

ANSAMBL NARODNIH PLESOVA I PJESAMA HRVATSKE LADO
TRG REPUBLIKE HRVATSKE 6a
10 000 ZAGREB

STRATEŠKI PLAN 2019. – 2021.

Zagreb, studeni 2018.

SADRŽAJ

1. UVOD
 - 1.1. IZRADA STRATEŠKOG PLANA (RADNA SKUPINA I POLAZNI TEMELJI)
 - 1.2. O ANSAMBLU LADO
 - 1.3. SHEMATSKA STRUKTURA ORGANIZACIJE
 - 1.4. RESURSI
2. VMOST ANALIZA (Analiza vizije, misije, ciljeva, strategija i taktika)
 - 2.1. VIZIJA
 - 2.2. MISIJA
 - 2.3. CILJEVI
3. SWOT ANALIZA (Analiza snaga, slabosti, prednosti i nedostataka)
4. PESTLE ANALIZA (Analiza političkih, ekonomskih, društvenih, tehnoloških, zakonskih i etičko/ekoloških čimbenika)
5. ANALIZA KLJUČNIH FAKTORA
6. STAKEHOLDER ANALIZA (Analiza zainteresiranih strana)
7. KONKURENCIJA U INOZEMSTVU
8. ANSOFF MATRICA¹ STRATEŠKOG RASTA

¹ Igor Ansoff; *Corporate strategy* (1968.) – najkorištenija metoda za izradu strategije rasta organizacije kroz matricu postojećih i novih tržišta i proizvoda organizacije.

1. UVOD

1.1. IZRADA STRATEŠKOG PLANA

Ovaj je strateški plan ažurirana verzija usklađena s prethodnim Strateškim planom 2016. – 2018. koji je trebalo donijeti s ciljem pokretanja strateškog razvoja u Ansamblu narodnih plesova i pjesama Hrvatske LADO kako bi se utvrdilo postojeće stanje i očekivani rezultat. Razmatranjem svakog zasebnog segmenta poslovanja strukturirani su Opći ciljevi razrađeni na Posebne ciljeve, utemeljenja i taktike. Zatim su se inputi analizirali, a rezultati su prikazani u tablicama i pratećim opisima. Strateški plan pritom obuhvaća dio osnovne Ladove strategije – očuvanje hrvatske plesne i glazbene baštinske kulture.

Verzija	Što je nastalo?	Datum izrade verzije	Autor poglavlja ili potpoglavlja (abecednim redom)
0.1.	Kompletno poglavlje uvoda	01. 06. – 15. 10. 2018.	Krešimir Dabo, Ina Kostelac, Strateški plan 2016. – 2018.
0.2.	VMOST analiza	15. 07. – 10. 09. 2018.	Krešimir Dabo, Ina Kostelac, Strateški plan 2016. – 2018.
0.3.	SWOT i PESTLE analiza, analiza ključnih faktora, stakeholder analiza, konkurencija u inozemstvu, Ansoff matrica	15. 07. – 10. 09. 2018. 30. 09. – 15. 10. 2018.	Krešimir Dabo, Ina Kostelac, Strateški plan 2013. – 2015.
0.4.	Shematska struktura organizacije	10. 07. – 15. 07. 2018.	Ileana Jurin Bakotić, Krešimir Dabo, Pravilnik o radu, Statut
0.5.	Ciljevi	01. 05. – 15. 06. 2018. 30. 09. – 15. 10. 2018.	Plan rada 2019., Strateški plan 2016. – 2018.

1.2. O ANSAMBLU LADO

Ansambl narodnih plesova i pjesama Hrvatske LADO² je javna ustanova u kulturi koja obavlja djelatnost od posebnog značenja za Republiku Hrvatsku u skladu sa Zakonom o ustanovama, Zakonom o upravljanju javnim ustanovama u kulturi i drugim pozitivno-pravnim propisima Republike Hrvatske.³

Osnivač Lada je Republika Hrvatska, a osnivačka prava obavlja Ministarstvo kulture temeljem posebne ovlasti Vlade Republike Hrvatske, klasa 025-04/94-01/01 od 25. 05. 1994.⁴

LADO je jedini nacionalni profesionalni folklorni ansambl u Hrvatskoj, osnovan 1949. godine s ciljem njegovanja i glazbeno-scenskog predstavljanja hrvatske plesne i glazbene tradicije u Hrvatskoj i svijetu na visokoj umjetničkoj razini.

Uz osnovnu djelatnost, a to je umjetničko stvaralaštvo i reproduktivno izvođenje, LADO obavlja i sljedeće djelatnosti:

1. prikuplja, uređuje i čuva narodne nošnje, glazbala i druge narodne rukotvorine
2. prikuplja i čuva umjetničke obrade plesnog i glazbenog folklor, brine se o izradi detaljnih i vjernih opisa koreografija, odnosno partitura, koje pohranjuje u zbirku dokumenata kao dokumentarnu potvrdu svog umjetničkog djelovanja
3. brine se o umjetničkom i stručnom usavršavanju svojih radnika
4. izdaje informativno-promidžbene i reklamne materijale
5. vrši produkciju i prodaju audio, video i fotomaterijala iz područja svog osnovnog djelovanja
6. pruža stručnu pomoć amaterskim folklornim ansamblima u zemlji i inozemstvu⁵

Ansambl LADO je u svojoj misiji promicanja hrvatske plesne i glazbene tradicije u 69 godina umjetničkog djelovanja izveo oko 5000 nastupa u Hrvatskoj i 45 zemalja svijeta nastupivši na najpoznatijim svjetskim pozornicama od Royal Albert Halla u Londonu, Palais des Beaux Arts u Bruxellesu, Strathmore Theatrea u Washingtonu, Roy Thomson Halla u Torontu do Mann Auditoriuma u Tel Avivu, Opera House u Kairu, Town Halla u Sydneyju i Nakano Sun Plaza Halla u Tokiju. Od samih početaka vrijednost i bogatstvo hrvatske tradicije kao neraskidivog dijela nacionalnog identiteta Ansambl

² u daljnjem tekstu skraćeno Ansambl LADO ili LADO.

³ iz Statuta Ansambla LADO, čl. 1.

⁴ iz Statuta Ansambla LADO, čl. 2.

⁵ iz Statuta Ansambla LADO, čl. 9.

predstavlja i na renomiranim međunarodnim festivalima, svjetskim izložbama EXPO i raznim svečanim događanjima na kojima se promoviraju Hrvatska i hrvatska kultura.

Umjetnički korpus Ansambla LADO čini 40 vrhunskih plesača-pjevača i 14 vrsnih glazbenika, koji sviraju pedesetak tradicijskih i klasičnih instrumenata.

Ladov imponantan repertoar⁶ broji više od 140 koreografija i oko 1000 vokalnih, instrumentalnih i vokalno-instrumentalnih brojeva svjetovne i sakralne glazbene tradicije raznih krajeva Hrvatske i područja izvan domicilne domovine Hrvatske koja Hrvati naseljavaju već stoljećima – Bosna i Hercegovina, Vojvodina, Crna Gora, Gradišće u Austriji... Takav bogat repertoar⁷ rezultat je čudesnog bogatstva i raznolikosti folklornog izraza na tako malom prostoru⁸, ali i suradnje s najpoznatijim hrvatskim etnokoreolozima, koreografima, folkloristima, etnomuzikolozima, glazbenim pedagogima, skladateljima i dirigentima. Uz Ladova najplodnijeg i najuspješnijeg koreografa Zvonimira Ljevakovića i dr. Ivana Ivančana, najveći trag na Ladov plesni i glazbeni repertoar i visoke umjetničke dosege Ansambla ostavili su: Emil Cosseto, Dinko Fio, Božo Potočnik, Marijan Makar, Ljubo

⁶ Detaljan opis Ladova programa daje umjetnički direktor Ansambla LADO Ivan Ivančan u monografiji *LADO – Hrvatsko nacionalno blago*, Školska knjiga i LADO, 2009.

⁷ O bogatom programu Ansambla LADO vrlo afirmativno govori i američki stručnjak za ples Anthony Shay: „Večer za večer, punih tjedan dana, vraćao sam se zanosnim nastupima Ansambla LADO, uzbuđenju koje su donosili njihovi glasovi i maestralna posvećenost svakom detalju. Godinama nakon toga nastavio sam odlaziti na godišnja hodočašća u Hrvatsku kako bih doživio ono što je za mene predstavljala čarolija Lada. Za razliku od programa ansambla Ballet Folclorico ili Moiseyev, LADO stalno izvodi nove koreografije što je iznenađujuće s obzirom na bitno ograničeniji proračun i financijske resurse Republike Hrvatske i Grada Zagreba, koji su primarni financijski izvori za LADO. Unatoč tomu, njihov repertoar je znatno veći od onih u Ballet Folclorico i Moiseyev...” u knjizi *Choreographic Politics: State Folk Dance Companies*, str. 109.

