

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MATEJA KOSI

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
MANAGEMENT V GLASBENI INDUSTRIJI

Ljubljana, februar 2006

MATEJA KOSI

IZJAVA

Študentka **Mateja Kosi** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **doc. dr. Nade Zupan** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14. februarja 2006

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. MANAGEMENT	2
2.1. OPREDELITEV MANAGEMENTA	2
2.2. KDO JE MANAGER?	4
2.3. RAVNI MANAGERJEV	5
2.4. USPEŠNOST IN UČINKOVITOST MANAGERJA	6
2.5. NALOGE MANAGERJA IN VLOGE, KI NAJ BI JIH IMEL	8
2.6. SPOSOBNOSTI, KI NAJ BI JIH IMEL MANAGER	10
3. GLASBENA INDUSTRIJA.....	14
3.1. POJEM GLASBENE INDUSTRIJE	14
3.2. KRATKA ZGODOVINA GLASBENE INDUSTRIJE.....	16
3.3. STRUKTURA GLASBENE INDUSTRIJE	17
3.4. SVETOVNI GLASBENI TRG.....	21
3.5. SLOVENSKI GLASBENI TRG.....	22
4. MANAGEMENT V GLASBENI INDUSTRIJI	23
4.1. OSEBNI MANAGER.....	24
4.2. MANAGER IZVAJALCEV IN REPERTOARJA (ARTIST & REPERTOIRE MANAGER)	27
4.3. VODJA TURNEJE (ROAD/TOUR MANAGER)	29
4.4. ORGANIZATOR KONCERTOV OZIROMA BOOKING MANAGER.....	30
5. SLOVENSKI GLASBENI MANAGERJI O GLASBENEM MANAGEMENTU.....	31
5.1. NAMEN IN METODOLOGIJA RAZISKAVE	31
5.2. UGOTOVITVE RAZISKAVE	32
5.3. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE	35
6. SKLEP	36
LITERATURA	40
VIRI	42
PRILOGE	

1. UVOD

Glasba je način komuniciranja. Včasih je predstavljala del identitete nekega področja, neke skupine ljudi, v prejšnjem stoletju pa se je skupaj z novo tehnologijo produkcije in reprodukcije, z razvojem in uveljavljanjem množičnih medijev tudi vloga glasbe spremenila. Z razvojem medijev in glasbene industrije se je začel izgubljati njen lokalni in kulturni namen, saj se je iz enega mesta lahko v razmeroma zelo kratkem času razširila po celem svetu; glasba pa je postala nov način pridobivanja velikih dobičkov. Za uspešnost in prepoznavnost v glasbenem svetu je danes poleg kvalitete in tudi videza zelo pomemben sposoben manager, ki za glasbenika ureja vse posle ter pomaga pri oblikovanju glasbe in kariere.

Namen diplomske naloge je s pomočjo strokovne literature predstaviti vrste glasbenih managerjev in na podlagi raziskave ugotoviti razlike med slovenskimi in tujimi glasbenimi managerji. Pri izdelavi diplomskega dela sem uporabila obstoječo literaturo z obravnavanega področja, članke iz domačih in tujih revij ter spletne strani z obravnavano tematiko. V praktičnem delu pa so mi bili v veliko pomoč opravljeni intervjuji z izbranimi slovenskimi glasbenimi managerji.

Vsebinsko je diplomsko delo razdeljeno na štiri dele. V prvem delu, to je drugem poglavju, sem bom posvetila opredelitvi pojma management in ker le-tega v prvi vrsti tvorijo ljudje, bom definirala tudi managerja kot osebo. Na kratko bom predstavila ravni managerjev, potem pa se bom osredotočila na naloge in vloge, ki naj bi jih imel manager ter potrebne sposobnosti, ki managerja naredijo uspešnega in učinkovitega. Poseben segment tako imenovane industrije zabave, ki v svetovnem merilu postaja čedalje bolj pomembna gospodarska dejavnost, predstavlja glasbena industrija. Tako bom v tretjem poglavju opredelila pojem glasbene industrije, na kratko opisala njeno zgodovino ter se osredotočila na njeno strukturo. Nadalje bom na kratko predstavila splošno situacijo v glasbeni industriji v svetu in v Sloveniji. Vsak uspešen glasbenik potrebuje tudi kvalitetnega managerja, v svetu pa se v osnovi pojavljajo štiri vrste glasbenih managerjev. Tako bo četrto poglavje namenjeno podrobnemu opisu vseh štirih, se pravi opisu osebnega managerja, managerja izvajalcev in repertoarja, vodje turneje ter organizatorja koncertov. Ker se tovrstna literatura nanaša samo na situacijo na tujih trgih, bom s pomočjo praktične raziskave oziroma intervjujev med izbranimi slovenskimi glasbenimi managerji prišla do ugotovitev o tem, kakšna je situacija pri nas, kakšne so razlike med slovenskimi in tujimi glasbenimi managerji in kako se njihovo delo ter izkušnje med seboj razlikujejo. Na samem koncu bom podala še nekaj predlogov za izboljšanje trenutne situacije v Sloveniji.

2. MANAGEMENT

»Vrednost managementa se meri predvsem po tem, koliko nove vrednosti ustvari z razpoložljivimi sredstvi. Trg nagradi vztrajne, hitre, učinkovite, odločne in prilagodljive. Verjeti moramo v to, da si želimo uspeha.« Zoran Jankovič, bivši predsednik uprave, Poslovni sistem Mercator d.d.

»Besedi management in manager sta zelo 'spolzki'. Nemogoče ju je prevesti v kakšen drugi jezik« (Drucker, 1999, str. 47). Vsak jezik, narod, država ima svoj pomen besede management, ki izhaja iz ZDA. Celó v britanski angleščini beseda nima istega pomena kot v ZDA. V vsakem kontekstu lahko ista beseda pomeni nekaj drugega, oziroma je isto delo opisano z drugo besedo. V sami stroki pa je vedno veljala definicija, da je manager tisti, ki je odgovoren za delo drugih. Da ne bi uporabljali le angleške besede management je Mihelčič (1994, str. 60) po Lipovcu povzel verjetno najbolj primeren prevod, to je ravnanje oziroma ravnateljstvo, ker koren besede management izhaja iz latinske besede »manus« oz. »roka«. Lipovec (1987, str. 136) je besedo ravnanje opredelil kot organizacijsko funkcijo in proces. Tudi Rozman (2002, str. 63) pravi, da beseda pomeni natančno isto kot management. Vendar se beseda zaradi zgodovinskih razlogov zaenkrat še ni prijela. V diplomskem delu sem se kljub vsemu odločila uporabljati besedo management, ker menim, da zajema vse tisto, kar je potrebno za njegovo uspešno in učinkovito izvajanje, poleg tega pa se tudi v sami glasbeni industriji, ki jo bom podrobneje opisala kasneje, izraz ravnateljstvo ni uveljavil.

2.1. Opredelitev managementa

Management je evlucijski proces in obenem disciplina moderne dobe. Gre za zelo staro idejo, obstoječo že v prazgodovini. Skozi stoletja in tisočletja najdemo podobne koncepte kot danes, npr. oddelčenje, ukazovanje in nadzor ter različne oblike organizacije in s tem managementa (Dessler, 2001, str. 29). Ampak management kot funkcija, samostojno delo, kot disciplina in področje študija, je produkt zadnjega stoletja. Ob začetku 20. stoletja je besedo management prvi populariziral Frederick W. Taylor, da bi opisal, kar je prej imenoval 'študijo dela' ali 'študijo nalog'; danes temu pravimo industrijski inženiring. Svetovne vojne z vsemi megalomanskimi operacijami, organizacijami in projekti, so bile še posebej stresne za takratna ekonomska in upravljalna znanja. Vpliv vojne na državne ekonomije in podjetja je bil pretresljiv, to pa je neposredno ustvarilo potrebo po hitrem razvoju orodij, tehnik in praks s področja organizacije. Večina ljudi se je managementa začela zavedati po koncu II. svetovne vojne. V tem obdobju se je začelo institucionalizirati delo managementa in managerjev, kot ga v večini primerov poznamo danes. Lastniki zaposlijo ljudi, ki bodo ravnateljvali njihovo podjetje. Lastništvo je odvisno od množice

dejavnikov in funkcija lastništva še zdaleč ne izključuje managementa. V praksi sta ti dve funkciji tesno povezani in delno lastništvo je večinoma sredstvo stimulacije managerjev.

Pojem managementa največkrat povezujemo z angleškim glagolom »to manage«, kar v prevodu pomeni upravljati. Ta prevod ni povsem primeren, ker ga povezujemo z lastnino, ki je stvar lastnikov (Pirtovšek, 1998, str. 3). Lipovec (1987, str. 52) določa upravljanje kot organizacijsko funkcijo. Primernejši izraz bi lahko bil poslovodenje, ki pa je preozek, saj gre le za »vodenje poslov«, kar pa je le del celotnega pomena besede management. Enako se zgodi s pomenom besede voditi, ki opredeljuje le eno izmed več funkcij managementa. Temeljni značilnosti managementa naj bi bili po Rozmanu (1993, str. 25) usklajevanje (koordinacija) in odločanje. Rozman (1993, str. 19) namreč ugotavlja, da se s členitvijo delovnih nalog na različne osebe oziroma s t.i. tehnično delitvijo dela (Rozman, 1993, str. 17) povečuje potreba po usklajevanju razdeljenega dela. Meni, da lahko management opredelimo kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto, kot usklajevanje posameznikov in skupin. Pravi tudi, da odločitve predstavljajo pretežni del rezultata dela managerjev. Odločitev v najpreprostejši opredelitvi pomeni izbiro med možnostmi. Vede o managementu pa vseeno ne moremo obravnavati zgolj kot skupino kvantitativnih modelov odločanja, ki managerjem pomagajo pri odločanju (Rozman, 2000, str. 454). Zato meni, da besedi spet zajameta le del nalog, ki jih sicer opravlja management.

V literaturi obstaja skoraj toliko definicij managementa kot je avtorjev. Najbolj splošno je podal Bernhard Görg (1991, str. 10), po katerem je management naloga, pri kateri je mogoče cilj doseči po različnih poteh, a nobena med njimi ni čisto prava ali čisto napačna. Tako naj bi bil management proces ravnanja z zmožnostmi zaposlenih in ostalimi viri, z namenom doseči cilj združbe (Bateman, Snell, 2002, str. 14). »Management je proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja porabe virov z namenom doseganja postavljenih ciljev« (Schermerhorn, Chappell, 2000, str. 5). Možina (1994, str. 3-7) še poudarja, da se posamezne funkcije managementa med seboj prepletajo in logično nadaljujejo. Vzporedno z omenjenimi procesi pa potekajo še komuniciranje, koordiniranje dela, inoviranje in spreminjanje. Definicije različnih avtorjev je zbral in povzel Lipovec (1987, str. 136), kateri je opredelil management kot ravnanje, ki je »organizacijska funkcija in proces,

- ki omogoča, da – zaradi tehnične delitve dela – ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja (*tehnična določenost*);
- ki vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je (*družbena določenost*) in
- ki to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja, začetem v upravljanju (*procesna določenost*).«

Drucker (1999, str. 14) pravi: »Management so naloge. Management je disciplina. Ampak management so tudi ljudje.« In tega pri managementu ne smemo pozabiti: da management v prvi vrsti tvorijo ljudje. Lastniki, ki odločajo o usodi organizacije, managerji, ki planirajo in usmerjajo ter tisti na nižjih ravneh, ki izvajajo politiko organizacije – vsi so ljudje. Prav ta pristop k organizaciji in funkcijam managementa nam odpira neštete možnosti rešitev. Nekdo je lahko dober ekonomist, obvlada ekonomske procese, ima zelo dobre ideje, kako voditi podjetje, ampak mu tako znanje v organizaciji nič ne pomaga, če ga ne zna na pravi način posredovati in predstaviti pravim ljudem – ni manager.

2.2. Kdo je manager?

Mnogi avtorji so managerja definirali na različne načine. Zelo splošna definicija, ki jo zasledimo v leksikonu (Dictionary of personnel management and labour relations, 1985, str. 252) govori, da je manager član organizacije, katerega delo vključuje nadzorovanje drugih. V SSKJ je manager opredeljen kot vodilni uslužbenec podjetja; direktor oz. ravnatelj (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1996), po Možini (1994, str. 15) pa manager usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka ali organizacije. Rozman (1996, str. 7) pravi, da managerji zagotavljajo, da bo skupna delovna naloga izvedena, vendar sami neposredno ne delajo, ne izvajajo, pač pa dodeljujejo delo drugim in zagotavljajo smotrno izvedbo ter da so managerji strokovnjaki, ki povezujejo delo v celoto, poznavajoč povezanosti med deli. Lipovec (1987, str. 137) v svojem delu opozarja, da si mora manager iniciativno in ustvarjalno zamisliti skupno nalogo, jo izoblikovati, razčleniti in ne le zastopati.

Sama beseda »to manage« je stara že nekaj stoletij, izhaja pa iz italijanske besede maneggiare, tj. »ravnati« (The Economist Books, 1994, str. 24). Tako tudi v strokovni literaturi namesto izraza manager večkrat naletimo na izraz ravnatelj ali direktor. Nekateri avtorji (Adizes, 1996 in Görg, 1991) te izraze preprosto enačijo. V abecedi praktičnega managementa (The Economist Books, 1994) zasledimo tudi, da se izraz direktor uporablja bolj ohlapno, predvsem v ZDA, v nazivih za delovna mesta starejših managerjev oz. ravnateljev.

Zgodovinsko gledano se managerji pojavijo precej pozno. Na začetku je lastnik podjetja prosto razpolagal z vsemi sposobnostmi, sredstvi, viri in je imel tudi vsa za delo potrebna znanja. Opravljal je hkrati nalogo lastnika in izvajalca, ki je proizvajal in tudi menjal ustvarjene učinke. S splošnim razvojem pa so tudi delovni procesi postajali vse obsežnejši in bolj kompleksni, tako da jih posameznik sploh ni več zmogel oziroma sam obvladal. Nujna je postala delitev dela, le-ta pa je zahtevala združevanje dela mnogih ljudi, saj je bilo samo s tem mogoče ustvarjati zahtevane kompleksne učinke. Prav ta zahteva po združevanju pa je ustoličila tudi potrebo po managerjih. Hitro se je namreč pokazalo, da

prostovoljno združevanje dela izvajalcev ni dovolj učinkovito. Zato so lastniki najprej najeli druge ljudi za izvajanje operativnih del, sami pa so bili usklajevalci in nadzorniki. Toda nenehno širjenje obsega in zapletenosti delovnih procesov je privedlo do tega, da lastniki niso zmogli opravljati vseh nadzornih in usklajevalnih nalog. Zato so najeli posebne ljudi – managerje, ki naj bi po njihovih navodilih vodili podjetje. Lastniki podjetij tako imenujejo managerje, le-ti pa njim odgovarjajo za uspeh podjetja, in če lastniki niso zadovoljni z njihovim delom, jih lahko odslovijo. Hkrati pa managerji prihajajo tudi v konflikt z zaposlenimi v podjetju, saj nadzorujejo, usklajujejo in kontrolirajo njihovo delo. Zaradi tega so managerji v protislovnem položaju.

2.3. Ravni managerjev

Rozman (1996, str. 9) je mnenja, da imamo v združbah tri ravni managerjev in sicer najvišjo ali vrhnjo, srednjo in nižjo ali prvo raven. Opredeljuje, da v najvišjo raven spadajo najvišji managerji združbe, srednjo raven sestavljajo managerji organizacijskih enot oziroma poslovnih funkcij, nižjo pa oddelkovodje, skupinovodje in delovodje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 22). Kljub temu, da je vsak zadolžen za določeno področje dela, vsi nosijo naziv »manager«. Razlike opazimo šele z nastopom njihove funkcije, saj jim je priznana različna stopnja formalne avtoritete, statusa in dostopa do informacij. Te uporabljajo za sprejemanje odločitev in postavljanje strategij v združbi (Mintzberg, 1989, str. 15). Te tri osnovne ravni managerjev v podjetju se pogosto prikazujejo v obliki piramide, ki jo kaže Slika 1.

Slika 1: Ravni managementa v podjetju



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 22.

Višja kot je raven managerja, bolj je manageriranje poklic, pri nižjih ravneh pa je to le ena od delovnih nalog managerja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 23). Vsem trem ravnam so skupne štiri osnovne naloge: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola (Možina, 1994, str. 24). Poleg osnovnih nalog se od nižjih managerjev pričakuje tudi opravljanje nekaterih drugih nalog, kot so npr. vzpostavljanje komunikacije med podrejenimi, vzdrževanje primernih stikov, pomoč z nasveti in povratnimi informacijami. Ker so nižji managerji ponavadi specialisti posameznega področja, morajo imeti tudi močno zaledje tehničnega znanja. Od osnovnih nalog se najbolj posvečajo vodenju in kontroliranju, dokaj malo časa pa porabijo za planiranje in organiziranje. Srednji managerji so že bolj soočeni s planiranjem in dodeljevanjem sredstev, materiala in kadrov različnim projektom oziroma oddelkom. Njihova naloga je tudi, da splošne cilje pretvorijo v postopke na raven izvajanja, specifične operativne plane in delovne cilje. Največ delovnega časa pa porabijo za organiziranje in vodenje. Višji managerji izmed vseh treh največ časa porabijo za planiranje in vodenje (Možina, 1994, str. 24-25), Rozman s soavtorji (1993, str. 23) pa pri tem opozarja, da morajo višji managerji zaznati probleme in za njihovo razreševanje sodelovati s strokovnjaki.

V večjih organizacijah se managerji razlikujejo tudi po obsegu in namenu različnih aktivnosti, ki jih opravljajo. Tako ločimo (Možina, 1994, str. 19):

- *funkcijske managerje*, ki usklajujejo delo zaposlenih na določenem specialnem področju dejavnosti, npr. v računovodstvu, marketingu...,
- *generalne managerje*, ki so odgovorni za vodenje vseh dejavnosti v sestavljeni organizacijski enoti ali celotni organizaciji.

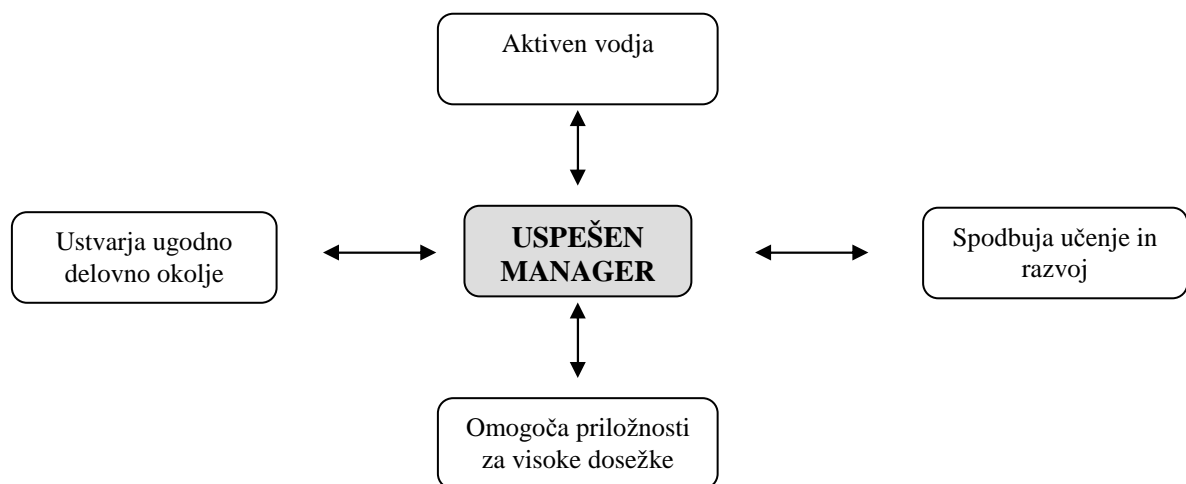
2.4. Uspešnost in učinkovitost managerja

Dobri managerji se zavedajo, da morajo biti pri uresničevanju zastavljenih ciljev uspešni (angl. effective) in učinkoviti (angl. efficient). Le z upoštevanjem obeh pojmov bo uresničevanje planov pripeljalo do zaželenih rezultatov (Kavčič, 1994, str. 46). Schermerhorn in Chappell (2000, str. 4) ločujeta oba pojma in pravita, da je uspešnost dosež cilja (delati prave stvari), učinkovitost pa primerjava stroškov porabljenih virov glede na dosežene cilje (delati prave stvari pravilno in z najmanjšimi stroški). Ločuje jih tudi Rozman (1999, str. 187) in poudarja, da je uspešnost družbeno-ekonomsko določena. Pri merjenju uspešnosti gre torej za proces ovrednotenja preteklih aktivnosti, kjer je uspešen tisti manager, ki dela prave stvari in jih hkrati dela učinkovito.

