



**ÚJ UTAK
A MŰVÉSZETI
MENEDZSMENTBEN**

ARTS & BUSINESS SOROZAT

ÚJ UTAK
A MŰVÉSZETI MENEDZSMENTBEN
Szerkesztők: Zachar Balázs, Dér Csaba Dezső

A kézirat lezárásának dátuma: 2011. február 21.

A kötet szerzői:

Bognár Attila (8.4. fejezet) – az A38 vezetője
Ben Challis (9.5. fejezet) – a Glastonbury Fesztivál tanácsadója, a Greener Festival társalapítója és a Buckinghamshire New University vendégtanára
Dér Csaba Dezső PhD (7. fejezet) – a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola docense, az Arts & Business menedzsment szak vezetője
Eszéki Erzsébet (9.2. fejezet) – újságíró, szerkesztő, az Aegon Művészeti Díj és Társdíj szakmai vezetője
Ferencz Attila (9.6. fejezet) – a kézdivásárhelyi Vigadó Művelődési Ház igazgatója, a Kézdivásárhelyi Őszi Sokadalom programszervezője
Gáspár Máté (8.2. fejezet) – színházi menedzser, a Krétakör korábbi ügyvezetője
Horváth Judit (8.4. fejezet) – esztéta, a K. Petrys Kortárs Művészeti Gyűjtemény és az A38 Kiállítóhely művészeti vezetője
Igaz Zoltán (9.1. fejezet) – az ING Bank vállalati kommunikációs igazgatója
dr. Inkei Péter (2. fejezet) – a Budapesti Kulturális Obszervatórium igazgatója
dr. Nagy Bálint (5. fejezet) – az International Business School marketing tanszékének vezetője
Schneider Erika (6. fejezet) – a Schneider Kommunikáció ügyvezetője, a BKF Arts & Business menedzsment szak oktatója
Szabó György (8.3. fejezet) – a Trafó Kortárs Művészetek Háza igazgatója
Szép Fruzsina (9.4. fejezet) – a Sziget Fesztivál programigazgatója
Szoboszlai János PhD (8.1. fejezet) – művészettörténész, a Magyar Képzőművészeti Egyetem adjunktusa
dr. Zachar Balázs (1., 3., 4. fejezet) – audiovizuális és kulturális szakjogász, a BKF Arts & Business menedzsment szak szakmai koordinátora
Zongor Attila PhD (3. fejezet) – kulturális közgazdász, a Kultindex ügyvezetője

© Arts & Business Kft., 2011

ISBN 978-963-08-0870-5

Kiadja az Arts and Business Kft.

A kiadásért felel dr. Dér Csaba Dezső, ügyvezető

Arts & Business Kft.

1144 Budapest

Füredi út 15/a

www.artsandbusiness.hu

Design: Sohajda László István

Nyomdai előkészítés: Bódi Judit

Nyomdai munka: Kapitális Nyomda, felelős vezető: Kapusi József



A könyv 100% újrahasznosított papírból készült.

Minden jog fenntartva. A könyv egészének vagy részének újranyomása, másolása, bármilyen formába történő sokszorosítása akár elektronikus, akár mechanikus úton, illetve egyéb módon – ideértve minden információtárolási és hozzáférési rendszert is – a Szerzők, valamint a Kiadó írásbeli engedélye nélkül tilos.

Köszönetet mondunk a British Council szakmai közreműködéséért

Arts & Business Kiadó

Budapest, 2011

TARTALOMJEGYZÉK

Előszó	5
1. Bevezető	6
2. Állami kultúratámogatás és kulturális politika Magyarországon, 1990-2010	8
3. Kultúratámogatás az Európai Unióban	22
4. Adókedvezményen alapuló kultúrafinanszírozási modellek – film-, és előadóművészeti támogatások	34
5. Kultúra és marketing	54
6. Művészeti szponzoráció	85
7. A rendezvéymenedzsment alapjai	116
8. Vállalkozások és intézmények a kulturális szférában	145
8.1. Kortárs műkereskedelem	145
8.2. Fősodor és mellékágak a mai magyar színházi világban	172
8.3. A kortárs előadóművészeti intézmény működésének jellemzői	193
8.4. A tervgazdálkodástól az A38-ig	205
9. Esettanulmányok	219
9.1. Egy bank szponzorációs politikája – az ING és a Van Gogh kiállítás a Szépművészeti Múzeumban	219
9.2. Páratlan párosok - az AEGON művészeti díj és társdíj, valamint az AEGON estek az ötlettől a létrehozásig”	226
9.3. Az Esterházy magánalapítvány szerepe a kulturális piacon	235
9.4. A zenei fesztiválszervezés magasiskolája: a Sziget Fesztivál	249
9.5. „Zöld” művészet és fenntartható fejlődés a zeneipar szemszögéből – példák a világ zenei fesztiváljairól	260
9.6. Példa a határon túli magyar kultúrából: a Kézdivásárhelyi Őszi Sokadalom	276



A kulturális-művészeti menedzsment területén oktatók és tanulók, illetve a szakemberek számára is egyaránt evidencia, mennyire hiányzik a „piacról” egy modern, gyakorlati szemléletű szakmai kiadvány.

A kötet szerzőit és szerkesztőit az a szándék vezette, hogy mind az oktatásban, mind a gyakorlati munkában hasznosítható ismereteket tartalmazó tankönyv szülessen. Ezért is volt hangsúlyos szempont, hogy összegyűjtsék azon területek elméleti alapjait, gyakorlati eredményeit és meghatározó hazai, illetve nemzetközi trendjeit, amelyek összefoglalhatók az „arts and business” (művészet és üzlet) szemlélet keretén belül. Mivel az „arts and business” területének a szakmában általánosan elfogadott definíciója nem létezik, a már működő hazai oktatási program alapján a kiadvány arra is kísérletet tesz, hogy a szakma számára keretbe foglalja e multidiszciplináris szemlélet részterületeit. A könyv ezáltal úttörő módon nemcsak összegyűjti egy korszerű kultúra-menedzsment fogalom témaköreit, hanem esettanulmányok révén megkísérel útmutatást adni a szakterület továbbfejlesztésének lehetséges irányaihoz is.

A munka nem egy szaktárgy „kanonizált” tartalmi elemeit követi, hanem a szerkesztők által az „arts and business” gyakorlati szempontú megközelítése alapján fontosnak ítélt részterületek legfontosabb szabályait tárgyalja. Követi egy klasszikus értelemben vett tankönyv felépítését (világos fejezetszerkesztéssel, ellenőrző kérdésekkel), ugyanakkor gyakorlati, iránymutató kézikönyvként is kíván szolgálni, amely a kulturális-művészeti menedzsment elmúlt két évtizede során felmerült kérdéseket, témákat igyekszik áttekinteni.

A kötetet, bár elsősorban tankönyvnek készült, nem csupán a szakterületet oktatók és hallgatóik számára ajánlom. Biztos vagyok benne, hogy haszonnal forgatják majd a kulturális-művészeti intézmények szakavatott munkatársai, a művész-menedzseléssel foglalkozó cégek és magánszemélyek, a kultúra területén elkötelezett vállalati szféra képviselői éppúgy, mint mindenki, aki egyszerűen csak érdeklődik a kultúra és a művészet gyakorlati kérdései iránt.

dr. Baán László

a Szépművészeti Múzeum főigazgatója



1. BEVEZETŐ

A rendszerváltozás óta eltelt több mint húsz esztendő az elmúlt időszakban jó néhány területen sokakat számvetésre sarkallt. Ennek során – az éppen aktuális helyzetünkből adódóan – talán hajlamosak vagyunk a kelletnél élesebb kritikával is illetni a két évtized fejleményeit. A fejlődés relativitása különösen akkor vetődik fel élesen, amikor az elérni kívánt célt pontosan látjuk, és ehhez képest lassúnak vagy csekélynek tűnik az előrehaladás. A kultúra hazai helyzetének alakulása és annak értékelése legalábbis ambivalens érzéseket válthat ki a megfigyelőből. A fejlődés számos területen látványos, mégis inkább a hiányokról, a lemaradásunkról szeretünk beszélni. Pedig a kép valóban árnyalt.

Húsz évvel ezelőtt a művészeti menedzsment fogalma – ha használták egyáltalán – meglehetősen homályos képzeteket kelthetett, és értelmezésekor fogódzóként legfeljebb az „antivilágból” ismert „népművelés” terminusa szolgálhatott. A piacgazdaság súlya óriási erővel nehezedett a kulturális szektorra, de ebből a szakma képviselői, a kétségtelen korlátlan szabadság adta lehetőségek mellett, leginkább csak egy dolgot érzékeltek: azt, hogy nincs pénz. Pontosabban nincs állami pénz (sem). A kezdeti ínséges évek után ez a helyzet is megváltozott, és a kilencvenes évek második felétől a kultúrára szánt állami források növekedni kezdtek. Ez a pozitív fejlemény azonban – sok értékes művészeti alkotás és kulturális teljesítmény örvendetes létrejötté mellett – arra is jó volt, hogy megint csak az államtól lehessen várni a gyógyírt a kulturális szféra örök nyavalyájára: a forráshiányra.

Közép-Európa kis nyelvi területű országaiban nyilván hiúság volna az államnak háttat fordítva kultúrát és művészetet létrehozni, ahogyan az állam a nyugati világban sem vonul ki teljesen a kultúra finanszírozásából (az amerikai kontinenst most ne számítsuk ide). Nálunk azonban a szektor állami támogatása, illetve annak kötelező feladata sok esetben mintha teljes felmentést adott volna az alól, hogy a kultúrának is van piaca, van közönsége, az alkotónak pedig kvázi kötelessége párbeszédet folytatni e közönséggel, bármilyen kis létszámú legyen is az. Ezen attitűd persze ahhoz sem segítette hozzá az ágazatot, hogy a valódi szponzoráció gyakorlata szélesebb körben kialakuljon.

Arts and business. A nyugati és ezen belül is elsősorban az angolszász világban már régóta használt fogalom párt nálunk csak néhány éve kezdték emlegetni, leginkább a kultúra magán-szféra általi támogatásával kapcsolatban. A fogalom legalább két aktív résztvevőt feltételez: az alkotót és a szponzort. Árulkodó jel, hogy sok esetben ennél többet a „business” szektor egyébként szponzorációban jártas képviselői sem tudnak a témáról, noha a területnek ma már önálló díja és díjkiosztó eseménye is van. Többre is szükség van azonban ahhoz, hogy a művészeti szponzorációt ne próbálják meg egy kategóriába szorítani a média- vagy sport szponzorációval,



és hogy a kereskedelmi és üzleti élet képviselői pontosan tudják, melyek e speciális terület sajátosságai. Mindenekelőtt megfelelő nyitottsággal és kultúrával rendelkező üzleti szférára van szükség, amelynek képviselői felismerik a művészetnek és a kultúrának a mindennapi életünkben betöltött valódi szerepét.

Sajátos helyzet, hogy a művészeti menedzsmentet egyre több, magas színvonalon oktató intézmény veszi fel képzési programjába, a hazai gyakorlatba ugyanakkor mintha mégis nehezen sikerülne átültetni mindazt, amit az iskolákban egyre részletesebben, egyre szélesebb nemzetközi kontextusban próbálunk a hallgatóknak átadni. Egyes vélemények szerint generációváltásra van szükség, és idővel a kulturális intézményekben is szélesebb teret nyer majd a művészeti menedzsment korszerű gyakorlata. Addig is biztató példaként maradnak az egy-egy területen kivételes teljesítményt, jelentős szakmai és közönségikert elérő szervezetek, intézményvezetők, menedzserek. Remélhetőleg néhány év múlva nemcsak ők lesznek az egyedüliek.

Ha e tankönyv legalább részben hozzá tudott járulni ezen új nemzedék egy-egy tagjának sikereihez, máris betöltötte a hivatását.

A szerkesztők



1. Húsz évvel a rendszerváltás után

Hazánkban az 1990 tavaszi, évtizedek óta első demokratikus parlamenti választások jelentették a politikai változások kitüntetett állomását. Az új országgyűlés sorra hozta a rendszerváltó törvényeket, amelyek a kulturális politika számára is új kereteket szabtak meg. A korábbi tekintélyuralmi rendszer lebontása, a demokratikus piacgazdaság kiépítése azonban hosszabb, Magyarországon a hatvanas években induló reformokat is tekintetbe véve a térség valamennyi országa közül, talán Jugoszláviát is beleértve a leghosszabb átmenettel történt. A történelmi léptékű átmenet bizonyos értelemben még mindig tart: jóllehet mára a rendszerváltás politikai, jogi és gazdasági értelemben régen lezárult, a volt szocialista (nyugati szóhasználatnál kommunista) országok egy sor tekintetben továbbra is magukon viselik az előző rendszer nyomait.

Mindez érvényes a kulturális politikára is. Ezen a téren a rendszerváltó esztendő után húsz évvel is érzékelhetők a nyugat-európai gyakorlattól való eltérések – tudva ugyanakkor, hogy sem a nyugati, sem a „keleti” tömb nem egységes, az egyes országok kulturális politikái között is jelentős különbségek léteznek. A kelet-nyugati eltérések egy része tényszerűen megragadható, mint például a kulturális intézmények irányítási gyakorlata (ahol a nyugati testületi igazgatás és felelősség markánsabban nyilvánul meg), vagy az állampolgári öntevékenység szintje (ami tájainkon jelentősen alacsonyabb, az önszerveződéstől az érdekérvényesítésen át az egyéni aktivitásig). Más eltérések azonban csupán szimbolikusak, a stílusban mutatkoznak meg: a volt szocialista országokban a közgondolkodás paternalista, nagyobb szerepet tulajdonít a „vezetésnek”, mint az nyugaton érzékelhető, jóllehet a kulturális kormányzat és azon belül a miniszter viszonylagos hatása a folyamatokra országainkban éppúgy lecsökkent, mint „odaát” – a városok, a független szereplők és a piac javára.

Ugyanakkor ahogy távolodunk az előző rendszer szervezeti és tudati örökségétől, úgy válik egyre fontosabbá a még mélyebb gyökerekkel bíró történelmi és gazdasági meghatározottság. A magyar alkotó- és előadóművészek, a kulturális javak előállítói, szervezői, terjesztői és fogyasztói döntően más körülmények között élnek és cselekednek mint akár a karnyújtásnyira lévő osztrák szomszédaink az időközben fölszámolásra került határ túloldalán. A közönségként és kulturális fogyasztóként leginkább számottevő középosztály kiterjedése, vásárlóereje, a mecénásként, gyűjtőként vagy szponzori hirdetőként szóba jövő személyek és cégek számossága, tőkeereje mind-mind nagyságrenddel maradnak az európai centrum lehetőségei mögött – Amerikáról nem is szólva. Mobilitási, utazási feltételeink nyomába sem érnek a Nyugat-Európára jellemző közlekedési adottságoknak (például a nemzetközi vonatutak időtartamán és a repülőjegyek árán mérve).

2.1. Kulturális kiadások – kormányzati szerepvállalás

Amikor a nyugat-európai országok kulturális viszonyaihoz – ezen belül a finanszírozás jellemzőihez – történő fölzárkózás esélyeit taglaljuk, tekintettel kell lennünk az őket (a fejlett régiókat) is érintő el-



mozdulásokra. Érdekes ezért áttekintenünk a kultúra terén Európában végbemenő legfontosabb változásokat. Nem a csúcsteljesítményeket vagy a népesség kulturális állapotát kívánjuk mérlegre tenni, hanem az állami kultúratámogatás peremfeltételeiben lezajló elmozdulásokat szemléljük.

Az elmúlt évtizedekben Európa-szerte **megváltoztak a kultúra pénzügyi feltételei**. Olyan léptékű változásokról van szó, amit érint ugyan, de nem érvénytelenít a gazdasági válság sem. A nemzetek össztermékében növekszik a szabadidős termékek és szolgáltatások részaránya. A lakosság kiadásaiban a kulturális természetű költségek (megvásárolt termékek és szolgáltatások, belépőjegyek) növekedési üteme meghaladja a létfenntartás alap- és luxusigényeit (élelem, ruházkodás, egészség, lakás, közlekedés stb.) kielégítő ráfordítások rátáját. Az életforma változásával nő a kultúra iránti kereslet, s ezzel lépést tart a kínálat: az európai polgárt érő látványok, élmények, események, ingerek, hatások mennyisége, a kultúra-közvetítő eszközök és terek száma egyre nő. A szabadidős élménytársadalom térnyerésével tovább emelkedik az üzleti világ részaránya a kulturális javak létrehozatalában, megőrzésében és terjesztésében. A cégek és vállalkozók egyre több rangsorában lépésről-lépésre kerülnek előbbre a kulturális, vagy tágabban a kreatív vállalkozások; ugyanez mondható el a kulturális befektetésekről is. A kulturális produkcióknak az ingyenes műkedveléstől a milliárdos kasszasikerekig terjedő skálája folyamatosan bővül. A folyamat alól nem kivételek a rendszerváltást végrehajtó országok sem: sőt, az alacsony induló szint miatt a változások nálunk különösen szembetűnők.

A kultúra fölvevő piaca demográfiai és szociológiai okokból is nő. A fiatalok és a gyerekek már évtizedekkel ezelőtt önálló fogyasztói szegmensként jelentek meg, a közelmúlt jelensége a magasabb nyugdíjjal, több megtakarítással és jobb egészséggel megáldott idősök számának gyors bővülése. Az iskolázottság szintjének folyamatos emelkedése szintén pozitívan hat a kulturális szokásokra.

A **kulturális fogyasztás növekedésének** nem elhanyagolható további tényezője a fokozódó identitás- és értékbizonytalanság. A korábbi merev ideológiák és értékhierarchiák viszonylagos válsásával az egyének önmeghatározásában fölértékelődött a kulturális orientáció jelentősége. Ezekkel a tendenciákkal **nem tarthat lépést a kormányzati ráfordítás**, a költségvetési kultúratámogatás mértéke: ez a körülmény szinte biztosan markánsabbá válik a 2008 utáni válság hatására. Az országok többsége előre menekült és a költségvetés eladósodásával próbált gátat szabni a gazdasági ellehetetlenülésnek – vagy már eleve óriási adóssággal a nyakán érte a pénzügyi válság mint hazánkat. Ezért, jóllehet a kulturális folyamatok a krízis első szakaszából európai szinten meglepően kevés áldozattal kerültek ki, az előttünk álló évek nemzeti költségvetéseiben a kultúra relatív, a legtöbb helyen pedig abszolút értelemben is vesztesnek ígérkezik.

2.2. A közösségi ráfordítások átrendeződése

Az elmúlt évtizedekben a korábban uralkodó nemzetállami újraelosztás mellé – sőt, fölé – nőtt és tovább nő a „helyi” támogatás aránya, izmosodik a kisebb-nagyobb térségek és a települések saját kulturális finanszírozási gyakorlata. Európa-szerte zajlik a közigazgatás decentralizálása, a jogosultságok alsóbb szintre delegálása és terítése, mindenek előtt a régiók erősödése. A folya-



matall jár a városok és régiók kulturális önazonosságra való fokozott törekvése, a következetes arculatépítés, *branding*. Mindezek tetejébe egy magasabb síkon megjelentek és bővültek a nemzetek fölötti uniós források is. Az elmondottak a közkiadásokon belül is **viszonylagossá teszik a kormányok kulturális befolyását**.

A kulturális finanszírozás átrendeződése ellenére szilárd marad az a meggyőződés, hogy a kultúra közügy. Állapotáért, fejlődéséért közös a felelősség, jutnia kell rá a nemzeti teherviselésből. Többnyire jogszabályok, ezek híján történelmileg formálódó közmegegyezés határozza meg azoknak a kulturális feladatoknak a körét, amelyek finanszírozása alapvetően és hosszabb távon is kötelező állami feladat, illetőleg az állam által átruházott önkormányzati kötelesség.

A további felelősség és a viszonylagosan vagy ténylegesen csökkenő források közti kényszerhelyzetben nem csökken, hanem **megnő az állami döntéshozó felelőssége**: hogyan válaszsa ki, hogy kit-mit támogasson? Korunkban az állam kulturális finanszírozási stratégiájának az a fő feladata, hogy a kevésből jobban tudjon hatni a többre. Jobban kell megválasztani a támogatási célokat. Gondosabban kell megbecsülni a hatásokat. Körültekintően kell mérlegelni az alternatívákat. El kell tudni szakadni a rutintól, a bázisszemlélettől. Vállalni kell az újratervezést, átszortosítást, ami szerzett jogok és tradíciók sérelmével jár. Le kell tudni mondani a lineáris bővülésről, a „mindenkinek egy kicsit többet” gyakorlatáról, ami lényegében (végső elemzésben) mindenkinek egy kicsit kevesebbet jelent.

Fokozatosan szűkülő körre korlátozódnak az egynemű finanszírozás esetei, a tisztán állami és önkormányzati feladatok, illetve kulturális kezdeményezések; ma a több szektorú **vegyes finanszírozás a kultúra minden területén** elfogadott gyakorlat. A kulturális politikában együtt van a proaktív és a reaktív elem. Nem minden indul „fölülről”, nem mindig a kormány „indít”: kell lennie elegendő szabad vegyértéknek, amivel a kormányzat az ígéretes magán (üzleti és civil) kezdeményezések mellé áll, sőt, forrásaival beszáll.

Az angolszász világban a jótékonykodás és az **üzleti szponzorálás** tekintetbe vétele a kulturális politika lényegéhez tartozik. Máshol ez korábban leginkább csak nyugtázott kiegészítő körülménynek számított. A jövőben semmilyen szintű kulturális politika nem engedheti meg magának az ilyen kényelmes hozzáállást.

2.3. A kulturális színtér szereplőinek szaporodása

A kulturális politikának számolnia kell azzal is, hogy a kulturális élet kínálati oldalán megjelenő szereplők száma gyorsan növekszik. A poszt-szocialista térségben meggrázkódtatást okozott, hogy az egy-két film- és lemezgyár, vagy a tízegynéhány állami könyvkiadó és két-három könyvterjesztő vállalat helyébe családi cégek, produkciók, külföldi befektetők és kényszervállalkozók ezrei léptek. A **kulturális színtéren szerephez jutók száma azonban ugrásszerűen nő** a rendszerváltással nem érintett társadalmakban is. A gazdaság egészét jellemzi a mikrovállalatok tömeges megjelenése a tíz- és százazres nagyságrendű alkalmazottal bíró cégóriások mellett, amiben éppen a kulturális vállalkozások járnak az élen. A döntő



tényező az **info-kommunikációs forradalom**, aminek révén hihetetlenül leegyszerűsödött a művek létrehozása és terjesztése. Beleértve a hozzájuk kapcsolódó műveleteket is: az interurbán telefonhívások, stencilgépek, faxok és vízumkérelmek korához képest gyerekjáték e-mailen és skype-on összehozni egy produkciót, megszervezni egy fesztivált.

Korjelenség a harmadik szektor robbanásszerű növekedése, ami érvényes az önszerveződésben élen járó országokra is, amelyeket korábban legfőképpen a helyi társadalmak civil mozgalmi jellemeztek. Korunk szerveződéseiben az internet és más eszközök segítségével a fizikai kapcsolat és a térbeli együttlét másodrendűvé vált, a döntő a közös érdeklődés. A diplomás végzettségűek arányának erőteljes növekedésével együtt jár, hogy egyre többen készek és képesek az életük önálló szervezésére, beleértve a kulturális szokásaik alakítását. Az **önszerveződés** irányába hat a korszellem, a korábbi értékrendek és tekintélyek meggyengülése, a horizontális egyenlőségelv és politikai korrektség erősödése a hierarchikus, vertikális társadalom szellem kárára: a készen vett kulturális kínálat és kánon helyébe az öntevékenység különféle megnyilvánulásai lépnek – és az emberek élnek az info-kommunikáció lehetőségeivel. Elmosódnak a hivatásos, alternatív és amatőr alkotók, alkotóközösségek közötti határok, miután a műfaji határok már korábban viszonylagossá váltak.

Összefoglaló kérdések:

- 1. Hogyan változtak az elmúlt évtizedekben a kulturális tevékenységek pénzügyi feltételei Európában?*
- 2. Az állam mellett milyen szereplők jelentek meg a kulturális finanszírozásban?*
- 3. Milyen okok vezettek a kulturális színtér szereplőinek jelentős bővüléséhez?*

3. A kultúra társadalmi szerepe

Az előzőekben vázolt jelenségek egy átfogó folyamatnak, a kulturális élet diverzifikálódásának egy-egy vetületét képviselik, és jobbra egyfelé mutatnak: az egyszerűtől és statikustól haladnak a soktényezős, dinamikus feltételrendszer irányában. A kultúrának korunk társadalmában és politikai rendszerében betöltött helye azonban nem írható le ilyen lineáris módon, ebben a kérdésben több a körköröség, az út- és célkeresés.

A tekintélyuralmi rendszerekben a kultúra az uralkodó ideológia szolgálatában állt. De a huszadik század derekának demokratikus berendezkedésű államaiban is egyértelműbben szolgált a kultúra a fennálló értékrend és erkölcs érvényesülését, mint manapság. A korunkban szinte alapfunkciónak tekintett **társadalomkritikus**, kontesztáló **szerepnek** akkoriban jóval kisebb súlya volt. Az uralkodó értékrend erősítése egyúttal a társadalmi kohéziót is szolgált. Azokon a helyeken, ahol a **nemzetállami gondolkodás** erős, illetve ahol a nemzetépítés hangsúlyos program (a kontinens keleti felének új államalakulataiban), ott máig fontos mítosz-építő és ápoló szerep jut a kultúrának.

Ugyanakkor mind az osztályharcos és totalitárius, mind pedig a pozitív társadalmi alapértékek erősítését elváró kultúrafelfogás fontosnak tartotta a **kultúra szórakoztató**, kikapcsoló és gyönyörködtető **funkcióját**, még akkor is, ha Sztálin és Mussolini mást tartott szépnek mint Chur-



chill vagy De Gaulle. Ezzel szemben az utóbbi évtizedekben a kultúra eredendő, magáért való funkciójának ismétlődően meg kell vívnia a létjogosultságát a kulturális politikai értékrendben. Bár a mai európai közfelfogás egyértelműen elutasítja, hogy a kultúra valamilyen politikai törekvés eszközévé váljon, gyakrabban esik szó a kultúra küldetéséről és a **kultúrára fordított közpénzek társadalmi hasznáról**, mint az életminőség terén betöltött esztétikai és közérzetjavító szerepéről.

A hidegháborút követő olvadás idején a kulturális diplomácia, mint fontos eszköz szerepelt az eltérő berendezkedésű országok közötti közeledésben. Később, máig ható érvénnyel, a kultúra **konfliktus-megelőző** és utókezelő szerepe került a politikai érdeklődés fókuszába. A jóléti társadalom első megingásai (például az első olajválság) nyomán kapott több figyelmet a **kultúra gazdasági szerepe**. Leghamarabb a kulturális ágazat munkahelyteremtő sajátossága került a kulturális politika homlokterébe. Ennél is nagyobb, napjainkig tartó karriert futott be a kulturális örökség (konkrétan az újrahasznosított műemlékek) és a kulturális turizmus stratégiai szövetsége, ami többek között az Európai Unió strukturális alapjainak első hétéves ciklusában volt slágertéma.

Az ezredforduló környékén tetőzött a kultúra **városfejlesztő, regionális** fölzárkóztató **szerepének** a hangsúlyozása, de ez az egyik központi tétele a mai kulturális politikai hitvallásoknak is.

Nem független az előzőtől a **kreatív iparok** előtérbe kerülése. Ezen belül szó van egyrészt a kulturális ágazaton belül az árutermelő alágak (filmipar, könyv- és lemezkiadás, koncert-, kiállítás- és fesztiválszervezés stb.) hangsúlyozásáról, de ennél is izgalmasabb a szektoron kívüli kreatív szakmák beemelése a kulturális politikai érdekszférába: divat- és formatervezés, építészet, számítógépes játékok, hirdetésipar, újságírás stb.

4. Modellváltás, mintakeresés

A huszadik század második felének nagy részében az országok egyes csoportjai között markáns eltérések mutatkoztak a kulturális politika vonatkozásában. A többi földrészről (Amerikától, Kínától, az arab világtól stb.) eltekintve Európán belül is óriási különbségek voltak a kultúrát a nemzetközi osztályharc színterének tekintő kulturális tervgazdaságok és a kulturális politika fogalmát eleve elutasító, a kultúrát a polgárok magánügyének tekintő kormányok között. Ám a világpolitikai megosztottságtól függetlenül, az európai integráció embrionális szakaszában, a mainál primitívebb kommunikációs viszonyok között, a nemzetállami gondolatvilág jegyében alig volt kölcsönhatás a nemzeti kulturális politikák között. Jogos volt elkülönülő modellekről beszélni. A kormányzati szerepvállalás legismertebb tipológiája hazánkban a következő módon vált ismertté (a kanadai eredetiben *facilitator*, *patron*, *architect* és *engineer* állam szerepel):

- a) **Rásegítő** típusú: az állam szerepe a feltételek alakítására korlátozódik, például adózási, öröklési stb. ösztönzők révén, a közvetlen finanszírozástól és intézmény-fenntartástól viszont tartózkodik.
- b) **Mecénás** típusú: az uralkodó réteg kultúrapártoló történelmi hagyományait részben átvéve az állam fenntart és támogat intézményeket és folyamatokat, de korlátok között tartja a politikai és hivatali befolyást.



- c) **Menedzser** típusú: az állam elismeri a kultúra jelentőségét és ennek megfelelő mértékben vállal felelősséget a feltételek közvetlen kialakításáért.
- d) **Művezető** állam: igyekszik kézben tartani a folyamatok egészét.

Magyarországon a társadalom és a gazdaság egyéb területeihez hasonlóan a kulturális életben is évtizedes előzményei voltak a művezető típusú direkt állami (sőt párt-) irányításos modell föllazításának, „reformálásának”. Ez egyszerre viselte magán az alulról jövő „szabadságharc” jeleit (a társadalom visszaveszi önmagát), a felülről indított, előre menekülő foldozgatást és válságkezelést (az állam kivonul), és a rendszerváltás spontán megelőlegezését. Vagyis Magyarországon már a politikai rendszerváltás pillanatában sem lehetett egynemű kulturális politikai modellről beszélni. Élt azonban a tiszta, koherens modellekbe vetett hit, és ilyen irányban indult meg a tájékozódás. Jóllehet erőteljes volt az állami szerepvállalás hangsúlyozása (ami olykor paradox módon a letűnt művezető szisztéma iránti nosztalgia tüneteit mutatta), a legtöbb illúzió sajátos módon az ellenkező végetet képviselő ráségítő államhoz kapcsolódott. Ezzel nem voltunk egyedül, a poszt-szovjet térség nagy része az államtalanítástól, a decentralizálástól, a szponzoroktól és az *arm's length* finanszírozástól várta a megváltást.

5.1. Piacosodás

Végül is melyek a kulturális élet és a kulturális politika világában a rendszerváltás nyomán kirajzolódó fő folyamatok? Mint látni fogjuk, ezek egy része befejeződött, egy adott szintre érve megállapodott, más része még mindig tart, éltetve a „lezárult-e a rendszerváltás” céltalan kérdését. És léteznek olyan változások, amelyek túlszaladtak az érett piactársadalmak körülményein.

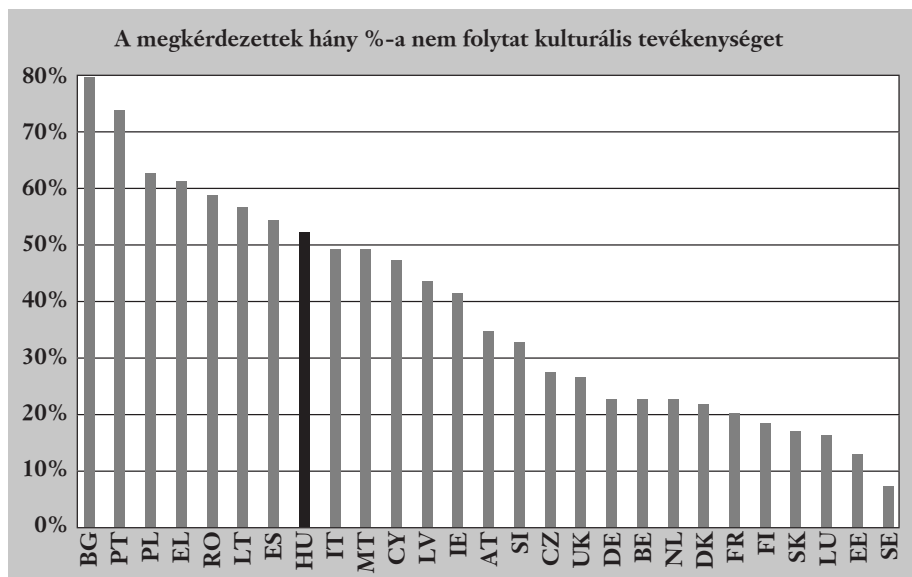
Ilyennek ítéltető meg a **kultúra kommercializálódása**. Piacgazdaságra térve senkit sem lephetett meg a piacosodás. Az irányított ízlés és fogyasztás időszaka után a lakosság mohón vetette magát a korábban elzárt kultúrjavarokra. Az a hullám azonban, aminek átmenetileg nyertese volt például a könyvkiadás, többek között korábban hozzáférhetetlen rengeteg fontos politikai, történelmi, filozófiai és irodalmi mű megjelentetésével, hamar véget ért és felülkerekedett a kommersz. Láthatóvá vált a kultúra sok évtizeden át követett demokratizálásának kudarca. Az olcsó klasszikusoktól és a mozik művészfilmjeitől, a nívós rádió és televízió-műsoroktól a közönség többsége átpártolt a **szórakoztatóipar termékeihez**. Kitüntetett állomás volt a kereskedelmi televíziók megjelenése. A nemzetközi összehasonlítások rendre azt igazolják, hogy azokban az országokban, ahol a hajdan szívósan formált szocialista embertípus él, a nyugat-európai szinteknél igénytelenebb kulturális szokások dívának. Ez mindenek előtt a televízió-műsorok nézettségi statisztikáiban mutatkozik meg, de a volt szocialista országok többsége éllavas a mozikban vetített hollywoodi filmek arányát illetően is.

Botorság volna a helyzet javítása végett visszatérni az adminisztratív korlátokhoz. A jelen-ség a kulturális nevelés, a közönség-építés és az értékközpontú kulturális politika fontosságára és felelősségére mutat rá.



A legutóbbi országos állapotfelmérés kimutatta, hogy az ezredfordulót követően lényegesen nem változtak (nem javultak vagy romlottak) a magyarok kulturális szokásai. Nöttek azonban a különbségek, mindenek előtt főváros és kistelepülések szélső értékei között. Óriási hányadot tesz ki az intézményes kultúrával semmilyen kapcsolatban nem álló lakosságréteg:

A kulturális passzivitás mértéke az Eurobarometer 1998. évi felmérése szerint¹:

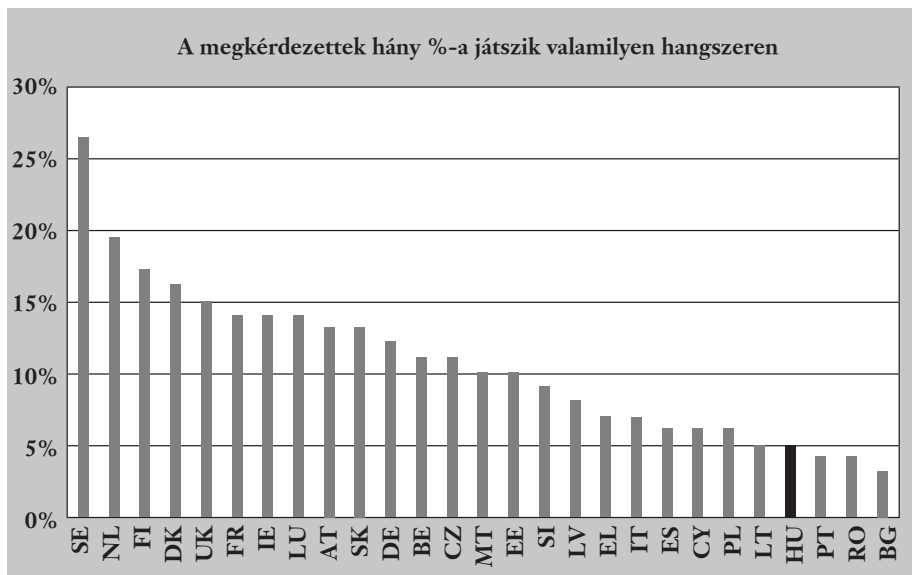


5.2. Civil térnyerés

A rendszerváltás befejezetlen folyamatai közé tartozik a civil térnyerés. A harmadik szektornak is nevezett **non-profit szervezetek** szinte a nulláról indultak, hiszen az előző rendszertől egy-két tucatnyi kulturális szövetséget örököltünk, és nekik is gyökeresen át kellett alakulni, hogy legitimé váljanak a demokratikus körülmények között. Mára a kulturális élet szereplőinek jelentős része **egyesületi vagy alapítványi keretben** működik, és az állami feladatokból is sok hárul a közalapítványokra². A robbanásszerű mennyiségi fejlődés mögött azonban még mindig alacsonyabb szintű civil öntevékenység rejlik, mint a nyugati demokráciákban: a szervezeti formákon túlmenő és kívül maradó polgári aktivitásra és érdekérvényesítésre is gondolunk. Elsősorban helyi szinteken érzékelhető deficit az egyéni vagy közösségi önművelés, műkedvelő tevékenység és kultúrapártolás terén: nálunk a befelé fordulás és a hatóságokra hagyatkozás jellemzőbb, mint a nyugat-európai városok-falvak többségében. Az egyéni aktivitás szintjét szemlélteti az Eurobarometer kimutatása:

¹ Forrás: Hunyadi Zsuzsa: Kulturálódási és szabadidő eltöltési szokások, életmód csoportok 33. oldal. Találkozások a kultúrával 7. Magyar Művelődési Intézet, Bp., 2005. szeptember

² Noha még léteznek ilyen jogi formájú szervezetek, a jogintézményt a Ptk. 2006. évi módosítása megszüntette.



