

MODEL OF ORGANIZATIONAL ANALYSIS FOR THE ASSESSMENT OF THE ECONOMIC AND ARTISTIC PERFORMANCE OF OPERA HOUSES

Diana Florea

PhD Student, "Lucian Blaga" University of Sibiu

Abstract: As competition for each market segment has become increasingly fierce in recent years, an increasingly critical role has been played by measures of economic performance which must be now addressed by all organizations wishing to increase their productivity. The current paper sets out to present a model of organisational analysis for the assessment of the economic and artistic performance of opera houses. The model allows for the fast reduction of economic vulnerabilities and the implementation of a set of performance tools designed to facilitate the identification, understanding and reducing of all deficiencies existing at the institutional management level

Keywords: analysis model, opera house, economic artistic performance

Formă complexă de manifestare artistică, opera este unică prin combinația armonioasă și sinestezică a trei genuri artistice: teatrul, muzica și literatura (Baker, 2013). În plan artistic, prin îmbinarea teatrului cu muzica și literatura, Opera promovează cea mai înaltă formă de cultură și satisface un palier complex al nevoii de cultură a omului, ceea ce face ca prestigiul, predilecția pentru operă și diseminarea ei în lume să continue să existe, în ciuda provocărilor financiare, manageriale, culturale și de guvernare cu care se confruntă instituțiile de cultură. Aceste provocări se circumscriu de cele mai multe ori unei disfuncționalități a producțiilor culturale la parametri optimi ca urmare a unor variabile ce țin de sfera de interferență a zonelor artistice cu cele economice (Baumol și Bowen, 1966).

Într-un moment în care miza culturală și stress-ul economic s-au manifestat la cote foarte ridicate în ultimii ani, existența teatrelor de operă din toată lumea este serios amenințată de costurile ridicate de producție pe care le implică fiecare reprezentare de operă, prin urmare opera este chemată acum să asigure tot mai mult un echilibru între *performanță financiară* și *creativitate*, chiar și atunci când se află sub impactul unor factori specifici noii economii globale. Acești factori, liberalizarea economică, globalizarea, trecerea de la economia industrială la economia bazată pe cunoștințe și informații, provocările sociale și cele structural-ecologice cauzate de

necesitățile dezvoltării durabile, criza financiară resimțită la nivel mondial, au determinat modificarea cerințelor îndreptate către Operă și diversificarea responsabilităților ei atât față de categoriile de deținători de interese cât și față de societate în ansamblul său (Baker, 2013). Șansele de a supraviețui în această competiție cresc semnificativ doar pentru acele organizații economice (instituții culturale) care descoperă și își reduc vulnerabilitățile foarte rapid și care reușesc să implementeze instrumente performante menite să le faciliteze identificarea, înțelegerea și rezolvarea diverselor deficiențe ce țin îndeosebi de managementul instituțional. Astfel, în vederea îmbunătățirii relației dintre operă ca *produs artistic* și *publicul beneficiar* este imperios necesar ca instituțiile culturale de pretutindeni să aplice instrumente specifice din sfera managementului menite să abordeze pe paliere orizontale o serie de aspecte esențiale legate de dezvoltarea artistică și tehnică, spectacol, public și diseminare, mecanisme financiare, structuri de conducere, performanță, opțiuni și perspective strategice din cadrul instituțiilor de cultură constituite sub forma unui model specific de analiză organizațională.

Prezenta lucrare își propune să prezinte un model eficient de analiză organizațională rezultat în urma unui demers comparativ de cercetare a paradigmelor manageriale din cadrul teatrelor lirice întreprinse pe două studii de caz distincte (Opera de Stat din Viena și Opera Națională din București). Modelul se bazează pe câteva elemente cheie de analiză organizațională: parametrii economici și administrativ-organizaționali și cei muzical-artistici ai instituției teatrului liric. Modelul reprezintă o schemă proprie de analiză și optimizare care încearcă să ofere un diagnostic al instituției și să eficientizeze o posibilă analiză a managementului operei la nivel instituțional. Procesul de *elaborare* a modelului a ținut cont, în prima etapă, de complexitatea întregului sistem de organizare, funcționare, dezvoltare și promovare a activităților din cadrul teatrului liric (Auvinen, 2000), iar în faza a doua, cea de *funcționalitate*, s-a bazat pe analiza managementului instituțional de la Opera Națională din București și Opera de Stat din Viena (Wiener Staatsoper).

