym z okresów; wyznaczyć ryzyka i walory okresu zarządzania teatrem w tak zwanych „warunkach kryzysowych” i ich możliwe skutki dla kontynuacji działalności teatru. Mam nadzieję, że badanie tych kwestii oraz ich upowszechnienie będzie interesującym i pomocnym tak dla ośrodków kultury i produkcji artystycznej jak i uczelni zajmujących się edukacją artystyczną i kadr zarządzania w kulturze.

Zarządzanie teatrem jako instytucją (firmą) artystyczną jest ogarnięciem aspektów zasadniczych: specyfiki instytucji, komunikatywności systemów, strategii, problemów oraz ich rozwiązania. Zarządzanie teatrem jako przedsiębiorstwem artystycznym ściśle związane z kulturą. Jest to kierunek interdyscyplinarny, wprost związany z mediami i zawiera elementy kulturoznawstwa, zarządzania, nauki o przedsiębiorstwie, nauki o komunikacji, nauk społecznych, a także teorii oraz edukacji sztuki.

Wśród najważniejszych podejść dla zrozumienia specyfiki działalności i zarządzania teatrami jest gnoseologia (poznanie), historyczne, systemowe oraz informacyjne podejście. Aby uzasadnić przeprowadzenia autorskie oraz inne wyniki badawcze, wykorzystano zasady historyzmu i uogólnionego łączenia.

Historia Teatru Baj zaczyna się w 1928 roku na zasadzie ośrodka amatorskiego o charakterze dorywczym. Działalność artystyczna Teatru Baj, od czasu jego założenia do badanego przeze mnie okresu: 2015–2017, odznaczała się stabilnością, służyła zwiększeniu i aktualizacji repertuaru, zwiększeniu wiekowego spektrum widza, a także odznaczała się aktywnością na płaszczyźnie ogólnopolskiej i międzynarodowej. Bardzo ważnym okazał się dział edukacyjny, dzięki któremu teatr odczuwalnie wyróżnia się spośród podobnych przedsiębiorstw Warszawy.

2. ОРИСЬКІЙ, ЛЕСЬ. Вісник і місяць казкових подій. In: Альманах КАЗ.КАР. 2013, дод. «Інтервію». „Казка, окремілий світ, де кожен може знайти себе”, s. 2. Підкреслення własne.

3. Pod pojęciem działalności dla „najmłodszych” rozumiem wszelkie formy aktywności edukacyjnej i artystycznej skierowane do dzieci w wieku do trzech lat.

Od września 2017 roku budynek jest zamknięty w związku z generalnym remontem, który potrwa do 2019 roku łącznie. Teatr gra spektakle na wynajmowanych scenach m.st. Warszawy⁴.

Dla wnioskowania o wynikach zarządzania i osiągnięciach w działalności kulturalnej teatru w wybranych na potrzeby tej pracy latach 2015–2017, niezbędną jest analiza podstawowych markerów (wskaźników) pod kątem finansowania, działalności artystycznej i edukacyjnej, ich refleksji, oraz promocji instytucji i produktów jej działalności.

Analiza działalności i zarządzania przedsiębiorstwa wymaga zapoznanie się z jego strukturą. Dyrektor Baju zarządza Teatrem i reprezentuje go na zewnątrz. Teatr może prowadzić działalność gospodarczą⁵. Teatr Baj zatrudnia 36 osoby, z czego 14 osób to stały zespół artystyczny, 11 osób zespół administracyjny łącznie z dyrektorem, a 11 osób pracownicy techniczne – pracowni plastycznej, elektroakustycznej i obsługi sceny.

Widownia Baja liczy 179 krzeseł teatralnych plus 20 straponetów, czyli bocznych krzesełek bez oparcia. Widzowie teatru to przede wszystkim dzieci w wieku 0–12 lat, głównie z dzielnicy Pragi Północ i Południe. W tygodniu są to przeważnie grupy zorganizowane z przedszkoli i szkół, w sobotę i niedzielę do teatru przychodzą widzowie indywidualni.

Własne opracowanie danych statystycznych⁶:

Rok	2015	2016	2017
Liczba spektakli	302	315	255
- w siedzibie	272	296	224
- poza siedzibą	30	19	31
Liczba widzów w siedzibie	35541	38002	28890

Teatr ten w swoich przedstawieniach korzysta z różnego typu lalek teatralnych – kukiel, jawajek oraz lalek teatru bunraku. Dyrektor Ewa Piotrowska nie ma zamiaru rezygnować z lalki jako głównego aktora, ale chce wyjść naprzeciw oczekiwaniom widza łącząc teatr żywego planu z lalkami. O tym, jakiego chcą teatru, informują

4. Teatr Baj, [cit. 12.05.2018]. Dostęp: www.teatrbaj.pl.

5. Dziennik urzędowy województwa Mazowieckiego, Uchwała Nr XXXVIII/1002/2012 Rady Miasta Stoterego Warszawy z dnia 20.06.2012 r.