A civil önérvényesítés kérdésétől nem idegen a kulturális intézmények irányítási szerkezetében tetten érhető eltérés. A nyugat-európai országok többségében a színházak, múzeumok, művelődési házak, művészeti együttesek stb. vezetésében tényleges szerepe és felelőssége van az **irányító testületeknek**, és ez érvényes az állami, önkormányzati és civil szektorra egyaránt. Ez több szempontból is lényeges. A testületeken keresztül valamely mértékben érvényre jut a társadalmi környezet befolyása a kulturális programokat és a gazdálkodást érintő döntésekben. Továbbá az állami, városi felügyelet és finanszírozás sem pusztán csak egy igazgatóval érintkezik, hanem számolnia, egyeztetnie kell az intézmény testületi vezetésével is, amelyekben gyakran kapnak helyet komoly társadalmi befolyású személyek. A testületek (*boardok*, kuratóriumok) jelentősebb súlya miatt a tagjaikon keresztül szervesebb társadalmi kapcsolatrendszer működik, mint ami a mi intézményeinket jellemzi.

Összefoglaló kérdések:

1. *Jellemezze a kultúra egyes társadalmi szerepeit!*
2. *Ismertesse az állam kulturális szerepvállalásának általánosan elfogadott tipológiáját, és jellemezze az egyes típusokat!*
3. *Mit értünk a kulturális szféra piacosodása alatt, mi jellemzi a folyamatot?*
4. *Milyen intézményi megjelenései vannak a civil szektornak a kultúra területén?*



6. Nemzetépítés és kultúra

A sokat hangoztatott internacionalizmus mögött a szocializmus korai éveiben szovjet (orosz) birodalmi politika érvényesült, aminek hol az árnyékában, hol ellenében idővel kommunista nacionalizmusok fejlődtek ki: Románia a szélső példa, de nem maradt sokkal mögötte Bulgária és Szerbia (már a jugoszláv időkben). A szovjet rendszer és Jugoszlávia széthullása után létrejövő vagy újrászülető államokban természetes igény volt a nemzeti identitás újrafogalmazására. Mindez rányomta a bélyegét a kulturális politikára. Az éppen regnáló kormányok színezetétől függően valamennyi utó-szocialista országban voltak időszakok, amikor a kultúrát rendkívül fölértékelték, de legalábbis átrendezte azt a törekvés, hogy járuljon hozzá a nemzeti önértékeléshez és az értékek nemzetközi elismerésének kivívásához. (Csehországról azt tartják, hogy kivételként eredendően rezisztens a nacionalizmussal szemben. Ez „valós időkben” igaz, de visszatekintve nem, ami a németekkel és magyarokkal szembeni hajdani bánásmóddal kapcsolatos mai engesztelhetetlenségben nyilvánul meg.)

Nem véletlen, hogy a **kulturális diplomáciában** nyugaton végbemenő lépésváltásnak a kontinens keleti felén kevés követője van. A *British Council*, az *Institut Français* vagy a *Danske Institut* programja az együttműködést és a multilaterális kultúratámogatást hangsúlyozza, retorikában mindenképpen, de jórészt a tényleges gyakorlatban is. Nem túlzó altruizmust és önfeladást kell ebben látni, hanem a **nemzeti imázsépítés** kifinomultabb stratégiáját, mint amit a kulturális exporttal elérni remélnek. A régiókban általános, protokollal átszőtt nemzeti megjelenés központú kulturális külkapcsolatok nyugaton leginkább a katalán kulturális politikát jellemzik.

7. A magyar kulturális politika sajátosságai

A volt szocialista országok jellemzőinek ecsetelése azt a képzetet keltheti, hogy a történelmi és geopolitikai determinációk kevés játéktérrel engednek egyedi kultúrpolitikai sajátosságoknak. Vannak azonban olyan adottságaink, amelyekben a régió országai közül kevéssel osztozunk, vagy éppen egyikkel sem. Vegyük sorra a legfontosabbakat:

- a közigazgatási és kulturális nemzet kettőssége, a határon túli magyar kultúra szerepe
- a nyelvi elszigeteltség következményei
- a kulturális politika pragmatikus, kötetlen és laza jellege
- a közigazgatási mezoszint hiánya illetve gyengesége
- a közművelődés erős hagyománya
- úttörő megoldásaink: NKA, 1%, non-profit és befektetési adótörvények

7.1. A kulturális nemzet kérdése

Európa számos országát jellemzi, hogy kulturális és etnikai közösséget ápol a határain kívüli népcsoportokkal és diaszpórával, de ez a szempont sehol nem jelentkezik olyan erővel, mint



a magyarság esetében. Ennek számos következménye van a kulturális politikára és a kulturális élet mindennapjaira. A **szomszéd országokban élő magyarokkal** számolni kell a hazai programok tervezése során, ami többlet teher és többlet erőforrás egyszerre: a magyar kultúra legjelesebbjei körében nagyon hosszú a határon túl születettek névsora, az áttelepülteket és az otthon maradtakat egyaránt beleértve. Már az előző rendszerben is folyt a határon túli magyar kultúra támogatása (pl. a könyvkiadásban), ami a rendszerváltás után kibővült és számos formában intézményesült (határon túliak színházi fesztiválja, vendégjátékai, műemlékeik felújítása stb.). A Nemzeti Kulturális Alap forrásai hozzáférhetők a határon túliak számára is, bár sok adminisztratív kötöttség korlátozza az ilyen természetű támogatások elnyerését.

A **kulturális összetartozás ápolása** némely esetben feszültségforrás a többségi nemzetekhez fűződő viszonyunkban – jóllehet napjainkban a legtöbb irányban éppen enyhülő fázisnak vagyunk tanúi. Nemzeti kulturális politikánk képviselője európai szintereken is olykor érzékeny feladatot jelent kulturális diplomáciáknak, mivel számos országban fenntartásokkal kezelik a kisebbségi kérdés előtérben szerepeltetését.

A határon túli magyar kultúra kiemelt szerepével függ össze, hogy a magyar kulturális politika számára természetes kötelesség a belföldi kisebbségek kultúrájának támogatása, aminek jelentkeznie kell a pénzügyi tervezés során is.

7.2. A nyelvi elszigeteltség következményei

Ritkán kap hangsúlyt, hogy **nyelvi elszigeteltségünk** többlet jelent sajátos kommunikációs helyzetnél. Elsődlegesen természetesen az idegen nyelvek elsajátítási nehézségeire kell gondolnunk, noha az angol egyre univerzálisabbá válásával és főleg a fiatalok körében való elfogadottságával rövid időn belül éppúgy kitörhetünk az elszigeteltségből, ahogy azt a finnnekél látjuk. Az a körülmény, hogy praktikusán nyelvi rokontalanok vagyunk, egyúttal kivon minket olyan kulturális hatásrendszerek alól, amelyek más nemzetek kulturális életét átszövik, beleértve a kulturális politikai mintákat. A szláv, latin vagy germán kulturális hatások egyike sem jelent öröklött vagy jelenben ható meghatározó erőt, továbbá viszonylagos különállásunk még az angolszász hatásokkal szemben is érzékelhető; a katolikus és protestáns, illetve a délszaki (mediterrán) és északi (skandináv) hatások egyaránt csak részleges befolyással bírnak. Kultúránk és annak szerveződése e hatások eredőjeként fejlődik – az eredeti magyar alaprétgen beleolvadt a hatások összességébe.

A meghatározó mintáktól való viszonylagos függetlenséggel (is) magyarázható kulturális politikánk alapvetően pragmatikus jellege. A legtöbb országban hangsúlyos szerep jut az elvek, célok és tervek tételes kifejtésének és követésének, ezzel szemben a rendszerváltás utáni Magyarországnak sosem volt a **kulturális stratégia** ismérveit ténylegesen kielégítő magas szintű tervokmánya. Ez a hagyomány bizonyos védettséget nyújt a dogmatikus, merev irányítással és működéssel szemben. Másfelől azonban a koncepciózus célok, tervszámok és határidők hiánya rögtönzésre és reagálásra készítet. E tekintetben nehezen megismételhető kivétel volt a klebelsbergi célrendszer következetessége, világossága és ebből is következő ereje.



Kötetlen kulturális irányításunk szimptomája a **finanszírozás áttekinthetetlensége**. A média ritkán foglalkozik behatóan a költségvetés kulturális fejezetével. (Nota bene nem is boldogulna könnyen, mivel egyrészt egy nagyobb minisztériumi fejezetből kell kikeresni a kulturális tételket, másokat pedig az önkormányzati finanszírozásból kell átemelni.) Míg a legtöbb európai kulturális minisztérium honlapja szinte napi szinten és alágazati bontásban közli a finanszírozás főbb jellemzőit, nálunk ehhez kutatáson és értelmezési bonyodalmakon át vezet az út. Ugyanezt tapasztalja, aki egy külföldi és egy magyar város kulturális ráfordításait kívánja összehasonlítani.

7.3. A regionális finanszírozás megoldatlansága

A **közigazgatási mezoszint** hiánya illetve gyengesége nem kivételes adottság, Térszervezés szempontjából Európa nagyon tarka képet mutat. A föderális berendezésű országokban (Németország, Spanyolország, Olaszország Ausztria stb.) a tartományok karakteres saját kulturális politikát alakítanak ki. Az említett föderális államok eggyel alacsonyabb szintjén található területi közösségek is fontos önálló szereplői a kulturális tervezésnek, de ezt látjuk néhány központosítottnak vélt országban is, mint például Franciaország. (Az elnevezésük igen változatos: département, kraj, województwo, Bezirk, provincia stb.) A magyar **megyék** is készítenek kulturális költségvetést; ennek egyik forrása a „közgyűteményi és közművelődési normatív hozzájárulás” (ld. lejjebb), de ennek a jelentősége nem fogható a felsorolt külföldi példákhoz. A megyei források hosszú ideje épp hogy fedezik a megyei tulajdonú intézmények: múzeum, könyvtár, színház stb. megosztott vagy önálló fönntartását. A statisztikai kimutatásokban épp ezért többnyire összevonva szerepelnek a települési önkormányzatok ráfordításaival.

Ilyen, gyakorlatilag kétszintű (központi és helyi) finanszírozásra is van számos külföldi példa: Írország, Finnország, a balti köztársaságok stb. Magyarországon azonban külön bonyodalmat okoz a **területi közigazgatás** egészére jellemző elhúzódozó **megoldatlanság**. Ugyanis azon túl, hogy fokozatosan veszít a súlyából a megye, mint önálló kulturális politikai tényező, megoldatlan az egy-egy magasabb illetve alacsonyabb térszerveződés, vagyis a tervezési régió és a kistérség hatásköre. A (kulturális) turisztikai támogatási alapok, valamint az uniós források elosztásában a régióknak van fontos szerepe, a kistérségeknél pedig megjelent az úgynevezett mozgókönyvtári (valójában összevont könyvtári) normatíva. Ez a bizonytalanság nem kedvez a távlatos kulturális stratégiák és finanszírozási tervek kialakításának a két „biztos” viszonylatban, a kormány és a települések szintjén sem.

7.4. A közművelődés erős hagyománya

Magyar sajátosság a **közművelődés szilárd pozíciója**. A kulturális igazgatásban a közművelődés gyakorlatilag egyenrangú alágazat a művészetekkel és a kulturális örökséggel. A helyi közösségi művelődés elősegítését szolgáló, államilag támogatott és szervezett tevékenységnek, ma már történelminek számító szóval a népművelésnek Európa-szerte **jelentős hagyományai** vannak. Az élen az északi társadalmak járnak, nálunk azonban a működésben a felnőttoktatási elem dominált (népfőiskolák), ezért nem egyértelmű a kultúrához való sorolásuk. Máshol az önszerveződésen vagy a szociális szere-



pen van a hangsúly. Az állami kulturális politikában a szovjet típusú berendezkedések növelték meg a súlyát, egyúttal alárendelték az ideológiai nevelésnek és kontrollnak. Ez az örökség, és részben a hangulati előítéletesség okán a rendszerváltás számos országban végzetesnek bizonyult a közművelődés intézményrendszerére nézve. Magyarországon viszont a terület jogszabályi háttere, szakmai gárdája, helyi elfogadottsága, aktivitása és látogatottsága szilárdabb a többi utószocialista országénál. Ez olyan adottság, ami a **kultúraközvetítésben**, a hivatásos és a civil művészeti munkában is jól hasznosul. A művelődési házak és központok fenntartását, a szakalmazottak foglalkoztatását az önkormányzatok széles körben finanszírozzák. A rendre politikai kötélhúzás tárgyát képező közművelődési normatíva (a központi költségvetésből a lakosság arányában a településeknek visszaosztott támogatás) valójában csak szimbolikus jelentőségű, a városok és falvak ennek a többszörösét fordítják ilyen célra.

A szilárd hagyományú közművelődés erénye ugyanakkor megnehezíti a rendszer továbblépését, az új környezethez való igazodását. Erős hagyományrendszere, hajlama az állami „feladatellátás” misztifikálására nem segíti, hogy a sokszereplőssé váló helyi kulturális önszerveződések egyenrangú koordinátorává, animátorává váljon. Nem egészséges a közművelődés lehatárolása a helyi kulturális döntéseken és forráshasznosításon belül. Illúzió az otthonok, vállalkozások szabadidős komfortjával lépést tartó „művházak” közpénzen történő tömeges fenntartása. A közművelődésre koncepcionális megújulás vár.

7.5. Vannak-e kulturális politikai hungarikumok?

Nem közömbös annak számbavétele, hogy az elmúlt húsz esztendő magyarországi kulturális politikájában voltak-e különösen figyelemre méltó, netán nemzetközi érdeklődést kiváltó mozzanatok. (Tehát nem a kulturális életről, színvonaláról és rangjáról van szó, hanem az irányítás teljesítményéről.) Igen, vannak ilyen vonások.

A **személyi jövedelemadó egy százalékának** átirányítása a társadalmi szervezeteknek, valójában a köz számára fontos céloknak a támogatására kisebb jelentőségű külföldi előzményekre támaszkodó magyar vívmány. Az elmúlt években átvette Lengyelország, Litvánia, Románia és Szlovákia, és ezen túl is széles körben tanulmányozzák a magyar rendszert. Csupán becslések vannak arra nézve, hogy milyen arányban részesül a kultúra a teljes átirányított összegből. A ki-mutatás alapja ugyanis a szervezeti besorolás: a 2009-ben az 1%-ból származó 9,8 milliárd forint meghatározó többsége, 7,4 milliárd került alapítványokhoz, ezek tartalmi megoszlása azonban nem ismeretes. Korábbi felmérések **10-15%-ra teszik a kultúra részesedését**. Mivel azonban a kilencvenes évek elején a rendszer kialakításában a kulturális szervezetek és politikusok vezető szerepet játszottak, nem alaptalan részben kulturális politikai kezdeményezésről beszélni.

Hasonló aktivitással vett részt a kultúra a közhasznú szervezeteknek nyújtott adótámogatások kedvezményeinek szabályozásában, a közkeletű néven **non-profit törvény** (1997. évi CLVI. törvény a közhasznú szervezetekről) kialakításában. Az, hogy ez a törvény bizonyos feltételek esetén a **támogatás 170%-ának a visszatérítését** tette lehetővé (adókedvezmény formájában), szintén nemzetközi figyelmet keltett. Egyébiránt az 1% esetéhez hasonlóan e körben is csak becsülni lehet a kultúra részesedését, mivel a besorolás elsődleges szempontja a kedvezményezett szerve-



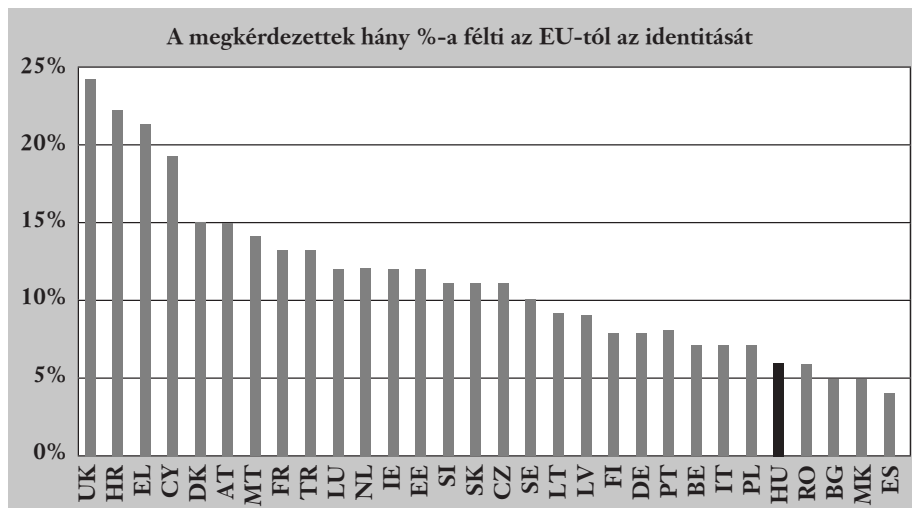
zet jogállása. Ami a magyar gyakorlatnak egyúttal hátránya is azokkal a – például brit és francia – megoldásokkal szemben, ahol nem a szervezet formája, hanem a konkrét cél, közte számos kulturális tevékenység megvalósítása a kedvezmény alapja.

Az adott kulturális területen megvalósuló fejlesztésnek nyújtott támogatási, befektetési **adókedvezmény** nem hazai találmány. Mégis magyar sajátosságnak tekinthető az elv konkrét megvalósítása: a filmgyártás és az előadóművészetek terén a közelmúltban meghozott törvények számos eleme és jótékony hatása.

A **Nemzeti Kulturális Alap** végképp nem tekinthető hungarikumnak, hiszen az 1995. évi létrejötte bevallottan külföldi mintákat követett. Annnyiban mégis a magyar kulturális politika karakteres eleme, hogy a másfél évtized során bekövetkezett számos szervezeti és tartalmi változás ellenére fő vonásaiban, szerepkörében és súlyában hű maradt az eredeti elképzelésekhez. Ez a fajta stabilitás nemcsak térségünkben, hanem európai összevetésben is figyelmet érdemel. Vannak az NKA-nak olyan vonásai, amik funkciójában is egyedivé teszik. Az egyik ilyen a projekt-támogatás kizárólagossága, szemben azokkal a társ-szervezetekkel – például az angol Arts Councilal vagy a balti köztársaságok alapjaival –, amelyek központi szerepet játszanak a kulturális beruházásokban.

8. Az uniós tagság jelentősége

Az elmúlt húsz év utolsó szakaszát döntően különíti el a korábbiaktól tagságunk az Európai Unióban. A csatlakozás előtt élénk téma volt, hogy milyen hatással lesz a kultúrára, amiben szerepet játszott a nemzeti identitás iránti aggodalom. Az Eurobarometer 2008. évi felmérése azonban azzal a meglepetéssel szolgált, hogy a kevesen aggódtak kevésbé a nemzeti önazonosság megőrzése fölött, mint mi magyarok:





Az **uniós források** nem kevés befolyással bírnak a hazai kulturális finanszírozásra. A közvetlen kulturális programokból elnyert támogatások nagysága eltölpül ugyan a kormány és az önkormányzatok kulturális kiadásai mellett, számos ponton azonban meghatározóak. Mindezek előtt az erős nemzetközi beágyazottságú független kulturális szervezetek programjában, sőt létében játszanak fontos szerepet a Kultúra (korábban Kultúra 2000) programtól elnyert összegek. Ebben a körben az Európai Bizottság bizonyos értelemben az időközben kivonult Soros Alapítvány funkcióit tölti be. Mivel azonban az uniós támogatás – az NKA-hoz hasonlóan – **szektorsemleges**, az onnan elnyert pénzek a hivatásos intézmények körén belül is előnyt jelentenek a kezdeményező, nyitott programoknak.

A **strukturális**, felzárkóztatási európai **alapokból** kulturális célokra, első sorban fejlesztésre, beruházásra fordítható összegek az előző bekezdésben jelzettek többszörösét teszik ki – így van ez az Unió valamennyi országában. A tervezésnek és megvalósításnak a szubszidiaritás elvét követő széttagolt természete miatt, továbbá a nyilvántartások itt is sajátos besorolási rendszere következtében nehéz pontos képet alkotni a kultúra részesedéséről és konkrét összegekről. A közeljövőben esedékes számvetések imponáló számokat ígérnek azokról a támogatásokról, amelyek a Magyarországon is erős visszhangra találó kulturális városfejlesztés jegyében, valamint az épített örökségnek a turizmushoz kapcsolódó felújításai révén érkeznek. Az Európa Kulturális Fővárosa cím kapcsán a pécsi uniós beruházások mindenesetre hamar reflektorfénybe kerültek. Itt a strukturális alapok felhasználása és az EKF cím tartalommal való megtöltése olyan szoros kapcsolatba került, ami máshol nem jellemző, és ami mindvégig súlyos teherként jelentett a szervezők számára.

Összefoglaló kérdések

- 1. Ismertesse a magyar kulturális politika néhány sajátosságát!*
- 2. Mi jellemzi a közigazgatás területi szintjének kulturális helyzetét?*
- 3. Milyen szerepe van az Szja. 1 %-ából származó támogatásnak, valamint az egyén adókedvezményeknek a hazai kulturális finanszírozásban?*

dr. Inkei Péter



3. KULTÚRATÁMOGATÁS AZ EURÓPAI UNIÓBAN

1. Alapfogalmak

Az Európai Unió kulturális tevékenysége alig több mint 18 esztendő múltja tekint vissza. Legáltalában ezt állítja a legtöbb tanulmány, amely az elemzést az Európai Unió kulturális tevékenységének alapját jelentő Maastrichti Szerződésig vezeti vissza. Tény, hogy kulturális terület jogi alapját az Európai Unióról szóló szerződés 128. cikke teremti meg, viszont már a hetvenes évek végétől találkozhatunk olyan kezdeményezésekkel, amelyek különböző kulturális elképzelések mentén valósulnak meg.

Amikor a nyugat-európai országokban – különösképp a második világháború tapasztalatai nyomán – vázlatosan kirajzolódtak az Európa egységesítésére irányuló törekvések, és ezek végül 1957-ben az Európai Közösségek megalapításához vezettek, a Római Szerződést létrehozó hat állam elsősorban a gazdaság területén megvalósuló együttműködésben állapodott meg. A Szerződésben tudvalevőleg nem szerepelt a kultúra fogalma, de még az oktatásra is csak a szakképzéssel összefüggésben tértek ki. A Közösség is csak a hetvenes évek második felében kezdett behatódóbban foglalkozni a kultúra és az oktatás kérdéseivel, amikor is egyre inkább érvényre jutott az a felismerés, miszerint egy olyan „európai közösség” létrehozása, amely az európai identitásán alapul, nemcsak gazdasági, hanem egyúttal kulturális projektként is értelmezendő és kezelendő.

A jelen fejezet címe óhatatlanul felveti a „kultúratámogatás”, ezen belül a „kultúra” fogalmának tisztázását. Annak tudatában, hogy egy alapvető és általánosan elfogadott kultúra-definíció megalkotása gyakorlatilag lehetetlen, viszont egy szűk, művészetmeghatározásra korlátozott használat az európai integráció összefüggésében nem lenne célravezető, tekintsünk kulturálisnak minden olyan programot, politikát, kezdeményezést, amely kulturális intézményeket támogathat. A kulturális intézmények közé sorolhatók többek között a kulturális egyesületek, a (köz és magán) kulturális intézmények, a kulturális szövetségek és csúcsszervek, a művészeti egyesületek, a múzeumok, az önkormányzatok és a minisztériumok osztályai stb. Ide sorolhatjuk a kulturális örökség megőrzését, a kortárs előadó- és vizuális művészetet, az irodalmat, a műfordítást, a könyv- és olvasáskultúrát, illetve a kulturális tartalomipart.

Az Európai Unióban belül elsősorban az Európai Bizottság támogatásait kell megismernünk. Az Európai Bizottság az Európai Unió legfőbb végrehajtó szerve. Az Európai Parlament és az **Európai Unió Tanácsa** mellett egyike az EU három fő kormányzati intézményének. Legfőbb feladata a jogszabályok kezdeményezése és szövegezése, valamint gondoskodik arról, hogy minden tagállam betartsa az európai uniós szerződésekből és jogszabályokból fakadó kötelezettségeit. A jelenlegi rendszer szerint annyi tagja van, ahány tagországa az Uniónak, minden tagállam – így Magyarország is – egy-egy biztost küld a testületbe. A Bizottság munkáját egy 38-40 ezer fős köztisztviselői gárda segíti. Minden biztosnak van egy különálló szakterülete, amelyben ő a felelős a közösségi politikáért. Ehhez külön szaktárcát kap 6-7 fős kabinettel. A Bizottságon belül általában egyazon biztos felügyelete alá tartozik a kultúra, az oktatás, az élethosszig tartó tanulás illetve esetleg a média vagy a többnyelvűség.³ A legfontosabb uniós intézmények, így a Bizottság is több szervezeti egységből áll, melyeket főigazgatóságoknak neveznek (angolul „Directorate-General”, „DG”). A főigazgatóságok

³ Az első Barroso-bizottság (2004-2009) óta az audiovizuális médiával és kultúrával kapcsolatos ügyek külön biztos felügyelete alá tartoznak (ugyanakkor a MEDIA program felügyelete 2010-től visszakerült a kulturális biztoshoz).



mindegyike meghatározott feladatokért vagy szakpolitikai területekért felel. A főigazgatóságok irányítását a főigazgató végzi. Így van ez a jelen tanulmányban tárgyalt kulturális terület esetében is. Sőt, az utóbbi időben határozottan érvényesül az a tendencia, hogy külön DG foglalkozik a kultúra politikai részével és a támogatásokkal.

Három fogalom, amelyet előszeretettel szoktak összekeverni:

Európai Tanács:

Az uniós tagállamok állam- és kormányfőinek (azaz elnökeinek és/vagy miniszterelnökeinek), valamint az Európai Bizottság elnökének értekezlete. Az Európai Tanács elméletileg évente négyszer ülésezik, hogy megegyezzen az uniós politikák terén felmerülő legfontosabb kérdésekben, és számba vegye az elért eredményeket. Ez az Európai Unió legmagasabb szintű politikai döntéshozatali szerve, ezért üléseit gyakran „csúcstalálkozóknak” nevezik.

Az Európai Unió Tanácsa:

Korábbi elnevezése: Miniszterek Tanácsa. A tagállamok kormányainak minisztereiből áll. A Tanács rendszeresen ülésezik, részletes döntéseket hoz, és közösségi jogszabályokat fogad el.

Európa Tanács:

Az Európa Tanács nem az EU intézménye. A strasbourgi székhelyű kormányközi szervezet célja többek között az emberi jogok védelme, Európa kulturális sokszínűségének támogatása, valamint küzdelem olyan társadalmi problémák ellen, mint az idegengyűlölet vagy az intolerancia. Az Európa Tanácsot 1949-ben alapították, első eredményeinek egyike az emberi jogokról szóló európai egyezmény kidolgozása volt. Annak érdekében, hogy a polgárok gyakorolhassák az egyezmény szerinti jogait, az Európa Tanács létrehozta az Emberi Jogok Európai Bíróságát. (forrás: europa.eu)

Lisszaboni szerződés

Az uniós tagállamok vezetői 2007. december 13-án írták alá a Lisszaboni Szerződést, amely az Európai Unió egyik alapszerződése (legmagasabb szintű jogszabály). Az állam- és kormányfők az Unió jövőbeni hatáskörét és munkamódszereit meghatározó új szabályokról állapodtak meg. A tervek szerint a Lisszaboni Szerződés az európai intézmények szerkezetét és munkamódszereit hozzáigazítja a 21. század új kihívásaihoz, megerősíti az Unió demokratikus legitimitását, és megszilárdítja az alapvető értékeket. A szerződést mind a 27 tagállam ratifikálta, majd 2009. december 1-jén hatályba lépett.

2. Történeti háttér

Sok közös vonása ellenére, Európa a világtörténelemben soha nem volt igazán egységes. A közös európai identitás, ha egyáltalán létezik ilyen, egyelőre nem jelent meg a politika porondján. Mi lehet ennek az oka? Az eddigi egységesítési áramlatokhoz súlyos politikai háttér kapcsa-



lódott (első és második világháború). Mára a viszonylagos összetartást követelő hidegháborúnak is vége. Ez persze nem azt jelenti, hogy konfrontáció híján Európa egység nélkül marad. Bár az 1500-as évektől földrészünk a világpolitika, a gazdaság központja, a XXI. századra ez már nem annyira egyértelmű, egyúttal ez jelenti az igazi kihívást is a kontinens számára.

Az Európai Unió létrehozásáról szóló szerződés (Maastricht, 1992) előtt az Európai Közösségben (EK) nem volt szerződéses alapja a kulturális együttműködésnek, sőt, a tagállamok kifejezetten arra törekedtek, hogy a kultúra ne kerüljön az EK fennhatósága alá. Az Európai Gazdasági Közösséget (EGK) létrehozó 1957-es Római Szerződésben a felek a közösségi építkezés gazdasági útját választották, a kultúra egészét kizárólag nemzeti ügynek tekintve. A Római Szerződés érvényét kimondták a nem kifejezetten gazdasági területekre is, ha azoknak gazdasági összefüggései, illetve következményei voltak, de a szerződésben csupán az oktatásról esik szó konkrétan, amennyiben az közvetlenül kapcsolódik a gazdasághoz, azaz a munkaerő képzésének és szabad áramlásának kérdéséhez. A kultúra integrációs szerepének teljes mértékű figyelmen kívül hagyása megdöbbentő, ha arra gondolunk, hogy az európaiságot a gondolkodók a történelem során végig a kultúrában látták.

Az alapszerződések módosításainak tárgyalásain a kultúrát sem lehetett sokáig a szőnyeg alá söpörni. Kérdés csupán a szabályozás mikéntje volt. Európa történelmi heterogenitása másfajta megközelítést kívánt, mint a beolvasztást. Céljuk egy érzés, az európai polgárság tudatának megteremtése volt, amin korántsem egységesítést, vagy kultúrák háttérbe szorítását, hanem a megosztott kulturális identitásra épülő „Európai Unió és Kultúrák Közössége” megteremtését értették. Ez inkább régiókat, országokat, kultúrákat közelít egymáshoz, mintsem közös kultúrát alakít ki.

Az 1992-es **Maastrichti Szerződés** elsőként említi közösségi szerződésben a kulturális javaikat, mint speciális árucikkeket, s 128. cikkében megfogalmazza a közösséggel szemben támasztott elvárásokat a kulturális együttműködés területén. A cikk jelenti az Unió kulturális politikájának alapját, ezen a későbbi szerződések – az eljárásrendet leszámítva – a 2009-es Lisszaboni Szerződésig csak kis mértékben változtattak.

A Maastrichti Szerződésben jelenik meg a kultúra a közösségi politika önálló elemeként, ami egyértelmű jelzése az abban rejlő – akár gazdasági – lehetőségek, a kultúra esélyteremtő és munkaerő-felszívó képessége felismerésének. Nyilvánvalóvá vált egyben az egymást kiegészítő, segítő, támogató kapcsolat az integráció folyamata és a helyi, lokális kultúrák sokszínűségében rejlő erő között, azaz egyre világosabban megfogalmazottá vált, hogy a gazdasági rendszerek nem választhatók el a kultúrától. Az EU kulturális politikája ezeknek a megfontolásoknak megfelelően oly módon kellett, hogy kidolgozza a kulturális szektorra vonatkozó szabályokat, hogy azok egyszerre biztosítsák a szektor jelentőségét, és mégse tegyék lehetővé a tagállamok saját kultúrapolitikai rendszereibe való beavatkozást. Ennek a kettős elvárás rendszernek megfelelően a kultúrát a Maastrichti Szerződésben közösségi politikai szintre emelő 128. cikk alapvetően a **szubszidiaritás**, azaz a kiegészítő jellegű támogatás elvére épülve fejt ki az egyes tagállamok saját(os) kultúráinak támogatását és az azok közötti együttműködés elősegítését deklaráló téziseit. Ennek értelmében a tagállamokra nézve kötelező erejű kultúrpolitikai prioritásokat nem fogalmaz meg,



de támogatja a tagállamok önkéntes részvételét az egyes közösségi programokban. Ez korántsem jelent jogalkotási beavatkozást, sokkal inkább a kulturális tevékenységek, elsősorban a több nemzetbeliek együttműködésén alapuló produkciók anyagi támogatásának növelését célozza.

3. A kultúra helye az EU költségvetésében

A nemzeti költségvetésekhez hasonlóan, az Európai Unió éves költségvetése is rendszerint összetett politikai folyamat eredménye. A korábbiakban láthattuk, az EU csak a 90-es évektől foglalkozik az alapszerződések szintjén a kulturális kérdésekkel. A támogatások szintjén gyakorlatilag viszont már a 70-es években megjelentek a közösségi költségvetésben az első kulturális kiadások. Az integráció fejlődéséről, ezen belül a kultúra szerepéről még pontosabb képet kaphatunk, ha követjük a kultúra költségvetésben elfoglalt helyét.

Szubszidiaritás:

A „szubszidiaritás elve” értelmében az uniós döntéseket mindig a polgárokhoz a lehető legközelebb eső szinten kell meghozni. Vagyis az Unió egy adott kérdésben csak akkor cselekszik (kivéve természetesen azokat az ügyeket, amelyekért egyedül az Unió felel), ha az EU-intézkedés hatékonyabb, mint a nemzeti, regionális vagy helyi szinten hozott intézkedés. (forrás: europa.eu)

Maastrichti Szerződés

A hivatalosan „Szerződés az Európai Unióról” című dokumentumot 1992. február 7-én írták alá Maastrichtban (innen a másik elnevezés) az Európai Közösség (EK) tagjai. Legfontosabb eredménye az Európai Unió megalakulása, valamint a pénzügyi és politikai unióról szóló különböző tárgyalások sikere. A szerződés tartalmazta az euró bevezetésének körülményeit, és itt jelenik meg az Unió három pilléres szerkezete (az Európai Közösségek, a közös kül- és biztonságpolitika és a bel- és igazságügyi együttműködés). Az európai integrációnak ez az első alapszerződése, amely nevesítve foglalkozik a kultúrával. A Maastrichti Szerződés 1993. november 1-jén lépett hatályba.

1976-ig a kultúra az Európai Közösségek általános költségvetésében elkülönítetten semmilyen szinten nem jelent meg. Az első év 1977 volt, amikor az egyéb kiadások között először 100 000 EUA (az euró korabeli, csak számlán létező megfelelője) szerepelt. A tendenciát érzékelteti, hogy napjainkban már külön címen 46,5 millió eurót irányoztak elő.

