

TÜRKİYE TİYATROSUNA YÖNETİMSEL BİR BAKIŞ: TİYATRO SEYİRCİSİNİN ROLÜ

EMİNE ÇOBANOĞLU

Prof. Dr., Marmara Üniversitesi
İşletme Fakültesi, İşletme (İngilizce) Bölümü

NİLŞAH CAVDAR

Arş. Gör., Gebze Teknik Üniversitesi
İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

Sorumlu yazar: nilsahcavdar@gmail.com

Öz

Tiyatro yöneticileri ve sahipleri, tiyatroları aracılığıyla ürettikleri eserler ile Türk tiyatrosunun bir parçasıdır. Onların düşünceleri ve olaylara bakış açıları sanatlarını şekillendirir ve böylelikle ülke tiyatrosuna da şekil verir. Mevcut çalışmanın amacı, sınırlı bilimsel kaynağa erişilebilen Türk tiyatro sektörü üzerine bir analiz gerçekleştirmek ve sektörde önemli tüm diğer etkenler gibi tiyatro seyircisinin de yerini tespit etmektir. Bu amaca ulaşmak için, seçilen dört tiyatro temsilcisi ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Sektörü tanımak üzere yola çıkılan araştırmada, tiyatro sahibi ve yöneticileriyle gerçekleştirilen görüşmeler ışığında; genel hatlarıyla Türkiye tiyatro sektörü, tiyatro sektöründeki trendler, değişen lokasyonlar, üretim süreci, “iyi oyun” algısı, seyirci analizleri, iletişim sistemleri, seyirciye yönelik stratejiler, seyirciyle ilişki kurma çalışmaları, kurumsal GZFT analizleri, tiyatroların finansal durumları gibi sektörü yansıtan önemli başlıklar açığa çıkarılmış ve tüm bu başlıklar içerisinde yer yer tiyatroların “tiyatro seyircisi” algısı keşfedilmiştir.

Anahtar Kelimeler: tiyatro, seyirci, sanat pazarlaması, sanat iletişimi.

A MANAGERIAL VIEW ON TURKISH THEATER: THE ROLE OF THEATER AUDIENCE

Abstract

Theater managers and owners are parts of the Turkish theater with works they produce through the theaters. Their thoughts and perspectives shape their art and thus shape the country's theatrical approach. The aim of this study is to carry out an analysis on the Turkish theater sector which is accessible to limited scientific sources and to explore the place of theater audiences in the sector and all other important factors related with the subject. In order to achieve this aim, in-depth interviews were conducted with selected four theater representatives. In the light of the interviews with the theater owners and managers, which is a tool to recognize the sector in this study, important topics representing the sector were discovered, such as theater sector in Turkey, trends in the sector, changing locations, the production process, the “good play” perception, audience analyses, communication systems, audience strategies, strategies for building relationship, theaters'own SWOT analyses, and financial efforts of theaters.

Keywords: theater, audience, arts marketing, arts communication.

Giriş

Türkiye’de tiyatro sektörü analiz edilmek istendiğinde, çeşitli sayısal verilere ulaşılabilmesine rağmen; tiyatroların mevcut durumunu, sektöre genel bakışını ve düşünce yapısını aktaran bilimsel kaynak eksikliği göze çarpmaktadır. Seyircilerin analiz edilerek tanınması konusunda ise uluslararası kaynaklar nispeten daha fazla olsa dahi (Mann 1967; Heitmann ve Crocken 1976; DiMaggio ve Useem 1978; Andreasen ve Belk 1980; Sexton 1980; Cooper ve Tower 1992; Kotler ve Scheff 1997; Abercrombie ve Longhurst 1998; Boudier-Pailler 1999; Botti 2000; Cuadrado ve Molla, 2000; Boorsma ve Maanen 2003a; Boorsma ve Maanen 2003b; Kolb 2005; Boorsma 2006; Hill, O’Sullivan ve O’Sullivan 2006; Favaro ve Frateschi 2007; Ateca-Amestoy 2008; Solomon, Bamossy, Askegaard vd. 2010; Falk ve Falk 2011; Guillon 2011; Masters, Russell ve Brooks 2011; Walmsley 2011; Chytková, Cerná ve Karlíček 2012; Willis, Snowball, Wymer vd. 2012) bilimsel yerel kaynak yetersizliği dikkat çekmektedir.

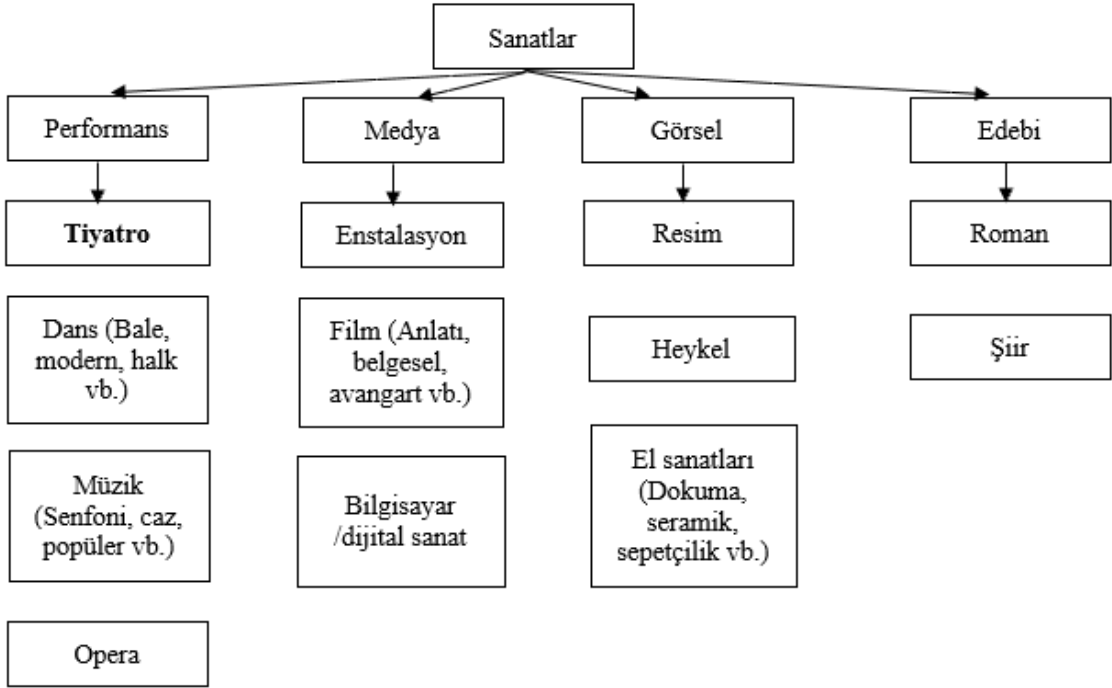
Sayısal veriler incelendiğinde; 2016 yılında Türkiye’de tiyatro sahnelerinin sayısının bir önceki yıla oranla %17.7 artarak 719 olduğu, öte yandan koltuk sayısının %2.9 oranında düşerek 258.932’ye gerilediği görülmektedir (Sinema ve Tiyatro İstatistikleri, TÜİK, 2016). Aynı rapora göre; oynanan oyun sayısı %2.8 artarak 6.825’e ulaşırken, seyirci sayısı %3.7 düşerek 5.853 olmuştur. Veriler ışığında, sektörel bir ilerlemenin var olduğu ancak *“tiyatro seyircisi”* bakımından bir gerilemenin bulunduğu anlaşılabilmektedir.

Seyirciler hakkında daha detaylı bilgiler içeren bir diğer araştırmada (Kültür Sanatta Katılımcı Yaklaşımlar, GfK, 2016), ülkemizde kültür sanat etkinliklerine katılım durumu analiz edilmiştir. Araştırmaya göre, *“Bilet satın alarak yılda bir veya daha çok kez etkinliğe katıldım.”* diyenlerin oranı %20; *“Hiçbir etkinliğe katılmadım.”* diyenlerin oranı ise %70’dir. Geri kalan %10 ise, bilet satın almaksızın yalnızca ücretsiz etkinliklere katıldığını belirtmiştir. Raporda kültür sanat etkinliklerine katılımın önündeki engeller; bireysel, çevresel ve maddi engeller, fiziksel engeller, ulaşılabilirlik ve güvenlik engelleri, iletişim engelleri olarak açığa çıkarılmıştır.