Anthony Shay autor je mnogobrojnih poznatih naslova (*Choreophobia Solo Improvised Dance in Iranian World* (1999.), *Belly Dance: Orientalism, Transnationalism*, te *Harem Fantasy, Choreographing Identities: Folk Dance, Ethnicity And Festival in the United States And Canada* i *Choreographic Politics: State Folk Dance Companies, Representation and Power*). Diplomirao je antropologiju, folklor i mitologiju te teoriju i povijest plesa. Dobitnik je stipendije James Irvine Foundation za ples i koreografiju, a 2002. godine Umjetničko vijeće Kalifornije (*California Arts Council*) dodijelilo mu je prestižnu nagradu za životno djelo za izniman doprinos plesu.

Njegova knjiga *Plesna politika – državni ansambli narodnih plesova, zastupanje i moć* (*Choreographic Politics – State Folk Dance Companies, Representation and Power*, Wesleyan University Press Middletown, Connecticut, 2002.) je prva knjiga koja se bavi pitanjem folklornih ansambala koje sponzorira država te njihovom strukturom. Knjiga *Plesna politika* propituje repertoare, izvedbe i koreografske strategije tih ansambala unutar političkog, društvenog, rodnog i etničkog konteksta u kojem je svaki od njih nastao. Uz to, Shayevo istraživanje uključuje pogled na glazbu, nošnje i mnoge umjetničke ravnatelje i koreografe. Za tu publikaciju Skupština za istraživanje plesa (*Congress on Research in Dance's – CORD*) iz Birminghama, Alabama, SAD, dodijelila mu je 2003. godine prestižnu nagradu za iznimnu publikaciju (*Outstanding Publication Award*) te priznanje *Kurt Weill Prize, Honorable Mention*.

⁸ Na iznimnu raznolikost hrvatskog folklora utjecao je zemljopisni položaj Hrvatske koji na tako malom prostoru uključuje četiri etnokoreološka područja: alpski, panonski, dinarski i jadranski, kao i njezina bogata, iako često i mukotrpa povijest.

Stipišić Delmata, Tomislav Uhlak, Bojan Pogrmilović, Ivo Šulina, Branko Šegović, Vido Bagur, Joško Čaleta, Dražen Kurilovčan i Ivan Ivančan ml.⁹

Uz scensko predstavljanje umjetnički obrađene hrvatske glazbene i plesne baštine kao osnovne programske odrednice, LADO je u posljednjih desetak godina ostvario nekoliko projekata kojima se folklornu umjetnost željelo prikazati u suvremenijim glazbeno-scenskim oblicima. Cilj je tih projekata bio približiti se mlađoj publici koja u današnje doba visoko razvijene tehnologije drukčije živi, drukčije komunicira (Facebook¹⁰, Youtube...) i drukčije se umjetnički izražava. Neki od njih su album LADOElectro i Memorabilium 2.0. Hrvoja Crnića Boxera i Borisa Harfmana, folklorni balet s pjevanjem *Veronika Desinićka* na glazbu Davora Bobića i u koreografiji Dinka Bogdanića, koreografije *Jedna pura, dva pandura* Rajka Pavlića i *Tanec* Borisa Harfmana.

LADO danas na najbolji način opisuje poznata etnologinja Zorica Vitez: „Nedvojbeno je da Ansambl narodnih plesova i pjesama Hrvatske LADO šezdeset godina, u zemlji i inozemstvu, uspješno promiče hrvatsku kulturu. LADO istodobno predstavlja prošlost i suvremenost: hrvatsku tradicijsku plesnu i glazbenu baštinu, ali i suvremene oblike njezina života. Jer, LADO je upravo to – suvremeni odraz negdašnjih glazbenih i plesnih praksi hrvatskoga naroda, odnosno njihova interpretacija namijenjena prikazivanju na pozornici i u audiovizualnim medijima.“¹¹

Osobitost Lada njegove su iznimne izvedbene mogućnosti, što ga čini jedinstvenim u svijetu. Naime, LADO se, iako ponajprije plesni folklorni ansambl, razvio i u vrhunski folklorni zbor osposobljen za samostalne vokalne i vokalno-instrumentalne nastupe. Tako američki stručnjak za plesnu umjetnost Anthony Shay ističe: „Ples i jednostavno kretanje praćeno pjevanjem, radije nego stavljanje naglaska na iskorištavanje publike spektakularnim plesnim nastupom, zajedničkim većini drugih ansambala. Nisam nikada vidio da ijedan državni plesni ansambl pridaje jednaku važnost pjevanju kao i plesu te da koristi plesače kao pjevače.“¹²

⁹ Nezahvalno je izdvojiti samo neke suradnike, svaki je od njih dao svoj doprinos, pa su spomenuti samo oni najznačajniji.

¹⁰ LADO od 2010. godine ima svoj Facebook profil koji trenutačno broji više od tisuću članova, a njihov je broj u neprekidnom porastu.

¹¹ *LADO – Hrvatsko nacionalno blago*, Školska knjiga i LADO, 2009., str. 143.

¹² *Choreographic Politics: „State Folk Dance Companies“*, Wesleyan University Press Middletown, Connecticut, 2002., str. 109.

Unutar Ansambla djeluju i muška vokalna skupina *Vokalisti Lada* koja njeguje glazbeni izričaj dalmatinskog podneblja (obala i zaleđe), ženski zbor *Ladarice* i *Orkestar Lada*, osposobljeni za samostalne koncerte.

Potvrda visokih glazbenih mogućnosti Ansambla su sudjelovanje Lada na VI. svjetskom simpoziju zbornske glazbe u Minneapolisu u SAD-u 2002. godine, nagrada *Orlando* za izniman umjetnički doseg u glazbenom dijelu programa 54. dubrovačkih ljetnih igara (2003.); nagrada *Ivan Lukačić* za najviši izvođački doseg na 34. varaždinskim baroknim večerima (2004.) i za etnomuzikološki rad i očuvanje hrvatske glazbene baštine (2014.).

Vrijednost posljednjih dviju nagrada je ponajprije u tome što je prvi put tim vrijednim nagradama nagrađen ansambl koji njeguje folklornu glazbu, čime se utjecalo i na vrednovanje tradicijske glazbe u krugovima koji prednost daju klasičnoj glazbi. **Rezultat rada na glazbenom izričaju je i bogata diskografija od 32 albuma**, od kojih su pojedini nagrađeni i najvišom hrvatskom diskografskom nagradom *Porin*. Naime, LADO je do sada nagrađen s 24 *Porina*, među kojima i *Porinom* za životno djelo (2002.).

Treba istaknuti da je LADO, u suradnji s HRT-om, **snimio glazbene filmove *Hodi duša*, potom *Veseli se, o, Marija* i *Kalvariju***, nekoliko novogodišnjih emisija i dokumentarnih filmova. 2014. godine snimljen je glazbeni film *Narodil se mladi Kralj* u suradnji s HTV-om i Nanom Šojlev (redateljica i scenaristica).

LADO posjeduje iznimno vrijedan fondus s više od 1200 većinom originalnih kompleta narodnih nošnji, od kojih su neki stariji od 100 godina. Stoga su nastupi Lada ujedno i revije narodnog ruha, a u svijetu se Ansambl često naziva i „putujućim muzejom“.

