

NOVÁ Nová scéna

Mgr. Peter Oravec, PhD.

KONCEPCIA RIADENIA A ROZVOJA DIVADLA NOVÁ SCÉNA, Bratislava

Prezentácia k účasti v 3. kole výberového
konania na pozíciu

generálneho/nej riaditeľa/ky

Divadla Nová scéna, Bratislava

Bratislava, marec 2021

foto: Ctibor Bachratý

OBSAH

1. Ciele projektu – krátkodobé, strednodobé, dlhodobé
2. SWOT analýza
3. Vytvorenie silnej umeleckej značky
4. Nová značka a marketing
5. Dramaturgia a umelecká vízia divadla
6. Cielená práca s publikom a výchova
7. Stratégia predaja
8. Financovanie
9. Partnerstvá a spolupráca
10. Medzinárodná spolupráca
11. Personálna politika
12. Budova divadla, infraštruktúra a technická podpora
13. Krízový manažment súvisiaci s pandémiou

Divadlo Nová scéna Bratislava budem budovať ako

- **silnú umeleckú značku na mape európskych hudobných divadiel**
- divadlo, ktoré prináša **kvalitné hudobno-dramatické inscenácie** pre všetky cieľové skupiny – od detí, rodín, mladých ľudí, seniorov, náročného diváka, zahraničného turistu, až po bežného diváka očakávajúceho ľahšie žánre
- divadlo, ktoré je **súčasný, ale stavia na úspechoch a tradícii svojich najslávnejších období**, inscenácií a osobností
- divadlo, ktoré má **funkčnú komunikačnú stratégiu a novú vizuálnu identitu**
- divadlo, ktoré **prizýva k spolupráci špičkových slovenských aj európskych tvorcov** v oblasti hudobného divadla

1. Ciele projektu

NOVÁ Nová scéna

Divadlo Nová scéna Bratislava budem budovať ako

- divadlo, ktoré rozvíja **medzinárodné aj domáce partnerstvá na úrovni** iných divadiel, ale aj iných kultúrnych a vzdelávacích inštitúcií
- divadlo, ktoré ponúka svojmu divákovi nielen návštevu divadelného predstavenia, ale aj **iné populárno-vzdelávacie formáty**
- divadlo, ktoré vytvára **efektívne partnerstvá s podnikateľskou sférou**
- divadlo, ktoré disponuje **modernou divadelnou budovou a najmodernejšou technikou**
- divadlo, ktoré **hospodárne a efektívne využíva finančné prostriedky daňových poplatníkov**
- divadlo, ktoré **tvorivo reaguje na obmedzenia spojené s pandémiou koronavírusu COVID-19 a prináša nové - netradičné formáty** do online priestoru, využíva potenciál hercov, budovy aj techniky na nové audiovizuálne projekty a spolupráce

Krátkodobé ciele

- personálny, ekonomický a riadiaci audit
- nové partnerstvá a zdroje
- zefektívnenie nákladov (produkcia inscenácií, technika, budova)
- nastavenie dramaturgických línií
- nová marketingová stratégia, re-dizajn značky
- dodržiavanie pravidiel spojených s efektívnym a hospodárnym čerpaním verejných zdrojov
- transparentná kontrola
- krízový manažment a aktivity súvisiace s pandémiou koronavírusu Covid 19

Strednodobé ciele

- prieskum publika
- nová stratégia predaja
- zvyšovanie umeleckej kvality produkcií DNS (tituly, tvorcovia, spolupráce, podľa merateľných ukazovateľov: odborná reflexia, záujem diváckej aj umeleckej obce, pozvania na festivaly, hostovania...)
- príprava investičného plánu rekonštrukcie a technickej inovácie budovy
- dobudovanie súboru (sólisti, zbor, orchester, balet)
- skvalitnenie výkonu prevádzky (vyšší počet predstavení, vyššie tržby)
- zavedenie interného hodnotenia kritikmi
- vytvorenie sponzorského manuálu DNS s ohľadom na pripravovaný zákon o sponzorstve
- založenie a rozvoj Klubu priateľov DNS