Možina (2002, str. 29) je mnenja, da je uspešen manager aktiven vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem zaposleni dobivajo priložnosti in spodbude za visoke dosežke in svoj razvoj. Ključne sestavine uspešnega managementa prikazuje Slika 2. Pravi še, da manager kot aktivni vodja dela tako, da sodeluje pri vseh dejavnostih, ki se ga tičejo

ter ni pasiven ali odmaknjen opazovalec, sedeč v kakem kotu ali pisarni. Poleg tega ustvarja pozitivno delovno okolje, ki ga oblikuje tako, da zaposlene spodbuja k uspešnosti in visokim dosežkom ter obenem onemogoča napake. Da pa bi te visoke dosežke tudi dosegli, mora manager zaposlene pritegniti k načrtovanju in oblikovanju načina opravljanja dela, s tem da vedo, kako naj bi delo opravljali zdaj in v prihodnje. To sodelovanje pri oblikovanju delovnih nalog je ena tipičnih in uspešnih sestavin sodobnega uspešnega managerja. Uspešen manager naj bi sodelavce tudi oskrbel z vsemi viri (sredstvi, delovnimi razmerami), ki jih potrebujejo za dobro opravljanje nalog in odstranjeval vse ovire, ki se lahko pojavijo pri delu zaposlenih. Poleg tega nenehno pregleduje delovne razmere, išče ustrezne poti in svetuje možne rešitve, spodbuja učenje in osebni razvoj ter išče dejavnike, ki bi motivirali sodelavce in jih vgrajuje v delo in delovno okolje.

Slika 2: Ključne sestavine uspešnega managementa



Vir: Možina, 2002, str. 29.

Taylor (v Možina, 2002, str. 31) je raziskoval vodenje v neki organizaciji, v svojih zaključkih pa je poudaril, da bi morali managerji delovati predvsem tako:

- redno komunicirati s sodelavci, jih poslušati in skupno reševati probleme;
- omogočati povratne informacije o dosežkih;
- razvijati različne vrste dela, nove naloge in projekte;
- nagrajevati v skladu z dosežki in strokovnim razvojem.

Skrivnost do uspeha pravega managerja je njegova zmožnost razumeti ljudi, s katerimi dela in od katerih je pravzaprav odvisen ter polna izraba njihovih prednosti, njihovih načinov dela in vrednot (Možina, 2002, str. 31).

2.5. Naloge managerja in vloge, ki naj bi jih imel

Manager skuša doseči cilje organizacije, zato opravlja naloge oz. funkcije, ki so pomembne za uspešno delovanje organizacije. Ostale naloge pa prepušča tistim podrejenim, ki so zanje najboljše usposobljeni. Veliko avtorjev (Tavčar, 1994, str. 148; Rozman, 1993, str. 71; Dessler, 2001, str. 3 in drugi) navaja štiri osnovne naloge, ki jih manager opravlja. Te naloge so:

- **načrtovanje oz. planiranje**, kjer naj bi si manager zamišljal cilje, rezultate in poti za njihovo doseganje. S planiranjem si zamišlja izvedbo in vnaprej preprečuje probleme, ki bi lahko nastopili, upošteva pa tudi možne posledice sprejetih odločitev v prihodnosti,
- **organiziranje**, ki je proces ustvarjanja sestava medsebojnih odnosov, razmerij med zaposlenimi, ki bodo omogočili izvajanje planov in doseganje postavljenih ciljev. Proces organiziranja vodi k nastajanju oddelkov, opisu dela in delovnih mest,
- **vodenje** je najbolj tipična naloga managerja. Namen funkcije vodenja je usmerjanje, vplivanje in motiviranje vseh zaposlenih, da delujejo v skladu s politiko organizacije, se pravi, da se naredi vse potrebno za doseganje zastavljenih ciljev. Med funkcije vodenja lahko prištejemo tudi funkcije komuniciranja, kadrovanja, poveljevanja, reševanja problemov, sprožanja akcij, svetovanja, informiranja, poučevanja itd. Vse to označujemo kot vodenje v najširšem smislu.
- **nadzorovanje oz. kontroliranje** je proces, pri katerem naj bi manager preverjal in nadziral uporabljene postopke in s tem tudi zaposlene ter pregledoval dosežke in jih primerjal s planom. V primeru odstopanj od planov mora manager določiti ustrezne popravne ukrepe,
- Lipovec (1987) in Drucker (1999) navajata še **kadrovanje** kot posebno nalogo managerjev, kjer naj bi manager moral poskrbeti za ustrezno delovno silo v podjetju in za njen razvoj.

Naloge managerjev: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola se med seboj prepletajo in so glede na raven managementa različno poudarjene. Na višjih ravneh prevladujeta zlasti planiranje in organiziranje, na nižji pa zlasti vodenje, torej odnosi s podrejenimi. Skozi vse našete naloge managerja se prepletajo tudi usklajevanje, odločanje in delegiranje in jih tako ne obravnavajo kot posebne naloge managerjev.

Managerji opravljajo svoje naloge, ko delujejo v eni ali v več vlogah. Vloga predstavlja ustaljeno obliko načina vedenja in nam kaže, kako manager opravlja naloge. Managerji naj bi po Možini (1994, str. 21-22) imeli več vrst vlog:

Medosebne vloge, ki vsebujejo odnose med ljudmi, točneje med managerjem in posamezniki:

- **zastopniška**: nanaša se na zastopanje organizacije navzven ob raznih svečanostih, ob

- podpisovanju dokumentov ipd.,
- *voditeljska*: povezana je z usmerjanjem in vplivanjem managerja na podrejene, na koordiniranje, motiviranje in usposabljanje zaposlenih in
 - *povezovalna*: managerjeva naloga je vzdrževanje in oblikovanje povezav ter komunikacijskih mrež med deli organizacije in okoljem.

Informacijske vloge, s katerimi uspešen manager gradi mrežo stikov iz notranjega in zunanjega okolja, da zbere potrebne informacije, ki si jih nato posamezniki in skupine v mrežah izmenjujejo:

- *pregledovalna*: sestoji iz iskanja, pridobivanja in pregledovanja informacij,
- *posredovalna*: nanaša se na posredovanje informacij članom organizacije in
- *predstavniška*: sestoji iz dajanja ustreznih informacij drugim, predvsem zahtevam javnosti.

Odločevalske vloge, kjer pridobljene informacije managerji uporabljajo pri odločanju v vsakodnevni dejavnosti (Kralj, 1998, str. 14):

- *podjetniška*: planiranje in izvajanje novih programov ali dejavnosti, npr. uvajanje nove tehnologije, delovnega časa, delegiranje nalog, projektov, načrtovanje novih idej....,
- *vloga reševanja problemov*: hitro in učinkovito reševanje problemov in odpravljanje motenj,
- *razdeljevalska*: določanje in razporejanje virov po organizaciji glede na prioritete, proračun in terminske načrte in
- *pogajalska*: iskanje skupnega dogovora.

Vse te vloge so med seboj povezane ali pa si nasprotujejo in imajo različen pomen pri managerjih v različnih organizacijah, okolju in času delovanja (Možina, 1994, str. 21-22). Uspešen manager združuje vseh deset vlog, ki jih opravlja ob različnih priložnostih oziroma okoliščinah.

Zanimiv je tudi pristop Adizesa (1996, str. 25), ki je opisal štiri vloge managerja potrebne za dolgoročno učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetja: proizvodjalno, administrativno, podjetniško in integrativno. Svoj model je poimenoval model PAEI (angleške začetnice posamezne besede), predstavlja pa model participativnega managementa. Manager kot proizvajalec (P) naj bi proizvajal boljše rezultate, kot to zmora konkurenca. Vloga administratorja (A) managerju nalaga planiranje, koordinacijo in kontroliranje izvajanja, za kar pa mora imeti več znanja in energije kot ostali. Manager kot podjetnik (E) naj bi odločal, določal cilje, strateško planiral in vodil politiko podjetja. Integrativna vloga (I) pa od managerja zahteva motiviranje in promoviranje zaposlenih (Lipičnik, 1994, str. 2-3). Če so vse štiri vloge združene v enem managerju, govori Adizes (1996, str. 31) o idealnem managerju (PAEI manager), hkrati pa dodaja, da tak manager v stvarnosti ne obstaja. Obstajajo pa managerji, pri katerih prevladuje ena ali druga vloga.

Zato bi podjetje moralo težiti k izoblikovanju skupine managerjev oz. managementa, v katerem bodo združene vse vloge. Le na ta način bo podjetje lahko uspešno poslovalo.

Glede na vse naloge, ki jih manager opravlja in glede na vloge, ki naj bi jih predstavljal, je razumljivo, da mora imeti manager veliko raznovrstnih zmogljivosti, ki jih navajam v nadaljevanju.

2.6. Sposobnosti, ki naj bi jih imel manager

Pogoj za uspeh podjetja predstavljajo ljudje in njihove zmožnosti. Same zmožnosti pa se delijo na (Lipičnik, 1994, str. 6):

- *sposobnosti*: zmožnosti, ki odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami,
- *znanja*: zmožnosti, ki omogočajo reševati znane probleme, takšne, ki jih je človek že videl in rešil,
- *spretnosti*: zmožnosti, ki se nanašajo na človekova motorična znanja in sposobnosti,
- *osebne lastnosti*: sem prištevamo temperament in značaj.

Iz zmogljivosti, ki jih človek ima, lahko sklepamo o njegovem prihodnjem uspehu. Seveda pa mora pri vseh zmožnostih sodelovati še motivacija, ki človeka spodbuja k rezultatom.

Sposobnosti, ki jih manager potrebuje pri svojem delu, so razvrščene v štiri velike skupine (Možina, 1994, str. 27).

- **Tehnične sposobnosti** se nanašajo na uporabo specifičnih metod, tehnik na posameznih področjih dela. To so konkretna znanja in jih običajno poučujejo v ustreznih šolah.
- **Medosebne sposobnosti**, ki omogočajo vplivanje, spodbujanje in reševanje nasprotij med ljudmi in samo delo z ljudmi. Vsak manager bi obvezno moral imeti razvite te sposobnosti, saj je njegovo delo neposredno vezano na delo z ljudmi, zato mora imeti ljudi rad in tudi ljudje njega.
- **Konceptualne sposobnosti** se nanašajo na zamišljanje organizacije in njenih delov kot celote delovanja. Te sposobnosti je zelo težko razviti, ker so pogojene z načinom mišljenja, pomembne pa so v odločitvenih vlogah managerja, ko je treba pregledati okolico v smislu tega, kar se dogaja. Zato bi te sposobnosti morali imeti posebno višji managerji, ki morajo pravočasno zaznati spremembe v okolju organizacije in odgovoriti nanje s pravnimi odločitvami.
- **Komunikacijske spretnosti** se tičejo pošiljanja in sprejemanja informacij, misli, občutkov in mnenj. Managerji na vseh ravneh porabijo precej časa za razne vrste komuniciranja, zato se od njih pričakuje, da so večji komuniciranja. Z dobro

komunikacijo lahko manager ustvari ugodno situacijo za delo, torej brez dobre komunikacije ni dobrega managerja.

Tate (1995, str. 175) pravi, da mora uspešen manager imeti določene ključne zmožnosti (kompetence):

- **Zmožnost pridobivanja informacij.** Manager kot podlago za sprejemanje odločitev v organizaciji uporablja različne vrste informacij in široko paleto virov za oblikovanje bogatega informacijskega okolja.
- **Oblikovanje koncepta.** Na osnovi pridobljenih informacij oblikuje modele, koncepte in postavlja hipoteze oz. ideje. Zaveda se trendov in učinkovito povezuje različne informacije.
- **Konceptualna fleksibilnost.** Pri planiranju in sprejemanju odločitev upošteva različne možnosti. Pri vsaki možnosti poišče prednosti in slabosti in se na njihovi osnovi tudi odloča.
- **Medsebojno razumevanje.** Uporablja odprta vprašanja, povzetke, parafraziranje in podobno, da bi razumel koncepte, ideje in občutke sodelavcev. Mora se znati postaviti v kožo svojih sodelavcev in pogledati na dogodke z vidika druge osebe.
- **Ravnanje s timi.** Sposoben je oblikovati skupine oz. time v katerih imajo člani razdeljene naloge. Vsak od članov se mora počutiti enakovrednega, spoštovanega in imeti enako moč.
- **Napredna naravnost.** V podjetju vzdržuje pozitivno organizacijsko klimo v kateri se posamezniki zavedajo svoje pomembnosti, prednosti in slabosti. Omogoča jim stalno dodatno izobraževanje.
- **Vpliv (njegovo vedenje je za vzor).** Uporablja različne metode za doseganje podpore pri svojih idejah in strategijah (prepričljivi argumenti, uporaba simbolov, oblikovanje povezav, apeliranje na interese ostalih, vzorno vedenje, ...)
- **Samozavest.** Jasno izraža svoja stališča do obravnavanih zadev. Ko je potrebno, sprejema odločitve brez oklevanja in se obveže, da skupaj s sodelavci v skladu z njimi tudi delujejo. Izraža upanje v prihodnji uspeh sedanjih odločitev.
- **Predstavitev.** Svoje ideje izraža jasno in na način, da publika ali druga oseba razume bistvo povedanega. Učinkovito uporablja tehnične, simbolične, neverbalne in vizualne pripomočke.
- **Aktivna naravnost.** Strukturira naloge za time, izpeljuje zastavljene plane in ideje, prevzame odgovornost za vse vidike situacije.
- **Naravnost k stalnemu izboljševanju.** Meri napredek, stalno poskuša povečevati učinkovitost in izboljševati stvari.

Za izvajanje posamezne vrste nalog pa mora imeti manager določena znanja (Cvetkovič, 2002, str. 13):

- **Konceptualna znanja,** ki obsegajo sposobnosti generiranja posameznih pojavov v celoto in razumevanje le-teh. Omogočajo razumevanje posameznih problemov

- (pojavov) z vidika celote in povezovanje posameznih pojavov s trendi v okolici.
- **Vodstvena znanja**, ki obsegajo vsa potrebna znanja z vidika tehnik in metod vodenja ter temeljna znanja s področja medčloveških odnosov, delo s skupinami in delovnimi teami.
 - **Tehnična znanja**, ki so specifična znanja s posameznih področij in obsegajo poznavanje metod in tehnik dela na tem strokovnem področju.

Trunk Širca in Tavčar (2000, str. 14) sta razdelila lastnosti managerjev na:

1. strokovna znanja in veščine, potrebne za poslovanje organizacije kot instrumenta za doseganje ciljev;
2. vedenjska znanja in veščine za vodenje (vplivanje, usmerjanje) sodelavcev in drugih udeležencev organizacije v skladu s cilji organizacije;
3. etičnost odločanja in moralnost delovanja kot pogoj za zaupanje lastnikov, za zaupanje sodelavcev kot osnovo uspešnega vodenja, za zaupanje partnerjev organizacije.

Po Kralju (2001, str. 49) so glavne odlike managerja sposobnost presojanja (analiza, sinteza), ustvarjalnost v pripravljanju odločitev (sposobnost učenja in uporabljanja novih dosežkov) ter zavedanje posebnosti intuitivnega odločanja z uporabo zavesti in podzavesti, analize in intuicije, razuma in čustev, izkušenj in znanja. Poleg tega mora biti manager sposoben odločanja z obvladovanjem negotovosti in tveganj ter obvladovanjem snovanja, planiranja, organiziranja, koordiniranja, komuniciranja, vodenja ljudi k izidom, motiviranja in nadziranja ter sposoben uresničevati svoje odločitve in pri tem tudi uspešno komunicirati z okoljem.

Lipičnik (1998, str. 320) je povzel Adizesa, ki pravi, da je za dobrega managerja potrebnih devet značilnosti:

1. Sposobnost izpolnjevanja vseh štirih vlog, čeprav se v vseh štirih ne more izkazati. Odlikovati se mora v vsaj eni vlogi in izpolnjevati osnovne zahteve drugih.
2. Zavedanje svojih prednosti in slabosti, to pomeni, da pozna sebe.
3. Stik z družbenim okoljem – sprejemanje povratnih informacij o sebi.
4. Uravnoteženo stališče o samem sebi.
5. Sprejemanje svojih prednosti in pomanjkljivosti, sposobnost samokritičnosti.
6. Prepoznavanje vrlin in odlik drugih.
7. Sprejemanje mnenja drugih (drugačnega mišljenja).
8. Reševalec sporov oziroma sposobnost ravnanja s spori.
9. Ustvarjalec okolja, v katerem živi.

Görg, ki je mlajši avtor kakor Možina in je tudi sam manager, pa v svojem delu (Görg, 1991, str. 60-89) govori, kakšen naj bi bil uspešen manager prihodnosti:

- Manager mora biti inteligenčen. Sposoben mora biti logičnega in kritičnega mišljenja.

- Manager mora obvladati odnose z javnostmi. Zato mora biti samozavesten, znati mora nastopati, izžarevati mora moč in tudi smisel za humor ne sme manjkati. Tudi sam zunanji videz je zelo pomemben.
- Görg glede šolske izobrazbe meni, da ni nujna za uspešnost managerja, da pa čedalje več ljudi konča razne managerske in druge šole in zato izobrazba ne odloča več o dejanski karieri, ampak o tem, ali ima možnost zanjo. Nesporno pa se Görgu zdi pomembno obvladanje tujih jezikov.
- Inozemske izkušnje so kvalifikacija, ki jim, po mnenju Görga, čedalje bolj raste pomen v profilih zahtev, ki se postavljajo managerjem. To je posledica čedalje večje internacionalizacije gospodarstva, ki zahteva od managerjev zmožnost ravnanja ne le z različnimi kulturami posameznih dežel, temveč tudi z različnimi podjetniškimi kulturami. Vsak manager bi zato moral imeti delovne izkušnje v tujini. Zgolj službena potovanja ne zadostujejo.
- Manager mora biti tudi človek, ki je sposoben odkrivati talente in jih tudi navezati nase. Dobrega managerja tako spoznamo po številu talentov, ki jih je zbral okoli sebe. Na ta način si manager priskrbi svoje naslednike.

