

Igor Michalski

**Artystyczno-ekonomiczna
koncepcja funkcjonowania
Teatru Muzycznego
im. Danuty Baduszkowej
w Gdyni w latach
2022 – 2027**

Istotą mojej perspektywicznej koncepcji funkcjonowania Teatru Muzycznego w Gdyni w najbliższych pięciu latach będzie kontynuacja. W bieżącym roku kończy się moja druga kadencja na stanowisku dyrektora oraz mija osiem lat mojej pracy w Gdyni.

Model funkcjonowania kompleksu trzech scen wymaga tworzenia planu repertuarowego, którego atrakcyjność pozwoli utrzymać zainteresowanie widzów na dotychczasowym „przedpandemicznym” poziomie, a co za tym idzie pozwoli na założenie, że rekordowe wpływy ze sprzedaży biletów w roku 2019 na poziomie 17.000.000 złotych uda się odtworzyć, a nawet zwiększyć w kolejnych latach.

Pandemia COVID-19 w latach 2020–2021 praktycznie uniemożliwiła normalne funkcjonowanie instytucji, przerwała działalność sceniczną, edukacyjną i promocyjną. Nasze działania polegały tylko na dostosowywaniu się do dynamicznie i nieprzewidywalnie zmieniającej się rzeczywistości.

Największe pozycje repertuarowe zniknęły ze świadomości widzów na okres niemalże dwóch lat. Piszę o tym zjawisku dlatego, że ilość bodźców wpływających na zachowania odbiorców jest ogromna i czeka nas okres intensywnego promowania i odbudowywania marki, a ten proces jak uczy doświadczenie - może być kosztowny. Po raz pierwszy mieliśmy problemy z frekwencją na spektaklach, które premierę miały przed pandemią, jak na przykład musical „Chłopi”. W świadomości widzów te spektakle wymagają przypomnienia.

Nowy produkt „Mistrz i Małgorzata” - jest „lokomotywą” sprzedaży, głównie ze względu na to, że ta nowa premiera miała miejsce we wrześniu 2021 roku, a rozmach realizacyjny i nazwiska twórców wpływają na zainteresowanie widzów tym tytułem.

Kontynuacja, o której wspomniałem na wstępie, będzie polegała na dwutorowej koncepcji budowy repertuaru w oparciu o spektakle komercyjne i misyjne. Te pierwsze – komercyjne, ulubione przez widzów - pozwolą wygenerować środki na spektakle misyjne, doceniane przez krytyków, jakkolwiek w sprzedaży trudniejsze.

Zmianą repertuarową, którą zaproponowałem, jest funkcjonujący już Projekt Inicjatyw Aktorskich na Scenie Kameralnej, który pozwala promować niewielkie spektakle autorskie naszych artystów, gdzie koszty i ryzyko funkcjonowania w warunkach rynkowych są równo podzielone pomiędzy tworzących je aktorów i instytucję. W chwili obecnej wyniki sprzedaży potwierdzają zasadność tego pomysłu i słuszność idei kontynuacji.

Tak jak napisałem, celem jest powrót do przychodów z 2019 roku – z czego 17.000.000 złotych stanowiłby przychód ze sprzedaży biletów, zaś kolejne 3.000.000 złotych to przychody wygenerowane z własnej działalności gospodarczej. Zakładam, że owe 20.000.000 złotych przychodów własnych to kwota wyjściowa wymagająca corocznego wzrostu.

Konieczne staje się prowadzenie aktywnej polityki cenowej, ze względu na niszczącą inflację oraz postępujące zubożenie pracowników. Niestety muszę założyć coroczną aktualizację

cen biletów, jeżeli okoliczności na takie działanie pozwolą, bowiem sytuacja w makrootoczeniu jest niezwykle skomplikowana i bardzo trudna do przewidzenia.

Mam nadzieję, że wzorem teatrów na Broadwayu, uda nam się stworzyć własny system cen dynamicznych opartych o algorytm popytu i zainteresowania, ale to może trochę potrwać.

Ważnym elementem mojej koncepcji na kolejne lata jest działalność edukacyjna, która będzie realizowana w trzech obszarach:

1. Teatr Junior, który od ponad 30 lat jest najważniejszym filarem edukacji dzieci i młodzieży w Teatrze Muzycznym.
2. Edukacyjne oprowadzanie po Teatrze Muzycznym – kontynuacja rozpoczętego w poprzednich latach formatu, polegającego na przybliżeniu zorganizowanym grupom i wycieczkom szkolnym, historii Teatru Muzycznego oraz pokazaniu najważniejszych i najciekawszych miejsc w instytucji.
3. Poranki edukacyjne, czyli Muzyczny od A do Z – nowa forma działalności, której celem jest przedstawienie najmłodszym widzom poszczególnych instrumentów muzycznych, poznanie ich budowy, dźwięków jakie się z nich wydobywają, a także spotkania z ciekawymi gośćmi, aktorami i muzykami Teatru Muzycznego.

Przedstawiona przeze mnie artystyczno-ekonomiczna koncepcja funkcjonowania Teatru Muzycznego w Gdyni w latach 2022-2027, składa się z pięciu planów opracowanych dla strategicznych obszarów działania instytucji, takich jak:

- repertuar,
- edukacja,
- promocja i marketing,
- organizacja i zarządzanie,
- finanse.