Dlhodobé ciele

- DNS ako reprezentatívna európska umelecká inštitúcia v 21. storočí
- medzinárodné spolupráce
- cielená práca s publikom: vzdelávanie a kultivácia diváka
- zelené stratégie v činnosti DNS (prevádzka, tvorba, aj dramaturgia)
- otázka vysporiadania vlastníctva budovy DNS
- rekonštrukcia a technická inovácia budovy

SILNÉ STRÁNKY

- význam inštitúcie DNS a jej bohatá a slávna história
- vyhovujúce kapacity sály aj štúdia Olympia
- vyhovujúce priestorové podmienky pre hlavnú činnosť – prevádzka divadelných predstavení
- pomerne dobrá návštevnosť a povedomie o divadle u potenciálnych cieľových skupín
- atraktivita hudobno-dramatických titulov pre širokú verejnosť
- dobrá poloha divadla v centre hlavného mesta, atraktívna pre návštevníkov z celého Slovenska, ale aj z blízkeho zahraničia (Viedeň, Brno)

SLABÉ STRÁNKY

- nedostatočne využitý potenciál budovy DNS – najmä štúdia Olympia
- technicky a dizajnovovo nevyhovujúci stav budovy
- nedostatok skladových priestorov
- zlá komunikačná stratégia a zastaralá vizuálna identita
- nedostatočná mediálna prezentácia divadla
- nedostatočne rozvinutý fundraising, finančné partnerstvá a sponzoring
- nedostatočný počet zájazdov na Slovensku i v zahraničí
- nedostatočná práca s publikom, rezervy v edukačnej činnosti a výchove diváka
- nedostatok odbornej reflexie