Tako Görg kakor tudi Možina postavljata veliko zahtev glede managerjevih sposobnosti. V literaturi tako zasledimo dve struji. Prva trdi, da se mora manager roditi, torej da ima vse sposobnosti že prirojene, drugi pa zagovarjajo tezo, da se vse te sposobnosti naučiti. Resnica glede tega pa je najbrž nekje vmes. In zato se pred podjetji postavlja zelo težka naloga, na kakšen način odkriti človeka, ki bi ustrezal vsem tem zahtevam, ki sem jih predhodno navedla.

Da bi vodja lahko dobro opravljal svoje naloge, mora imeti tudi avtoriteto, to pomeni, da ima priznane pravice in sposobnosti za vodenje. Avtoriteta je odvisna od (Bizjak, Petrin, 1996, str. 140):

- **Institucionalnih danosti**; delavec mora biti na vodilno mesto imenovan, zato so njegove obveznosti določene z zakonskimi in organizacijskimi predpisi.
- **Karizme, to je osebnostnih lastnosti**; posameznik že na zunaj vzbuja zaupanje s svojim vedenjem. Pravimo, da ima prirojene sposobnosti vodenja.
- **Znanja in sposobnosti za določeno delo**; delo je vedno zahtevnejše, zato sodelavci spoštujejo vodjo, ki jim ob težavah pri delu lahko pomaga.

Kateri dejavniki so v določenih delovnih okoljih prevladujoči, je odvisno od dela samega, zahtevnosti dela, izobrazbe delavcev in nekaterih drugih dejavnikov.

Proces globalizacije zahteva od managerjev razvijanje nekaterih sposobnosti. Te so (Re-designing Management Development in the New Europe, 1999, str. 51):

- sposobnost vodenja v različnih kulturah in poslovnih okoljih,
- sposobnost vzpostaviti managerske in projektne teame iz različnih kultur,

- sposobnost privabiti ljudi iz različnih držav v svoje podjetje,
- sposobnost prilagajati se globalnim spremembam,
- sposobnost nadzorovati poslovni napredek globalno in lokalno,
- sposobnost razvijati in izvrševati globalne strategije.

Vprašanje, ki si ga zastavljajo mnogi je: se dober manager rodi ali se je mogoče managementa zgolj naučiti? Nedvomno lahko zaključimo, da nekatere sposobnosti in značajske lastnosti vrhunski manager mora imeti. Med njimi so med najpomembnejšimi sposobnost komuniciranja, organizacijske sposobnosti, sposobnost znajti se v kriznih in stresnih situacijah, pa tudi smisel za koordinacijo, sposobnost tveganja in odgovornosti, sposobnost poslušanja drugih, jih razumeti in biti razumljen. Seveda pa se mora stroke – financ, prava, razumevanja števil, jezikov, pogajalskih veščin, motiviranja sodelavcev, strategije vodenja, načrtovanja dela in časa, naučiti.

3. GLASBENA INDUSTRIJA

»Glasba je čudna stvar. Skoraj bi rekel, da je čudež. Saj je v sredi med misijo in fenomenom, med duhom in materijo, je nejasen posrednik, ki je in ni podoben vsaki izmed stvari, ki jo posreduje – duhu, ki se hoče razodeti v času, ter materiji, ki lahko obstaja brez prostora.« Heinrich Heine

Glasba je način komuniciranja. Včasih je predstavljala predvsem del identitete nekega področja, neke skupine ljudi, v prejšnjem stoletju pa se je skupaj z novo tehnologijo produkcije in reprodukcije, z razvojem in uveljavljanjem množičnih medijev, tudi vloga glasbe spremenila. Glasba je postala način množičnega komuniciranja. Z razvojem medijev in glasbene industrije se je začel izgubljati njen lokalni pomen in njen kulturni namen, saj se je iz enega mesta lahko v razmeroma zelo kratkem času razširila po celem svetu, glasba pa je postala nov način pridobivanja velikih dobičkov. Za večino ljudi je glasba postala samoumevna, saj se z njo srečujemo prav vsak dan. Spremlja nas v skoraj vseh javnih lokalih, domovih in avtomobilih, tako da dobimo občutek, da je to nekaj abstraktnega in javnega. V ozadju pa se je razvila globalna industrija, ki te glasbene stvaritve vzpodbuja, promovira in trži.

3.1. Pojem glasbene industrije

Glasbene plošče, kasete in zgoščenke so rezultat formalno organizirane industrije. Med osnovnim izvajanjem glasbe in končnim poslušalcem je tehnološki proces ustvarjanja, mešanja, prilagajanja in prenašanja zvoka na trak, in pa tudi ekonomski proces, ki vključuje iskanje občinstva, »pakiranje« izdelka, trženje in končno prodajo. Glavni cilji

glasbene industrije so usmerjeni v kopičenje kapitala, kar se dosega predvsem z ustvarjanjem in prodajo popularne glasbe, katere namen je postal neločljiv od pojma množičnega tržišča.

Ko je govora o glasbeni industriji, se moramo zavedati, da gre za veliko širši pojem od produkcije nosilcev zvoka, ki je le eden njenih sestavnih delov. Glasbeno industrijo sestavljajo številne dejavnosti (Šarac, 2002, str. 10):

1. fonogramska industrija (založništvo, prodaja in distribucija posnetih nosilcev zvoka);
2. glasbeni založniki notnih edicij;
3. koncertno managerska dejavnost glasbenih izvajalcev;
4. skladateljsko aranžerska dejavnost;
5. distribucija in veleprodaja nosilcev zvoka;
6. avtorska zaščita licenc;
7. dejavnost glasbenih tonskih studiev in ostalega snemalnega sektorja;
8. dejavnost simfoničnih orkestrrov;
9. glasbena svetovalna dejavnost;
10. internetna prodaja;
11. industrija glasbil in ostalih elektronskih naprav, namenjenih produciranju glasbe.

Zgoraj naštetje dejavnosti so v svetu lepo zajete in v glasbeni industriji funkcionalno razdeljene, v Sloveniji pa katero od dejavnosti opravlja kar založba. Založniških hiš imamo kar nekaj: Menart Records, Nika Records, Dallas, Multimedia Records, Založba kaset in plošč RTV Slovenija, Cela pametna založba, Matrix Music itd.; glasbeni založnik notnih edicij je npr. Društvo skladateljev Slovenije; koncertno managersko dejavnost izvajajo Cankarjev dom, Škuc, Ropot; nekatere managerske dejavnosti pa prevzemajo tudi založbe (npr. Menart). Skladateljsko aranžersko dejavnost sestavljajo posamezniki, distribucija in veleprodaja nosilcev zvoka pa je v Sloveniji slaba. Težko govorimo o kakšni veleprodaji, saj je število posameznih distribuiranih nosilcev zvoka v razne nakupovalne centre, CD shope in ostale trgovine z mešanim blagom, majhno (od enega pa do približno deset, v izjemnih primerih tudi več). Zavod IPF (Zavod za uveljavljanje pravic izvajalcev in proizvajalcev fonogramov Slovenije) skrbi za kolektivno uveljavljanje in zaščito pravic izvajalcev in proizvajalcev fonogramov kot jih določa Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah, avtorsko zaščito licenc izvaja SAZAS (Združenje skladateljev, avtorjev in založnikov za zaščito avtorskih pravic Slovenije), dejavnost glasbenih tonskih studiev pa razni studii (studio Tivoli, studio RTV Slovenija). Prav tako imamo kar nekaj simfoničnih orkestrrov (Simfonični orkester slovenske filharmonije, RTV Slovenije, Opere in baleta). Prave industrije glasbil v Sloveniji ni, imamo pa nekaj manjših podjetij, ki izdelujejo svetovno znana glasbila, npr. harmonike Zupan in Melodija, kitare Sever, godala Demšar (predvsem violine).

3.2. Kratka zgodovina glasbene industrije

Glasbena industrija je multimilijonski posel, katerega center je zgodovinsko gledano v Združenih državah Amerike. Osnova glasbene industrije je gramofonska plošča, katere zametke lahko najdemo že konec 19. stoletja, ko je Thomas Alva Edison iznašel fonogram, ki pa je nudil komaj razpoznavno melodijo. Pravi začetek in razcvet glasbenega založništva pa je postavljen šele v leto 1900, ko je bila izumljena prava gramofonska plošča. V prvih letih so si patent gramofonske plošče in tehnologijo snemanja lastili trije proizvajalci; Victor, Columbia in Edison, ki so tako brez težav preprečevali konkurenco. Po letu 1920, ko je imenovanim podjetjem licenca potekla, pa so se začele pojavljati številne neodvisne založbe, ki so sprva objavljale predvsem izvorno ameriško glasbo, kot so jazz, blues, gospel, rhythm&blues ipd. Te založbe so prepoznavale talente in obete svojih varovancev in so tako pripomogle k popularizaciji novih žanrov (Golič, 2002, str. 223).

V začetku 30-ih je prodaja plošč sicer začela upadati, vendar je do konca tega desetletja ameriška založba Decca poskrbela za ponovno rast z uvajanjem boljše tehnologije, ki je prinesla boljši zvok, s popularizacijo številnih glasbenih skupin in z boljšo distribucijsko mrežo, kar je vplivalo na znižanje cen gramofonskih plošč. Zanimanje za plošče se je nadaljevalo tudi v času druge svetovne vojne, ko so v ospredje stopile majhne glasbene skupine. Na sceno se je vrnila tako belska kot črnska ruralna glasba, popularnost džuboksov pa je še nekoliko povečala prodajo plošč (Golič, 2002, str. 223).

Pravi bum za glasbeno založništvo pa se je s ponovno izboljšavo tehnologije in s pojavom rock'n'rolla zgodil v 50-ih letih. Razširila se je uporaba magnetofona, ki je z možnostjo nasnemavanja in presnemavanja dovoljeval različne popravke na že posneti skladbi, kar je zmanjšalo stroške in povečalo kvaliteto izdelkov. Pevci niso bili več le izvajalci pesmi, ampak so postali tudi avtorji in obratno. S pojavom lestvice rhythm&bluesa je bila sprejeta črnska glasba. Začela sta se spreminjati pomen in struktura ameriške popularne glasbe. S fenomenom rock'n'rolla se je prodaja plošč med leti 1954 in 1957 povečala kar za dvakrat (Golič, 2002, str. 223-225).

V 60-ih letih je bila rast industrije zabave še posebej izrazita, ne samo na glasbenem, temveč tudi na drugih področjih. V glasbeni industriji pa je morda največji pomen dobila rockovska glasba, ki je s svojim uporom, protesti in splošnim nestrinjanjem s prevladujočo kulturo postala velik posel. Druga značilnost tega obdobja je upadanje pomena in moči majhnih, neodvisnih založb, ko je skupina The Beatles postavila nove komercialne standarde. Vse več izvajalcev tako v Evropi (predvsem v Veliki Britaniji) kot tudi v Ameriki je doživljalo uspehe, kar je povečalo konkurenco, to pa je za sabo potegnilo celo verigo dogajanj znotraj industrije. Vložki v produkcijo plošč so se večali, snemalna tehnika je postala vse bolj zapletena in zahtevna, tudi večmesečno studijsko delo in poslovanje

majhnih založb je postajalo vse bolj tvegano, saj ni dohajalo vse višjih finančnih vlaganj. Zmanjšale so se njihove distribucijske zmožnosti – zanje na trgu preprosto ni bilo več prostora (Golič, 2002, str. 225-227). Časi prvinskega nagona rock glasbe so se tako počasi zaključili in založbe so zbirale le potencialno komercialno uspešne izvajalce. Velike založbe so se širile in v kot potiskale majhne neodvisne založbe, ki niso imele dovolj kapitala, da bi podprle potencialnega avtorja in izvajalca hita, tudi če jim ga je uspelo odkriti.

Leta 1981 se s pojavom MTV-ja - glasbene televizije marsikaj spremeni. V središče glasbenega marketinga se postavi podoba, videz postane vsaj tako pomemben ali celo pomembnejši od same pesmi. S podobo se glasbenemu izdelku doda tisto, kar mu manjka, ali pa se mu preprosto le poveča vrednost. Videospoti so postali eden izmed najpomembnejših promocijskih materialov glasbene industrije (Bašin, 2002, str. 203).

Glasbena industrija deluje popolnoma enako kot vse ostale gospodarske panoge in sem sodi tudi združevanje kapitala. Manjše založbe so se začele združevati z večjimi in velikimi in tako so se 90. leta začela s tako imenovanimi »Big Six«, šestimi velikimi založbami, ki v glavnem kontrolirajo glasbeni trg in glasbeno produkcijo po vsem svetu. To so Time Warner, EMI, Universal, Sony Music, BMG – Bertelsmann Music group in Polygram. Do konca devetdesetih pa so z združitvijo Universal in Polygram ter Time Warner in EMI velikih šest postali veliki štirje (»Big Four«) (Bašin, 2002, str. 203).

3.3. Struktura glasbene industrije

Proizvajalci fonogramov, glasbene založbe in avdio-vizualni masovni mediji tvorijo jedro glasbene industrije, ki jo dopolnjujejo glasbeno produkcijske hiše (studii), koncertni prireditelji, organizatorji turnej, trgovci in tiskani mediji.

Naj najprej pojasnim razliko med proizvajalci fonogramov (»record labels«) in glasbenimi založbami (»publishers«). Proizvajalci fonogramov črpajo svoj repertoar iz bazena avtorskih stvaritev, ki jih dobijo ali že posnete, ali pa financirajo njihovo snemanje, razmnožijo na nosilce zvoka, distribuirajo in prodajajo. Glasbene založbe pa so ali lastniki avtorskih pravic stvaritev (ker so jih kupile od avtorjev), ali pa zastopajo avtorje pri ovrednotenju njihovih avtorskih del. S pomočjo kolektivnih organizacij za uveljavljanje avtorskih pravic (pri nas SAZAS za avtorske pravice in Zavod IPF – Zavod za uveljavljanje pravic izvajalcev in proizvajalcev fonogramov Slovenije za sorodne pravice, ki so povezane z glasbenim ustvarjanjem in nosilci zvoka) pobirajo tantieme oz. izplačila avtorjem za uporabo njihovih del od vseh, ki uporabljajo avtorsko zaščiteno stvaritev. Tantieme posredujejo avtorjem, pri tem pa pobirajo provizijo, ki je odvisna od sklenjenih pogodb z njimi (Bez nec, 2002, str. 2).

V več kot sto letih je fonogramska industrija izoblikovala dve glavni dejavnosti, ki sta se v svoji osnovi zelo malo spremenili: management z umetniki in repertoarjem ali Artist & Repertoire management (A&R management) in marketing ali trženje. Ti dve dejavnosti označujeta vhodno in izhodno funkcijo sistema (Bez nec, 2002, str. 17). Na eni strani je cilj dejavnosti razvijati ali izbrati nove produkte iz vedno novih glasbenih stvaritev, ki ustrezajo konkretnemu ali navideznemu povpraševanju (input), na drugi strani pa z uporabo razvitih distribucijskih omrežij in promocije poskuša te produkte čim bolj dobičkonosno prodati (output). Kateri umetnik bo uspel s kakšnim produktom pri kateri publiki, pa je zelo težko napovedati.

Kolesje glasbene industrije vrti veliko različnih posameznikov in veliko poklicev, ki prinesejo izdelek od glasbenika do potrošnika, poslušalca. Oni zalagajo, upravljajo in kontrolirajo glasbeni trg in njihove izdelke. Že sam glasbeni izdelek sestavljajo različne komponente, kot so besedilo, melodija, priredba, ovitek, videospot, vse to pa je treba tudi prodati, kar kaže na potrebo po različnih kadrih.

Glasbenik ima navadno najprej stik z **managerjem** ali **agentom**, ki skrbi za razvoj in uspeh glasbenika in ki naj bi mu glasbenik tudi najbolj zaupal, tako v zasebnih kot v poslovnih zadevah (Fabčič, 2002, str. 216).

Naloga **A&R oddelka** (angl.: Artist and Repertoire) oziroma A&R managerja je iskanje in novačenje novih talentov in s tem novih tržnih priložnosti za založbe. A&R managerji se pri svojem »lovu« natančno držijo zahtevanih konvencij svojih založnikov, profesionalnih zahtev, kulturnih vrednot in estetskih prepričanj, pri tem pa ustvarjalce pogosto primerjajo z že uveljavljenimi glasbenimi skupinami in pevci (Bulc, 2002, str. 121). Zaposleni na tem oddelku so lahko vključeni v vsak vidik razmerja, ki ga ima izvajalec z založbo – od začetnih pogajanj in podpisovanja pogodbe do vaj, aranžiranja in snemanja pesmi do povezovanja z zaposlenimi v marketingu, videoprodukciji in promociji. Uspešni zaposleni v tem oddelku so najvišje plačano osebje v glasbeni založbi. Glavni kriteriji, na podlagi katerih se založba odloči za izvajalca, so nastop v živo, izvornost in kvaliteta pesmi oz. materiala, posnet nastop in glas, njihovo pojavljanje in imidž, nivo osebne zavzetosti, entuziasma in motivacije ter dosedanja dosežki izvajalca (Negus, 1992, str. 53).

Osrednji položaj ima v celi zgodbi prav gotovo **marketinški oddelek** založbe, ki mora poskrbeti za to, da pridejo informacije o novem izdelku do javnosti in do potencialnih kupcev. Ljudje, ki pri glasbeni založbi skrbijo za marketing, morajo dobro poznati glasbeni trg ter želje in potrebe potrošnikov različnih glasbenih zvrsti, da lahko glasbeni izdelek »zapakirajo v primerno embalažo«. To pomeni, da morajo poskrbeti za razvoj posameznih izvajalcev z ustvarjanjem njihove podobe in imidža, s povezovanjem vizualne komponente z glasbeno. Potrošnja glasbe je vedno povezava med poslušanjem zvoka in opazovanjem podob, ki skupaj vzbuja določene vrednote, verovanja, čustvovanja in identitete (Bulc,

2002, str. 128). Posredniki v marketingu vztrajno poskušajo povezati kulturne identitete ustvarjalcev z izkušnjami, vrednotami in prepričanji določenega segmenta javnosti. Sodelovanje marketinškega in A&R oddelka je jedro glasbene industrije. Odnos med njima dokončno začrta pot, kjer sta zvok in imidž združena (Negus, 1992, str. 63).

V sklopu marketinškega oddelka deluje **produktni management**, ki ima opraviti z razvojem internacionalnih ali nacionalnih tržnih poti in javne podobe. Njihovo delo obsega vse od PR materiala (»public relations« - tiskovine, posterji, članki, letaki), oglasov v časopisih in na televiziji pa vse do kompleksnih reklamnih kampanj, ki obsegajo vse medije, možnosti nastopov in prezentacijskih oblik, velikokrat tudi v kombinaciji s kakim potrošniškim izdelkom. Zelo pomemben del njihovega dela je tudi produkcija videospotov za glasbene televizije, ki jih po dogovoru s tržniki velikokrat naredijo neodvisni producenti.