Plan repertuarowy

Najważniejszym czynnikiem przy planowaniu repertuaru na najbliższe sezony są spektakle premierowe. Repertuar każdej instytucji kultury oparty jest na zasadzie wprowadzania nowych tytułów, dzięki którym możliwe jest poszerzanie pola odbiorców oraz nieustanne podnoszenie poziomu artystycznego. Spektakle zmuszają do refleksji i nieustannego redefiniowania własnych poglądów.

W ubiegłych latach, zgodnie z planem, wyprodukowaliśmy wiele nowych tytułów na trzech scenach, były to spektakle rozbudowane wizualnie i obsadowo („Wiedźmin”, „Gorączka sobotniej nocy”, „Cud albo Krakowiaki i Górale”, „Hairspray”, „Mistrz i Małgorzata”), wykorzystujące pełen wachlarz możliwości technicznych teatru. 31 grudnia 2020 r. ze względu na sytuację pandemiczną po raz pierwszy w historii gdyńskiego Teatru Muzycznego odbyła się biletowana premiera koncertu sylwestrowego w wersji online na platformie internetowej bilety24.pl.

W poprzednich latach na mniejszych scenach zdecydowaliśmy się na nowe formy ambitnego teatru autorskiego m.in. „Tlen”, „O czułości” i „Mury Jerycha”, a od stycznia b.r. rozpoczęliśmy Projekt Inicjatyw Aktorskich angażujący aktorów Teatru Muzycznego w proces produkcji i eksploatacji wydarzenia artystycznego.

W najbliższych latach pragnę kontynuować opisaną powyżej politykę repertuarową na trzech scenach.

DUŻA SCENA

W repertuarze Dużej Sceny powinny w najbliższych sezonach pozostać przedstawienia, które uczyniły z gdyńskiego Teatru Muzycznego rozpoznawalną markę wśród polskich instytucji kultury, kojarzoną przede wszystkim z megaprodukcjami światowych przedstawień muzycznych, takich jak „Skrzypek na dachu”, „Shrek“, „Ghost”, „Notre Dame de Paris”, „Gorączka sobotniej nocy“, „Hairspray“ oraz promowaniem oryginalnej polskiej twórczości dramatyczno-muzycznej, opartej na kanonie rodzimych dzieł literackich. Należy tu wymienić przede wszystkim przedstawienia, które odniosły niewątpliwy sukces: „Chłopów” według powieści Władysława Reymonta, z muzyką Piotra Dziubka i w reżyserii Wojciecha Kościelniaka; „Lalkę” na motywach powieści Bolesława Prusa i „Wiedźmin” według sagi Andrzeja Sapkowskiego i w opracowaniu tych samych twórców. Sposób adaptacji literatury polskiej przez Wojciecha Kościelniaka i jego współpracowników wyznacza nowy, wyjątkowy styl opracowania inscenizacyjnego, muzycznego i choreograficznego, który stanowi ciekawą alternatywę wobec amerykańskich produkcji.

Pragnę kontynuować tradycję rozpoczętą w 1995 roku przez Macieja Korwina, dotyczącą produkcji corocznych, tematycznych Koncertów Sylwestrowych, z udziałem całego zespołu artystycznego. W ciągu minionych lat zaprezentowaliśmy najpopularniejsze przeboje z naszego repertuaru, największe musicalowe hity oraz najpopularniejsze polskie i zagraniczne utwory muzyki

rozrywkowej. Także w kolejnych latach zadbamy o wyjątkowe programy Koncertów Sylwestrowych. Warto w tym miejscu dodać, że bilety na Koncert Sylwestrowy i Koncerty Sylwestrowe na Bis wyprzedają się na wiele miesięcy przed wydarzeniem.

Na rozpoczęcie sezonu 2022/2023 zaplanowana została polska prapremiera broadwayowskiego musicalu pt. „Something Rotten, czyli coś się psuje“ – współprodukcja z Teatrem Komedia w Warszawie, w reżyserii Tomasza Dutkiewicza, znanego z realizacji musicali „Ghost“, „Gorączka sobotniej nocy“ i „The Big Bang“. Spektakl, którego akcja rozgrywa się w czasach Szekspira, jest pełen humoru, literackich i muzycznych odniesień oraz zapierających dech kostiumów z epoki elżbietańskiej.

Kolejna premiera na Dużej Scenie przewidziana jest na wrzesień 2024 roku. Do realizacji musicalu „Quo Vadis“ na motywach powieści Henryka Sienkiewicza zaprosiłem Wojciecha Kościelniaka. Pozyskanie tak uznanego realizatora pozwala mieć nadzieję, że i ta produkcja spotka się z dużym zainteresowaniem publiczności.

Z kolei we wrześniu 2025 roku planowaliśmy realizację musicalu „Anna Karenina“ według powieści Lwa Tolstoja – przedstawienie Moscow Operetta State Academic Theatre, które w Gdyni miało być przygotowane przez rosyjskich realizatorów. Jednak ze względu na brutalną agresję Federacji Rosyjskiej w Ukrainie, podjąłem decyzję o zerwaniu rozmów z rosyjskimi właścicielami praw do tego tytułu. W tym momencie nie wyobrażam sobie dalszej współpracy ze stroną rosyjską. Dlatego też, w marcu b.r. rozpoczęliśmy proces pozyskiwania praw do musicalu „Chicago“ i to właśnie ten tytuł chcielibyśmy zrealizować w 2025 roku na Dużej Scenie. „Chicago“ jest światowym przebojem scen musicalowych, jego prapremiera w reżyserii Boba Fosse’a miała miejsce w 1975 roku na Broadwayu. Musical powstał na podstawie sztuki teatralnej z lat 20-tych napisanej przez reporterkę *Chicago Tribune*, Maurine Dallas Watkins. Spektakl opowiada o zbrodni, miłości, korupcji, przemocy i zdradzie, a wszystko to w scenerii najbardziej zdeprawowanego miasta świata oraz przy fenomenalnej muzyce inspirowanej klimatem jazzu lat dwudziestych. Premiera w gdyńskim Teatrze Muzycznym odbyła się w 2002 r., a reżyserami byli Maciej Korwin i Jarosław Staniek. Reżyserem nowej wersji spektaklu będzie Bernard Szyk.