Tüm bu sayısal veriler sektörü tanımak ve bir yargıya varmak için yetersizdir. Buradan hareketle; Türkiye’deki tiyatro sektörünü tanımak, tiyatro sahiplerinin/yöneticilerinin hem sanatsal hem yönetsel bakış açılarını keşfetmek, tiyatro seyircisine yaklaşımı anlamak amaçlarıyla bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmada tiyatro seyircileri, birer “sanat tüketicisi” olarak ele alınmış olup sektörün bu ekseninde bir analizi gerçekleştirilmiştir. Mevcut çalışma kapsamında, sektörü tanımak ve seyircinin tüm aşamalardaki yerini tespit etmek noktasından yola çıkılmıştır.

Teorik Çerçeve

Sanat, "toplumsal iletişim için zihinsel güçlerin yetiştirilmesini teşvik eden sonsuz bir temsil" olarak tanımlanır (Kant, 1970'den aktaran: Guyer, 2006: 185). McCarthy, Brooks, Lowell vd.'nin (2001: 7) sanatlar sınıflandırmasında dört ana kategori vardır ve bu ana kategoriler altında çeşitli alt kategoriler bulunmaktadır. Şekil 1'de de görülebileceği gibi, ana sanat kategorileri performans, medya, görsel ve edebi sanatlardır. Tiyatro; dans, müzik ve opera ile birlikte performans sanatlarının altında yer alan alt kategorilerden biridir.



Şekil 1: Sanatların Sınıflandırılması (McCarthy, Brooks, Lowell vd. 2001: 7).

Sanat pazarlaması sanat ürünlerinin pazarlanması olarak tanımlanır (Kaya 2010: 16). Mevcut pazarlama yaklaşımlarının sanatlara uyarlanması ile sanat ürünlerinin tanıtımı veya satışı gerçekleştirilebilir (Boorsma 2006: 74). Böylelikle, pazarlama alanından faydalanılarak sanatların tanımlanması, fiyatlandırılması, sunulması ve insanlara ulaşması sağlanabilir (Kotler ve Scheff, 1997: 34).

Sanat alanında seyirciye yaklaşım ve buradan hareketle sektörel bir analiz gerçekleştirmek istenen bir araştırmada; literatürde yer alan, tiyatro ve diğer tüm sanatlar için geçerli olabilecek *yüksek sanat - popüler kültür (high art - popular culture)* çatışmasına değinmek anlamlı olacaktır. Çünkü bu çatışma, sektörel iki zıt düşünce yapısını temsil eder (Kolb 2005: 26). *Yüksek sanat*, sanatçıların iç vizyonu ile üretilir ve bu sanatsal ürünlerin anlamı veya yorumu eşsiz ve kişiseldir. Seyircilerin arzuları ve ihtiyaçları az önemsenir veya bunların hiçbir önemi yoktur. Önemli olan sanatçının iç dünyasıdır ve sanatçı bu dünyayı sahneye taşır. Sanatçıların, ürününü seyircinin zihniyetine veya eleştirisine göre şekillendirmesi gerekmez. Bu yaklaşımda, sanat yapıtları yalnızca sanatçıların iç dünyaları ışığında yaratılmıştır. Burada "*yüksek sanat*" ve "*yüksek kültür*" terimlerinin

karıştırılmaması gerektiğinin altı çizilmektedir. "*Yüksek kültür*", toplumun bir tabakasını temsil eder. Bununla birlikte, aralarında bir ilişki olabilir. Her ikisi de, biri toplumda diğeri de sanatta, yüksek bir varlığı temsil eder. Böylece, yüksek sanatı sevenlerin yüksek kültüre ait olmaları beklenebilir. Öte yandan "*popüler kültür*"de odak noktası, potansiyel müşteriler için üreten insanlardır. "*Popüler kültür*" kavramı; sanat eserlerinin seyircilerin perspektiflerinden, bir seyirci gibi düşünerek üretilmesini yansıtır. Bu anlamda *popüler kültür* bir pazarlama yaklaşımı olarak görülebilir. Burada bir kültürel ürünün arzulanması, ihtiyaç olarak görülmesi, tüketilmesi, bir kültürel organizasyon için çok önemlidir. Seyircilerin ihtiyaçları veya arzuları değişirse, organizasyon onlara yeni bir popüler kültür ürünü sunar (Kolb 2005: 26). Bu çalışmada, Türkiye'deki tiyatrolar için bu zıt yaklaşımlardan hangisinin benimsendiği de incelenmiştir.

Araştırma Metodolojisi

Tiyatro yöneticilerinin veya sahiplerinin düşünce yapısını anlamak, bir modern pazarlama kavramı olarak ele alınabilecek *popüler kültür* yaklaşımının ve bunun tam zıttı bir yaklaşıma sahip olan *yüksek sanat* kavramının etkilerini incelemek; böylelikle sektörel bir analiz gerçekleştirmek amacıyla yürütülen bu çalışmada, araştırma aracı olarak derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. Mevcut çalışmada derinlemesine mülakat tekniğinin karmaşık ve teknik konularda önemli noktaları açığa çıkarabilme ve detaylı bilgi edinebilme avantajlarından (Gegez 2015: 68) faydalanılarak yönetsel bir tartışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar tarafından derinlemesine mülakatlarda kullanılmak üzere çeşitli sorular tasarlanmıştır. Araştırma amacına ulaşabilmek için oluşturulan bu soruların yanı sıra, araştırma esnasında çeşitli ek sorulara da yer verilmiştir. Tüm sorular, Ek 1'de sunulmuştur. Görüşmeler, tesadüfi olmayan bir şekilde seçilen tiyatro mekânlarından görüşmeyi kabul eden dört tiyatro yöneticisi veya sahibi ile gerçekleştirilmiştir. Örneklem aşamasında ilk olarak bazı tiyatrolar yargısal örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Bu seçimin odağı tiyatro seyircilerinin tercih ettiği, oyunları kapalı gişe veya buna yakın şekilde sahnelenen, tanınmış, sektörde başarılı olarak kabul edilebilecek tiyatroları seçmek şeklinde olmuştur. Bu yargıya dayalı tiyatro seçimi yapıldıktan sonra, görüşme yapmayı kabul eden tiyatrolar çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Görüşmeler, yaklaşık bir saat sürmüş ve görüşme esnasında ses kaydı alınmıştır. Derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler; araştırmacılar tarafından öncelikle yazılı metne dönüştürülmüş, sonrasında tüm metin incelenerek sık tekrarlanan yanıtlar ile konu başlıkları oluşturulmuştur. Bu yöntemle sektördeki tiyatro yöneticisi ve sahiplerin sanatsal ve sektörel düşünce yapıları analiz edilmiş ve açığa çıkarılmıştır.

Bulgular

Görüşülecek tiyatroların seçilmesinden sonra tiyatrolarla iletişim kurularak "kabul/red" durumları öğrenilmiştir. Derinlemesine mülakat gerçekleştirmeyi kabul eden tiyatroların seçmiş olduğu kişilerle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Kişilere ilişkin bilgiler aşağıdadır:

Tablo 1: Mülakat Yapılan Kişiler Hakkında Bilgiler
(Araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır)

Katılımcı	Tiyatro	Tiyatrodaki Görevi	Demografik Bilgiler		Ek Bilgiler
			Yaş	Eğitim	
C.Ş.	Tiyatro 1 (özel)	Yönetmen asistanı; sahnenin yönetiminden sorumlu	24	Sinema Televizyon	Eğitimine bağlı olduğu tiyatrodaki devam ediyor; aynı zamanda oyunların üretimi aşamasında da destek sağlıyor.
G.K.	Tiyatro 2 (özel)	Tiyatronun kurucu ortağı ve oyuncusu; tiyatronun halkla ilişkiler çalışmalarından sorumlu	41	Jeoloji Mühendisi	Tiyatroda pek çok görevi bulunuyor. Tiyatroyu birlikte kurdukları arkadaşları ile hem oyunlar sahneliyorlar hem de spesifik, oyunculuk dışı (tanıtım, halkla ilişkiler, sosyal medya yönetimi vb.) görevleri üstleniyorlar.
Ö.D.	Tiyatro 3 (özel)	Tiyatronun kurucu ortağı; üretim ve yönetimden sorumlu	49	Psikoloji	Görüşme, kalabalık bir ortamda gerçekleşti. Oyuncu, yönetmen, asistan vb. gibi tiyatro ile ilişkili diğer kişiler de yer yer sohbete dâhil oldu.
T.B.	Tiyatro 4 (ödenekli)	Basın ve halkla ilişkiler sorumlusu	43	Sinema Televizyon	Tiyatronun genel sanat yönetmeni de görüşmeye dâhil oldu ve bazı sorular için bilgilendirici, tiyatroyu daha iyi temsil edebileceğini düşündükleri yanıtlar verdi.