Az Európai Unió alapvetően két típusú forrást kínál a kulturális terület támogatására. Az egyik típusba az ún. transznacionális források, a másikba a strukturális alapok tartoznak. A transznacionális csoportba tartozó források közé olyan programok sorolódnak, mint a Kultúra 2000, a Kultúra, a Grundtvig, a Socrates stb., azaz olyan programok, amelyek a nehezen megfogható „európai dimenzió” jellemzőivel rendelkeznek. Az első csoportba tartoznak azok a transznacionális támogatások, amelyeket az Európai Bizottság Kulturális Főigazgatósága nyújt, és amelyeket



kulturális intézmények kulturális projektek megvalósítására vehetnek igénybe. Ezzel szemben a második csoportba azok a transznacionális támogatások tartoznak, amelyeket nem a Kulturális Főigazgatóság biztosít, de azok kulturális célra is értelmezhetők. A strukturális alapok nem az európai kulturális dimenzió mentén nyújtanak kulturális célú támogatásokat, hanem a kultúrát, mint a gazdaság egyik területét támogatják. A különbségtétel azért nagyon fontos, mert e két szempontrendszer miatt a pályázás is két alapvetően különböző megközelítést igényel.

4. A „Kultúra” program

Kiemelten kell foglalkoznunk azzal a pályázati programmal, amelyet az Európai Unió kimondottan a kulturális terület támogatására hozott létre. Az Európai Bizottság 2004. július 14-én fogadta el a „Kultúra” keretprogram javaslatát (de nevezik még Kultúra 2007 vagy Kultúra 2007-2013 programnak is), amellyel a 2006-ban lezáruló Kultúra 2000 keretprogram célkitűzéseit kívánta folytatni és bővíteni. A 2007-től indult keretprogram az Európai Unió 2013-ig összeállított oktatási, ifjúsági, kulturális és audiovizuális területeket felölelő programcsomagjának része, összköltségvetése a 2007 és 2013 közötti időszakra 400 millió euró. Ez a pályázati összegeken kívül a különböző tanulmányokra fordítható összegeket, illetve a programmal kapcsolatos adminisztratív költségeket is tartalmazza.

Az Európai Bizottság nagy hangsúlyt fektetett az előkészítő munkára és a programot megelőző tanulmányok elkészítésére. Létrehozott egy kulturális együttműködéssel foglalkozó fórumot, szemináriumokat szervezett és elemző tanulmányokat készíttetett a korábbi pályázatok tanulságainak felhasználására. Megállapították, hogy az elődprogram, a 2000-ben indult Kultúra 2000 a költségvetéséhez mérten túl sok célkitűzéssel, túl sok területen kívánt érvényesülni és nem biztosította a művészeti ágak közti átjárhatóságot, továbbá nem fektetett elég hangsúlyt a kulturális kooperáció elméleti hátterét megeremlítő tanulmányok támogatására.

Az eredmények elemzéseként a Kultúra keretprogram 2007-től átfogóbb célokat szolgál. Elsődlegesen az uniós tagállamok közti kulturális együttműködést kívánja ösztönözni. A konkrét célok között szerepel a kulturális szektorban dolgozók nemzetközi mobilitásának elősegítése, a műalkotások és kulturális javak nemzetközi áramlásának ösztönzése és a kultúrák közti párbeszéd előmozdítása a tagállamok között. A keretprogram az egész kulturális ágazatot át kívánja fogni, így erősítve az európai szintű kulturális együttműködést, és ezáltal az európai identitás megerősödését is.

A keretprogramra évente egy alkalommal lehet pályázatot beadni, ezeket szokták az adott év pályázati kiírásának nevezni, amely az EU valamennyi **hivatalos nyelvén** megjelenik. A keretprogram jellegéből adódóan a különböző évek pályázati kiírásai között nem gyakoriak a lényeges különbségek. Pályázni három területen, azokon belül több kategóriában lehet:

1. terület – Kulturális projektek támogatása:

- Többéves együttműködési projektek

- Együttműködési projektek

- Műfordítási projektek

- Együttműködési projektek harmadik országokkal



Európai kulturális fesztiválok támogatása

Egyéb speciális akciók támogatása

2. terület – A kultúra területén európai szinten működő szervezetek támogatása:

nagykövetek;

érdekképviselői hálózatok;

strukturált párbeszédet szolgáló platformok.

3. terület – Elemzések, az információgyűjtés és -terjesztés, valamint a kulturális együttműködés területén zajló projektek hatásának maximalizálása érdekében nyújtott támogatás.

Az első területen kulturális szervezetek kapnak támogatást az országhatárokon átívelő együttműködés támogatására, illetve kulturális és művészeti tevékenységek kialakítására, megvalósítására. A terület első két kategóriájának elnevezése (Többéves együttműködési projektek, Együttműködési projektek) rendkívül pontatlan, mert mindkettő lényege és alapja az együttműködés, és bármelyik tarthat több éven keresztül. Mi tehát mégis a különbség?

A Többéves együttműködési projektek kategóriájába a legalább 36, legfeljebb 60 hónap alatt megvalósítandó projektek tartozhatnak. Itt legalább hat különböző ország kulturális intézményének együttműködése szükséges. Az elnyerhető támogatás évi 200.000 és 500.000 euró között lehet, ami az összes költség legfeljebb 50%-át teheti ki. A támogatás célja: segíteni egy projekt földrajzi hatókörének létrehozását vagy kiterjesztését, és biztosítani fenntarthatóságát a támogatási időszakon túl is.

Esettanulmány:

Közel 2,5 millió euró támogatást kapott az Utazások (Départs) című projekt az EU Kultúra programjából 2009-ben. A projekt fő törekvése az európai kortárs tánc integrált fejlődésének előmozdítása a nem hivatalos továbbképzések és a professzionális művészvilág közti híd kiépítése révén. A 2009 májusa és 2013 májusa között megvalósított program arra vállalkozott, hogy regionális hovatartozástól és szociális háttértől függetlenül lehetőséget teremtsen fiatal európai koreográfusoknak és táncosoknak produkcióik bemutatására, hozzáférést biztosítson nekik magas színvonalú képzési és gyakorlati lehetőségekre, s emellett elősegítse a professzionális művészvilágba való belépésüket. A program gerincét nyári továbbképzések, műhelyek és próbaelőadások mellett fesztiválok és kutatások alkotják. A belga kezdeményezéssel létrejött projektben dán, francia, holland, német, portugál, spanyol és török szervezetek mellett a magyar Trafó Kortárs Művészetek Háza is részt vesz. (forrás: kulturpont.hu)

Az Együttműködési projektek kategóriájába a legfeljebb 24 hónap alatt megvalósítandó projektek tartozhatnak. Itt legalább három különböző ország kulturális szereplőinek kell együttműködnie. Különösen fontos cél a hosszú távú együttműködés lehetőségeit felderítő tevékenységek támogatása. Az elnyerhető összeg 50.000 és 200.000 euró között lehet, ami az elszámolható költségek legfeljebb 50%-át teheti ki.



Esettanulmány:

2009-ben a Kultúra keretprogramból közel 80 ezer euró támogatást kapott a Közelítés Művészeti Egyesület által indított Ideiglenes művészeti laborok a külvárosban elnevezésű projekt, amelynek célja a városról való gondolkodás átalakítása. A 2009 májusa és 2010 májusa között megvalósított projekt több részből tevődött össze: kortárs művészek részvételével zajló nemzetközi műhelytalálkozókból, az Art labs nemzetközi rezidens programból, amely az európai hálózat kiépítésére törekedett, valamint kiállításokból, prezentációkból és web-projektekből. Emellett az új média és vizuális kultúra témájában indított műhelykonferenciára is sor került. A projektet a magyar Közelítés Művészeti Egyesület vezette, társszervezőként szerepet kapott Németország, Hollandia és Bulgária is. (forrás: kulturpont.hu)

Szintén ehhez a területhez tartozik a műfordítási projektek kategóriája. A támogatás célja, hogy az irodalmi művek országok közti áramlásának javításával az európaiak jobban megismerjék egymás irodalmát és irodalmi örökségét. Ebben a kategóriában kizárólag könyvkiadók kaphatnak támogatást irodalmi művek egyik európai nyelvről egy másikra történő lefordításához és kiadásához. A legfeljebb 2 év alatt megvalósuló projektek 2.000 és 6.000 euró közötti támogatást kérhetnek a műfordítás költségeire.

Esettanulmány:

A L'Harmattan Könyvkiadó és Terjesztő Kft. kilenc könyv lefordítására közel 54 ezer eurós támogatást nyert a Kultúra keretprogramból 2010-ben.

A támogatott könyvek a következők:

Mark Collins: Stateless

Jenny Erpenbeck: Heimsuchung

Drago Jancar: Drevo brez imena

J. M. Ledgard: Giraffe

Sigita Parulskis: Murmanti siena

Agneta Pleijel: Lord Nevermore

Tore Renberg: Kompani orheim

Katarzyna Sowula: Zero osiemset

David Zabransky: Slabost pro kazdou jinou plaz

Az első terület része még egy sor külön kategóriába szedett speciális akció: ilyen az Együttműködési projektek **harmadik országokkal**, az Európai kulturális fesztiválok támogatása, különböző európai díjak (irodalmi, zenei, örökség, építészeti, Európa Kulturális Fővárosa-díj) odaítélése.



A 2. területhez a kultúra területén európai szinten működő szervezetek támogatása, a 3. terület-hez pedig az Elemzések, az információgyűjtés és -terjesztés, valamint a kulturális együttműködés területén zajló projektek hatásának maximalizálása érdekében nyújtott támogatása, A kultúrpolitika elemzésével foglalkozó szervezetek közötti együttműködési projektek támogatása tartozik.

Nem véletlen, hogy az első terület első három kategóriája kivételével a többi kategória és terület részleteivel nem terheljük az olvasót. Ennek az oka, hogy a rendelkezésre álló forrás, s ennek megfelelően a nyertes pályázatok aránya is igen alacsony.

Pályázatot kulturális intézmények adhatnak be, amelyek az EU valamelyik **tagállamában** vagy az **EGT országokban** működnek, de a pályázatot folyamatosan megnyitják a **tagjelölt országok** kulturális intézményei számára is, erről az érintett országokkal külön megállapodásokat kötnek.

Hivatalos nyelvek:

2007. január 1-je óta az Európai Uniónak 23 hivatalos nyelve van: angol, bolgár, cseh, dán, észt, finn, francia, görög, holland, ír, lengyel, lett, litván, magyar, máltai, német, olasz, portugál, román, spanyol, svéd, szlovák és szlovén.

Az uniós jogszabályok a hivatalos nyelvek mindegyikén megjelennek; az EU intézményeivel e nyelvek bármelyikén kapcsolatba lehet lépni. Európában természetesen sok más nyelvet is beszélnek, és az európaiak nagy becsben tartják a nemzeti és regionális nyelvek sokféleségét, mely része gazdag kulturális örökségünknek. Az Európai Bizottság számos program keretében népszerűsíti a nyelvtanulást és a nyelvi sokféleséget.

Az EU munkanyelve az uniós intézmények által három leggyakrabban használt nyelv: az angol, a francia és a német. (forrás: europa.eu)

Harmadik ország:

Ez a kifejezés azokat az államokat jelöli, amelyek nem tagjai az Uniónak. Jelentése akkor a legvilágosabb, amikor két EU-tagállam és egy, az Európai Unió kívüli másik ország – szó szerint harmadik ország – közötti kapcsolatáról beszélünk. (forrás: europa.eu)

Tagállam:

Azok az államok, melyek egy nemzetközi szervezethez tartoznak, az adott szervezet tagállamai. A kifejezés gyakran ezen országok kormányait is jelenti.

2007. január 1-je – a legutolsó EU bővítés – óta az Európai Unió tagállamai: Ausztria, Belgium, Bulgária, Ciprus, a Cseh Köztársaság, Dánia, Egyesült Királyság, Észtország, Finnország, Franciaország, Görögország, Hollandia, Írország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Luxemburg, Magyarország, Málta, Németország, Olaszország, Portugália, Románia, Spanyolország, Svédország, Szlovákia és Szlovénia. (forrás: europa.eu)



Tagjelölt ország:

Az az ország kaphat tagjelölt státuszt, amely felvételét kérte az Európai Unió tagállamai közé, és amelynek a Közösség hivatalosan elfogadta a csatlakozási kérelmét (lásd „csatlakozó ország”). Jelenleg három tagjelölt ország vár csatlakozásra: Horvátország, Macedónia Volt Jugoszláv Köztársaság és Törökország. A tagjelölt országok csak úgy nyerhetnek felvételt az EU-ba, ha eleget tesznek az ún. „koppenhágai kritériumoknak”. (forrás: europa.eu)

EGT:

Az Európai Gazdasági Térség rövidítése, amely az Európai Unióból és valamennyi EFTA-tagállamból áll, Svájc kivételével. Az EGT-Megállapodás, amely 1994. január 1-jén lépett hatályba, lehetővé teszi Izland, Liechtenstein és Norvégia számára, hogy élhessenek az EU közös piaca által nyújtott előnyökkel anélkül, hogy az EU-tagsággal járó kötelezettségek és kiváltságok teljes köre vonatkoznék rájuk.

EFTA:

Az Európai Szabadkereskedelmi Társulás rövidítése. A szervezetet 1960-ban hozták létre annak érdekében, hogy elősegítsék az áruk tagállamok közötti szabad kereskedelmét. Eredetileg hét tagja volt: Ausztria, Dánia, az Egyesült Királyság, Norvégia, Portugália, Svájc és Svédország. Finnország 1961-ben, Izland 1970-ben, Liechtenstein pedig 1991-ben csatlakozott. 1973-ban az Egyesült Királyság és Dánia kivált az EFTÁ-ból, és társult az Európai Unió alapját képező akkori Európai Gazdasági Közösséghez. Őket 1986-ban követte Portugália, illetve 1995-ben Ausztria, Finnország és Svédország. Az EFTA mai tagállamai: Izland, Liechtenstein, Norvégia és Svájc. (forrás: europa.eu)

5. Egyéb uniós kulturális források

Az előző pontban említett Kultúra keretprogram ha nem is méreténél, de tartalmánál fogva mindenképpen az Európai Unió legjelentősebb kulturális forrása. Jelentőségét az adja, hogy kimon-
dottan kulturális intézmények, kifejezetten kulturális célokra igényelhetnek támogatásokat. Meg kell ugyanakkor említsük, hogy számtalan olyan forrás található az uniós pályázatok között, amelyeket bár nem kulturális célra, nem kizárólag kulturális intézményeknek írnak ki, ennek ellenére a kulturális intézmények is beadhatnak pályázatot saját céljaik megvalósítására. Összegszerűségét tekintve az ilyen „egyéb” források jóval meghaladják a Kultúra pályázat lehetőségét.

Nem tennénk rá kísérletet, hogy elemezzük, vagy akár felsoroljuk ezeket a forrásokat, hiszen a szakirodalom e tárgyban önálló vaskos köteteket jegyez, pusztán felvillantunk pár jellemző példát a lehetőségek tárházából.

Az Európai Unió Socrates-programjának Grundtvig akcióprogramja az európai felnőttoktatást támogatja. A program célja, hogy európai együttműködési tevékenységek révén elősegítse a felnőttoktatás európai dimenziójának kialakulását, és ezzel támogassa a szakmától független, általános ismeretek ok-



tatását, népszerűsítse a felnőttkori tanulást, és hozzájáruljon az élethosszig tartó tanulás minőségének és hozzáférhetőségének javításához. A program értelmezésében felnőttnek számítanak a 25 év feletti személyek, valamint azok a 16-24 éves fiatalok, akik nem részesülnek közép- vagy felsőfokú képzésben. A számos egyéb lehetőség mellett a felnőttoktatóknak szóló szakmai továbbképzések kurzuskatalógusa például külön fejezetet tartalmaz a művészeti, azon belül kulturális örökséggel kapcsolatos képzések számára. De megemlíthetjük a felnőttoktatási kínálat javítását és bővítését célzó pályázati formát is, amely szintén sok kulturális intézmény számára jelentőséggel bírhat.

Másik példa lehet a 2007-től 2013-ig tartó „Európa a polgárokért” program, amelynek célja, hogy a polgárok aktív részvételének ösztönzésével az Európa közös építésében kapocs legyen a polgárok és az Unió között. Ennek a programnak az egyik úgy nevezett „akciója”, részterülete az „Aktív európai emlékezet”. A támogatható projektek fő célja, hogy életben tartsák a náciizmus és a sztálinizmus áldozatainak emlékét, ezáltal a mostani és jövőbeni generációk is tudják és megértsék, mi és miért történt a koncentrációs táborokban és más tömeges kivégzések helyszínein. A különböző témákban megvalósítható projektek lehetnek megemlékezési ünnepségek, videóinterjúk, kiállításokhoz végzett kutatások, archívumok digitalizálása, a helyszínek megőrzésére irányuló önkéntes munka stb.

E felsorolás részeként megemlíthetjük az oktatási pályázatok széles sorát (alapfokú oktatástól a felsőfokon át a posztgraduális szakmai képzésekig), de ugyanúgy az ifjúsági területnek szóló pályázatokat, amelyek mind egy aktív kulturális intézmény érdeklődésére joggal számot tarthatnak.

A korántsem teljes sort a regionális forrásokban rejlő lehetőségek megemlékezésével záránk. Már az ötvenes években megfogalmazódik, hogy a nyugat-európai integráció nem képzelhető el a regionális különbségek mérséklése nélkül, hiszen a területi egységek közötti jelentős fejlődésbeli eltérések akadályozzák az áruk, a szolgáltatások, a tőke és munkaerő szabad áramlását, amelyek pedig az európai integráció alapvető céljai. A fejlettségi különbségek kezelésének problémái már Görögország csatlakozási tárgyalásai során is napirenden voltak, de megkerülhetetlen kérdés volt a források elosztása az Unió keleti bővítése kapcsán is. A jelenlegi (2007. és 2013. között) futó tervezési ciklusban Magyarország mintegy 22,4 milliárd eurós uniós támogatásban részesül, hogy felzárkózhasson a fejlett országokhoz. A felzárkózás eszközei között pedig ott szerepel az oktatási és kulturális szektor fejlesztése, ahogy a Pécs **Európa Kulturális Fővárosa** 2010 infrastrukturális beruházásainak forrása is e terület lehetett.

Európa Kulturális Fővárosa (EKF):

Minden évben más európai város vagy városok viselhetik az „Európa kulturális fővárosa” címet. A kezdeményezés célja az, hogy népszerűsítse és ünnepelje az adott város kulturális vívmányait és szépségét, tudatosítva ezzel az európai polgárokban, milyen gazdag közös örökséget tudhatnak magukénak. A nevezetes 2010. évben a németországi Essen, a törökországi Isztambul és a magyarországi Pécs, ezt követően 2011-ben Turku (Finország), Tallinn (Észtország), 2012-ben Guimarães (Portugália), Maribor (Szlovénia), 2013-ban Kassa (Szlovákia), Marseille (Franciaország), illetve 2014-ben Riga (Lettország) és Umeå (Svédország) viselheti a megtisztelő címet.



6. Az Unió audiovizuális támogatási programja: a MEDIA

Az Európai Unió kifejezetten az európai audiovizuális szektorban létrehozott kulturális teljesítmények támogatására indította el 1991-ben a MEDIA I pályázati programot. A programot azóta már a MEDIA II és a MEDIA Plus (kiegészülve a MEDIA Training programmal) követte, utóbbi 2006-ban zárult le. A MEDIA egyik sajátossága, hogy megfelelő feltételek teljesülése esetén (amilyen például az EU audiovizuális piacra vonatkozó joganyagának átvétele) nem uniós tagállamok is a részesei lehetnek. Így lehetett például Magyarország, hivatalos tagjelölti státuszát megelőzően, már a kilencvenes években részese a MEDIA programnak⁴, ahogyan ma például Svájc, Norvégia és Izland is részesülhet a támogatási keretből.

A jelenleg futó MEDIA 2007 program, támogatási céljait tekintve megegyezik a korábbi programokkal, amennyiben továbbra is az a fő célja, hogy kiegészítse az elsősorban filmgyártásra fókuszáló tagállami támogatási rendszereket. Ennek megfelelően a MEDIA 2007 a filmgyártást megelőző, ahhoz vezető, valamint az azt követő tevékenységekre nyújt támogatást, a gyártás finanszírozását meghagyva a tagállamoknak, és az erre a célra létrejött regionális alapoknak.⁵

A **MEDIA támogatási területei** tehát az alábbiak:

- a) filmszakmai képzés,
- b) filmgyártás-előkészítés, filmtervezés,
- c) filmterjesztés,
- d) promóció,
- e) új technológiákhoz kapcsolódó kísérleti projektek.

A MEDIA 2007 program hét évre szóló teljes költségvetése 755 millió euró (2007-2013), és az alábbi **fő célokat** kívánja követni:

– nyitott és kompetitív piac keretein belül az európai audiovizuális szektor versenyképességének megerősítése.

A fenti célok teljesítése során a programnak különösen az alábbi prioritásokat kell szem előtt tartania:

- a kreativitás támogatása, és ezáltal az európai film- és audiovizuális örökség értékének növelése,
- a gyártási struktúra megerősítése, különösen a kis- és középvállalkozások támogatásán keresztül,
- az európai audiovizuális piac alacsony és magas gyártási képességű országai közötti egyenlőtlenségek csökkentése,
- a digitalizációval kapcsolatos fejlesztések figyelemmel kísérése és támogatása.
- a digitalizációval kapcsolatos fejlesztések figyelemmel kísérése és támogatása.

A MEDIA 2007 különös hangsúlyt fektet a technológiai változásokból adódó új típusú szolgáltatások fejlesztésére, az új terjesztési módok kihasználására. Ennek megfelelően kerültek be az elmúlt években a támogatott disztribúciós platformok közé olyan csatornák, mint pl. a lekérhető (video-on-demand) szolgáltatások, az ún. catch-up-tv szolgáltatások⁶, vagy a Web tv. Ugyancsak a támogatási

4 Hazánk tagjelölti részvétele a MEDIA programban csak átmenetinek bizonyult, mivel az ún. HBO Polska ügy kapcsán kiobbant vitában Magyarország nem lépett fel a lengyel jogszabályokat megkerülő HBO-val szemben, amely magyarországi műholdas feladó állomásról sugározta lengyel területre a műsorát. A médiaszabályozásunk „elégtelensége” miatt így lényegében csak tényleges uniós tagságunktól, 2004-től kezdődően vehettünk részt újra a MEDIA programban.

5 Szintén kifejezetten a filmgyártás – ezen belül kizárólag az európai koprodukciónak – támogatására jött létre az Európa Tanács égise alatt az EURIMAGES nevű alap, amely az Európa Tanács filmkoprodukciónak egyezményéhez csatlakozott tagállamok befizetéseiből származó összegeket osztja el pályázati úton a tagállamokból származó producerek által benyújtott koprodukciónak között.

6 Egy lineáris televíziós szolgáltatás műsorait – általában online módon, az interneten – elérhetővé teszi a közönség számára azok első sugárzása után is



program alakítását meghatározó fejlemény, hogy a hagyományos 35 mm-es filmkópiákat egyre több helyen felváltják a digitális példányok valamelyik formája, vagy a digitális (on-line) terjesztés

A program egyik célja, hogy csökkentse a kontinensen belül a **nagy és kis audiovizuális**

MEDIA 2007 támogatási adatok:

A program 2007 és 2010 között több mint 5000 projektet finanszírozott, 1400-at meghaladó számú pályázó szervezet útján (a pályázók összlétszáma ezen időszakban körülbelül 3000 volt, vagyis a jelentkezők mintegy 47 %-a részesült támogatásban). A támogatottak 56 %-a filmelőállító (producer), 31 %-a filmterjesztő, 11 %-a promócióval foglalkozó szervezet, cég. A támogatottak több mint kétharmada kis- és mikrovállalkozás, másfél millió eurót meg nem haladó éves forgalommal. Az öt nagy gyártási kapacitású tagállam (Németország, Spanyolország, Franciaország, Olaszország, Egyesült Királyság) együttesen a MEDIA támogatások csaknem kétharmadát vitték el. A 2004-ben csatlakozott „új” tagállamok támogatási aránya stabilan 8 % körül van. (forrás: ec.europa.eu)

gyártási kapacitással rendelkező tagállamok közti egyenlőtlenségeket, és ezt az utóbbiak, illetve a kis nyelvi területtel rendelkező államok javára alkalmazott pozitív elbánással kívánja elősegíteni. Ennek jegyében például a program arra ösztönzi a nagy államokból származó pályázókat, hogy kis gyártási kapacitással bíró országokból társuljanak szakmai partnerekkel. Ez a törekvés különösen a piacra lépés, és gyártás-előkészítés területén eredményezett nemzetközi együttműködéseket. A MEDIA 2007 első három évéről készült közbeső jelentés⁷ megállapítja, hogy néhány területen a program csak marginális eredményeket tudott elérni a piac sajátosságaiból adódóan. A banki finanszírozást és a filmes hitelkonstrukciókhoz való hozzájutást segítő „i2i Audiovisual” program például a jelentés szerint hatékonyan csökkentette a pénzügyi szolgáltatások díjait, de korlátozott alkalmazása miatt (csak kevés pályázó élt a lehetőséggel) nem tudott széles körben tapasztalható változást felmutatni a banki finanszírozáshoz való hozzájutás terén. Ahogy a lekérhető (VOD) szolgáltatások támogatása sem tudott áttörést elérni az európai művek e platformokon való részvételére területén, mivel ez a piac a kontinensen még mindig meglehetősen gyenge. Noha – mint az előzőekben írtuk – a kis és nagy gyártási kapacitással bíró országok között együttműködések megszorodtak, a kis országokból származó pályázók támogatási aránya mégsem tudott növekedni, vagyis ezekben az országokban nem tudott jelentősen erősödni az audiovizuális piacon működő vállalkozások tőkésítetttsége.

Zongor Attila PhD – dr. Zachar Balázs

7 Interim report on the MEDIA 2007 programme, COM(2010) 777 final



4. ADÓKEDVEZMÉNYEN ALAPULÓ KULTÚRA-FINANSZÍROZÁSI MODELLEK – FILM-, ÉS ELŐADÓMŰVÉSZETI TÁMOGATÁSOK

1. Bevezetés

A hazai állami kultúrátámogatásban az ezredforduló után három évvel a filmszektorban jelent meg az első, adókedvezményen alapuló támogatási rendszer. Bevezetését kétségkívül nagy érdeklődés övezte, mind a hazai, mind a nemzetközi közvélemény körében. Külföldön azért, mert a hírek szerint Európa egyik legversenyképesebb, legvonzóbb filmes adókedvezmény rendszere állt készülóban, itt-hon pedig azért, mert egy európai tekintetben elsősorban kulturálisnak tekinthető tevékenységet az állam adókedvezmény által indukált magánforrások révén azelőtt még sohasem támogatott.

Az új szisztéma bevezetését megelőzően természetesen már álltak rendelkezésre külföldi tapasztalatok, és részben épp ezek győzték meg a kulturális és a pénzügyi kormányzatot arról, hogy érdemes az új támogatási struktúra kiépítésének nekivágni. Fontos tényezőnek tűnt az is, hogy Kelet-Közép-Európában akkoriban nem volt semmilyen filmes adókedvezmény rendszer. A környező államok közül Csehország elsősorban a nagy múltú cseh filmiparból megmentett és a tengerentúli megaprojekciók fogadására is alkalmassá tett prágai stúdiója révén vonzotta a külföldi filmgyártókat, míg Románia és a Bulgária elsősorban az olcsó munkaerővel és az alacsony gyártási költségekkel szállt be a közép-európai versengésbe. A magyar filmtörvény 2004. április 1-jei hatályba lépésével megkezdődött egy új támogatási rendszer gyakorlati alkalmazása, amelynek a kezdeti „gyermekbetegségeit” ugyan a rendszer első néhány évében korrigálni kellett, a támogatások volumenére vonatkozó első másfél éves adatokból azonban úgy tűnt, a filmes adókedvezmény-rendszer „sikerre van ítélve”. Nem csoda, hogy rövid időn belül megjelentek a kultúra más szektorainak igényei is egy saját adókedvezményen alapuló támogatási mechanizmus bevezetésére. 2008-ban megjelent az előadóművészetek támogatását új alapokra helyező szabályozás, benne a filmeshez hasonló adókedvezmény rendszerrel.

Az alábbi fejezet célja, hogy áttekintse a kulturális szektorban ma működő adókedvezmény rendszereket, amelyek közül a legnagyobb teret a filmes szabályozásra helyezi, részben azért, mert a később megszületett előadóművészi közvetett támogatási rendszer is az mozgóképtörvényben elfogadott struktúrán alapul.

1.1. A közvetlen és a közvetett állami támogatások rendszere

A közvetlen és a közvetett állami támogatások fogalmi rendszerét a filmtörvény⁸ vezette be a hazai kulturális jogi szabályozásba, mivel adókedvezményi rendelkezések hiányában korábban ennek a megkülönböztetésnek nem lett volna különösebb jelentősége. A törvény fogalmi rendszere alapján lényegében minden, valamely állami, vagy önkormányzati szerv vagy szervezet által nyújtott pénzügyi juttatás közvetlen támogatásnak minősül. A fogalom szempontjából tehát a támogatás nyújtó személynek, szervezetnek, illetve a támogatás módjának van jelentősége. Az **állami támogatás** fogalma ugyan – az Európai Unió egyik harmonizált területéről lévén szó – az uniós jog által meghatározott, ugyanakkor a filmtörvény is pontosan körülhatárolja, hogy mely szervezetek által adott támogatások minősülnek állami forrásból (vagy ha úgy tetszik: „közpénzből”) nyújtott juttatásnak. Ide tartoznak: központi (tehát

⁸ A mozgóképről szóló 2004. évi II. törvény (a szövegben „filmtörvényként”, vagy „mozgóképtörvényként” hivatkozott)



az állami), önkormányzati költségvetésből nyújtott, állami vagy önkormányzati többségi tulajdonban lévő társaság, vagy közalapítvány által nyújtott, a Nemzeti Kulturális Alap (mint kifejezetten a kultúra támogatására létrehozott elkülönített állami pénzügyi alap) által adott támogatások.⁹

A juttatás módja közvetlen, vagyis csupán két szereplőt feltételez: a támogatást nyújtót és a támogatottat, akik között támogatási szerződés szabályozza a felhasználás részletes feltételeit.

A **közvetett támogatás** esetében a kultúrafinanszírozási cél egy harmadik személynek nyújtott adókedvezményen keresztül valósul meg. Vagyis az állam nem közvetlenül az érintett kulturális tevékenységet végző (a filmszakmai adókedvezmény esetében a filmgyártó) számára nyújtja a támogatást, hanem egy harmadik személynek (jelen esetben gazdasági társaságnak) **adókedvezményt** ad azért, mert az előzőleg támogatást nyújtott filmgyártási célra valamely filmelőállítónak. Ebben az esetben tehát a magánszektorban működő vállalkozások az állam által nyújtott adókedvezmény tudatában nyújtanak támogatást egy kulturális tevékenységet végző szervezetnek, intézménynek. Az állam szemszögéből nézve természetesen ez is állami támogatás, még ha közvetett is. Mértéke is pontosan megállapítható: mivel a filmes adókedvezmény lényeges eleme, hogy a támogató által igénybe vehető adókedvezmény összege megegyezik az általa a filmgyártónak nyújtott támogatás mértékével, így az adott évben az állam által ilyen címen nyújtott adókedvezmények összege kiadja a filmgyártásra adott közvetett támogatások teljes tárgyévi összegét. Ez az összeg végső soron tehát az állam oldalán jelentkezik kiadásként (be nem szedett adó formájában).

Az ilyen típusú pénzügyi ösztönző rendszerekkel kapcsolatban gyakran felmerül a kérdés: miért van szükség erre a „vargabetűre”, ha az állam ezt a szubvenciót közvetlenül is odaadhatná az adott kulturális szektor szereplőinek, látszólag fölösleges adóügyi bürokráciától kímélve meg a szereplőket? A válasz a struktúra részletes ismertetését követően talán világosabb lesz, azonban már most is érdemes röviden összefoglalni a közvetett támogatási mechanizmus legfontosabb előnyeit:

- a) **normatív alapú**, vagyis teljesen kizárja a közvetlen támogatásokra jellemző szubjektív elemeket (a támogatás mértékéről, és a támogatottakról ugyanis nem az állami szervek döntenek, hanem az a törvényi feltételeket teljesítő valamennyi kulturális produktum előállítója számára adott),
- b) az adott évben rendelkezésre álló támogatási összegnek lényegében **nincs felső határa**, hiszen amíg van elegendő adófizető vállalkozás, amely csökkenteni kívánja a fizetendő adóját, a támogatás is folyamatosan biztosított,
- c) a közvetett állami támogatások nyújtásával kapcsolatos ügymenet ugyan meglehetősen szigorú, bürokratikus folyamatnak tűnik (a rendszerbe szigorú ellenőrzési mechanizmusok épültek annak érdekében, hogy az állami támogatás kizárólag a megjelölt kulturális célra fordítódjon), ez az **ellenőrzési folyamat** összességében a teljes állami támogatás felhasználásának (ideértve a közvetlent is), valamint a produkció egyéb bevételeinek és költségeinek átláthatóságát biztosítja,
- d) a rendszer **közvetítők belépését** feltételezi (akik összegyűjtik az adókedvezményt igénybe venni kívánó támogatókat, vagy maguk is ebben a szerepben lépnek be a konstrukcióba), amelyek nem egy esetben bankok, pénzintézetek, akik a teljes produkció előfinanszírozását biztosítják (természetesen meghatározott díj ellenében), ezáltal a korábbinál szélesebb körben lépnek be a gazdasági szereplők egy kulturális ágazat finanszírozásába.

⁹ A filmtörvény elfogadásakor kultúrátámogatásra létrehozott pénzügyi alap volt az Országos Rádió és Televízió Testület felügyelete alatt álló Műsorszolgáltatási Alap is, azonban a filmtörvényben meghatározott támogatási szabályokat erre az állami alapra csak az egykori médiatörvény (a ma már nem hatályos 1996. évi I. törvény a rádiózásról és a televíziózásról) kétharmados parlamenti döntést igénylő módosításával lehetett volna kiterjeszteni.



A közvetett támogatások már említett fontos jellemzője, hogy a magánszektor részvétele ellenére egyértelműen és tisztán állami támogatásról beszélünk, hiszen a vállalkozások kizárólag a várt adókedvezmény reményében és mértékéig nyújtanak pénzt a kedvezményezett kulturális szereplőknek. Vagyis ezt a mechanizmust el kell különítenünk mind a mecenatúrától (amelyben valamely jótékony, rendszerint kulturális, művészeti cél ellenszolgáltatást nélküli támogatásáról van szó), mind pedig a szponzorációtól (amely esetben a támogatásért cserébe a szponzor valamilyen ellenszolgáltatást, például reklámfelület kapna, a filmes és előadóművészeti adókedvezmény-rendszerben azonban ez nem megengedett).¹⁰

Összefoglaló kérdések:

1. Melyek a közvetlen és a közvetett támogatások fő elhatárolási szempontjai?
2. Miket tekintünk a közvetett támogatások (adókedvezmény rendszerek) főbb előnyeinek?

1.2. A kulturális célú hazai adókedvezmény rendszerek

Jelenleg a hazai kulturális ágazatokat érintően kifejezetten adókedvezményen alapuló közvetett támogatási mechanizmus az alábbi területeken működik¹¹:

a) a **filmtörvény** által szabályozott filmszakmai adókedvezmény rendszer – a törvényben meghatározott filmszakmai tevékenységek közül kifejezetten a filmgyártás támogatására létrehozott struktúra, amelynek lényege, hogy a törvényben meghatározott kulturális kritériumoknak megfelelő, a hatóság által nyilvántartásba vett filmelőállító vállalkozás által Magyarországon előállított filmalkotás gyártására nyújtott támogatás után a támogató adókedvezményben részesül,

b) az **előadóművészeti törvényben**¹² bevezetett adókedvezmény rendszer – a törvényben meghatározott kritériumoknak megfelelő, a hatóság által nyilvántartásba vett, előadóművészeti szervezetnek minősülő színház, balett- vagy táncegyüttes, szimfonikus, ill. kamarazenekar, énekar számára nyújtott támogatás után a támogató adókedvezményben részesül.

2. Nemzetközi modellek és uniós szabályozás a filmtámogatásban

2.1. A filmszakmai adókedvezmény rendszer nemzetközi előzményei és követői

Mielőtt a magyar filmszakmai adókedvezmény rendszer részleteit ismertetjük, érdemes néhány külföldi példán keresztül megvizsgálni e modellek leggyakoribb közös elemeit, illetve szembetűnő eltéréseit. Ma már nagyon sok országban működik valamilyen adózási könnyítéssel kombinált támogatási modell, nemcsak Európában (így például Belgium, Luxemburg, Franciaország, Írország és az Egyesült Királyság, illetve újabban Csehország), de a tengerentúlon is (az USA több állama, Kanada).