Obecnie prowadzimy rozmowy i negocjacje dotyczące premier w kolejnych latach. Uważnie obserwujemy rynek największych agencji musicalowych, jednocześnie zdajemy sobie sprawę, że proces „uwolnienia“ danego tytułu na rynek Europy Środkowowschodniej potrafi trwać bardzo długo i zależy od wielu czynników, na które Teatr Muzyczny nie ma żadnego wpływu. W kręgu zainteresowań są musicale, które biją rekordy popularności na scenach muzycznych nowojorskiego Broadway’u, czy londyńskiego West Endu. Staramy się o pozyskanie kolejnych światowych tytułów, których polska prapremiera odbyłaby się w Gdyni. Jednym z nich jest musical „Moulin Rouge! The Musical“, którego polska prapremiera mogłaby się odbyć wiosną 2027 roku.

Po ogromnym sukcesie frekwencyjnym spektakli rodzinnych takich jak m.in. „Shrek” czy „Piotruś Pan”, w kolejnych latach wśród moich zainteresowań jest musical „Frozen”, którego polski tytuł to „Kraina Lodu”, a najbardziej rozpoznawalnym hitem z tego spektaklu jest oczywiście piosenka „Mam tę moc”. Z pełnym przekonaniem mogę stwierdzić, że każda z wymienionych pozycji stanowiłaby ogromny sukces zarówno komercyjny, jak i artystyczny.

NOWA SCENA

Repertuar Nowej Sceny konsekwentnie budujemy w oparciu o dwie zasady: realizacje mniej znanych, ale ambitnych produkcji dla dorosłych oraz projekty dla dziecięcego odbiorcy. Dla najmłodszych widzów w 2023 roku chcemy zrealizować koncert największych hitów z bajek Walta Disneya. W repertuarze koncertu znalazłyby się utwory z takich filmów jak m.in. „Aladyn”, „Vaiana”, „Herkules”, „Król Lew”, „Zapłataní”, „Pocahontas”, czy „Kraina Lodu”. Reżyserem tej produkcji byłby Bernard Szyć, który doskonale rozpoznaje potrzeby młodego widza i wcześniej zrealizował takie tytuły jak „Pchła Szachrajka”, „Tuwim dla dzieci” i „Brzechwa dla dzieci”.

Kolejną produkcją na Nowej Scenie, tym razem dla dorosłego odbiorcy, będzie polska prapremiera musicalu „Calendar Girls”, czyli „Dziewczyny z kalendarza” na podstawie znanego filmu z 2003 roku opowiadającego o grupie kobiet w średnim wieku, które wydają kalendarz ze swoimi nagimi zdjęciami, by pozyskać fundusze na funkcjonowanie miejscowego szpitala. Reżyserem spektaklu będzie Jakub Szydlowski – zastępca dyrektora ds. artystycznych Teatru Muzycznego w Łodzi, reżyser spektaklu muzycznego „Księga dżungli”. Premiera przewidziana jest na wrzesień 2023 roku.

W kolejnych sezonach planuję realizację ambitnych musicali prosto z Broadway’u – „Six” oraz „Dear Evan Hansen”. Pierwszy tytuł opowiada o sześciu żonach Henryka VIII, określany jest brytyjskim „Hamiltonem” i opowiada o silnych kobietach, które stały w cieniu monarchy, ale miały ogromny wpływ na jego działania. Spektakl wyreżyseruje Bernard Szyć. Drugi tytuł, czyli „Dear Evan Hansen”, to zdobywca wielu nagród Tony i jeden z najlepiej sprzedających się musicali na Broadwayu. Historia nastolatka, który cierpi na fobię społeczną. Terapią mają być listy pisane do samego siebie. Jeden z listów trafia w ręce kolegi z klasy, który popełnia wkrótce samobójstwo. Evan zostaje uznany przez pomyłkę za przyjaciela Connora. niespodziewanie zyskuje sympatię kolegów, rodziców zmarłego chłopaka oraz siostry, w której główny bohater się zakochuje. Reżyserką spektaklu będzie Magdalena Miklasz, która w Teatrze Muzycznym zrealizowała z wielkim powodzeniem musical „Avenue Q”.