Soruları Ek 1’de bulunabilecek, gerçekleştirilen dört derinlemesine mülakat neticesinde açığa çıkan ana konular şu şekildedir: genel hatlarıyla Türkiye’de tiyatro sektörü, tiyatro sektöründeki trendler, değişen lokasyonlar, üretim süreci, “iyi oyun” algısı, seyirci analizleri, iletişim sistemleri, seyirciye yönelik stratejiler, ilişki kurma çabası, kurumsal GZFT analizleri, tiyatroların finansal durumları.

Genel Hatlarıyla Türkiye’de Tiyatro Sektörü

Bir özel tiyatro dışındaki tüm tiyatrolar tiyatronun mevcut durumunu bir sorun olarak görmemektedir. Onlara göre, tiyatro Türkiye için iyi koşullarda ve artan bir değere sahiptir. Bunun arkasında yatan sebeplerden biri oyunlarının kapalı gişe oynanmasıdır. Bir başka nedeni, tiyatro sektöründe bazı eğilimlerin olması ve bu yeni trendlerin sektörde yenilikçi değişikliklere neden olmasıdır. Tiyatrolar, seyircilere yeni tiyatro anlayışı ve yeni performans türlerine dayalı tiyatro biçimlerinin iyi geldiğini, insanların memnun olduğunu düşünmektedir.

Tiyatronun Türkiye’deki mevcut durumundan hoşnut olmayan tek tiyatro ise, Türkiye'nin farklı bölgeler ve şehirlerden oluştuğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle durumun yalnızca İstanbul varmış gibi analiz edilmemesi gerektiğini savunmaktadır. Bu tiyatronun sahiplerinden biri sektörü şöyle anlatmaktadır:

"Türkiye’de tiyatro sefil durumdadır. İstanbul’da pek çok sahne var ve bu mekânlarda farklı oyun türleri sergileniyor. Diğer şehirlerde, bazıları büyük ve İstanbul gibi gelişmiş olsa dahi, tiyatro yapmak ve izlemek için pek fırsat yok. Tüm şehirlerde bir seyirci potansiyeli ve yeterli tiyatro oyuncusu var ancak bu iki tarafın gelişimi başarılı değil. Dolayısıyla birbirlerine ulaşamıyorlar."

Tiyatro Sektöründeki Trendler

Özel tiyatrolarda, özellikle tiyatro anlayışının değiştiği vurgulanmaktadır. Onlara göre; muhteşem dekorlar ve kostümler, büyük/abartılı oyunculuklar, büyük sahneler, ulaşılamaz oyuncular, kısacası sahnedeki mükemmeliyetçilik anlayışı yok oldu. Bir oyunu oynamak için daha küçük sahneler yeterli bulunmaktadır. Bu nedenle, black-box sahneler oluşturulmakta; garajlar, depolar, eski fabrikalar bile tiyatro sahnesine dönüştürülmektedir. Üstelik tiyatrolar günümüzde, büyük muhteşem yapılardan ziyade alışveriş merkezlerindeki küçük bir alan gibi küçük merkezi yerleri tercih etmektedir. Oyunculuk formlarının değiştirilmesi, tiyatro anlayışının değişmesi altındaki bir başka boyuttur. Özel tiyatrolar; insanlara bir şeyler söyleyen, daha yenilikçi, metin eski ve geleneksel olsa dahi bugünkü durumu anlatan ve bugünün bakış açısıyla daha basit ama daha anlamlı mesajlar ileten oyunlar sergilediklerini düşünmektedir. Bu yeni yaklaşımda; sahnede kötü, korkutucu, çirkin ve hatta küfürlü, argo vb. şeyler de sergilenmektedir. Ayrıca, oyuncuların ulaşılamaz olduğu düşüncesinin yıkılmasının yeni performans anlayışıyla ilişkisi vurgulanmaktadır. Oyuncular, sahnede seyircilerin nefeslerini duyabilecekleri kadar onlara yakın oynamaktadır. Bu tiyatrolara göre, tüm bu değişiklikler seyircileri cezbetmekte ve insanlar artık bu tür oyunları tercih etmektedir. En nihayetinde, tiyatronun doğası ve tiyatrodaki üretim ve tüketim kalıplarının değiştiği düşünülmektedir. Bir başka deyişle bugün, yukarıda bahsedilen özelliklerin hepsiyle başlayan yeni bir dönemi yaşadığımız anlaşılmaktadır.

Beyoğlu'ndan Kadıköy'e: Değişen Lokasyonlar

Tiyatro dünyasındaki trendlerden biri olarak adlandırılabilir, özellikle tüm özel tiyatro görüşmelerinde her soruda bahsi geçen bir konu tiyatro bölgelerinin oluşmasıdır. Bu, tiyatro sektöründeki en önemli ayrımlardan biri olarak adlandırılmaktadır. Çeşitli zamanlarda çeşitli bölgelerin popüler olduğu ve bu popülerlik azaldığında veya tamamen bittiğinde tiyatrolara zarar verdiği vurgulanmaktadır.

Özel tiyatro sahiplerine göre, eskiden Beyoğlu tüm sanat dallarını kucaklayan bir bölgeydi. Sayısız tiyatro sahnesini barındıran bu ilçe, tiyatro izlemek isteyen insanların ilk tercihlerinden biriydi. Şimdilerde ise, insanlar güvenlik sorunu gibi sebeplerle bu bölgeyi tercih etmemektedir. Karaköy, özellikle Kadıköy, Levent gibi bölgeler daha çok popülerleşmiş ve insanlar buralarda kendini daha rahat hissetmeye başlamıştır. Tiyatro izlemek için de bu bölgeler, özellikle Kadıköy tercih edilmeye başlandı. Böylelikle yaşam alanlarının genişlemeye başladığına inanan tiyatro sahiplerinden biri konuyu şöyle anlatmaktadır:

"Eskiden Beyoğlu kültürün merkeziydi. Son üç senedir yaşanan değişim nedeniyle insanların Beyoğlu'na gitme alışkanlığı değişti. Bu sebeple birçok sahne kapandı. Kadıköy ise revaçta. Çünkü insanlar burada kendini daha özgür hissediyor, daha az baskı var. Bir tiyatro olarak bakılırsa da bu bölgeye seyirci çekmek çok daha kolay. Ancak biz Beyoğlu'nda son sekiz yıldır olmamıza rağmen en eskilerinden biri olarak anılıyoruz ve yer değiştirmek yerine o bölgeyi korumak istiyoruz."

Ödenekli tiyatrolarda ise tam olarak böyle bir ayırım bulunmamaktadır. Onlar sahnelerin genişletilmesine ve yeni sahneler açılmasına önem vermektedir. Hali hazırda 9 sahnesi olan bu kurum, seyircinin çok olduğu yerlerdeki sahnelerinin kapasitesini artırmakta veya o bölgelere yeni sahne açmaktadır. Sistem talebe göre şekillenmektedir.

Oyunların Üretim Süreci

Tiyatrolarda yeni oyunlar meydana çıkarken izlenen süreç, hemen hemen aynı işlemektedir ancak belli farklılaşma noktaları vardır. Bir özel tiyatrodaki, öncelikle okumalar gerçekleştirilmektedir. Ekipten kişiler beğendikleri oyunları önermekte ve okumaları yapılmaktadır. Ekip dışından da düşüncelerine ve bakış açılarına güvendikleri kişileri okumalara ortak etmektedir. Bir nevi, delphi metodunun* kullanıldığı, bu okumalarda oyunun oynanıp oynanmayacağına karar verildiği anlatılmaktadır. Oyun sahneleneneye de böylelikle tasarımına başlanmış olmaktadır. Oyuncu seçimi, tasarım vs. ilerleyen süreçlerde devreye girmektedir. Seyircilerin beğenip beğenmeyeceği analizinin ise hiçbir aşamada olmadığı söylenmektedir. Tiyatro yöneticisi sevdiği ve inandıkları oyunları oynadıklarını vurgulamakta, seyircilerin zaten iyi** olan oyuna gelecekleri belirtilmektedir.

* Bir konuda bilgi edinmek ve bir karara varmak amacıyla uzman görüşünün alınması yöntemidir (Okoli and Pawlowski, 2006: 15).

** Buradaki "iyi" algısı aşağıda açıklanacaktır.

Bir diğer özel tiyatrodada, genel sanat yönetmenlerinin öncülüğünde program oluşturulmaktadır. Dünyayı takip ettiklerini, iyi metinleri okuduklarını vurgulamaktadırlar. Süreç oyuncuların seçimi, tasarım, provalar şeklinde bütüncül bir yaklaşımla ilerlemektedir. Seyircinin neyi seveceklerine dair bir çalışma yapmadıklarını ve onlara göre oyun üretmediklerini söylemekte. Her tiyatro oyununun bir sanat eseri olduğu ve seyircinin bu eşsiz tecrübeye ortak olan kişi olduğu vurgulanmaktadır. Seyircinin yaratılan oyunu iyi koşullarda izlemesi yükümlülüklerinin olduğu ancak beğenip beğenmemesinin bireysel bir durum olduğu belirtilmektedir.