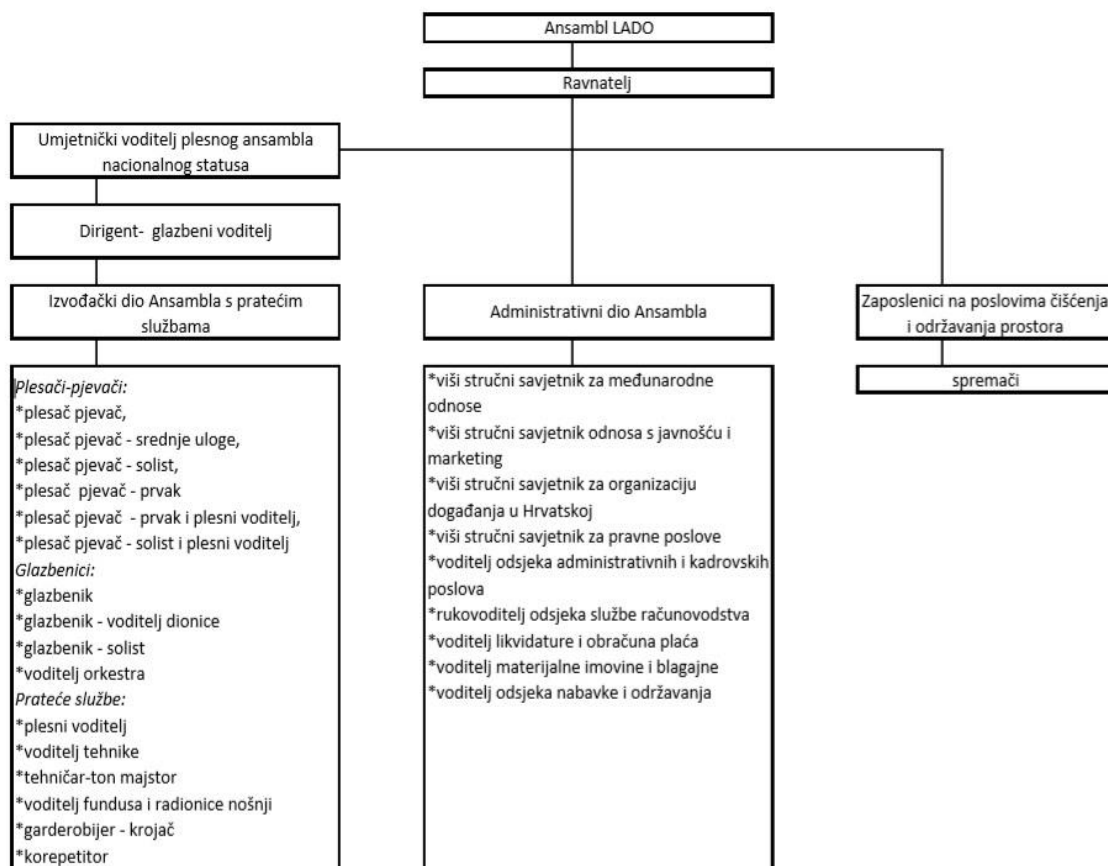
LADO, iako ponajprije izvođački ansambl, ima i edukacijski karakter pa kontinuirano izvodi programe prilagođene za učenike i djecu u vrtićima. Obnovljena je suradnja s **Hrvatskom glazbenom mladeži** u 2014. godini koja će se nastaviti i idućih godina, kao i suradnja s **Agencijom za odgoj i obrazovanje** s kojom LADO provodi edukaciju nastavnika i odgajatelja. U sklopu Lada održava se plesna radionica **„Pogled u profesionalizam“** pod vodstvom Ladovih plesnih voditelja. Planira se nastaviti novozapočeta suradnja koncepta edukacije sa **Veleučilištem VERN'**, stručno osposobljavanje za voditelje

KUD-ova s **Visokom školom Edward Bernays**, kao i otvorenost za suradnju s drugim edukativnim institucijama i organizacijama.

Ako se stvore zakonske pretpostavke, LADO planira profesionalnu obrazovnu suradnju i s **Akademijom dramskih umjetnosti** u Zagrebu uvođenjem studija etnokoreologije.

Uspješne nastupe Lada, od osnutka do danas, pratile su i mnogobrojne nagrade i priznanja. Tako je, primjerice, davne 1954. LADO osvojio prvu nagradu na Međunarodnom festivalu u Llangollenu u Velikoj Britaniji. Slijedile su diplome časti gradova Santiaga, Punta Arenasa, Antofagaste, zahvalnice Los Angelesa i Frankfurta, ključ grada Clevelanda, diploma Međunarodnog festivala u Corku, u Republici Irskoj, plakete i nagrade Grada Zagreba i drugih gradova. Posljednje u nizu velikih priznanja je INA-ina Godišnja nagrada za promicanje hrvatske kulture u svijetu za 2006. godinu, Povelja predsjednika Republike Hrvatske za 60. obljetnicu umjetničkog stvaralaštva (2009.) i nagrada odbora Svjetske izložbe EXPO u Shanghaiju 2010. s posebnom zahvalom za sudjelovanje.

1.3. SHEMATSKA STRUKTURA ORGANIZACIJE¹³



¹³ Prema Pravilniku o radu (Članak 3.) i Statutu.

1.4. RESURSI

a) Materijalno-financijski:

Kao javna ustanova u kulturi, LADO je financiran sredstvima Ministarstva kulture koje pokriva trošak plaća, materijalnih troškova i naknada te djelomično sudjeluje u pokrivanju troškova gostovanja u Hrvatskoj i inozemstvu, postavljanju novih koreografija i novih glazbenih djela, investicijskog održavanja itd. Gradski ured za kulturu, obrazovanje i šport participira u troškovima međunarodnih gostovanja i postavljanja novih koreografija i novih glazbenih djela. Ostatak prihoda ostvaruje se iz vlastitih prihoda: prihodima od koncerata, sponzorstvima i donacijama, pri čemu treba naglasiti kako se program i gostovanja većinski financiraju iz vlastitih prihoda.

b) Organizacijsko-tehnološki:

Ansambl posjeduje tehničke, organizacijske, materijalne i veći dio ljudskih resursa potrebnih za realizaciju projekata. Ipak, veliki nedostatak poslovanja je nepostojanje vlastite dvorane za izvođenje koncerata. Sve aktivnosti bit će izvedene postojećim tehnološkim resursima i novoplaniranom opremom koji su potrebni za realizaciju, kao i postojećom organizacijom uz uvođenje dodatnih aktivnosti određenim postojećim organizacijskim jedinicama ili odjelima prema potrebi.

c) Ljudski:

Ansambl LADO ima 73 radna mjesta, od toga 10 osoba u upravljačkom i administrativnom dijelu, 7 osoba u pratećim službama, 2 osobe na poslovima čišćenja i održavanja te 54 izvođača, od čega 40 plesač/ica-pjevač/ica, uključujući 2 plesna voditelja, te 14 glazbenika, među kojima je 1 voditelj orkestra. Jedan manji dio resursa angažiran je u obliku vanjskih suradnika prema potrebi (npr. autor glazbenog aranžmana, pomoćno tehničko osoblje na turnejama, kardio trener za zagrijavanja, stručno osposobljavanje bez zasnivanja radnog odnosa, studenti i sl.). Bitan nedostatak je nepostojanje scenskih radnika, kao i manjak kadra u administraciji na poslovima stručnih savjetnika.

2. VMOST ANALIZA (Analiza vizije, misije, ciljeva, strategija i taktika)

2.1. VIZIJA

„Ansambel LADO – promicatelj hrvatske tradicijske kulture“

2.2. MISIJA

Istraživanje, prikupljanje, umjetnička obrada i scensko prikazivanje bogate hrvatske glazbene i plesne tradicije u Hrvatskoj i svijetu na visokoj umjetničkoj razni.

2.3. CILJEVI

Opći cilj 1: Realizirati umjetnički program i izvedbene mogućnosti Lada

Posebni cilj 1: Postaviti umjetnički program¹⁴

Utemeljenje: Prema Planu rada umjetničkog programa, postavljaju se dva godišnja plesna koncerta. U prvom dijelu plesne sezone postavlja se program sastavljen od novih koreografija, a u drugom dijelu plesne sezone izvodi se antologijski program. Ta tendencija namjerava se zadržati i u budućem periodu. Uz navedene plesne programe, svake godine postavljaju se vokalno-instrumentalni program, božićni program, korizmeni program i samostalni program Orkestra Lada. Predviđene su mogućnosti postavljanja i žanrovski različitih projekata.

Taktike: Postaviti dva plesna programa (1 program s novim koreografijama i 1 program antologijskih koreografija), 1 vokalno-instrumentalni program, 1 božićni program, 1 korizmeni program i 1 samostalni program Orkestra Lada. Uključivati veći broj koreografa i obrađivača glazbe u svrhu raznolikijeg umjetničkog rukopisa.

Posebni cilj 2: Nastaviti diskografsku djelatnost¹⁵

Utemeljenje: Od novijih diskografskih djela, planira se izdavanje CD-a Orkestra Lada ovisno o mogućnostima na tržištu. Sektor međunarodnih odnosa planira proširenje diskografskih aktivnosti na međunarodno tržište

¹⁴ sukladno Planu rada za 2019. godinu.

¹⁵ sukladno Planu rada za 2019. godinu.