Ko je izdelek končan, ima zelo pomembno vlogo **promocijski oddelek**, ki skrbi za to, da se glasbeni izvajalci in njihove skladbe čim pogosteje pojavljajo na radijskih in televizijskih postajah ter v tiskanih medijih. Promocijski oddelki imajo v ta namen na razpolago različna orodja, kot so demo posnetki, biografski zapisi, fotografije itd. Velikokrat pa razmerje med glasbenimi promotorji in odločevalci v medijskih hišah temelji na principu »daj – dam«. Na primer za predvajanje v etru, promotor lahko ponudi brezplačne vstopnice za nekega drugega glasbenega varovanca založbe (Bulc, 2002, str. 128). Poleg tega poteka tudi koordinacija med organizatorji koncertov in mediji, tako da v primeru koncerta glasbenik dobi potrebno medijsko podporo v povezavi z aktualnim nosilcem zvoka. Tržniki razpolagajo z razvejano mrežo kontaktov s programskimi direktorji, uredniki, novinarji, DJ-ji in organizatorji, katere morajo prepričati o kvaliteti svojih produktov. Ti izhajajo tedensko, zato je najboljši promotorjev argument, ki priča o kvaliteti izdelka, dobra uvrstitev na lestvici. Promocijski oddelek organizira tudi nastope svojih glasbenikov na raznih televizijskih in radijskih oddajah v promocijske namene, pa tudi razne promocijske zabave, ki imajo v medijskem svetu velik odmev (Hirsch, 1969).

Oddelek za odnose z javnostmi mora poskrbeti za zadovoljive odnose med različnimi akterji v produkciji glasbenega izdelka, se pravi med posamezniki v različnih poklicih znotraj glasbene založbe, ter sodelovati z marketinškim oddelkom pri ustvarjanju javnega imidža izvajalca. Skrbi za izvajalčevo predstavitev v medijih, tudi v tistih, ki niso nujno direktno povezani z njegovo osnovno dejavnostjo, se pravi z glasbo. Tu gre predvsem za predstavitev izvajalčeve zasebnosti in življenjskega stila ter tudi za pojavljanje na raznih prireditvah in dogodkih, kjer se ponavadi pojavljajo tudi novinarji. »Za to, da nekdo postane uveljavljen rock glasbenik ali pevec, torej nikakor ni dovolj zgolj obvladovanje instrumenta ali posedovanje 'zrna glasu', temveč tudi kompetentnost za komunikacijo z različnimi profili medijskih novinarjev« (Bulc, 2002, str. 129).

Producenti zvoka in slike so tisti, ki odločajo o tem kaj naj bo posneto in predvsem na kakšen način naj bo izdelek posnet. Pri tem so glasbeni producenti tisti, ki skrbijo za zvočno podobo in nadzorujejo delo tonskih tehnikov, ki v studiih z mešanjem zvokov in različnimi dodelavami ustvarijo končni izdelek. Njihov cilj je dobiti čim bolj »suh« zvok posnetka, da ga lažje spreminjajo med končnim mešanjem zvoka. Mešanje zvoka je ustvarjalni proces, saj so mnoge glasbene skupine poznane prav po svojem tipičnem in razpoznavnem zvoku (Jones, 1996, str. 207-211). Producenti slike pa so tisti, ki skrbijo za primerno vizualno podobo glasbenega posnetka, to pomeni, da nadzirajo snemanje in režiranje videospotov. Popularna glasba brez tehnologije ne bi obstajala v takšni obliki, kot je danes. Še posebno snemalna tehnologija zvoka je tista, ki vpliva na izkušnje o popularni glasbi (Jones, 1992, str. 1).

Prodajni oddelek se ukvarja z izročitvijo proizvodov trgovcem in vsem, kar je s tem povezano. Dogovorijo se o rabatih, napravijo obračune in skrbijo za pokritost celotnega tržišča, kateremu je ta proizvod namenjen. Skrbijo tudi za ustrezno reklamo na prodajnih mestih (»point of sale«).

Novinarji in kritiki so pomembni kulturni posredniki med ustvarjalci in potrošniki, ki vplivajo na delovanje glasbene industrije, saj so njihove objave in njihovi prispevki mnogokrat pomembni oblikovalci glasbenih okusov. Tudi glasbene založbe prilagajajo nadaljnjo promocijsko strategijo glede na novinarjeve objave. Ugodna kritika izvajalca, plošče ali koncerta pripomore k večji prodaji, utrjuje položaj glasbenikov nasproti drugim ustvarjalcem in veča njihovo kredibilnost v očeh občinstva, medtem ko ima lahko negativna kritika ravno tako negativen učinek.

Prav tako pa v tem sklopu ne smemo pozabiti na **organizatorje koncertov**, saj je v popularni glasbi, še posebno pa v rock glasbi, koncert eden glavnih mehanizmov za promocijo plošč. Koncert je odlična priložnost za oglaševanje in prodajo plošč. Hkrati je tudi promocijsko orodje za ustvarjanje imena pri ciljnem poslušalstvu ter odlična novica s katero se lahko založba in glasbenik pojavita v medijih tako pred kot tudi po samem koncertu. Naloga organizatorja koncerta je najem dvorane, varnostnikov, skrb za ozvočenje in razsvetljava, prodaja vstopnic itd.

Kulturni posredniki niso zgolj udeleženi v procesih filtriranja ali vzpostavljanja prepoznavne podobe končnega izdelka, temveč se tudi aktivno vključujejo in vmešavajo v procese spreminjanja zvokov in podob popularne glasbe na njeni poti do potrošnikov. Njihova posredniška vloga ne vključuje le proizvajanje izdelka z določeno končno podobo, temveč v ta izdelek prenašajo tudi svoje kulturne preference, vrednote in prepričanja (Bulc, 2002, str. 118). Izven vmesnih posrednikov pa obstaja tudi »veliko število managerskih družb, ki sočasno delujejo kot produkcijska družba, podpisujejo pogodbe z izvajalci in

financirajo razvoj njihove glasbe do točke, ko je primerna za množično potrošnjo« (Negus, 1992, str. 43).

Za izdelavo uspešnega albuma je potrebno, da se glasbenik prepusti in zaupa določene funkcije zgoraj naštetim vmesnikom, saj se bo le tako lahko posvetil svojemu delu. Kulturni posredniki znotraj produkcije glasbe so strokovnjaki, ki se ukvarjajo le z delom svojega oddelka (v sodelovanju z ostalimi oddelki) in so temu primerno tudi usposobljeni.

3.4. Svetovni glasbeni trg

Svetovni glasbeni trg nadzoruje nekaj multinacionalk. Vplivi le-teh se vidijo v številu podpisanih pogodb z izvajalci, produkciji albumov, izdanih nosilcih zvoka in distribuciji glasbe po svetu. Podrobno se vključujejo tudi v produkcijo živih koncertnih izvedb svojih »varovancev« ter nadzorujejo njihove intervjuje in urejajo njihovo vizualno podobo (Lull, 1992, str. 4).

Svetovni glasbeni trg analiziramo na osnovi podatkov organizacije International Federation of the Phonogram Industry (IFPI), ki predstavlja fonogramsko industrijo, njihovi podatki pa so tudi edini relevantni o glasbeni dejavnosti v svetovnem merilu, ki obstajajo. Populacija svetovnega prebivalstva znaša skoraj 6 milijard ljudi, kar pomeni ogromen človeški potencial in trg za fonogramsko industrijo. Ponudbo je izredno težko oceniti, saj obstaja več milijonov različnih albumov. Za informacijo naj omenim, da je bilo v letu 2004 izdanih več kot 100.000 različnih albumov, tako novih kot ponovno izdanih (IFPI, 2005). Največji potrošniki glasbe so ljudje od 30. leta starosti dalje, njihov delež (55%) pa je v okviru svetovnega prebivalstva izredno pomemben. Pomembno je tudi dejstvo, da 91% svetovne populacije živi v državah v razvoju. Ta del prebivalstva zaenkrat ne more nameniti večjih sredstev za produkte glasbene industrije, saj gre večina njihovih prihodkov za zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb. Predvideva pa se, da bo to tržišče v prihodnosti izredno pomembno, saj bo zaradi boljših življenjskih razmer pomembno vplivalo na dvig svetovne prodaje nosilcev zvoka (Šarac, 2002, str. 13). Tu pa je aktualno vprašanje piratstva, saj le-to ogroža in zmanjšuje prodajo nosilcev zvoka. Piratstvo je nelegalno kopiranje zvočnih zapisov, k njegovi razširjenosti pa je vsekakor pripomogla tehnologija CDR snemalnih naprav, ki vsakemu omogočajo enostavno kopiranje zvočnih zapisov, ter uporaba brezplačnih programov, s katerih si je možno zastonj prenesti zeleno glasbo.

3.5. Slovenski glasbeni trg

Začetek fonogramske industrije v Sloveniji sega v začetek 70-ih let, ko so se v okviru tedanje TV Ljubljana odločili, da je potrebno ustanoviti lastno fonogramsko hišo, ki bi skrbela za izdajanje glasbenih del nacionalnega, kulturnega, umetniškega in izobraževalnega pomena. Ustanovljena je bila Kasetna produkcija, ki se je kasneje preimenovala v Založbo kaset in plošč RTV Slovenija hkrati pa je založba Obzorja Maribor v Ljubljani ustanovila Tovarno gramofonskih plošč Helidon. Ti založbi sta dve desetletji popolnoma obvladovali slovenski glasbeni trg, saj so le redki slovenski izvajalci uspeli posneti nosilec zvoka za druge založbe takratne države, še manj pa za katero izmed mednarodnih (npr. Laibach za založbo Mute Records). Sredi 80-ih pride do prvih večjih sprememb glasbenega okusa prebivalstva, kar sovпада s časom iskanja nacionalne identitete. Albume s slovensko glasbo so začeli prodajati v ogromnih nakladah, najvišja je bila 120.000 prodanih izvodov LP-plošč in kaset (album Debela deklca, zasedbe Rendez-Vous). Celotna letna prodaja se je povzpela na 2 milijona nosilcev zvoka s slovensko glasbo. Sprememba družbenega reda leta 1990 je formalnopravno omogočila registracijo podjetij za proizvodnjo in založništvo zvočnih zapisov. Trg je doživel pravi založniški »boom«, saj je bilo v slabem letu registriranih več kot 100 podjetij za proizvodnjo in založništvo zvočnih zapisov. Vendar se jih je v dobrem desetletju uveljavila le desetina (Šarac, 2002, str. 23).

Osnovni oviri pri razvoju domače fonogramske industrije sta majhnost slovenskega trga in jezik. Cena vstopnega vložka, ki ga producent nameni nastanku glasbenega izdelka, tako da investira v glasbenike, izvajalce, studio ipd. znaša v Sloveniji več milijonov tolarjev (v povprečju okoli 3 mio SIT, za priznane izvajalce je ta številka tudi podvojena). Še enkrat toliko je potrebno investirati v promocijo in oglaševanje. Da bi producent pokrtil svojo investicijo v projekt, mora prodati 2000 enot albuma. Glede na majhnost slovenskega trga je to izredno težko doseči, saj omenjeno število doseže oz. preseže le kakšnih dvajset izvajalcev (Šarac, 2002, str. 33). Poleg majhnosti je tudi jezik tisti, ki vpliva na uveljavitev slovenskih glasbenikov v tujini. Čeprav naj bi veljalo, da v glasbi ni meja, pa je ravno jezik tisti, ki skupaj z besedilom in glasbo pritegne poslušalca. Dejstvo je, da se veliko tujih izvajalcev odloči, da posname izdelek v angleščini, najbolj priljubljenem jeziku, in ne v svojem materinem jeziku.

Za normalno delovanje celotne glasbene industrije kot dela industrije zabave je pomemben obstoj zvezdnikov. Ti so temelj zabaviščne industrije in tisti, ki množici poslušalcev ali gledalcev prinašajo neko iluzijo o življenju, sanje in življenjski slog, ki ga ta množica želi doseči. Na njih je zgrajeno vse, kar se potem v obliki nosilcev zvoka, filmov, plakatov, časopisov in ostalega prodaja in trži (Šarac, 2002, str. 34).

Kulturni posredniki, ki sem jih opisala v poglavju 3.3., se nanašajo tudi na slovensko glasbeno industrijo. Seveda ne morem trditi, da je vse enako kot pri tujih proizvajalcih, vendar podobnosti s tujino, ob določenih slovenskih posebnostih ali pomanjkljivostih, obstajajo. Dejstvo je, da je slovenski trg premajhen, da bi proizvajalci fonogramov vzpostavljali takšno infrastrukturo, kot jo poznajo veliki proizvajalci.

A&R management se pri nas reducira na izbor skupin, ki bodo podpisale pogodbo s proizvajalcem fonogramov. To poteka na tri načine (Bez nec, 2002, str. 31):

- »**skavtski sistem**« oziroma iskanje glasbenih izvajalcev na koncertih in prireditvah. Pri nas je ta sistem uveljavljen, vendar v kombinaciji s prejšnjimi dogovori in opozarjanjem izvajalcev nase.
- »**demo posnetki**«, ki jih izvajalci pošiljajo proizvajalcem fonogramov, v upanju, da jih bodo ti slišali in z njimi podpisali pogodbo. Če niso prej dogovorjeni s človekom, ki odloča o tem, koga vzamejo pod svoje okrilje, potem ponavadi teh posnetkov ne poslušajo.
- **dogovor**, ki ga sklenejo A&R manager in izvajalci, do katerega pride zaradi enega od prej naštetih načinov.

Odločitev o izvajalcu, s katerim bodo podpisali pogodbo, poteka bolj ali manj tako kot v tujini. Izvajalec mora z živimi nastopi že prej opozoriti nase, potem ima veliko večje možnosti za uspeh pri proizvajalcu fonogramov. Ko je odločitev sprejeta, se izdelava posnetka prepusti glasbenemu producentu, kjer se A&R management pri nas konča. Z narejenim glavnim posnetkom ali »master tape-om« pride izvajalec nazaj k proizvajalcu fonogramov. Trženje, ki potem izdela strategijo prodaje, promocije in vseh nadaljnjih akcij izvajalca in proizvajalca, pri slovenskih podjetjih ponavadi ni ločen oddelek. Imajo pa zaposlene ljudi, ki se ukvarjajo s trženjem, promocijo, servisom za medije in licenciranjem. Lastnosti A&R managerja in tržnika pa morajo biti enake kot pri tujih proizvajalcih in so opisane že v poglavju 3.3..

4. MANAGEMENT V GLASBENI INDUSTRIJI

Danes sta za uspešnost in prepoznavnost v glasbenem svetu potrebna kvaliteta in vedno bolj tudi videz. Vendar to še ni dovolj. Vsak ambiciozen glasbenik potrebuje kvalitetnega managerja (Sušnik, 2004, str. 30). V glasbeni industriji poznamo več vrst managerjev. Najbolj poznani so osebni manager, manager izvajalcev in repertoarja (Artist & Repertoire ali A&R manager), organizator koncertov oz. booking manager, ki za glasbenika izbira in načrtuje prireditve in koncerte ter vodja turneje (tour manager). Vse omenjene v nadaljevanju podrobneje opisujem. Večino podatkov sem dobila iz člankov (Burton, 2002, Butler 2005, Fischer, 2001, Patrick, 2002, Schisler, 2002) in prispevkov na različnih spletnih straneh, kjer so zbrane ugotovitve in mnenja najrazličnejših avtorjev. Le-teh v

spodnjih vrsticah zaradi nepopolnih ali neznanih podatkov o literaturi ne bom navajala, se pa že tu v večini primerov sklicujem na spletne strani, navedene med literaturo in viri.

4.1. Osebni manager

Osebni manager je glasbenikov osebni predstavnik, pomaga mu tudi pri oblikovanju glasbe in kariere. Zadolžitve osebnega managerja so različne in pogosto nedoločene, saj njegovo delo vključuje vse tisto, kar pripomore k povečanju oziroma nadaljevanju kariere glasbenika, njegove odgovornosti pa zajemajo vse od izčrpnih dolgoročnih načrtov in zapletenih pogodb, do svetovanja pri spremembah besedil ali novih posnetkov. Na začetku glasbenikove kariere največ pozornosti posveti k pridobitvi pogodbe za snemanje. Sodeluje pri sestavi snemalnega programa, kjer pomaga pri izbiri skladb, dodatnih glasbenikov in producenta, ki bo na demo posnetku najbolje prikazal talent glasbenika. Kasneje v karieri ima osebni manager podobno vlogo pri pomoči sestavljanja snemalnih programov za albume. Ko je pogodba o snemanju sestavljena in izvršena, je osebni manager glasbenikova zveza v zabavni industriji. Ukvarja se z oddelki njegove glasbene založbe kot so sami odnosi, promocija in trženje, komunicira pa tudi z odvetniki, glasbeno založbo in drugimi poslovnimi profesionalci. V idealnem odnosu osebni manager – glasbenik oba odkrivata cilje in smernice za razvoj kariere. Manager se vsakodnevno ukvarja z glasbenikovo kariero saj je osrednji koordinator pri izdaji in trženju albumov, urnikov potovanj (koncerti in turneje) in javne propagande. Na ta način ima glasbenik več časa za posvetitev ustvarjalnim vidikom svoje kariere.

Osebni manager je torej načrtovalec, svetovalec, organizator, strateg, nadzornik, psiholog, manipulant, koordinator, določevalec, spremljevalec na potovanjih in prijatelj. Njegove natančne naloge pa so neposredno odvisne od potreb izvajalca (Frascona, 1997, str. 6). Kljub temu, da funkcija osebnega managerja vključuje vse prej naštetu, mu ne smemo pripisati funkcije zavoda za zaposlovanje, pospeševalca prodaje plošč ali glasbenega založnika. Čeprav glasbeniku pomaga pri iskanju agenta in pri pridobitvi glasbenih pogodb, od njega ni zahtevano, da najde delo zanj (Frascona, 1997, str. 10). Seveda je osebni manager na voljo 24 ur na dan, zaveda pa se tako glasbenikovega profesionalnega kot tudi osebnega življenja do neke mere. Njegov urnik je izredno razgiban, saj lahko povprečni delovni teden ali celo dan vključuje sestanke in dogovore o televizijskih nastopih za enega od zastopanih glasbenikov, srečanja s predstavniki glasbene založbe, opravljanje pisarniškega dela v svoji pisarni ali pa celo potovanje skupaj z glasbenikom na njegovi turneji.

Zaslужki osebnih managerjev se razlikujejo glede na to, koliko, kakšne in kako popularne glasbenike zastopajo. Njihove plače se namreč ponavadi gibljejo med 10-25% od bruto prihodka posla, kjer je manager pripomogel k pridobitvi, oziroma poslov narejenih v času

trajanja pogodbe (Frascozna, 1997, str. 50). Gospodarsko povprečje je 15%, vendar se v primeru mednarodne uspešnosti ta odstotek zelo poveča. Glede na različne obsege zaslužkov, ki jih ustvarjajo glasbeniki, je nemogoče priti do točnega povprečnega letnega prihodka osebnih managerjev (Solomon, 2003).

Do uspešne kariere osebnega managerja vodi veliko različnih poti, zato mora imeti ambiciozen manager veliko različnih spretnosti. Izredno pomembne so komunikacijske sposobnosti (Solomon, 2003), saj se mora dnevno ubadati z umetniki, glasbenimi založbami, agencijami za organizacijo koncertov in nastopov, poslovnimi in finančnimi upravitelji, odvetniki in računovodji, z managerji turnej itd.. Zaradi pomembnosti odločanja so nadvse pomembne sposobnosti za ocenitev, ovrednotenje in izbiro ter izostrene zmožnosti odločanja, priporočljivo pa je tudi znanje o financah, poslih in pravu (Frascozna, 1997, str. 97). Najbolj pomemben faktor so seveda izkušnje v gospodarstvu, zelo priporočljiva pa je tudi vsaka diploma iz ekonomije, komuniciranja in prava.

