



Własny Biznes

„Gdy zakładałam teatr, wielokrotnie miałam chwile zwątpienia. Zresztą mam je do dziś” – o tym, że sztuka kosztuje **z Krystyną Jandą, aktorką i właścicielką Teatru Polonia,** oraz Romanem Osadnikiem, jego dyrektorem, rozmawia Aneta Wiczorek.

Pieniędzy nie żałuję...

Katarzyna Figura prowadzi restaurację, Marek Kondrat sklep z winami, a pani zdecydowała się zainwestować w teatr. Tymczasem teatr nie należy do wielu zyskownych przedsięwzięć. Czy pani decyzja miała jakiegokolwiek podłoże biznesowe, czy po prostu wynikała z miłości do aktorstwa?

KRYSZYNA JANDA: Raczej z chęci zorganizowania sobie ostatnich lat kariery bez rygorów i w warunkach wolności artystycznej, nawet kosztem kłopotów finansowych. Zainwestowałam w teatr wszystko, co miałam. Pomagała mi rodzina, znajomi, sponsorzy. Robiłam na początku plany biznesowe, ale nie ukrywam, że zaniechałam takich pomysłów po kilku miesiącach.

Proponowano pani zarządzanie teatrem państwowym, postawiła pani jednak na własny teatr...

KJ: Nie żałuję swojej decyzji. Propozycja, o której pani wspomina, była obciążona warunkami nie do zaakceptowania, zbyt głęboko wnikającymi w moje sprawy zawodowe, koleżeńskie, środowiskowe.

ROMAN OSADNIK: W sztuce liczy się niezależność. W Polonii nikomu nie podlegamy, możemy realizować wszystkie plany artystyczne. Angażujemy aktorów z całej Polski, bo nie mamy zobowiązań wobec stałego zespołu teatru. Oczywiście, generuje to innego rodzaju problemy, np. związane z obsadą przy układaniu repertuaru na kolejny miesiąc. Dopasowanie terminów gry aktorów, którzy są zajęci pracą w swoich macierzystych teatrach czy na planie seriali, jest prawdziwą ekwilibrystyką.

Teatr Polonia można traktować prawie jak biznes rodzinny, pani mąż – zaryzykuje takie stwierdzenie – jest jego współtwórcą. Jak prace przy otwarciu wpływały na państwa relacje?

KJ: Mój mąż od początku był przy mnie. Najpierw wspierał mnie w sprawach sądowych, notarialnych i organizacyjnych, potem zaczął teatr budować. Architekci, projekty, materiały budowlane, koncepcja architektoniczna, kierowanie remontem i zakupami wyposażenia, w tym przede wszystkim technicznego zaplecza – wszystko to zasługa męża. Ja od początku zajmowałam się stroną artystyczną, odpowiadaniem sobie na pytania, jaki to ma być teatr. Zajmowało mnie budowanie przyszłego repertuaru, kreowanie oblicza tego teatru, praca nad koncepcją programu artystycznego. Rodzina z całym tym przedsięwzięciem ma i miała związek o tyle, że mój mąż, matka, nasze dzieci zdawali sobie sprawę z tego, że decyzja o otwarciu własnego teatru jest w konsekwencji dysponowaniem, w jakimś sensie, także ich pieniędzmi.



„Teatr to nie śrubka do wyprodukowania ani śledzie do sprzedania”.

KRYSZYNA JANDA

Teatr znajduje się w miejscu, gdzie wcześniej mieściło się kino Polonia. Dlaczego akurat tam?

KJ: Początkowo nie chciałam nic kupować, planowałam wynajęcie sceny. Ale okazało się to trudniejsze niż kupno. Tak się złożyło, że moje poszukiwania sali

zbiegły się w czasie z wielkim przetargiem na wystawione na sprzedaż sale po dawnych kinach warszawskich. Polonia była salą najtańszą, a przy tym posiada największe tradycje kulturalne. Tu mieściło się pierwsze kino otworzone w Warszawie po wojnie.

Pozostawiła pani nawet nazwę Polonia, mimo to zdecydowana większość widzów i tak mówi, że idzie do teatru Jandy. Czy brała Pani pod uwagę inne nazwy?