Başka bir tiyatrodada oyunların çıkması ana konseptlerle sunulmaktadır. Bir proje başlatılmakta ve bu proje kapsamında belli temalı oyunlar üretilmektedir. Örneğin, birbirinin devamı niteliğinde üç oyun, seçilmiş bir temalı farklı oyunlar, farklı disiplinlerden farklı tiyatro türleri ile bir seri vb. Seyircinin sanatta ana odak olmadığını belirten katılımcı, elbetteki herkesin büyük kitlelere ulaşmak isteyeceğini, sahnelerinin dopdolu olmasını isteyeceğini de belirtmektedir. Ancak başarının seyirci sayısı olmadığını, seyirci olmasa da istendiğinde o oyunun devam edebileceğini eklemektedir.

Ödenekli tiyatrodada durum değişmektedir. Burada bir yönetim kurulu ve repertuar kurulu bulunmaktadır. Repertuar kurulu o yıl oynanacak oyunları belirlemede, daha sonra yönetmen belirlenmekte ve sonrasında yönetmen kendi ekibini kurmaktadır. Seyircilere çok önem verdiklerini her aşamada belirten kurum, spesifik olarak "Bu oyun seyirciyi çeker veya çekmez." diye oyun bazlı ilerlemediklerini ancak ana eksenin çıkan repertuarın seyirciye iletilmesi, tanıtılması amacı olduğunu belirtmektedir. Tüm tiyatroların da, ödenekli olsun olmasın, oyun seçiminde seyirci merkezli olmak zorunda olduğunu; en nihayetinde çıkan işi birilerinin izlemesi gerektiğini savunmaktadır.

"İyi Oyun" Algısı

Tiyatro sahipleri ve yöneticilerine göre bir oyun iyiye seyircisini bulur, insanlar oyun hakkında konuşur ve oyun kapalı gişe oynamaya başlar. Gidebildiği kadar, oyun seyirci çekmeye kadar da oyun oynanmaya devam eder. Peki, nedir bu "iyi oyun?" Tiyatroların bakış açısıyla; iyi metin, iyi oyuncular, iyi ışık, iyi ses, konforlu bir salon gibi pek çok bileşen vardır ve bunların bütünü iyi olmalıdır. Eğer bunlardan biri eksikse seyirci oraya dikkat ederek "ama" lı cümleler kurmaya başlayacaktır veya odağı kayacaktır. Ne kadar iyi oyun çıkarsa çıksın, kaliteli bir metin, güçlü tasarım; başka bir aksaklık varsa seyirci kendini salonda iyi hissetmelidir. Havalandırması iyi, kışın sıcak yazın soğuk, temiz tuvaletleri olan, sesin ve ışığın salonun her yerindeki seyirciyi memnun edecek derecede olması gibi fiziki koşullar seyirciyi etkilemektedir. Bu sebeple bu koşullar yerine getirilmelidir. Ancak seyircilerin oyunu sevmemesi noktasında yapılabilecek bir şey olmadığı düşünülmektedir. Kimileri sevebilir, kimileri sevmeyebilir, kimileri kendinden bir şey bulabilir, kimileri bulamayabilir; odak bu olmamalıdır. Ek olarak, özellikle özel tiyatroların hemfikir olduğu konu şudur ki seyirciler iyi oyundan çıktıktan sonra akıllarında bir şeyler kalır. Sarsılmak, korkmak, düşünmek vb. gibi eylemlere itilirler. Seyirciler oyundan çıktıktan sonra çeşitli duygularla oyunu hatırlıyor ve üzerine düşünüyorlarsa o oyun iyi oyundur.

Tiyatroların Seyirci Analiz Yöntemi

Seyircileri analiz ederken özel ve ödenekli tiyatroların algısı farklılaşmaktadır. Bu ayrışma tiyatroyu bir kültür olarak görme noktasında başlamaktadır. Ödenekli tiyatro tiyatronun bir kültür olduğunu şöyle belirtmektedir:

“Tiyatro bir gelenektir, bir kültürdür. Bu kurum için ise tiyatro, sanata ulaşmak ve sanatı halka ulaştırmaktır. 103 yıllık bir kurumuz ve bunca yıl bu ülkenin bir geleneğiydi tiyatro. Ve bu kültürü yaymak bizim görevimiz.”

Diğer tiyatrolara göre ise, tiyatro bu ülkenin kültür yapı taşlarından biri değildir. İnsanlar kültürünün devamı olarak tiyatroya gitmeyi sürdürme zorunluluğunda değildir. Tiyatrolardan biri bu durumu şöyle anlatmaktadır:

“Ülkenin kültür-sanat yaklaşımıyla ilgili bir durum insanların hiç tiyatroya gitmemesi. Tiyatro bizim ülkemizin taşıdığı tradisyonlardan biri olmayı bazı sebeplerden dolayı kaybetmiş durumda. Bir dizi kültürü gibi değil. İnsanlar dizi izlemeye daha çok alışıyor ve sürdürüyor. Tiyatro ise; bir kültür, bir öğrenme, bir araştırma, bir yüzleşme olmaktan ziyade bir eğlence olarak görülüyor.”

Tiyatronun kültür olarak görülmemesi ve böylelikle insanların tiyatroya gitmeyi öğrenip devam ettirmemesi eleştirilerinin yanı sıra, yukarıda da bahsedildiği gibi, özel tiyatrolar seyirci sorununun olmadığını vurgulamaktadır. Burada bir tezat ortaya çıkmaktadır. Aslında tiyatro bir kültür değil, insanlar tiyatroya hevesli değil ancak kendi salonları kapalı gişe oynamaktadır. Bunun sebebi, daha önce de belirtilen sahnelerin küçülmesi, daha küçük alanların mekân olarak seçilmesi olabilir. Öte yandan bahsi geçen her tiyatro kemikleşmiş, kendilerine bağlı ve güvenen bir kitleleri olduğunu düşünmektedir. Bu kemikleşmiş seyircilerin tiyatrolarının sadık seyircileri oldukları, hemen tüm oyunlarını izledikleri vurgulanmaktadır. Ek olarak, kimi zaman oyun sonrası sohbetlerde bu insanlarla uzun sohbetler gerçekleştirdiklerini, görüşlerini aldıklarını belirtmektedirler. Bu kitlenin kimi zaman kendilerine sezon kapalıyken bile ulaşmış veya oyuncularla iletişim kurmak adına yazdıkları iletilmektedir. Bu noktada, sadık seyircileri olmayanların sayısının artması veya tiyatronun bir kültür haline gelebilmesi için herhangi bir misyon edinilmediği belirtilmektedir.

Tiyatrolar kendi kemikleşmiş seyirci kitlesini gözlem metoduyla tarif edebilmektedir. Seyircileri tanımak amacıyla, herhangi bir somut çalışma yürütülmemektedir. Bu gözlemler seyircilerin oyun giriş-çıkışlarındaki durumuna göre yapılmaktadır. Alınan alkış, oyun sonrası bekleyen seyirciler, edilen sohbetler neticesinde oyunla ilgili görüşler elde edilmektedir. Bu noktada daha paylaşımcı olmayan kitlenin görüşleri göz ardı edilmiş olabilir. Yalnızca ödenekli tiyatro örneğinde, seyirci kart sistemi bulunmakta ancak o sistemde de yalnızca görüş bildirmek isteyen seyirciler yazarak kartları teslim etmektedir. Yine çok küçük bir kitleye ulaşılabilir.

Gözlem metoduna dayanan bu analizlerden birinde tiyatrolardan biri, seyircilerinin günlere göre değiştiğini vurgulamaktadır. Örneğin Perşembe akşamları daha çok öğrencilerin; Cuma akşamları beyaz yakalılar diye tabir edilen çalışan kesimin; Cumartesi akşamları daha orta yaş ve üstü kişilerin geldiği savunulmaktadır. Genel olarak 18-65 yaş aralığında olan

bu insanların üniversite mezunu, meslek sahibi, seçtiğini titizlikle seçen, planlı, tasarımla ve sanatla ilgilenen kişiler olduğu belirtilmektedir. Ancak çıkardıkları bu genel profilin herhangi bir dayanağı, somut ölçümü bulunmamaktadır.