Osebnosti, primerne za kariero osebnega managerja vključujejo kreativne, navzven obrnjene posameznike (Solomon, 2003). Priporočljivo je, da je osebni manager pošten, delaven in inteligen (Frascozna, 1997), pomembno pa je tudi medsebojno razumevanje, saj je za uspešen in medsebojno zadovoljiv sporazum zelo pomembna zgraditev dobrega razmerja med glasbenikom in managerjem. Zaradi stresa oziroma napetosti v glasbeni industriji, ki je tudi posledica neprestanega menjavanja terena, je zelo pomembna tudi sposobnost sprostitve.

Za delo osebnega managerja ni zahtevanih nobenih posebnih usposobljenosti. Na žalost so vrata zato odprta tako nesposobnim dobronamernežem kot tudi brezvestnim prevarantom. Zelo so priporočljive praktične izkušnje v glasbeni industriji (Solomon, 2003), osebni manager pa lahko začne kot manager za organizacijo nastopov, glasbeni producent ali založnik ter celo kot računovodja. Izkušnje, delovno poznavanje glasbene industrije in mreža profesionalnih kontaktov so življenjskega pomena tako za uspeh osebnega managerja, kot tudi za glasbenika, ki ga zastopa. Dobro poznavanje samega področja daje managerju večjo vrednost za glasbenika, kar pa je tudi glavno za preživetje managerja. Z branjem trgovskih publikacij se pridobivajo ažurne informacije, ki so pomembne za glasbene profesionalce. V nasprotju z industrijskim znanjem pa je glasbeni odvetnik Xavier Frascozna (1997, str. 12) podal tri koristne namige: Govor je mnogo bolj ploden in jasno manj učinkovit kot akcija. V poslu ne moreš nikoli dovolj poznati ljudi, razen če imajo negativno mnenje o tebi, potem je že en preveč. Ni nadomestila za trdo delo, domišljijo in vztrajnost.

Večina profesionalcev v glasbeni industriji je začela na dnu prehranjevalne verige, kjer so delali kot asistenti ali vajenci (Solomon, 2003). Ker tistim, ki pričenjajo kariero, pomaga vsaka izkušnja v glasbeni industriji, ne moremo govoriti o »tipični« potji kariere. Z

zbiranjem izkušenj v glasbeni industriji lahko ambiciozen osebni manager začne kot asistent v vodstvenem podjetju, sčasoma pa postane osebni manager za organizacijo. Po več letih se lahko osamosvoji in začne s svojo firmo. Ker pa za to ni nobenih posebnih zahtev, lahko nekdo postane osebni manager v manj kot letu dni. Ne glede na to, ponavadi traja vsaj pet let ali več, da manager postane uspešen. Kariera managerja je neposredno odvisna od glasbenika, ki ga zastopa. Nekdo, ki v glasbeni industriji šele začenja, se lahko primerja z glasbenikom, ki se na začetku svoje kariere trudi na vso moč. Zelo redke, če sploh, so možnosti za uspeh čez noč. Preden postanejo uspešni, so potrebne izkušnje in vztrajnost.

Pri manj uspešnih ali znanih skupinah, je manager pogosto član skupine. V tujini so to poimenovali DIY (Do-It-Yourself) in INDIE skupine. DIY skupina je proces, kjer se izvajalci tržijo in reklamirajo brez profesionalne pomoči ali zunanje finančne pomoči. INDIE pa je gospodarski žargon za »independent« (samostojen, neodvisen). Izraz je nejasen in se pripisuje manjšim glasbenim založbam, manjšim založniškim družbam, izvajalcem, ki so podpisali pri teh založbah in družbah, nepodpisanim glasbenikom in glasbi, ki so jo taki naredili. Ko pa se razvije oziroma izoblikuje skupina oboževalcev in viri dohodka ali ko je podpisana pogodba o snemanju, je profesionalen manager pogosto najet in sicer pod pogodbo, ki managerju plačuje odstotke od dohodka. Če skupina proizvaja pomembne dohodke lahko najame tudi poslovnega managerja, se pravi osebo zadolženo za finančne zadeve, saj le-ta spremlja denarne tokove, premoženjsko stanje in plačilne dolgove.

Argumenti za in proti:

Pri delu osebnega managerja je veliko argumentov za. En je ta, da si blizu ustvarjalnega procesa in vedno v akciji (Solomon, 2003). Bližnja interakcija z glasbeniki, brezplačni koncerti z dostopom v zaodrje in podobno so zares zelo atraktivni, čeprav si mora tisti, ki išče kariero v glasbeni industriji zapomniti, da je vse to le posel. V finančnem smislu je sedaj najboljši čas za vstop v glasbeno industrijo, svetovno povpraševanje po razvedrilu je namreč naraslo vzporedno z izboljšanim življenjskim standardom (Frascozna, 1997, str. 4).

Na žalost pa ima nekdo večje možnosti, da ga udari strela kot da postane glasbenik s skladbo, ki bi bila številka ena v svetu. Upošteva, da osebni manager dobi le majhen odstotek od kateregakoli potencialnega zaslužka, to ni najboljša vzpodbuda. Občutek neprestanega poraza lahko uniči človekovo samozavest, zato sta zelo pomembna dobro mnenje o sebi in vztrajnost (Frascozna, 1997, str. 4). Osebni manager Michael Solomon (2003) je na vprašanje, kaj pri svojem poklicu ne mara, odgovoril: »'Trajna negotovost' je podobna poskusu gradnje hiše na živem pesku. Ne delaj tega, razen, če si to res želiš in načrtuješ dolgo stradati. Kot pravi moj sodelavec, 'To je vojna do popolne izčrpanosti sovražnika in le tisti, ki pokažejo žilavost in vzdržljivo moč, bodo pobrali vse koristi'.«

4.2. Manager izvajalcev in repertoarja (Artist & Repertoire manager)

Manager izvajalcev in repertoarja (angl. Artist & Repertoire manager, v nadaljevanju A&R manager) je zadolžen za iskanje in novačenje novih talentov, za katere se predvideva, da jih lahko dobičkonosno trži, za sklepanje pogodb z njimi, prav tako pa jim nemalokrat tudi glasbeno svetuje in spremlja pri razvoju njihovega potenciala in kariere. Da bi lahko izbral najbolj primeren talent, prireja in obiskuje avdicije za glasbenike, pri čemer upošteva njihovo vokalno in instrumentalno znanje ter poznavanje popularnih okusov in smernic v glasbi. Iskanje glasbenikov poleg tega vključuje tudi obisk klubskih koncertov skupin, poslušanje demo posnetkov, iskanje po internetu ter sprejemanje novic in govoric o novih talentih od kolegov in drugih glasbenikov. Veliko A&R managerjev pa ne sprejme nenaročenih demo posnetkov, ker verjamejo v to, da bo talentiran glasbenik slej ko prej ustvaril govorice, ki bodo prišle tudi do njihovih ušes. Kot pravi veteran v glasbeni industriji Danny Goodwin: »Ne želim, da pridete do mene, želim da me pripravite do tega, da pridem jaz do vas«.

A&R manager sodeluje z glasbenimi producenti ter glasbenike seznanja z drugimi ljudmi, ki jim bodo pomagali pri karieri. Včasih za svoje varovance najde tudi skladbe za snemanje ali pa jim pomaga pri odločitvah o tem, katere skladbe bodo šle na album. Po tem izboru poišče producenta, po želji pa tudi odvetnika, računovodjo in poslovnega managerja. O pravilnosti svoje odločitve mora A&R manager najprej prepričati svoje sodelavce v podjetju: »Tako imenovana inhouse-promotion je zelo pomembna. Če za neko skupino ne zmoreš navdušiti niti svojih sodelavcev, kako boš potem navdušil medije in končno tudi kupce svojih produktov. V idealnem primeru stoji cela firma za določenim umetnikom, od portirja od direktorja. V praksi ne smemo preceniti vpliva direktorja. Le-ta mora biti z izvajalcem seveda zadovoljen, vendar je veliko večjega pomena to, da so z njim zadovoljni ljudje na srednji ravni, ki dejansko opravljajo delo zanj. Zame je važno, da so zadovoljni promotorji, s katerimi gremo k radiu, vodje distribucije, ki plasirajo izdelke v trgovine in produkt-managerji, ki morajo svoje stranke prepričati o kakovosti umetnika« (Smudits, 2000, str. 40). V tem citatu je razvidna koordinacijska vloga A&R managerja. Njegovo področje delovanja je na meji med izvajalcem in proizvajalcem, neredko tudi kot avtonomnim svetovalcem, ki je vedno pod pritiskom, da bo odpuščen, če ne ustvari zvezde ali hita. Velikokrat tudi koordinira in opazuje sam proizvodni proces, ki ga praviloma vodi neodvisen producent. »A&R managerji imajo ponavadi uho na vratih studia in nadzorujejo produkcijo« (Negus, 1992, str. 91), istočasno pa so vedno v stiku s svojimi sodelavci v marketingu, ki delujejo na izhodni strani fonografske industrije. Te mora prepričati, da je smotno vložiti velikokrat zelo velik tržni proračun v določenega izvajalca. Po drugi strani pa v tržnem oddelku naleti na regulativo, ki po tržnih kriterijih produkta vpliva na sam produkcijski proces. Kar zadeva izvajalčev »image«, se pravi, način na katerega bodo izvajalca tržili in medijsko predstavili, imajo glavno besedo tržniki (Negus, 1992, str. 62).

Druge obveznosti A&R managerja so planiranje letnega proračuna, izdelava snemalnega proračuna, analiza predhodnih proračunov, spremljanje stroškov snemanja oziroma celotnega projekta, planiranje izdaje novega albuma ter motiviranje ostalih oddelkov podjetja z namenom delovanja v najboljšem interesu za novega varovanca. Za uspešno in kreativno sodelovanje se mora med glasbenikom in A&R managerjem razviti močna vez, zato mora biti slednji vreden zaupanja, zanesljiv in pripravljen na delo v neobičajnih urah.

Zaslужek A&R managerja variira glede na velikost podjetja, kjer je zaposlen. Agenti, ki zaslužijo manj, so ponavadi zaposleni na neodvisnih in manjših založbah. Tisti, ki so pri velikih podjetjih pa imajo možnosti, da bodo zaslužili več. Zaslужek povečajo tudi izkušnje ter podpisi pogodb z uspešnimi glasbeniki. Socialno življenje A&R managerja je več ali manj zastoj, saj je lahko na primer obisk koncerta določene skupine prikazan kot strošek podjetja.

Kljub temu, da sama izobrazba v tem poslu ni najbolj pomembna, saj je minimalna zahteva že opravljena matura, pa je katerakoli univerzitetna diploma iz poslovanja ali trženja zelo zaželena. Pa vendar univerzitetna izobrazba ni merilo, če se le lahko dokažejo na drugačen način – tudi tako, da začnejo nekaj svojega. Bistvene so izkušnje v enem izmed poslov v glasbi, kot je management, radio, trgovina, manager pa je lahko tudi sam glasbenik. Neredko imajo A&R managerji korenine v glasbeni sceni in praviloma razpolagajo z dobro mrežo zvez z lokalnimi klubi in prireditvenimi prostori, DJ-ji, studijskimi producenti, tehniki, novinarji, radijskimi postajami, fanzini in podobnimi viri, ki jih obveščajo o njihovih potencialnih pogodbenih partnerjih (Negus, 1992). Velik dejavnik je tudi strast za glasbo ter široko znanje o njej. A&R manager mora biti sposoben ločiti hit od ostalih skladb, saj je konec koncev plačan za svoj okus. Uspešni A&R managerji morajo biti tekmovalni, predvsem pri podpisu pogodb z glasbeniki, še preden to storijo ostale glasbene založbe. Glede na to, da večina A&R managerjev sodeluje z več različnimi glasbeniki, morajo biti dobro organizirani in sposobni vodenja natančnih zapiskov stroškov. Manager mora znati dobro shajati z ljudmi, biti mora samozavesten in komunikativen.

Tipična pot kariere A&R managerja se ponavadi prične pri kateremkoli naključnem delu v glasbi (novinarstvo, radio, trženje), ki se potem prenese v neko vrsto glasbenega managementa, sčasoma pa konča kot A&R manager na glasbeni založbi. Obstajajo tudi glasbeniki, ki si uredijo službo v A&R oddelku, nekateri ljudje pa napredujejo v A&R pozicijo na veliki založbi po tem, ko uspejo v neodvisni privatni glasbeni založbi. Najboljša možnost za napredovanje pa je ta, da agent odkrije talenta, ki bo zagotovo ustvaril popularne hite ter z njim podpiše pogodbo.

Argumenti za in proti:

Argumenti za delo A&R managerja so preprosto določljivi za tistega, ki ljubi glasbo. V tem poklicu namreč delaš tisto, kar ljubiš, ves čas lahko poslušаш glasbo, se srečuješ in

delaš z glasbeniki, ki jih spoštuješ, obenem pa imaš plačane izlete na koncerte glasbenikov. Nekaterim je pomemben dejavnik tudi možnost dokaj visokega zaslužka. V primerjavi s tem se argumenti proti kar izničijo, pa vendar naj jih nekaj le omenim: nedoločen in dolg delavnik, ki se včasih zavleče pozno v noč, težka uskladitev želja glasbenikov in založbe, zlomljena srca zavrženih glasbenikov in v skrajnem primeru tudi dokaj pogosta potovanja – kar velja le v primeru, če posameznik ni ljubitelj potovanj.

Spremembe v zadnjem desetletju:

V 90-ih so A&R managerji uspeli z velikim številom glasbenikov, ki so bili med seboj zelo različni, pa vendar so vse pometali v koš z imenom »alternativno«. Danes se je perspektiva A&R oddelka zožila tako, da je večina popularnih izvajalcev ali nekaj velikih posameznikov, ki so se že izkazali, ali tisti, ki so tem velikim posameznikom skoraj identični (v glasbi ali izgledu). Velike založbe se sedaj bolj ukvarjajo z izkupičkom kot s samo umetniško verodostojnostjo. Veliko poznavalcev se strinja, da današnjim glasbenikom manjka tiste moči in vztrajnosti, ki so jo imeli izvajalci, ki so nastali v 70-ih letih in kateri mnogi izmed njih še vedno nastopajo. A&R managerji zadnja leta odkrivajo izvajalce s krajšimi cikli.

4.3. Vodja turneje (Road/Tour Manager)

Vodja turneje je v osnovi odgovoren za vse, kar se dogaja na turneji. Najprej pripravi načrt turneje, preveri kraje dogodkov, prepričati se mora o kvaliteti razsvetljave in ozvočenja ter zagotoviti, da je za skupino in spremljevalce zagotovljena hrana in nastanitve. Poskrbeti mora za to, da glasbena skupina in ljudje, ki so z njo na turneji, delujejo skupaj in skladno, če je potrebno pa mora prepoznati in reševati konflikte med njimi ter jih znati odpraviti brez posledic. Vse to pa zahteva obilno mero optimizma.

Obvezne so tudi potrpežljivost in dobre komunikacijske sposobnosti. Poleg tega mora biti sposoben razmišljati tako s perspektive organizatorja kot tudi člana skupine. Pomembno je, da je vodja zelo družaben človek. Velik del službe je namreč ukvarjanje z organizatorji, tako da se mora biti sposoben znajti tudi v kriznih situacijah, ki še posebej potrebujejo mirne živce. Zaradi različnih situacij, ki se pojavljajo na tem področju, mora biti vodja, kot že rečeno, zelo optimističen, ker pa je to delo na trenutke lahko zelo stresno, mora biti sposoben ohraniti mirno kri.

Priporočljivo je, da vodja pozna in zna narediti večino del, ki jih zahteva turneja – od priprave opreme in ozvočenja, postavitve luči ter na koncu tudi pospraviti vso opremo. Deset dni pred posameznim nastopom skupine naj bi vodja turneje kontaktiral organizatorja, kar doprinese k temu, da sta vodja in koncertni organizator na isti strani. Vodja prejme časovni okvir za izvedbo koncerta in tonske vaje, opis odra in opreme, ki je

na voljo, ter podatke o predskupinah. Dan pred koncertom pri organizatorju in ostalih sodelavcih preveri, če je vse pripravljeno kot mora biti, ter če je urnik dokončno postavljen. Na koncertu preveri seznam prostih sedežev, še pred tem pa garderobe, osvetlitev, varnost in primerne vhode in izhode za skupino. Po koncertu prejme plačilo za skupino, ukvarja pa se tudi z vsemi primernimi računi in obveznostmi do hotela ter zagotovi, da je oprema pripravljena za na pot (Shemel, Krasilovsky, 1989, str. 125).

Glede na to, da je glasbena industrija ogromna industrija in število skupin konstantno narašča, bodo tudi potrebe po vodjah turnej še naprej rasle. Tako skupine, ki šele začenjajo s turnejami, kot tudi veterani, bodo še naprej potrebovali te vodje za opravljanje večino dela na turneji. Plače vodje turnej pa so zelo odvisne od tega v kateri zvrsti glasbe je vodja in od tega, kako popularen je izvajalec s katerim je na turneji. Veliko jih dobi določeno plačo za prisotnost na turneji, nekateri pa dobijo odstotke od zaslužka, ki ga dobijo za vsak nastop. Zaslužek je odvisen tudi od same velikosti in popularnosti skupine.

Argumenti za in proti:

Največji razlog proti je ta, da si od doma odsoten dalj časa, še posebej, če si na daljši turneji, ki traja dva ali tri mesece naenkrat. Tu so tudi osebni konflikti, ki se včasih pojavijo med ljudmi, ki toliko časa potujejo skupaj. Pozitivna stran tega dela je ta, da spoznaš veliko različnih ljudi ter, če si s pravo skupino, lahko tudi zelo veliko zaslužiš. Poleg tega si na poti pridobiš zanimive izkušnje, tako dobre kot slabe, ki si jih zapomniš za vse življenje.

Spremembe v zadnjih desetletjih:

Glavna sprememba je ta, da so turneje pridobile na visoki tehnologiji. Napredek v tehnologiji luči in ostalih različnih efektov so odrski nastop pripeljale do novih razsežnosti in izkušenj za publiko. Sprva so bili odri čisto preprosti, napolnjeni le z inštrumenti in skupino. Sedaj so pogosti premikajoči se odri ter dodatni odri za bobne, ki se obračajo in podobno.

4.4. Organizator koncertov oziroma booking manager

Organizatorji koncertov (v nadaljevanju: booking managerji) so uradni predstavniki glasbenikov, ansamblov, skupin in orkestrov z namenom pridobitve koncertnih nastopov in turnej. Dogovarjajo se za glasbenikove žive nastope, naloge booking managerja pa pogosto opravlja kar manager skupine, tj. osebni manager.

Booking manager najprej sestavi seznam za sezono, pri čemer upošteva faktorje kot so zabavna primernost, proračun in okus pokroviteljev ustanove, kjer se dogovarja za nastop. Poleg tega se pogaja s predstavniki za organizacijo koncertov in nastopov, s katerimi

skupaj določi pogoje v pogodbi, datume nastopov ter honorar za opravljeno delo. Tako kot A&R manager, lahko prireja avdicije za nove talente ter ureja plačila v skladu s pogodbo. Če booking manager zastopa popularne ali rock glasbene skupine, je označen kot booker skupine.

Priporočljive usposobljenosti in sposobnosti se ne razlikujejo od tistih, ki so priporočljive pri ostalih treh managerjih. Booking manager je še najbolj podoben osebnemu managerju, kar pogosto tudi je.