A filmes adómodellek egyik tipikus kulcseleme a helyi költés, vagyis a rendszer valamilyen módon honorálja azt, ha a producer a támogatás minél nagyobb részét a támogatást nyújtó államban költi el. Ezzel kívánja ugyanis serkenteni a helyi audiovizuális ipar működését, illetve az addicionális költségek révén a filmiparhoz csak közvetve kötődő adóbevételeket. A szabályok között ezért az adott ország gyak-

¹⁰ Ismerünk a nemzetközi gyakorlatból olyan adókedvezményt is magába foglaló filmfinanszírozási rendszert, amelyben a magyar modelltől eltérően a támogató vagyoni jogokat is szerez a támogatott filmalkotáson (vagyis kvázi koproduccerré válik)

¹¹ 2010 januárjáig volt hatályban a művészeti zsűrik által elbírált képzőművészeti alkotások beszerzési értéke után igénybe vehető társasági adókedvezmény.

¹² Az előadóművészeti szervezetek támogatásáról és sajátos foglalkoztatási szabályairól szóló 2008. évi XCIX. törvény, amelyet a fejezetben röviden előadóművészeti törvénynek nevezünk.



ran kiköti, hogy a nyújtott támogatás meghatározott részét – általában több, mint 100 %-át – helyben kell elkölteni. A belga mechanizmus nem elsősorban erre irányul, hanem a filmpiparon kívül működő gazdasági szereplőket kívánja minél nagyobb filmgyártási célú befektetésekre ösztönözni. A szabályozó kormányzat ugyanis abból indul ki, hogy a producer és a befektető egyaránt profitot akar elérni a film forgalmazásából.¹³ A **belga rendszer** lényege, hogy a film gyártásába befektető vállalkozás a befektetett összegnek csak egy részét (körülbelül a felét) kapja vissza az államtól adókedvezmény formájában. A befektetése másik részének megtérülését a filmelőállítótól kell várnia. Ez olyan módon teljesül, hogy a befektetése egy részét (legfeljebb 40%-át) kölcsönként nyújtja, vagyis a film sikerétől függetlenül ezt a kölcsönt (kamattal együtt) bizonyosan visszakapja a filmelőállítótól. A befektetése másik részének (legfeljebb 60%-ának) fejében azonban részesedést kap a filmben (azaz a film bevételeiből), ily módon kvázi koproduccerré válik. Ettől a ponttól kezdve, értelemszerűen, érdekeltté válik a film sikerében. A rendszert úgy hozták létre, hogy a film már viszonylag alacsony profitja esetén is megtérül a befektető által adott összeg, és minden előtti bevétel már az ő számára is nettó hasznot jelent. A helyi költséget illetően a belga modell csak annyit köt ki, hogy a kapott támogatás 90%-át belgiumi adófizetést generáló árukra és szolgáltatásokra kell költenie a filmgyártónak. Az adófizetést által a filmben fektetett összeg tekintetében fontos elem továbbá az is, hogy a film teljes költségvetésének legfeljebb a felét érheti el, azaz az e fölötti rész után már nem jár adókedvezmény. Az adókedvezmény mértéke abszolút értékben is maximálva van, és a moziforgalmazásba kerülő filmalkotásokon kívül bizonyos televíziós műfajok (tévéjátékfilmek, animációs és dokumentumfilmek) támogatása esetén vehető csak igénybe.

A **luxemburgi modellel**¹⁴ kapcsolatban talán nem túlzás azt állítani, hogy az elfogadott magyar rendszer sok tekintetben – különösen a támogatás igazolására irányuló eljárást illetően – erre a modellre hasonlít leginkább. Az adókedvezményt ebben a mechanizmusban is csak gazdasági társaságok vehetik igénybe – csakúgy mint nálunk –, magánszemélyek nem. A támogatásnak itt is előfeltétele, hogy a támogatandó, audiovizuális tevékenységeket folytató cégeket előzőleg az erre kijelölt hatóság – ez esetben a Luxemburgi Filmalap – nyilvántartásba vegye. A támogatott filmalkotásokkal kapcsolatban a szabályozás előírja, hogy azoknak hozzá kell járulniuk Luxemburg audiovizuális iparának fejlődéséhez (ideértve a gazdasági, kulturális és társadalmi hasznot), a jogok jelentős része fölött helyi filmelőállítónak kell rendelkeznie, a filmnek továbbá jó eséllyel és jó arányban meg kell térülnie. A filmgyártási költségek elköltésének helye szempontjából a modell meglehetősen liberális (és teljesen EU konform), mivel az adókedvezmény igénybevételéhez a gyártás lényegében az Európai Unió bármely tagállamában lebonyolítható. Vagyis a kedvezmény alapja a filmalkotás teljes költségvetése, tekintet nélkül arra, hogy annak milyen hányadát költötték el ténylegesen Luxemburgban. A támogatott filmek műfaja tekintetében is meglehetősen széles a skála, a vonatkozó törvény csak a reklámfilmeket, a hír- és aktuális műsorokat, a sport programokat, valamint a pornográf és súlyosan erőszakos tartalmú műveket zárja ki a kedvezményezett körből. Az elismert filmgyártási költségek 25%-áról a Filmalap úgynevezett „audiovizuális befektetési igazolást” ad ki, amelyet vagy közvetlenül a filmelőállító használhat fel az adókedvezmény igénybevételéhez, vagy eladhatja valamely más gazdasági társaságnak, amely csökkenteni szeretné az adóalapját. Bármelyik esetről is legyen szó, az igazolásban foglalt összeg legfeljebb az adóalap 30%-áig írható le kedvezményként. Mivel a befektetési igazolást a Filmalap nem közvetlenül a költségek felme-

13 A magyar modell létrehozásakor is felmerült, hogy az adófizető támogató vehessen részesedést is a produkcióból, vagyis váljon pénzügyi társproducerré (ezt tekintette a törvény „befektetőnek”, az egyszerű „támogatóval” szemben), a magyar filmek rendkívül alacsony megtérülési aránya miatt azonban ez az elem viszonylag hamar kikerült a szabályozásból.

14 Az európai modellek részletes leírása megtalálható többek között: <http://cineuropa.org>, (industry reports)



rülésekor, hanem a teljes film befejezésekor bocsátja ki, a luxemburgi filmelőállítónak gondoskodnia kell egy olyan közvetítőről (bankról, vagy egyéb finanszírozóról), amely az adókedvezmény tényleges lehívásáig (vagy az igazolás értékesítéséig) biztosítja a film cashflow-ját.

Az előző példától meglehetősen különbözik a „**sale and leaseback**” modellként elhíresült **brit rendszer**, amely a kilencvenes évek végétől az angol filmgyártás finanszírozásának egyik motorja volt. A modell filmgyártási szempontból olyannyira vonzónak bizonyult, hogy rövidesen felmerült a kérdés: vajon a brit államháztartás egésze szempontjából is olyan előnyökkel jár-e, mint filmesek és a filmiparba befektető vállalkozások számára? Mivel a válasz korántsem volt megnyugtatóan pozitív, a rendszert 2007-ben megszüntették, és egy más típusú, szintén adókedvezményen alapuló sémára tértek át. A klasszikus „sale and leaseback” modell lényege az, hogy a filmalkotás elkészültét követően a filmelőállító, lényegében a film költségvetésével megegyező áron, eladja a filmet egy befektetőnek, vagy befektetői társulásnak. Ennek a társulásnak a tagjai pusztán pénzügyi befektetőknek tekinthetők, akik kizárólag az általuk a tranzakcióba tett összeg megfelelő haszonnal történő megtérülése reményében lépnek az üzletbe. Az elkészült film „vételáráról” szóló igazolás alapján a fizetendő adójukat az igazolásban szereplő összeg 40%-ával csökkenthetik, vagyis például egy 10 millió fontból készült film „megvásárlása” esetében összesen 4 millió font adókedvezményre jogosultak. Ha azonban a kedvezmény csak ennyiből állna, azzal aligha járnának jól az érintett partnerek. A befektetők megvennének egy filmet, amelynek hasznosításához, forgalmazásához aligha értenek, a producernek pedig nem maradna az alkotáshoz kapcsolódó semmilyen joga, „csak” egy 10 millió fontos csekk, amelynek nagy része azonban elmenne arra, hogy a film eredeti finanszírozóinak visszafizesse a tartozásait¹⁵.

A **producer** ezért a konstrukció szerint a **filmje eladásával (sale)** egyidejűleg megállapodik a **befektetőkkel** a film hosszú távú **visszabérléséről (leaseback)**. A rendszeres bérleti díjfizetés elenében lényegében újra rendelkezhet a film valamennyi felhasználási jogával, ily módon a forgalmazásból származó bevételekkel. A bérlet futamideje legfeljebb tizenöt év lehet, amelynek elégnek kell lennie ahhoz, hogy a film megfelelően „kifussa magát” a forgalmazásban, és az összes lehetséges terjesztési csatornán bevételt hozzon a producernek. Pénzügyi befektetők azonban egy ilyen bizonytalan jövőbeli forrásra alapozva aligha tennének akár egyetlen fontot is egy hasonló üzletbe. Biztosítékként tehát a film vételárának nagy része azonnal egy külön számlára kerül, amely fedezetül szolgál arra, hogy a filmelőállító ténylegesen megfizesse az időszakonként esedékes bérleti díjat. A példánál maradva a 10 millió fontból 8 millió azonnal az elkülönített bankszámlára kerül a bérleti díj fedezésére, mintegy félmillió a járulékos (elsősorban jogi és pénzügyi) költségek kifizetésére szolgál, és másfél millió – tehát a film költségvetésének 15%-a – kerülhet a filmelőállítóhoz, amelynek nagy részét jó eséllyel a film eredeti finanszírozóinak kell visszafizetnie. Látható, hogy a befektetői társulás számára ezáltal kockázatmentessé válik az üzlet, mivel a befektetett összeg 40%-át adókedvezmény formájában már a következő adóévben visszakapják, a fennmaradó 60%-nál jóval nagyobb összegű, külön számlán tartott vételár rész pedig elegendő biztosíték arra, hogy a befektetésükön profitot is realizáljanak. A megállapodásnak ráadásul gyakran része az a feltétel is, hogy a befektetők a futamidő alatt a film forgalmazásából származó nettó bevételekből is részesednek. A futamidő leteltével a film jogai – rendszerint egy névleges összeg fejében – visszakerülnek a producerhez.

¹⁵ Film Finance Handbook - How To Fund Your Film, Adam P Davies and Nicol Wistreich, 2007 Netribution Limited, London



Nyilvánvaló, hogy önmagában a filmgyártónak jutó, a költségvetés 15%-át kitevő támogatást cserébe nem lett volna elég vonzó a fenti, meglehetősen bonyolult brit modell, különös tekintettel arra, hogy a támogatáshoz ebben a rendszerben is csak a film elkészülte után juthatott hozzá a producer, ráadásul a kontinens más részein 20-25%-os visszatérítés is elérhető az adókedvezmény rendszer révén. Sokkal többet érhet egy olyan mechanizmus, amely már a gyártás kezdeti szakaszában, amikor a filmelőállítónak a leginkább szüksége van a likvid forrásra, pénzt tud biztosítani a filmkészítőnek. Egyes cégek tehát arra specializálódtak, hogy ha a producer kisebb támogatással is beéri, ők már a gyártás elején biztosítják a szükséges forrást (előfinanszíroznak), és ebben esetben a film elkészültét, amely elengedhetetlen a befektetők által remélt adókedvezményhez, ún. befejezési garancia bevonásával is biztosítják.

A nemzetközi példák közül az egyik legújabb a 2010 nyarán elfogadott **cseh filmtörvény**¹⁶, amelynek létrehozói nem titkoltan a magyar modell sikerétől „megihletve” kívántak egy versenyképes adóindukált filmtámogatási modellt létrehozni, hogy az egykor olyannyira kedvelt prágai filmgyártó bázist újra vonzóvá tegyék, elsősorban az amerikai producerek számára. A cseh kormányzat abban a tekintetben mindenképpen előnyös helyzetben volt, hogy már tanulhatott az Európai Bizottságnak az egyes tagállamokkal folytatott vitáiból – elsősorban a magyar példából – és tudhatták, melyek azok a megoldások, amelyek bizonyosan átmennek az uniós testület szigorú versenyjogi szűrőjén. Ezért került be például a cseh szabályozásba egy, a magyarhoz igen hasonló kulturális teszt, amely az Európai Bizottság Filmművészeti Közleményében lefektetett kulturális tartalom jelenlétét hivatott garantálni. Szigorúbb a rendszer abból a szempontból is, hogy minden támogatott produkcióban előírja a cseh producerek, vagy koproducerek jelenlétét, azaz kifejezetten cseh nemzeti film, vagy cseh részvételi filmkoprodukció lehet a program kedvezményezettje. A legfontosabb különbség azonban a magyar rendszerhez képest az, hogy a cseh modell nem adókedvezmény által, közvetett módon nyújtja az állami támogatást, hanem közvetlenül állami forrásból. A forrás ráadásul korlátozott, mivel az adókedvezményen alapuló sémákkal ellentétben évről-évre meghatározott költségvetése van a támogatási programnak (jelenleg évi 400 millió cseh korona), amelynek kimerülése esetén az adott évben további támogatás már nem szerezhető. Hozzánk hasonlóan a cseh szabályozóknak is el kellett fogadniuk azt az uniós elvárást, hogy a támogatás legalább egy ötödét más tagállamban is felhasználhassa a kedvezményezett filmelőállító (azaz a támogatás felhasználásánál elszámolható költségek körében nem írhatók elő kizárólag a cseh adófizetőknek teljesített kifizetések). A magyar modell automatikus 20%-os kedvezményével szemben (a visszatérítés révén ennyivel olcsóbb a Magyarországon végzett filmgyártás) a cseh rendszerben a hatóság formális döntésére van szükség a támogatás igénybevételehez, amely valószínűleg nem teszi túlságosan olajozottá és bürokráciamentessé annak működését.

Összefoglaló kérdések:

1. *Melyek a filmes adókedvezmény rendszereket leíró legfontosabb szempontok?*
2. *Melyek a sale and leaseback rendszer lényeges elemei?*

¹⁶ <http://www.orientax.hu/hir/csehorszagnak-is-van-filmtorvenye>



2.2. Az Európai Unió filmtámogatási szabályai

A nemzetközi gyakorlatban már viszonylag hosszú ideje ismert a különböző adókedvezményi elemet tartalmazó, filmszakmai célú filmfinanszírozási megoldások. Az a tény, hogy először ezen a területen kezdték széles körben alkalmazni ezt a típusú szubvenciót, a filmszakmának az ipar és a kultúra közötti sajátos európai helyzetéből fakad. Amíg az Egyesült Államokban a filmgyártást a kezdetektől fogva a szórakoztatóipar részének tekintették (sőt talán épp a mozgóképpel született meg a mai értelemben vett modern szórakoztatóipar), soha nem volt kétséges, hogy a gyártók, a stúdiók és a producerek számára a film elsősorban üzleti vállalkozás, rövid távon megtérülő befektetés.

Ezzel szemben Európában a filmre legalábbis ambivalens módon tekintettek: jellemzően itt is üzletként indult, azonban nagyon gyorsan helyet követelt magának a művészetek között, és ettől fogva fokozatosan részévé vált a nemzeti és az európai kulturális örökségnek, amely védelemre, megőrzésre és támogatásra érdemes. Mivel a helyzeténél fogva meglehetősen költséges művészi kifejezési eszköz volt – és jellemzően ma is az, noha a technika egyre szélesebb rétegek kezébe adja a mozgóképkészítés lehetőségét – nyilvánvalóvá vált, hogy állami támogatás nélkül nem működhet.

Mivel az egyes nemzeti kormányok a második világháború után is fontosnak, sőt egyre fontosabbnak tartották, hogy legyen nemzeti filmgyártásuk – akár hiányzó politikai legitimációjuk pótlása, akár politikai berendezkedésük ideológiai alátámasztására, akár a kulturális diplomáciai céljaik megvalósítására – az európai kontinensen a filmkészítés állami monopólium, vagy legalábbis állami engedélyezés tárgyává vált. Még ott is, ahol a filmipari hagyományok, illetve a hazai piac mérete révén a magánszektor befektetési lehetőségként tekintett a filmre, az állam kontroll alatt kívánta tartani azt, hogy kinek, milyen feltételek mellett adják meg a filmkészítés jogát, sőt privilégiumát. Az évtizedek során mind nyilvánvalóbb lett az is, hogy az európai film a hollywoodi álmoggyár hagyományaival és törvényeivel szemben, a huszadik század művészeteként Európa kulturális fölényét kívánja hangsúlyozni, és ha az amerikai blockbusterek látványvilágával nem is tudott, nem is akart versenyezni, mindinkább tüntetett elkülönülésével, demonstrálta elitizmusát, szerzőiségét, a nézőkhöz viszonyuló sajátos való se veled se nélküled attitűdjét, amelyet kiválóan példáztak a nagy európai filmfesztiválok.

Idővel azután változott a kép és európai közös piac politikai intézményeinek létrejöttével egyre fontosabb szerepe lett az európaiság kulturális eszközökkel való kifejezésének. „Európa elsősorban kultúra” – mondták egyre többen. Egyre gyakrabban hangzott el az európai film örökség, az európai audiovizuális piac, az európai filmművészet fogalmak. És ezek kiválóan jellemezték az európai unió politikusainak és döntéshozóinak máig is érzékelhető ambivalens hozzáállását. Ez a kettősség pontosan tetten érhető az **Európai Unió audiovizuális politikájának** a mozgókép-kultúrát érintő alapelveiben. Az Unió egyik régóta hangoztatott célkitűzése, hogy szilárd, prosperáló és virágzó **audiovizuális ipart** és piacot hozzon létre a kontinensen, amely eséllyel veheti fel a versenyt a világ más részein működő piacokkal. E cél mögött leginkább az a szándék húzódik meg, hogy az öreg kontinens – népeinek különbözősége ellenére is – közös kulturális gyökereire és fogyasztási szokásaira építve beinduljon egyfajta filmes körforgás, egymás filmjeinek forgalma-



zása, és a tagállamok filmterjesztési csatornáin folyamatosan és nagy arányban legyenek jelen az európai – és nemcsak a nemzeti – filmalkotások. Az Unió audiovizuális támogatási programja, a MEDIA egyik legfőbb célja létrehozása óta éppen az, az európai művek forgalmazását a kontinensen és azon kívül is elősegítse. Ha azonban rátekintünk azokra az adatokra, amelyek a kontinensen készült alkotások piaci részesedését mutatják az egyes tagállamokban, évről-évre ugyanazt a képet kapjuk. A jelentős **támogatási programok**, és egy-egy kiugróan sikeres produkció ellenére az európai (nem nemzeti) művek nem tudnak ténylegesen versenyezni az amerikai filmekkel, és részesedésük a nézőkért vívott harcban 10% alatt marad.¹⁷

A kulturális sokszínűség európai értéke így a filmiparban – gazdasági szempontból – inkább hátránynak bizonyult, mint előnynek, és sokakat elgondolkodtatott azzal kapcsolatban, hogy a mozgóképszakma **kulturális vagy ipari oldalát** kell-e kiemelni az uniós politikák kontextusában. Különösen érdekesnek bizonyultak az elmúlt egy évtized fejleményei a tekintetben is, hogy a filmszakmára egyre több országban tekintettek úgy, mint lehetséges gazdasági „húzóágazatra”, de az ezzel együtt járó konjunktúrárt nem elsősorban a lokális szakmai szereplőktől várták – az európai filmgyártók tökehiányos állapota miatt aligha várhatták – hanem a tengerentúlról idecsábított produkcióktól és a velük együtt meginduló filmgyártási „boom-tól.” Ennek jegyében születtek meg azok a nemzeti filmtámogatási programok, amelyek egyre több uniós tagállamban a hazai filmalkotások létrehozása mellett, kimondva vagy kimondatlanul, gazdasági célt is maguk elé tűztek: a filmipari ágazat, mint gazdasági tevékenység fellendítését, és ezen belül különösen a külföldi filmprodukciók számára olcsó gyártási lehetőség nyújtását.

Az európai filmszakában tehát különösen érzékelhető e sajátos kulturális ágazat **kettőssége**: a film mint **támogatásra érdemes művészet**, és a film mint **támogatásra szoruló gazdasági ágazat**. Ez utóbbi azonban az uniós politikák egyik különösen érzékeny területére tartozik: a versenyjog és ezen belül az állami támogatások kérdéskörébe. Az **uniós jog** ugyanis tiltja az állami támogatások nyújtását, ha az a tagállamok közötti versenyt vagy kereskedelmet torzítja, vagy annak torzításával fenyeget. Az **állami támogatások** ezen **általános tilalma** alól természetesen az uniós alapszerződések is ismernek kivételeket, amelyek közül témánk szempontjából a legfontosabb az úgynevezett **„kulturális kivétel”**. Az Európai Unió Működéséről szóló Szerződés 107. cikk (3) bekezdése sorolja fel azokat az eseteket, amikor egy állami támogatás az Unió belső piacával összeegyeztethetőnek tekinthető. Ezek között van „a kultúrát és a kulturális örökség megőrzését előmozdító támogatás, ha az az Unión belüli kereskedelmi és versenyfeltételeket nem befolyásolja a közös érdekekkel ellentétes mértékben.” Ennek alapján a tagállamok szabadon támogathatják a kulturális tevékenységeket, vagy a kulturális művek létrehozását, feltéve, hogy a kulturális cél igazolhatóan és explicit módon jelen van a támogatásra vonatkozó nemzeti szabályozásban.

A kulturális tartalom kérdésén túl azonban az Európai Bizottság más olyan pontokat is azonosított a filmszakmai támogatások területén, amelyek a juttatások uniós joggal való összeegyeztethetőségének vizsgálatakor problémákat vehetnek fel. Amikor 1997-ben a francia filmtámogatási rendszer átfogó vizsgálatakor kiderült, hogy az számos, az Unió alapszerződésekben foglalt versenyjogi rendelkezéssel ellentétes, a Bizottság úgy döntött, általa-

17 Más megítélés alá esnek ugyanakkor egy adott ország saját filmjei (nemzeti filmalkotások), amelyek közül nem egynek sikerül saját országában túlszárnyalnia az amerikai produkciók népszerűségét, ezek a sikerek azonban rendszerint megállnak az országhatárokon, és így az EU szakpolitikusi sem tudják ezeket az európai audiovizuális piac diadalaként emlegetni.



nos hatállyal megfogalmazza a film- és televíziós alkotások gyártási támogatásának uniós joggal való összeegyeztethetőségének alapvető szabályait. Ez különösen azért tűnt indokoltnak, mert a különböző EU tagállamokban sokféle rendszer működött e kulturális szektor támogatásnak céljával, azonban ezek többségét előzetesen nem nyújtották be az Európai Bizottsághoz jóváhagyásra, noha az állami támogatásokat tartalmazó nemzeti szabályozások esetében ez kötelező lett volna.

A Bizottság – egy hosszabb konzultációs szakaszt követően – végül 2001-ben adta ki az ún. **Filmművészeti Közleményt**¹⁸, amelyben meghatározta a filmgyártási támogatások uniós joggal való összeegyeztethetőségének alapelveit. Egy uniós tagország által nyújtott filmszakmai támogatásnak mindenekelőtt összhangban kell állnia az uniós alapszerződésekben meghatározott horizontális, azaz minden területre általánosan kiterjedő rendelkezésekkel. Ezek rendszerint az uniós jog, illetve az egységes piac alapelveinek is tekinthetők, amilyen például a személyek szabad mozgása. Ez utóbival ellenkezik például az a tagállami rendelkezés, amely csak az adott ország állampolgárainak tenné lehetővé a támogatások igénybe vételét. Az Unión belül állampolgársága alapján senkit sem lehet kizárni a nemzeti filmtámogatási rendszer igénybevételéből. Ahogyan az sem írható elő, hogy egy támogatott filmelőállító a támogatást nyújtó tagállamban legyen letelepedettként a cégnyilvántartásba bejegyezve. (Arra viszont lehetőség van, hogy az elnyert támogatás tényleges folyósítását a támogató az adott tagállamban telephely létesítéséhez kösse – ahogyan ez a magyar szabályozásban is szerepel.¹⁹)

Ezen általános előfeltételeken túl a Bizottság négy olyan **speciális kritériumot** határozott meg, amelyeket kifejezetten az film- és televíziós alkotások gyártásának támogatásakor kell szem előtt tartani.

a) A támogatásnak **kulturális termék** létrehozására kell irányulnia. Azaz a tagállamoknak biztosítaniuk kell, hogy a támogatott produkció, megfelelő nemzeti kritériumok alapján kulturálisnak minősüljön. Ez utóbbi szabály alkalmazásakor az ún. szubszidiaritás elve érvényesül, vagyis a kulturális feltételrendszert közösségi szinten nem, hanem kizárólag tagállami szinten lehet meghatározni. Arra viszont már irányulhat a Bizottság vizsgálata, hogy a létezik-e olyan nemzeti szabály, amely alapján megállapítható az adott film kulturális jellege. (Ezért létezik több tagállam filmtörvényében valamiféle „kulturális teszt”²⁰.)

b) A Bizottság úgy ítélte meg, hogy az egységes piac szellemében korlátot kell szabni annak, hogy egy ország valamely film támogatása fejében teljes egészében magához kösse annak gyártását, vagyis lehetetlenné, vagy akár ellenérdekeltté tegye a producort abban, hogy a támogatás egy részét más tagállamban használja fel. Ezt nevezi az uniós versenyjog „territorializációnak”. Ezzel kapcsolatban a Bizottság a Filmművészeti Közleményben úgy rendelkezett, hogy a filmelőállító a film gyártási **költségvetésének 20%-át szabadon elköltheti más tagállamban** anélkül, hogy ezáltal a nemzeti támogatás mértéke csökkenne. Ez mind a közvetlen, mind közvetett támogatások esetén alkalmazandó, hiszen a „helyi költség” minimális mértékét sok esetben mindkét támogatástípusnál előírják. Egyes regionális filmalapok például az általuk a film gyártására juttatott közvetlen támogatás fejében gyakran előírják, hogy az alaptól kapott támogatás háromszorosát-öttszörösét kell elkölteni a filmgyártónak az adott régióban. Könnyen belátható, hogy egy alacsony költségvetésű film esetében ez akár a film teljes költségvetését is jelenthetné, ha nem létezne a territorializációra vonatkozó bizottsági korlátozás. A korlát a közvetett támogatások, vagyis a

18 A Bizottság közleménye a filmművészeti és más audiovizuális alkotásokkal kapcsolatos bizonyos jogi szempontokról, HL C 43., 2002.2.16., 6. o. A Közlemény állami támogatásokra vonatkozó részének hatályát az új közlemény elfogadásáig, de legfeljebb 2012. december 31-ig meghosszabbították.

19 Filmtörvény, 14. § (3) bekezdés i) pont

20 A magyar kulturális tesztéről részletesen a 3.2.1 pontban.



helyi költsékre vetített adókedvezmény rendszerek esetében is érvényesül (ahogy ezt a magyar rendszer ismertetésénél is részletezzük), oly módon, hogy a támogatás, ill. visszatérítés mértékének meghatározásakor a hazai költséghez képest legalább 20%-ban figyelembe kell venni – hozzá kell adni – a külföldön elköltött filmgyártási költséget is. A Bizottság szerint a territorializáció esetében áll fenn a legnagyobb veszélye annak, hogy az az áruk és szolgáltatások szabad áramlásának korlátjává válik, mivel helyhez köt bizonyos ipari-gazdasági tevékenységeket. Ezért ez a tagállami eszköz, bizonyos mérték fölött, túlmegy a szigorú értelemben vett „kulturális támogatás” fogalmán és alapvetően iparági célokat kezd szolgálni. Ez pedig szembe megy az Európai Bizottságnak a filmtámogatási programok szerepéről vallott elképzeléseivel.

c) Minden támogatási program sarkalatos pontja a **támogatási intenzitás**, vagyis hogy a projekt teljes költségvetésének hányad részét teheti ki a támogatási összeg. Annak ellenére, hogy az európai filmek költségvetése – különösen a kis országok nemzeti filmjei – szinte kizárólag állami támogatásból áll össze, az Európai Bizottság iránymutatása alapján a támogatás mértékének meghatározásakor **a költségvetés 50%-át kell felső határnak tekinteni**. A Filmművészeti Közlemény szerint ezt a kereskedelmi, üzleti szféra mozgósításának kívánalma indokolja, és annak elkerülése, hogy az európai audiovizuális piac és az azon jelenlévő művek versenye helyett pusztán a támogatások piaca, és a tagállamok által kínált kedvezmények közötti verseny alakuljon ki.²¹ Mindazonáltal a kis piaccal rendelkező tagállamoktól nem várható el, hogy minden filmjük esetében 50%-os támogatási plafont írjanak elő, ezért a Közlemény lehetővé teszi, hogy az ún. „nehéz” filmek, és az „alacsony költségvetésű” filmek esetében a támogatás mértéke meghaladja a költségvetés felét. A Bizottság jogalkalmazási gyakorlatában **„nehéz filmek”** különösen azok minősülnek, amelyek témájuk, vagy művészi megvalósításuk miatt nem képesek a forgalmazás során viszhhozni a gyártási költségeket.²² Ahogyan a „nehéz film” fogalmának, úgy az **„alacsony költségvetésű film”** definíciójának rögzítése is, a szubszidiaritás elve szerint, a tagállam feladata, természetesen a helyi jellemzők alapján (uniós szinten nem határozható meg, mi minősül alacsony költségvetésűnek, hiszen pl. míg Franciaországban 3 millió euró is alacsony költségvetésűnek minősül egy játékfilm esetében, addig Magyarországon ez a szám kevesebb, mint 900 ezer euró).

d) A leginkább vitatottnak a Közlemény negyedik speciális feltétele tekinthető, amely **megtiltja**, hogy a támogató kifejezetten a **filmgyártás bizonyos szakaszára adja a támogatást** (pl. utómunkára), vagy meghatározott filmkészítési tevékenységekhez (pl. vizuális effektusok gyártása) kösse a támogatás felhasználását. Tény ugyanakkor, hogy más módon az egyes régiók, vagy tagállamok megpróbálnak bizonyos speciális filmes tevékenységeket vonzani, ezt azonban a támogatások felhasználásának megkötésével nem érhetik el. Ezzel ugyanis a támogatás a Bizottság szerint nem elsősorban egy kulturális termék létrehozását szolgálná, hanem a filmkészítés valamely szakaszához, vagy típusához szolgáltatást nyújtó szektort támogatná, amely azonban az uniós versenyjoggal nem egyeztethető össze.

A Filmművészeti Közlemény szerint tehát alapelvnek tekintendő, hogy a filmelőállítónak szabad kezdet kell kapnia abban, hogy a film gyártási költségvetésének mely tételének finanszírozására fordítja a kapott támogatást. A territorializáció pedig csak olyan mértékben engedhető meg

21 Az utóbbi évek fejleményei egyébként éppen azt mutatják, hogy egy-egy ország audiovizuális és filmes ágazatának fejlődésére hosszabb távon éppen az általa kínált kedvezmények és támogatások hatnak, amely révén a kormányok befolyásolni tudják az országhatárokon belül gyártott filmes produkciók volumenét. Ha az iparág bízik az adott támogatási program hosszabb távú fennmaradásában, lassúbb megtérülésű, de magasabb hozzáadott értékű beruházásokra is hajlandó (amelyre a Magyarországon a 2005 óta beinduló stúdióépítési láz a legkiválóbb példa).

22 A Bizottság azt is elismeri, hogy a „korlátozott audiovizuális kapacitással”, és a kis nyelvi területtel rendelkező tagállamok nyelvén készült filmek nagy valószínűséggel minősülnek nehéz filmnek, ugyanakkor a Bizottság egyéb törekvései (pl. a MEDIA programban meghatározott támogatási célok) abba az irányba mutatnak, hogy ezen országok filmjei is szélesebb forgalmazási lehetőségekhez jussanak.



egy tagállam filmes támogatási rendszerében, ameddig az még az audiovizuális művek létrehozásához szükséges emberi erőforrások és műszaki szakértelem folyamatos jelenlétét szolgálja az adott területen (országban, vagy régióban), de a versenyt még nem torzítja.

A támogatási intenzitás meghatározásakor a közösségi programokból (MEDIA, Kultúra) szerzett támogatás nem minősül állami támogatásnak, így az a filmelőállító által biztosított saját forrásnak tekinthető. Ugyancsak nem tekintendő állami támogatásnak a televíziók által filmgyártási célra juttatott olyan források, amelyeket nemzeti jogszabályok előírásai alapján nyújtanak a filmelőállítónak, feltéve, hogy e juttatás a filmalkotással kapcsolatban valamilyen ellentételezéssel is jár a számukra.

Összefoglaló kérdések:

1. *Milyen általános feltételeknek kell megfelelnie a filmgyártási célú támogatásoknak az Európai Unió szabályai szerint?*
2. *Milyen szabály vonatkozik a támogatási intenzításra a Bizottság által kiadott Filmművészeti Közleményben?*
3. *Mit jelent a territorializáció, és milyen szabály vonatkozik rá?*

3. A magyar filmtörvény adókedvezmény rendszere

3.1. Az adókedvezményen alapuló támogatások helye a filmtörvény támogatási rendszerében

A filmtörvény megalkotásakor a jogszabály alkotóinak – a filmszakma képviselőivel egyébként egybehangzó – célja az volt, hogy új modell megfelelő arányban tartalmazzon normatív, vagyis törvényi rendelkezéseken alapuló, és ezért kiszámítható támogatási szabályokat. A törvény fogalmi rendszerében ezért jelent meg a normatív és a szelektív támogatásának fogalompárja, amely a közvetlen támogatások két típusát volt hivatott definiálni. A filmtörvény fogalmi rendszere alapján **szelektív támogatásnak** nevezzük az olyan támogatást, amely a filmalkotás jellemzőitől (így különösen forgatókönyv, költségvetés, művészi érték, a filmalkotás szerzőinek, alkotóinak és szereplőinek személye), vagy az egyéb támogatandó cél jellegétől függően, a támogató szervezet pályázat útján vagy egyedi kérelem elbírálását követően hozott döntése alapján illeti meg a filmelőállítót vagy az egyéb igénylőt. A szelektív támogatásban tehát – ha előzőleg rögzített pályázati feltételek alapján történik is – jelentős mértékben a döntéshozók szubjektív értékítélete érvényesül.

A **normatív támogatás** ezzel szemben a törvényben meghatározott, illetve a támogató szervezet által meghirdetett feltételek teljesítése esetén, kvázi automatikusan illeti meg az azt igénylő filmelőállítót. (A törvény két típusát nevesíti: az egyik, a filmalkotás nézőszáma vagy fesztiváldíja alapján a filmelőállítót, illetve a rendezőt illeti meg, a másik pedig bizonyos típusú filmek terjesztése után a filmterjesztőknek jár.) A filmtörvény előkészítésekor a filmszakmán belüli viták egy fontos kérdése az volt, a pályázati rendszeren belül milyen súllyal kell jelen lenniük a normatív támogatási elemeknek. Az egyik produceri szervezet kifejezetten azt képviselte, hogy meghatározott törvényi feltételek teljesítése esetén a pályázóknak automatikusan meg kellene kapniuk a tervezett film költségvetésének bizonyos százalékát.



Az igazi normatív elemet a támogatási rendszerben végül is az adókedvezmény által elérhető támogatás jelenti, amelynek segítségével egy filmalkotás költségvetésének 20%-a minden producer számára lényegében automatikusan elérhető. Ez lett a finanszírozási modellnek a törvény elfogadása óta a legszilárdabb eleme, amely egyetlen átmeneti időszaktól eltekintve²³, az államháztartási és kulturális politikai viszonyoktól függetlenül a filmkészítők számára folyamatosan rendelkezésre állt. Fontos tehát hangsúlyozni, hogy az adókedvezménynek korántsem csak a hollywoodi produkciónak Magyarországra csábításában van szerepe, hanem a nemzeti filmalkotások finanszírozásának előteremtésében is.

Összefoglaló kérdések:

Mi a különbség a normatív és a szelektív támogatások között a filmtörvény támogatási rendszerében?