6. SENDETSKYY, A. Archiwum własnie autora: rękopis, informacja uzyskana z archiwum Teatru Baj (udostępniona przez dyrekcję). Opracowanie własne na podstawie: Teatr w Polsce 2014/2015, Dokumentacja sezonu. In: Instytut Teatralny, s. 653–655; Teatr w Polsce 2015/2016, Dokumentacja sezonu. In: Instytut Teatralny, s. 641–642; Teatr w Polsce 2016/2017, Dokumentacja sezonu. In: Instytut Teatralny, wersja robocza podana przez dział dokumentacji Instytutu Teatralnego.

same dzieci, biorąc udział w konkursie rysunkowym „Galeria marzeń”.

W 2017 roku teatr ma w swoim repertuarze dwadzieścia cztery sztuki, dla porównania w 2015 – 19, a w 2016 – 22 spektakle, z czego większość przeznaczona jest dla dzieci od trzeciego i od piątego roku życia. Jeden spektakl przeznaczony jest dla widzów powyżej 12 lat i cztery dla „najmów” (dzieci w wieku od 0 do 3 lat).

Działalność artystyczna

Teatr	Teatr Baj		
Rok	2015	2016	2017
Premiery	2	5	4
Spektakle w repertuarze	19	22	24

Z działalności artystycznej Teatru Baj możemy wnioskować, że ma stabilnie rosnącą ofertę repertuarową. W każdym sezonie teatralnym dochodzą nowe premiery. Oferta ogarnia tytuły stworzone przed laty, jak i późniejsze.

Teatr Baj zakończył 89 rok swojej działalności: obiektywnie dużo trudniejszy od pozostałych, bo mierzący się z wielką inwestycją. Rozpoczęcie procedury remontu (rewitalizacja i modernizacja budynku) stałej siedziby Teatru przy ul. Jagiellońskiej 28 wymagało od dyrekcji instytucji i całego zespołu dużo większej dyscypliny i jednocześnie elastyczności niż w trakcie dotychczasowych sezonów. Od września 2017 roku Teatr Baj wynajmuje na potrzeby prowadzenie swojej działalności przestrzenie zastępcze: w budynku przy ul. Brechta 7 – mieści się administracja; w budynku przy ul. Burdzińskiego 5 – mieszczą się magazyny Teatru i pracownie teatralne.

Działalność artystyczna Teatru Baj od września 2017 prowadzona jest gościnnie na następujących scenach: Białolegkiego Ośrodka Kultury – na ul. Van Gogha 1 i na ul. Głębockiej 66; w Domu Kultury „Świt” – na ul. Wysokiego 11; w Centrum Wielokulturowym na ul. Jagiellońskiej 58.

Wszystkie trudności i przeszkody lokalowe nie zmieniły głównych i podstawowych zakresów działalności Teatru Baj, którymi niezmiennie jest tworzenie i prezentacja spektakli teatralnych. Zachowując obiektywizm, warto powiedzieć, że aktywność i różnorodność repertuarowa teatru wyraźnie spadła. Od granych w stałej siedzibie czterech–pięciu tytułów tygodniowo – do jednego–dwóch. Nie mówiąc już o różnicy liczby spektakli granych w tygodniu, która spadła o 50%.

Jako instytucja, Baj kładzie duży nacisk na działania służące wspieraniu, rozwijaniu, promowaniu i upowszechnianiu twórczości teatralnej oraz znajdowaniu nowych kręgów rozwoju. Pod koniec sezonu 2017–2018 Teatr miał zadeklarowane dwie premiery, które są odpowiedzialną na potrzeby współczesnych widzów rozwijają ich kompetencje kulturowe i jednocześnie wyprodukowane w oparciu na obecny tryb swojej aktywności – „wędrujący teatr”.

Jednocześnie w ramach Zintegrowanego Programu Rewitalizacji m.st. Warszawy do 2022 roku (ZPR), teatr realizuje trzy tzw. „projekty miękkie”, czyli: „Praskie partnerstwa pedagogiczno-teatralne”, „Praską Dorożkę Teatralną” i „Podwórza”. Zadania te zostały dofinansowane przez m.st. Warszawa na podstawie umowy nr KU/B/VII/1/1/160/17 zawartej 28 kwietnia 2017 roku.