5. SLOVENSKI GLASBENI MANAGERJI O GLASBENEM MANAGEMENTU

»Kdo si ne bi želel prebrati prve kopije časopisa The Times ali posoditi Bobiju Carltonu njegove prve nogometne opreme, naučiti Johna Lennona njegovih prvih kitarških akordov, skratka biti zraven na začetku, iz katerega se zgodi nekaj velikega. Verjeti, da se bo to zgodilo, ko si aktiven. Ko si upaš prepoznati nekaj za tisto, kar v resnici je, pustiti entuziazmu, da zadiha s polnimi pljuči, deliti svoj talent z drugimi in njihovimi talenti...«
Andrej Težak, glasbeni manager.

5.1. Namen in metodologija raziskave

Na podlagi zgornjih opisov, ki so osredotočeni predvsem na razmere v svetu, me je zanimalo, kakšna je situacija pri glasbenih managerjih v Sloveniji ter kakšne so razlike med slovenskimi in tujimi glasbenimi managerji in kako se razlikujejo njihovo delo ter izkušnje. Nadaljnji namen pa je ugotoviti kako lahko stanje izboljšamo.

Na osnovi predhodnih ugotovitev sem oblikovala vprašalnik, ki je zajemal sedemnajst vprašanj, vidnih v prilogi 1. Izbor managerjev, ki so sodelovali v raziskavi, je do neke mere potekal na podlagi osebnih izkušenj in poznanstev, pri nekaterih pa povsem naključno. V vzorec sem zajela devet znanih slovenskih managerjev, ki zastopajo priznane slovenske posameznike in skupine, katerim sem vprašalnike poslala po elektronski pošti. K sodelovanju so privolili manager ene najuspešnejših slovenskih skupin zadnjih let Siddharte, Iztok Kurnik, manager skupin Slon in Sadež, naio ssaion, Big Foot Mama, Srečna Mladina in ostalih, Andrej Težak, mladi manager Žiga Papler, ki ureja posle za Leaf-fat in je dejansko šele na začetku svoje poti ter Sandi Maver, ki ima pod svojim okriljem skupine kot so Elvis Jackson, Shyam, Psycho-Path, Tide in še mnogo drugih. Aleš Uranjek (Alya, Šank Rock, Tabu, 6Pack Čukur, ...) se je zavoljo pomanjkanja časa opravičil in sodelovanje zavrnil, Boris Furlan (Zmelkoow, Bohem) je zavrnil zaradi pomanjkanja interesa, Jani Jerant (Rok'n'band), Natka Geržina (Game Over, B.B.T.,

Sebastian, ...) in Dare Kaurič (Kingston, Atomik Harmonik, Zablujena Generacija) pa se na prošnjo niso odzvali.

Metodologija, ki se je poslužujem pri predstavitvi glasbenega managementa v Sloveniji je torej kvalitativna in temelji na podlagi intervjujev z omenjenimi slovenskimi glasbenimi managerji. Njihovi odgovori so v izvirniku objavljeni v prilogah 2 do 5.

Kljub temu, da je v raziskavi sodelovalo na videz majhno število sodelujočih, lahko trdim, da njihova mnenja lahko posplošimo na celotno Slovenijo, saj poleg zgoraj naštetih posameznikov, v Sloveniji ni več veliko managerjev. Sicer se najde še nekaj manjših managerjev, ki se ukvarjajo z enim ali največ dvema izvajalcema ter so osredotočeni na točno določeno ciljno skupino in samo na slovenski trg, sodelujoči managerji pa so eni redkih v Sloveniji, ki imajo izkušnje s tujino ter delom tujih managerjev in založb. Sama številka štiri za empirično raziskovanje načeloma ne pomeni veliko, vendar če v obzir vzamemo trenutno situacijo v Sloveniji, potem so štirje najbolj uspešni managerji v Sloveniji kar visok odstotek. Omeniti moram tudi, da sem izbirala med tistimi managerji, ki so trenutno najbolj aktivni ter katerih varovanci trenutno krojijo slovensko pop in rock glasbo v ciljni skupini poslušalcev starih od 10 do 35 let.

5.2. Ugotovitve raziskave

Kljub temu, da v državah, kjer je glasbena industrija najbolj razvita, poznajo več vrst managerjev, od katerih vsak opravlja izključno svoje naloge, so vsi vprašani mnenja, da je v Sloveniji dejanska situacija popolnoma drugačna. Predvsem zavoljo majhnega trga naši managerji poleg svojega opravljajo tudi delo booking agencije, torej organizacije koncertov in dogovarjanje za nastope, iščejo najboljše producente, režiserje videospotov in založnike, skrbijo za dobro koordinacijo z novinarji in pojavljanje skupine v medijih (vključujoč dogovarjanje za intervjuje in medijske nastope), na koncertih pa poskrbijo, da je s strani organizatorja za skupino stoddotno poskrbljeno. Poleg tega se ukvarjajo s pripravo pogodb in računov, financami in nenazadnje tudi s terjanjem neplačnikov. Če vse to primerjamo z vrstami managerjev v prejšnjem poglavju lahko vidimo, da slovenski managerji opravljajo delo tako osebnega kot tudi booking managerja in vodje turnej. Nekateri managerji vodijo tudi lastno neodvisno založbo, tako da le-ti opravljajo tudi dela A&R managerja. V Sloveniji trenutno še ne obstaja podjetje, ki bi se v celoti ukvarjalo z managementom tako, da bi naloge dejansko razdelili med več ljudi, vsaj eno pa je že v nastajanju.

Sicer je poklic glasbenega managementa v Sloveniji po mnenju vprašanih dokaj cenjen, vendar je to odvisno od kroga ljudi. V ozkem krogu ljudi, ki poznajo dejansko situacijo managerjev v glasbeni industriji, je zelo cenjen, saj vedo, da se marsikdaj od tega ne da

dobro živeti. Večina ljudi pa verjetno niti ne ve, da so za uspešnimi skupinami tudi uspešni managerji, zato ni redka situacija, ko se mlada skupina zaradi nevednosti odloči, da managerja ne potrebuje in bo posle urejala sama. To je tudi posledica majhnosti slovenskega trga, ki narekuje, da se nekatere skupine preprosto morajo znajti same.

Zasluzki v Sloveniji niso visoki, vendar so vprašani mnenja, da se od tega poklica da živeti. Veliko je odvisno od tega, kako je manager uspešen in kako se znajde na trgu. Če zastopa glasbenike, ki so trenutno popularni in v trendu, so zaslužki lahko zelo visoki. Kljub temu se večina slovenskih managerjev ukvarja še z dodatnimi deli, ki jim zagotavljajo, da niso ves čas le na pozitivni ničli.

Pozitivne in negativne lastnosti tega posla se v Sloveniji načeloma ne razlikujejo od tistih, ki sem jih omenila v prejšnjem poglavju. Če povzamem odgovore vprašanih managerjev, so glavne pozitivne stvari te, da imajo glasbeni managerji ves čas opravka z ljudmi, predvsem glasbeniki, da je posel precej razgiban ter da neprestano spoznavajo nove ljudi in širijo svoje veze in poznanstva. Poleg tega veliko časa preživijo na koncertih, tako svojih skupin kot tudi tujih, na katere imajo največkrat zaradi vseh teh poznanstev kar prost vstop. Marsikateremu je velik uspeh in potrditev tudi, če odkrije nov talent oziroma skupino, jo razvije in usmeri na pravo pot. Vračanje pozitivne energije s strani izvajalcev ob koncertih in uspehu je le še dodatna motivacija. Vsi pa vendarle težijo k temu, da v prihodnosti tega ne bi počeli le zaradi entuziazma in vsaj nekateri od njih so mnenja, da je prihodnost v povezovanju. Seveda pa so vprašani enotnega mnenja, da to delo prinaša veliko stresa, jemlje večino prostega časa, saj ni pravega urnika dela, obenem pa izkorišča tudi čas, ki bi ga v normalnih razmerah posvetili najbližjim.

Vprašani se strinjajo, da na uspešnost vplivajo osebne lastnosti človeka, kot so predanost delu, pridnost in vztrajnost. Vsekakor so mnenja, da mora biti posameznik trden, potrpežljiv in nezlomljiv, imeti pa mora tudi dobršno mero samozavesti. Prijaznost in oddajanje pozitivne energije so le še pika na i, ki pomagajo k še boljšim medsebojnim odnosom. Poleg tega je pomembno tudi bazično poznavanje glasbe in tržišča na katerem manager deluje, zelo dobro pa mora poznati tudi skupino s katero sodeluje, vse njihove kvalitete in slabosti, včasih pa mora biti tudi njihov psiholog. Marsikdaj je potrebna uporaba psihologije množic, skozi katero razmišljajo lokalni organizatorji, saj to znanje pripomore k razumevanju njihovega razmišljanja. Manager mora ves čas aktivno spremljati glasbeni trg in se pojavljati na pravih mestih ob pravem času. Izredno pomembna je zaljubljenost v samo glasbo ter resnost in poštenost.

Ker šolanje za glasbenega managerja v Sloveniji ne obstaja, je bil odgovor na vprašanje kakšna izobrazba je priporočljiva, razumljiv. Vsi slovenski glasbeni managerji so samouki, se pa strinjajo, da je priporočljiva vsaj srednja šola, če že ne fakulteta iz področja ekonomije, organizacije in managementa. Poudarjajo tudi, da je fakulteta priporočljiva

predvsem zaradi splošne razgledanosti, saj se potrebno znanje še vedno pridobiva le v praksi. Zanimivo je dejstvo, da so vsi vprašani končali srednjo šolo, kar po mojem mnenju dokazuje, da za uspešnost v tem poklicu sama izobrazba res ni najbolj pomembna.

Začetki niso nikjer lahki in tako ima tudi tipična pot kariere sodelujočih pri raziskavi skupni imenovalec: trdo delo. Vsi so z delom začeli bolj kot ne naključno in brez velikih pričakovanj. Predanost delu in vztrajnost sta jih pripeljala do točke kjer so sedaj, vsi pa z optimizmom zrejo v prihodnost, čeprav je v tem poslu le-ta dostikrat negotova. Vsi potrjujejo dejstvo, da v tem poslu ni tipičnega delovnega dne, teden pa traja od ponedeljka do nedelje. Čez teden se vrstijo sestanki in urejanje pisarniških poslov ter dogovarjanje za promocije in koncerte skupin. Glede na to, da smo več ali manj že vsi ujetniki modernega sveta, se tudi sami niso izognili internetu in elektronski pošti, saj le-to večkrat dnevno pregledujejo in nanjo odgovarjajo. Vikendi so najbolj delavni, saj takrat večina njihovih varovancev nastopa. Managerji takrat planirajo vse od organizacije prevoza skupine do koncertnega prizorišča, koordinacije z organizatorjem, pomoči pred in po nastopu do financ oziroma plačila za nastop. Če vzamemo v zakup, da imajo skoraj vsi pod svojim okriljem več izvajalcev, pridemo do dejstva, da znata biti petek in sobota najbolj naporna dneva v tednu.

Povečini so vsi glasbeni managerji v Sloveniji samostojni, kar pomeni, da za njimi ne stojijo večje založbe, zato se tudi sami odločijo, ali bodo sprejeli prošnjo po zastopanju izvajalca. Seveda je bistvenega pomena glasba, njena zvrst, kvaliteta, svežina, posebnost in tudi potencialna novost. Poleg tega je vprašanim managerjem pomembna energija izvajalca, tako osebna kot na nastopih, njihov pristop do managerja, medijev in ostalih ljudi, ambicioznost in prizadevnost ter njen imidž. Izvajalec mora stati trdno na tleh in biti dojemljiv za kritike in nove ideje. Do neke mere se odločajo tudi po lastnem instinktu, zaupajo svojim občutkom in se jih tudi držijo. Ko se manager odloči za zastopanje, od izvajalca zahteva predvsem profesionalnost in predanost delu. Pomembno je tudi medsebojno spoštovanje ter to, da glasbenik vedno verjame v to kar počne in je zvest svoji ideji. Organiziranost, disciplina in samozavest so še dodatne točke, ki pričajo.

Razlike med glasbenimi managerji v Sloveniji in glasbenimi managerji v tujini so velike. Glede na informacije, ki sem jih dobila na različnih spletnih naslovih, je razlika predvsem v zaslužku, saj je v tujini v obtoku več denarja, tako da marsikateri manager od svojega dela zelo dobro živi, še posebej če je izvajalec uspešen. Druga bistvena razlika je v tem, da so managerji v tujini le vrh piramide, pod seboj pa imajo nešteto sodelavcev. So del agencije in naloge razdelijo med svoje podrejene, medtem ko managerji v Sloveniji še vedno delajo vse, namesto da bi se osredotočili le na svoje delo. Sam način dela in smernice, ki vodijo v uspeh, pa so iste tako pri nas kot v tujini.

Slovenski glasbeni managerji med seboj sodelujejo, vendar po mnenju vprašanih, premalo, medtem ko je to v tujini stalna praksa. Ker pri nas ni potrebne literature, se učijo tudi tako, da si izmenjujejo dobre in slabe izkušnje ter različne informacije. Včasih se zgodi, da skupaj organizirajo kakšno prireditev ali pa za svoj dogodek potrebujejo izvajalca, ki ga zastopa drug manager. V osnovi pa so med seboj konkurenčni, bolj ali manj na pošten način.

Vprašani managerji so na vprašanje, če so na področju glasbenega managementa v zadnjih letih opazili kakšne spremembe, odgovorili pritrdilno. Predvsem je razveseljiva novica, da managerji med seboj vedno bolj sodelujejo in to, da so tudi glasbeniki spoznali, da za uspešnim izvajalcem stoji uspešen manager. Zaradi tega prihaja do večje profesionalnosti, organiziranosti in pripadnosti, vedno več stvari bazira na dogovorih in pogodbah. Počasi se formirajo tisti pravi managementi, ki nudijo celotno storitev – tako management kot tudi marketing in odnose z javnostmi. Na žalost pa je ta razvoj prinesel tudi muhe enodnevnice in prevarante, ki so prepričani, da bodo s tem odlično zaslužili, a na koncu vržejo le slabo luč na ostale. Ob tem je zgovorna izjava Iztoka Kurnika, ki pravi: »Bojim se, da se večina ljudi, tudi tistih, ki se želijo bolj spoznati in ukvarjati s tem poslom, ne zaveda, kako obširen je in koliko stvari jim bo prekrizalo pot.«

5.3. Predlogi za izboljšanje

Slovenski glasbeni managerji poleg svojega dela, ki je v tujini opredeljen kot delo osebnega managerja, opravljajo tudi dela vseh ostalih vrst managerjev, ki jih poznamo v glasbeni industriji, se pravi poleg osebnega tudi booking managerja in vodje turnej, v primeru, da vodijo tudi svojo založbo, pa tudi A&R managerja. Razlog temu je predvsem majhen trg, ki trenutno še ne daje možnosti razširitve do te mere, da bi se ustvarile čisto prave glasbene agencije, kjer bi zaposlili ljudi, ki bi opravljali izključno naloge posameznih vrst managerjev. V zadnjem letu se razmere sicer zelo počasi izboljšujejo, saj se nekateri vprašani managerji že aktivno ukvarjajo s tem problemom. V prihodnjem krajšem obdobju tako lahko pričakujemo združitev nekaterih vodilnih glasbenih managerjev ter odprtje agencij, ki bodo ponujale popolne storitve in predvsem večjo organizacijo dela posameznih managerjev. Za obstoj takih podjetij pa je potrebno najprej ozavestiti glasbenike, predvsem mlade, ki se pogostokrat zaradi nevednosti odločijo, da managerja ne potrebujejo in posle urejajo sami. V zadnjem obdobju so bili glasbeni managerji priča povečanemu povpraševanju po zastopanju, zato lahko morda celo trdim, da se tudi to stanje že izboljšuje. Seveda pa je na to potrebno pripraviti vse udeležence v glasbeni industriji, poleg samih glasbenikov tudi založbe, organizatorje dogodkov, medije in tudi potrošnike glasbe. Obenem pa je treba opozoriti, da manager ne more narediti skupine, saj se le-te v zadnjem času preveč zanašajo na (napačno) prepričanje, da če bodo dobili managerja, bo šla njihova pot avtomatično navzgor. Tako se žal vzporedno s

povečanim povpraševanjem po managerjih pojavlja trend pretirane samozavesti glasbenikov, ko prehitro mislijo, da so dozoreli, zato hočejo managerja, založbo in posledično večje honorarje.

S povečanim povpraševanjem po managerjih se na trgu pojavlja tudi več muh enodnevnih in prevarantov, ki so prepričani, da bodo s tem odlično zaslužili, a na koncu vržejo slabo luč na ostale. Dobre glasbenega managerja oblikujejo njegove osebnostne lastnosti in navade. S trdim delom, pridnostjo, vztrajnostjo, resnim pristopom in samozavestjo se lahko pride daleč, pomembno pa je tudi bazično poznavanje glasbe in tržišča na katerem manager deluje ter seveda njegovo aktivno spremljanje. Ravno zaradi povečanega povpraševanja in ponudbe bi lahko iznajdljive privatne šole razmislile o zapolnitvi te tržne vrzeli, ter uvedle programe usposabljanja na področju tovrstnega managementa in ostalih dobičkonosnih poklicev v glasbeni ter na sploh v zabavni industriji.

Priporočljivo in s strani vprašanih managerjev marsikdaj zelo potrebno je tudi medsebojno sodelovanje. Glede na to, da pri nas še ni potrebne literature in šolanja, sem mnenja, da je za dobro delovanje bistveno nabiranje in delitev izkušenj in informacij. To je stvar, ki se je v zadnjih letih na slovenskem trgu tudi najbolj izboljšala, zaradi česar je prišlo tudi do že zgoraj omenjenega planiranja združitvev in razdeljevanja nalog na posameznike.

6. SKLEP

Glasba ima pomembno vlogo v našem vsakdanjem življenju, je medij, s katerim ljudje vzpostavljamo stik s svetom in s samim seboj. Zaradi tehnologije reprodukcije zvoka in množičnih medijev verjetno v nobenem zgodovinskem obdobju ni bilo prisotne toliko glasbe v vsakdanjem življenju kot danes. Spremlja nas v skoraj vseh javnih lokalih, domovih in avtomobilih, tako da dobimo občutek, da je to nekaj abstraktnega in javnega. V ozadju pa se je razvila globalna industrija, ki te glasbene stvaritve vzpodbuja, promovira in trži. V tem diplomskem delu sem predstavila eno vejo glasbene industrije in sicer glasbeni management.

Za boljšo ponazoritev teme sem si morala najprej razjasniti osnovne pojme, ki se pojavljajo v kontekstu managementa. Na začetku sem morala ugotoviti kaj je pravzaprav management in kdo je manager. V povezavi z glasbenim managerjem lahko na podlagi definicij omenjenih v diplomskem delu managerja opišem kot človeka, ki usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka in organizacije, s tem pa zagotavlja da bo skupna delovna naloga izvedena. Dober manager se zaveda, da mora biti pri uresničevanju zastavljenih ciljev uspešen in učinkovit, se pravi da mora delati prave stvari pravilno in z najmanjšimi stroški, da ustvarja pozitivno delovno okolje, spodbuja učenje in razvoj, omogoča priložnosti za visoke dosežke ter da kot aktiven vodja sodeluje pri vseh

dejavnostih, ki se ga tičejo. Cilje organizacije skuša doseči preko štirih osnovnih nalog, preko načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja. Le-te se med seboj prepletajo in so glede na raven managementa različno poudarjene. Managerji pa opravljajo svoje naloge, ko delujejo v eni ali v več vlogah, ki predstavljajo ustaljeno obliko načina vedenja in kažejo kako managerji opravljajo svoje naloge. Medosebne, informacijske in odločevalske vloge so med seboj povezane ali pa si nasprotujejo in imajo različen pomen pri managerjih v različnih organizacijah, okolju in času delovanja. Glede na vse naloge, ki jih manager opravlja in glede na vloge, ki naj bi jih predstavljal, je razumljivo, da mora imeti manager veliko raznovrstnih zmogljivosti, ki se delijo na sposobnosti, znanja, spretnosti ter osebnostne lastnosti. Vprašanje, ki si ga zastavljajo mnogi pa je ali se dober manager rodi ali se je mogoče managementa zgolj naučiti. Vrhunski manager vsekakor mora imeti nekatere sposobnosti in značajske lastnosti, seveda pa se mora stroke tudi naučiti.