Taktike: Snimanje i izdavanje 1 novog CD-a Orkestra Lada. Pronaći međunarodnu izdavačku kuću s područja Europske unije koja bi izdala album za šire tržište uz popratne promotivne koncerte, objave recenzija u međunarodnim stručnim časopisima, emitiranje na europskim radio postajama, plaćene promotivne materijale albuma i sl.

Posebni cilj 3: Edukacijski rad

Utemeljenje: Uz već navedeni rad i suradnju s Hrvatskom glazbenom mladeži, AZOO-om, Veleučilištem VERN', Visokom školom Edward Bernays te dugoročni cilj započinjanja obrazovne suradnje s Akademijom dramskih umjetnosti, nastavak edukacije „Pogled u profesionalizam“, u idućem razdoblju planira se povećati edukacija samih izvođača, zaposlenika Ansambla LADO.

Taktike: Uključivati Hrvatsku glazbenu mladež i obrazovne institucije poput Agencije za odgoj i obrazovanje u koncerte i edukativne aktivnosti, stručno osposobljavanje na Visokoj školi Edward Bernays, gostujuća predavanja na Veleučilištu VERN', utemeljenje studija etnokoreologije na ADU-u, veći broj radionica „Pogled u profesionalizam“, odlazak plesnih voditelja i izvođačkog dijela Ansambla na edukativne radionice u Hrvatskoj i inozemstvu vezane uz folklor te rad sa stručnjacima s područja plesa i scenskog pokreta. Kontinuirana edukacija administrativnog kadra.

Posebni cilj 4: Pohraniti cjelokupnu notnu arhivu u elektronički oblik

Utemeljenje: Pohrana velikog dijela arhive u elektronički oblik je već izvršena tako da je kompletna video arhiva s VHS kazeta prebačena na medij DVD-a i na vanjski server, kojem se može pristupiti s bilo kojeg računala uz šifru. Dio notne arhive novijeg datuma također je već pohranjen u elektroničkom obliku, no da bi se građa očuvala i zaštitila, potrebno ju je u potpunosti pohraniti na server.

Taktike: Kompletni notni zapis s papira potrebno je skenirati i pohraniti u arhivu na serveru.

Posebni cilj 5: Obnoviti stare i nabaviti nove narodne nošnje

Utemeljenje: LADO u svojem fundusu posjeduje više od 1200 kompleta narodnih nošnji iz raznih hrvatskih krajeva. Najveći dio fundusa (80 %) čine originali, dok je manji dio (20 %)

uspješna rekonstrukcija i replika. Manji dio narodnih nošnji je zbog velike starosti i dugogodišnje upotrebe istrošen i dotrajavao te ga je potrebno restaurirati i obnoviti. Jednako tako, u skladu s proširivanjem plesnog repertoara novim koreografijama, potrebno je osigurati originalne nošnje ili izraditi što vjernije replike ako nije moguće na terenu pronaći original. Vrlo često je izrada vjerne replike – koja je također ručni rad i kao takva „suvremeni original“ – skuplja nego stariji original.

Taktike: Obnavljanje i nabava dotrajalih narodnih nošnji za koreografije na Ladovu repertoaru te nabava nošnji u skladu s planom novih koreografija u trogodišnjem periodu.

Posebni cilj 6: Obnoviti stare i nabaviti nove instrumente

Utemeljenje: Zbog održavanja vrlo širokog glazbenog repertoara: instrumentalna pratnja gotovo svim koreografijama s repertoara Lada, instrumentalna pratnja svjetovnog i crkvenog glazbenog programa te samostalna instrumentalna djela i točke, potreban je u svakom trenutku funkcionalan i kvalitetan profesionalni instrumentarij. Zbog velike eksploatacije postojećeg instrumentarija, koji se koristi u svim navedenim programima, glazbala su bila dotrajala i istrošena, što je umanjivalo kvalitetu izvedbe koja podrazumijeva profesionalnu razinu. U skladu s time od 2014. godine izvršena je obnova većeg broja starih i nabavljena veća količina novih glazbala. Ipak, ovisno o potrebama i „trošenju“ instrumenata moguća je potreba za dodatnim obnovama i nabavama.

Taktike: Manji broj obnova i isključivo neophodne nove nabave prema povoljnim ponudama ovisno o mogućnostima i dostupnosti u trogodišnjem periodu.

Posebni cilj 7: Obnoviti i nabaviti rekvizite

Utemeljenje: Dugogodišnje korištenje rekvizita dovelo je do njihove istrošenosti pa se planira obnova i nabava novih u skladu s Planom umjetničkog rada.

Taktike: Izrada novih rekvizita sukladno njihovoj istrošenosti i zahtjevima novopostavljenih koreografija.

Posebni cilj 8: Riješiti probleme vezane uz dobnu granicu plesača-pjevača

Utemeljenje: LADO se suočava s problemom „starog ansambla“, odnosno s problematikom radnih mjesta plesača koji prema članku 30. Zakona o mirovinskom osiguranju („Narodne novine“, broj 130/10, pročišćeni tekst) pravo na starosnu mirovinu imaju kada navršše 65 godina života i 15 godina mirovinskog staža, a prema članku 31. pravo na prijevremenu starosnu mirovinu ima osiguranik kada navršši 60 godina života i 35 godina mirovinskog staža. Detaljna analiza stanja u Ansamblu LADO dovela je do poražavajućih rezultata. Naime, samo 18 % plesača-pjevača je u dobi do 30 godina, u kojoj prema svim istraživanjima plesači imaju najviši potencijal, a 40 % ih je starije od 40 godina te se susrećemo s problemom „starog ansambla“ i plesača koji usprkos tjelesnim oštećenjima i kroničnim bolestima nastalim dugogodišnjim fizičkim naporima i opterećenjima, i dalje obavljaju radne zadatke koje više ne bi smjeli obavljati s obzirom na svoje zdravstveno stanje. To je stanje evidentirao i Hrvatski zavod za javno zdravstvo u elaboratu koji je izradio za Ansambl LADO.

Taktike: Donošenjem zakonskih izmjena regulirala bi se niža dobna granica za novozaposlene na 25 godina života i smanjili uvjeti starosnih godina za odlazak folklornih umjetnika u mirovinu.

Opći cilj 2: Održiva prisutnost na Hrvatskom tržištu

Posebni cilj 1. Nastavak i unapređenje suradnje s obrazovnim institucijama

Utemeljenje: Što raniji kontakt s hrvatskom glazbenom i plesnom tradicijom potreban je kako bi se razvio kulturni identitet koji stvara nove generacije plesača, pjevača, koreografa i njegovatelja hrvatske tradicije te nove generacije publike Ansambla LADO.

Taktike: Održati po jedan godišnji koncert za Hrvatsku glazbenu mladež i obrazovne institucije poput osnovnih i srednjih škola, fakulteta, Agencije za odgoj i obrazovanje, te oformiti Dane otvorenih vrata Ansambla LADO koji bi se odvijali kao zasebna manifestacija ili u sklopu događanja poput Noći muzeja (ciljano za KUD-ove, glazbene i plesne školske sekcije, ali svu ostalu zainteresiranu javnost).

Posebni cilj 2. Unapređenje suradnje s turističkim akterima

Utemeljenje: Iako već postoji određena suradnja s Turističkom zajednicom Grada Zagreba, Hrvatskom turističkom zajednicom i Ministarstvom turizma Republike Hrvatske, kao akterima kreiranja turizma u Hrvatskoj i Gradu Zagrebu, konkretna suradnja je vrlo rijetka i rezultira tek pokojim nastupom na godinu. Nema ni veće suradnje s privatnim turističkim agencijama, osim povremenih upita za organizirane posjete grupa turista Ladu.

Taktika: Nastupi povodom Dana grada Zagreba, nastupi za stanovnike i posjetitelje Zagreba u visokoj sezoni, predlaganje projekata kojima bismo zajednički komunicirali materijalnu i nematerijalnu kulturnu baštinu, nastupi u nacionalnim parkovima, pred zaštićenim spomenicima kulture koje posjećuju brojni turisti i sl.

Posebni cilj 3. Povećati komercijalnu konkurentnost

Utemeljenje: S namjerom povećanja publiciteta i stvaranja nove publike, planira se nastaviti i povećati komercijalna suradnja s privatnim sektorom nastupima u većim i značajnijim izvedbenim prostorima.

Taktika: Ugovarati s privatnim sektorom organizatora i agenata poput nastavka uspješnih koncerata u Areni Zagreb, pulskoj Areni, Spaladium Areni i dr.