Teatr Baj ma bardzo rozbudowany program edukacyjny: „Teatr wiem co to” projekt „mały, Duży i BAJ” – dla dzieci i rodziców; warsztaty tematyczne do spektakli oraz moderowane rozmowy z twórcami i aktorami po przedstawieniach; „Ferie z Bajem” – dla grup zorganizowanych i widzów indywidualnych; „Warsztaty dla nauczycieli i animatorów kultury” – tworzenie lalek teatralnych: animacja lalki prowadzonej przed aktorem, technika mowy scenicznej i podstawy emisji głosu, budowanie wyrazu scenicznego lalki teatralnej, praca nad etudami lalkowymi.

Dla jasności przekazu dane zebrano w tabeli:

Rok	2015	2016	2017
Liczba spotkań edukacyjnych	131	135	127
Liczba osób które uczestniczyli w edu	2486	2769	2319

Skupiając uwagę na kwestiach artystycznych i edukacyjnych warto zacząć kwestie finansowe i promocyjne które są bardzo ważnym aspektem w formowaniu frekwencji końcowej.

Teatry mogą zarabiać na różne sposoby – wynajmować sale, sprzedawać całe spektakle grupom lub firmom, grać poza siedzibą, prowadzić studia teatralne, sprzedawać fotele itd. Mogą też znaleźć sponsora, który za eksponowanie nazwy marki będzie regularnie zasilał konto teatru. Jednak te źródła dochodu powinny być traktowane jako dodatkowe, a najważniejszym powinna być sprzedaż biletów, która jest związana z główną i najważniejszą działalnością teatru. Funkcjonujące oddziaływanie promocji na konkretnego widza oraz stałe powiększanie zasięgu działań i docierania do nowych potencjalnych klientów powinno przynieść sukces frekwencyjny, a za nim kasowy. Czyli przynieść rozwiązanie problemów niedofinansowania teatrów publicznych.

Jednym z najważniejszych aspektów owocnego zarządzania instytucją kultury, które prowadzi do finansowej niezależności jest marketing, którego zadaniem jest uzyskanie odbiorców. Niektóre z aspektów zostały omówione w publikacji *Kultura, zarządzanie, animacja, marketing*⁷.

Koszt wyprodukowania premiery w Baj u odrębnie czasowym 2015–2017, to kwota

między 15 500 a 140 600 zł. Premiery finansowane są ze środków pochodzących ze sprzedaży biletów. Również bieżące remonty finansowane są ze środków własnych, czyli z wpływów za bilety. Teatr nie prowadzi działalności gospodarczej, nie ma też stałego sponsora. Kwoty, jakie otrzymuje od okazjonalnych sponsorów są niewielkie, rzędu 1,5 tys. zł. Powodem małego zainteresowania sponsorów jest zbyt mały target i wiek widza. Dotacja, jaką teatr otrzymuje z budżetu miasta: w 2015 roku – 2,800 mln zł., w 2016 roku – 3,275 mln zł., w 2017 roku – 3,619 mln zł.

Dodatkowe fundusze na rozwój działalności teatralnej i edukacyjnej w 2017 r. Baj uzyskał w ramach programu grantowego „Patriotyzm Jutra”: dofinansowanie w wysokości 30 000 zł. W ramach programu Infrastruktura Kultury 2017, przyznano Teatrowi Baj dotację w wysokości 45 000 zł na zakup sprzętu multimedialnego na potrzeby rozwoju oferty kulturalnej. Spektakl „A niech to Czykolada!” w reżyserii Ewy Piotrowskiej brał udział w 23 Ogólnopolskim Konkursie na Wystawienie Polskiej Sztuki Współczesnej. Spektakl otrzymał częściową refundację kosztów w wysokości 17 000 zł.

Statystycznie przedstawiamy uzyskane wyniki w tabeli, która da wgląd ogólny o finansowaniu i frekwencji.

Teatry	Rok	Premiery	Spektakle w repertuarze	Liczba zagranicznych spektakli	Liczba widzów, którzy zobaczyli spektakle	Frekwencja	Dotacje podmiotowe
Teatr Baj	2015	2	19	302	35541	84,84%	2 800 000
	2016	5	22	315	38002	90,78%	3 275 000
	2017	4	24	255	28890	83,46%	3 619 000

Formy promocji w teatrze można warunkowo podzielić na tradycyjne i innowacyjne.