Ko je govora o glasbeni industriji, se moramo zavedati, da gre za veliko širši pojem od produkcije nosilcev zvoka, ki je le eden njenih sestavnih delov. Med osnovnim izvajanjem glasbe in končnim poslušalcem je tehnološki proces ustvarjanja, mešanja, prilagajanja in prenašanja zvoka na trak, in pa tudi ekonomski proces, ki vključuje iskanje občinstva, »pakiranje« izdelka, trženje in končno prodajo. Pri kronološkem pregledu nastanka glasbene industrije, sem ugotovila, da ta sega celo v 18. stoletje in da to ni tako mlada industrijska veja kot bi pričakovali. Njeno jedro tvorijo proizvajalci fonogramov, glasbene založbe in avdio vizualni masovni mediji, dopolnjujejo pa jo glasbeno produkcijske hiše, koncertni prireditelji, organizatorji turnej, trgovci in tiskani mediji. Glavni cilji glasbene industrije so usmerjeni v kopičenje kapitala, kar se dosega predvsem z ustvarjanjem in prodajo popularne glasbe, katere namen je postal neločljiv od pojma množičnega tržišča. Kolesja glasbene industrije vrti veliko različnih posameznikov in veliko poklicev, ki prinesejo izdelek od glasbenika do potrošnika, poslušalca. Glasbenik ima ponavadi najprej stik z osebnim managerjem, potem pa so tu še A&R managerji, marketinški oddelek založbe, produktni management in promocijski oddelek ter oddelek za odnose z javnostmi. Nadalje se srečuje s producenti zvoka in slike, prodajnim oddelkom, organizatorji koncertov ter novinarji in kritiki, ki so pomembni kulturni posredniki med ustvarjalci in potrošniki. Za prevlado glasbenika na glasbenem trgu je izrednega pomena njegov imidž, ki mora sovpadati z njegovo celostno podobo – tako z besedili in z nastopom na odru kot v komuniciranju z javnostjo. Velike glasbene založbe po svetu imajo zgoraj omenjene oddelke, kjer številni usposobljeni specialisti sodelujejo pri oblikovanju končnega izdelka, to je glasbenika kot celote in njegovih izdelkov. Oddelki med seboj tesno sodelujejo in spremljajo ustvarjalca od začetka do konca. V Sloveniji ti oddelki niso tako izraziti, nekatere glasbene založbe pa jih sploh nimajo, vendar podobnosti s tujino, ob določenih slovenskih posebnostih ali pomanjkljivostih vsekakor obstajajo. Dejstvo je, da je slovenski trg premajhen, da bi proizvajalci fonogramov vzpostavljali takšno infrastrukturo, kot jo poznajo veliki proizvajalci. Razlike so predvsem pri trženju, kjer izdelava strategije

prodaje, promocije in vseh nadaljnjih akcij izvajalca in proizvajalca pri slovenskih podjetjih ponavadi ni ločen oddelek.

Vsak ambiciozen glasbenik potrebuje kvalitetnega managerja, v glasbeni industriji pa poznamo več vrst managerjev. Osebni manager je glasbenikov osebni predstavnik, pomaga mu tudi pri oblikovanju glasbe in kariere. Zadolžitve osebnega managerja so različne in pogosto nedoločene, saj njegovo delo vključuje vse tisto, kar pripomore k povečanju oziroma nadaljevanju kariere glasbenika. Je načrtovalec, svetovalec, organizator, strateg, nadzornik, psiholog, manipulant, koordinator, določevalec, spremljevalec na potovanjih in prijatelj. Manager izvajalcev in repertoarja (A&R manager) je zadolžen za iskanje in novačenje novih talentov, za sklepanje pogodb z njimi, prav tako pa jim nemalokrat tudi glasbeno svetuje in spremlja pri razvoju njihovega potenciala in kariere. A&R manager sodeluje z glasbenimi producenti ter glasbenike seznanja z drugimi ljudmi, ki jim bodo pomagali pri karieri. Vodja turneje je v osnovi odgovoren za vse, kar se dogaja na turneji. Zadolžen je za pripravo načrta turneje, preverjanje krajev dogodkov, prepričati pa se mora tudi o tem, da je za skupino in spremljevalce zagotovljeno vse kar je potrebno. Poskrbeti mora za to, da glasbena skupina in ljudje, ki so z njo na turneji, delujejo skupaj in skladno, če je potrebno pa mora prepoznati in reševati konflikte med njimi ter jih znati odpraviti brez posledic. Organizatorji koncertov so uradni predstavniki glasbenikov, z namenom pridobitve koncertnih nastopov in turnej. Dogovarjajo se za glasbenikove žive nastope, njihove naloge pa pogosto opravlja kar manager skupine, tj. osebni manager.

V raziskavi, ki sem jo opravila med slovenskimi managerji, se je potrdilo dejstvo, da naši managerji poleg svojega dela, to je osebnega managerja, največkrat opravljajo še delo booking managerja in vodje turnej, v nekaterih primerih pa tudi A&R managerja. Poleg tega so vsi glasbeni managerji v Sloveniji samostojni, kar pomeni, da za njimi ne stojijo večje založbe, zato se tudi sami odločijo, ali bodo sprejeli prošnjo po zastopanju izvajalca. Razlike med glasbenimi managerji v Sloveniji in glasbenimi managerji v tujini so predvsem v zaslužku, saj je v tujini v obtoku več denarja, tako da marsikateri manager od svojega dela zelo dobro živi, še posebej če je izvajalec uspešen. Druga bistvena razlika je v tem, da so managerji v tujini le vrh piramide, pod seboj pa imajo nešteto sodelavcev. So del agencije in naloge razdelijo med svoje podrejene, medtem ko managerji v Sloveniji še vedno delajo vse, namesto da bi se osredotočili le na svoje delo. Sam način dela in smernice, ki vodijo v uspeh pa so iste tako pri nas kot v tujini. Pozitivna novica je ta, da se razmere v Sloveniji počasi izboljšujejo, saj se že ustanavljajo agencije, ki bodo združile nekatere vodilne glasbene managerje, obenem pa bodo ponujale popolne storitve, delitev nalog na več ljudi in predvsem večjo organizacijo dela. Stvari se vsakodnevno spreminjajo, povpraševanje po managerjih se povečuje, s tem pa se na trgu pojavlja več muh enodnevnih in prevarantov, obenem pa se kaže tudi trend prevelike samozavesti mladih glasbenikov, ki so prepričani, da bodo z dobrim managerjem uspeli čez noč. Trdo in resno

delo, pridnost, vztrajnost in samozavest so ključnega pomena tako za glasbenega managerja, kot tudi za glasbenika.

LITERATURA

1. Adizes Ichak et al.: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana : Panta Rhei – Sineza, 1996. 404 str.
2. Bašin Igor: Deluj globalno, misli lokalno. Časopis za kritiko znanosti, Ljubljana, 30(2002), 207-208, str. 195-207.
3. Bateman S. Thomas, Snell Scott: Management: competing in the new era. 5th edition. Boston : McGraw Hill/Irwin, 2002. 611 str.
4. Bezec Peter: Glasbena industrija v svetu in pri nas. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 36 str.
5. Bizjak Franc, Petrin Tea: Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, (Zbirka Manager), 1996. 314 str.
6. Bulc Gregor: Proizvodnja kulture - proizvodne kulture: kulturni posredniki v popularni glasbi. Magistrsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 165 str.
7. Burton Matt: Career Profile: Artist and Repertoire Representative. Michigan State University. [URL: <http://www.entertainmentmanagementonline.com/vnews/display.v/ART/2002/02/20/3c17ea272a6b9>], 20.2.2002.
8. Butler R. Joy: The Musician's Guide Through the Legal Jungle: Answers to Frequently Asked Questions About Music Law: Music Agents. [URL: <http://www.legaljungleguide.com/resourc/musician/articles/musicagents.htm>], 9.4.2005
9. Cvetkovič Marjan: Osnove menedžmenta podjetij. Novo mesto : Šolski center, Višja strokovna šola, 2002. 92 str.
10. Dessler Gary: Management: Leading People and Organizations in the 21st Century. 2nd ed. New Jersey : Prentice Hall, 2001. 577 str.
11. Drucker Peter: Management: tasks, responsibilities, practices. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1999. 575 str.
12. Fabčič Melanija: Med pop divjino in trgom. Časopis za kritiko znanosti, Ljubljana, 30(2002), 207-208, str. 209-221.
13. Fischer Melissa: Career Profile: Personal Manager. Michigan State University. [URL: <http://www.entertainmentmanagementonline.com/vnews/display.v/ART/2001/09/07/3b97b8f2666e4>], 7.9.2001.
14. Frascogna, Jr., M. Xavier, Hetherington Lee H.: This Business of Artist Management. New York : Billboard Books, 1997. 297 str.
15. Görg Bernhard: Prihodnost menedžerjev, menedžerji prihodnosti. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 218 str.
16. Golič Janez: Kratka zgodovina popularnoglasbenega založništva. Časopis za kritiko znanosti, Ljubljana, 30(2002), 207-208, str. 223-237.
17. Hirsch Morris Paul: The structure of the popular music industry. Michigan : The University of Michigan, 1969. 72 str.

18. Jones Steve: Rock formation: music, technology and mass communication. London : Sage, 1992. 223 str.
19. Jones Steve: Tehnologija in glasbenik. Časopis za kritiko znanosti, Ljubljana, 23(1996), 178, str. 203-227.
20. Karan Slavica: Primerjava: Aleš Uranjek, Andrej Težak. Frka, Ljubljana, 2004, 14, str. 11.
21. Kavčič Bogdan: Razvoj teorije managementa. Možina Stane et. al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 40-83.
22. Kralj Janko: Temelji managementa in naloge managerja. Koper : Visoka šola za management, 1998. 278 str.
23. Kralj Janko: Temelji managementa in naloge managerja. 3., dopolnjena izdaja. Koper : Visoka šola za management, 2001. 214 str.
24. Lipičnik Bogdan: Ljudje in njihove zmožnosti. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 98 str.
25. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management). Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
26. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba obzorja Maribor, 1987. 365 str.
27. Lull James: Popular music and communication. Newbury Park, London, New Delhi : Sage, 1992. 247 str.
28. Mihelčič Miran: Upravljanje in ravnateljstvo. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1994, 39, str. 58-60.
29. Mintzberg Henry: Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations. New York : The Free Press, 1989. 418 str.
30. Možina Stane: Management danes. Možina Stane et. al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 14-39.
31. Možina Stane: Učeča se organizacija – učeči se management. Možina Stane et. al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, str. 12-45.
32. Negus Keith: Producing Pop: Culture and Conflict in the Popular Music Industry. London : Edvard Arnold, 1992. 175 str.
33. Patrick Matt: Career Profile: Road/Tour Manager. Michigan State University. [URL: <http://www.entertainmentmanagementonline.com/vnews/display.v/ART/2002/02/20/3c17c51259b46>], 20.2.2002.
34. Pirtovšek Darko: Različni modeli vodenja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 96 str.
35. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
36. Rozman Rudi: Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovodenje, vodenje, ravnanje?. Organizacija, Kranj, 1996, 1, str. 5-18.

37. Rozman Rudi: Razmerja med poslovanjem, organizacijo in ekonomijo ter med pripadajočimi znanostmi. Organizacija, Kranj, 32(1999), 4, str. 185-192.
38. Rozman Rudi: Razmerje med znanostjo o organizaciji in vedo o ravnateljevanju. Organizacija, Kranj, 33(2000), 7, str. 453-456.
39. Rozman Rudi: Pojmovanje in razvoj managementa. Možina Stane et. al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, str. 46-95.
40. Schermerhorn R. John, Chappell S. David: Introducing Management. Wall Street Journal Series. New York : John Wiley & Sons cop., 2000. 271 str.
41. Schisler Erica: Career Profile: Artist and Repertoire Representative. Michigan State University. [URL: <http://www.entertainmentmanagementonline.com/vnews/display.v/ART/2002/02/19/3c1150da9d86d>], 19.2.2002.
42. Shemel Sidney, Krasilovsky M. William: More About This Business of Music. New York : Billboard books., 1989. 240 str.
43. Smudits Alfred: Musik und Globalisierung. Wien : Mediacult, 2000. 228 str.
44. Solomon Michael R.: Conquering Consumerspace: Marketing Strategies for a Branded World. New York : American Management Association, 2003. 276 str.
45. Sušnik Martin: Z Anteno do sanjskega poklica: Menedžer. Antena, Ljubljana, 2004, 52, str. 30.
46. Šarac Goran: Razvoj fonografske industrije v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 38 str.
47. Tate William: Developing Managerial Competence: A Critical Guide to Methods and Materials. Aldershot : Gower, 1995. 219 str.
48. Tavčar Mitja: Etika in moralno delovanje managementa. Možina Stane et. al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 130-173.
49. Trunk Širca Nada, Tavčar Mitja: Management nepridobitnih organizacij. Koper : Visoka šola za management, 2000. 136 str.

VIRI

1. Dictionary of personnel management and labour relations. Denver : University of Colorado, 1985. 458 str.
2. DOT, Dictionary of occupational titles: Booking manager. [URL: <http://www.occupationalinfo.org/19/191117014.html>], 11.12.2003.
3. Entertainment Management Online at MSU. Michigan State University. [URL: <http://www.entertainmentmanagementonline.com>], 9.4.2005.
4. Howstuffworks »Entertainment Channel«. [URL: <http://entertainment.howstuffworks.com>], 10.12.2005.
5. IFPI releases definitive statistics on global market for recorded music. [URL: <http://www.ifpi.org>], 2.8.2005.

6. IFPI: Fact Sheet. IFPI. [URL: <http://www.ifpi.org/site-content/press/20050802a.html>], 2.8.2005.
7. Job Genie: Artist and repertoire manager.
[URL: <http://www.stepfour.com/jobs/159167010.htm>], 9.4.2005.
8. Re-designing Management Development in the New Europe: report of the Torino group. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 1999.
9. SIGIC: Slovenski glasbenoinformacijski center. [URL: <http://www.sigic.si>], 1.12.2005.
10. Slovar slovenskega knjižnega jezika. [Elektronska izdaja, verzija 1.0.] Ljubljana : DZS, 1996.
11. The Economist Books: Temeljni pojmi. Manager: abeceda praktičnega managementa. Ljubljana : DZS, 1994. 235 str.
12. World Music Central: World music booking agents.
[URL: <http://www.worldmusiccentral.org/staticpages/index.php/Agents>], 9.4.2005.
13. Zavod IPF. [URL: <http://www.zavod-ipf.si>], 15.11.2005.

PRILOGE

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK.....	1
PRILOGA 2: IZPOLNJEN VPRAŠALNIK – ANDREJ TEŽAK.....	2
PRILOGA 3: IZPOLNJEN VPRAŠALNIK – IZTOK KURNIK	5
PRILOGA 4: IZPOLNJEN VPRAŠALNIK – SANDI MAVER	7
PRILOGA 5: IZPOLNJEN VPRAŠALNIK – ŽIGA PAPLER.....	10

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK

1. Glasbeniki pod vašim okriljem:
2. Kdaj ste se začeli ukvarjati z glasbenim managementom?
3. Vaša izobrazba?
4. Kaj po vašem mnenju vključuje delo glasbenega managerja, kaj so njegove zadolžitve in naloge?
5. Kaj je treba vedeti, da lahko posameznik uspešno opravlja svoj poklic?
6. Kakšna izobrazba je priporočljiva?
7. Ali lahko kakšne posebne osebnosti in lastnosti človeka naredijo nekoga bolj uspešnega?
8. Koliko je ta poklic cenjen in ali se da od njega živeti?
9. Pozitivne in negativne lastnosti tega posla?
10. Kakšni so vaši kriteriji za zastopanje glasbenikov, po kakšnem ključu se odločate za sodelovanja?
11. Kaj zahtevate od skupine, ki jo zastopate?
12. Kakšna je razlika v delu med managerji v Sloveniji in managerji v tujini?
13. Ali glasbeni managerji sodelujete med seboj?
14. Vaš tipičen delovni dan?
15. Kakšna je bila vaša pot do sedaj, da ste prišli do sem?
16. Kakšni so vaši plani za prihodnost?
17. Ste na področju glasbenega managementa opazili kakšne spremembe v zadnjih letih?

PRILOGA 2: IZPOLNJEN VPRAŠALNIK – ANDREJ TEŽAK

1. Glasbeniki pod vašim okriljem:

Slon in Sadež (kot kabare in kot skupina), naio ssaion, Big Foot Mama, Mi Familia, Srečna Mladina, Siti hlapci

2. Kdaj ste se začeli ukvarjati z glasbenim managementom?

Že od leta 1999 sem kot član skupine delal tudi stvari, ki so delo managerja. Leta 2000 sem v Kanadi na področju medijskega planiranja opravljaj nekatero managerske posle za ameriško skupino svetovnega formata preko založbe FLIP/Geffen. Potem se je 2001. rodil Slon in Sadež in sem začel delati zares, kmalu potem še za nekatere druge glasbene skupine, za nekatere še danes, z nekaterimi sem vmes prekinil sodelovanje.

3. Vaša izobrazba?

Tik pred tem, da postanem diplomirani politolog – obramboslovec, uradno še vedno gimnazijski maturant.

4. Kaj po vašem mnenju vključuje delo glasbenega managerja, kaj so njegove zadolžitve in naloge?

Delo managerja je vse kar ni art, pa je povezano z neko glasbeno skupino; torej popolna podpora skupini na področju organiziranja in strategije (booking, torej dogovarjanje za koncertne datume; dogovarjanje z organizatorji o promociji skupine na (pred, po) koncertu, vztrajanje, da je za skupino 100% poskrbljeno (pijača in hrana, urniki, tehnične zahteve), iskanje najboljšega založnika in planiranje datumov izida, iskanje producenta in dogovarjanje z njim, planiranje pojavljanja v medijih, planiranje pojavljanja z videospoti in dogovarjanje s snemalno ekipo oz. režiserjem.

5. Kaj je treba vedeti, da lahko posameznik uspešno opravlja svoj poklic?

Zelo dobro moraš poznati skupino s katero delaš, vse njihove kvalitete in slabosti. Kvalitete moraš znati predstavljati organizatorjem, na slabosti pa biti pripravljen. Ves čas je potrebno spremljati glasbeni trg in se pojavljati na pravih mestih ob pravem času.

6. Kakšna izobrazba je priporočljiva?

Ni priporočljive izobrazbe. Pri nas ni študija, ki bi ti lahko pomagal pri glasbenem managementu. Tudi v tujini verjetno ne. Verjetno je dobro, da si končal kakšno dobro srednjo šolo, morda faks, čisto zaradi splošne razgledanosti, vendar znanja pridobivaš predvsem v praksi...