Bir başka tiyatro ise, yine gözlem metodunu kullanmakta ancak daha soyut konulara değinmektedir. Kendi seyircilerini tanıdıklarını belirten bu tiyatro, seyircinin sahnede kendinin de dert edindiği konuları görmekten hoşlandığını belirtmektedir. Ayrıca, seyirciyi tasarımın bir parçası olarak kullandıklarını ve kendi seyircilerinin bunu severek kemik bir kesim oluşturduğunu şöyle ifade etmektedir:

“Bizde seyirci platformları sürekli değişir. Çünkü seyirci bizim için tasarımın bir parçasıdır. ‘Seyirci uzaktan mı izlesin, daha yakından mı izlesin, uzak başlayalım gittikçe yakınlaşalım mı, seyirci bizi çevresin mi, bir derinlik yaratalım oraya mı baksın?’ şeklinde sorulara yanıt arar ve tasarımı şekillendiririz. Bizdeki seyirci de işte böyle tasarımın bir parçası olmayı seviyor ve bizi tercih ediyor, tüm oyunlarımızı takip ediyor.”

Seyircilerle İletişim Kurmak

Görüşmeler ışığında anlaşılıyor ki, tiyatrolar seyirciyle iletişim kurmayı önemsemektedir. Ulaşılabilir olmaya oldukça önem verilmektedir. Hemen hemen tüm e-postalara, sosyal medyadan gelen iletilere, telefonlara yanıt verilmektedir. Özellikle oyun sonlarında bekleyen seyircilerle sohbet edilmekte ve geribildirim alınmaktadır. Kimi zaman daha samimi ilişkilerin kurulduğu, arkadaşlıkların dahi doğduğu anlatılıyor. Tiyatrolardan biri sahne arkasının özellikle çok merak edildiğini vurgulamış ve seyirciyle paylaşmak adına bir uygulama başlatmıştır. Gönüllü ekiplerinin yürüttüğü çalışmada bir oyun hazırlığından sahnelenmesine kadar tüm süreçleri, oyuncuların sahne arkası çalışmaları seyircilerle paylaşılmaktadır. Bunun dışında tüm tiyatrolar, özellikle özel tiyatrolar, sosyal medyanın aktif bir şekilde kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Sınırlı karakterde iletilen beğeni veya rica veya beğenmeme durumlarının analiz etmek için yeterli olmadığı, malle çok daha uzun ve detaylı yazıldığı vurgulanmakta ancak yine de hızlı ve interaktif bir sistem olduğu için etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Ödenekli tiyatrodaki süreç genellikle telefon veya e-postalarla yürütülmekte ve neredeyse hepsine değil tümüne geri dönüş sağlanmakta olduğu bilhassa belirtilmektedir. Ek olarak, daha önce de belirtildiği gibi, seyirci kartlarıyla da iletişim sağlanmaya çalışılmaktadır.

Yeni Seyirciler Kazanma ve Mevcut Seyirciyi Elde Tutma Üzerine Stratejiler

Yeni seyirciler kazanma ve mevcut seyircileri memnun etme konusunda bir özel tiyatro dışında yeterli çalışma yapılmamaktadır. Yapılan çalışmalar oyunlarla ilgili mail atmak ve çok nadir afişleme çalışmaları yapmaktan öteye gitmemektedir. Ödenekli tiyatrodaki ise, yeni sahneler açarak veya mevcut sahnelerin kapasitesini artırarak büyümeye gidilmekte ancak seyirci merkezli bir artırma çalışması, projesi yürütülmemektedir. Seyirciyi çok önem verdiğini belirtsin veya belirtmesin tüm tiyatroların yeni seyirci kazanması veya mevcut seyircilerini koruma konusunda çekingen kalması bizi, daha sonra da değineceğimiz, seyirciyi merkeze koymak ve sanat icra etmek arasındaki ikileme götürmektedir.

Görüşülen tiyatrolardan biri seyirci kazanımı konusuna oldukça önem vermektedir. Temel adımları yerine getirmenin yanı sıra çeşitli ilişki kurma çalışmaları yürütmektedir. Daha sonra detaylandıracağımız bu çalışmalar sadakat kartları, özel günlerde özel promosyonlar, oyun sonrası söyleşileri, başka lokasyonlarda oynama, çeşitli tiyatro projeleri yürütme vb. şeklindedir.

Tüm tiyatroların seyirciler konusunda ortak kanısı ise, tiyatroların bir şekilde desteklenmesi gerektiği ve böylelikle seyircilerin de gelişebileceğidir. Bu desteklerden ilki devlet desteği olarak ele alınmaktadır. Bir tiyatro, ödenekli olmasa dahi devlet tarafından desteklenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu vergilerin düşürülmesi veya tanıtımın yapılması veya bütçe konusunda aracı olunması şeklinde ilerleyebilir. Öte yandan tiyatrolar, işletmeler tarafından desteklenerek tiyatro dünyası ve iş dünyası ilişkisinin geliştirilmesi gerektiğini çeşitli şekillerde vurgulamaktadır. Tiyatrolardan biri, sponsorluk çalışmaları için sanat alanına daha çok eğilinmesi gerektiğini belirtmektedir. Böylelikle tiyatroların maddi yükü azalacak ve seyirci bulma konusunda da daha çok çaba sarf edebilecektir. Aynı zamanda daha çok risk alabileceklerini, daha iyi işler yapabileceklerini, kendilerini geliştirebileceklerini, seyircilere ulaşabileceklerini ve ulaşılmış olanları eğitebileceklerini savunmaktadırlar. Başka bir tiyatro ise, şirketlerin toplu aktivitelerinde sanatsal alanlara daha çok yönelmesi gerektiğini savunmaktadır. Toplu bilet satışlarıyla şirket olarak tiyatroya gelindiğinde, o hiç tiyatroya gitmeyen, sevmeyen insana da ulaşılmış olacak ve belki devamlılığı sağlanabilecektir. Çeşitli şekilde bu destekler sağlanabilirse, tiyatrolar desteklenmediği için misyon edinemediği konulara eğilebileceğini vurgulamaktadır.

Tiyatroların Seyirci ile İlişki Kurmaya Yönelik Çalışmaları

Tiyatroların ortak olarak sosyal medya kullanımına önem verdiği görülmüştür. Kullanış biçimlerinde çeşitli farklılıklar bulunmaktadır. Tiyatrolardan biri, samimiyetin paylaşımlarda çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu sebeple çok profesyonel kokan, bilgilendirici ancak soğuk paylaşımlar yerine tiyatroyu, oyunları, oyuncularını anlatan samimi paylaşımlar yaptıklarını belirtmektedir. Bir diğeri, insanların artık yazılanları okumadığını savunmaktadır. Bu sebeple ya tüm bilgilerin içine sığdırıldığı görseller paylaşmakta veya çekici görseller paylaşarak yazının merak edilmesini sağlamaya çalışmaktadır. Ödenekli tiyatrodaki ise sosyal medya kullanımı daha bilgilendirme amaçlı ilerlemektedir. Hemen her tiyatroların önem verdiğini bilhassa belirttiği sosyal medya hesaplarındaki aktifliği gösterebilecek olan takipçi sayıları ise şöyle:

Tablo 2: Tiyatroların Sosyal Medya Hesapları Hakkında Bilgiler
(Araştırmacılar tarafından, tiyatroların aktif hesapları incelenerek hazırlanmıştır.)

Tiyatro	Platform	Takipçi Sayısı (bin)*
Tiyatro 1	Instagram	34,6
	Twitter	34,9
	Facebook	11,7
Tiyatro 2	Instagram	13,9
	Twitter	157,4
	Facebook	Facebook grubu
Tiyatro 3	Instagram	12,2
	Twitter	152,4
	Facebook	10,9
Tiyatro 4	Instagram	38,8
	Twitter	36,2
	Facebook	14,1

*29.11.2017

Sosyal medya takipçi sayıları incelendiğinde, takip eden kişiler bazında sayı iyi görünse de içerik olarak takipçiyle beğeni, retweet, paylaşma gibi iletişimler çok aktif görünmemektedir. Bu sebeple sosyal medya aktif olarak kullanılsa dahi, seyirciyle sosyal medya aracılığıyla iletişim kurma zayıf görünmektedir.

Tiyatrolar yeni oyunlarının duyurusu gibi oyunlarıyla ilgili aktarmak istediklerini sosyal medya dışında maillerle de aktarabilmektedir. Ek olarak, afiş yöntemini kullanmaktadırlar. Ödenekli tiyatrodaki çok aktif bir afişleme yapılırken özel tiyatrolarda çok daha az afişleme yapılmaktadır. Kimi tiyatrodaki ise, yalnızca oyun yeni çıktığında yapılmaktadır.