Tradycyjne: reklama w prasie i radiu, bardzo rzadko telewizja (z powodu swej kosztowności). Co do radia to na ogół są to rozgłośnie lokalne np. radio WAWA. O ile osoba znana to jest szansa na większą frekwencję. W przypadku teatrów dla dzieci i młodzieży to raczej rzadkość, bo obecni aktorzy warszawskich teatrów, to na ogół społecznie mało postrzegane gwiazdy.

Reklamy prasowe cechują się większą różnorodnością. Najczęściej Teatr Baj korzysta z gazet: „Nowa Gazeta Praska”, „Magazyn Wileńska” dodatek „Kurtyna”, „Głos Pragi”, „Tygodnik idziemy”, „Fika”.

Dużo możliwości daje też reklama internetowa. Może dziwić, że mówię o niej w kontekście tradycyjnych form promocji, jednak rozpatruję ją jako reklamę banerową, która w swojej formie jest zwykłą reklamą.

7 DRAGICEWIC-SEŚC, M. – STOJKOVIĆ, B. *Kultura, zarządzanie, animacja, marketing*. Warszawa i Narodowe Centrum Kultury, 2010, s. 155.

Teatry często korzystają z reklam zewnętrznych, afiszy, banerów etc. Teatry korzystają także z citylightów, czyli podświetlanych tablic reklamowych oraz z ekranów, które znajdują się w wagonach metra i w tramwajach. Afisze nigdyś takie popularne teraz często są zamieniane na plakaty. Plakat jest często kluczem do interpretacji spektaklu, jego graficzną syntezą.

Kolejnymi narzędziami promocji sprzedają się zniżki grupowe, upusty cenowe i programy lojalnościowe. Szczególnie ważne jest nawiązywanie i utrzymywanie relacji z krytykami teatralnymi, którzy są opiniotwórcy, oceniają spektakle, wpływają na to, czy ktoś wybierze się do teatru.

Innowacyjne. Kama Pawlicka w artykule „Innowacyjne środki i formy komunikacji wykorzystywane na polskim rynku teatralnym” napisała: „Jeśli chodzi o środki innowacyjne i interaktywne wymienić tu należy Internet, edukację teatralną, marketing bezpośredni, event marketing, narzędzia ambientowe oraz blogi”⁸.

Niewymienionym w tym spisie narzędziem jest merchandising. Zaczne od niego, gdyż sytuuje się na styku tradycyjnych i innowacyjnych form promocji. Według Jima Blytha jest to „sposób promowania produktów w punkcie sprzedaży”⁹. W przypadku teatru można to rozumieć jako komunikację wewnątrz i na zewnątrz budynku.

Kolejnym, bardzo popularnym środkiem, jest Internet. Aktualnie jest to podstawowe narzędzie marketingu bezpośredniego. Poznając stronę Teatru Baj możemy z pewnością powiedzieć, że ona jest prosta i informatywna.

Większość teatrów Warszawy posiada konta na portalu YouTube, umożliwiającym bezpłatne zamieszczanie i odtwarzanie filmów. Do tego grona youtuberów dochodzą i teatry dla młodego widza, Teatr Baj nie jest wyjątkiem. Może korzystanie z takiego portalu nie jest bardzo nowoczesne na skutek współczesnych technologicznych zmian, ale nadal jest niewątpliwie jednym z najbardziej popularnych społecznych narzędzi komunikacji.

Wszystkie wspomniane media wykorzystują geolokalizację, czyli proces geograficznego położenia, a dokładnie czerpanie korzyści z atrakcyjności lokalizacji.

Dobrym podsumowaniem rozważań na temat wykorzystywania mediów społecznościowych przez teatry jest cytat z artykułu Jak wykorzystywać social media w promowaniu kultury? (opublikowanym zresztą na blogu): „(...) kultura przenika się z rozrywką – trzeba zatem w pełni wykorzystywać jej barwy, za pomocą Facebook’a, Instagram, Twittera, Youtube czy blogspot. Nie ma skuteczniejszej metody, by dotrzeć do człowieka, niż pozwolić mu w czymś uczestniczyć”¹⁰.

8 PAWLICKA, K. Innowacyjne środki i formy komunikacji wykorzystywane na polskim rynku teatralnym. In: *Komunikacja rynkowa. Innowacje - Media - Design*. [red. E. Jęrzyski, J. Rogala], [CD-ROM], 2014, s. 112.

9 BLYTH, J. *Komunikacja marketingowa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, 2002, s. 184.

10 NOWAK, U. *Jak wykorzystywać social media w promowaniu kultury?* [i. t. 25.12.2017]. Dostęp: <http://kulturaeteka.tumblr.com/post/45661813369/jak-wykorzystywac-social-media-w-promowaniu>.