SCENA KAMERALNA

W styczniu 2022 r. oferta repertuarowa Sceny Kameralnej wzbogaciła się o Projekt Inicjatyw Aktorskich, w ramach którego każdy członek naszego zespołu artystycznego może zgłosić autorską propozycję inscenizacji: monodram, minirecital, małą formę dramatyczną lub sceniczny duet, a koszty i ryzyko funkcjonowania w warunkach rynkowych są równo podzielone pomiędzy tworzących spektakle aktorów i instytucję. Scena Kameralna jest przewidziana jako miejsce dla eksperymentu artystycznego i nowych form teatralnej ekspresji. Ponadto na scenie liczącej 147 miejsc odbywają się pokazy dyplomowe adeptów Państwowego Policealnego Studium Wokalno – Aktorskiego im. D. Baduszkowej w Gdyni oraz koprodukcje ze Stowarzyszeniem „Baduszkowcy“. Dotychczas, w ramach Projektu Inicjatyw Aktorskich, odbyły się pokazy recitalu Marka Sadowskiego i Saszy Reznikowa pt. „Z pamiętnika samotnika, czyli żywoty nieświętych“, a także spektaklu muzycznego Krzysztofa Wojciechowskiego i Karoliny Merdy pt. „Zapomniany brat. Historia Bronisława Piłsudskiego“ oraz kameralnego koncertu Mai Gadzińskiej, Izabeli Pawletko i Sylwii Wąsik-Szlempo pt. „Pomorskie opowieści...na nowo zagrane“. Jesienią b.r. swoje autorskie propozycje na Scenie Kameralnej zaprezentują Mateusz Deskiewicz w koncercie przebojów muzyki francuskiej pt. „Francja Elegancja“ oraz Katarzyna Kurdej w spektaklu muzycznym „Chopin wiwisekcja“. Repertuar Projektu Inicjatyw Aktorskich jest tworzony w oparciu o pomysły i możliwości inscenizacyjne artystów Teatru Muzycznego, dlatego też będzie on na bieżąco aktualizowany i dostosowywany do możliwości nabywczych odbiorców.

Plan repertuarowy na kolejne lata kadencji:

- **2022 rok**

3 września – musical „Something Rotten, czyli coś się psuje“, libretto Karey Kirkpatrick i John O’Farrell, muzyka i teksty piosenek Wayne Kirkpatrick i Karey Kirkpatrick, reżyseria Tomasz Dutkiewicz, choreografia Sylwia Adamowicz, scenografia Wojciech Stefaniak, kostiumy Anna Adamek, Martyna Kander, przekład Daniel Wyszogrodzki, Duża Scena

31 grudnia – Koncert Sylwestrowy, reż. Bernard Szyc, Duża Scena

- **2023 rok**

marzec – koncert piosenek z bajek Walta Disneya, reżyseria Bernard Szyc, Nowa Scena

wrzesień – musical „Calendar Girls“, autorzy Gary Barlow i Tim Firth, reżyseria Jakub Szydłowski, przekład Zofia Szachnowska – Olesiejuk, Adam Olesiejuk, Nowa Scena

31 grudnia – Koncert Sylwestrowy, reżyseria Bernard Szyc, Duża Scena

- **2024 rok**

wrzesień – musical „Quo Vadis” Henryka Sienkiewicza, reżyseria Wojciech Kościelniak, muzyka Mariusz Obijalski, Duża Scena

31 grudnia – Koncert Sylwestrowy, reżyseria Bernard Szyc, Duża Scena

- **2025 rok**

marzec – musical „Six“, autorzy Toby Marlow i Lucy Moss, reżyseria Bernard Szyc, Nowa Scena

wrzesień – musical „Chicago“, libretto i teksty piosenek Fred Ebb i Bob Fosse, muzyka John Kander, reżyseria Bernard Szyc, Duża Scena

31 grudnia – Koncert Sylwestrowy, reżyseria Bernard Szyc, Duża Scena

- **2026 rok**

wrzesień – musical „Dear Evan Hansen”, libretto Steven Levenson, muzyka i teksty piosenek Benj Pasek i Justin Paul, reżyseria Magdalena Miklasz, Nowa Scena

31 grudnia – Koncert Sylwestrowy, reżyseria Bernard Szyc, Duża Scena

- **2027 rok**

wiosna – musical „Moulin Rouge! The Musical”, libretto John Logan, reżyseria Bernard Szyc, Duża Scena *lub* „Frozen“, libretto Jennifer Lee, muzyka i teksty piosenek Kristen Anderson – Lopez i Robert Lopez, reżyseria Bernard Szyc, Duża Scena

Plan edukacyjny

Niezwyczajnie istotną składową założonej koncepcji na lata 2022-2027 jest również edukacja, bowiem kształtowanie widza od najmłodszych lat, budzenie jego wrażliwości, kompetencji kultury i smaku artystycznego pozwala budować rynek przyszłych odbiorców. Oprócz spektakli adresowanych do dzieci, takich jak m.in. „Piotruś Pan”, „Księga dżungli”, „Brzechwa dla dzieci”, zamierzam rozszerzyć oddziaływanie Teatru Junior, który od ponad 30 lat jest amatorską sceną młodych wykonawców, wspieraną fachową pomocą przez zawodowych aktorów i pedagogów teatralnych. Teatr Junior działa w myśl idei *Poznaj siebie – bądź sobą – powiedz coś od siebie* i prowadzi dwie formy działalności, które w większości same się finansują: Junior Musical – warsztaty musicalowe dla uczestników w wieku 8 – 19 lat oraz Dzikie Junior – warsztaty tańca nowoczesnego dla młodzieży w wieku 8 – 19 lat. W obu formach zajęć uczestniczy co roku łącznie ponad 300 osób. Zajęcia warsztatowe obejmują m.in. zadania aktorskie, świadomość ciała, taniec, warsztaty wokalne, kreatywne pisanie. Efektem semestralnej pracy obu zespołów są przedstawienia pokazywane na scenach Teatru Muzycznego. Teatr Junior doskonale sprawdza się jako praktyczna forma edukacji teatralnej i służy nie tylko rozwijaniu indywidualnych talentów młodzieży, ale także przygotowywaniu przyszłych pokoleń widzów. Dzięki tak szeroko zakrojonym działaniom i dużemu zainteresowaniu najmłodszych uczestników, w zasadzie Teatr Junior finansuje się sam i stanowi wyjątkowy przykład działalności edukacyjnej pokrywającej własne koszty warsztatowe i produkcyjne z opłat uczestników.