Posebni cilj 4. Osigurati kvalitetne uvjete izvedbe

Utemeljenje: Često zbog toga što organizatori ne poštuju u potpunosti tehničke uvjete dolazi do preopterećenja osoblja tehnike i menadžmenta Ansambla LADO te neprofesionalnih uvjeta za izvođače. Događa se da tek dolaskom na lokaciju koncerta, a zbog neprofesionalizma organizatora, tehnika Lada utvrdi da nisu osigurani uvjeti predviđeni za plesne koncerte te se naporom stvaraju donekle dobri uvjeti za plesni nastup profesionalnog ansambla. Iako publika s plesnih koncerta odlazi zadovoljna, LADO ne smije riskirati zdravlje plesača i ugled nastupajući na mjestima koja nisu prikladna za plesne koncerte. Zbog visokih troškova i velikog broja nastupa, često nije moguće da tehnika ode na lokaciju koncerta u tehnički pregled prije ugovaranja nastupa već tek na dan koncerta, a i kod velikog broja nastupa na otvorenom to nije ni moguće jer se pozornica postavlja na dan nastupa. Iako LADO ima pravo

otkazati koncert i podići tužbu protiv organizatora temeljem potpisanog ugovora o gostovanju, praksa je pokazala kako to nije najbolje rješenje jer sudski postupci traju dugo, a zatvara se mogućnost suradnje s organizatorom u budućnosti. Valja napomenuti kako je LADO jedini profesionalni izvedbeni korpus koji nema niti jednog radnika na poslovima scenskih radova.

Taktika: Ponuditi vokalno-instrumentalni koncert umjesto plesnog po utvrđivanju loših uvjeta, odnosno preventivno, kad god je moguće potpuno ispitati sve tehničke i ambijentalne uvjete odlaskom tehnike na lokaciju prije potvrde nastupa. Detaljno objasniti organizatoru nužnost svakog specifičnog dijela tehnike kako bi se uvidjela bitnost i promijenio pristup. Povećati broj scenskih radnika.

Opći cilj 3: Zadržati prisutnost na međunarodnoj sceni

Posebni cilj 1: Prilagoditi programsku ponudu prema zahtjevima međunarodnog tržišta

Utemeljenje: U vremenu kada tradicijska umjetnost nije popularna poput suvremene, jedna od strategija za povećanje prisutnosti na međunarodnoj sceni je donošenje novog programa prikladnijeg vrlo konkurentnoj potražnji na svjetskom tržištu kulturnih proizvoda. Potrebno je otvoriti put manje poznatoj baštini – jačati značaj materijalne i nematerijalne baštine, identiteta prostora, objasniti povijesni značaj i istaknuti kulturne sličnosti u različitim regijama Europe. Ovakvom strategijom nematerijalna baština uz pomoć Lada i njegove interpretacije postaje svojevrsni brend Hrvatske koji interpretacijom usmjerava korisnika na emotivnu vrijednost i pozitivni aspekt hrvatske baštine, odnosno tradicijske kulture.

Taktike: Ansambl LADO bi se predstavljao svim svojim programima na međunarodnoj sceni, ovisno o zahtjevima agenata, prezentera ili promotora. Optimiziranje količine opreme i broja ljudi na većim interkontinentalnim gostovanjima, budžetiranjem predvidjeti udio vlastita sufinanciranja, višegodišnje planiranje, naglasak na antologijskom programu i proslavi 70. godišnjice Ansambla.

Posebni cilj 2: Orijentirati se na nastupe u Europi

Utemeljenje: S obzirom na to da posljednjih desetak godina nije bilo većeg interesa profesionalnih agenata na europskom kulturnom tržištu za predstavljanje tradicijske izvedbene umjetnosti, LADO je na međunarodnom planu turneja bio prisutniji na drugim kontinentima poput Azije (Japan, Hong Kong) i Kanade. S obzirom na opći manjak interesa profesionalnih agenata, potrebno je orijentirati se na same koncertne dvorane i festivale.

Taktike: Europske turneje je zbog kraćih putovanja lakše organizirati s operativne i logističke strane. Realizirali bi se pojedinačni nastupi u većim europskim gradovima, ugovaranjem direktno s koncertnim dvoranama (putem najma dvorane ili gostovanja na programskom repertoaru), zatim s festivalima (poput dugoročne suradnje s Festivalom hrvatske glazbe u Beču), spajanje više gradova u mini-turneje, ovisno o udaljenosti i ekonomičnosti, partnerstva s različitim institucijama, organizacijama i udrugama, suradnja s privatnim i javnim sektorom.

Posebni cilj 3: Ugovaranje zastupnika za određena tržišta

Utemeljenje: Unatoč kratkoročnoj orijentiranosti na europsko tržište, dugoročni interes je biti prisutan i na udaljenijim tržištima, ponajprije ugovaranjem zastupnika za određeno tržište u funkciji agencije. Unatoč manjku općeg interesa, potreban je kontinuirani rad na stvaranju kontakata i pronalasku agencija, kao što je 2018. godine ugovorena suradnja o zastupanju Lada na teritoriju NR Kine s kinesko-hongkonškom agencijom.

Taktike: Sudjelovati na međunarodnim kongresima, konferencijama i sajmovima, intenzivno poticati diplomatska predstavništva i misije RH u stranim zemljama, kao i udruženja Hrvata izvan RH na pomoći u pronalasku profesionalne agencije.

Posebni cilj 4: Povećati suradnju s drugim institucijama i organizacijama u inozemstvu

Utemeljenje: S obzirom na gore naveden nedostatak suradnje s profesionalnim agencijama i promotorima, povećana je suradnja s međunarodnim ansamblima i institucijama koja se planira nastaviti u budućem periodu. Ova međukulturna suradnja pridonosi sveopćem oživljavanju folklornih umjetničkih veza, otvara mogućnost uzvratnih gostovanja, omogućava razmjenu iskustava, kontakte i zajednički pristup tržištu.

Taktike: Nastavak suradnje Ansambla LADO s Ansamblom Śląsk (Poljska), nacionalnim Ansamblom KOLO (Srbija), nacionalnim Ansamblom MANE (Mađarska), nacionalnim Ansamblom TANEC (Makedonija), Ansamblom VENAC (Kosovo) te nove suradnje s drugim ansamblima (Shota na Kosovu, Lučnica i Sluk u Slovačkoj, Filip Kutev i Strandja u Bugarskoj i dr.) nastavak suradnje s Mađarskim kulturnim institutom, stranim Veleposlanstvima u RH, UNESCO projekti i dr. Uz sve navedeno, umrežavanje s drugim institucijama i interdisciplinarnim područjima.

Posebni cilj 5: Financiranje iz fondova Europske unije

Utemeljenje: Hrvatsko članstvo u Europskoj uniji, otvorilo je mogućnosti korištenja europskih fondova zahvaljujući kojima bi se djelomice mogli financirati pojedini projekti čiji je cilj očuvanje i promocija hrvatske i europske kulturne baštine, ali i tehničke infrastrukture. Prethodno iskustvo partnera projekta u suradnji s poljskim Ansamblom Śląsk pokazalo je iznimno zahtjevno korištenje ljudskih resursa za potrebe takvih projekata, a koji su nedostatni. Stoga je i dalje tendencija da se u takvim projektima sudjeluje kao partner, a ne nositelj projekta. Iskustva drugih izvedbenih subjekata pokazala su znatno uspješnije korištenje dostupnih fondova ako se uključe kao dio projekta koji su pokrenule lokalne uprave ili su dio šireg projekta uz sudjelovanje lokalnih razvojnih agencija. Prije svega, jer samo oni imaju dostatne kapacitete i znanja za izradu projektne dokumentacije, lobiranje, provedbu i relokaciju resursa.

Taktike: Suradnja s lokalnom razvojnom agencijom RAZA, uključivanje u značajnije nacionalne projekte Vlade ili nadležnog ministarstva.

Opći cilj 4: Pozicionirati Ansambl LADO u javnosti kao vodeći kulturni brend

Posebni cilj 1: Razrađena sustavna strategija komuniciranja

Utemeljenje: Detaljno osmišljena strategija komuniciranja nužna je kako bi se sve ključne poruke pravodobno i pravovaljano plasirale u javnost. LADO kroz godinu ima nekoliko standardnih programa koje je potrebno predstaviti javnosti. Međutim, tijekom godine

Ansambl organizira niz drugih projekata poput izložbi, radionica, okruglih stolova i slično, koji pospješuju prisutnost Lada u javnosti. Uz sve navedeno, potrebno je kontinuirano jačanje komunikacije na društvenim mrežama i internetu.