Kolejnymi, powiązanimi ze sobą nowoczesnymi strategiami promocyjnymi są: aktywizacja społeczności lokalnych oraz promocja edukacji teatralnej. Najbardziej rozbudowany program edukacyjny spośród teatrów dla najmłodszych w dniu dzisiejszym w Warszawie posiada Teatr Baj.

W latach 2015–2017 Teatr Baj dokonał wielkiego postępu na drodze znalezienia nowych realizacji swych działań marketingowych i promocyjnych. Realizował intensywne i zróżnicowane działania promocyjne i reklamowe, mające na celu popularyzację i promocję spektakli oraz działalności kulturalno-edukacyjnej, a w konsekwencji zainteresowanie swoją ofertą jak największej liczby potencjalnych odbiorców. Uczestnictwo Baja w przedsięwzięciach i akcjach teatralnych o szerszym zasięgu, które opisano powyżej, zaowocowało zwiększeniem obecności Baja w mediach, Internecie oraz w materiałach reklamowych i promocyjnych.

Od 2015 roku Teatr Baj kontynuował współpracę z dotychczasowymi, stałymi patronami medialnymi: portalami Qlturka, Czas Dzieci, Miasto Dzieci oraz Radiem Bajka, z wydawnictwem Edipresse Polska (wydawcą miesięczników: „Mamo to ja”, „Twój Maluszek”, „Przedszkołek”, „Twoje Dziecko”), w ramach której opublikowano reklamę w magazynie „Twój Maluszek”. Ponadto Baj kontynuował współpracę promocyjną z Agorą S.A. (wydawcą „Gazety Wyborczej”, „Co jest Grane”, portalu gazeta.pl), a także z kwartalnikiem i portalem junior.waw.pl oraz portalem baza-dziecka.pl. W tym samym roku teatr rozpoczął stałą współpracę z bezpłatnym magazynem „Nasze Miasto”, który informował o wydarzeniach, konkursach, zapowiadał poszczególne spektakle.

Na portalach czasdzieci.pl i qlturka.pl realizowano kampanie reklamowe (banery internetowe) zapowiadające premiery oraz wydarzenia specjalne (m.in. Ferie z Bajem, pokazy spektakli „Jeśli nie powiesz, kto będzie wiedział?”, „Gęś, Śmierć i Tulipan”, „Bajka o szczęściu”). W ramach współpracy teatru z mediami w Radiu Bajka zrealizowano audycje o działaniach prowadzonych przez Teatr Baj (m.in. na temat edukacji w Teatrze Baj i zapowiedzi ferii).

W drugiej połowie roku 2015 Teatr Baj nawiązał dodatkowo współpracę promocyjną z Radiem Kolor, Radiem Plus Warszawa, z tygodnikami „Do Rzeczy” i „Gość Niedzielny” oraz z portalami: naszemiasto.pl, Dziecko w Warszawie oraz Świersz-czyk.

Informacje o działalności Teatru Baj były publikowane także w formie tekstów prasowych oraz reklam w następujących mediach: miesięcznik „Skarpa Warszawska”, „Nowa Gazeta Praska”, „Magazyn Wileńska” (stała współpraca), dodatek „Kurtyna” do „Dziennika Gazety Prawnej”, „Głos Pragi”, „Tygodnik idziemy”, „Fika”. Informacje o działalności i ofercie Teatru Baj pojawiały się na falach rozgłośni radiowych: Radio dla Ciebie, Radio PLUS, Radio Warszawa, TOK FM i Program Trzeci Polskiego Radia – w formie wywiadów, audycji oraz w serwisach informacyjnych.

Wydarzenia były promowane także na portalach internetowych: www.e-teatr.pl, www.kulturalna.warszawa.pl, www.malyindywidualista.pl, www.globmedium.com, www.wpek.pl, www.kidlinwarsaw.org, www.zwalcznude.pl, www.teatrdlwas.pl, www.teatromiasto.pl, www.uszatyfotel.pl, www.teatridziecko.blogspot.com, www.wolnasobota.pl, www.cojestgrane.pl.

Dzięki współpracy z firmą Goonart repertuar Teatru Baj w postaci plakatów trafił do ponad 200 placówek przedszkolnych i szkolnych.