Tiyatroların seyirciyle ilişki kurmak veya kendini doğru ifade edebilmek amacıyla yaptıkları çalışmalar oldukça dar görünmektedir. Ancak aralarından bir tiyatro seyircilerle ilişki kurmanın gücüne inanmakta ve bu bağlamda çeşitli çalışmalar yürütmektedir. İlk olarak bir sadakat kartı sistemine sahiptir. Bu kartların çeşitleri değişmekle birlikte en güncel olan kart 3 yıllıktır ve kişiler bu kart ile istedikleri oyunu izleme özgürlüğüne sahiptir. Aynı zamanda, yeni seyircilerle tanışmak için kart sahiplerine ayda bir defa 2 kişilik davetiye hediye edilmektedir. Kişinin isterse kendisi isterse davet ettiği 2 kişi bu oyuna gelebilmektedir. Oyundan sonra oyuncu ve yönetmenlerle söyleşi geceleri bir başka uygulamadır. Böylelikle seyirciler hem meraklarını dindirebilmekte hem de sanat konusunda görüş alıp kendilerini geliştirebilmektedir. Bazı oyunlar için “istediğin kadar öde” kampanyası yürütülmektedir. “Kamusal alanda tiyatro” başlığıyla Pera Palas’ta gerçekleştirilen bir oyun yapılmıştır. Bu şekilde bazı zamanlarda belli temalı oyunlar

oluşturularak çeşitli projelere imza atılmaktadır. Tiyatro, aynı zamanda konuk ekipleri ağırlayarak onların kendilerini tanıtımalarına olanak sağlamaktadır. Ayrıca, kendileri de İstanbul'un diğer yakasına geçmek istemeyen veya başka bir sebeple ulaşamadıkları seyircilerle buluşmak üzere başka sahnelerde oyunlar oynamaya bu yıl ilk defa başlamıştır. Kendileri böylelikle hem bilip gelemeyen seyirciler için bir adım atmış olduklarını hem de hiç haberdar olmayanlara adlarını duyurmuş olabileceklerini belirtmektedir. Bunlar dışında da süreklilik arz etmeyen ancak belli dönemlerde yürütülen çeşitli projeleri bulunmaktadır.

Seyirciyi İlk Sıraya Koymak ve Sanat İcra Etmek Arasındaki Denge

Tiyatroların seyircilerle ilgili yeni kişiler kazanma veya mevcudu koruma, onlarla iletişim kurma hakkındaki görüşleri ve bu yöndeki çalışmaları incelendiğinde sektörde bir ikilem olduğu gözlenmektedir. Seyircileri önemsemek ve sanat icra etmek birbirine zıt iki görüş şeklinde algılanmaktadır. Tüm tiyatrolar seyirci merkezli olmadığını, ana odaklarının seyirci çekmek olmadığını vurgulamaktadır. Bu vurgunun şiddeti tiyatrodan tiyatroya değişmektedir. Ödenekli tiyatrodaki seyirci ve seyircinin gelişimi ana hedef olsa dahi oyunlar belli hedefleri gerçekleştirmek üzere repertuara alınır ve amaç seyircinin bu eserlerle gelişmesidir. Seyircinin tiyatroya ne arayarak geldiği gibi spesifik bir soru sorulmaz. Özel tiyatrolarda ise, seyircinin hiçbir aşamada devreye girmediği vurgulanmaktadır. Çünkü odak seyirci olursa, yapılan işin sanatsallığının azalacağı savunulur. Tiyatrolar kendilerince ve güvendikleri gözlerce iyi olanı çalışmalı ve sergilemelidir. Sonrasında, seyircinin görüşleri sanat yapmaya etki etmez ancak çeşitli şekillerde geri bildirim alınmaktadır. Seyirci ve ona ulaşmak önemsenmemekte ancak seyirci sanat üretimi sürecine dâhil edilmemektedir. Özel tiyatrodaki bu daha net bir ayrımın belli iken, ödenekli tiyatrodaki genel olarak beğeni düzeyi düşünülerek süreç işlemekte ancak tek tek oyunlar bazında incelenmemektedir.

Tiyatroların GZFT Analizleri

Derinlemesine mülakatlar kapsamında, içsel ve dışsal çevre faktörleri de analiz edilmek istenmiştir. Tiyatroların kendi ifadelerini kullanarak daha nesnel verilere ulaşabilmek adına, tiyatrolardan kendi analizlerini yapmaları talep edilmiş ve tiyatrolar kendi güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, çevredeki fırsat ve tehditleri aşağıdaki şekilde aktarmıştır:

Tablo 3: Tiyatroların Kendi Hazırladıkları GZFT Analizleri (Araştırmacılar tarafından derlenmiştir)

Tiyatro	G	Z	F	T
Tiyatro 1	-Samimiyet -Hiyerarşiden uzaklık (Herkesin görüşünün alınması, 24 yaşında birinin mekân yöneticisi olması) -Ulaşılabilir olmak (Hem seyirci hem ulaşmak isteyen, oyun göndermek isteyen oyuncular için) -Çok güçlü oyunculuklar -Güçlü oyuncuların oyunculuk eğitimleri	-Pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin eksikliği	-Ülkedeki yoğun gündemden oyun konuları oluşturarak faydalanmak	-Ülkedeki kötü dönemlerde insanların sanatsal aktivitelere katılımını azaltması
Tiyatro 2	-Kaliteli oyunlar (Metinden ışığa kadar) -Belli bir mesafeyi koruyarak içten olmak -Bugüne dair konular işlemek -18 yıllık bir ekip olmak -İşleyen bir sistem oturtmak	-Daha fazla kaynak yaratabilecek projeler yürütememek -Turne yapamamak -İnsan kaynağını kesin görevlerle ayıramamak (Aynı zamanda oyuncu oldukları için)	-Alternatif mekânların yükselişinden faydalanarak güçlü bir sahne yaratmak	-Beyoğlu'nun eski gücünü kaybetmesi, şehirdeki kültür-sanat merkezlerinin yer değiştirmesi
Tiyatro 3	-Samimiyet -İyi oyunculuklar -Güçlü metinler	-Bütçeleme başarısızlığı (Hedeflenen ve sonucun eşleşmemesi, beklenenden fazla maliyet çıkması)	-	-Devletin tiyatrolara destek olmaması -Yüksek vergiler ödenmesi
Tiyatro 4	-Halkı sanatla buluşturma ve sanatı tanıtırıcı eğitici özelliğini kullanma -Ulaşılabilir olmak (Gelen mail ve telefonlara %100 geri dönüş yapmak) -Tiyatronun dekordan kostüme, sestem ışığa tüm kaynakların içeriden olduğu bir fabrika gibi olması -103 yıllık bir kurum olmak	-	-Tiyatronun savaşlarda, darbelerde vb. bile kendini devam ettirebilecek güçte bir sanat olması; ülke olumsuzluklarından da beslenebilmek	-

Tiyatroların mevcut durum analizi dikkatle incelendiğinde, seyircilerin çok az yerde geçtiğini görmekteyiz. Tiyatroların güçlü yönlerinden biri seyircilerinin çokluğu veya ilgi-alakası olarak yorumlanmamaktadır. Başarılar, kendi tecrübelerinden, güçlü metin, oyun, oyuncu vb. etmenlerden oluşmaktadır. Güçsüz yönler ise, özellikle özel tiyatrolarda mali konulardan kaynaklanmaktadır. Yetersiz bütçe sebebiyle bu yapılamayanların da gerçekleştirilemediğini savunmaktadırlar. Dış çevre analiz edildiğinde, özel tiyatrolar genellikle devlet desteksizliğinden, yüksek vergilerden yakınmaktadır. Aslında yine maddi konulara bağlanan bu durumun onların seyirciye ulaşma biçimlerini de değiştirdiğini savunmaktadırlar. Ek olarak, burada özel-ödenekli tiyatro farkı yine karşımıza çıkmaktadır. Ödenekli tiyatro hali hazırda büyük bir bütçe ile yürütüldüğünden güçlü yönlerinde daha büyük produksiyona bağlı durumlar görmekteyiz. Özel tiyatrolarda ise durum tam tersi şekilde, tiyatrolar kısıtlı bütçeleriyle hareket etmekte ve bu da pek çok hedefin gerçekleştirilememesine sebep olmaktadır.