Kolejnym obszarem związanym z edukacją jest oprowadzanie zorganizowanych grup i wycieczek szkolnych po budynku teatru. Chciałbym kontynuować tę działalność w kolejnych latach. Wycieczki po zapleczu Teatru Muzycznego to ponadgodzinne spacerowanie po najważniejszych i najciekawszych miejscach instytucji. Zwiedzanie obejmuje Dużą Scenę, Scenę Nową i Kameralną oraz przestrzeń znajdującą się wokół, czyli kulisy, zascenie, podscenie i widownię. Zwiedzający mają możliwość odwiedzenia pracowni rzemieślniczych. Wycieczki dostępne są dla wszystkich chętnych, a sposób ich przeprowadzania jest dostosowywany merytorycznie do wieku uczestników – oprowadzanie najmłodszych przybiera formę angażującej odbiorcę lekcji teatru, natomiast wycieczki dla starszych uczniów i dorosłych zawierają elementy historii Teatru Muzycznego, najważniejsze etapy działalności oraz otwarte dyskusje ze zwiedzającymi. Oglądanie zaplecza Teatru Muzycznego to sposób na uświadomienie odbiorcom instytucji sposobu i motywów jej funkcjonowania, wyjaśnienia nurtujących kwestii oraz wzbudzenia większego zainteresowania działalnością, skutkujące często zakupem biletów przez grupy zwiedzających.

Edukacja teatralna będzie prowadzona również w nowym projekcie pn. „Poranki edukacyjne, czyli Muzyczny od A do Z”. Celem nadrzędnym cyklu jest zachęcenie uczniów szkół podstawowych do kontaktu z muzyką oraz zaprezentowanie najmłodszym widzom

poszczególnych instrumentów muzycznych, poznanie ich budowy, dźwięków, jakie się z nich wydobywają, a także spotkania z ciekawymi gośćmi, aktorami i muzykami Teatru Muzycznego. Intencją poranków edukacyjnych jest wychowanie młodzieży poprzez sztukę oraz przygotowanie młodych ludzi do świadomego korzystania z dóbr kultury. Różnorodność zagadnień i treści umożliwia znalezienie tematów odpowiednich dla dzieci w różnym wieku – od pierwszej klasy szkoły podstawowej do klasy ómsej włącznie. Poranki edukacyjne odbywałyby się regularnie w środy i czwartki i stanowiłyby ważny punkt w działalności edukacyjnej Teatru Muzycznego.

Plan promocji i marketingu

Teatr Muzyczny w Gdyni działa na rynku instytucji kultury, których celem jest sprzedaż produkcji własnych w formie spektakli oraz świadczenie usług o charakterze kulturalnym i edukacyjnym. Dotychczasowe oddziaływanie terytorialne w głównej mierze obejmowało aglomerację Trójmiejską oraz miasta i gminy województwa pomorskiego, jakkolwiek z własnych badań wynika, że spektakle Teatru Muzycznego zyskują widzów z terenu całej Polski.

Wielkość udziału w rynku określa w przypadku instytucji kultury frekwencja – liczba 280 000 widzów w skali roku, to wartość którą Teatr Muzyczny osiągnął w ostatnim „przedpandemicznym” 2019 roku, sukcesywnie zwiększając frekwencję w latach poprzednich. Pandemia przerwała działalność statutową jednostki i tym samym zatrzymała proces pozyskiwania widowni. Koniecznym zadaniem staje się zwiększanie oddziaływania geograficznego, poprzez realizowanie działań promocyjnych na terenie ościennych województw, co w efekcie powinno przynieść dalszy wzrost liczby widzów, oczywiście przy założeniu, że sytuacja zewnętrzna będzie w miarę stabilna.

Rozwinięta już infrastruktura komunikacyjna pozwala założyć, że mieszkańcy terenów przy autostradzie A1 oraz drodze S7 to potencjalna grupa widzów, do których należy dotrzeć. Odległość ok. 250 km pozwala na udział w spektaklu i powrót tego samego dnia. Segment rynku, który umownie można nazwać edukacyjnym, daje ogromne możliwości kreowania przyszłego odbiorcy i na nim skupić należy działania o charakterze sprzedażowym.

Dotychczasowe kanały dystrybucji - to sprzedaż kasowa w siedzibie głównej oraz własny system sprzedaży biletów bezpośrednio przez stronę internetową teatru. A w przyszłości również wprowadzenie cen dynamicznych, które pozwoliłyby na zwiększanie przychodów z biletów adekwatnie do rosnącego zapotrzebowania. Cena dzieła artystycznego uzależniona jest w większym stopniu od siły nabywczej widzów niż od realnego kosztu, jaki instytucja poniosła, aby je wyprodukować. Dlatego też coroczna regulacja cen biletów jest nieunikniona, ale jednocześnie będą stosowane mądrze prowadzone formy uatrakcyjniania cen – m.in. transakcje wiązane (np. tańszy drugi bilet), promocyjna cena na wybrany spektakl (np. teatralny czwartek w Teatrze Muzycznym), czy karta stałego widza umożliwiająca zakup biletów w korzystnej cenie.