Taktike: Detaljnim planom komunikacije, strateški bi se trebale osmisliti poruke za javnost, kao i sve mogućnosti njihova plasiranja u razne medije. Sustavno komuniciranje omogućuje i analizu povratnih informacija te kontinuiranu nadogradnju imidža samog benda. U planu je postavljanje *bannera* na bočnu stranu zgrade Ansambla koja gleda na Mažuranićev park, u svrhu promoviranja i isticanja vidljivosti sjedišta Ansambla LADO. Aktivno korištenje društvenih mreža (Facebook, Instagram i sl.), ažuriranje web stranice...

Posebni cilj 2: Kontinuirani publicitet

Utemeljenje: U današnjem vremenu globalizacije i brze izmjene velike količine informacija, važno je biti konstantno prisutan u medijima. Dio povećanja publiciteta, uz postojeće kanale planira se kroz aktivnosti privatnih partnera, ali i pojavnošću doprijeti do nove publike.

Taktike: Sustavno pojavljivanje u različitim medijima omogućava kontinuirano informiranje ciljanih javnosti. Spajanjem Ansambla s različitim umjetnicima iz javnog života, koji odgovaraju umjetničkoj politici Lada, jedan je od koraka u približavanju željenom publicitetu. Također, organiziranje vlastitih aktivnosti, kao i suradnja u projektima drugih institucija pridonose tom cilju.

Posebni cilj 3: Brendiranje lica

Utemeljenje: U izvedbenim umjetnostima lice izvođača jedan je od komunikacijskih kanala s javnostima. Publika prepoznaje lica, s licem povezuje umjetničku ustanovu, vrednuje izvedbu te se s njom povezuje i poistovjećuje. Lica koja vidi na sceni poistovjećuje sa samom institucijom.

Taktike: Snagu bi benda osnažilo i izdvajanje lica pojedinih Ladovih plesača-pjevača te njihovo predstavljanje medijima u svrhu prepoznavanja u javnosti. Na taj bi način publika lakše povezivala lica s brendom Lada. Ladovi plesači svojoj su publici prepoznatljiviji i po već

poznatom *ladovskom osmijehu* koji je uvijek prisutan tijekom izvedbe. Osmijeh kao stalno prisutan neverbalni znak tijekom izvođenja koreografija, postao je zaštitni znak Lada pa se može reći kako je i on dio njegova brenda. Potrebno je raditi na većem istupanju članova Ansambla u medijima, davanju izjava o koncertima te gostovati u različitim emisijama. Isticanje aktivnosti kojima se članovi Lada bave i sl.

Posebni cilj 4: Intenzivnije predstavljanje dodatnih projekata u javnosti

Utemeljenje: *LADOElectro I i II, Jazz(l)ando, Veronika Desinićka*, projekti koji su zainteresirali novu publiku. Kombiniranje house glazbe i folkornih zvukova u *LADOElectro* projektu, prepoznala je mlađa publika, a *Jazz(l)ando* i *Veronika Desinićka* otvorili su prostor za približavanje publici drukčijeg umjetničkog senzibiliteta.

Taktike: Upravo kroz takve i slične projekte, koji bi se sustavno i strateški medijski predstavljali, LADO se može približiti novoj publici. Primjerice, organiziranje izložbe umjetničkih radova članova Ansambla koji se u slobodno vrijeme bave drugim vidovima umjetnosti. Na taj će se način raditi i na kontinuiranom prisustvu Lada u medijima, brendirati lica, kao i predstavljati druge Ladove projekte u javnosti.

Posebni cilj 5: Proširiti spektar promotivnih videa i fotografskog materijala

Utemeljenje: Izradom novih multimedijskih promocijskih DVD-a, Godišnjaka LADO, suvenira, USB stickova i sličnih suvremenih promotivnih materijala kao dio brend literature, LADO može ići u korak sa suvremenim načinima oglašavanja i približavanja publici u suradnji s renomiranim vanjskim suradnicima.

Taktike: Izradom promotivnog materijala na godišnjoj bazi koji bi pratio događanja Ansambla, brend bi se vizualno nadopunio te bi takva brend literatura, kao forma direktnog oglašavanja, dodatno pozicionirala Ansambl u javnosti. Izrada promotivnih materijala koje opisuju rad Lada, govore o koreografijama koje izvodi Ansambl. Izrada literature prilagođene djeci. U planu je projekt Otvorenih vrata gdje bi sjedište Ansambla bilo otvoreno za javnost/grupe koje bi se pod stručnim vodstvom mogle više upoznati s povijesti, radom i postignućima Lada, osnivačima, narodnim nošnjama i sl. U skladu s time, planira se jedan dio

prostora prenamijeniti u suvenirnicu iz koje bi posjetitelji mogli ponijeti i neki od suvenira i na taj način izravno promicati naš brend.

Posebni cilj 6: Nastaviti suvremen pristup dizajniranju oglašivačkih materijala

Utemeljenje: Suvremenim pristupom dizajniranju omota CD-a, B1, *jumbo* i *citylight* plakata, Godišnjaka LADO te multimedijском internetskom stranicom koja će poticati interakciju s posjetiteljima, LADO se može na nov način obratiti svojoj vjernoј publici i pokušati osvojiti novu. Suradnja započeta s Bruketom&Žinićem 2013. godine odvela je LADO u suradnju s mnogim hrvatskim mladim dizajnerima koji izvornost hrvatskog folklora žele predstaviti na umjetničko-kreativan, suvremen način i tako približiti hrvatsku tradicijsku kulturu i drugim skupinama u društvu.

Taktike: Alternativnim metodama dizajna u oglašavanju folklora, Ansambl kao najjači brend u tradicijskoј umjetnosti stvara nove trendove u komunikaciji s publikom te se i na taj način približava novim javnostima. Na isti način planiramo dizajnirati i ostali promotivni materijal.

Opći cilj 5: Poboljšati scenske i tehničke uvjete, povećati sigurnost imovine i materijalnih dobara

Posebni cilj 1: Nabaviti novo kombi vozilo

Utemeljenje: Postojeće vozilo Mercedes Benz Vito 117 koristi se za dnevne dostave te za prijevoz nošnji i instrumenata za nastupe. Vozilo je nabavljeno 2003. godine te je zbog svakodnevnog korištenja i velike prijeđene kilometraže dotrajalo.

Taktike: Potrebno je nabaviti novo kombi vozilo kako bi se planirane aktivnosti mogle obavljati.

Posebni cilj 2: Poboljšati cjelokupnu produkciju Ansambla LADO

Utemeljenje: Za ukupan umjetnički dojam, uz zahtjevne izvedbene sposobnosti Ansambla, iznimno je važno kvalitetno ozvučenje, oblikovanje tona, priprema scenografije tehničkim oblicima koji prate koncerte i kontinuirano umjetničko oblikovanje svjetla. Osobito zahtjevni

za ozvučenje su plesni nastupi Lada, s obzirom na to da izvođači istodobno i pjevaju i plešu, odnosno kreću se na pozornici i pjevaju.

Taktike: Angažiranjem stručnih vanjskih suradnika (scenograf, majstor rasvjete, majstor tona i sl.).

Posebni cilj 5: Investicijsko održavanje kuće Ansambla LADO

Utemeljenje: U posljednjih desetak godina, zahvaljujući sredstvima Ministarstva kulture, iznimno je mnogo uloženo u obnovu prostorija Ansambla LADO, obnovljeno je pročelje, stara rasvjeta u velikom dijelu je zamijenjena novom itd. S ciljem osvježavanja izgleda dvorane i kako bi je se učinilo adekvatnijom za češće nastupe unutar same kuće, namjera je kupiti nove ili obnoviti dotrajale tribine u dvorani, postaviti nove zastore i reparirati saunu.

Taktike: Da bi se uspješno obavljao svakodnevni rad, kako umjetnički, tako i administrativni, objekt se mora redovito održavati.

Posebni cilj 6: Ugraditi vatrodjavni sustav

Utemeljenje: S obzirom na broj zaposlenika i s obzirom na to da LADO ima vrijedan fondus s više od 1200 kompleta narodnih nošnji iznimne vrijednosti, potrebno je ugraditi vatrogasni sustav kako bi se unaprijedila zaštita fundusa.

Taktike: Ugraditi vatrodjavni sustav za spašavanje ljudskih života, imovine i materijalnih dobara.

Posebni cilj 7: Ugraditi ventilacijski sustav u kupaonicu

Utemeljenje: Budući da je kupaonica smještena u podrumskom dijelu zgrade, a redovito se koristi, primijećena je učestalija kondenzacija pare što uzrokuje štetu na zidovima kupaonice i susjedne prostorije, koja se koristi kao prostor za vježbu te na inventaru koji je smješten u kupaonici.