KJ: Nie. Lubię pielęgnować dobre tradycje, odnosić się do czegoś, co istniało, co budzi wspomnienia. Zmienić teraz nazwę byłoby głupstwem. Teatr działa z sukcesem od półtora roku, kino działało ponad pół wieku – zmiana nazwy przekreślałaby ten dorobek.

Jak pani godzi aktorstwo z reżyserią i zajmowaniem się biznesem? Co daje pani więcej satysfakcji?

KJ: W moim wypadku zajmowanie się biznesem oznacza prowadzenie tego teatru artystycznie tak, żeby sala była zawsze pełna, widzowie zadowoleni i do wartościowani pod względem gustów artystycznych – co przy tak ambitnym repertuarze nie jest proste. Stroną strictly biznesową i administracyjną zajmują się inni, głównie Roman Osadnik, który ma zresztą doświadczenie w tej materii.

RO: Byłem zastępcą dyrektora teatru w Chorzowie. Ale był to zupełnie inny teatr. Państwowy. Dysponujący stałą dotacją, oparty na większej strukturze. Miałem do dyspozycji 170 etatów, a tu na początku pracowaliśmy w dwie, trzy osoby. Za to w Polonii mogłem wymyślić model teatru od samego początku do końca i zarządzać nim tak, by funkcjonował bez przeszkód. ▶



fot. Darek Gólik / Fotorzepa

► **Czyli tak naprawdę prowadzą państwo firmę o nazwie „teatr”. Czy trudno jest się wam odnaleźć w roli menadżerów?**

RO: To nie jest firma – tylko fundacja. Jasne, że jest trudno, bo przecież pracując w Teatrze Rozrywki w Chorzowie, miałem sztab ludzi, doświadczonych specjalistów, kierowników poszczególnych działów, którymi mogłem się posilkoować. A tu trzeba było wszystko robić samemu, zupełnie inaczej pracować. W głowie powstawał projekt, do którego wymyślaliśmy ludzi, którzy mogliby to zrobić. Podczas gdy w Chorzowie po prostu rozdzielałem obowiązki. W Polsce po półtora roku jest tylko 8 etatów. Trzeba przez cały czas myśleć o kosztach, ograniczać je.

Łatwo było znaleźć sponsorów na budowę i działalność teatru?

RO: Trudno. Mimo, że to teatr Jandy. Pamiętam pierwszy rok. Siedzieliśmy w teatrze od rana do nocy. Szukaliśmy sponsorów, rozwiązywaliśmy problemy związane z otwarciem. To była bardzo ciężka praca. Niestety, obowiązujący

„Bo ja jestem, proszę pana, na zakręcie” – to fragment piosenki Agnieszki Osieckiej, której wykonanie kojarzy się jednoznacznie z Krystyną Jandą.

Polsce system podatkowy nie pomaga nam w pozyskiwaniu sponsorów. Ofiarodawcy też mają ograniczone fundusze. Wiele firm pomogło nam, finansując naszą inwestycję w sposób rzeczowy: ofiarując stal, cement, system klimatyzacji. Szukaliśmy sponsorów na wiele sposobów.

Na przykład umieszczając ich nazwiska na krzesłach?

RO: Ten pomysł wyniknął z potrzeby

chwili. Jedna z firm obiecała, że sfinansuje zakup foteli, ale wycofała się w ostatnim momencie. Znaleźliśmy się w wyjątkowo trudnej sytuacji: fotele były już zamówione, termin premiery i otwarcia teatru już zaplanowane, a w kasie brakowało kwoty, która mogłaby pokryć koszt zakupu. Zdecydowaliśmy się ogłosić w prasie i na stronach internetowych, że każdy, kto kupi bilet na premierę w dniu otwarcia i zapłaci za bilet 500 zł, będzie miał swój własny fotel w teatrze. Akcja spotkała się z bardzo pozytywnym odbiorem: kupowały i firmy, i osoby prywatne, niektóre anonimowo albo pod pseudonimami. Stąd na jednym z krzeseł widnieje nazwisko Michaela Jacksona. Niemal co dnia sprzedawaliśmy jakieś fotele. Na dwa tygodnie przed otwarciem wszystkie były wyprzedane. Wybrnęliśmy z kłopotów finansowych, a jednocześnie wpłynęło to pozytywnie na wizerunek teatru. Cały czas widzimy, jak przychodzą widzowie i szukają swoich tabliczek. Śmiało się nawet, że tak jak się mówiło za PRL-u, że to naród sam sobie zbudował ten teatr.