PRÍLEŽITOSTI

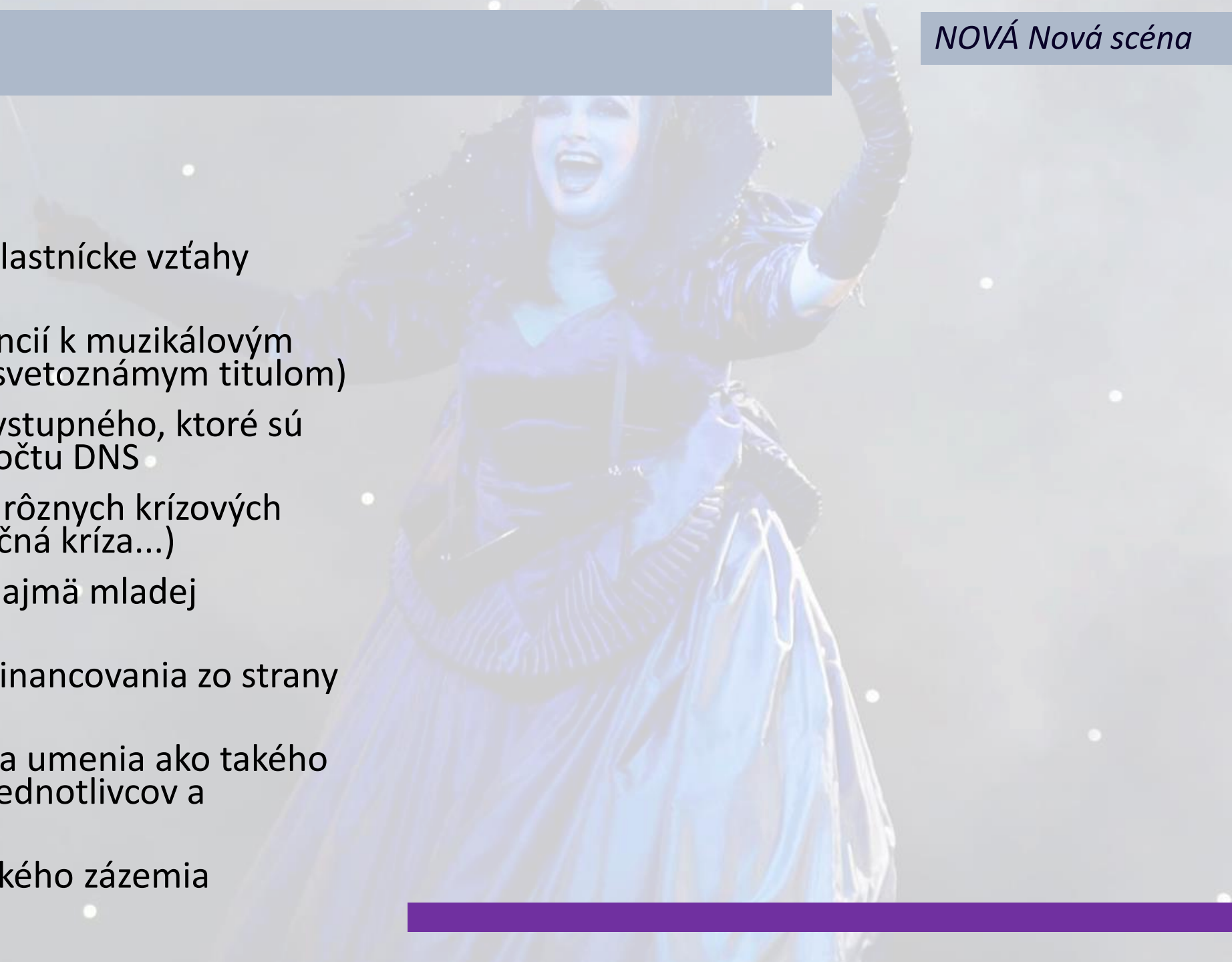
- možnosti efektívnejšieho využitia finančných prostriedkov na prevádzku a na tvorbu kvalitných hudobno-dramatických inscenácií, čím sa zvýši aj renomé divadla a obháji legitímnosť muzikálového žánru financovaného z verejných zdrojov
- získanie nových finančných partnerov a sponzorov z biznis sféry a hľadanie nových možností grantových programov pre lepšie finančné zabezpečenie divadla a rastu sebestačnosti
- vytvorenie programu na prilákanie nového diváckeho potenciálu (najmä výchovou diváka a seniorskými programami)
- dobudovanie umeleckých zložiek súboru: zbor, orchester, balet
- rozvíjanie medzinárodnej spolupráce v oblasti umeleckej tvorby na úrovni divadiel aj tvorcov
- nová stratégia cenotvorby a predaja vstupeniek, ako aj nová stratégia prenájmov

PRÍLEŽITOSTI

- nová vízia DNS v oblasti umeleckej tvorby, marketingu, technickej a priestorovej obnovy, neformálneho vzdelávania
- potenciál rozvoja hudobno-dramatických diel a muzikálu na Slovensku ako hodnotného a náročného umeleckého druhu
- nepodliezať latku umeleckej kvality, naopak zvýšiť očakávania
- vytvoriť priestor pre vznik kvalitných a vývozu schopných pôvodných slovenských hudobno-dramatických diel a muzikálov
- nová otvorená komunikácia smerom k divadelnému prostrediu, odbornej verejnosti a rôznorodým cieľovým skupinám
- podpora mladých talentov z oblasti hudobného aj činoherného divadla

HROZBY

- dlhoročne nedoriešené vlastnícke vzťahy k budove DNS
- náročnosť získavania licencií k muzikálovým dielam (najmä k veľkým svetoznáмым titulom)
- udržateľnosť príjmov zo vstupného, ktoré sú súčasťou celkového rozpočtu DNS
- ohrozenie príjmov počas rôznych krízových období (pandémia, finančná kríza...)
- klesajúci trend záujmu (najmä mladej generácie) o divadlo
- možné zníženie podielu financovania zo strany zriaďovateľa
- nízke postavenie divadla a umenia ako takého v hodnotovom rebríčku jednotlivcov a spoločnosti
- nárazové havárie technického zázemia