Pozycja konkurencyjna instytucji jest bardzo dobra, ale należy mieć na uwadze, że repertuar oparty na tytułach musicalowych pojawia się również w ofertach niektórych teatrów dramatycznych. Teatry w Polsce, które odpowiadają wielkością i linią repertuarową stanowiąc niejako „krajowych” konkurentów bezpośrednich – to Teatr „Roma” w Warszawie, Teatr „Capitol” we Wrocławiu, „Teatr Rozrywki” w Chorzowie oraz Teatr Muzyczny w Łodzi. W mniejszym stopniu, ale zauważalny staje się rozwój Teatru Syrena w Warszawie oraz Teatru Muzycznego w Poznaniu. Jednakże ich oddziaływanie konkurencyjne jest niewielkie z powodu odległości terytorialnej oraz zdecydowanie słabszych możliwości realizacyjnych i produkcyjnych.

Należy natomiast zauważyć istotne konkurowanie medialne marek pięciu najważniejszych musicalowych teatrów. To, co stanowi o sile konkurowania Teatru Muzycznego w Gdyni, to znakomicie wyedukowany i młody zespół wykonawczy oraz bogaty, zdywersyfikowany repertuar adresowany do ściśle określonych odbiorców. Teatr „Roma” nie jest instytucją repertuarową, stał się teatrem jednego spektaklu – tytuł w celu obniżenia kosztów technicznych (montaż i demontaż scenografii) gra się nieprzerwanie aż do wyczerpania popytu. Teatr „Capitol” pozostaje konsekwentnie przy koncepcji repertuarowej, jednakże stawia często na tytuły awangardowe, trudne i mało zrozumiałe (niekomercyjny przekaz) dla najliczniejszych odbiorców. Chorzowski „Teatr Rozrywki” koncentruje swoje działania tylko na aglomeracji śląskiej, a Teatr Muzyczny w Łodzi dopiero od kilku lat zmagają się z wymagającą materią musicalu. W regionie wśród konkurentów bezpośrednich Teatr Muzyczny w Gdyni ma absolutnie wyjątkową ofertę – niedostępną dla innych instytucji kultury.

W działaniach marketingowych Teatr Muzyczny będzie wykorzystywał narzędzia systemu marketingu-mix opierając się w największej mierze na jakości artystycznej spektaklu, ale również na komunikacji marketingowej, czyli działaniach promocyjnych. Promocję rozumiem jako szereg sygnałów i informacji wysyłanych przez instytucję do widzów, jak i innych podmiotów otoczenia marketingowego, w tym m.in. konkurentów, pracowników, kontrahentów i liderów opinii. Reklama i public relations wpływają na wczesne fazy podejmowania decyzji przez widownię. Służą one zapoznaniu i zainteresowaniu potencjalnego klienta produktem, usługą lub marką. W Teatrze Muzycznym w Gdyni im. Danuty Baduszkowej wspomniane zjawiska mają takie samo znaczenie jak w każdej innej organizacji, jakkolwiek wykorzystywane narzędzia są bardziej specyficzne. Największą skalę oddziaływania mają w przypadku naszej instytucji takie kanały promocji jak: radio, tv, prasa oraz medium rozwijające się najintensywniej, czyli internet. Rozwijamy także własne kanały komunikacji z widzami poprzez Facebook, You Tube, Instagram. Komunikaty promocyjne przekazywane są w mediach lokalnych, jak i ogólnopolskich. Korzystanie ze wszystkich wymienionych narzędzi i kanałów reklamowych uwarunkowane jest ich aktualną pozycją rynkową. Duże znaczenie w procesie sprzedaży biletów w przypadku Teatru Muzycznego odgrywa marketing szeptany. Dlatego też w najbliższych latach podejmiemy większą współpracę z liderami opinii, których zasięgi szczególnie w social mediach są znaczące.

Koncepcja planu promocji i reklamy tworzona jest na każdy rok budżetowy. Rocznie zaplanowane środki finansowe to kwota około 400.000 złotych i jak wynika z doświadczeń lat poprzednich jest ona wystarczająca dla zapewnienia wymaganej skuteczności.

Plan organizacji i zarządzania

Teatr Muzyczny w Gdyni na koniec 2021 roku zatrudniał 226 pracowników na etatach w formie umów o pracę. W lutym b.r. zaszły zmiany w Regulaminie Organizacyjnym i Schemacie Organizacyjnym, które wynikają z bieżących potrzeb. Dotychczasowa struktura była archaiczna i nie przystawała do otaczających warunków rynkowych. Konieczne było dostosowanie funkcjonowania organizacji w realiach tradycyjnej reklamy, ale przede wszystkim public i social mediów oraz lokowania tamże działań o charakterze reklamowym, informacyjnym i sprzedażowym, stąd potrzeba stworzenia Działu Marketingu odpowiedzialnego za wizerunek instytucji w szeroko pojętych mediach, promocję spektakli i wspieranie sprzedaży biletów. Dodatkowo od stycznia b.r. został uruchomiony Projekt Inicjatyw Aktorskich na Scenie Kameralnej, którego efektem będzie zwiększenie działalności repertuarowej Teatru Muzycznego na trzech scenach, co spowoduje dodatkowe wyzwania w koordynacji pracy artystycznej. Rozwiązaniem tej sytuacji była reorganizacja pracy działu koordynacji oraz stworzenie dodatkowego etatu – Specjalisty ds. Koordynacji Pracy Artystycznej.