Taktike: Ugradnja ventilacijskog sustava uvelike bi pridonijela smanjenju troškova sanacije šteta nastalih od kondenzacije i zasigurno osigurala kvalitetniji i ugodniji boravak u kupaonici i susjednim prostorijama.

Posebni cilj 8: Ugraditi ventilaciju u prostor velike dvorane Ansambla LADO

Utemeljenje: Ansambl LADO više puta na godinu u svojim prostorima održava koncerte, promocije, snimanja i ostale priredbe koje sadrže veći broj ljudi (do 150) te se u ljetnim danima zbog vrućine stvaraju nenasnosni i neugodni uvjeti.

Taktike: U veliku dvoranu Ansambla LADO potrebno je ugraditi ventilacijski sustav da bi se zadovoljili minimalni uvjeti održavanja koncerata i ostalih priredbi.

Posebni cilj 10: Zamijeniti postojeće montažne tribine u velikoj dvorani Ansambla LADO

Utemeljenje: Postojeće tribine u velikoj dvorani Ansambla LADO su stare, dotrajale i upitne sigurnost te se time smanjuje kvaliteta održavanja priredbi i dovodi u opasnost posjetioce. Također su teške i nespretne za sklapanje i rasklapanje.

Taktike: Potrebno je kupiti i postaviti nove tribine u veliku dvoranu kako bi se zadovoljili sigurnosni i scenski uvjeti za održavanje koncerata i priredbi.

Posebni cilj 9: Digitalizacija cjelokupne arhive i njezina zaštita

Utemeljenje: U svrhu još bolje pohrane i sistematizacije, kao i radi lakšeg pretraživanja arhive, pojavila se potreba za digitalizacijom pohranjene građe i digitalnim pohranjivanjem arhive u budućnosti.

Taktike: Potrebno je nabaviti programsko okruženje (software) za svakodnevna arhiviranja te digitalizirati i pohraniti postojeću arhivu u taj sustav s ciljem sistematiziranja arhive i lakšeg dolaženja do potrebnih informacija.

3. SWOT analiza¹⁶

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • LADO – jedini profesionalni nacionalni folklorni ansambl u Republici Hrvatskoj • 69-godišnja tradicija • Ansambl LADO, kao javna ustanova, ima osigurane resurse: financijske, materijalno-tehnološke (prostor) i ljudske • Nastup manjih sastava Ansambla LADO • Mogućnost samostalnih izvođačkih tijela • Bogat repertoar koreografija i napjeva • Fundus narodnih nošnji 	<ul style="list-style-type: none"> • Manjak interesa za tradicijsku kulturu • Premalen broj izvođača u odnosu na zahtjevnost i raznolikost umjetničkog programa • Ozljede izvođača • Problem financiranja pojedinih umjetničkih programa • Česta putovanja (izvan sjedišta) zbog mnogobrojnih aktivnosti • Javnost poistovjećuje LADO s KUD-ovima i ostalim folklornim/etno skupinama
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> • Suradnja s drugim glazbenim umjetnicima • Realizacija posebnih projekata ostvarenih s drugim izvedbenim žanrovima • Uvođenje novih dodatnih sadržaja u sklopu djelatnosti • Medijska popraćenost • Povećanje broja posjetitelja • Rast zainteresiranosti za kulturnu baštinu (UNESCO) • Postojanje mnogobrojnih amaterskih folklornih društava i Odjela za folklor pri srednjoj Baletnoj školi kao izvor novog umjetničkog kadra • Nema konkurencije u RH s obzirom na kvalitetu • Suradnja s privatnim sektorom 	<ul style="list-style-type: none"> • Nezainteresiranost nove i mlađe publike, s obzirom na popularnost suvremene umjetnosti i popkulture • Problem pronalaženja sponzorskih sredstava i sukladno tomu, poteškoće u realiziranju pojedinih umjetničkih programa (nova glazbena djela, nove koreografije, nabava nošnji, instrumenata itd.) • Problem financiranja međunarodnih turneja • Teškoće u pronalaženju profesionalnih agenata za međunarodno tržište • Visoki troškovi nastupa • Konkurentna folklorna amaterska društva s obzirom na znatno jeftinije uvjete nastupa (osobito u doba ekonomske krize) • Manjak sponzorstava

¹⁶ SWOT analiza je kvalitativna metoda analize unutarnjih snaga i slabosti, te vanjskih prilika i prednosti organizacije. Ona je instrument kojim se nastoji identificirati poslovna okolina za kreiranje strategije.

4. PESTLE analiza¹⁷

<i>Faktori</i>	<i>Opis</i>	<i>Potencijalni utjecaj</i>	<i>Trend</i>
		V – visoki S – srednji N – niski NP – ne može se utvrditi	
Politički:	- potpora Ministarstva kulture	V	- u posljednje 2 godine porast u intenzitetu potpore
	- potpora Gradskog ureda za obrazovanje, kulturu i šport	S	- u posljednje 2 godine primijećeno znatno opadanje u intenzitetu potpore
	- postojanje brojnih zakona i propisa	V	- iziskuje potrebu za novim usklađivanjima te utječe na aktivnosti Lada, - povećani broj novih propisa povećava opseg poslova, osobito u računovodstvu
	- ulazak u Europsku uniju	NP	- mogućnost apliciranja u EU fondove, - smanjenje troškova gostovanja (zdravstveno osiguranje i ATAcarnet)
Ekonomski:	globalna i lokalna recesija	V	- smanjenje proračunskih sredstava, - smanjenje sponzorskih sredstava i donacija
	teška ekonomska situacija u zemlji	V	- već se susrećemo s težim pronalaskom partnera i sponzora kao izvora izvanproračunskog financiranja, - dugovanja organizatora prema Ladu

¹⁷ PESTLE analiza je metoda kvalitativne analize poslovnog okruženja (političkog, ekonomskog, društvenog, pravnog, te etičko/ekološkog) i temelj je strateškog planiranja.

			- nemogućnost organizatora koncerta da financira zahtjevne tehničke uvjete
	- veličina Ansambla i količina opreme uzrokuje visoku cijenu troškova nastupa i tekućeg poslovanja	V	- troškovi Ansambla se ne mogu smanjiti jer su već na razini minimalnog, dok se očekuje smanjenje prihoda, - moguće povećati broj nastupa manjih grupa poput
	- nemogućnost otvaranja novih radnih mjesta	V	- ako se ne omogući zapošljavanje mlađeg kadra, očekivane su sve veće povrede umjetničkog osoblja, time i potreba za angažmanom vanjskih suradnika
	- lošija financijska situacija u drugim kulturnim ustanovama, npr. koncertnim dvoranama	V	- nepostojanje mogućnosti dobivanja povoljnijeg najma dvorana u vlasništvu drugih javnih ustanova u kulturi ili suradnje kroz uvrštavanje u njihov program
Društveni:	- trend u izvedbenim umjetnostima	V	- većina tržišta je usmjerena na klasičnu i suvremenu umjetnost, a vrlo malen dio na <i>worldmusic</i> i tradicionalnu umjetnost, osim u arapskim i dalekoistočnim zemljama (Katar, Japan, Kina...)
	- interes medija	S	- od sredine 2014. povećao se intenzitet prisutnosti u medijima kao rezultat jake kampanje i suradnje s poznatijim dizajnerima
	- navike publike	S	- današnja publika je uglavnom okrenuta konzumerizmu i popkulturi pa nema interesa za tradicionalne vrijednosti i kulturu - postojanje vlastite publike
	- obrazovanje	S	- publika nije upoznata s vrijednostima tradicionalne umjetnosti i ulogom koju ona ima u očuvanju kulturnog identiteta, kao reakcija započeta je suradnja s Agencijom za odgoj i obrazovanje na edukaciji učitelja/profesora i učenika