3. Vytvorenie silnej umeleckej značky

- v budúcnosti vidím DNS ako **sebavedomé súčasné hudobné divadlo s činoherným presahom** (po vzore podobných divadiel v strednej Európe: Maďarsko – Madách Színház, Operettszínház, Česká republika – Hudební divadlo Karlín, Městské divadlo Brno a.i., Rakúsko – Vereinnigte Bühnen Wien, Poľsko – Teatr Muzyczny Roma Varšava)
- ako značku, ktorá v sebe spája **staré i nové, tradičné i súčasné**
- pri budovaní novej kvalitnej značky DNS budem vychádzať z takmer 75 ročnej tradície hudobného Divadla Nová scéna – chcem vyzdvihnúť jeho najväčšie a najslávnejšie obdobia a zároveň rozvíjať súčasný potenciál DNS

4. Nová značka a marketing

Jednou z priorít v tejto oblasti je:

- **redizajn, rebranding a revitalizácia loga a vizuálnej identity DNS**, čomu bude predchádzať výzva súčasným grafickým dizajnérom a grafickým štúdiám
- **vytvoriť novú funkčnú a efektívnu komunikačnú stratégiu**, ktorá bude zohľadňovať cieľové skupiny DNS, ale zároveň sa bude snažiť osloviť aj nové publikum
- marketing divadla bude rešpektovať ekologické opatrenia, čo znamená, že sa viac sústreďí na online marketing a elektronické formáty, minimalizuje tlač printových materiálov, prehodnotí billboardové a citylightové kampane aj z hľadiska vizuálneho smogu v hlavnom meste

5. Dramaturgia a umelecká vízia

Prioritné úlohy dramaturgie DNS chápem nasledovne:

- ponúknuť rozmanitosť pre najširšiu verejnosť (vrátane menšinového či detského diváka)
- postaviť divácky zaujímavé a príťažlivé dramaturgické cykly, z ktorých sa budú tvoriť jednotlivé sezóny (3 premiéry za sezónu, plánovanie na 3-5 rokov dopredu, napĺňanie jednotlivých dramaturgických cyklov z hľadiska žánrov, tém, cieľových skupín)
- **progresívnosť, inovatívnosť** a rozmanitosť formy i obsahu so zameraním aj na **umelecky náročnejšie a spoločensky výpovedné** najmä hudobno-dramatické inscenácie
- **reflektovanie aktuálnych spoločenských tém**, ale aj doby, v ktorej dielo vzniká
- každoročne pritiahnuť na NS **výrazné režisérske osobnosti** zo Slovenska i zahraničia
- **systematická snaha o odbornú reflexiu DNS**, každoročne vytvoriť priestor na interné hodnotenie divadelnej sezóny prizvaním kritikov z oblasti hudobno-dramatického a činoherného divadla
- **využitie a dobudovanie štúdia Olympia** (z umeleckého, technického i marketingového aspektu) ako experimentálneho priestoru pre menšie činoherné aj hudobno-dramatické diela

5. Dramaturgia a umelecká vízia

Umelecká rada Divadla Nová scéna

- k naplneniu cieľov v oblasti dramaturgie a umeleckej vízie DNS mám v pláne zostaviť umeleckú radu DNS ako poradný orgán generálneho riaditeľa DNS
- členovia Umeleckej rady by boli praktickí divadelníci z jednotlivých oblastí (dramaturgia, scénické umenie, hudobné divadlo...), ktorých skúsenosti, rady a kontakty budú prospešné pre ďalší umelecký rast DNS
- členovia umeleckej rady sú menovaní na dve divadelné sezóny, pričom po tejto dobe sa po vzájomnej dohode môže ich členstvo predĺžiť
- členovia rady prinášajú tipy na tituly, na tvorcov, na témy, ktorým by sa mala venovať budúca sezóna
- členovia rady zároveň rešpektujú záujmy vedenia DNS o uvedenie vybraného žánru, preferovanie priestoru na uvedenie daného titulu (veľká sála, Olympia...) prípadne predrokovaneho titulu alebo režiséra a pod.
- sprostredkovávajú kontakty na tvorcov inscenácií (autori, režiséri...)
- prinášajú tipy na zaujímavé projekty a spolupráce zo Slovenska aj zo zahraničia, do ktorých by sa mohlo divadlo zapojiť
- dávajú tipy na rôzne festivaly a odborné podujatia, kde by sa mohlo divadlo prezentovať, alebo vyslať svojho zástupcu
- v prípade rôznych aktuálnych kultúrno-spoločenských udalostí, v ktorých je dôležité zaujať postoj, formulujú stanovisko divadla