Czy był taki moment, w którym pani zwątpiła i stwierdziła: Nie, to się po prostu nie uda!

KJ: Wielokrotnie. I zresztą takie momenty zdarzają się do dziś.

Ale dzięki temu teatr działa już pełną parą. Zarówno mała, jak i duża scena. Czy nadzedł w końcu moment, w którym może pani odechnąć? Czy prace w teatrze zakończyły się już na dobre?

KJ: Nie, przed nami kolejny etap prac, czyli tak zwany „teatr na zewnątrz”. Chodzi przede wszystkim o zapewnienie widzom komfortu wejścia i znalezienia tego teatru. W tej chwili nie ma żadnego szyldu wskazującego usytuowanie tego teatru. Widzowie wchodzą jak do potajemnej instytucji. Tylko starsi pamiętają, gdzie się dawniej mieściło kino Polonia. Młodszy pytają w kioskach z gazetami, kawiarniach, okolicznych sklepach. Następnie muszą przedostać się przez bramę pilnowaną przez ochronę. Mają dość utrudnione kupno biletów.

RO: Śmiejemy się, że staliśmy się teatrem undergroundowym, bo dotarcie do nas jest nie lada wyzwaniem. Ale chcemy to zmienić. Chcemy wyremontować elewację i uruchomić główne wejście do teatru od ulicy Marszałkowskiej, gdzie przed wojną mieściła się brama do kina Polonia. Tam też staną kasy biletowe. Następnie widzowie będą szli szklanym korytarzem prowadzącym do drzwi teatru.

Skoro jest kłopot z dystrybucją biletów na spektakle, to gdzie można je dostać?

KJ: Miałam wstępnie podpisaną umowę z miejskim biurem promocji Warszawy o połączeniu działalności kasy teatralnej w lokalu od ulicy Marszałkowskiej z punktem informacyjnym dla turystów. Sprzedawaliby-

śmy bilety na wszystkie imprezy miejskie i utrzymywalibyśmy ten lokal. Prowadziłby go nasz pracownik, a w zamian byłoby to jednocześnie wejście do teatru Polonia.

RO: Na razie rozprowadzamy bilety za pośrednictwem portali internetowych pośredniczących w sprzedaży biletów, np. „e-bilet” własnej kasy i kas ZASP-u. Przyjmujemy również rezerwacje telefoniczne i przez własną stronę w internecie (WWW.TEATRPOLO니아.PL).

Jak nowy teatr został przyjęty przez środowisko artystyczne, a jak przez widzów?

KJ: Przez środowisko? Chyba dobrze. Na pewno chwalą nas aktorzy, którzy u nas grają. Reforma systemu teatralnego była potrzebna od dawna – o tym wiedzieli wszyscy związani ze sceną. Ministerstwo Kultury nie mogło się zdobyć na opracowanie planu restrukturalizacji. My to poniekąd uczyniliśmy sami, operując na żywym organizmie, na dodatek własnym. A za nami pójdą inni, to już wiadać. Publiczność? Przyjęła nas po królewsku. Od pierwszego dnia uznała teatr za swój i jest z nami wiernie każdego wieczora. Czasami nawet dwa razy, ponieważ opłacalność teatru zależy od liczby miejsc na widowni. I można o niej mówić przy widowniach powyżej 500 miejsc. Nasza sala ma 260 – musimy choć czasami grać dwa razy dziennie.

Czy trudno pozyskać pełną widownię?