3.2. A hazai filmszakmai adókedvezmény rendszer szabályai

A mozgóképtörvénnyel bevezetett adókedvezmény rendszer célja kettős: egyrészt Magyarországot Közép-Európa egyik legvonzóbb és legversenyképesebb filmgyártási helyszínévé tenni, másrészt új forrásokat teremteni a hazai filmszektor számára. Ezt a kettős célt Magyarország a filmtörvény révén egyidőben kívánta végrehajtani, a 20%-os támogatás bevezetésével kivételesen kedvező feltételeket nyújtva mindazoknak, akik úgy döntenek, Magyarországon kívánnak filmet forgatni. Az időközben eltelt évek során ugyan több ország lépett a miénkhez hasonló útra, és vezetett be valamilyen típusú filmes adókedvezmény rendszert, a 2004-es induláskor azonban kétségtelenül a magyar számított az egyik legkedvezőbbnek Európában.²⁴ Az adókedvezmény rendszer működésének már az első néhány hónapjában kiderült, hogy megfelelő ösztönző eszközökkel – egyszerűen a jelentős adómegetakarítás lehetőségével – a magántőke mobilizálható a filmgyártás támogatása érdekében. A rendszer kidolgozásakor nem volt vita arról, hogy egy olyan, a profit meglehetősen kis esélyével kecsegtető ágazat, mint a magyar filmgyártás, más módon aligha számíthat jelentősebb magánforrásra. A mechanizmus ugyanazon az elgondoláson alapult, mint a néhány más országban akkor már jó ideje alkalmazott modellek: az állam adókedvezmények révén közvetett módon támogatja a filmipart, azzal a szándékkal, hogy az így indukált filmgyártási célú költségek a járulékos ágazatokban meg többszöröződő megrendelések révén végül többlet adóbevételeket hoznak az államnak, amely folyamat végén az államháztartás pozitív egyenleggel zárhat.

A rendszer célja, hogy növelje a részben vagy teljes egészében Magyarországon gyártott filmek számát, ily módon erősítse a hazai audiovizuális ipart, növelje az ország produkciós kapacitását, a szektorban foglalkoztatott szakemberek számát, pozitív hatást gyakorolva a gazdaság egészére.

Az adókedvezmény rendszer mindezt úgy éri el, hogy

- a) visszatérítési lehetőséget kínálva arra ösztönzi a külföldi filmelőállítókat, hogy Magyarországra jöjjenek filmet készíteni, ily módon ugyanis csökkenthetik filmjük gyártási költségeit,
- b) többletforrásokat teremt a koprodukciók és a magyar filmek számára oly módon, hogy a magyar vállalkozásokat filmgyártási célú támogatásnyújtásra ösztönzi.

23 2008-tól az Európai Bizottság felfüggesztette a hazai filmtámogatási rendszert, mivel 2007 végén lejárt a filmtörvény elfogadása után jóváhagyott támogatási program hatálya, és az év végéig nem sikerült megállapodni Brüsszellel a filmtörvény Bizottság által is elfogadhatónak tekintett módosításáról

24 Az időközben – jórészt az Európai Bizottság felszólítására – végrehajtott módosítások ellenére a hazai rendszer meg tudta őrizni versenyképességét, az évek során jelentősen kibővülő filmgyártási infrastruktúra révén pedig egyértelműen újra az egyik legkedveztebb gyártási célponttá vált.



Az adókedvezmény rendszer segítségével Magyarországon kapható **támogatás (visszatérítés)** összege: a **magyarországi filmgyártási költségek 20%-a**. (Magyarországon történő gyártás-előkészítés, forgatás, utómunka a null-kópiáig) A támogatások forrása, a már tárgyalat adókedvezmény rendszerekhez hasonlóan, olyan magyarországi gazdasági társaságok adózás előtti eredménye, amelyek a magyarországi filmgyártás céljára nyújtott támogatásuk révén csökkenteni kívánják fizetendő adójukat.

Miért érdekelték a társasági **adót fizető vállalkozások** abban, hogy a filmgyártásba fektessenek? Az ilyen vállalkozások a támogatásuk összegével egyrészt csökkenteni tudják adóalapjukat, másrészt a támogatásuk összegével csökkenteni tudják fizetendő adójukat is, így módon jelentős mértékű adómegetakarítást érhetnek el. Az alábbi táblázat két elképzelt vállalkozás példáján keresztül szemlélteti az adómegetakarítási célú támogatás előnyeit. Mindkét példa szerinti cég 1000 egységnyi adózás előtti eredményt produkált, míg az első filmgyártási célú támogatást nyújt, a második pedig nem (19%-os társasági adóval számolva).

	Filmgyártási célú támogatást nyújtó adózó	Filmgyártási célú támogatást nem nyújtó adózó
Az adózó adózás előtti eredménye	1,000	1,000
Filmgyártási célú támogatás összege	100	0
Adóalap	900	1,000
Fizetendő adó	$(900 \times 0,19) - 100 = 71$	$1,000 \times 0,19 = 190$
Teljesített kifizetések összege	171	190
Megtakarítás	29	

Mit nyújt a rendszer a filmgyártóknak?

Az alábbi táblázat három különböző filmgyártó vállalkozás példáján mutatja be a rendszer előnyeit. Az „A” vállalkozás egyáltalán nem vesz igénybe magántámogatást, a „B” a filmgyártási költségvetésének 70%-át, a „C” filmgyártó pedig 80% költi el Magyarországon. Látható, hogy a legnagyobb költségmegtakarítás a „C” példában érhető el.

Filmgyártó	A	B	C
Filmgyártási költség	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Magyarországi közvetlen filmgyártási költség	0	600,000	800,000
Közvetett támogatás alapja	0	750,000	1,000,000
Elérhető közvetett támogatás (a magyarországi közvetlen gyártási költségek 20%-a)	0	150,000	200,000
A filmgyártót terhelő teljes filmgyártási költség	1,000,000	850,000	800,000



A rendszer sajátossága a „közvetett támogatás alapja” nevű sorban látható, amely a korábban tárgyalt „territorializáció” hatásait kívánja korlátozni, az uniós jogi szempontoknak megfelelően. Míg az uniós harmonizációt célzó törvénymódosítást megelőzően a 20%-os visszatérítést közvetlenül a magyarországi közvetlen filmgyártási költségekre kellett vetíteni, és az ennek megfelelő összeg minősült közvetett támogatásnak, addig 2008 közepétől az a szabály alkalmazandó, miszerint a költségvetésük kevesebb mint 80%-át Magyarországon elköltő produkciónak esetében a közvetlen magyarországi gyártási költségeket fel kell szorozni 1,25-tel. A jogalkotó így biztosítja azt, hogy a támogatás nemcsak a Magyarországon elköltött filmgyártási költségek után jár, vagyis a közvetett támogatás egy része (pontosan 20%-a) a külföldön felmerült gyártási költségekre is elszámolható.

Milyen produkciónak részesülhetnek az adókedvezmény alá tartozó támogatásokban?

A filmtörvény kétféle produkciónak különböztet meg az adókedvezmény szempontjából:

- a) **megrendelésre készült filmek** (bérmunka produkciónak): külföldi filmelőállítók által Magyarországon készített produkciónak, amelyek egy megbízott magyar filmgyártó vállalkozás közreműködésével készülnek
- b) **nem megrendelésre készült filmek** (koprodukciónak vagy magyar filmek): magyar filmelőállító vagy koproducer által, hazai támogatók pénzügyi közreműködésével készített produkciónak

Az első modell azon filmek támogatását szolgálja, amelyeknél a film költségvetése teljes mértékben biztosított (jellemzően a külföldi filmgyártó által), de a cél az, hogy a visszatérítés révén a magyarországi gyártási költségeket a külföldi filmkészítő csökkentse. Ebben az esetben a visszatérítésben általában közvetlenül a külföldi filmgyártó részesül, melyet a hazai adófizető vállalkozástól kap meg.

A második modell azon filmek támogatását szolgálja, amelyeknél a film teljes költségvetését a gyártók nem tudják biztosítani, ezért külső magánfinanszírozókat is be kívánnak vonni. Ebben az esetben a támogatást a produkciónak magyar filmelőállítója (koproducere) kapja meg a hazai adófizető vállalkozástól. A visszatérítést az adófizető mindkét esetben kizárólag adócsökkentési célból nyújtja a filmgyártónak. (Vagyis a támogatás fejében a filmre vonatkozóan semmilyen jogot nem szerezhet.)

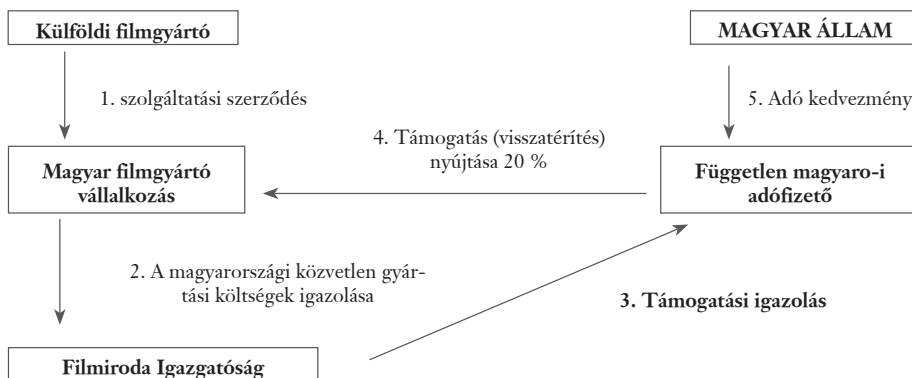
Összefoglaló kérdések:

1. *Milyen kedvezményt vehet igénybe a filmgyártás támogatója?*
2. *Mi az adókedvezmény alapja?*



3.2.1. Hogyan jut el a támogatás a filmgyártóhoz?

A) Bérmunka modell (megrendelésre készült filmek)



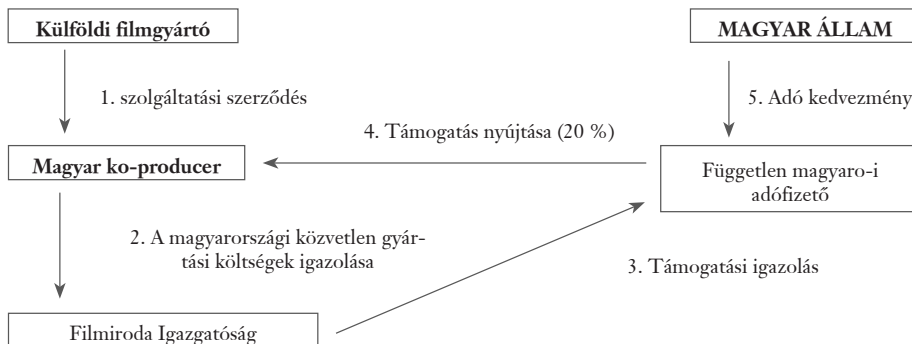
A feleket egymással szemben szerződéses kapcsolatok kötelezik.

A magyar filmgyártó vállalkozás vállalja:

- saját maga és a produkció regisztrációját a Filmiroda Igazgatóságnál,
- a külföldi filmkészítővel kötött szerződés szerint a film legyártásához szükséges szolgáltatások és javak megrendelését és nyújtását,
- a vállalt szolgáltatások magyarországi igénybevételét.

A magyar adófizető vállalkozás vállalja a magyarországi gyártás (vagy annak egy szakasza) befejezése és a támogatási igazolás Filmiroda általi kiadása után a magyarországi filmgyártási költség 20%-ának megfizetését a külföldi filmkészítő részére. A támogatást nyújtó magyar adófizetőt mind a magyar, mind a külföldi gyártó bevonhatja a konstrukcióba.

B) Koprodukciós modell (nem megrendelésre készült filmek)





A támogatási igazolás kiadásához (a támogatások teljesítéséhez) szükséges eljárás a mozgóképszakmai hatóság, azaz a **Filmiroda Igazgatóság** végzi. A Filmiroda a filmtörvényben meghatározott hatósági feladatok ellátásáért és az filmes adókedvezmény rendszer működéséért felelős államigazgatási szerv, amely

- **nyilvántartja** az adókedvezmény alá tartozó támogatásokat igénylő **filmalkotásokat**,
- **nyilvántartja** a magyar **filmgyártó vállalkozásokat**,
- **megvizsgálja** és igazolja a magyarországi **filmgyártási költségeket**,
- **kibocsátja** az adókedvezményre jogosító **támogatási igazolásokat**.

Az adókedvezményhez szükséges támogatási igazolás kiadását (és a film számára a támogatáshoz való hozzájutást) célzó eljárás menete a következőképpen vázolható fel:

- a) **Kérelmezési szakasz** – a magyar filmgyártó vállalkozás 8 nappal a hazai forgatás megkezdése előtt bejelenti a Filmirodánál a forgatás megkezdésének időpontját és a forgatás megkezdésétől számított 60 napon belül kéri a produkció nyilvántartásba vételét (a kérelemhez be kell nyújtania a filmtörvényben valamint a vonatkozó miniszteri rendeletben meghatározott dokumentumokat).
- b) **Nyilvántartásba vétel** – a Filmiroda nyilvántartásba veszi a filmalkotást, amely alapfeltétele minden további, a filmmel kapcsolatos hatósági eljárásnak.
- c) **Gyártási szakasz** – a magyarországi gyártási munkák elvégzése.
- d) **Ellenőrzési szakasz** – a magyarországi gyártás (vagy annak egy szakasza) befejezése után a filmgyártó vállalkozás kérelmére a Filmiroda megvizsgálja a produkció könyvelését. Ennek során meggyőződik arról, hogy a film benyújtott költségvetésében szereplő adatok, tételek megegyeznek a magyarországi forgatás során ténylegesen elköltött pénzüsszeggel (ez az igazolt költségvetés lesz ugyanis az alapja a támogatásnak, illetve a támogató által igénybe vehető adókedvezménynek).
- e) **Igazolás kiadása** – a Filmiroda az ellenőrzési szakasz lezárásaként megállapítja a magyarországi filmgyártási költségek igazolt összegét és ennek 20%-áról kiadja az adókedvezményre jogosító támogatási igazolást.
- f) **Támogatás teljesítése** – az igazolás átvételét követően a magyar adófizető vállalkozás teljesíti vállalt támogatási kötelezettségét a magyar filmelőállítóval kötött szerződése alapján. (Abban az esetben, ha egy bank, vagy más közvetítő vállalta a 20% előfinanszírozását, a produkció már előzőleg megkapta a támogatási összeget.)

Mikor kapja meg a támogatást a filmelőállító?

A támogatók akkor teljesítik a fizetést, ha biztosak abban, hogy az általuk nyújtott támogatás után adókedvezményben részesülnek – ennek biztosítéka a Filmiroda által kiadott támogatási igazolás. Mivel a támogatók számára csak a Filmiroda által igazolt gyártási költség utáni teljesítés jelent garanciát az adómegtakarításra – vagyis csak akkor nyújtják a támogatást, ha már megkapták a hatóságtól a támogatási igazolást – a filmgyártóknak **elő-finanszírozást** kell keresniük a gyártás előtti és utáni állapot közötti hiány finanszírozására. (Bankok és különböző befektetési alapok a törvény hatályaba lépését követően fokozatosan kezdték tevékenységüket ebbe az irányba is bővíteni.)



A filmtörvény és a hozzá kapcsolódó végrehajtási rendeletek részletesen meghatározzák azt is, mi minősül magyarországi **közvetlen filmgyártási költségnek**. Az általános szabály szerint ilyennek minősül az adott film költségvetésében szereplő olyan pénzügyileg teljesített, igazolt kifizetés, amely Magyarországon keletkezett adókötelezettséget, és amely megfelel a filmtörvény végrehajtási rendeletében foglalt egyéb feltételeknek. (Így például a jogdíj kifizetések, illetve a produceri díjak vonatkozásában egyaránt az a szabály érvényesül, amely szerint ezek a film teljes költségvetésének 4%-áig vehetők figyelembe, míg pl. az utazási költségek közül csak azok ismerhetők el, amelyek esetében a kiinduló állomás és a célállomás közül legalább az egyik Magyarországon van.)

A már ismertetett európai uniós szabályoknak megfelelően a filmtörvény normatív eszközökkel igyekszik garantálni azt is, hogy a támogatások során megfelelően érvényesüljenek a kulturális szempontok, és a kedvezmények végső soron csak kulturális tartalmak számára legyenek elérhetőek. Ezt szolgálja a filmtörvényben található **kulturális teszt**. A törvény kizár a filmalkotás fogalmából bizonyos tipikus televíziós műfajokat (pl. a hírműsort, a talkshow-t, a sportközvetítést, a reklámfilmet), így ezek értelemszerűen nem is támogathatók. Filmalkotás minősítésük ellenére nem támogathatóak a nyíltan, és túlzóan erőszakos, illetve pornográf tartalmú filmek, a szappanoperák, valamint a valóság-show-k. Ha a feltételek alapján egy film támogathatónak minősülne, a támogató szervezetnek alá kell vetnie a törvényben meghatározott kulturális tesztnek. E teszt alapján akkor kaphat támogatást az adott mű, ha a tesztben felsorolt feltételek közül legalább négynek megfelel, és eléri az ott meghatározott pontszámot. E tesztben a feltételek egy része kifejezetten kulturális jellegű, és az alábbi szempontokat értékeli. A filmalkotás

- témája kulturálisan jelentős történelmi, mitológiai, vallási eseményen alapul,
- szereplői kapcsolódnak az európai kultúrához, történelemhez, valláshoz,
- nemzeti vagy európai szokásokat népszerűsít,
- nemzeti vagy európai helyszínen, illetve kulturális környezetben játszódik,
- forgatókönyve irodalmi művön, vagy más kulturális értéken alapul,
- témája kulturális, szociológiai vagy politikai szempontból releváns,
- valamely fontos nemzeti vagy európai értéket tükröz,
- a nemzeti vagy az európai kultúra és identitás jobb megismerését szolgálja.

Ez a szempontrendszer, értelmezése során természetesen teret ad bizonyos szubjektív értékelésre, és sokszor meglehetősen tágan interpretálható fogalmakat használ, az Európai Bizottság számára mégis ez jelentette a garanciát arra, hogy a magyar filmes adókedvezmény kizárólag kulturális termékek létrehozásának támogatására irányul majd.

Összefoglaló kérdések:

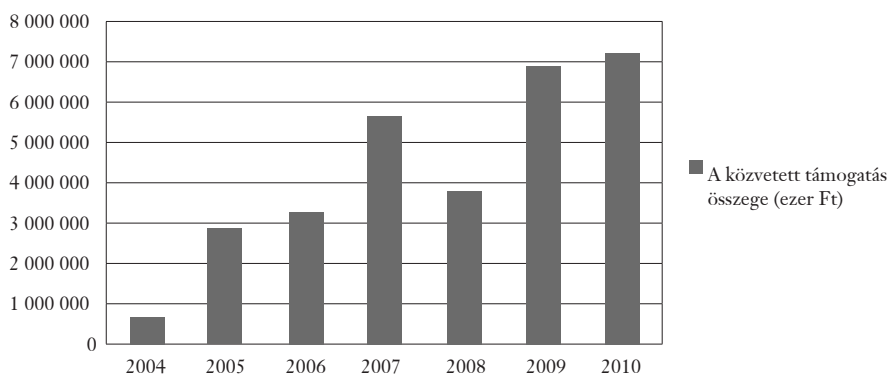
1. Mi a bér munka modell és a koprodukciós modell lényege?
2. Milyen eljárásban jut hozzá a támogatási igazoláshoz a támogató?
3. Mit jelent a kulturális teszt?



3.3. A filmtörvény mérlege számokban

Ha visszatekintünk a filmtörvény alkalmazásának elmúlt néhány évére, a legszembetűnőbb változás, hogy a magyar filmipar gyártási volumene (vagyis a hazai filmgyártásban elköltött pénz összege) a 2003-as kiinduló év óta a többszörösére növekedett. Természetesen a számok bűvölete nem terelheti el a figyelmünket arról a lényeges kérdésről, hogy a hazai gyártású filmek színvonala az ezredforduló óta hol is tart, és mennyire sikerült a magyar filmnek visszahódítania a közönséget, a pusztán gazdasági szempontokat figyelembe véve azonban a törvény elfogadását követő több mint fél évtized kétségtelenül sikeresnek mondható.

Míg az induló – nem teljes évben – a közvetett támogatások összege 632 millió forint volt, addig a következő évben (2005-ban) ez a szám már meghaladta a 2,82 milliárd forintot. Ennyi pénz áramlott tehát az adókedvezmények révén a hazai filmgyártásba, illetve ilyen mértékben nőtt a Magyarországon forgó bér munka-termékek volumene (amely 2005-ben elsősorban a Steven Spielberg által nagyrészt Budapesten készített München című filmnek volt köszönhető). Az alábbi ábrán látható, hogy a támogatások mértéke 2010-ben érte el a csúcst, amikor a kiadott adóigazolások összege több mint 7,29 milliárd forint volt. Ha ezt megszorozzuk öttel, megkapjuk azt az összeget, amelyet abban az évben Magyarországon filmgyártási célra költöttek (mind a hazai, mind pedig a külföldi produkciók).²⁵



4. Az előadóművészeti törvény adókedvezmény rendszere

Az előadóművészeti törvény a filmtörvényhez hasonlóan rendelkezik a társasági adókedvezmény-nyel igénybe vehető közvetett támogatásokról, amelyeket a Film- és Előadó-művészeti Iroda (mint eljáró hatóság) által nyilvántartott **előadóművészeti szervezet** vehet igénybe. Előadó-művészeti szervezetnek a törvény szerint az a színház, balett- vagy táncgyűttes, szimfonikus zenekar, énekkar, kamaraszimfonikus zenekar, illetve kamarazenekar minősül, amely alaptevékenységként előadóművészeti színház-, tánc- vagy zeneművészeti tevékenységet lát el. Az adókedvezmény igénybevételére ez eset-

²⁵ Forrás: Kulturális Örökségvédelmi Hivatal Filmiroda Igazgatósága



ben is az a hazai társasági adóalany jogosult, aki a Film- és Előadóművészeti Iroda által nyilvántartásba vett előadóművészeti szervezetet támogat. Míg a filmtörvény esetében a közvetett támogatás alapjául a film közvetlen magyarországi gyártási költsége, addig azaz előadóművészeti szervezet esetében a szervezet általános forgalmi adóval csökkentett tényleges jegy- és bérletbevétele szolgál.

4.1. A támogatási igazolás kiadásának eljárásrendje

Mivel a támogatási igazolás kiállításának alapfeltétele a jegybevétel ismerete, a **támogatott előadóművészeti szervezet** a támogatási igazolás kiállításához a támogatás évét követő január 31-ig a tárgyévi nettó jegy- és bérletbevételeiről **adatot szolgáltat** a hatóságnak. (A jegybevétel meghatározásánál az előadó-művészeti szervezet külföldi előadásából származó, a külföldi szerződő fél által kiállított igazolásban szereplő jegybevételt is figyelembe kell venni.)

A támogatás nyújtása az előadóművészeti szervezetek esetében abban is eltér a filmszakmai rendszertől, hogy a támogató itt szerződés alapján nyújtja a támogatást az adott színháznak, vagy zenekarnak, amely időben így mindenképp megelőzi a támogatási igazolás kiállítását (amely pedig az éves jegybevételi adatszolgáltatáshoz kötődik). A társasági adóalany támogató így a szerződés alapján, az abban meghatározott összeggel támogatja az adott szervezetet, majd a hatóság az előadóművészeti szervezet támogatója kérelmére a támogatás évét követő 60 napon belül kiállítja az **adókedvezményre jogosító támogatási igazolást**. A támogató pedig csak ezt követően tudja igénybe venni az adókedvezményt.

A rendszer rugalmasabbá tétele érdekében, a szervezet támogatója kérelmére a támogatási igazolás **év közben is kiállítható** a támogatás nyújtásáig időarányosan megvalósult tényleges tárgyévi jegybevétel alapján, több támogató esetén is annak legfeljebb 80%-áig, amennyiben a támogatási kérelemmel egyidejűleg a támogatott szervezet nyilatkozik a támogatásig időarányosan teljesült tárgyévi tényleges jegybevételéről. A támogatott szervezetnek igazolnia kell az Irodának, hogy a támogató a szerződésben vállalt támogatást teljesítette. A teljesítés igazolására szolgáló dokumentumokban szereplő összegeknek értelemszerűen meg kell egyezniük a támogató által a támogatási igazolásban feltüntetni kért összeggel.

Az Iroda által egy előadóművészeti szervezethez kapcsolódó, az adott évre kiadott, kedvezményre jogosító **támogatási igazolások összértéke nem haladhatja meg** az előadó-művészeti szervezet adott évi jegybevétele 80%-ának megfelelő összeget. Az egyes támogatók lényegében sorrendben „töltik fel” a **80%-os kvótát**, vagyis a beérkezett támogatási igazolási kérelmeket a hatóság érkezési sorrendben bírálja el. A hatóságnak nincs mérlegelési jogköre abban az esetben, ha a beérkezett kérelmek egy adott előadó-művészeti szervezet vonatkozásában túllépik a támogatott szervezet által benyújtott adatszolgáltatásban megjelölt tárgyévi jegybevételi összeg 80%-át, a kvótán felüli támogatás tekintetében az igazolási kérelem nem teljesíthető. Az igazolás akkor sem állítható ki, ha a támogatott szervezet nem tesz eleget a jogszabályban előírt, tárgyévi jegybevételre vonatkozó adatszolgáltatási kötelezettségének. E helyzet elkerülése és mindkét szerződő fél védelme érdekében a támogatási megállapodásokban szükséges a feleknek a jegybevétel-adatszolgáltatási kötelezettség teljesítésére vonatkozó garanciákat beépíteni, illetve ennek elmulasztása esetén visszafizetési kötelezettséget kikötni.



4.2. A támogatás, a támogatás felhasználására és az adókedvezmény igénybevételére vonatkozó egyéb szabályok

A társasági adókedvezményre jogosító támogatás törvénynek megfelelő meghatározása a támogatási szerződés elengedhetetlen része. A támogatási szerződésből ugyanis egyértelműen ki kell tűnnie, hogy a támogató a juttatást az előadóművészeti törvény szerinti adókedvezmény céljával adta. Ennek megfelelően társasági adókedvezmény igénybevételére jogosító **támogatásnak minősül** az a támogatás, amelyet a támogató az adóévben

1. visszafizetési kötelezettség nélkül nyújtott;
2. az előadóművészeti szervezet alaptevékenységéhez, előadóművészeti tevékenységéhez juttatva, vagyis a támogatásra kötött szerződés tartalma egyértelműen bizonyítja, hogy a közérdekű célt szolgálja, ezért ennek tényét is – akár konkrét program (pl. produkció, hangverseny), illetve projekt megjelölésével – rögzíteni kell a támogatási megállapodásban;
3. (pénzbeni) támogatás, juttatás, véglegesen átadott pénzeszköz és térítés nélkül átadott eszköz könyv szerinti összege, értéke, a térítés nélkül nyújtott szolgáltatás bekerülési értéke;

A filmes adókedvezményhez hasonlóan itt is érvényesül az a szabály, hogy a támogatás nem jelent az adótörvényekben meghatározottakon túl vagyoni előnyt a támogatónak, és **nem kaphat más ellenszolgáltatást** sem, továbbá a támogatott a támogatási szerződéshez kapcsolódóan nem tüntetheti fel a támogató nevét, és annak tevékenységére történő utalás sem történhet (tehát nem lehet szó a média- vagy reklámtörvény szerinti szponzorációról). A támogatónak se közvetlen, se közvetett módon nem származhat pénzügyi előnye az adományból. Így különösen a támogatott a támogatási szerződéshez kapcsolódóan nem tüntetheti fel a támogató nevét, és annak tevékenységére utalás sem történhet például az előadás, hangverseny kommunikációs és szóróanyagain, sem pedig a támogatott nyilvános szereplésin. E körbe tartozhat az az eset is, amikor a támogatás ellenszolgáltatásaként a támogatott produkcióra, hangversenyre a támogatott előadó-művészeti szervezet a támogató VIP vendégei részére térítésmentesen jegyeket, alkalmazottai részére pedig ingyenes előadásokat biztosít.

Mind a filmes, mind az előadóművészeti adókedvezmény esetében igaz, hogy a támogató a részére kiadott támogatási igazolásban szereplő összegig a támogatás juttatásának adóéve és az azt követő három adóév adójából veheti az adókedvezményt igénybe, a törvényben meghatározott mértékig.

Amennyiben az előadóművészeti szervezet az előadóművészeti tevékenységén kívül más tevékenységet is folytat, amelyből a támogatás alapjául nem szolgáló jegybevétele származik (pl. konferencia, divatbemutató, közművelődési, közgyűjteményi feladat ellátása, stb.) köteles az előadóművészeti tevékenységhez nyújtott támogatásról elkülönített nyilvántartást vezetni. A támogatás felhasználásáról az előadóművészeti szervezetek beszámolójának formai és tartalmi követelményeiről, a benyújtásával és elfogadásával kapcsolatos részletes szabályokról, továbbá az elszámolható költségekről szóló miniszteri rendeletben²⁶ meghatározottak alapján kell beszámolni. A támogatás terhére elszámolható költségek körét ez a rendelet szabályozza.

dr. Zachar Balázs

²⁶ 6/2010. (II. 4.) OKM rendelet



5. KULTÚRA ÉS MARKETING

A fejezet pozícionálása, amit nevezhetünk ráhangolódásnak is

Ez a fejezet a kultúra és a marketing kapcsolatáról szól. Arról, hogy ma már szinte egyetlen életviszony sem tudja kivonni magát a marketing hatása alól, így a kultúra sem. Az sem túlzó állítás, hogy a kultúra azon területek egyike, ahol az elmúlt évtizedekben a leglátványosabban jelentek meg és váltak meghatározóvá a marketing módszerei, és amelyet erőteljesen kerített hatalmába a marketing megközelítés. Ezt a folyamatot szokták a kultúra piacosodásaként is emlegetni, és e fejlemény élesztette újjá a kultúra áru természete körüli hol élesebb, hol higgadtabb vitákat. E viták mára elcsendesedni látszanak, nem feltétlen azért, mert a kételkedők, - elsősorban a kulturális élet szereplői - megszerették a marketing eszközrendszerét, hanem, mert az élet túllépett a diskurzuson: aki ma a művészeti életben ismert és anyagilag sikeres kíván lenni, kénytelen egyúttal a piaci szokásokhoz, az „új világtrendhez” alkalmazkodni, s tudomásul venni a marketing megkerülhetetlenségét.

A kultúra és a marketing néhány alapvető találkozási pontjáról, összefüggéséről szól e fejezet. Nem a kulturális marketingről. A kulturális marketing ugyanis lefedi a - legtágabban értelmezett kultúra - „eladásának” teljes spektrumát és minden aspektusát, tehát egy fejezetben nehezen lenne bemutatható.

Itt a marketing és kultúra találkozásának szükségszerűségéről lesz szó és arról, hogy néhány alapvető marketing intézmény, fogalom és technika mit jelent s miként értelmezendő a kulturális életben. A fejezet bemutatja, hogy a klasszikus marketing pillérek, a sokat emlegetett „P” betűk, miként helyezik más alapokra a kultúra értékesítését, s arról, néhány alapvető marketing kommunikációs csatorna mire, hogyan használható a kulturális termék sikeres piaca vitelében és hosszú távú piacon tartásában.

S még egy fontos alapvetés: a kultúra fogalmát nem értelmezi se e könyv, se e fejezet. Értsük alatta mindazt, amit az „utca embere” ide tartozónak ért a huszonegyedik század elején. A legkülönbélebb művészeti ágakat ugyanúgy, mint a könyvkiadást vagy az oktatást. Az előadóművészetet ugyanúgy, mint a művészeti élet szerveződéseit és intézményeit, múzeumokat vagy oktatási intézményeket.

1. Kultúra és marketing

1.1. Mi az a marketing?

A marketing a huszadik század végétől a mindennapi életben is az egyik leggyakrabban használt fogalom. Mindenki ismeri, mindenki ért valamit alatta, mindenki a hatása alatt áll (de ezt nem mindenki tudja vagy ismeri el). Azon kifejezések közé tartozik, amelyet szinte minden nyelv a világon ezzel a szóval illet.

A marketingnek megszámlálhatatlan definíciója született az elmúlt egy évszázad során. A definíciókban vannak elemek, amelyek e szót megszületése óta elkísérték, összességében mégis azt mondhatjuk, a világ elmúlt évtizedeit jellemző különösen gyors változások miatt a fogalom is jelentős átalakuláson ment át. Komplex és teoretikus megközelítések helyett, álljon itt egy megjegyezhető, érthető, nagyon praktikus értelmezés, amelyet egy ízig-vérig gyakorlati szakember Sergio Zyman,



a Coca-Cola Company egykori marketing igazgatója, visszavonulása után írott könyvében²⁷ sokszor emleget és a marketing leglényegibb meghatározásának tart: **minél többet adjunk el, minél több embernek, minél gyakrabban.** S hozzáteszi még, hogy mindezt a *lehetséges legmagasabb áron*, hisz a végső cél a profit maximalizálás. (Igaz ez még az ún. non-profit szférára is, mert ott sem a veszteségtermelés a cél, hanem a megtermelt haszon ismételt visszaforgatása a szervezetbe.)

Ugye pofon egyszerű? Ha már egyszer megszűntek a termelés technikai korlátai, szélesítsük a termékeinket vásárlók körét (ami nem azonos a használókkal!) a végső határokig, és vásárlóinkat próbáljuk rávenni az ismételt, minél gyakoribb vásárlásra. Ennek a törekvésnek a mind rafináltabb és kifinomultabb eszközrendszerét testesíti meg a marketing, amely időközben kiterjedt mindenre, ami a piacon eladható, így a „hagyományos” árukon kívül, akár egy ötletre, egy mozgalomra (zöldek), egy törekvésre (fenntartható fejlődés) vagy egy természetes személyre (David Beckham, Luciano Pavarotti) is.

**Marketing földközelből:
minél több eladás
minél több embernek
minél gyakrabban.**

De nem szeretnék senkit megfosztani egy pontosabb, tudományosabb és átfogóbb – bár a fenti megközelítéshez hasonlóan szintén vitatható – definícióban való elmélyüléstől sem. Ezért idézem az Amerikai Marketing Szövetség formális definícióját 2004-ből, amelyet a szakma legnagyobbban tartott alakja Philip Kotler is idéz Marketing menedzsment címmel 2006-ban kiadott szakkönyvében²⁸: „*olyan szervezeti funkció és eljárás, amely a vásárlók számára értéket teremt, kommunikál és közvetít, valamint az ügyfélkapcsolatokat oly módon ápolja, hogy azok a szervezetek és az érdekelt személyek számára egyaránt hasznot hajtsanak.*”

Melyek e definíció lényegi elemei?

- a marketing önálló szervezeti (menedzsment) funkció
- középpontjában a vásárló, azaz a szolgáltatást igénybe vevő áll
- nem pusztán disztribúció, hanem plusz értéket is ad a vásárlónak
- minderről beszél is, azaz ösztönzi és segíti a vásárlói döntést
- s célja még, hogy a vásárlás ne egyszeri aktus maradjon

1.2. Kereskedelem vagy/és marketing?

Kereskedelem? Marketing? Legtöbbször szinonimaként használt fogalmak. Helytelenül. Legalábbis a hatvanas évektől kezdve a két tevékenység gyökeresen más irányt vett és más tartalmat nyert. **Kereskedelmi** tevékenységet végezve **eladunk valamit, marketing** tevékenységgel **rábírnunk** valakit a vásárlásra. A kereskedelem – a vásárló szempontjából – sokkal inkább egy körülhatárolható aktus, a marketing egy szerteágazó, komplex folyamat. A termelő tevékenység, a „gyártás” technikai korlátainak eltűnésével az igazi kihívás az előállított áru eladása. A vevő megtalálása, tájékoztatása, érdeklődésének a felkeltése és vásárlásra való rábírása.

²⁷ Zyman, Sergio (1999) : The End of Advertising as we know it (p. 44)

²⁸ Kotler, Philip & Keller Kevin Lane (2006) : Marketing-menedzsment (p. 39)



A kereskedelem a termelő-disztribútor világa, aki elad.
A marketing a vevő világa a termelő-disztribútor szemével,
aki ráveszi a vevőt a vásárlásra.

Kereskedelem	→	eladás
Marketing	→	vásárlás

Ezt a folyamatot foglalja össze a marketing AIDA modellje.

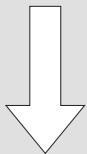
A azaz awareness – becsempészni a potenciális fogyasztó horizontjába a terméket

I azaz interest – felkelteni a fogyasztó érdeklődését, azaz izgalomba hozni a fogyasztót

D azaz desire – szerzési, birtoklási vágyat ébreszteni a fogyasztóban,

A azaz action – cselekvésre késztetni a fogyasztót, arra rávenni, hogy nyissa ki a pénztárcáját

➤ **AIDA**
fogyasztó horizont
izgalom
birtoklási vágy
tettek



A marketing mindenütt jelen van, egyre többször érezzük úgy, hogy a minket körülvevő életviszonyok semelyikét sem hagyja érintetlenül, s messze túlnőtt azon, hogy pusztán értékesítési technika legyen. Valóban így van, erről tanuskodik a fent idézet Kottler definíció több eleme. Ráadásul körülbelül két-három évtizede kilépett saját medréből, hátrahagyva pusztán értékesítés támogatói funkcióját és berobbant minden területre: a kultúrába, az egészségügybe, az oktatásba, és mára a személyes kapcsolatokba is.