Tiyatroların Finansal Durumları

Tiyatroların genellikle güçsüz yön veya desteksizlik olarak algıladıkları bu alan incelendiğinde, sistem olarak netleşmemiş bir durum gözlemlenmektedir. Tiyatroların biri, bilet fiyatlarını tamamen algılama yöntemiyle belirlediklerini söylemektedir. 5 lira az veya fazla olmasının hiçbir sebebi olmadığını, yalnızca “X TL öğrenciye çok gelir.”, “X TL tam için fazla.” diyerek üst limit belirlediklerini söylemektedirler. Başka bir tiyatro ise, başlangıç için bütçe belirlerken “3 TL mi olsun 5 TL mi olsun 5 olsun.” şeklinde verebileceklerinin en üst limitini koyduklarını ve yine bunun algılama odaklı olduğunu söylemektedirler. En nihayetinde işin 10 TL’ye yapıldığı ve hiçbir zaman bütçeyi tutturamadıkları belirtilmektedir. Başka bir tiyatro, kuruluş aşamasında ancak destekle kurabildiklerini söylemektedir. Bir kampanya başlatarak bireylerden destek aldıklarını daha sonra bu destekçilerin isimlerini duvarlara çakarak her zaman müteşekkir olduklarını göstermek istediklerini belirtmektedir. Sonrasında destekle yürüyen bir tiyatro algısı oluşmaması için destek arayışında olmadıklarını ancak bu şekilde de sürecin oldukça zor olduğunu vurgulamaktadır. Tiyatrolardan birinin de yine destekçi kampanyası bulunmaktadır ancak uzun uğraşlarla bireylere ulaşıldığı, mektuplar yazıldığı ve karşılığında çok cüzi bir destek alındığı belirtilmektedir. Sonrasında onlar da kişilerin isimlerini tiyatro girişine yazmıştır. Tüm bu mali eksiklikler ve bireysel olarak da etkili ve bilinçli kampanyaların yürütülememesi sanat kurumlarının odağını şekillendirmekte ve mevcut durumunun daha iyi olmasını engellemektedir. Yalnızca ödenekli tiyatrolar bu konuda herhangi bir vurgu yapmamakta ve adeta bir özel şirket gibi sistemli bir şekilde ilerlemektedir. Oyun için gerekli malzemelerden oyuncu ücretlerine kadar herhangi bir aşamada herhangi bir aksaklık olmadan düzenli bir şekilde ilerlenmektedir.

Sonuç

Gerçekleştirilen derinlemesine mülakatlar, yukarıda bahsi geçen çeşitli ana başlıklar ile sektörü analiz etmemize yardımcı olmuştur. Sınırlı kaynağa erişilebilen tiyatro sektörünün durumu konusunda; Türkiye’de tiyatro sektörü, tiyatro sektöründeki trendler, değişen lokasyonlar, üretim süreci, “iyi oyun” algısı, seyirci analizleri, iletişim sistemleri, seyirciye yönelik stratejiler, iletişim çabası, kurumsal GZFT analizleri, tiyatroların finansal durumları başlıklarıyla sanatsal ve yönetsel anlayış açığa çıkarılmış ve sektör hakkında detaylı bilgi edinilmiştir. Bu alanlardaki ana ayrımın ödenekli ve özel tiyatrolar noktasındaki farklılaşmalar olduğu görülmüştür.

Bulgular, çalışmanın odağı üzerine analiz edildiğinde; pazarlama ve tüketici davranışları bakış açısıyla yaklaşılacak sektörde, “tiyatro tüketicileri” olarak ele alınan “seyirciler” konusunda, yönetsel açıdan bazı belirsizlikler ve keskin görüşler ile karşılaşmıştır. Görüşülen tiyatrolar, seyircileri önemsemenin ve merkeze almanın sanatın odağını değiştirdiğini düşünmektedir. Ancak burada, seyircilerin oyunların ve oyunların mesajlarının asıl alıcıları oldukları göz ardı edilmektedir. Öte yandan ödenekli tiyatro, seyircilerin oyunların seçimi ve üretiminde olmasa dahi, genel anlamda çok önemli olduğunu belirtmektedir. Ödenekli tiyatrolarda daha keskin bir yapı olduğu çıkarımı yapılabilir. Oynanacak oyunların önceden belirlenmesi, planlanması; sürecin başlaması ve belirli bir akış ile ilerlemesi söz konusudur. Özel tiyatrolarda da sistemli bir yapı olmasına karşın daha esnek bir üretim sürecinden bahsedilebilir. Tiyatro sahipleri, oyuncular, metin yazarları vb. kişiler daha özgür bir şekilde, herhangi bir zaman sınırlaması olmaksızın bir fikir ve nihayetinde bir eser yaratabilirler. Özel tiyatrolarda karşılaşılan bir başka farklı yaklaşım ise, ödenekli tiyatrolarda sıkça karşılaşılabilecek büyük sahneler, büyük dekorlar vb. kalıpların giderek koybolduğu ve mükemmeliyetçilik anlayışının yok olduğuydu. Onlara göre, tiyatro sanatı tek merkezlilikten çok merkezliliğe, büyükten küçüğe, pahalıdan daha az pahalıya, uzaktan daha yakına şeklinde bir dönüşüm gerçekleştirmektedir. Diğer yandan, bazı tiyatrolar sahneledikleri oyunların büyük kitlelere ulaşmasını istediklerini, önemli ve büyük sahnelerde oyunlarını sahnelemek isteyeceklerini bildirmiştir. Bu konu, görüşmelere dayanılarak yapılan araştırmada temel ikilem ve karşıtlığı oluşturmaktadır. Ulusal ve uluslararası başarılar imza atmak isteyen, oyunlarını ve başarılarını duyurmak isteyen tiyatrolar, mevcut durumdan da memnundur, herhangi bir problem (finansal sorunlar hariç) görmemekte, hali hazırdaki seyirci kitlesinden hoşnuttur. Öte yandan, Türkiye’de tiyatronun daha çok *yüksek sanat* anlayışında olduğu keşfedilmiştir. Tiyatrolar, kendi içsel duyguları ve şahsi çıkarımları ile sanat ürünlerini yaratmakta, seyirci hemen hemen hiçbir aşamada devreye girmemektedir.

Görüşmeler neticesinde elde edilen veriler ışığında, Türkiye’de daha küçük seyirci gruplarının hedeflendiği sonucuna ulaşılabilir. Çünkü tiyatrolar, sahneleri dolu olduğu için bir seyirci çekme problemi yaşamadıkları çıkarımını yapıyor. Her ne kadar sayısal veriler seyircilerin azlığına dikkat çekiyorsa da küçük sahnelere (kapasiteye) sahip bu tiyatrolar mevcut durumla ilgili olumsuz bir algıya sahip değil veya bunu misyon edinmemektedir. Bu bağlamda, konumlandırma konusunda tiyatrolar ile seyirciler arasında bir algılama farkı olduğundan bahsedilebilir. Tiyatrolar “*iyi oyun*” yaklaşımı ile sanatını sunarken seyircinin

oyunları bu şekilde kategorize etmemesi veya “iyi oyun” algısının farklı şekilde olması seyirci sayısının azlığının bir sebebi olabilir. En nihayetinde, seyirci herhangi bir karar aşamasında devreye girmemekte; fikir ve yorumları belirsiz kalmaktadır. Her ne kadar bir pazar araştırması yöntemi olarak kullanıldığı gözlemlenen sadık seyircilerin (arkadaş, aile, tanıdık vb.) görüşlerine başvurma sistemi yaygınsa da, bu durum belirli bir grubun dışına çıkamamaktadır. Burada, seyirciyi ilk sıra veya sıralara koymak ile sanat icra etmek arasında bir denge kurulup kurulamayacağı sorusu gündeme gelmektedir.

Mevcut çalışma, farklı disiplinlerde gerçekleşecek gelecek çalışmalarda araştırma alanı olarak seçilebilecek tiyatro sektörü üzerine detaylı bilgiler ve sanat alanına başka bir disiplin ile yaklaşımdan doğan yeni araştırma soru veya problemleri sunmaktadır. Bu yönüyle çalışma, gelecek araştırmalar için direkt bir referans olabilir. Sektörel problemleri keşfederek bu problemlere çözüm yolu arayan uygulamalı çalışmalar için bir kaynak oluşturması ise çalışmanın bir başka faydası olarak yorumlanabilir. Özellikle *seyirci* yönünü analiz eden uygulamalı çalışmalar sanatının ulaştığı taraf hakkında bilgi verecek ve böylelikle karşılaştırmalı (yönetici-seyirci) bir yaklaşım sunarak iki grubun algı fark ve benzerliklerini açığa çıkaracaktır. Konu yönetsel olarak ele alındığında ise, tüketici davranışları ve pazarlama alanlarının hem kar amacı güden hem kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlar için önemli alanlar olduğunun benimsenmesi gerektiği çalışmanın önemli bir çıkarımıdır. Tiyatro yöneticileri veya sahipleri çalışmadan faydalanarak sektördeki olumlu ve olumsuz yanları daha iyi gözlemleyebilir, tüketicileri için ek çalışmalar yürütebilir, finansal sorunlarını çözmek adına problem noktalarından hareketle yaratıcı yaklaşımlar sergileyerek sponsorluk çalışmalarını kuvvetlendirebilirler.