Pandemia koronawirusa SARS-Cov-2 wywołała bezprecedensowy kryzys na całym świecie. Restrykcje związane z zapobieganiem rozprzestrzeniania się pandemii wirusa odbiły się negatywnie na gospodarce i spowodowały jej recesję. Spadła konsumpcja, na czym najbardziej ucierpiał rynek usług, w tym działalność instytucji kultury. W tak trudnej sytuacji znaleźliśmy się po raz pierwszy, dlatego też na bieżąco musieliśmy dostosowywać funkcjonowanie instytucji do zmiennych i nieprzewidywalnych warunków, na które nie mieliśmy żadnego wpływu. Proces adaptowania się do nieznanej nigdy przedtem rzeczywistości przebiegał na bieżąco i zgodnie ze zmieniającymi się wytycznymi. W 2020 i 2021 roku dostosowaliśmy procesy kontroli zarządczej zgodnie z rozporządzeniami i komunikatami, jakie otrzymywaliśmy od organów nadzorczych. Rozwijaliśmy kompetencje zawodowe pracowników w zakresie zagrożenia, jakim jest choroba wywołana wirusem COVID-19, tak aby osoby odpowiedzialne za przystosowanie teatru do nowej rzeczywistości pandemicznej posiadały odpowiednią wiedzę i umiejętności pozwalające skutecznie i efektywnie wypełniać zadania związane z nowymi wyzwaniami. Podjęte działania miały na celu przede wszystkim ochronę zdrowia i życia pracowników oraz widzów, a także zapewnienie dalszego funkcjonowania instytucji. Sytuacja związana z rozwojem pandemii oraz sytuacja geopolityczna w związku z wojną w Ukrainie powodują, że proces planowania staje się bardzo trudny. W tej chwili mamy do czynienia z permanentną sytuacją kryzysową w modelu cyklicznym, dlatego nieustannie monitorujemy i uaktualniamy strategie antykryzysowe w organizacji.

Budynek Teatru Muzycznego w Gdyni jest tak naprawdę narzędziem pracy 226 osób. Problemy, jakie się pojawiały w ubiegłych przedpandemicznych latach, związane są z pochodną ilości zajęć i dużej częstotliwości grania. 313 spektakli własnych w ciągu roku i 75 imprez impresaryjnych spowodowało, że pracownicy obsługi technicznej osiągnęli próg możliwości

produkcyjnych - nie byli w stanie zgodnie z normowanym czasem pracy wykonać wszystkich swoich obowiązków. Skala zatrudniania na umowę zlecenie dodatkowych ludzi ujawniła za niski poziom zatrudnienia w dziale. Analizując sytuację doszedłem do wniosku, że nieuniknione staje się zwiększenie zatrudnienia w grupie obsługi technicznej, co będzie stanowiło analogiczne obciążenie kosztowe jak nadgodziny i umowy cywilnoprawne.

Zespół artystyczny Teatru Muzycznego stanowią trzy odrębne zespoły:

- zespół aktorski /soliści i aktorzy śpiewający/,
- orkiestra,
- balet.

Taka różnorodność zespołu na etatach zapewnia teatrowi pełną swobodę w budowaniu linii repertuarowej. Stały zespół aktorski uzupełniany młodymi aktorkami i aktorami, absolwentami wydziałów musicalowych akademii muzycznych i szkół teatralnych to jedyna droga w budowaniu mocnego artystycznie zespołu. Sposobem wylaniania talentów i uzupełniania braków obsadowych na poszczególne role w premierowej produkcji są castingi, zarówno wewnętrzne dla artystów etatowych, które mobilizują zespół, dając przesłanie, że obsada spektaklu dobierana jest na zasadach konkurencyjności, a co za tym idzie dbałości o efekt końcowy przedstawienia, jak i zewnętrzne, na które zapraszani są artyści z całej Polski.

Teatr Muzyczny im. Danuty Baduszkowej jest w tym dobrym położeniu ponieważ dysponuje absolwentami Państwowego Policealnego Studium Wokalno-Aktorskiego założonego przez dyr. Danutę Baduszkową ponad 50 lat temu. Studium przygotowuje przyszłych aktorów do pracy w teatrze na zasadach szkoły zawodowej. Studenci tej szkoły na bieżąco konfrontują wiedzę zdobytą podczas zajęć z zadaniami, do których zapraszani są przez teatr w kolejnych realizacjach repertuarowych. Kończąc naukę mają za sobą doświadczenie i świadomość tego, co jest niezbędne w bardzo wymagającym zawodzie aktora musicalowego. W ciągu ośmiu lat prowadzenia teatru o trzech odrębnych scenach, widzę konieczność dalszego budowania zespołu pod kątem możliwości grania spektakli na trzech scenach równocześnie. Taka koncepcja wiąże się ze zwiększeniem ilości etatów oczywiście na miarę możliwości finansowych teatru.

Tymi samymi zasadami doboru pozostałych członków zespołu kierują się kierownik muzyczny, jeżeli chodzi o orkiestrę, jak i pracownik odpowiedzialny za zespół baletowy. Warunkiem utrzymania wysokiego poziomu artystycznego wykonawców jest nieustanna praca w kolejnych etapach przygotowania roli, co zapewniają artystom próby wokalne, lekcje baletu, próby muzyczne orkiestry i różnorodność repertuaru jak i realizatorów.

Reasumując, jeżeli chcemy myśleć o zwiększeniu ilości spektakli i wykorzystaniu trzech scen równolegle, to musimy powiększyć stan zatrudnienia.