De ne szaladjunk ennyire előre. A marketing nem annyira új jelenség, mint amennyire hajlamosak vagyunk annak hinni. Sok-sok évszázad árutermelése és árucseréje a termékről szólt, az volt az univerzum középpontjában. A nyersanyagok beszerzése, a gyártási technológia feltalálása és „hadrendbe állítása”, a gyártókapacitás és képzett munkaerő biztosítása, tehát elsősorban a termék **létrejöttéhez** köthető, **materiális** meghatározottságú feltételek megteremtése, és az erre való koncentráció volt a sikerhez vezető út záloga. A termelés- és termékorientációhoz az **eladásorientáció** kapcsolódott. A siker titka a hatékony termelés volt, az eladás inkább technikai-logisztikai feladatok megoldását jelentette egy, a piaci oldalról nagyrészt hiánnyal jellemezhető helyzetben. Az áru és a vásárló egymásra találása a **kereskedelmi tevékenység** keretein belül zajlott.

A fordulat a „materiális” korlátok eltűnésével következett be – köthetnénk ezt a történelmi pillanatot akár az első masszív túltermelési válságokhoz is. Valahol a huszadik század elején járunk, amikor kiderül, hogy nem minden adható el automatikusan a piacra kerülő, legyen akármilyen jó minőségű is. A marketing megszületése ekkor érhető tetten. Megjelenik a vásárló, mint tényező és elindul az a folyamat, amely nagyon rövid idő alatt a *vevő kegyeiért*, majd *gondolataiért*, végül pedig az egész **személyiségéért** folyó harcba torkollik. Az üzleti siker már nem elsődlegesen a termelési képességek fejlesztéséről szól – az persze lényeges, de magától értetődő alaphelyzet – hanem a vásárlói döntések **totális** befolyásolásáról. Ezért kap



központi szerepet a kommunikáció, ezért indul robbanásszerű fejlődésnek a reklám a média világában. S ezzel magyarázható, hogy a marketing szó másik szinonimájaként máig sokan a reklámot használják.

A marketing a növekedés orientált piacgazdaság működésének motorja. Legfőbb célja a fogyasztás folyamatosságának fenntartása – végső soron a termelés folyamatosságának fenntartathatósága érdekében.

1.3. Miért marketing?

A termelési korlátok lényegi megszűnésével, a gyártás és az értékesítés tömegessé válásával, a növekedésre építő gazdasági modell mindenhatóságával kifejlődő fogyasztás vezérelte társadalmak, röviden, a **fogyasztói társadalom** megszületésével és megerősödésével párhuzamosan szükségszerűen alakult ki az értékesítésnek is egy, a korábbtól gyökeresen különböző módszere.

Nem pusztán eladunk és nem pusztán vásárolunk többé, e fogalmak eredeti és évezredekken át ismert tartalma ugyanis nagyrészt „elsődleges” emberi igények kielégítésére születtek. A kiindulópont alapvetően a szükséglet volt, amit minél teljesebben ki kellett elégíteni. A kereskedelem a szükséglet *kielégítéséről* szól, a marketing a szükséglet **generálásáról**. A marketing célja a vágy felkeltése, új igények megfogalmazása, sőt létrehozása, majd tömegessé tétele. A marketing előtti időkben eladtuk a fogkrémet, mert a szájhigiénia az életünk részévé vált. A marketing vezérelte fogyasztói világban a fogkrém nem pusztá fogápolási eszköz, hanem fehérit, baktériumot öl, fogínyvérzést csillapít, nikotin nyomokat tüntet el, lehetetel javít, fogzománcot erősít,- végső soron hozzájárul személyiségünk alakításához azzal, hogy az ápolts és egészséges szájon keresztül önbizalmat ad.

A marketing a piacvezérelte, tömegtermelésre épülő és a szüntelen növekedés kényszerpályájára került gazdaságok motorja. Az egyre növekvő termelés produktumát, egyre növekvő számú (fogyasztóvá lett) embernek lehet csak eladni, s lehetőleg mindezt egyre gyorsabban, nagyobb forgási sebességgel kell tenni. Ezt biztosítja a marketing. Ahol tömegtermelés van, ahol a termelői oldal folyamatosan lényegesen nagyobb kimenő teljesítményre képes, mint amennyit a befogadói oldal automatikusan fel tud venni, törvényszerűen van jelen az a technika, amely a választásban segít, a döntéshez vezető mentális utat rövidíti le és könnyíti meg, újabb és újabb igényeket és vágyakat ébreszt.

Az imént vázolt folyamat nem csak a termékek, hanem a szolgáltatások területén is lezajlott, sőt a szolgáltatások területén különösen fontos szerepet játszik. A szolgáltatási szférában ugyanis az észlelésnek, az érzékelésnek (percepció), azaz az egyénben lezajló szubjektív folyamatoknak lényegesen nagyobb szerep jut a vásárlói döntések meghozatalakor, mint a tárgyiasult, objektív tulajdonságokkal (termékjellemzőkkel) bíró termékek világában. Erre hamarosan bővebben kitérünk, hisz a kulturális termékek nagyrészt szolgáltatás természetűek.





1.4. Kultúra és marketing?

A két fenomen összeférhetősége – vagy inkább összeférhetetlensége – különösen Kelet-közép Európában a mai napig diskurzus és éles viták tárgya. Ennek számos történeti, kulturális és elvi oka van. Mi foglalkozunk e helyütt kizárólag az utóbbiakkal, azzal mi lehet az alapja a két fogalom össze nem egyeztetetőségét képviselők gondolkodásának:

- a kultúra produktuma természeténél fogva egyedi, „szent és emelkedett”, a tömegtermékek sztenderdizáltak, reprodukálhatók és sokszorosíthatók
- a marketing tömegtermékek értékesítésére született, míg a kulturális termékek értékesítése speciális körülmények közt történik
- a marketing pénzről és profitról szól, a művészet termékeinek értéke pénzben nem, vagy elsődlegesen nem pénzben fejezhető ki
- a marketing az üzleti világ része, a művészet nem.

Marketing és kultúra egymás megszenteltetésének veszélyét elsősorban a kulturális élet művész szereplői hajlamosak vizionálni. „*Példátlan az a szegycmentjes nyüzsgés, megalázkodás, ügyeskedés, eszeveszett kapcsolatkeresés, az aluljárókban és útkeresztveződésekben erőszakoskodó koldusok, hajléktalanok viselkedését megszegyénítő mutatóvány, ... amit gátlástalan művészek, menedzserek, jó szándékú protektorok adnak elő a pénzarisztokrácia fogadó- de inkább előszobáiban.*”- mondta a magyar kulturális élet egyik meghatározó véleményvezére Petrovics Emil zenészerző egy interjúban²⁹. Márta István a Művészetek Völgyéről úgy fogalmaz, hogy a program „*egyedisége és besorolhatatlansága miatt a hagyományos és bevált marketing-pr stratégiák a Völgyben sorra csődöt mondtak, hisz igazán se gazdasági, se politikai érdek nem kapcsolható fesztiválunkhoz.*”³⁰

Pedig üzlet és művészet találkozása, sőt egymásra utaltsága nem korunk újdonsága, csak korábban, lévén nem tömeges, illetve nem intézményesített jelenség volt, nem alakultak ki szakmai szabályai, nem tanították, nem intézményesült. Egyszerűen jó üzleti vénával és helyzet felismerő képességgel megáldott művészek egyéni akcióinak számítottak. Georg Friedrich Handel nem véletlen Londonba, a pénzvilág akkori egyik központjába költözött. Itt tudott vállalkozói tőkéből – akkoriban a „klasszikus zene” tömegszórakoztatás volt - társulatokat létrehozni, énekeseket és zenekarokat szerződtetni. Zsidó témájú oratóriumaiival – Saul, Sámson, Judas Makkabeus – megnyerte a zsidóságot, a Messiás bevételeiből árvákat támogatott és nem felejtette el kiszolgálni az uralkodói házat, azaz a politikát sem (Koronázási Anthemek, Dettingeni Te Deum a brit hadsereg franciákon aratott 1743-as győzelme tiszteletére). Nem mellesleg mindeközben remekműveket komponált és sokat keresett. 1759-es halálakor komoly vagyont hagyott hátra.

A tudatos márkaépítés történeti előzménye, - amely ma a művészet marketing egyik legizgalmasabb területe-, már a 19. század közepén tetten érhető, mégpedig Liszt Ferenc, pontosabban titkára, az első művészeti menedzsernek is tekinthető Gaetano Belloni személyében. „*Az ő szervezésében zajlottak... minden idők legnagyobb és legjövödelmezőbb turnéi. Moszkvában egy*

29 Magyar Hírlap 2003. július 12.

30 Kreatív online 2008. március 14.



*bét alatt annyit keresett, amiből házat lehetett venni. Mire visszatért Párizsba Lízstnek negyedmillió frankja volt letétben Rothschildnál. Gazdag volt, híres és körülrajongott...*³¹

S ha az imént művészet és üzlet egymásra utaltságáról esett szó, a fenti példák után, ahol a művészet, konkrétan a művész profitált az üzleti-politikai élet megszólításából, nézzük meg az ellenkező irányú kapcsolatot, amikor az üzleti világ híz hasznát a művészetből. Jó példa erre a mecenatúra intézménye, amelynek egyik hajtóereje születésétől fogva a személyes image vagy márka építése. Ne menjünk vissza ezúttal sem a régmúltba, mondjuk a Medici családig, hanem csak a 19. századi Oroszorszáig. Ahogy az Egyesült Államoknak megvoltak a legendás mecénásai – a Carnegiek, a Rockefellerek, úgy Oroszországnak is: „*Tretjakov, a textilmogul alapította Moszkva leghíresebb galériáját, híres képgyűjtő volt és számos fiatal festőt támogatott, ...Alekszej Bakrusin a színbázi relikviáikért rajongott, ő alapította a Színbázmúzeumot.*”³². S mindez miért? Image javítás céljából. Az említettek mind kereskedők voltak. Márpedig Osztrovszkij orosz drámaíró a kereskedők világát a sötétség birodalmának nevezte, amivel „*az orosz irodalom nagyjai, Tolsztojtól Gogolon, Csehovon és Turgenyevon át teljesen egyetértettek. Szinte versengtek egymással, hogy melyikük tud ellenszenvesebb és simlisebb kereskedőfigurát teremteni*”³³.

A könnyebb és populárisabb műfajok nagyobb közönségük és társadalmi beágyazottságuk, könnyebb recepciójuk, a szórakozáshoz való közvetlenebb kapcsolódásuk miatt kezdettől fogva „piaci természetűbbek”. A Rolling Stones, a Beatles vagy a musical, mint műfaj kezdettől fogva a közönségből élt. A cirkuszi előadás újjászületését például nem túlzás egyenesen a marketing szemléletű termékfejlesztéshez és eladáshoz kötni: az 1984-es alapítású kanadai Cirque du Soleil esettanulmány lehet e tekintetben. 20 előadással, azaz társulattal, egyszerre több produkcióval járják a világot, 4000 alkalmazottjuk van és megalakulásuk óta közel 100 millió ember látta a produkcióikat³⁴.

Kultúra és marketing a 21. században kéz a kézben jár

Összefoglaló kérdések:

1. *Hogy definiálta Sergio Zyman a marketinget?*
2. *Mi a kereskedelem és mi a marketing lényege?*
3. *Jellemezze a vásárlói döntést az AIDA modellen keresztül.*
4. *Miért tekinthető a marketing a piacgazdaság motorjának?*
5. *Mennyiben és miért van a művészet a marketingre utalva?*

2. A marketing építőkövei kultúrára szabva

Minden szervezet, intézmény, - igaz ez a kulturális szerveződésekre is - élő organizmus, amelynek a működését külső és belső tényezők határozzák meg. E fejezet elsősorban a külső környezet néhány olyan eleméről szól, amelyek jelentős hatással vannak az üzlet alakulására, a cég életképességére, fejlődésének ütemére és tervezhetőségére. Ugyanakkor olyan szakmai alapfogalmakkal, építőkövekkel is megismer-

31 Lebrecht, Norman (2000): Művészek és menedzserek (p. 64)

32 Himelstein, Linda (2009): A vodkakiárály (p. 125)

33 Himelstein, Linda (2009): A vodkakiárály (p. 66)

34 <http://www.cirquedusoleil.com/en/about/faq/faq.asp> (2010. július 12.)



tet, amelyek egy gazdálkodó szervezet önértékeléséhez szükségesek, és amelyek nélkül a marketing alapú gondolkodás elképzelhetetlen. Következzék tehát a marketing egyszeregy dióhéjban:

Amivel e fejezetben megismerkedhet

- HIPI
- 4P, 4C vagy 7-8 P, marketing mix
- USP avagy termékélőny
- pozicionálás
- STEEP analízis
- SWOT analízis

TERMÉK

Mielőtt e fogalmak lényegi tartalmával és szerepével megismerkedünk, nem kerülhetjük meg a termékről való gondolkodást. Termék-e a kultúra produktuma, ha igen, ugyanúgy viselkedik-e mint bármely más termék (egy mosópor, egy üveg bor vagy egy gépkocsi) vagy pedig vannak specifikumai?

2.1. A kulturális termék

Mit nevezünk terméknek? Mit szolgáltatásnak? Miben különbözik a kettő?

Ha termék, akkor tárgy, valami, ami megfogható. Lehet **tartós fogyasztási cikk**, olyan, ami hosszú életű, rendszertelenül és nem folyamatosan szerezzük be, és lehet napi fogyasztási cikk, amely gyorsan elhasználódik, gyakran vásároljuk. Ez utóbbit, közkeletű angol kifejezéssel FMCG-nek, azaz **Fast Moving Consumer Goods**-nak, szószerint „gyorsan mozgó fogyasztási cikknek” nevezzük.

A **szolgáltatás** is termék, minden tekintetben akként viselkedik, van azonban néhány megkülönböztető jegye. Ilyen, hogy **nem kézzelfogható**, hogy **elválaszthatatlan a szolgáltatást igénybevevőtől**, akinek sokszor még az előállításban való részvételére is szükség van (pl. fodrász vagy orvos esetében), s hogy **nem raktározható**, azaz az előállítása és a fogyasztása az esetek többségében egybeesik. Legfontosabb különbség azonban az emberi tényező kulcsfontosságú szerepe, a gépek termék előállításban játszott szerepével szemben illetve az ebből következően **nehézebben biztosítható sztenderdek, azaz változó jellege** – ahányszor „megszületik” a szolgáltatás, elvileg annyiféle lehet. E szolgáltatás karakterisztikumokat az angol HIPI rövidítéssel szoktuk összefoglalni.

HIPI

- H – Heterogeneity** (változékonyság)
- I – Intangability** (megfoghatatlanság)
- P – Perishability** (tárolhatatlanság)
- I – Inseparability** (elválaszthatatlanság)

Amint láttuk a termék lehet fizikai termék és szolgáltatás. A kulturális szféra jellemző produktuma a szolgáltatás „termék”, mégpedig legtöbbször ennek is a legkevésbé sztenderdizálható változata: egy színházi előadás, egy koncert, egy fesztivál, egy kiállítás, egy film vagy egy képzés, egy tanfolyam,



egy könyv. De ezek is termékek. A kulturális szféra termékei. Az esetek egy részében sorozatszerűen előállított, tömegesen, hosszabb időn keresztül értékesített termékek. Ilyen a színház repertoár előadása, a film, a könyv vagy egy iskolai képzés. Az esetek másik részében teljesen egyedi, sorozatszerűen nem reprodukálható termék, mint egy festmény, egy szobor, egy gálaelőadás.

2.2. A 4 + 3 P és a 4C

Egy vállalat vagy intézmény önmeghatározásának marketinges koordináta rendszere csupa „p” betűvel kezdődő angol szó köré épül. Ezek mentén lehetséges egy gazdálkodó szervezet alapvető üzleti jellemzőinek a megfogalmazása, ezek a fogalmak képezik az ún. **marketing mix** alapelemét, azokat az eszközöket, amelyeket a vállalat marketingcéljai eléréséhez használ.

A kulturális szféra is termékeket hoz létre, meghatározott igények kielégítésére, jól definiálható termék paraméterekkel, a profitábilis értékesítés szándékával. A termék tulajdonságairól (*product*), hozzáférhetőségéről (*place*), áráról (*price*) ugyanúgy érdeke tájékoztatni potenciális vevőit (*promotion*), mint bármely más fogyasztási cikk gyártójának vagy forgalmazójának.

A marketing tudomány máig négy főpillér köré épül, ez pedig az úgynevezett négy P, amely igazodási bázispontokat és építkezési fundamentumot 1960-ban Jerome McCarthy amerikai professzor rakta le, s azóta e” négyes” a marketing legalapvetőbb és megdönthetetlen paradigmájává vált.³⁵

Termék (Product) – amit gyártok
Ár (Price) – amennyiért értékesítek
Csatornák (Place) – ahol értékesítek
Kommunikáció (Promotion) – ahogy rábeszélem a vevőt

A szolgáltatási szektor jelentős megerősödésével, majd a fogyasztói társadalmak GDP-jének a szolgáltatások felé való fokozatos eltolódásával, tehát a szolgáltatási tevékenység dominánsá válásával párhuzamosan értelemszerűen jelentek meg olyan új meghatározó elemek a marketing rendszertanában, amelyeket a szolgáltatások sajátos természete hívott életre. Ezek közül hármat, egyes tankönyvek négyet tekintenek a marketing alap 4 P-jével egyenrangúnak. Ezért beszélünk a szolgáltatási szektorban plusz 3 vagy 4 P-ről.

Ezek közül 3 P mindenképp a szolgáltatás marketing kanonizált eleme lett. A szolgáltatást kitálalók, létrehozók, nyújtók, - az emberek (*people*), maga a szolgáltatás menete, az a folyamat, ahogy a szolgáltatás létrejön (*process*), és az a környezet, amelyben a szolgáltatás megtörténik s amelynek az esetek többségében meghatározó szerepe van a termék pozicionálására, minőségére (*physical evidence*). Gondoljunk csak arra mennyire más egy opera előadása egy patinás operaházi épületben vagy egy alkalmi szabadtér színpadon, illetve egy díszes kiállítású könyv és egy papírborítású könyv különbözőségére.

A hely szelleme és adottságai a művészeti termékek esetében sokszor a termék lényeges tulajdonságainak, értékképző elemeinek egyike: Bayreuthi Ünnepi Játékok a wagneri színház koncepcióval és a bayreuthi épülettel, vagy a Művészetek Völgyének sajátos természeti környezete. Kulturális termék és fizikai környezete (a *physical evidence*) elválaszthatatlan

³⁵ Anderson, L. McTier & Taylor, Ruth Leshner : McCarthy's 4Ps: Timeworn or time-tested? *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer 1995



kapcsolatára nem is lehetne jobb példát találni, mint Wagner a Nibelung gyűrűje c. gigantikus négyestés ciklusát, amelynek előadását eredetileg csak a bayreuthi Festspielhaus épületében engedte volna.³⁶ Micsoda producer volt II. Lajos bajor király! „Neki köszönhetjük A Nibelung gyűrűjét és hálát kell adnunk Istennek, hogy ez a fura szeszély egy olyan ember fejében támadt, mint a király, még ha nem is teljesen épeszű” – írja Cosima, Liszt Ferenc lánya, Wágner felesége.³⁷ A hely és a „termék” egymásra utaltsága ez esetben fordítva is igaz: a Festspielhausban Siegfried Wagner végrendelete szerint csak és kizárólag Wagner operák adhatók elő – „In seinem Testament von 1929 legte Siegfried Wagner fest, dass nur Werke Richard Wagners in Bayreuth aufgeführt werden dürfen.”³⁸

Emberi tényező (People) – akik nyújtják (a „gyártók”)
Folyamat (Process) – időbeli és térbeli rendszer
Tárgyi elemek (Physical evidence) – a szolgáltatás tárgyasult elemei
Minőség (Productivity&Quality) – amit nyújt

A 4C

A legalapvetőbb marketing mantra a **4P** alapvetően az **eladó**, a **gyártó** szemszögéből mutatja be az üzleti stratégiát meghatározó marketing eszköztárat. Valószínűleg még sokáig a marketing gondolkodás alappillére marad, függetlenül attól, hogy egyre gyakoribb a **vevő** szempontú „**4C**”-és megközelítés, amikor is – értelemszerűen – négy „c” betűvel kezdődő angol szó segítségével írjuk le az alapkritériumokat.

A 4C felfogás szerint, a vevő szemszögéből nézve nem termék van, hanem egy problémájára vagy igényére megoldás (*customer solution* vagy *wants and needs*), nem ára van az általa vásárolt terméknek, hanem az neki valamennyibe kerül (*cost*), nem különféle helyek vannak, ahol a terméket eladják, hanem a konkrét hely, ahol ő a legkönnyebben hozzájuthat (*convenience*) s a kommunikáció komplex hálóján (*communications*) keresztül értesül a számára fontos részletekről, nem promóciókból. A 4C tehát rendszertanilag ugyanazt a logikát követi, mint a 4P, csak a nézőpontot változtatja meg 180 fokkal, amennyiben nem **gyártó-forgalmazó**, hanem **ügyfél-fogyasztó** szempontú neveket ad a marketing alapkategóriáinak.

Megoldás (Customer solution) – igényt elégít ki, megoldja a fogyasztó problémáját
Költség (Cost) – amennyibe kerül
Hozzáférés (Convenience) – ahol megvehető
Kommunikáció (Comms) – ahonnan és ami tudni lehet róla

³⁶ Giroud, Françoise (2003): A csodálatos Cosima (p. 109)

³⁷ Giroud, Françoise (2003): A csodálatos Cosima (p. 88)

³⁸ <http://de.wikipedia.org/wiki/BayreutherFestspiele> (2010. július 18.)



Vessük össze egy vidéki színház évadtervén a két megközelítést:

4 P		4C	
Termék (product)	A színház bemutatja a Hamletet, az Uri Murit és a Csárdáskirálynőt.	Megoldás (customer solution)	Mit látna szívesen a néző? Kik jönnének egy Shakespeare drámára, vagy egy operettre? A középiskolások Móricz tanulmányai miatt van-e igény egy Móricz előadásra?
Ár (price)	A színház előre meghatározza jegyárait a nézőtéri helyek alapján.	Költség (cost)	A színház elemzi, hogy mely darabnak ki a közönsége, kik a szereplők, mekkora a várható kereslet és e szempontok szerint, rugalmasan határozza meg a jegyárakat.
Értékesítési csatornák (place)	A színház jegypénztárában a nyitva tartási időben a jegyek megvásárolhatóak.	Kényelmes hozzáférés (convenience)	A színház jegypénztárának nyitva tartása alkalmazkodik a potenciális közönség vásárlási szokásaihoz s más helyszíneket is keres a jegyértékesítésre.
Promóció (promotion)	A színház hivatalos felületein és a műsorújságban hirdetik az előadásokat.	Kommunikáció (communications)	A színház a saját felületein és a műsorújságokon kívül, egyéb szokatlan vagy ötletes módon és helyeken is promótálja az előadást (pl. bevásárló központban kiállítja a darab jelmezeit).

A marketing p vagy c betűs építőelemeinek együttes alkalmazását nevezzük *marketing mixnek*. A mix szó legalább két fontos jellemzőjét fejezi ki a marketing gondolkodásnak. Egyrészt, hogy a négy (vagy hét-nyolc) alapelem valamilyen súllyal és szereppel – ami változó és terméktől, piactól, helyzettől, céloktól, stratégiától függ – minden esetben része a marketing módszertannak. Másrészt, hogy az építőelemek mindig hatnak egymásra, függnek egymástól, feltételezik egymást, hatásuk együttesen érvényesül.

2.3. A USP

Ha egy szót kellene kötni a marketinghez, az talán a **különbözőség** lehetne. Megkülönböztetés bármi áron. Elűtni a többiektől, kitűnni a tömegből. Ha lehetséges, a termékem valamely tulajdonságával. Ahogy a technológiákhoz, műszaki újdonságokhoz, egyáltalán bármely innovációhoz való hozzáférés egyre egyszerűbb – vannak, akik szerint Kína robbanásszerű fejlődését e megközelítés tökéletes és következetes alkalmazásának köszönheti – úgy tűnik egyre reménytelenebbnek az egyediség felmutatásának az esélye. Ma már nem valamely gyár vagy márka privilégiuma az ABS fékrendszer a gépkocsiban, a fluor a fogkrémben, a csökkentett zsírtartalmú tej vagy a beépített kamerás mobilkészülék. Különbözni egyre nehezebb, s a termékparaméterek gond nélkül való reprodukálhatóságával egyre inkább a marketing feladata lett olyan technikák kitalálása, amelyek eredmény mégis az lesz, hogy a vásárló felismeri a különféle gyártókat és a különféle termékeket.



A különbözőség, az egyediség jelölésére a marketing a *Unique Selling Point* (vagy Proposition), közkeletű rövidítéssel a **USP** terminológiát használja. **Termékelőny** néven is ismert, lényege, hogy minden versenykörnyezetben megmérettetett árúnak kell legyen **egy, esetleg két-három olyan tulajdonsága**, amely vagy nem létezik más konkurens termékénél vagy a versenytárs nem arra épít, nem azt tartja legfontosabb megkülönböztető értékének, nem azt emeli ki, nem arra építi kommunikációját.

A megkülönböztető jegy tehát ideális esetben magában a termékben rejlik – erre a művészet és a kultúra világában, annak egyedi jellege miatt nagyobb esély van, mint a napi fogyasztási vagy tartós cikkek körében. Ha ez nem lehetséges, ki kell választani egy a termék értékesíthetősége azaz piacképessége szempontjából lényeges tulajdonságot és e köré érdemes építeni az egész pozicionálási és kommunikációs stratégiát.

Minden légitársaság business osztályának kellékei a kényelmes ülések, a gazdag és jó minőségű ételválaszték, a fedélzeti szórakoztatás sokféle formája, a tisztálkodási és más kényelmi eszközök, mégis van amelyik kifejezetten a kulináris erősségekre, míg más a fizikai környezetre és komfortra, nagy sortávolságra, ágygá alakítható ülésekre épít. Előbbinek a jó fedélzeti konyha, utóbbinak királyi kényelem lehet a USP-je.

A kultúra világát nézve, egy szobrász, festő vagy képzőművész, író-irodalmár, zeneszerző esetében a USP adja magát: az adott művész személyisége, művészi világa, alkotói stílusa. Egy Andy Warhol vagy Szász Endre képet, egy Sosztakovics, Bartók vagy egy Philip Glass kompozíciót, egy Ady vagy Juhász Ferenc verset, egy Móricz Zsigmond regényt könnyű felismerni. Gondoljunk Karinthy Frigyes Igy írtok ti című remekére, ami pont az „írói USP-k” létre épít.

A musical műfajának önmagában egyfajta „USP-je” a színpadi látvány, a sok tánc és mozgás, a színes, változatos jelmezek, tehát ez a műfaj egyetlen konkrét darabjának nem lehet egyedi megkülönböztető jegye. Itt mást kell találni: egy fiatal, üstökösként feltűnt vagy épp ellenkezőleg befutott sztár színész-énekest (Dolhai Attila), egy nagypresztízsű szerzőt (Webber), egy erre specializálódott társulatot stb. De lehet a USP akár egy fogalom is, pl.a non-replika előadás, amint történt ez a Madách-színház Az operaház fantomja produkciója esetében vagy egy előadóhoz hozzánőtt szerző, mint Bogányi Gergely zongoraművész repertoárjában Liszt Ferenc és Chopin művei, vagy az egyes operaénekesekre, karmesterekre ragasztott jelzők, például „Wagner énekes” vagy „barokk – specialista”.

A USP annál erősebb minél markánsabb, egyedibb, és minél **relevánsabb** előnnyel kecsegteti a leendő vevőt. Ez a második feltétel egyenértékű az egyediség igényével, mert mit ér a különlegesség, ha a termékelőnyünk senki – de különösen a potenciális vevőink - számára nem bír relevanciával, mégpedig lehetőleg komoly relevanciával. A megkülönböztetés a marketingben sosem öncél, hanem piaci, versenyképességi szempontok által vezérelt.

2.4. A pozicionálás

A versenykörnyezet lényegéhez tartozik a sokaság. Minél több a játékos, annál nagyobb a verseny, annál több szereplő méregeti egymást, kémleli egymás szándékait, figyelni egymás lépéseit. A piaci szereplők



harcolnak a helyért a vevők agyában. Ahhoz, hogy a vevő felfigyeljen ránk, s ezzel agyába beférközzünk, hogy minél hosszabban emlékezetében maradjunk, valami izgalmas, csak ránk jellemző és a megcélzott fogyasztói kör számára fontos ismértve van szükség. Tudjuk, hogy ezt nevezzük USP-nek.

Innen már csak egy lépés a **pozíció**, azaz ahova a vevő a saját képzeletbeli fogyasztói térképén minket helyez. **Pozicionálásnak pedig azt a folyamatot nevezzük, aminek eredményeként a cég stratégiai alapon meghatározza saját kívánatos helyét a sokaságban és elhelyezi magát az adott termék- vagy cégekategória halmazában.** Ideális esetben a cég által elfoglalni kívánt pozíció egybe- vagy legalábbis nagyon közel esik a vevő érzékelésével, azzal ahogyan minket lát és amelynek eredményeképpen cégünket, termékiünket vagy márkánkat valahova helyezi más hasonló versenytárs termékekhez képest. A vevő érzékelését marketing terminológiával **percepciónak** nevezzük. Ez megjegyzésre érdemes szakkifejezés, sokszor fogunk vele találkozni. Azt fejezi ki, hogy mi van a fogyasztó fejében, mit gondol rólunk a fogyasztó, hova helyez minket a saját világban, és főleg mi alapján.

A pozicionálásnak mindig valamihez képest van jelentése. Önmagában pozíciót képezni és képviselni nincs értelme, ezért is nevezem szívesen a pozicionálást a **marketing relativitás elméletének**. Másik megjegyzésre érdemes jellemzője, hogy egyrészt ugyan kategóriaképző, mégis igazi jelentősége **kategórián belül** lehet. Egy BMW, Audi, Mercedes vagy Lexus azonos kategóriába tartozik – ezt nagyrészt eldöntik termékjellemzőik, paramétereik. Igazán izgalmas a kategórián belüli pozicionálás lesz, az, hogy a példaként hozott négy márká, miként különbözteti meg magát a másiktól, milyen helyet kíván elfoglalni a fogyasztó fejében. Ahogy hasonló kategóriába sorolható pozicionálást tekintve a Nissan, a Renault, a Fiat és a Ford, mégis mindegyiknek más az erőssége, más jegyekkel kívánja vonzóvá tenni magát a vevő szemében.

A pozíciónak többféle kifejeződési formája lehet. Ilyen például ideális esetben a cégszlogen. T-Mobile – „Együtt. Veled”, ami kifejezheti azt, hogy társnak tekintelek, mindig a közeledben vagyok, közös dolgaink vannak. Vagy az „Élmény! Minden tekintetben.”, a Műpa intézményi szlogenje. De lehet ilyen szerepe egy logónak is – elegáns, játékos, akár színében, akár formavilágában utalás az adott termékre vagy akár a konkrét USP-re, pl. a nemzeti színek használata a nemzeti légitársaságnál vagy a könyv és napocska a Libri logójában.

A pozicionálás első számú stratégiai feladat, bármely marketing stratégia kezdő, majd állandó igazodási pontja. Versenyhelyzetben, hasonló termékkel piacon levő szereplők között megkerülhetetlen. Tudatos előkészítő munkát, a versenytársak pontos ismeretét, saját magunk hosszútávú céljainak világos meghatározását feltételezi. Sokszereplős játéktér lévén teljes mértékben igaz ez a kulturális szférára is.

A Budapesti Operettszínház neve ugyan egy műfajra utal, de nyilvánvalóan a rövidség (ez is marketing szempont!) és a hagyománytisztelet okán. Logójának két szava ugyanakkor már a tevékenység műfaji megjelölésével részben pozicionálja is: operett és musical. Az Örkeny színház honlapján egy jó darabig a „Kihagyhatatlan” szó fogadta a látogatót, nyilvánvaló utalással a színház vágyott státuszára³⁹, ami nem fejezett ki pozíciót, tehát nem helyezte el a teátrumot a magyar színházi palettán.

³⁹ <http://www.orkenyszinhaz.hu> (2010. július 18.)



Egyelőre alig találunk magyarországi művészeti intézményt, amelyik valamilyen módon – mondjuk egy küldetés (mission statement) formájában – fontosnak tartaná, hogy bemutatkozásában utaljon megcélzott pozíciójára és ez jól jelzi a marketing alapok és szemlélet hiányát. Nem így a külföldi kulturális intézmények többségénél. A new yorki Metropolitan Opera honlapjának „Our story” címe alatt például ezt olvashatjuk: *“The Metropolitan Opera is a vibrant home for the most creative and talented artists, including singers, conductors, composers, orchestra musicians, stage directors, designers, visual artists, choreographers, and dancers from around the world. Known as the venue for the world’s greatest voices...”*⁴⁰ – ugye egyértelmű pozicionálás?

E tekintetben üdítő kivétel a Budapesti Fesztiválzenekar honlapja, ahol Fischer Iván idézetként, címlapra került az együttes küldetése:

“Egy zenekari zenész nem hivatalnok, hanem művész, és minden művésznek lebetőseget kell adni a kezdeményezésre és kreativitásra. Csak egy valódi művészekből kialakított zenekar – amely tökéletesen fegyelmezett csapatként muzsikál együtt – képes arra, hogy a művek tartalma a zeneszerző által megálmodott hőfokon szólaljon meg, és hogy a zene a közönségnek felemelő, mindenkit megérintő és szívenütő művészi élményt szerezzen. Ez a célunk, ezért hoztuk létre a Budapesti Fesztiválzenekart”. A BFZ megközelítése példás, mert

- van deklarált, nyilvánosan hirdetett küldetése,
- honlapjának első oldalán fenn, középen helyezi el, ezzel megadva a súlyát
- a zenekar első emberéhez köti – Fischer Iván szájába adva (idézőjel)
- tartalma mégha közhelyes is, elég konkrét (“a zenekari művész, nem hivatalnok...zenekar, amely tökéletesen fegyelmezett csapatként muzsikál... a közönségnek felemelő, szívenütő élmény”)

2.5. A STEEP és a SWOT analízis

Minden stratégiát gondos elemzésnek kell előkészíteni, amely segít meghatározni azt a közeget, amelyben a cég vagy intézmény létezni, működni fog az elkövetkező időben. Annak, hogy ezt az elemzést el tudjuk végezni minimum két előfeltétele van: ki kell találni, meg kell határozni azokat a szempontokat, amelyek alapján az elemzést végezzük és minél pontosabb és aktuálisabb információkat kell beszerezniünk azon szempontok elemezhetősége érdekében, amelyeket előzetesen definiáltunk. Az információk begyűjtésében segítenek a különféle kutatások, a kutatás tartalmának és irányának a meghatározásában pedig két alapvető – ismét angol betűszavakba foglalt – marketing módszertan, a STEEP és a SWOT analízis.

Valószínűleg a józan eszünk alapján is meg tudnánk határozni azt a koordináta rendszert, amely mentén a stratégiai irányok meghatározását megelőző vizsgálatot végeznénk. Az elemzés tárgya lenne minden bizonnyal

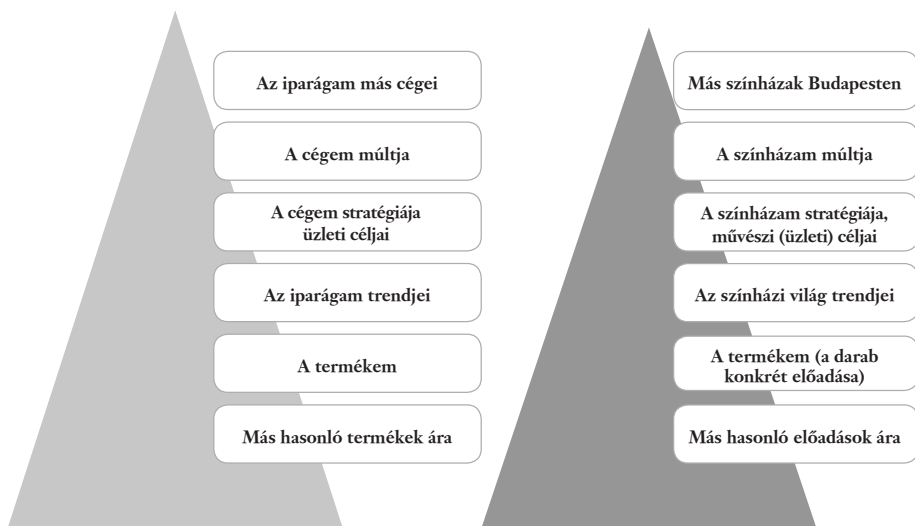
- a saját intézményünk és a saját termékünk (több szempontból)
- az idő dimenzió: a múlt és a jövő, továbbá
- a közeg, azaz iparágunk és szereplői.