Przy każdej z akcji promocyjno-reklamowych Teatr Baj stosował także newsletter i Bajową stronę na Facebooku. Newsletter Teatru Baj, mający przejrzystą formę i możliwość linkowania informacji do konkretnych podstron oraz możliwość analizy odbiorców (otrzymujących, otwierających newsletter), dociera do ponad 7 tys. adresatów. Na swojej stronie na Facebooku Teatr Baj nawiązał współpracę ze wszystkimi partnerami oraz patronami medialnymi oraz organizował liczne konkursy. Od stycznia 2015 do końca grudnia 2017 r. liczba polubień na Facebooku wzrosła o 1886 (z 1472 do 3358).

Teatr Baj wraz z Instytutem Teatralnym im. Z. Raszewskiego kontynuował współpracę z Tramwajami Warszawskimi. Na zasadzie umowy barterowej w zamian za opracowanie i przeprowadzenie warsztatów dla dzieci dotyczących bezpieczeństwa w tramwaju. W ramach umowy emitowano w tramwajach 30-sekundowe spoty reklamowe zapraszające na spektakle w Teatrze Baj. Aktorzy Teatru Baj i pedagodzy teatru z Instytutu Teatralnego przeprowadzili w swoich siedzibach pogadanki nt. „Tajemnica tramwaju”. Dzięki współpracy z Tramwajami Warszawskimi informacja o spektaklach Teatru Baj dotarła do tysięcy potencjalnych odbiorców, co spowodowało wzrost zainteresowania reklamowanymi spektaklami: „Jeśli nie powiesz, kto będzie wiedział?”, „Świat Garmanna”, „Plastusiowy Pamiętnik” oraz „Królowa Śniegu”.

Współpraca z eBiletem uzupełnia dystrybucję biletów: on wspierał działania promocyjno-marketingowe teatru poprzez newslettery serwisu (ponad 300 000 odbiorców) oraz emisje tapet i banerów internetowych reklamujących Teatr Baj.

W drugiej połowie r. 2015 bardzo ważnymi działaniami promocyjno-marketingowymi Teatru Baj były: przygotowanie nowej strony internetowej oraz poszukiwanie nowych kanałów dystrybucji/sprzedazy biletów. Jasne i czytelne menu nowej strony pozwala na klarowne i atrakcyjne przedstawienie pełnej oferty Teatru Baj, a użytkownikowi na szybkie znalezienie szukanych informacji. Strona ma charakter audiowizualny, użytkownik ma możliwość przejścia do galerii oraz zobaczenia materiałów wideo, które są udostępnione na platformie YouTube. Jest także przystosowana do potrzeb osób z dysfunkcją wzroku, dzięki opcjom: „Większy kontrast”, „Skala szarości”, „Rozmiar czcionek”. Nową stronę uruchomiono na początku stycznia 2016 roku. Jednocześnie powstał system internetowej sprzedaży biletów.

Analiza SWOT

	Działalność w siedzibie	Działalność „w podróży”
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> – Posiada stałą scenę – Profesjonalne zaplecze – Rozbudowaną ofertę programową – Staly, etatowy zespół aktorski – Stałą pracownię lalkarską – Zróżnicowaną ofertę programową – Rozbudowaną ofertę dla „najnajów” – Prowadzi różnorodną działalność kulturalną – Staly widz – Stała dotacja – Określona misja 	<ul style="list-style-type: none"> – Jest mobilny – Ma większe koszty własne (dotacje) – Prowadzi różnorodną działalność kulturalną – Obejmują swoim zasięgiem duży obszar – Zespół jest bardzo zaangażowany – Bardzo rozbudowany zespół techniczny
Słabe strony	<ul style="list-style-type: none"> – Zbiurokratyzowany – Pense są zbyt niskie, co powoduje, że pracownicy artystyczni szukają zarobku poza teatrem – Uzależniony od dotacji – Zazwyczaj jest mało elastyczny, nie dopasowują się do potrzeb widzów – Obejmuje swoim zasięgiem niewielki obszar – Duże koszty utrzymania – Z powodu dużych dekoracji jest mało mobilny – Duże koszty administracyjne – Traktuje misję jak zło konieczne, choć czasem przydatne 	<ul style="list-style-type: none"> – Nie ma własnej siedziby – Mały zespół pracowni lalkarskich, czyli ponosi dodatkowe koszty wykonania lalek i dekoracji – Nie ma możliwości zatrudnienia dodatkowego zespołu aktorskiego – Często poziom przedstawień jest bardzo niski – Mało zróżnicowana oferta programowa
Szanse	<ul style="list-style-type: none"> – Zmiana przepisów (odpisy dla sponsora), co pozwoliłoby znaleźć stałego sponsora – Robienie wielu małoobsadowych, mobilnych przedstawień – Rozszerzenie oferty – Redukcja do minimum działu administracyjnego – Redukcja etatów zbędnych – Powrót do umów sezonowych dla aktorów – Rozliczanie twórców z kosztów premier – Ograniczenie biurokracji – Rozdzielenie funkcji dyrektora naczelnego i artystycznego – 1% na kulturę – Otwarcie się na widza większego obszaru – Powołanie niezależnej rady ds. teatrów, która oceniałaby poziom spektakli – Powołanie sceny eksperymentalnej (lub stała współpraca z jednym z teatrów niezależnych) 	<ul style="list-style-type: none"> – Perspektywa powrotu do stałej siedziby – Ułatwienie większego dostępu do pieniędzy z budżetu – Współpraca z szerszym gronem instytucji kultury, w tym z instytucjami niezależnymi – Współpraca z teatrami instytucjonalnymi – Lepszy PR, promocja i marketing
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> – Konkurencyjność ze strony teatrów publicznych i niezależnych – Zniechęcenie zespołu spowodowane niskimi zarobkami i brakiem samorealizacji – Odejsie od lalek – Konserwatyzm 	<ul style="list-style-type: none"> – Efekt „słomianego ognia” – Trudności finansowe – Możliwość rotacji kadr – Brak współpracy między teatrami – Czasowe zamknięcie teatru w oparciu o brak przestrzeni dla prezentacji spektakli i programów edukacyjnych w sezonie jesienno-zimowym – Odejsie od lalek