7. Ali lahko kakšne posebne osebnosti in lastnosti človeka naredijo nekoga bolj uspešnega?

Sigurno da, tako kot v vseh ostalih poklicih. Vsekakor moraš biti trden, vztrajen, nezlomljiv...

8. Koliko je ta poklic cenjen in ali se da od njega živeti?

Poklic je cenjen v zelo ozkem krogu ljudi. Tam je zelo cenjen. Večina ljudi verjetno niti ne ve, da obstajajo za uspešnimi skupinami tudi uspešni managerji. Pri nas se da od tega tudi živeti, vendar moraš ves čas početi še kaj zraven, da nisi vedno samo na pozitivni ničli.

9. Pozitivne in negativne lastnosti tega posla?

Pozitivne: ves čas imaš opravka z ljudmi, predvsem glasbeniki, posel je precej razgiban.

Negativne: ves čas moraš biti na preži, nimaš dopusta oz. prostih dni.

10. Kakšni so vaši kriteriji za zastopanje glasbenikov, po kakšnem ključu se odločate za sodelovanja?

Sam izbiram skupine, ki imajo kaj za povedati. Ne želim, da gre za pop, pa vendar mora imeti vsaj malo možnosti za uspeh. Iščem svežino, posebnost v žanru, novost...

11. Kaj zahtevate od skupine, ki jo zastopate?

Predvsem resno delo in vdanost svojemu delu. Hočem, da verjamejo v to kar počnejo. Ne maram, da gre karkoli mimo mene, o stvareh moram biti obveščen. Stvari, ki se jih skupaj dogovorimo, tudi skupaj zastopamo, moramo stati za njimi.

12. Kakšna je razlika v delu med managerji v Sloveniji in managerji v tujini?

Verjetno predvsem v zaslužku, predvsem v primerjavi z večjimi skupinami. Nekdo, ki recimo v Nemčiji dela s skupinami mojega ranga, lahko od tega zelo dobro živi. Ker je več denarja, se naloge tudi delijo, managerji imajo svoje tajnice, na teren pošiljajo svoje podrejene, njihovo delo je manj stresno, pa zato morda tudi manj zanimivo... Drugače je precej enak način dela, v uspeh vodijo enake smernice.

13. Ali glasbeni managerji sodelujete med seboj?

Morda premalo. Z nekaterimi večkrat kakšno rečemo, povemo slabe in dobre izkušnje. Včasih kaj skupaj organiziramo in takrat smo partnerji, ko je dogodka konec, spet vsak dela svoje. V osnovi smo si med seboj konkurenčni, bolj ali manj na pošten način.

14. Vaš tipičen delovni dan?

Ni tipičnega delovnega dne. Najbolj delovni so gotovo petki in sobote; v postelji najprej premislim, kaj vse je tisti dan potrebno narediti in potem me vrže na noge, ker je premalo časa. Naredim nekaj telefonskih klicev, da se dogovorimo o že potrjenih koncertih, pokličem nekatere organizatorje, da najdemo luknjo na njihovem festivalu... Preberem

elektronsko pošto in odgovorim nanjo... Spišem plane za naslednjih nekaj koncertov, sestavim in organiziram ekipo, prevoze... Če je koncert, naberem ekipo in se odpeljemo na kraj dogodka. Tam visim na organizatorju in pomagam skupini...

15. Kakšna je bila vaša pot do sedaj, da ste prišli do sem?

Trnova. Začeli smo zelo počasi, brez nekih velikih pričakovanj in zadovoljni z marsičem. Ko se od tonskega tehnika in nosača spremeniš v managerja, še vedno ostaneš vsaj malo tistega. Mislím, da sem prišel do sem zato, ker mi ni bilo nikoli nič težko, ker nikoli nisem pustil, da skupina sama prenaša težke ojačevalce, jaz pa sedim in pregledujem pogodbe...

16. Kakšni so vaši plani za prihodnost?

Počasi razširiti ekipo in se zadeve lotiti res čimbolj profesionalno. Skupine pripeljati do neke zaslužene zmage in potem vzdrževati ta nivo. Iti malo v tujino, pa vseeno ostati trdno na slovenskih tleh.

17. Ste na področju glasbenega managementa opazili kakšne spremembe v zadnjih letih?

Predvsem sem opazil, da je poklic postal zanimiv za nekatere mulce, ki ga jemljejo kot perspektivnega. Po svoje me to veseli, ker se bo iz njih razvil kak dober manager. Ne maram pa »pacačev«, ki mečejo slabo luč na vse nas. Mogoče je sprememba tudi to, da hočejo skupine sedaj delati z nami, veliko nas kličejo in sprašujejo, če imamo še čas za njih... Tega prej ni bilo toliko, skupine so bolj delale čisto same.

PRILOGA 3: IZPOLNJEN VPRAŠALNIK – IZTOK KURNIK

1. Glasbeniki pod vašim okriljem:

Siddharta

2. Kdaj ste se začeli ukvarjati z glasbenim managementom?

Leta 1999.

3. Vaša izobrazba?

Tonski tehnik.

4. Kaj po vašem mnenju vključuje delo glasbenega managerja, kaj so njegove zadolžitve in naloge?

Slovenija je premajhen trg, da bi lahko opravljal izključno naloge managementa kot to delajo v tujini. Pri nas mora manager poleg svojega dela opravljati tudi delo booking agencije (organizacija koncertov), PR managerja (delo in koordinacija z novinarji in booking intervjujev oz medijskega nastopanja), koordinacija računov z računovodstvom, internet, ...

5. Kaj je treba vedeti, da lahko posameznik uspešno opravlja svoj poklic?

Tega preprosto ne morem odgovoriti, ker je odgovor preprosto preobširen. Obstajajo debele knjige, ki opisujejo kako in kaj in obsegajo 400+ strani. (Vse kar morate vedeti o glasbeni industriji, ...)

6. Kakšna izobrazba je priporočljiva?

Pri nas nimamo ustrezne šole kot tudi ne izobrazbe za vejo glasbenega managementa. Vsi smo samouki.

7. Ali lahko kakšne posebne osebnosti in lastnosti človeka naredijo nekoga bolj uspešnega?

Tako kot v vsakem poklicu. Pridnost in predanost delu.

8. Koliko je ta poklic cenjen in ali se da od njega živeti?

Ovisno od tega kako si uspešen. Mislim, da je dokaj cenjen in da se da od njega živeti.

9. Pozitivne in negativne lastnosti tega posla?

Ovisno od lastnega prepričanja osebe, ki se ukvarja s tem poslom. Vsekakor pa je delo stresno in brez pravega urnika dela.

10. Kakšni so vaši kriteriji za zastopanje glasbenikov, po kakšnem ključu se odločate za sodelovanja?

Vse je odvisno od lastnega instinkta. Popolnoma zaupam svojim občutkom, ki se jih držim.

11. Kaj zahtevate od skupine, ki jo zastopate?

Vse kar bi zahteval od sebe, če bi se znašel na drugi strani. Predanost in vojaško disciplino.

12. Kakšna je razlika v delu med managerji v Sloveniji in managerji v tujini?

Ogromna! Celo takšna, da jih ne morem niti primerjati med seboj.

13. Ali glasbeni managerji sodelujete med seboj?

Pri nas redko, v tujini neprestano.

14. Vaš tipičen delovni dan?

Vstanem, grem v pisarno ali na sestanek in to ponavljam, dokler ne pade noč in odidem spat.

15. Kakšna je bila vaša pot do sedaj, da ste prišli do sem?

Trnova, a vseeno lepa.

16. Kakšni so vaši plani za prihodnost?

Nadaljevati s pridnim delom, disciplino in še naprej ubogati svoje občutke.

17. Ste na področju glasbenega managementa opazili kakšne spremembe v zadnjih letih?

Sem, a so vseeno še vedno bolj zanemarljivi kot ne, predvsem spet zaradi trga.

Bojim se, da se večina ljudi, tudi tistih, ki se želijo bolj spoznati in ukvarjati s tem poslom ne zaveda kako obširen je in koliko stvari jim bo prekrižalo pot. Tega na hitro »v dveh stavkih« ne znam spisati na papir, ker sem tudi sam še nekje na začetku poti.

PRILOGA 4: IZPOLNJEN VPRAŠALNIK – SANDI MAVER

1. Glasbeniki pod vašim okriljem:

Elvis Jackson, Tide, Shyam, Psycho-Path, The Pokerheads, KUT Gas, Passocontinuo, Dubioza Kolektiv,...

2. Kdaj ste se začeli ukvarjati z glasbenim managementom?

Leta 1994.

3. Vaša izobrazba?

Gradbeni tehnik.

4. Kaj po vašem mnenju vključuje delo glasbenega managerja, kaj so njegove zadolžitve in naloge?

Delo glasbenega managerja je širok pojem. Predvsem skrbiš za skupino, jo usmerjaš, usklajuješ pogodbene obveznosti z založnikom in skupino, razvijaš strategijo promocije, marketinga, managementa... Vključuje tudi dogovarjanje za koncertne nastope, javne predstavitve skupine ter druge medijske aktivnosti.

5. Kaj je treba vedeti, da lahko posameznik uspešno opravlja svoj poklic?

Potrebno je bazično poznavanje glasbe in tržišča na katerem delaš, imeti moraš pristop do soljudi, partnerjev in varovancev, biti tudi malo psihologa, moraš biti tudi finančno stabilna osebnost – ne preveč razsipen in ne preveč varčen. Vsak dan je potrebno aktivno spremljanje dogajanja na glasbenem področju in v medijih.

6. Kakšna izobrazba je priporočljiva?

Izobrazba ni najbolj pomembna, najboljša je, če je oseba glasbenik z določenimi izkušnjami in podjetniškim čutom. V poštev pride lahko tudi končana ekonomska fakulteta oziroma fakulteta za management, vendar mora oseba imeti glasbeno ozadje ter spremljati dogajanje. Eventuelno sem spadajo tudi novinarji.

7. Ali lahko kakšne posebne osebnosti in lastnosti človeka naredijo nekoga bolj uspešnega?

Potrpežljivost, vztrajnost, prijaznost, umirjenost, pozitivna energija, samozavest (če je nimaš, moraš vsaj oddajati, kot da jo imaš)... koleriki ne uspejo.

8. Koliko je ta poklic cenjen in ali se da od njega živeti?

Predvsem je poklic premalo poznan. Nekje je lahko precenjen, le da tisti sloj ne pozna dejanske situacije in imajo napačno predstavo. V Sloveniji je veliko težje živeti od tega, sploh če se specializiraš, če imaš svoj pristop ter če si žanrsko oziroma stilno omejen. Če si trendsetter (izdelovalec trendov, uspešnic) se zna zgoditi, da lahko živiš zelo dobro.

Managerji se ločijo na kratke in dolge proge – vsak manager pravi uspeh dočaka s časom. Pri nas je problem, ker majhnost trga narekuje, da se nekateri bendi znajdejo sami ter da ne potrebujejo managerjev. Preveč zamenjujemo vlogo posrednika in managerja – posrednik samo posreduje stvari, manager pa je pa zraven od začetka projekta, je timsko delo.

9. Pozitivne in negativne lastnosti tega posla?

Pozitivne: vračanje pozitivne energije s strani izvajalcev ob koncertih, uspehu, pojavljanju... Največji uspeh je odkrivanje talentov – da odkriješ demo skupino in jo razviješ v večjo. Idealno je, če temu sledi še finančni uspeh. Poleg tega poznaš ljudi, imaš dobre veze in prijateljstva, ter imaš prost vstop na skoraj vse koncerte.

Negativne: ogromno stresa, nereden urnik, si suženj moderne tehnologije, saj brez nje ne gre (prenosni računalniki, telefoni), ni časa za najbližje, premalo časa za prosti čas... Da si lahko oblikuješ urnik, moraš biti že zelo velik!

10. Kakšni so vaši kriteriji za zastopanje glasbenikov, po kakšnem ključu se odločate za sodelovanja?

Najprej mi mora biti všeč žanr oziroma to, da je skupina znotraj tega žanra dovolj kvalitetna. Skupina mora imeti dobre koncertne nastope, med člani skupine in managerjem mora biti določena energija, pravi pristop. Pomembna je tudi prizadevnost članov skupine, saj morajo biti osebno angažirani in še vedno dojemljivi do kritik in novih idej – do tega kar delaš moraš namreč imeti kritično distanco, moraš pričakovati kritiko. Izbor v osnovi temelji tudi po ambicioznosti, samozavestnosti skupine. Karakterji niti niso pomembni. Člani skupine morajo biti delavni, saj če so dobri v svojem žanru ni pomembno, da je nekaj novega, posebnega.

11. Kaj zahtevate od skupine, ki jo zastopate?

Da je zvesta sama svoji ideji, da verjame v to kar počne, da je vedno profesionalna – tako v nastopih, intervjujih, v vseh obveznostih. Poleg tega ne sme biti ljubosumna do drugih skupin, ker v nasprotnem primeru porabijo preveč energije za ostale, namesto da bi se skoncentrirali nase.

12. Kakšna je razlika v delu med managerji v Sloveniji in managerji v tujini?

Ogromna!! Sam se ne štejem za managerja, ker niso izpolnjeni vsi pogoji za to. Pogoji pa so: delovno okolje – pravi trg, na pravi način razvita industrija, moraš imeti agencijo znotraj katere deluješ – več sektorjev družb. V Sloveniji se ne moremo osredotočiti na pravo, svoje delo, saj delamo vse.

13. Ali glasbeni managerji sodelujete med seboj?

V osnovi da, jaz absolutno. Sodelovanje koristi, saj moramo vedno iskati kontakte, vsak od nas pa ima vsak različne informacije, ki si jih je dobro izmenjati. Učimo se drug od drugega, saj v Sloveniji ni prave literature.

14. Vaš tipičen delovni dan?

Internet, elektronska pošta, pošiljke, terjanje dolgov, promocije skupin, koncerti skupin, popoldan razni sestanki, zvečer internet in tudi obisk koncerta, seveda tudi tujega, tuje skupine. Vikendov ni, delovni teden traja od ponedeljka do nedelje, ki je včasih prosta, vendar prideš ob 5h zjutraj domov. Je zelo nezdrav način življenja – stres, ponoči – tema, dim, glasna glasba... sčasoma se naveličaš oziroma rabiš kak dan premora, miru od tega.

15. Kakšna je bila vaša pot do sedaj, da ste prišli do sem?

Začneš z eno skupino... Moja pot je bila naključna, entuziastična, brez prevelikih ambicij. Na začetku sem hodil še v drugo službo ter se vzporedno ukvarjal z managementom vendar ni šlo več, zato sem prvo delo pustil.

16. Kakšni so vaši plani za prihodnost?

Imam željo po odprtju ene pisarne, obenem pa bom zmanjšal tudi število zastopanih skupin. Poiskal bom partnerja v tem poslu. V tem poklicu je prihodnost negotova, saj si odvisen od uspeha skupine, od tvoje izbire in predvsem od medijev.

17. Ste na področju glasbenega managementa opazili kakšne spremembe v zadnjih letih?

Da. Večja organizacija, ustaljeni kalupi, oblike – tudi s strani skupin je sedaj bolj urejeno, vedo kdo je kdo, ni več prodajanja vse povprek. Je neka pripadnost, vedno več bazira na pogodbah, dogovorih. Počasi se formirajo pravi managementi, tako da ima skupina kompleten servis – management, PR (odnose z javnostmi) in tudi marketing. V okviru možnosti majhnega okolja, seveda.

PRILOGA 5: IZPOLNJEN VPRAŠALNIK – ŽIGA PAPLER

1. Glasbeniki pod vašim okriljem:

Leaf-fat

2. Kdaj ste se začeli ukvarjati z glasbenim managementom?

Leta 2003.

3. Vaša izobrazba?

Srednja šola.

4. Kaj po vašem mnenju vključuje delo glasbenega managerja, kaj so njegove zadolžitve in naloge?

Predvsem so njegove naloge skrbeti za skupino, mu nuditi vse potrebno za normalno delovanje, skrbeti za finance v skupini, poskrbeti za zadostno količino koncertov...

5. Kaj je treba vedeti, da lahko posameznik uspešno opravlja svoj poklic?

Poznati moraš glasbeno sceno ter vedeti kakšne so možnosti, da skupino predstaviš na čimbolj uspešen način.

6. Kakšna izobrazba je priporočljiva?

Vsaj srednja šola, najbolje pa je recimo kakšen faks iz področja organizacije in managementa.

7. Ali lahko kakšne posebne osebnosti in lastnosti človeka naredijo nekoga bolj uspešnega?

Seveda lahko.

8. Koliko je ta poklic cenjen in ali se da od njega živeti?

V Sloveniji ta poklic ni cenjen tako kot npr. v ZDA ali kje drugje, pa tudi trenutno se ne da živeti samo od tega.

9. Pozitivne in negativne lastnosti tega posla?

Pozitivne lastnosti so: spoznavanje novih ljudi, veliko časa preživetega na koncertih...
Negativne: premalo časa za družino in prijatelje, lahko si nakoplješ veliko sovražnikov, veliki stroški za telefon...

10. Kakšni so vaši kriteriji za zastopanje glasbenikov, po kakšnem ključu se odločate za sodelovanja?

Predvsem mora biti neka povezava med mano in skupino, ki jo zastopam. Po čistem naključju, recimo, so Leaf-fat sami pristopili do mene in me prosili za skupno sodelovanje.

11. Kaj zahtevate od skupine, ki jo zastopate?

Predvsem spoštovanje ter profesionalen odnos.

12. Kakšna je razlika v delu med managerji v Sloveniji in managerji v tujini?

V tujini so managerji med seboj veliko bolj povezani kot Sloveniji, v tujini obstajajo agencije, kjer je zaposleno večje število managerjev in promotorjev, ki skrbijo za skupine. V Sloveniji je to veliko slabše urejeno, saj na managerja pade veliko število opravkov, ki niso njegova skrb, vendar jih more vseeno urediti, saj dela vse sam.

13. Ali glasbeni managerji sodelujete med seboj?

Nekateri da, nekateri ne. Sam sodelujem.

14. Vaš tipičen delovni dan?

Vstanem, opravi nekaj nujnih opravkov, se odpravim na kakšen sestanek, če sem dogovorjen, odgovorim na vso prispelo elektronsko pošto, ponavadi se dobim s kakšnim članom skupine na kavi, da se pogovoriva o novih zadevah. Na telefon pa sem dosegljiv 24 ur na dan.

15. Kakšna je bila vaša pot do sedaj, da ste prišli do sem?

Začel sem iz čiste ničle, v tem poslu nisem poznal nikogar, pričel sem od začetka - od zbiranja kontaktov od klubov, do spoznavanja novih ljudi na področju glasbe in glasbenega managementa. Z dvema besedama lahko rečem, da je bila to trnova pot.

16. Kakšni so vaši plani za prihodnost?

Moji plani za prihodnost so čim boljše uveljaviti skupino v Sloveniji in tujini ter jim nuditi vse potrebno za normalno delovanje.

17. Ste na področju glasbenega managementa opazili kakšne spremembe v zadnjih letih?

Vse več se pojavlja managerjev, ki so muha enodnevnica, nekateri mislijo, da se s tem lahko zasluži bajne vsote denarja, vendar v Sloveniji ni tako. Pa tudi odnos med managerji se je zelo spremenil saj jih je veliko začelo med seboj sodelovati.