Modelul de analiză examinează teatrele lirice/ instituțiile culturale pe baza unor indicatori-cheie: SPAȚIU, PERSONAL, PUBLIC, BUGET și REPERTORIU care influențează procesul de producție al spectacolelor lirice și dictează politica de conducere a instituției și care sunt examinați pe următoarele paliere: Istorie organizațională și statut legal/ Arhitectura și locația/ Organigrama; board de directori, structură decizională, structura personal/ Statistici vânzări bilete, public/Surse de finanțare; venituri și grafice de cheltuieli/ Planificare financiară și artistică., SWOT (Auvinen, 2000).

Plecând de la însăși definiția bivalentă a *operei*, de *instituție culturală* pe de o parte și *produs artistic* pe de cealaltă, modelul acoperă selectiv câteva aspecte esențiale și particularități legate de dezvoltarea artistică și tehnică, spectacol, public și diseminare, mecanisme financiare, structuri de conducere, performanță, opțiuni și perspective strategice din cadrul celor două Opere.

Pentru început, considerăm că trebuie clarificat conceptul de *operă*. Acesta cuprinde ca sistem două dimensiuni distincte aflate în raport de interdependență, termenul referindu-se în accepțiune largă la: 1) *produsul artistic* rezultat în urma unui conglomerat de procese artistice și de producție din teatrul liric, și 2) la *instituția culturală* destinată exclusiv producției de spectacole lirice, adică opera în accepțiunea restrânsă a termenului (Figura 1).

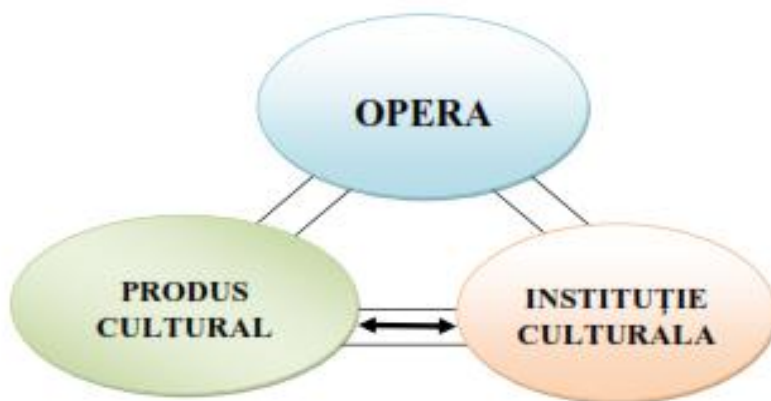


Figura 1. Încărcătura semantică a termenului de *operă*; reprezentare grafică

Văzută prin prisma obiectului de activitate, respectiv producția de bunuri artistic-culturale, opera se evidențiază printr-un element definitoriu al său, *repertoriul*, care reprezintă un factor determinant al calității și autenticității produsului artistic. De cealaltă parte, opera, definită ca instituție culturală, cuprinde o serie de variabile, aflate la rândul lor în relație de strictă interdependență cu indicatorul repertorial.

Astfel, *spațiul* în care instituția culturală își desfășoară activitatea dictează la rândul său politica repertorială a teatrului liric prin variabile precum *statutul legal al instituției*, *istoria sa organizațională*, *locația teatrului* și *arhitectura clădirii*. Cât privește influența *statutului legal al instituției* asupra politicii repertoriale a teatrului, spre deosebire de casele de operă din spațiul american, majoritatea operelor europene se află în proprietatea statului, ele fiind subordonate în

general ministerelor de cultură, conducerea instituției fiind deci responsabilă cu derularea și planificarea proceselor artistice ale teatrului. Fiindcă operele americane sunt fondate prin inițiativele private ale donatorilor care dețin acțiuni ale companiei, aceștia își păstrează un anume drept decizional asupra politicilor financiare și artistice implementate în cadrul teatrului liric (Agide și Tarondeau, 2010). De asemenea, *istoria organizațională* a instituției constituie un factor important și pentru *calitatea produsului artistic* și mai ales, pentru specificitatea acestuia, prin componenta tradițională a operei ca teatru liric. Tradiția într-un teatru liric, evidențiată prin istoria sa organizațională, determină promovarea unui anumit specific repertorial care reflectă gustul artistic al publicului. Alte două elemente esențiale de menționat sunt *locația instituției* și *arhitectura clădirii*. Locația determină atât numărul spectatorilor care frecventează spectacolele de operă, cât și categoriile de public iubitor de operă.