40 <http://www.metoperafamily.org/metopera/about/ourstory.aspx> (2010. július 18.)



Ez a megközelítés konkrétsága ellenére, annyira általános, hogy működik bármely iparág, termék, terület, cégméret esetén. Egy fogyasztási cikket gyártó vállalkozás és egy színház esetében valahogy így festene a párhuzam:

A marketing a szempontok rendszerezése, az elemzés strukturáltsága és állandó módszertanának kialakítása érdekében alakította ki a STEEP és SWOT koordinátákat. Az előbbi elsősorban a makrokörnyezetet vizsgálja, az utóbbi a vállalkozás, az intézmény szűkebb közegét, tehát a mikrokörnyezetet.



A STEEP esetében 5 szempont kerül górcső alá:

- **Social** – a szociális, a társadalmi viszonyok
- **Technological** – a technikai, technológiai lehetőségek, adottságok
- **Economical** – a gazdasági, üzleti környezet
- **Ecological** – a természeti környezet
- **Political** – a politikai, szabályozói, jogi, kulturális közeg

A SWOT analízis önmagában két megközelítést egyesít:

azokat a szempontokat, amelyeket a vállalat, intézmény vezetése befolyásolhat

- **strengths**, azaz a vállalkozás, a termék erősségei és
- **weaknesses**, azaz gyenge, sebezhető pontjai

továbbá azokat, amelyek nagyrészt a vállalkozás befolyásán kívül esnek

- **opportunities**, azaz mindazok a lehetőségeket, amelyek a működést segíthetik és
- **threats**, azok a veszélyek, amelyek bármi módon megnehezíthetik vagy kiszámíthatatlanná tehetik a sikeres piaci fellépést.



2.6. Az árképzés

Az árképzés az üzlet egyik legfontosabb stratégiai eleme, mert ezen keresztül realizálódik a munka, a befektetés eredménye. Ez a P, azaz a „price” pénzt hoz, míg a másik három P nagyrészt költséget termel, azaz pénzt visz.

A józan ész ezúttal is egyszerű megoldást kínálna: összeadni mindazt a költséget, amibe a termék – így pl. a művészeti produkció – került, megfejteni egy tisztességes haszonnal s ezt visszaosztva az eladható termékmennyiségre, meghatározni az árat. Ezt a módszert nevezik **költségelvű** árképzésnek és a legritkább esetben a járható út. Miért? Mert a termék eladhatóságát minimum két másik markáns tényező befolyásolja: a portéka iránti kereslet (**keresletelvű** árképzés) és a hasonló, tehát konkurens termékek ára (**konkurenciához igazodó** árképzés). Az, hogy mennyire keresett a termék, s az, hogy hányan kínálják ugyanazt vagy hasonlót, ugyanazon a piacon, ugyanakkor a vásárlói körnek.

Árképzési elvek	
Költségelvű	Versenyelvű
Keresletelvű	Differenciált

Vegyünk egy nagyon egyszerű példát, egy koncertet, konkrétan egy zongoraestet. A termékiünk egyetlen személy, a zongorista és művészete. Költségeink a következő főbb elemekből állnak össze:

- a terembérlet
- a művész honorárium
- kommunikációs költségek
- egyéb költségek (jegynyomtatás, zongorahangoló, stb.)

Tegyük fel, hogy a fenti tételek együttesen ötmillió forintot tesznek ki. A terem befogadóképessége ezer fő. Egy tisztességes – 20%-os – haszonnal, hatmillió forintot kell „beáraznom”, tehát egy jegynek – az egyszerűség kedvéért differenciálás nélkül – hatezer forintba kellene kerülnie. Így működne steril környezetben a költségelvű árképzés.

De a környezet sosem steril, mert függ attól, hogy

- mekkora igény van az adott zongoraművészre (mikor lépett fel utoljára, milyen sikerei voltak, mik történnék körülötte stb.)
- mi a műsora a koncertnek
- hány hasonló kaliberű zongorista ad koncertet azokban a hetekben
- hol van a koncert
- milyen időszakban van (koncert szezonban vagy a nyár közepén)
- mennyit áldozok a kommunikációjára és az mennyire hatékony
- ...s lehetne még sok-sok befolyásoló tényezőt sorolni

Ha sok hasonló kaliberű zongorista hallható relatív rövid időn belül – tehát a felsorolt tényezők egyike – nagy súllyal esik latba, akkor a költségektől részben elszakadó **versenyelvű** ár-



képzés elve fogja a koncert jegyeinek árát meghatározni, ez esetben lenyomni. Míg az ellenkezője is megeshet, ha a potenciális közönség ki van éhezve egy szólistára, mert rég nem hallhatta akár a konkrét művészt, akár a műfajt – egy zongoraestet – akkor a **keresletelvű** árképzés a költségelvű árképzés szintje fölé is hajthatja az árakat. Az előbbi esetben lehet, hogy mindössze négyezer, míg az utóbbiban, akár hét-nyolcezer forint is lehet egy jegy.

A bevétel kiadás viszonyában – feltételezett teltház esetén – a konkrét példát véve ez úgy néz ki, hogy az ötmillió forintos költséggel,

- költségelvű árképzés esetén hatmillió forint
 - versenyelvű árképzés esetén négymillió forint
 - keresletelvű árképzés esetén hét vagy nyolcmillió forint
- jegybevétel áll szemben.

(A pontosság kedvéért érdemes megjegyezni, hogy a bevételt még adó és költségvonzatok – 20% Áfa tartalom, jegyeladási jutalék, ami lehet akár 15% is, és adott esetben 9% szerzői jog – terhelik.)

Fontos bevételnövelő eszköz a **differenciált** árképzés, amely nagyban hozzá járul a termék minél jobb eladásához, a koncert példát folytatva a teltházhoz. A differenciált árképzés, ahogy a neve is jelzi, különféle szempontok szerint differenciálja a jegyárakat, elősegítve ezzel a potenciális vásárlók jobb megtalálását, a nagyobb meritést, a jobb szegmentálást. Ilyen differenciáló tényező lehet, hogy a vevő mikor veszi a jegyet, hogy az hova szól, hogy hányat vesz, vagy hogy visszatérő vásárló-e.

Az ár meghatározás előtt mindenképpen érdemes rövid elemzésnek alávetni az aktuális piaci helyzetet, ennek ismeretében pozicionálni a terméket, és a lényeges – ár befolyásoló – szempontok mérlegelése után dönteni az alkalmazandó ársztratégiáról. Se helyütt is érdemes visszaidézni a kulturális termékek egy részének „romlandó” jellegét, azt, hogy nem raktározható, amiből árképzés tekintetében az következik, hogy gyakran megéri az ún. **last minute árazás** és eladás, mert például egy színházteremben minden egyes üresen maradt hely veszteség – hisz az előadás költségei addigra már adottak –, így az áron alul eladott jegyek is bevételt hoznak. Erről bővebben az eladásösztönzés részben lesz szó.

2.7. Az értékesítés és szegmentáció

Végül ejtsünk szót a disztribúciós csatornákról, arról, milyen lehetőségeket tartogathat egy jó értékesítési stratégia, tehát a harmadik P, a „place”.

A kulturális vagy művészeti termék jellemzően szolgáltatás, tehát nem gyártósoron vagy akár csak egyedileg előre előállított fizikai tárgy. Kivételek vannak, pl. egy már elkészült szobor festmény vagy egy könyv, ilyenkor módunk van előre, azaz a vásárlási döntést megelőzően megnézni, megvizsgálni, értékelni mit kínálnak számunkra. Az előadóművészetek esetén, amikor vásárlói helyzetbe kerülünk, többnyire a reményt vesszük meg (**reményvétel**). Bízunk abban, hogy egy általunk elképzelt szolgáltatást kapunk: egy jó előadást, egy színvonalas képzést, egy tartalmas tárlatvezetést, egy nívós koncertet.



Az értékesítés folyamata gyakran, bár nem kizárólagosan, egylépcsős, az előállító (aki jogilag a produkció gazdája) adja el a vevőnek. Ez eltér a fogyasztási cikkek értékesítésétől, ahol ez jellemzően három lépcsőben történik: a gyártótól a nagykereskedőnek, onnan a kiskereskedőnek, aki végül eladja a vevőnek. Ez a modell a kulturális szférában a könyvkiadásban fedezhető fel, ahol alapesetben a kiadó a nagykernek értékesít, az a kiskernek (könyvesbolt) s a könyv onnan kerül az olvasóhoz. A színházak, koncerttermek vagy koncertszervezők, múzeumok, közvetlenül értékesítik az „ígéretet” a vásárlónak. – általában egy darab papír formájában, amin a termék főbb paraméterei találhatóak. Ezt nevezik **direkt értékesítésnek**, ami még akkor is ezen értékesítési forma jegyeit hordozza, ha az intézmény nem saját jegypénztárában, hanem bizományosi értékesítőn vagy interneten keresztül ad el. Vannak generális jegyirodák is, ahol sokféle produkcióra lehet jegyet váltani, de a kulturális-művészeti szférában a többlépcsős, indirekt eladás nem jellemző, míg pl. a zöldség-gyümölcs vagy a tejtermékek piaca jellemzően nagy-és kiskereskedői láncolaton keresztül értékesít, e termékkörben tehát az számít kivételnek, ha a termelő saját portékáját árulja.

Nézzük meg **ki, kinek, mikor és hol** értékesít a kulturális szférában? Generális szabályokat nehéz megfogalmazni, mert más az értékesítés módja, azaz e kérdésekre különböző a válasz a könyvkiadásban, a filmiparban és a színház- vagy hangversenyszervezés világában. Az értékesítés gyakran a szolgáltatás majdani igénybevételének a helyszínén történik, a mozi, a színház, a koncertterem, a múzeum jegypénztárában. A színházak, koncerttermek saját honlapján történő értékesítése is általában valamelyik nagy forgalmazó rendszerének a használatával működik, hiszen ez, a fizetés miatt, jelentős informatikai háttérrel, banki kapcsolatokat feltételez, amit a kulturális intézmények önmaguk nem tudnak sem kiépíteni, sem szakszerűen és biztonságosan működtetni. Ugyanakkor vannak generális, intézmény független jegyértékesítő portálok, például a Broadway jegyiroda Budapesten (www.broadwayjegyiroda.hu), amely fizikailag, jegyértékesítő helyként is létezik, vagy a kizárólag interneten keresztül értékesítő „Jegymester” (www.jegymester.hu), illetve a Culturall nevű osztrák portál, ami nevében is jelzi, hogy mindenes: „Culturall bietet Ihnen die Möglichkeit, Tickets für kulturelle Veranstaltungen direkt im Internet zu buchen”⁴¹

Ezzel a „ki ad el” kérdésre is többé-kevésbé válaszoltunk, többnyire közvetlenül a kulturális termék létrehozója (vagy megbízottja) : a színház, amelyik a produkciót színpadra állítja, a koncertszervező, aki rendezi a koncertet, a kiállítást rendező múzeum, a fesztiválszervező. Vannak művészeti ágak, ahol a direkt értékesítés mellett nagyobb szerepet kap az indirekt is: a festő vagy szobrász nem csak a műtermében hanem galériákon keresztül is elad. S végül vannak kulturális termékek, amelyekhez az erre specializálódott boltokban – könyv, vagy helyszíneken – mozi juthatunk hozzá, egyszerre több helyen, mert sokszorozhatók és tárolhatók, azaz inkább termék-, mint szolgáltatás jegyekkel bírnak.

Jegyértékesítés formái

Közvetlenül az intézmény

Internetes jegyértékesítő portál

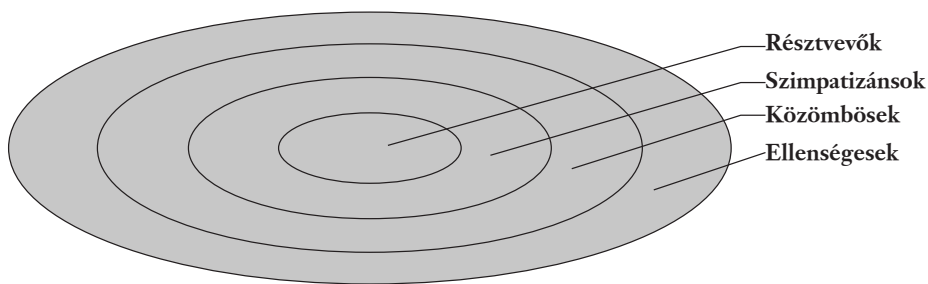
Az intézmény honlapján át értékesítő portál

Közönségsszervező-bizományos

⁴¹ <https://www.culturall.com/docs/186> (2010.július 22.)



Ki és kinek értékesíti a kultúrát? Egyre több embernek, egyre több kulturális vállalkozás. A kultúra tömegessé vált, nem rés piac (*niche market*) és már rég nem csak az elit kultúrát értjük alatta, hanem tömegek szórakozását (*mass market*): egy filmet, amelyet tízezrek néznek meg egyetlen napon, fesztiválokat, ahol százezrek fordulnak meg néhány nap alatt, vagy éppen tömegesen látogatott kiállításokat. Ekkora tömeget már érdemes, lehetséges és a marketing eszközszer hatékony használata miatt szükséges is szegmentálni. Ha nem is szegmentálást, de kultúra specifikus kategorizálást ismerhetünk meg Keith Diggle könyvében.⁴² A brit szerző „Attenderek”-et, résztvevőket és „Intenderek”-et, szándékozókat, vagy szimpatizánsokat különböztet meg. Ez utóbbi kategóriát is kétfelé bontja, ’Indifferent’, azaz közömbösökre, és „Hostile”, azaz ellenségesekre. Az előbbiekből semmit nem vált ki a kultúra, kívül esik a horizontjukon, az utóbbiak inkább kultúra ellenesek. E felosztás azért érdekes, mert másként kell megszólítani a különböző csoportokat függően a kultúra iránti viszonyulásukhoz.



A „mikor értékesítjük” a kultúrát kérdésre a válasz összetett. A könnyebb és tömegesebb műfajokat az **impulzus vásárlás** jellemzi – mozi jegyet vagy fesztiválra napi belépőt leggyakrabban a szolgáltatás igénybevétele előtt közvetlenül vásárolunk, mert az erre vonatkozó konkrét döntés – melyik filmet, hol nézzük meg vagy az egyhetes fesztivál mely eseményén vagy napján veszünk részt – röviddel a vásárlás előtt születik. Ez alól kivétel például egy ritkán hallható, régóta várt sztár koncertje vagy egy drága, jelentősebb anyagiakat igénylő esemény. Az elit kultúrára és a jelentős anyagi ráfordítást igénylő kulturális termékekre azonban rákészülünk és jóval – nem ritkán hónapokkal – az esemény előtt biztosítjuk részvételünket. A kulturális életben egyáltalán nem ismeretlen jelenség olyan termék értékesítése, amelynek a „gyártása” – például egy színházi előadás próbája – a vásárláskor még meg sem kezdődött, amely nagyfokú bizalmat feltételez vevő és eladó között.

A kulturális termékektől nem idegen a sorozat jelleg, koncerteket, színházi előadásokat gyakran értékesítenek bérletes formában, mert ezzel a kultúrafogyasztó egy nekifutásra intézheti el a kulturális beszerzéseit, az intézmény pedig előre, tervezhetően jut biztos bevételhez. A vásárlás és a fogyasztás ilyenkor időben jelentősen elválik, esetenként egy teljes év telik el a kettő közt. Ne higgyük, hogy ez új jelenség, netán valamiféle marketing rafinéria. 1762-ben Bach legkisebb fia, Johann Christian, 15 hangversenyből álló sorozatot indított vállalkozási társigazgatójával Carl F. Abellel. Emiatt úgy emlékeznek rá, mint a bérleti sorozat és ezzel a koncertszervezés rendszerének feltalálójára.

42 Diggle, Keith (1984): Guide to Arts Marketing (p. 42)



Összefoglaló kérdések:

1. Milyen eltérő jellemzői vannak a szolgáltatás terméknek a fizikai termékhez képest?
2. Mutassa be a szolgáltatás plusz 3 P-jét egy konkrét kulturális terméken!
3. Miben különbözik a 4P és a 4C megközelítés?
4. Mi a USP jelentősége az értékesítésben?
5. Mondjon példákat USP-re és szerepére kulturális termékek kapcsán.
6. Mit nevezünk pozicionálásnak a marketingben?
7. Mi az összefüggés a pozicionálás és az éles piaci verseny között?
8. Mire szolgál a SWOT analízis?
9. Végezze el a STEEP analízist egy induló oktatási intézmény esetében.
10. Melyek a leggyakoribb árképzési módszerek?
11. Vesse össze egy szépirodalmi könyv és egy színházi előadás értékesítési folyamatát.

3. Marketing kommunikáció a kulturális életben

Elérkeztünk a marketing leglátványosabb, legizgalmasabb és legköltségesebb „P” betűjéhez, a promotion-hoz, ami a kommunikáció teljességét fedi, azt a komplex, sokszínű eszközrendszert, amely azt a célt szolgálja, hogy a kínált portékáról a megfelelő időben minél többen tudjanak, az minél kíváncsibban és izgalmasabban kerüljön a potenciális célközönség elé és ébresszen ellenállhatatlan vágyat megszerzésére. Ez a látszólag egyszerű feladat az intézmények szakember hiánya, konzervatív szemlélete és a tevékenység magas költsége miatt egyelőre a kulturális marketing visszafogott szetele Magyarországon.

A marketing kommunikáció hagyományosnak tekinthető csatornái mellé – ilyen a reklám, a szponzorálás, a public relations, a kiállítások-bemutatók, - nagy sebességgel zárkózott fel az eladásösztönzés, a direkt marketing, az eseménymarketing és az elmúlt évek friss fejleményeként az internet évről-évre bővülő eszközrendszere. Ezek integrált használatát a sikeres márkaépítés és az egyre erősödő kommunikációs zaj megköveteli, gazdagítva, ugyanakkor jelentősen megdrágítva ezzel a kommunikációs mixet.

Integrált kommunikáció	
Reklám	Public relations
Direkt Marketing	Eladásösztönzés,
Esemény marketing	Szponzorálás
Weblapok	Közösségi site-ok

A marketing büdzsén belül az elmúlt évtizedben ezért a kommunikációra betervezett összeg nőtt, komoly kihívás elé állítva a kulturális és művészeti intézményeket, ahol e célra korábban jelképes összeget fordítottak csupán. A piaci körülmények megjelenésével és a verseny kialakulásával azonban ez a helyzet tarthatatlanná vált és a nagyobb intézmények sorra kezdtek marketing kommunikációs stratégiát készíteni. Ebben a Művészetek Palotája járt az élen és hozott Magyarországon eddig nem ismert színvonalat, profizmust és igényességet. A Műpa márkaépítése, ezen belül vizuális arculata, akárcsak napi operatív taktikai kommunikációja tanulmányozásra érdemes.



3.1. Az arculat (*Corporate Identity*) és a vizuális arculat (*Corporate Design*)

A két fogalom közül az arculat (C.I.) az átfogó szélesebb fogalom. A szervezet személyiségét, identitását fejezi ki, amely a vizuális elemeken kívül a cég image-t, a megítélését, a maga által kialakítani kívánt és a róla kialakult képet is magában foglalja. A márkakép esszenciája.

A vizuális arculat (C.D.) alapelemei szolgáltatják azt a keretet, amely egy cég, egy intézmény minden marketing megjelenését fémjelzi, amiről az adott szervezet megismerszik, amiről beazonosítható és amely nem csak megkülönbözteti a piac más szereplőitől, hanem önmagában is sokat elárul saját magáról, hordozza az egész szervezet személyiségét, kifejezi értékeit. A cég aláírásának is szokás nevezni. A következő elemekből áll:

- embléma (nem szükségszerűen de leggyakrabban létezik, pl. a McDonalds sárga boltívei az ún. Golden Arch , vagy a Nike ismert pipája az ún. Swoosh)
- a színek (általában 1-2 fő arculati színe van egy márkának, pl. a McDonalds sárga-piros vagy a Raffei fen fekete-sárga, a Telenor-kék vagy a Vodafone-piros)
- a betűtípus (1-2 meghatározott betűtípus használata, pl. a Garamond és a Helvetica a Malévnél, a Magyar Rádiónál a Rotis Sans Serif az első számú, a Myriad Roman betűcsalád a másodlagos ún. kiegészítő betűtípus)

Nem a szorosan vett vizuális világ része (bár esetenként annak is), de alapvető identitás meghatározó elem még a

- cég szlogen („Just do it” - Nike, „Csak rólad szól” - Vodafone)
- az auditív azonosító (az öt hangból álló ún. Telekom jingle, a Malév azonosító zenéje vagy az egykori Pannon szlogenhez, az „élvonalhoz” sokáig kötődő jingle, azaz rövid hangsor).

A három vizuális alapelemből (embléma, színek, betűtípus) és sokszor a szlogenből áll össze az úgynevezett logó vagy logotípus, amely így együttesen, szigorúan kötött rendben és részletesen szabályozott módon testesíti meg a cég, intézmény aláírását, legalapvetőbb azonosítóját.

A vizuális arculati elemek szabályos használata minden más marketing kommunikációs eszköz esetében az origót jelenti.

Embléma	Cégaláírás elemek		Szlogen
	Szín	Betűtípus	

3.2. Reklám

Reklám alatt értjük egyrészt a hagyományos médiumokban (elektronikus és nyomtatott sajtó, közterület, mozi) közzétett klasszikus hirdetéseket, másrészt az internet nem web 2.0.-ás megoldásait pl. ilyen a banner.

A reklám primer kommunikációs célját tekintve lehet **termék** reklám és ún. **image** reklám. Ez a különbségtétel a márka alapú kommunikációval azonban elveszti értelmét, mert a legdirek-



tebb promóciós célú hirdetés is befolyásolja a márkaképet, így közvetve a hozzájárul a márka-építéshez és fordítva is igaz, egyre kevésbé engedheti meg magának egy szervezet, hogy tisztán, mindennemű értékesítési szándékot nélkülöző ún. image reklámot készítsen. Mégis, függően attól, hogy melyik elem van túlsúlyban az adott reklámban, nevezhetjük elsődlegesen promóciós vagy elsődlegesen image építő célú reklámnak. Ez utóbbit kulturális intézmények csak rendkívüli helyzetekben, például egy új márka bevezetésekor vagy egy teljes márkaváltás esetén engedhetik meg maguknak – ilyen eset volt, amikor a Magyar Rádió váltott arculatot 2007-ben.

Egy reklámkampány vagy akár csak egyetlen reklám elkészítésének megkezdése előtt meg kell válaszolni néhány alapvető kérdést.

Mi a közvetlen célja a hirdetésnek ?

- ismertség növelés (pl. hogy tudja mindenki, hogy létezik egy musical színház Budapesten)
- piacra lépés vagy új hír (újranílik a Zeneakadémia)
- egy konkrét esemény bejelentése és eladása (Leonardo di Caprio Hamletet játszik a Nemzetiben)
- egy szokásos üzletmenet szerinti termék megtámogatása (bérleteladás)

Kihez szólunk, kit akarunk elérni?

- már létező (törzs)közönségünket (résztvevők)
- a bizonytalanlankodó szimpatizánsokat
- a potenciális közönséget, piacbővítési céllal (indiferensek)
- esetleg a kultúrától idegenkedőket edukációs céllal (ellenségesek)

Mi a legfőbb mondanivaló és hogyan „jutunk el” hozzá?

- a USP pontos megfogalmazása
- a közölni kívántak megrostálása
- a mondanivaló egyszerű tálalása
- azaz KISS - keep it simple and stupid

Mekkora a büdzsé?

- a keret meghatározása
- annak a felmérése, hogy a rendelkezésre álló nagyságrend elegendő-e egy kampányra (minimum néhány hétig tartó és néhány médiumban való intenzív megjelenés minősül kampánynak) vagy csak egy-egy elhelyezésre

Reklám		
Mikor ?	Miért?	} mondunk
Kinek?	Hogyan	
Mit?	Mennyiből?	

A **médiamixet** több tényező határozza meg, amelyből - súlya és hatása miatt - kettőt kell kiemelten kezelni: a **büdzsét** és a **célcsoportot** tehát a rendelkezésre álló keretet és azt, kihez szólunk,



kiket akarunk elérni. Az egyéb médiamix meghatározó tényezők közé tartozik még például a kreatív koncepció, ami minél markánsabb vagy szokatlanabb, annál inkább kötődhet bizonyos médiumokhoz, így egy képi hatásra épülő kreatív, nem rádióreklám formájában fog megvalósulni. De befolyásolja a médiahasználatot a márkakép, a márkaértékek is, ezért tömegtermék – mondjuk egy öblítőszer vagy egy másodrangú pop énekes koncertje ne kerüljön egy presztízs lapba (Hamu és Gyémánt).

A reklám a legdirektebb, legfókuszáltabb és általánosságban legdrágább kommunikációs csatorna. A kulturális élet hagyományos terepe a **közterület**, ezen belül is az utcai plakátok és hirdető oszlopok. Nagy a meddőszórása, ezért sem image- és márkaépítésre, sem széleskörű informálásra (ennek, itt és ekkor van a koncertje) nem a legideálisabb médium. Utcai plakátokon – amely elsődlegesen a gyalogosan közlekedőket célozza meg – könnyűzenei eseményeket, opera- és színház előadásokat, kiállításokat szokás hirdetni, viszonylag kis, de koncentrált eléréssel. Az óriásplakát (billboard) már ritkábban használt felület, legfőképpen nagy költségigénye miatt, mert amíg plakát esetében már néhány tucat hely is „látható” lehet, óriásplakát kampány csak többszáz helyszínnel lehet hatékony ennek költsége viszont több tízmillió forint.

A **televíziós reklám** a kulturális kommunikációban elvétve fordul elő. Ennek oka megint csak a televíziós kampány óriási büdzsé igényében keresendő. Néhány alkalomra nem érdemes reklámfilmet készíteni, egy néhány hetes, viszonylag intenzív kampány pedig ismét sok tízmilliós nagyságrendet jelent, amelyet egy produkció vagy egy kiállítás, amelynek a teljes költségvetése esetenként alig több ennél, értelemszerűen nem bírhat el. A **rádióban** elhelyezett hirdetés összecsúszva olcsóbb, használják is esetenként kulturális szervezetek (pl. Budapesti Fesztiválzenekar, Nemzeti Filharmonikus Zenekar bérlet hirdetése, Szépművészeti Múzeum kiállításai), de itt is elsősorban azokat a rétegrádiókat engedhetik meg maguknak az intézmények, amelyek hallgatósága ugyan fogékony a kulturális üzenetre, de hallgatottságuk rendkívül alacsony (pl. MR3 Bartók rádió vagy a Rádiocafe), így közönségbővítésre nem igazán alkalmasak.

Az **internet** használatakor hasonló megfontolások merülnek fel, mint a rádiónál. Viszonylag olcsó, de a tömegsite-okat (pl. Index vagy Origo) leszámítva kisebb közösségek érhetőek csak el. Ennek ellenére itt aktívak a kulturális szervezetek, néhány kifejezetten kultúrára specializálódott nagy presztízsű internetes újságban (Fidelio, Port) rendszeresen hirdetnek, klasszikus banner formátumban, de különféle játékokkal, pr megjelenésekkel is, ez azonban már átvezet a következő kommunikációs csatornára.

3.3. Public relations

Pr alatt e helyütt, leginkább terjedelmi korlátok miatt, csak a nyomtatott, elektronikus és internetes médiumokban megjelenő, főszabályként harmadik személyek által készített cikkeket, híreket, hang- és képanyagokat értjük, hangsúlyozva, hogy ez az értelmezés a fogalom legszűkebb felfogása. Tágabban ugyanis ideértendő sok más – médián kívüli - ismertség növelő és reputáció erősítő eszköz is, a kulturális szférában például közönségtalálkozók, vagy edukációs célú ismertető (egy opera előadás előtt a műről való beszélgetés), amelyet nem harmadik személy – a sajtó munkatársa – készít, hanem maga a szervezet vagy intézmény, és tesz közzé akár közvetlenül akár a médiában, ingyenesen vagy fizetetten.



A pr elsődleges funkciója az **informálás**, a **meggyőzés** és a **hírnévépítés**. A reklám remek kiegészítője vagy önállóan alkalmazható eszköz. Míg a reklám alapvetően kreatív vizuális és audio hatásokra épít, a pr alapvetően a rációra hat, verbális eszközökkel. Tervszerű aktivitás annak érdekében, hogy valamely szervezet és közönsége közt létrejöjjön és tartósan megmaradjon az egymás kölcsönös (meg)értését és megbecsülését biztosító kapcsolat. Röviden: a tervszerű és tudatos **bizalomépítés** technikája.



A **pr menedzsment funkció**, igaz ez, sőt (!) különösen igaz művészeti és kulturális intézmények esetén. Egy pr státusz létrehozása nem garantál semmiféle pr tevékenységet, sikert pedig még kevésbé a vezetés aktív és elkötelezett részvétele nélkül. Nehezen megfogható, objektív paraméterek híján, bizalmi tényezőkre építő, könnyen megkérdőjelezhető tevékenység lévén, kiemelt szerepe van az intézmény első emberének vagy szűk vezetői körének. Egy Ioan Holender a bécsi Staatsoper igazgatója hosszúúideje fémjelzi az intézményt, egy James Levine karmester, zeneigazgató, a new yorki Metropolitan művészi arculatát, egy Wagner örökösé a bayreuthi fesztivált, Fischer Iváné a Budapesti Fesztiválenekarét vagy egy ismert nagynevű rektoré az egyetemét. Megszólalásaik minden más eszköznél markánsabban befolyásolják az adott intézményről alkotott képet.

A szakirodalom célját és tartalmát tekintve megkülönböztet **termék** pr-t és **intézményi** pr-t. Egyes felfogások ezt egy harmadik kategóriával, az ún. **edukációs** célú pr-rel egészítik ki.⁴³ Ez utóbbira jó példa a Magyar Állami Operaház premierjei előtt tartott egyórás ismertető előadások illetve a Műpa hasonló célú, koncert előtti beszélgetései a fellépő művészekkel, művészekről.

A művészeti életben a termék pr új produkciók, művek, bemutatók bejelentéséről, főbb paramétereiről (hol, mikor) és létrejöttük háttéréről szól. Tudatos pr munka esetén egy új termék pr bevezetése még a születése előtt megkezdődik – egy rendező vagy producer beszél a majdan forgatandó új filmjéről, egy szerző az épp megírás alatt álló darabjáról, egy szobrász a tervezett szobráról, a múzeumigazgató az elkövetkező évek kiállításairól. A pr munka lényege az érdeklődés folyamatos fenntartása, a mű, a produkció létrehozásának figyelemmel kísérése és a körülötte történő hírgenerálás.

Nézzük meg a pr működést egy konkrét (képzelt) példán. Herendi Gábor új filmet forgat.

- az ötlet megszületéséről számos interjúban beszél a rendező
- a szereplők kiválasztásakor megszólalnak a szereplők
- finanszírozási nehézségek támadnak, kisebb vita bontakozik ki a magyar film helyzetéről, a készülő film kapcsán sokan, sokféle megszólalnak
- szponzorok, támogatók kerülnek a képbe, ők megcsinálják a maguk publicitását, ami közvetve a film publicitása is
- elkezdődik a forgatás, nyomon lehet követni – tollal és kamerával – a forgatást, helyszíni beszámolókat lehet készíteni, „kis színesek” sokaságával

43 Diggle, Keith (1984) : Guide to Arts Marketing (p. 178)



- werkfilm készül, ami későbbi beharangozókban felhasználható
- közösségi oldalakon nyomon lehet követni a forgatást
- blogot ír a rendező, a producer vagy valamelyik színész
- elkészül a film, a bemutató bejelentése, ennek kapcsán újabb hírgenerálás
- merchandising (kurrens tárgyak piacadobása, pl. volt „Magyar vándoros” törülköző)
- a film zenéjének önálló kiadása, ennek bemutatása
- a bemutató esemény – képriportok, celebek, nyilatkozatok, nézettségi jóslatok
- kritikák jelennek meg, fórumok ,kommentek születnek

A pr rendkívül fontos technikája a **kapcsolatépítés** és a **kapcsolati háló** (network) létrehozása, fejlesztése, ápolása. Ez nagyrészt informális tevékenység, de sokszor formális keretek közt, amelyek megteremtése szintén a pr szakember feladata. Ilyen esemény lehet egy fogadás, egy party, egy ünnepség, egy közös ebéd, meghívás egy premierre. A lehetséges alkalmaknak csak a fantázia szab határt.

A kulturális pr eszköztár fontos részét képezik a **kiadványok**. Ezek lehetnek

- az intézményt bemutató brossúrák
- konkrét darabokat, produkciókat, ezek létrejöttét, szereplőit, tartalmát ismertető kiadványok, továbbá
- műsorfüzetek.

Szerepük általában nem korlátozódik az informálásra és az aktuális előadás bemutatására, hanem van egyfajta emléktárgy szerepük is, mert sokszor elteszik az élmények későbbi visszaidézésre. Erre kiváló példa a Magyar Állami Operaház új ismertetőfüzet sorozata. Kiállításuk is jó ha igényesebb, mert ezek a nyomtatott anyagok egyúttal az adott intézmény hosszútávú névjegyei is, bár manapság az intézmények – legalább is saját bemutatásukra, de programjaik és egyéb aktuális közölnivalóikra is - az internetet használják.

3.4. Internet

„A kultúraszolgáltatás rég nem ott kezdődik, hogy van egy ház, annak egy nagy kapuja, azt kinyitom, s aki bejön rajta, annak megmutatom, mim van. Hanem ott, hogy van egy honlapom, azt kinyitják, én meg már ott megmutatom, mim van.”⁴⁴ Ez az idézet tökéletesen jelzi az internet megnövekedett szerepét, azzal a kiegészítéssel, hogy a honlap csak egy lehetőség a hónapról hónapra bővülő netes eszköztárból a külvilággal való gyors és tömeges érintkezésre.

Foglaljuk rendszerbe az internet jelenleg felkínálta, leggyakrabban használt kommunikációs lehetőségeit:

- saját honlap
- hirdetés más site-okon, ezek lehetnek
- programsite-ok (www.port.hu)
- prémium kulturális site-ok (www.fidelio.hu)

44 Bárkay, Tamás : A kultúra hálójában, Népszabadság 2010. július 20.



- egyéb nagy (www. origo.hu) vagy tematikus site
- cikkek generálása más site-okon
- rovat szponzorálás
- fórumok, blogok
- közösségi site-ok
- keresőoptimalizálás

A nem teljeskörű felsorolásból is látszik, hogy az internet integrálja és a saját arcára formálja a legkülönbözőbb off-line eszközöket. A saját **honlap** a cégprospektusok gazdagabb és állandóan aktuálisan tartható formája, a reklám on-line leképeződése a **bannerek** különféle formája és technikája (pop-up, interstitial stb.), a PR nemcsak elektronikus újságok formájában, hanem a lényegesen kreatívabb és izgalmasabb közösségi site-okon és **blogokon, fórumokon** nyer új értelmet és a net interaktívvá válása révén vadonatúj kihívások előtt áll.

Az internet

- integrál számos hagyományos markom csatornát
- többoldalú (interaktív) kommunikációt biztosít (web 2.0)
- nemcsak tájékoztat, hanem azonnali vásárlást biztosít

Az internet a harmadik évezred első évtizedének a végére felfedezte saját magát és megtalálta a saját, csak erre a médiumra érvényes technikáit. Ilyenek a robbanásszerűen növekvő **közösségi oldalak**, ahol nemcsak természetes személyek, hanem cégek, márkák is saját profillal – esetenként többel – vannak jelen, és elkezdték kiépíteni saját rajongótáborukat, akikkel rendszeresen kommunikálnak. 2010 szeptember végén a Facebook-on a Nemzeti színháznak 1475, az Operettszínház egy profilján 2150, egy másikon 652 rajongója volt, ahol 2010 júliusában többek közt a következő hírt lehetett olvasni: „3 millió forint gyűlt össze az Operett musicalsztárjainak és a nézőknek köszönhetően Szendrőládnak a jótékonyági gálán. A pénzt Szöcs Géza kulturális államtitkár adta át a borsodi település polgármesterének”⁴⁵. Kell ennél hatásosabb, olcsóbb, hitelesebb és egyszerűbb pr?