Obecnie Teatr Baj to instytucja kultury, która, jak sam zespół teatru określa, znajduje się „w podróży”, co niewątpliwie prowokuje pogorszenie warunków pracy teatru i odczuwalnie pogorsza działalność przedsiębiorstwa. Teatr wykreował niebanalną, przyciągającą uwagę wizualizację – kulę powietrzną z napisem „teatr w podróży”, czym niewątpliwie informuje widza o tym, że zaszły zmiany, ale teatr kontynuuje swoją działalność.

Nowe doświadczenie zmusiło zespół do akceptacji rzeczywistości i aktywniejszej komunikacji zewnętrznej. Dyrekcja musi mierzyć się z nowymi wyzwaniami, takimi jak: poszukiwanie partnerskich organizacji, mobilność swego repertuaru, nowe mechanizmy promocji oraz informacji w celu dotarcia do widza, hierarchizacja nowych priorytetów w organizacji pracy zespołu, co stymuluje warunki zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Niewątpliwie nowa rzeczywistość zwiększa zasięg pracy i obowiązków dla ekipy technicznej. Chodzi tutaj o granie spektakli w trakcie dnia, w dwóch-trzech różnych przestrzeniach, co pociąga za sobą aktywne zbieranie i rozbiernie scenografii, transportowanie, dostosowanie się do lokalnych warunków przestrzeni scenicznej.

Mimo to, do niedawna teatr, z którego oferty korzystała na ogół głównie jedna z dzielnic stolicy – Praga, staje się o wiele bardziej znany w całej Warszawie jako preżn- nie działająca instytucja kultury. Teatr w wyniku działań „w podróży”: grania spektakli na różnych scenach, w różnych lokalizacjach miasta, komunikując się z odległym widzem promuje siebie i swoją twórczość, a zyskując nowego odbiorcę, otwiera się na szerszą publiczność. Promocja Teatru Baj, w konsekwencji takiej, na pozór, skomplikowanej rzeczywistości, jest jakościowo i treściowo mega efektywną.

Teatr Baj ma bardzo rozbudowany, jasno zdefiniowany i dostępny informacyjnie program edukacyjny, poczynając od stosownych materiałów widniejących na stronie internetowej i kończąc na sprawozdaniach rocznych z wykonanej pracy. W oparciu o rezultaty przeprowadzonych badań można sformułować wniosek, że programy edukacyjne wzbudzają nieustające zainteresowanie.

W oparciu na wyniki pracy analitycznej przeprowadzonej na gruncie empiryczne- nie zdobytych przeze mnie danych statystycznych, sporządziłem tabelę, która daje możliwość porównania danych uzyskanych ze źródeł oficjalnych. Statystyczne dane o działalności Teatru Baj zgromadzono dzięki opracowaniu archiwum teatru, które zostało życzliwie udostępnione przez administrację Baja i poparte danymi z katalogu „Dokumentacja sezonu” wydawanego przez Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego oraz ze strony internetowej Biuletynu Informacji Publicznej (BIP). Teatr Baj jest jedyną publiczną instytucją kultury w stolicy, która ma tak rozbudowany program dla najmłodszego widza, w wieku od „o” do trzech lat.