Accesibilitatea produsului artistic pentru public este determinată direct de locația teatrului, teatrele din orașe mari și, mai ales, teatrele localizate în capitale, lăudându-se cu un public muzical elevat și exigent în ceea ce privește calitatea artistică a spectacolelor. *Arhitectura clădirii* joacă un rol decisiv în producția spectacolelor, în alegerea repertoriului, în planificarea artistică și în ceea ce privește numărul mediu de spectatori pe spectacol. Arhitectura teatrelor europene este condiționată istoric și nu permite, de cele mai multe ori, punerea în scenă a oricăror producții, în principal datorită formei și mărimii scenei, mărimii auditoriului, astfel încât politica repertorială trebuie adaptată la specificul arhitectonic al clădirii.

Produsul artistic al caselor de operă și mai ales *calitatea* acestuia depind în mare măsură de personalul instituției. Astfel, *structura de conducere* deține cea mai mare putere decizională și asigură, împreună cu artiștii și personalul auxiliar, producția propriu-zisă a operei.

Pe departe cel mai important element în analiza unui teatru liric îl reprezintă *bugetul* acestuia. Această categorie cuprinde o serie de elemente esențiale și informații legate de sursele de finanțare, graficele de cheltuieli, veniturile obținute din activitatea de bază a instituției și, nu în ultimul rând, de procesul de planificare artistică și financiară a instituției în funcție de bugetul disponibil. Sursa cea mai directă de venit pentru procesul de producție de operă ar fi, în mod natural, publicul care este totodată și beneficiarul "produsului", adică a spectacolului propriu-zis. În acest caz, resursele necesare pentru spectacol ar trebui să fie furnizate de către public, sub formă de venituri din box-office sau o altă formă de contribuție directă. Cu toate acestea, această abordare a veniturilor de către teatrele lirice nu este nici realistă și nici potrivită. Casele de operă au nevoie de resurse suplimentare pentru a acoperi acest 'șec de piață' în obținerea de sprijin direct din partea publicului. Diferitele surse de venit pot fi împărțite astfel în două categorii care

descriu dicotomiile legate de instituțiile care contribuie cu aceste finanțări. Astfel examinarea lor se poate face pe surse de venit și pe surse private¹ și instituționale. Combinația acestor două dicotomii duce la patru categorii diferite de surse de venit: o sursă privată, mai multe surse private, o sursă instituțională și surse instituționale multiple. Analiza acestor categorii contribuie la etichetarea și înțelegerea diferitelor surse de venit precum și influența lor asupra operelor în cauză. De menționat este faptul că aceste categorii identifică doar sursa de venit (în stare pură), fără a aborda chestiuni legate de valorile "atașate" acestor surse, motiv pentru care modelul propus va aborda și chestiunile legate de valorile sociale aferente acestor surse în societatea civilă și economică.

Pentru o examinare instituțională completă s-a optat în demersul nostru și pentru *analiza SWOT*. Această analiză ajută nu numai la proiectarea unei viziuni de ansamblu asupra instituției, ci evaluează în același timp și factorii de influență interni și externi care determină poziția acesteia pe piață sau în raport cu ceilalți competitori.

Având în vedere considerentele de mai sus, a fost identificat un număr de 5 (cinci) indicatori esențiali care au conturat modelul nostru managerial pentru un teatru liric. Fiecărui indicator i se asociază o serie de parametri specifici. Mai jos, (în Figura 2) sunt prezentați indicatorii, parametrii asociați și interdependența lor în cadrul modelului de analiză organizațională propus.

¹Termenul de "surse private" se referă aici la contribuțiile furnizate de către persoane particulare.