1. HUDOBNO - DRAMATICKÁ LÍNIA

a) **Svetová Nová scéna** – prvá jesenná premiéra bude každoročne patriť **veľkému svetovému muzikálu**, ktorý ešte nebol uvedený na území Slovenska a zaručuje **celoročný divácky záujem**

b) **Cyklický titul hudobno-dramatického žánru**

V rámci tejto dramaturgickej línie sa budú v pravidelných (2-4 ročných intervaloch) striedať nasledujúce hudobno-dramatické produkcie s predpokladaným dátumom premiéry – jar:

Slovenská Nová scéna – pôvodné slovenské muzikály

Rozprávková Nová scéna – každé 2-3 roky DNS uvedie veľkú hudobnú rozprávku/resp. titul pre deti a mládež

Operetná Nová scéna – pravidelne v 4 ročnom cykle uviesť na javisku DNS klasický operetný titul, dávam si za cieľ aspoň symbolicky obnoviť operetnú tradíciu DNS, ktorá je neodmysliteľnou súčasťou stredoeurópskeho priestoru

Veselá Nová scéna – komédie s pesničkami ako relaxačný titul v 2-3 ročnej cyklickosti

2. ČINOHERNÁ LÍNIA

Činoherná Nová scéna

Každoročne uvedie DNS (v zimnej premiére) zaujímavý, inovatívny, tematicky aktuálny, špičkovy naštudovaný, osobitne interpretovaný **ČINOHERNÝ titul** slovenskej alebo svetovej proveniencie v priestore štúdia Olympia.

Tu vidím príležitosti najmä pre **mladých tvorcov činoherného divadla**.

6. Cílená práca s publikom a výchova

VÝCHODISKO

- veľký **prieskum publika (online aj fyzický)** a podľa jeho výsledkov **formovať marketingovú stratégiu, nastavovať dramaturgické línie** a rozvíjať prácu s publikom v nasledovných oblastiach:
- viac **atraktívnych formátov** (napr. inscenované prehliadky zákulisia...)
- pravidelné **diskusie s tvorcami**
- pravidelné **vzdelávacie programy pre deti a študentov stredných a vysokých škôl, ale aj širokú verejnosť** – tematicky vychádzajúce z prípravy novej inscenácie
- **výstavy** venované divadlu a novým premiéram
- každoročne pripraviť pre divákov **atraktívne podujatia** ako *Deň otvorených dverí, Deň detí, Noc divadiel...*
- **programy pre seniorov** – napr. operetné matiné, koncerty starých šlágrov a. i.
- pravidelne sa venovať **publikačnej činnosti divadla** - atraktívna **ročenska** jednotlivých sezón, či publikácie pri príležitosti **významných udalostí** (blížiac sa 75. výročie založenia DNS) či **jubileí osobností DNS**
- vytvoriť divadelno-muzikálový **KLUB Nová scéna** (v priestoroch dnešnej kaviarne) ako klubový divadelný priestor, kde môžu byť diváci v kontakte s hercami, k dispozícii bude **divadelná literatúra** (scenáre, odborné tituly, divadelné noviny a časopisy, staré bulletiny, muzikálové CD a DVD) a zároveň by slúžila aj ako **čítareň** pre verejnosť s wi-fi zónou
- vytvoriť **merchandaisingovú predajňu** (aj vo forme e-shopu)

Prieskum publika a zadefinovanie cieľových skupín DNS bude východiskom aj pre nastavenie novej **stratégie cenotvorby a novej stratégie predaja vstupeniek**:

- kategorizácia vstupného (podľa miesta sedenia, podľa cieľových skupín, rodinné vstupné, skupinové vstupné, zľavy hodinu pred predstavením...); hľadať možnosti využitia fungujúceho **abonentského systému** podľa českého vzoru
- **zľavy a benefity** pre stálych divákov a držiteľov **benefitných kariet**
- zvýšenie efektívnosti a zmodernizovanie **online predaja, vytvorenie mobilnej aplikácie**
- **rozposielanie ponúk predstavení** formou **mesačného elektronického newslettera** podľa preferencií a vkusu diváka
- definovať nové skupiny pre **organizované nábory divákov**
- **preskúmať záujem skupín o zvozy divákov** na predstavenia DNS (otázka vlastného dopravného prostriedku/autobus) – týmto by sa **rozšírili možnosti organizovanej návštevnosti**
- príležitosť vytvorenia **spolupráce s inomingovými cestovnými agentúrami**, ktoré organizujú jedno a viacdňové pobyty domácich a zahraničných turistov v Bratislave

Rozpočet DNS je tvorený dotáciou zo strany zriaďovateľa – MKSR, vlastných tržieb a získaných finančných zdrojov (fundraising).

V širšej koncepcii rozvoja DNS, ktorá zahŕňa progres v dramaturgii aj v medzinárodných projektoch, treba počítať s určitým navýšením finančných prostriedkov. Preto treba využívať viaczdrojové financovanie a zvýšiť tak mieru finančnej sebestačnosti a efektívnosti DNS.

Môžeme to dosiahnuť nasledovnými opatreniami:

- A) prioritou je vypracovať fundraisingovú stratégiu DNS a ponuku benefitov pre partnerov DNS a nájsť **generálneho finančného partnera divadla** (sezóny, jednotlivých inscenácií)
- B) hľadať možnosti **dofinancovania DNS cez dotácie a grantové schémy (programy a aktivity edukačného charakteru, podpory menších, v oblasti medzinárodnej spolupráce, rozvoj kultúrnej infraštruktúry – technického vybavenia inštitúcie** (nové technológie v divadle)
- D) **zvýšenie tržieb a vlastných výnosov DNS**
- E) založenie **Občianskeho združenia „Klub priateľov DNS“**, ktoré by zastrešovalo podporovateľov, partnerov, darcov, priaznivcov DNS s vypracovanou ponukou benefitov pre členov
- F) **vlastné potenciálne zdroje** – vlastná podnikateľská činnosť:
 - divadelný e-shop, divadelná merchandisingová predajňa
 - prenájom priestorov, eventy pre firmy s predstaveniami DNS
- H) **dôslednejšie a reálne rozpočtovanie jednotlivých produkcií a celoročných aktivít**
- I) **zvýšenie transparentnosti, vyrovnaného hospodárenia a efektivity financovania DNS**
- J) v rámci možností **nového sponzorského zákona pre kultúrny a kreatívny priemysel**, ktorý sa pripravuje do legislatívy

9. Partnerstvá a spolupráca

Iniciácia nových partnerstiev a spoluprác:

Partnerstvá založené na bártrovej spolupráci s vypracovanou ponukou benefitov zo strany DNS:

A) **produktové partnerstvá** v zmysle materiálneho zabezpečenia prevádzky divadla či produkcie nových inscenácií

B) **technické partnerstvá** ako napr. zapožičanie či poskytnutie technickej vybavenosti (scénický zvuk, svetlo, projekčná technika, obrazovky v diváckych priestoroch, výpočtová technika)

C) **mediálne partnerstvá** – vytváranie efektívnych mediálnych partnerstiev založených na bártrovej spolupráci

D) **inštitucionálne partnerstvá:**

- spolupráca s inštitúciami, ktoré sú v zriaďovateľskej gescii MKSR (Slovenská filharmónia, RTVS, Lúčnica, SĽUK atď.)
- spolupráca s umeleckými školami - VŠMU, Akadémia umení, JAMU Brno, konzervatóriá
- spolupráca s veľkými obchodnými centrami ako predajnými miestami DNS, incomingovými cestovnými kancelárkami