Zespół Teatru Baj jest świadom stojących przed nim wyzwań, o czym świadczą wieloletowe działania, które teatr prowadzi w obszarze promocji: twórczo zarządza swoją stroną internetową. Aktualnie mimo wyraźnej słabości w budowaniu brandu Teatru

Baj, kierownik artystyczny dokłada wszelkich starań dążąc do zmian i poszukuje możliwości zbudowania całościowego wyrazistego obrazu marki teatru, którym zarządza.

Do komunikatywności, która niewątpliwie jest dobrym uzupełnieniem promocji działań teatru i instytucji w całości, dołącza regularność i aktywność, z jaką teatr wychodzi ze swoimi działaniami na zewnątrz – poza ściany własnej siedziby. I nie dotyczy to aktualnych okoliczności, a odnosi się do bogactwa programów, projektów i spektakli, z którymi zespół wychodzi na ulicę. Teatr korzysta z wielkiej ilości zasobów komunikacji w konsekwencji czego jest bardzo owocną instytucją kultury.

Nie ma wątpliwości, że badany okres działalności Teatru Baj jest czasem zdobywania kolejnych szczytów, co przynosi nowe doświadczenia, skutkuje wzbogaceniem mobilnego repertuaru, zwiększeniem liczby zainteresowanych widzów oraz instytucji partnerskich do realizacji zadań nieograniczających się tylko do siedziby teatru, ale wychodzących poza jego mury.

Summary: Undertaking Moving Artistic Production: Successes and Challenges of the Warsaw Baj Theatre in the Years 2015 – 2017

The Baj Theatre is one of the oldest theatres in Warsaw for the young visitors. The conducted analysis reflects the following fundamental aspects: the specifics of institution, communicative systems, strategies, problems and their solutions. The comparative aspect embraces two periods of the institution's activity realized by one director. Some peculiarities of managing the artistic production enterprise were compared in 2015-2017 and a short analysis was carried out, which in turn allows for the forecast of the trends of failures and successes of the stationary theatre, which at one time went "on a journey".

BIBLIOGRAFIA

- BLYTHE, Jim. *Komunikacja marketingowa*. Warszawa : Warszawa : Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, 2002. 321 s. ISBN 9788320814095
- DRAGICEWIC-SESIĆ, Milena – STOJKOVIĆ, Branimir. *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*. Warszawa : Narodowe Centrum Kultury, 2010. 230 s. ISBN 9788363631024.
- Działalność teatrów i instytucji muzycznych w 2016 r.* [cit. 06.07.2017]. Dostęp: <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/dzialalnosc-teatrow-i-instytucji-muzycznych-w-2016-r-13,1.html>.
- Dziennik urzędowy województwa Mazowieckiego, Uchwała Nr. XXXVIII/1002/2012 Rady Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 20.06.2012.

NOWAK, Ula. Jak wykorzystywać social media w promowaniu kultury? [cit. 25.12.2017]. Dostęp: <http://kulturoteka.tumblr.com/post/45661813369/jak-wykorzystywac-social-media-w-promowaniu>.

PAWLICKA, Kama. Innowacyjne środki i formy komunikacji wykorzystywane na polskim rynku teatralnym. In *Komunikacja rynkowa: Innowacje – Media – Design*. (Eds. Ewa Jerzyk, Anna Rogala). [CD-ROM], 2014.

SENDETSKYI, Andriy. Archiwum własne autora, rękopis.

Teatr w Polsce 2014/2015. Dokumentacja sezonu. In Instytut Teatralny, s. 653–655. ISBN 978-83-63276-60-7.

Teatr w Polsce 2015/2016. Dokumentacja sezonu. In Instytut Teatralny, s. 641–642 ISBN 978-83-63276-60-7.

Teatr w Polsce 2016/2017. Dokumentacja sezonu. In Instytut Teatralny. Udostępniono 23.04.2018 przez Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego jak wersja robocza gotująca się do druku.

WASZKIEL, Marek. *BAJ wśród dzieci*. Warszawa : Teatr Baj, 2014. 270 s. ISBN 978-83-839675-0-6.

ОПІВСЬКИЙ, Лесь. Вісник з місця казкових подій. In Альманах KAZ.KAR, 2013, dod. „Інтерв'ю”, „Казка, окремий світ, де кожен може знайти себе”. *Teatr Baj* [cit. 12.05.2018]. Dostęp: www.teatrbaj.pl.

KONTAKT

Mgr. ANDRIY SENDETSKYI

CENTER FOR CULTURAL AND ARTS INITIATIVES IN LVIV

UKRAINE

sendskyi@gmail.com