Pandemia COVID-19 w latach 2020–2021 praktycznie uniemożliwiła normalne funkcjonowanie instytucji, przerwała działalność sceniczną, edukacyjną i promocyjną. Nasze

działania polegały tylko na dostosowywaniu się do dynamicznie i nieprzewidywalnie zmieniającej się rzeczywistości. Również wpływy z biletów i inne przychody z prowadzonej działalności zostały mocno ograniczone. W wyniku działania koronawirusa wszystko co było stałe i przewidywalne w racjonalnym działaniu, stało się niepewne, a to, co miało kiedyś znaczenie, stało się całkowicie nieprzydatne. To wszystko wpłynęło bardzo negatywnie na stan psychiczny zespołu powodując zwiększenie poziomu lęku i niepokoju. Zaburzenia stresowe związane z pandemią dodatkowo nasiliły się w związku z wojną w Ukrainie. Zostaliśmy boleśnie doświadczeni przez pandemię, lockdowny, inflację, a teraz wojnę za wschodnią granicą. Przyszłość jest niepewna, a możliwe scenariusze nie wydają się być optymistyczne.

Plan finansowy

Stworzenie planu przychodów i kosztów na lata 2022-2027 to przedsięwzięcie niezwykle trudne, a wręcz praktycznie niewykonalne ze względu na ilość zmiennych w otoczeniu oraz niespotykane wcześniej okoliczności.

Sytuacja makroekonomiczna jest bardzo trudna po okresie pandemii, a dodatkowo komplikuje ją jeszcze wojna w Ukrainie, której skutki ekonomiczne są nie do przewidzenia. Zgodnie z analizami ekonomistów powinniśmy spodziewać się najtrudniejszych kilku lat w naszej nowej 33-letniej historii. Rosnące ceny paliw i gazu będą stymulowały inflację, którą może skończyć się stagflacją. Dlatego planując finanse instytucji należy zachować daleko idącą ostrożność.

Celem finansowym roku 2022 powinien być powrót do poziomu przychodów ze sprzedaży biletów z roku 2019 czyli 17.000.000 złotych. Na analogicznym poziomie roku 2019 powinny kształtować się przychody z własnej działalności gospodarczej (sprzedaż usług, towarów, wydawnictw, najem, dzierżawa) – 3.000.000 złotych. To cel do którego powinniśmy dążyć. W kolejnych latach pragnę kontynuować współpracę ze sponsorami i partnerami Teatru Muzycznego, takimi jak m.in. Lotos, Port Lotniczy im. Lecha Wałęsy w Gdańsku, Opec, Ziaja i PKO Bank Polski, których dofinansowanie działalności Teatru w 2021 roku wyniosło blisko 700.000 złotych.

Koszty w roku 2022 będą nieporównywalnie większe niż w roku 2019, do którego się odnosimy.

Wzrost cen energii elektrycznej, jeszcze nie do oszacowania, wzrost wynagrodzeń wynikający z podniesienia kwoty obowiązującego minimalnego wynagrodzenia, inflacja na poziomie niemal 10% powodują, że z początkiem marca nie jesteśmy w stanie oszacować poprawnie wzrostu kosztów na 2022 rok budżetowy. Dodatkowo coroczny wzrost najniższego wynagrodzenia skutkuje wypłaszczeniem systemu płac, który najbardziej dotyka działu administracji, gdzie dominuje jednoskładnikowe wynagrodzenie i konieczna staje się zdecydowana podwyżka wynagrodzeń.

Planując ilość premier w sezonie wychodzę z założenia, że na Dużej Scenie jesteśmy w stanie wykonać jedną premierę plus coroczny koncert sylwestrowy, na Nowej Scenie możemy zaplanować dwie, zaś na Scenie Kameralnej ze względu na Projekt Inicjatyw Aktorskich oraz współprodukcje z Państwowym Policealnym Studium Wokalno-Aktorskim oraz Stowarzyszeniem „Baduszkowcy“ możemy zaplanować do 10 nowych spektakli w sezonie.

Bogactwo naszego repertuaru pozwoli nam „wygrać” spektakle, które wciąż cieszą się zainteresowaniem widzów.

Planując konieczne inwestycje i modernizacje, dodatkowo poinformować muszę, że większość systemu oświetlenia została zakupiona na potrzeby przebudowy budynku teatru w roku 2010 i obecnie powinniśmy pilnie wymienić jego dużą część na system ledowy gdyż do funkcjonującego obecnie w krajach Unii Europejskiej nie produkuje się żarówek. 10 lat upływu czasu mijającego od rozbudowy sprawiło, że część sprzętu, którym dysponujemy została mocno wyeksploatowana. Dlatego też w trybie absolutnie pilnym musimy wykonać:

- sterowanie sztankietami – ze względu na bezpieczeństwo,
- dokończenie renowacji systemu INTERKOMU – ze względu na komunikację wewnętrzną,
- wymianę sprzętu w studiu nagrań - absolutna konieczność ze względu na archaiczne środowisko komputerowe.

Środków niezbędnych na realizację inwestycji będę poszukiwał między innymi w zewnętrznych źródłach finansowania, takich jak sponsorzy, czy programy ministerialne.

Reasumując przedstawiony przeze mnie plan finansowy, uważam że w najbliższych latach możemy mieć do czynienia z bardzo trudnym okresem, ponieważ szybki wzrost cen powoduje spadek dynamiki konsumpcji, która zostanie gwałtownie wyhamowana, a wzrost gospodarczy może spaść poniżej poziomów sprzed pandemii. To wszystko odbije się bardzo negatywnie na rynku kultury, który spełniając potrzebę samorealizacji, znajduje się na samym szczycie w piramidzie potrzeb Masłowa.