CIEĽ: DNS kvalitou a menom porovnateľné so špičkovými hudobnými divadlami (aspoň v strednej Európe)

- **zefektívnenie spolupráce** so zahraničnými **licenčnými spoločnosťami**
- **vytvorenie družby – partnerstiev** s významnými hudobnými stredoeurópskymi divadlami; vytvorenie **medzinárodného partnerského paktu o pravidelnom vzájomnom hostovaní** a výmene inscenácií
- možnosti **vzájomnej koprodukcie** (bežné v opernom svete) s partnerskými inštitúciami čím sa výrazne znížia náklady na inscenáciu
- **medzinárodná mobilita** v rámci hudobného divadla (tvorcovia, diela)
- rozvíjať ideu **Festivalu hudobného divadla krajín V4** (Višegrádsky fond)

- **zefektívnenie** súčasnej organizačnej štruktúry DNS
- zostaviť vlastný **manažérsky tím** vedúcich pracovníkov jednotlivých úsekov
- posilnenie funkcie a kompetencií **umeleckého riaditeľa divadla**
- **vytvorenie funkčnej umeleckej rady DNS**
- reforma **umeleckého súboru** – **dynamickejší, otvorenejší súbor všetkých generácií** v prospech zvyšovania kvality
- **efektívne využitie** interného umeleckého súboru
- doplnenie interného **tanečného súboru**
- **vytvorenie zborovej časti súboru** – aj zo súčasných interných členov
- dobudovanie **orchestrálnej časti umeleckého súboru** (aspoň 10 -15 členný orchester)
- vytvorenie **pozície lektora** dramaturgie a projektov neformálneho vzdelávania

12. Budova, infraštruktúra a technická podpora

- pokúsiť sa vysporiadať **vlastníctvo budovy divadla**
- **dobudovanie najmodernejšej** zvukovej, svetelnej, projekčnej **techniky**
- dobudovanie **štúdia Olympia** ako **riadneho hracieho priestoru pre činohru**
- postupná **rekonštrukcia javiska**
- postupná **rekonštrukcia zákulisných priestorov a dielní**
- postupná **rekonštrukcia hľadiska** a zatraktívnenie priestorov pre divákov s využitím **možností financovania** z dotačných schém Európskej únie
- **riešiť otázku stáleho skúšobného javiska**
- doriešenie otázky **skladových priestorov**
- možnosti **parkovania pre zamestnancov a divákov DNS (podľa vzoru SF)** či využitie parkovania vo večerných **hodinách prázdných parkovacích miest okolitých firiem**

13. Krízový manažment súvisiaci s pandémiou

NOVÁ Nová scéna

A) dramaturgia prvej post-COVIDOVEJ sezóny

- využite potenciálu súčasného repertoáru, realizácia rozpracovaných premiér a nová stratégia cenotvorby – vrátiť diváka do divadla
- dočasne znížiť počet nových premiér, preferencia využitia interného súboru

B) online priestor

- nové **atraktívne divadelné relácie**, možnosť **vysielania starších inscenácií DNS**, **online stream** inscenácií, posilnenie online marketingu

C) audio projekty

- audioknihy a rozprávky s pesničkami pre deti, nahrávanie CD

D) edukačné aktivity

- **online video formáty** o histórii a súčasnosti divadla, **digitalizácia archívu**
- využitie **kultúrnych poukazov** pre školy v online priestore

E) do divadla zdraví

- možnosť využitia **najnovších antigénových testov** ako súčasť vstupenky do divadla

F) nové technologické opatrenia súvisiace s pandémiou

- termokamery na meranie telesnej teploty pri vstupoch do divadla
- mobilná aplikácia DNS
- filmárska, kamerová, zvuková technika pre online aktivity

G) angažovanie sa v otázke riešenia finančných strát – výpadok tržieb a zníženie plátov zamestnancov na úrovni zriaďovaných divadiel