RO: Oczywiście, że tak. Jest przecież tyle teatrów w Warszawie. Trzeba cały czas dbać o widownię, przygotowywać kolejne premiery. Oczywiście, bez reklamy, bez działań PR-owskich byłoby jeszcze trudniej. Stosujemy tu wszystkie techniki marketingowe, które zwykle się ▶

OXIDE



www.oxidejeans.com

0-32 215 61 15, 0 604 268 754

info@oxidejeans.com



„Przydałaby się jeszcze jedna sala na około 300 miejsc, możliwie niedaleko Polonii. Innych marzeń nie mam”.



fot. Wojciech Surdział / Agencja Gazeta

organizują więcej konkursów na projekty artystyczne, w których wszystkie inne inicjatywy, w tym także my – teatry niepaństwowe – powinny mieć szansę uczestnictwa. Przecież my nie robimy premier ani gorszych, ani mniej profesjonalnych niż teatry państwowe. Co więcej – powiedziałabym, że i my, i na przykład taki teatr Montownia pracujemy często dużo ambitniej niż wysoko dotowane teatry miejskie. Niech państwo pomoże nam tylko w pokryciu kosztów artystycznych, a my już dalej utrzymamy się sami, z naszymi kosztami stałymi, wynajmami lokali, prądem, gazem, podatkami, honorariami, płaceniem praw autorskich, itd. Tak jest wszędzie na świecie. To wartość projektu artystycznego powinna mieć znaczenie, a nie to, kto go realizuje i czy jest to teatr prywatny, czy państwowy. Teatr to nie śrubka do wyprodukowania i nie śledzie do sprzedania.

Ile kosztuje utrzymanie teatru?

RO: Koszty stałe, czyli opłaty za elektryczność, media, ogrzewanie, czynsz i etaty pochłaniają około 60 tys. zł. Tyle musi wynosić minimalny dochód co miesiąc, żeby teatr nie upadł. Robimy wszystko, żeby bieżącą działalność teatru utrzymać z własnego budżetu – gramy co wieczór w piątki i świątki. Jednak przygotowanie nowej premiery to wydatek rzędu od 100 do 300 tys. zł. Ze środków bieżących nie udaje i nie uda nam się tego sfinansować. Dlatego przede wszystkim szukamy sponsorów na produkcję nowych przedstawień. Nie ograniczamy się tylko do wysyłania ofert czy dzwonięcia do firm, ale bierzemy również udział w konkursach teatralnych organizowanych przez organy państwowe. Dzięki temu stać nas na tak wiele premier. Większość z nich została sfinansowana poprzez programy operacyjne ministerstwa kultury, konkursy organizowane przez urząd miasta.

Teatr był pani marzeniem. Jakie jeszcze marzenia chciałaby pani zrealizować?

KJ: Przydałaby się jeszcze z jedna sala na około 300 miejsc, możliwie niedaleko Polonii. Innych marzeń nie mam.

Rozmawiała Aneta Wieczorek ■

► używa w biznesie: mailingi, reklamę na stronach internetowych, ogłoszenia w prasie. Ale przede wszystkim zależy nam na pierwszym kontakcie – aby widz, który do nas dotrze, czuł się ważny. Kasa ma udzielać profesjonalnej informacji widzom w miły sposób, bileterzy mają zaopiekować się widzami, wskazać im odpowiednie miejsce. Często sama Krystyna Janda siedzi w holu kasowym i kiedy wchodzi widz, zagaduje go. Marysia Seweryn, w ramach swojego wolnego czasu, siedzi w kasie biletowej i sprzedaje bilety. To sprawia, że widzowie wracają, a nie przychodzą tylko dlatego, że Janda otworzyła nowe miejsce i trzeba je zobaczyć.

Czy w Polsce jest miejsce dla prywatnych teatrów?

KJ: Jak wszędzie na świecie. Prywatne teatry muszą istnieć, bo to buduje równowagę, uwalnia pomysły, wprowadza wielu nowych ludzi do zawodów artystycznych, likwiduje monopol państwowej sztuki teatralnej. Ale wszystkie te teatry, grupy undergroundowe, inicjatywy społeczne powinny mieć większy dostęp do konkursów organizowanych przez urząd miasta i ministerstwo. Niech miasto czy ministerstwo pokrywa koszty stałe teatrów miejskich i państwowych. Niech wysoko dotują teatry narodowe, operę, teatry eksperymentalne. Ale niech