			- nedostatak stručnog obrazovnog umjetničkog kadra
Pravno:	- važeći Zakon o radu omogućava plesačima pjevačima rad do 65 godina starosti bez obzira na ostvarena prava beneficiranog radnog staža	V	- očekivane promjene zakona omogućit će raniji odlazak umjetnika u mirovinu i zaposlenja mlađeg ansambla
	- postoji prednost oslobođanja od plaćanja poreza za određene aktivnosti i prihode neprofitnih ustanova	NP	- ako se ne omoguće veće povlastice, ne očekuju se veće promjene jer je Ansambl neprofitna javna ustanova
	- zakonski propisane dnevnice za službeno putovanje u inozemstvo su prilično visoke	V	- prema posljednjem Vladinu prijedlogu, tendencija je povećanja iznosa službenih dnevnica za inozemstvo, što ne pridonosi povećanju gostovanja izvan RH
	- sustav javne nabave	S	- iziskuje povećani rad, pripremu i planiranje vezane uz obvezu javne nabave što dodatno otežava rad ustanove zbog malog broja zaposlenih
Etičko/ekološki	- uloga kulture u društvu	S	- postojanje potrebe za snažnijim razvojem kulturne industrije na način da se kultura uključuje u rješavanje problema suvremenog društva, što uključuje i etiku i ekologiju
	- uključenost zaposlenika	V	- zaposlenici imaju već nepisane norme koje vladaju institucijom još od osnutka, čime se stalno održava visoka razina predanosti poslu
	- potrošačke vrijednosti	S	- konzumerski duh u suprotnosti s tradicijskim vrijednostima na kojima se gradi folklorna umjetnost, no sve više se prepoznaje vrijednost nematerijalne baštine i vlasništva

5. ANALIZA KLJUČNIH FAKTORA

0 = nema utjecaja 1 = ograničeni 2 = snažni	<u>Vrsta programa</u>	<u>Cijena ulaznica</u>	<u>Troškovi organizacije</u>	<u>Marketing</u>	<u>Veličina dvorane</u>	<u>Mjesto održavanja koncerta</u>	<u>Komunikacija sa suorganizatorima</u>	<u>Broj publike</u>	Aktivno ukupno:
<u>Vrsta programa</u>	X	1	2	2	1	2	1	1	10
<u>Cijena ulaznica</u>	1	X	2	1	1	2	1	2	10
<u>Troškovi organizacije</u>	2	2	X	2	2	2	2	2	14
<u>Marketing</u>	2	1	2	X	2	1	0	2	10
<u>Veličina dvorane</u>	1	1	2	2	X	1	1	2	10
<u>Mjesto održavanja koncerta</u>	2	2	2	1	1	X	1	1	10
<u>Komunikacija sa suorganizatorima</u>	1	1	2	0	1	1	X	0	6
<u>Broj publike</u>	1	2	2	2	2	1	0	X	10
Pasivno ukupno:	10	10	14	10	10	10	6	10	80/80

Analiza ključnih faktora u odnosu na prethodno strateško razdoblje nije se promijenila, što pokazuje da su faktori uglavnom fiksni i stabilni bez obzira na pozitivan ili negativan predznak, dakle u velikoj mjeri su predvidljivi. Najbitnijim faktorom u ovom, ali i prethodnom trogodišnjem razdoblju, pokazali su se:

1) Troškovi organizacije (faktor bitnosti 14)

Interpretacija tablice ključnih faktora:

U skladu s prepoznatim faktorima, a vezano uz realizaciju koncerata, kao što je bilo i očekivano, troškovi organizacije koncerta najviše utječu na realizaciju koncerta pa bi se u budućnosti trebalo okrenuti rješavanju te problematike pronalaženjem dodatnih izvora prihoda. Kako su troškovi već smanjeni na osnovne koji su potrebni da se koncert realizira, nema mogućnosti da se ušteda omogući dodatnim smanjenjem troškova.

Marketing i vrsta programa su se također pokazali kao bitniji faktori pa su i to područja koja zahvaćaju naši posebni ciljevi sa svrhom privlačenja nove mlađe publike i ponude novih atraktivnijih programa. Posebni ciljevi su se i orijentirali na rješavanje tih problema.

Klasični odnosi dobiti i troškova ne mogu se promatrati samo kroz direktnu financijsku dobit budući da ona nije isključivi cilj Ansambla LADO, već je Ladovo djelovanje okrenuto i indirektnoj dobiti, a to je njegovanje tradicijske kulture, prenošenje glazbene i plesne tradicije novim generacijama, domaćoj i inozemnoj publici, stvaranje pozitivne slike vrijednosti tradicijske kulture i Ansambla LADO u javnosti, izraz visoke profesionalnosti i kvalitete, jačanje brenda Lada kroz prisutnost u javnosti i dr.

Ključnim faktorom nisu analizirani unutarnji kadrovi s obzirom na to da je sama analiza bazirana na vanjskim čimbenicima pa taj faktor nije bilo moguće uključiti no vrlo bitnim za rad cjelokupnog Ansambla, ispitujući ostale metode, pokazao se manjak kadra – stručnog umjetničkog, plesачkog i pomoćnog administrativnog.

6. STAKEHOLDER ANALIZA

visoka	PUBLIKA	MINISTARSTVO KULTURE UPRAVNO VIJEĆE SINDIKAT ZAPOSLENICI
SNAGA	STRUČNI SURADNICI KULTURNO-UMJETNIČKA DRUŠTVA (KUD-ovi)	MEDIJI KONCERTNE DVORANE ORGANIZATORI ETNOMUZIKOLOZI
niska		
	nizak	visok

UTJECAJ



7. KONKURENCIJA U INOZEMSTVU

Ansambli:	Veličina ansambla	Prisutnost na međunarodnom tržištu	Izvornost	Komercijalnost	Troškovi gostovanja	Konkurentnost
Moiseyev Dance Company (ruski profesionalni ansambl)	3	2	1	3	3	Kao prvoosnovani profesionalni folklorni ansambl (1937.) postali su izgrađeni svjetski brend i bili su iznimno prisutni s nastupima, posljednjih desetak godina broj inozemnih nastupa je smanjen no i dalje su poznati.
Song and Dance Ensemble Śląsk (poljski profesionalni ansambl)	3	3	1	3	3	Skuplji, mnogobrojniji i komercijalniji, no prilično dobro financira ih država pa su konkurentni. Primjerice, država im u potpunosti financira troškove puta.
Ansambl narodnih plesova i pesama Srbije KOLO	2	1	1	2	1	Najsličniji Ladu po veličini i izvornosti. Spojili zbor i plesače. Bolji način državnog financiranja.
Hungarian State Folk Ensemble (mađarski nacionalni ansambl) MANE	2	3	1	3	1	Nude komercijalno atraktivniji sadržaj uz niži trošak gostovanja. Značajan broj inozemnih nastupa posljednjih nekoliko godina uz obilnu potporu (financijsku i organizacijsku) države. Jedini od većih ansambala imaju zastupnika u SAD-u putem CAMI agencije najpoznatije američke profesionalne agencije koja ih zastupa više od desetljeća. Bolji način državnog financiranja. Krajem 2018. u

						Budimpešti dobili novouređene prostore i novoopremljenu kazališnu dvoranu u sklopu nacionalnog projekta.
Nacionalni ansambl Makedonije TANEĆ	1	2	2	3	1	Brojčano slični Ladu, međutim produkcijski i tehnički imaju minimalističke zahtjeve što omogućava veći broj gostovanja. Znatno manji broj članova Orkestra. Financijski nestabilni, ovisni o državnom proračunu.
Riverdance (privatni irski ansambl)	3	3	1	3	3	Iznimno konkurentni i stilizirani. Imaju po 3 sastava koji redovito imaju turneju po Irskoj, SAD-u i Kanadi. Privatna plesna grupa. Niži troškovi nastupa.

*1 = manje nego kod Ansambla LADO, 2 = kao i kod Ansambla LADO, 3 = više nego kod Ansambla LADO

8. ANSOFF MATRICA STRATEŠKOG RASTA¹⁸

		PROIZVOD	
		POSTOJEĆE	NOVO
TRŽIŠTE	POSTOJEĆE	<ul style="list-style-type: none"> - Baza 2 različita plesna programa - Nudi se uglavnom puni sastav (63 osobe) - Postojeće uhodano tržište u Hrvatskoj - Multimedijaska scenska produkcija 	<ul style="list-style-type: none"> - Povećati broj nastupa na europskom tlu - Postavljanje novih koreografija - Projekti za nove publike
	NOVO	<ul style="list-style-type: none"> - Ciljane skupine publike - Komuniciranje s ciljanim skupinama putem novih medija - Proširiti suradnju s inozemnim organizacijama i agentima - U potpunosti bazu podataka međunarodnih agencija, festivala i koncertnih dvorana - Suradnja s obrazovnim institucijama i organizacijama 	<ul style="list-style-type: none"> - Napraviti poseban projekt kao programsku ponudu za nove publike i inozemstvo „Heart of Croatia“ - Pronaći nova tržišta u Hrvatskoj

¹⁸ Ansoff matrica strateškog rasta je jedna od najupotrebljavanijih metoda za analizu rasta i razvoja kroz prodor na tržište, razvoj proizvoda, razvoj tržišta i diversifikaciju (novi proizvod na novom tržištu).