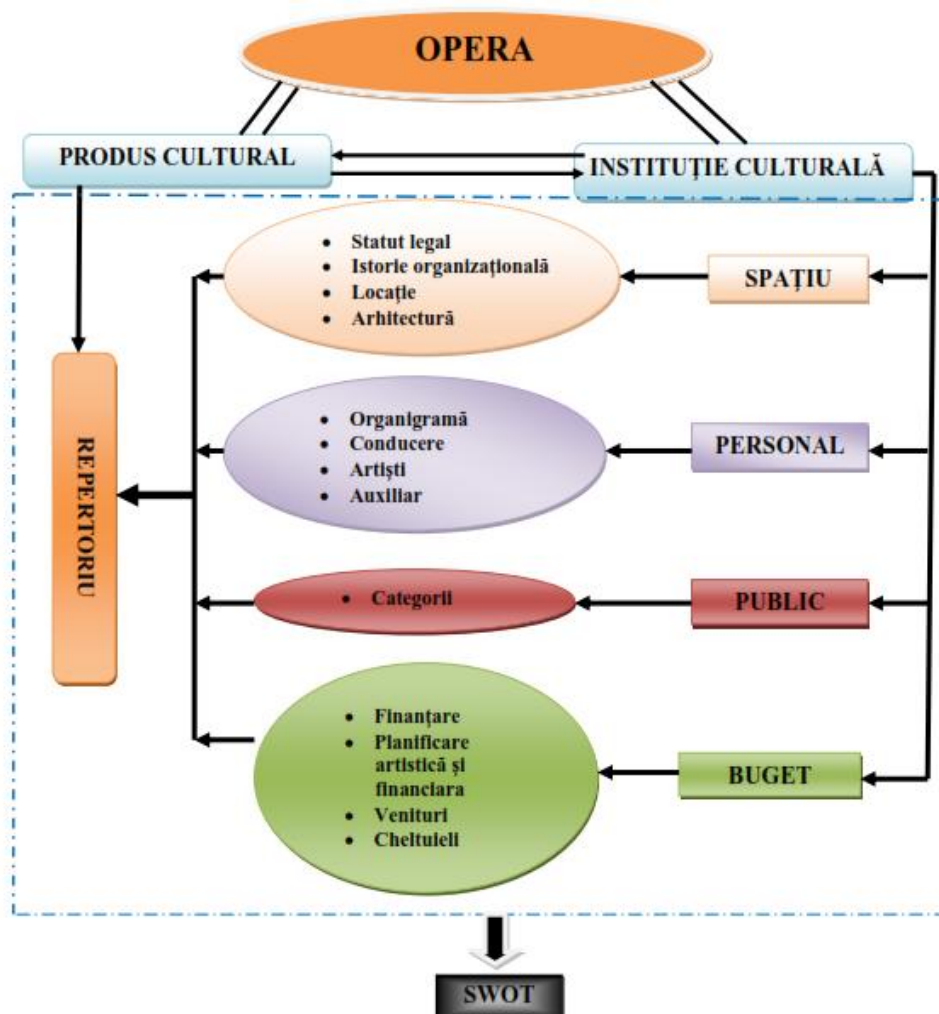


Figura 2. Reprezentare grafică a modelului de analiză organizațională propus

Sintetic, modelul propus pentru fiecare analiză instituțională cuprinde următorii indicatori (Tabel 1):

1. Spațiu:	
	Istorie organizațională și statut legal
	Arhitectura și locația
2. Personal:	
	Organigrama; board de directori, structură decizională, structura personal
3. Public:	
	Statistici vânzări bilete, public

4. Buget:	
	Surse de finanțare; venituri și grafice de cheltuieli
5. Repertoriu	
	Planificare financiară și artistică

Tabel 1. Indicatori de analiză organizațională

Considerăm că toți indicatorii propuși în cadrul modelului de analiză prezentat mai sus contribuie la o radiografiere robustă și riguroasă a instituției, prin identificarea aspectelor esențiale pentru buna funcționare a operei și prin diagnosticarea disfuncționalităților existente pe mai multe paliere.

Utilizarea și aplicarea acestui model asupra mai multor teatre lirice permite o radiografiere edificatoare a tuturor indicatorilor ce țin de structura și funcționarea teatrului liric, în structura căreia performanțele individuale pot fi nu doar identificate, ci și în mod realist comparate. Mai mult, abordarea comparativă a celor două teatre lirice, Opera Națională din București și Opera de Stat din Viena (Wiener Staatsoper), ca urmare a aplicării acestui model de analiză comun, ne-a permis identificarea nu numai a unor soluții economice, ci și a unor seturi concrete de instrumente de lucru pentru Opera Națională din București în încercările acesteia de aliniere la standardele cultural-economice occidentale. De asemenea, prin raportarea la un model performant occidental cum e cel reprezentat de Opera de Stat din Viena, acest model managerial poate fi emulat, adaptat, implementat și maximizat atunci când sunt întrunite condițiile cerute.

Referințe critice

Agid, Phillipe și Tarondeau, J.C., *The Management of Opera: An International Comparative Study*, Palgrave Macmillan, 2010.

Auvinen, T., *Unmanageable Opera*, The Artistic-Economic Dichotomy and Its Manifestation in the Organizational Structures of Five Opera Organizations, Ph.D. thesis, 2000.

Baker, Evan, *From the Score to the Stage, An Illustrated History of Continental Opera Production and Staging*, University of Chicago Press, 2013.

Baumol, J. W. și G.W. Bowen, *Performing Arts: The Economic Dilemma. "A Study of problems common to theatre, opera, music and dance"*, New York, The Twentieth Century Fund, 1966.