Ek 1: Derinlemesine Mülakat Soruları

- 1.Tiyatro deyince aklınıza ne gelir, nasıl tanımlarsınız, hayattaki yerini (olması gereken yeri) nasıl anlatırsınız?
- 2.Türkiye’de tiyatro denince aklınıza ilk olarak ne gelir? (Başarılar, sorunlar, kelime/sıfat vs. şeklinde olabilir.)
- 3.Geçmiş ve bugün karşılaştırması yaparsak, ne gibi farklılıklar var?
- 4.Tiyatro dünyasındaki trendler neler? Ortaya çıkan ürün, ürünü sunma şekliniz, lokasyon, bilet ücretleri ve tüketicilerle ilişkiler açısından nasıl durum?
- 5.Metin/Oyuncu/Senaryo seçiminizi nasıl yapıyorsunuz? Hedef kitlenizi belirlemek hangi aşamada devreye giriyor?
- 6.Bir oyun ortaya çıkmadan hangi yolu izlersiniz? Süreç nasıl işler? Örneğin başlangıçta çeşitli hedefler belirler misiniz?
- 7.Oyunların duyurusunu tiyatro seyircisine nasıl yapıyorsunuz? Sosyal medya, PR, reklam, postalama, Biletix vs.
- 8.Seyircilerinizle ilgili bilgi sahibi misiniz? Çeşitli zamanlarda seyirci analizleri yapar mısınız? Örneğin bizim tiyatromuzun seyircileri şöyle insanlardır diye bir tanımlama yapabilir misiniz? Veya oyundan oyuna değişiyor ve siz bunu gözlemliyor musunuz?
- 9.Seyircinin istek duyduğu alanlar veya karşılanmasını bekledikleri ihtiyaçları nelerdir sizce? Hem genel tiyatro seyircisi hem de sizin tiyatronuzun seyircileri açısından...

10.Tiyatronuzun sadık, size bağlı ve güven duyan bir seyirci kitlesi olduğunu düşünüyor musunuz, her yeni oyununuzu izleyen, iyi olduğunu düşünerek direkt izlemek isteyen? Bunu nasıl anlarsınız/ölçersiniz?

11.Seyircilerin “iyi oyun” algısı veya kalite algısı nasıl şekillenir ve sizin bunu anlayabilmek için özel bir metodunuz var mı?

12.Seyircilerinizle nasıl iletişim kurarsınız? Geri dönüşler sizin için önemli midir? Direkt size iletilen veya seyircilerin çeşitli mecralarda yaptıkları...

13.Oyun sonrası değerlendirme ölçütleriniz nelerdir? Seyircinin tatmin olup olmadığını ölçümleyebiliyor musunuz?

14.Mevcut seyircilerinizin geneli tiyatronuzun hangi özelliklerinden memnundur, hangi yönlerinden değildir?

15.Yeni seyirciler kazanma konusunda düşünceleriniz nelerdir?

Olumluysa:

16. Onlara ulaşmak için neler yapıyordunuz?

Olumsuzsa:

16. Daha fazla kişiye ulaşmak istememenizin sebepleri nelerdir?

17.Seyircinin tiyatruza desteği var mı ve bu bağ nasıl kurulabilir? (Destek, bağış vs.) Kombine bilet satışı bir örneği olabilir. Sadık seyirci olma/tekrar gelme durumunu kontrol edebiliyor musunuz?

18.Tiyatro olarak güçlü yönleriniz nelerdir? Bunu tiyatro seyircisi olan ve olmayanlara aktarabiliyor musunuz?

19.Zayıf yönleriniz nelerdir? Bu yönleri geliştirmek için neler yapıyorsunuz?

20.Tiyatro olarak sektördeki/ülkedeki hangi avantajlardan faydalandığınızı düşünüyorsunuz? Bireysel değil, çevre açısından bakarsak...

21.Sektördeki/ülkedeki hangi dezavantajlardan etkilendiğinizi düşünüyorsunuz? Yine çevre odaklı bakarsak...

22.Bir de hiç tiyatroya gitmeyen grup var? Bu grubun aktifleşmesi için neler yapılabilir? Bu grubu önemsiyor ve kazanmaya çalışıyor musunuz?

23.Kendi uygulamalarınızı nasıl değerlendirirsiniz? Tüm bu konuştuklarımıza etkileri nelerdir sizce? Bilet fiyatlarınız, sosyal medya hesaplarınız, sezondaki oyunlarınız vs.

KAYNAKLAR

- Andreasen, A. R., and Belk, R. W. 1980. "Predictors of attendance at the performing arts", *Journal of Consumer Research*, 7(2): 112-120.
- Ateca-Amestoy, V. 2008. "Determining heterogeneous behavior for theater attendance", *Journal of Cultural Economics*, 32(2): 127-151.
- Boorsma, M., and Van Maanen, H. 2003a. "Expectations and experiences of theatrical arts consumers: A case study from the Netherlands", *Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift*, 2: 157-189.
- Boorsma, M., and Van Maanen, H. 2003b. "View and review in the Netherlands: The role of theatre critics in the construction of audience experience", *International Journal of Cultural Policy*, 9(3): 319-335.
- Boorsma, M. 2006. "A strategic logic for arts marketing: Integrating customer value and artistic objectives", *International Journal of Cultural Policy*, 12(1): 73-92.
- Chytková, Z., Cerná, J., and Karlíček, M. 2012. "Segmenting the Performing Arts Markets: The Case of Czech National Theater Attenders' Motivations", *Journal of Competitiveness*, 4(3): 96-104.
- Cooper, P., and Tower, R. 1992. "Inside the consumer mind: consumer attitudes to the arts", *Journal of the Market Research Society*, 34(4): 299-312.
- Cuadrado, M., and Mollà, A. 2000. "Grouping performing arts consumers according to attendance goals", *International Journal of Arts Management*, 2(3): 54-60.
- DiMaggio, P., and Useem, M. 1978. "Social class and arts consumption", *Theory and Society*, 5(2): 141-161.
- Falk, M., and Falk, R. 2011. "An ordered probit model of live performance attendance for 24 EU countries", *Austrian Institute of Economic Research (WIFO)*, 1-25.
- Favaro, D., and Frateschi, C. 2007. "A discrete choice model of consumption of cultural goods: the case of music", *Journal of Cultural Economics*, 31(3): 205-234.
- GfK Araştırma Şirketi. Kültür Sanatta Katılımcı Yaklaşımlar. 2017. İstanbul.
- Gegez, A. E. 2015. *Pazarlama araştırmaları*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Guillon, O. 2011. "Loyalty behaviours and segmentation of performing arts audiences: The case of Théâtre de l'Athénée in Paris", *International Journal of Arts Management*, 14(1): 32-44.
- Guyer, P. 2006. *Kant*. Oxford: Routledge.
- Heitmann, G., and Crocken, W.E., 1976. "Theatre audience composition, preferences, and perceptions", *California Management Review*, 19: 85-90.
- Hill, E., O'Sullivan, T., and O'Sullivan, C. 2012. *Creative arts marketing*, Oxford: Routledge.
- Kaya, İ. 2010) *Pazarlama bi'tanedir: Bir Pazarlamalar Ansiklopedisi*, İstanbul: Babiali Kültür Yayıncılık.
- Kolb, B. M. 2005. *Marketing for cultural organisations: new strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre & opera*, Andover: Cengage Learning EMEA.

- Kotler, P., & Scheff, J. 1997. *Standing room only: Strategies for marketing the performing arts*, Brighton: Harvard business press.
- Mann, P. H. 1967. "Surveying a theatre audience: Findings", *The British Journal of Sociology*, 18: 75-90.
- Masters, T., Russell, R., and Brooks, R. 2011. "The demand for creative arts in regional Victoria, Australia", *Applied Economics*, 43(5): 619-629.
- McCarthy, K.F., Brooks, A., Lowell, J., and Zakars, L. 2001. *The Performing Arts in a New Era*, California: Rand Corporation.
- Okoli, C., and Pawlowski, S. D. 2004. "The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications", *Information & management*, 42(1): 15-29.
- Sexton, D. E., & Britney, K. 1980. "A behavioral segmentation of the arts market", *ACR North American Advances*, 7: 119-120.
- Solomon, M. R., Bamossy, G., Askegaard, S., & Hogg, M. K. 2010. *Consumer behaviour: a European perspective*, Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- TUIK. Sinema ve Tiyatro İstatistikleri. 2015. İstanbul.
- TUIK. Sinema ve Tiyatro İstatistikleri. 2016. İstanbul.
- Walmsley, B. 2011. "Why people go to the theatre: a qualitative study of audience motivation", *Journal of Customer Behaviour*, 10(4): 335-351.
- Willis, K. G., Snowball, J. D., Wymer, C., and Grisolia, J. 2012. "A count data travel cost model of theatre demand using aggregate theatre booking data", *Journal of Cultural Economics*, 36(2): 91-112.