A másik sajátosan netes lehetőség a **keresőoptimalizálás**, amelynek a lényege, hogy megtaláljuk és netes jelenlétünkbe beépítsük azokat a kulcsszavakat, amelyek garantálják, hogy intézményünk egy keresőprogramban előkelő helyre kerül – pl. a Google keresőbe beütvé az operett szót első oldalon jelenjen meg a Budapesti Operettszínházról információ.

A netes jelenlét jól látszik, sokkal több, mint egy intézményi honlap, pedig még ezzel a legbanálisabb alkalmazással is rosszul áll a magyar kulturális intézmények zöme. A már idézett írás szerint „E honlapok (a szerző a budapesti kultkocsmákra utal) kisebb-nagyobb alaki és szerkesztési hibáktól eltekintve többnyire sokkal használhatóbbak, mint a legnagyobb nemzeti kultúr intézmények zömének lapja, nem melleleg pedig gusztusosabbak...”⁴⁶ Az internet menedzseléséhez másfajta személyiségre és szakértelemre van szükség, mint a tradicionális médiumokéhoz, ráadásul szüntelenül megújuló természete miatt állandó tanulást igényel, ezért erre a tevékenységre ajánlott külsős szakembert alkalmazni, aki más cégek netes jelenlétével is foglalkozik, látja és átlátja a net naponta változó lehetőségeit.

45 <http://www.facebook.com/pages/Budapest/Mupa-Jazz/169844253919?ref=ts#!/pages/Budapesti-Operettszinhaz/124347394253970?ref=ts> (2010. július 25.)

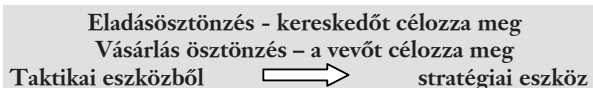
46 Bárkay, Tamás: A kultúra hálójában, Népszabadság 2010. július 20



A net – lévén nagyrészen *consumer generated*, azaz a felhasználók által kreált, médium - radikálisan át fogja formálni a külvilággal való kapcsolattartást, a tájékoztatás protokollját, a jó hírek közzétételének, a rosszak menedzselésének a módját. Azt biztosan állíthatjuk, hogy megszűnt az a világ, amikor egy szervezet megengedhette magának, hogy ne szenteljen kiemelt figyelmet és ne dedikáljon önálló erőforrást az intézményi kommunikációnak.

3.5. Eladásösztönzés

Kezdjük a fogalom pontosításával, amely egyszerre két célcsoport ösztönzését fedi. A **kereskedőt**, pl. a jegypénztárost, a szervezési osztály vezetőjét, a közönségszervezőt egy színházban, és a közönséget, azaz a **vásárló** ösztönzését, ezért e formáját helyesebb vásárlásösztönzésnek nevezni. E helyütt az utóbbival foglalkozunk, tehát azzal, milyen praktikák vethetők be annak érdekében, hogy **minél többen, minél többet, minél gyakrabban** vásároljanak. A vásárlásösztönzésnek ugyanis ez az elsődleges célja. Eredetileg taktikai marketing eszköz volt, például raktárkészletek lefogyasztására szolgált (szezonvégi kiárusítás), de mára folyamatosan alkalmazott és a szituációtól, konkrét üzleti céltől függő már-már stratégiai eszközzé vált. Használatakor és konkrét módjának a megválasztásakor tisztában kell lenni márkakép formáló hatásával - ha egy terméket folyamatosan „akciósan” hirdetünk, óhatatlanul kihat a termék pozicionálására, végső soron a megítélésére.



A gyorsan mozgó fogyasztási cikkek (FMCG) világában a vásárlásösztönzésnek számos tipizálható formája alakult ki, ezek nagy része a kulturális termékekre is átültethető:

- árcikkek (pl. árleszállítás vagy meghatározott ideig olcsóbban adni ugyanazt a terméket)
- árukapcsolás (egy áru vásárlása esetén - ingyen vagy olcsóbban - hozzáadni egy másik árut)
- összecsomagolás vagy multipak (bizonyos terméket csak meghatározott számban - egy csomagban lehet megvásárolni, pl. összecsomagolnak 4 joghurtot vagy 6 sört)
- egyet fizet kettőt kap
- meghatározott mennyiségért fizet, de valamennyivel többet kap (zsiráftermék) pl. egy normál 250 grammos kávét - ugyanazért az árért - 300 grammos kiszerelésben árúsítanak)
- bónusok, voucherek, pontgyűjtés
- nyereményjáték
- termékminta, árubemutató
- ajándék

Az eladás – és vásárlásösztönzés, tipikusan a fejlett piacok marketing eszköze. Egyrészt feltételezi, hogy sok, a természetes keresletet meghaladó mennyiség áll rendelkezésre valamiből, másrészt feltételezi a versenyt, mégpedig az éles versenyt, összességében tehát a harcot a fogyasztóért, még pontosabban a fogyasztásért.



A Budapesti Operettszínház honlapján ezt olvashattuk 2010 nyarán: „*Váltsa meg már nyáron őszi belépőjegyét - s nyerjen bévízi üdülést! A jegyelővétel gyakorlatilag nonstop tart egész nyáron - a www.jegy.operett.hu weboldalon. Bárbogy is váltja meg belépőjét, ha augusztus 23-ig teszi ezt meg, kétszemélyes bévízi üdülést nyerhet.⁴⁷”* Az akció nyilvánvaló célja, hogy nyáron is folytatódjon a bérletvásárlás, érkezzen bevétel a színházhoz, egyúttal ösztönözze az internetes vásárlást, ehhez találtak ki egy nyereményjátékot. De szólhatott volna az ösztönzés úgyis, hogy ha bérletet vált ebben az időszakban, akkor egy tetszőleges előadásra kaphat jegyet a következő évadban (ez egy **voucher** lett volna), vagy úgyis, hogy ha bérletet vált, ajándékba kap egy Peller Károly CD-ét (**ajándék**), vagy akár úgyis, hogy ha vált két bérletet az Operettszínházba, kap két jegyet az Operaház valamelyik produkciójára (**árukapcsolás**).

Példaértékű az a sokszínűség, ahogy a vásárlásösztönzés eszközével élt a Nemzeti Színház, idézet a honlapról⁴⁸:

- „Nemzeti 11, vagyis minden hónap 11-én 30% kedvezménnyel áruljuk a jegyeket és bérleteket! A pénztárban és az Andrássy út 28. szám alatti jegyirodában ezeken a napokon megjelentésvendégek várják Önöket a társulatból”
- „Mostantól minden hónapban lesz egy szerencsés néző, aki sorsolás alapján nyolcadmagával a Nemzeti Színház díspáholyából tekinthet meg egy előzetesen egyeztetett előadást, ha előző hónapban minimum 4 jegyet vásárolt egyszerre és megadta nekünk elérhetőségeit. A nyertest e-mailben vagy telefonon értesítjük.”
- „Legyen Ön „Az évad nézője”! Ezzel meghirdetjük a versenyt e cím elnyeréséért! Gyűjtse egész évadban a Nemzeti Színházba szóló színházjegyeit! Ha Ön lesz az, aki május 10-ig a legtöbb belépőt összegyűjti, az évad utolsó előadásán értékes nyereményben részesül. (A május 10-e utánra vásárolt jegyeket is beszámítjuk, amennyiben előre megváltotta.)”
- „Érvényes Ferencváros Kártyával rendelkező személyek részére a színház saját előadásaira szóló jegyeinek és bérleteinek árából 20 % kedvezményt biztosít a jegyirodában és a jegypénztárban történő vásárlás esetén. A kedvezmény személyes vásárláskor - a kártya felmutatása esetén - visszavonásig érvényes, továbbá a színház által nyújtott egyéb kedvezményekkel nem összevonható.”

A Nemzeti Színház eseti árkedvezménnyel (30%-os csökkentés egy meghatározott napon), nyereményjátékkal és a helyiek, tehát saját szűk környezete, kerülete számára állandó árkedvezménnyel (20%-os kedvezmény) továbbá nyugdíjas kedvezménnyel és egyéb ötletes akciókkal próbálja növelni közönségét.

A különféle intézmények vásárlásgeneráló akcióinak hosszú sora és egyre fantáziadúsabb tartalma meggyőzően bizonyítja, hogy Magyarországon is komoly verseny van a kulturális szférában.

3.6. Direkt marketing

A direkt marketing – azaz a vásárló vagy potenciális vásárló minél személyesebb megszólítása – nem új dolog a kereskedelem világában, a számítástechnika, a számítógépek és az inter-

47 <http://www.operettszinhaz.hu/operett.php?pid=read&hId=512> (2010. július 26.)

48 <http://www.nemzetiszhaz.hu/kedvezmenyek> (2010. július 26.)



net robbanásszerű elterjedése azonban átalakította a DM eszközeit és alkalmazhatóságát. A DM alapja a jó adatbázis (pontos, hozzáférhető, informatív, amit adott esetben egy komplex CRM rendszer szolgáltat) és az ajánlatok személyre, pontosabban csoportokra szabása. A DM tömeges jellege nem mond ellent a személyre szabhatóságnak, ez a megfelelő kategóriák kialakításával és az adatbázis tagjainak helyes besorolásával megoldható.

A DM a direkt marketing, s nem a direct mail rövidítése. A direct mail (postán küldött levelek pl. Reader's Digest előszeretettel használja) mindössze egy lehetséges eszköze a DM-nek mások mellett, mint a telefonos marketing -hívással vagy sms-sel, az e-marketing, a mobil marketing, a személyes meghívások (pl. teszttvezetésre vagy egy előadás főpróbájára).

A DM nem azonos sem a hűségprogramokkal sem a CRM-mel. (Customer Relationship Management).

**A hűségprogram – szűkebb kategória – mindössze egy lehetséges DM eszköz,
a CRM – tágabb kategória –, amelynek a DM csak egy lehetséges felhasználási területe.**

A DM egyik legelterjedtebb eszköze – a kulturális marketingben is – a különféle lojalitás programok. Nem véletlen, hiszen az állandó ügyfélbázis a kiszámíthatóság, ez pedig a finanszírozhatóság egyik záloga, és erre kiváló eszköz a cégre, intézményre szabott hűség program. Előnye még, hogy kézzelfoghatóvá teszi a megfoghatatlant (pl. egy szép hűségkártyával a Nemzeti Filharmonikus Zenekar, mint együttes „megfoghatóvá” válik) és sok más lehetőséget is kínál (pl. együttműködést más intézménnyel, akár közös ún. co-branded kártyákkal).

Nézzük ezúttal is a **Nemzeti Színház** marketingjét: miként építik ők közönség adatbázisukat, úgy, hogy közben a néző, igaz bizonyos előnyök ellenében, még fizet is ezért. Az így kialakuló pártoló tagság a színházért legjobban rajongókat fogja össze:

„Ahhoz, hogy Ön a Nemzeti Színház pártoló tagjainak sorába kerüljön semmi mást nem kell tennie, mint visszajelezni nekünk az adatait, melyet megtehet:

- telefonon: 373 0964, 373 0963 Horváth Edit szervezőnél
- e-mailben: jegyiroda@nemzetiszinhas.hu

Amit színházunk kínál az Ön számára:

- minden hónapban e-mailben elküldjük következő havi műsorunkat
- elővásárlási jogot biztosítunk az Ön számára a pártolói héten, mely az adott hónap első hétfőjétől vasárnap estig tart
- minden 5. és 6. megvásárolt jegyüket 50%-os áron válthatják meg!

(A pártolói héten vásárolt jegyeket számítógépes rendszer tartja nyilván. Az Ön által megváltott jegyek száma a regisztrációtól kezdve összeadódik, tehát a kedvezmény vonatkozik minden 5. és 6. jegyre, amit pártoló tagként a pártolói héten vásárol az évad folyamán.)”

A színház egy komplex marketing eszközt kreált, amely, egyszerre

- vásárlásösztönzés (vásároljon minél több jegyet),
- árkedvezmény (5. és 6. jegy 50%-os áron),
- reklám (minden hónapban elküldik a havi műsort)



- adatbázis építés (jelezzé vissza adatait)
- direkt marketing (a vásárolt jegyeket számítógép tartja nyilván és ez alapján biztosítja a kedvezményeket) és
- ügyfélápolás („a Nemzeti Színház különös figyelmet szeretne fordítani azokra a színházszerető barátaira, akik érdeklődéssel megtisztelik színházunkat.”).

Hasonló módszertannal - Támogató Klubnak nevezve - építi leghűségesebb bázisát a **Budapesti Fesztiválzenekar** is. „A Támogatói Klub tagjai - személyenként két (a Mecenások és a Gyémánt-páholy tagjai négy) bérlet erejéig - az új évad bérlet- és jegyvásárlásánál előnyt élveznek. A Klub tagjait névre szóló levélben tájékoztatjuk arról, melyik az a periódus, amikor még a nyilvános árusítás kezdete előtt, tagsági fokozatuk szerinti sorrendben érvényesíthetik elővásárlási jogukat.”⁴⁹

A **Szépművészeti Múzeum** Baráti Kört épít azokból, akik „támogatásukkal hozzájárulnak a Múzeum nagyszerű gyűjteményének megőrzéséhez és bővítéséhez, a múzeumi szolgáltatás színvonalának emeléséhez, valamint egy lendületes és vonzó kiállítási program kialakításához.”⁵⁰ 3 támogató kategóriát határoztak meg: egyén, partner és családi minőségben lehet évi 12 ezer és 25 ezer forint közötti tagsági díj fejében különféle előnyökhöz jutni, mint ingyenes vagy kedvezményes belépések és rendszeres hírlevél küldés.

A DM egy formája az is, amikor a Fidelio program magazint a www.fidelio.hu oldalon regisztráltaknak minden hónapban a megadott címre kézbesítik vagy a Műpa féléves programfüzetét szintén megküldi egy meghatározott körnek.

3.7. Szponzorálás

Tudjuk, hogy egy ősi intézmény, és eredete (is) a népszerűsítéshez kötődik. Julius Caesar gladiátorküzdelmek pénzelésével próbált népszerűséget és szavazatokat gyűjteni, Maecenas neve nem íróként, hanem művészpártolóként maradt fenn, és a Mediciek nevét sem annyira bankügyleteikhez kötjük, hanem Leonardo, Michelangelo, Boticelli és Kolombusz támogatásához.

A szponzorálás transzplantáció.



A szponzorált fél tulajdonságait, értékeit, személyiségjegyeit átültetik egy másik félbe. Sikere a beépülés fokán mérhető, technikai a kilöködés megakadályozását célozzák.

A szponzorálással a marketing egy régi intézményt fedezett fel és állította – elsősorban a márkaépítés – szolgálatába. Témánk, a kulturális marketing szempontjából egyedülálló eszköz a tekintetben is, hogy – szemben az eddig tárgyalt marketing kommunikációs eszközökkel – teljesen

49 http://www.bfz.hu/zenekar/bfz_zkar_tamogat.php (2010. július 27.)

50 <http://www.szepmuveszeti.hu/web/guest/baratikor> (2010. július 27.)



más a pozíciója, szerepe, működése a vállalati oldalról illetve a kulturális intézményi, szervezeti vagy akár magánszemély oldaláról nézve. Az ok egyszerű: az egyik fél **vásárolni kíván**, a másik fél **eladni**. Az egyik félnek van egy **terméke** (pl. egy produkció), a másik félnek van egy **márkája**, (vagy konkrét marketing taktikai célja) amit gazdagítani illetve tartalommal megtölteni akar. Az egyik fél – főszabályként – **pénzt** visz az üzletbe, a másik fél a **jóhíret**, az **értékeit**. E csereügylet végeredménye pozitív esetben az **imagertranszfer**, az, hogy a szponzorált márkanév értékei – az egyszerűség kedvéért vegyünk egy személyt, pl. Pavarottit vagy Kocsis Zoltánt, az ő tehetségük, átütő erejük, egyediségük, elismertségük, hitelük, – átragadnak egy másik márkanévre (például egy gépkocsi márkára vagy egy banki márkára). Ezek az értékek hozzátapadnak egy „élettelen” névhez – Toyota, Raffeisen – és értelmezhető, értékelhető, kézzelfogható, szimpatikus tulajdonságokkal ruházzák fel azt, életrekeltek, megteremtve az emocionális kötődés lehetőségét. Ebben lehet a szponzorálás lényegét és értelmét röviden összefoglalni.

E helyütt nincs mód a szponzorálás részleteivel, szerteágazó szakmai lehetőségeivel foglalkozni, csak néhány – a szponzorált szemszögéből – vizsgált elem és szabály kiemelésére. Érdemes megjegyezni, hogy a reménybeli szponzorált

- nem kér, hanem kínál, azaz nem kérelmet küld a potenciális szponzornak, hanem **ajánlatot**
- **terméket** talál ki, fejleszt és visz piacra
- olyan **vevőt** keres a termékének, aki potenciálisan érdeklődhet iránta pl. célcsoportjuk vagy értékeik *közös* volta miatt (pop koncert és üdítő, vagy tárlat és private banking, vagy hangszerkészítő és hangszeres művész)
- megpróbál **empatikusan** gondolkodni és a megkeresett szponzorra szabni a termékét és az ajánlata tartalmát (pl. a Hotel Menthol c. musical támogatásának felajánlása a Tic-Tac cukorkának)
- a piaci szabályok és technikák alapján – egyediség, kereslet, befektetés értéke stb. – **beárazza** a termékét (a színház Hamlet produkciója a játszás teljes időtartamára a kizárólagos szponzornak 5 millió forint)
- tárgyal, mérlegel, módosít és kompromisszumokat köt, tehát üzletemberként viselkedik, nem kéregetőként, mert
- üzletet köt, nem alamizsnát kér.

A szponzorált sikerének egyik titka a jó termék és a jó marketing, ez esetben elsősorban a kiterjedt és kreatív kommunikáció. A termék kitalálásra, építésre, folyamatos fejlesztésre és gondozásra – azaz önmaga értékének, s ezáltal piacképességének biztosítására, három különböző műfajból is kiváló magyar példát lehet hozni. A Budapesti Fesztiválzenekar, a Szépművészeti Múzeum továbbá Ákos esetét – és honlapját illetve munkásságát – érdemes tanulmányozni. Ákos marketing tevékenységét nem csak végtelen profi (ön)menedzselése miatt érdemes megismerni, hanem mert arra is példa, hogy milyen nehéz megtalálni az egyensúlyt a jó kommunikáció és a túlkommunikáció közt.



Összefoglaló kérdések:

1. Mit jelent az integrált kommunikáció és miért jellemzi ma a marketing kommunikációt?
2. Melyek a vizuális arculat alapelemei?
3. Miből tevődik össze egy szervezet identitása?
4. Nevezzen meg közvetlen célokat egy konkrét kulturális termék esetében, amelyek egy reklámkam-pánnyal potenciálisan elérhetőek.
5. Milyen tényezők határozzák meg a médiamixet?
6. Értelmezze a PR „menedzsment funkció” természetét egy kulturális intézmény esetében.
7. Nevezzen meg PR eszközöket egy különleges időszaki kiállítás esetében.
8. Nevezzen meg internetes kommunikációs lehetőségeket.
9. Mi a különbség az eladás- és a vásárlásösztönzés között?
10. Milyen formáit ismeri a vásárlásösztönzésnek?
11. Értelmezze a DM és a CRM fogalmát.
12. Mit jelent az imidzstranszfer? Mondjon rá példákat!

dr. Nagy Bálint



6. MŰVÉSZETI SZPONZORÁCIÓ

*„Ha bankárok összejönnek, a művészetről beszélnek,
ha művészek találkoznak, a pénzről beszélnek”*

Oscar Wilde

Pénz és művészet, amióta világ a világ kölcsönösen hatottak egymásra. Még napjainkban is félve használjuk az árucikk elnevezést, ha művészetekről beszélünk, pedig ha úgy tetszik, a művész is eladja tudását, tehetségét, az értéket, amit létrehoz. Oscar Wilde fenti mondása ma is időszerű, de vajon tényleg beszélgetnek-e a gazdaság irányítói, legyenek azok bankárok, vagy telekommunikációs cégek vezetői, a művészetekről, és ami még fontosabb, beszélgetnek-e a művészekkel. És ha igen, értik-e egymás nyelvét?

Néha úgy tűnik, mérőföldkövek választják el egymástól a két szféra képviselőit, pedig mindannyiukat hasonló problémák foglalkoztatják, csak éppen hivatásuktól függően, más és más aspektusból közelítik meg azt. A művész is gondolkozik a pénzről és a bankár is gondolkozik a művészetekről, mindegyik a saját kis világában. Mennyivel könnyebb dolguk lenne, ha néha elbeszélgetnének és megosztanák egymással tapasztalataikat.

Napjainkban még nagyobb szüksége van a kultúrának a gazdaság támogatására, mint valaha, és annak ellenére, vagy talán épp azért, mert a cégek többsége a gazdasági világválság által ejtett sebek nyaldosása közben sorra utasítja el a művészetek segítségért kiáltását, reméljük, hogy idővel felismerik, hogy mennyi mindent tanulhatnak a művészetektől. A következő két, idevágó idézetet jól jellemzi a közelmúltat:

„How have we allowed the language of the accountant to dominate? If You only think about the bottom line, don't be suprised if you sink to it.” (David Puttman, filmproducer)

„...companies die because their manager focus on the economic activity of producing goods and services and they forget that they's organisation's true nature is that of a community of humans.” (de Geus, Royal Dutch Schell)

E fejezet célja, hogy bemutasson néhány olyan pozitív példát, amelyben a gazdasági szféra képviselői diskurzusban állnak a művészeti szféra képviselőivel, támogatói, szponzorálási vagy éppen társadalmi felelősségvállalási stratégiájuk keretében ez a párbeszéd a vállalati kultúra részévé válik. A következőkből talán az is kiderül, hogy egyik fél sem létezhet a másik nélkül, kölcsönösen tanulva egymástól, mindkét fél csak profitálhat egy hosszú távú együttműködésből.

A fejezet lehetséges olvasói a különböző művészeti ágak képviselői, akiknek az a céljuk, hogy egy adott művészeti alkotást, intézményt, projektet minél sikeresebben valósítsanak meg, működtessenek, azt piacképessé tegyék, illetve a létrehozásához szükséges anyagi feltételeket előteremtsék. Tehetik mindezt például szponzorok bevonásával. Lehetséges támogatóik sikeres megszólítása érdekében és ahhoz, hogy meggyőzzék őket arról, hogy érdemes pénzt áldozniuk a felajánlott ötletre, először meg kell ismerniük az ő gondolkodásmódjukat, indítatásait, mert csak így fognak tudni egymás nyelven beszélni.

Ezért szükség van arra, hogy rövid történelmi áttekintés keretében megismerjük a támogatási formák kialakulását, az egyes fogalmakat és tisztázzuk azokat. Majd megkeressük a válaszo-



kat azokra a kérdésekre, hogy miért szponzorál egy cég bármit is, és miért keres egy művészeti intézmény, projekt stb. szponzort. A következő lépésben megvizsgáljuk, hogyan kell nekivágni a szponzorkeresésnek, elemezve az egyes lépéseket, buktatókat, tesszük mindezt példák ismeretével. Nem kívánunk kész recepteket adni, sőt óva intenénk mindenkit attól, hogy egy az egyben másolja az itt említésre kerülő pozitív példákat. A cél sokkal inkább az együttgondolkodás és az ötletek továbbgondolása, amelyekből aztán mindenki saját tőkét kovácsolhat.

Bevezető

A kultúra finanszírozása Magyarországon – a kontinentális Európa országaihoz hasonlóan – nagyrészt még mindig közpénzből történik. Az állami költségvetés megszorításai, évről évre kevesebb költségvetési sort engedélyeznek a kultúrának és az oktatásnak. Kultúrpolitikusaink eközben a PPP⁵¹ együttműködésekén túl, más külföldi példák – például az angol Arts and Business konstrukciók – mintájára vizsgálják annak lehetőségét, hogyan lehetne megváltoztatni a finanszírozási arányokat, milyen eszközökkel lehetne hatékonyabban bevonni a gazdasági szférát a kultúra finanszírozásába, ezzel pedig párhuzamosan csökkenteni az állam eltartó szerepét.

Hosszú távon azonban elkerülhetetlen lesz az egyes kulturális intézmények működésének átvilágítása, költségeinek, struktúrájának racionalizálása, egy, nem az egyes kormányzati szakaszokra szóló, pártatlan kultúrpolitika kidolgozása, valamint szakmai alapon működő döntéshozók megerősítése. Érdeke lenne ez minden intézménynek, hiszen a vállalatok szívesebben támogatnak transzparensten, egészségesen működő szervezeteket, mert akkor érzik biztosnak az ő szinergiájukkal keletkező sikert.

Hazánkban a mai napig nincsenek pontos kimutatások arról, hogy pontosan mennyi pénzt költenek a vállalatok kommunikációs keretükből szponzorálásra, ezen belül a kultúrára. Észrevehetően növekszik a különféle támogatások szerepe a kommunikációs mixen belül, egyre nagyobb szeletet hasítva ki a „tortából”. Megfigyelhető az is, hogy a támogatást egyre gyakrabban nem elszigetelten kezelik, hanem az integrált kommunikáció értelmében a vállalati kommunikációs stratégia részévé válik. Történelmünkől adódóan Magyarországon a kommunikációs szakma még mindig csak kamaszkorú, ezért nem is történhetett meg minden területen a specializáció, de ezeken az okokon kívül talán azért sincsenek használható adatok a támogatási és szponzorálási költségekről, mert sokszor még az ezen a területen dolgozó szakértő munkatársaknál is fogalmi zavarok uralkodnak; gyakran keveredik a mecenatúra, támogatás, adományozás és szponzoráció fogalma. Nem hibáztathatóak azonban egyedül a szakma képviselői, hiszen a vadkapitalizmus alatti jog- és adórendszer megengedi a kiskapuk keresését, ezért nem is sikerült a gyakorlatban tisztán elhatárolni ezeket a tevékenységeket. Nem egy példát lehetne felsorolni arra, hogy két fél között támogatási szerződés kötött a kedvezőbb adózás reményében, ugyanakkor, bár nem a szerződésben foglalva, hanem egyfajta „gentleman's agreement-ként” a támogató konkrét ellenszolgáltatásokat vár el a támogatotttól. Megnehezíti a releváns adatok kinyerését az az egyre inkább elterjedőben lévő jelenség is, miszerint „a vállalkozó által nyújtott egyéni adományok és

51 Public-private-partnership – a magánszféra és az állam együttműködésén alapuló konstrukció, rendszerint egy nagyobb, költségigényes beruházás megvalósítása és működtetése érdekében



a vállalati támogatásból származó támogatások közötti határvonal még a mostani körülmények között sem mindig éles.⁵² Mindezek fényében szükségesnek tartom, hogy egy rövid történelmi áttekintés keretében legalább kísérletet tegyünk az egyes fogalmak tisztázására, annak érdekében, hogy a jelen írás fő témáját, a művészeti szponzorációt részleteiben is elemezhessük.

1. Történelmi áttekintés és a fogalmak tisztázása

1.1. Az ókortól a polgárosodás kialakulásáig

Az ókorban és a középkorban az arisztokrácia és a papság (egyház) kiváltsága volt a művészetek támogatása, akik a zenészek, festők, és az építészek alkalmazásával saját hatalmukat demonstrálták. Az ókori Rómában, Augustus óta az egyes szobrok a császárokat istenként ábrázolják. A művész, aki leginkább kézműves, ugyanakkor már megbecsült ember, polgári rangra is szert tehet. A festészetet szinte csodás hatalmi rangra emelik. A földközi-tengeri térség háborúiból származó műkincsek legtöbbször Rómába kerül.

A **Római Birodalomban** i.e. 70 és 8 között élt Gaius Clinius **Maecenas**, aki az irodalmárok támogatójaként vált híressé. Bár mai szemmel nézve az ő önzetlensége is kétségbe vonható, hiszen Augustus császár barátjaként és jobbkezeként igyekezett az írókat megnyerni a császár támogatására, azonban az ő nevéből származó elnevezés, a **mecénás** – jelentése, a tudományok és művészetek bőkezű pártfogója – napjainkig pozitív kicsengéssel bír. A mecénás jellemzője, legyen az magánszemély vagy egy cég, hogy **minden elvárt ellenszolgáltatás, követelmény nélkül, önzetlenül, az ügy szeretetért, a benne való hitért, szellemiségeért támogat egy célt, ami annak a konkrét megvalósítására irányul. Talán az egyetlen független támogatási forma; azaz sem az önérték, sem a gazdasági vagy politikai érdekek sem pedig az üzleti profit által nem vezérelt.**

A Római Birodalomban a kereszténység elterjedése is nagy hatással van a művészetek alakulására, míg az egyik áramlat szerint a képeket bálványozzák, addig a másik szerint a kép a tanulatlanok épülését szolgálja. Nyugaton a képek mellett megjelennek a zárandók tömegeket vonzó ereklyék és velejáróként pedig a misét zavaró tömegek. A **középkorban** ezért hamarosan megszületik az apátsági templom, mely elvállalja a festményeket és ereklyéket bemutató melléktemplomtól, a későbbi múzeumok elődjétől. A XI. századtól már vándorkiállításokat is szerveznek, melyek célja a pénzgyűjtés. Ekkorra az egyház válik az arisztokrácia mellett a művészeti kibontakozás hajtómotorjává. Idővel azonban a templomban kiállított mű elkezd önálló életet élni, és a XII. századtól a pénzgazdaság és a kereskedelem fejlődésével a papok mellett egyre gyakrabban világi személyek jelennek meg megrendelőként. „Szándékuk, hogy a „nyilvánosságnak felmutassák a megrendelő jámborságát és társadalmi rangját.”⁵³

A **reneszánsz** Itália felvirágoztatását mindenki a firenzei bankárcsalád, a Mediciek nevével azonosítja, Magyarországon pedig Mátyás király kiemelkedő szerepét említik a történelmi írások. „Széltében-hosszában terjesztett jótékonykodása, amellyel vallásos intézményeket és építkezéseket támogat, pusztán álszentségből, az uzsorás-lelkiismeretéből fakad, és csakis dicsőséget hivatott növelni. Nem gondoskodott-e minden alkalommal arról hogy az általa pénzelt épületekre feltegyék a Medici-címert?

52 Kuti Éva: „Az önzés iskolája?” Vállalati mecenatúra CSR környezetben

53 Harry Belett: Összeomlás fél hétkor



Még a szerzetesek árnyékszékeit is a labdás címerével díszítetteti!” Az idézet Christopher Hibbert „A Medici-ház tündöklése és bukása” című könyvéből származik,⁵⁴ és az 1432-es Cosimo Medici elleni összeesküvés a herceget bíráló megjegyzéseit tartalmazza. Amint látjuk, már a XV. században vitatható volt, hogy egy nagylelkűen adakozó család valóban önzetlenül támogatta-e a művészetet vagy esetleg politikai, gazdasági és társadalmi érdekek vezérelték őket tevékenységük során.

Mai szemmel nézve azt mondanánk, hogy minden, a családdhoz köthető épületen feltüntetett **Medici címer nem más, mint egy logó**, vagyis a **reneszánszban kereshetjük a kereskedelmi célú szponzorálás első nyomait**. A reneszánsz virágzott a Mediciek alatt, Cosimo olyan nagynevű művészekkel dolgoztatott, mint Donatello, Fra Filippo Lippi, akinek később lett inasa Boticelli, vagy Fra Angelico. A Mediciek közül legnagyobb pártfogóként unokáját, a műgyűjtő és költő **Lorenzo di Medicit** ismeri el a történelem, aki nem csak támogatta az írókat és tudósokat, hanem folyamatosan gyarapította is a Medici-könyvtárt, és bár életrajzírója szerint sokkal szívesebben adott ki nagy összeget egy finoman vésett kőért, mint egy festményért, élete utolsó éveiben pártfogója volt Michalengelónak és Leonardonak is. X. Leó pápa „hogy felélessze a Medici-házban eddig született legbölcsebb, legderekabb és legokosabb férfinek az emléké” – utal itt az 1398-ban napvilágot látott Cosimo Medicire – Cosimora keresztelte az 1519-ben megszületett Firenzei herceget. Az ő nevéhez fűződik az **Uffizi képtár** építtetése – ami először ugyan hivatalok elhelyezésére szolgált – valamint a **Firenzei Képzőművészeti Akadémia** megalapítása.

Hasonlóan a Mediciekhez, **Mátyás királyunk** művészetpártolásában is az építészet foglalta el a fő helyet. Egy-egy jelentős helyiségben Mátyás emblémáival díszített motívumokkal is találkozhatunk, de a róla feljegyzett emlékek jóindulatúak, nyoma sincs vádaskodásnak:

„Te az összes művészeteket pártolod, de elsősorban az építészetet, mivel úgy tetszik, hogy semmi sincs, ami jobban hozzátartoznék a fejedelmi nagyszerűséghez.” (Bonfini)

„Mátyás mindenkinél jobban gyönyörködött a szép épületekben és ő maga is annyira értett az építészethez, hogy a legjáratosabb építésekkel képes volt győztesen vitázni az épületek szép és helyes beosztásáról.” (Galeotto)⁵⁵

Mátyás, modern értelemben véve országunk első gyűjtőjeként nem csak külföldi művészek munkáival vette körül magát, hanem „lehetőleg külföldi és hazai művészek segítségével hazai műhelyeket szervezett... Ezek a műhelyek a hazai mesterek kitűnő iskolái voltak, ahonnan az új művészet formáit szétvitték az egész országba. Nélkülük a renaissance nem terjedhetett volna el olyan gyorsan, és nem honosodhatott volna meg könnyen hazánkban. Kérész életű udvari divat maradt volna csupán és nem az egész országot átformáló művészeti áramlat. Mátyás messzenéző művészetpolitikájának ez a legfényesebb eredménye.”⁵⁶

A **18. századi Magyarországon** példaként kell megemlítenünk az Esterházy hercegek tevékenységét. A család felemelkedése nem utolsó sorban ügyes házassági politikájuknak köszönhető. Ha azonban még így is hiányzott egy-egy fontos ős a családból, akkor festők segítségével megalkották és felakasztották őket a Fraknó várában található ősök galériájában. Az egyes hercegek gyűjtői szenvedélyükkel pozicionálták magukat az akkori arisztokrácia köreiben, a család hetekig tartó vadászatai Mária Terézia kedvenc időtöltésének számítottak. A „Fényes” vagy „Pompakedvelő” néven ismert I. Esterházy Miklós udvarában szervezett ünnepségeket Goethe egyszerűen csak

54 Christopher Hibbert, A Medici-ház tündöklése és bukása, Holnap Kiadó 2007

55 A magyarországi művészet a honfoglalástól a XIX. századig, 1964. Képzőművészeti Alap Kiadóvállalata, Balog Jolán, Dercsényi Jenő, Garas Klára, Gerevics László.

56 A magyarországi művészet a honfoglalástól a XIX. századig, 1964. Képzőművészeti Alap Kiadóvállalata, Baol Jolán, Dercsényi Jenő, Garas Klára, Gerevics László.



„Esterházy tündérbirodalomként“ jellemezte. A herceg, aki maga is zenélt, kitűnő barytonjátékos volt, 1761-ben leszerződött Joseph Haydnt, aki mintegy negyven éven keresztül állt az Esterházy család szolgálatában. Fordulatot a **napóleoni háborúk utáni polgárosodási folyamat** hozott, melynek köszönhetően az arisztokrácia kultúra támogatási kiváltsága is megszűnt, és megjelentek más, inkább a városokhoz és azok polgáraihoz kötődő formációk, az egyesületek és céhek vették át a stafétabotot. A művészetek elszakadva a királyi és hercegi udvaroktól elveszítik reprezentációs szerepüket, és az egyesületeknek és céheknek köszönhetően, kialakul például a műkereskedelem.

1.2. Az ipari forradalamtól napjainkig

Az ipari forradalom alatt felhalmozódott vagyonoknak köszönhetően a 19. század elejére nem látott felfutásnak indul a polgári támogatás, szinte versenyt futva az állammal. Azzal az állammal, amelyre a proletariátus kialakulásával, a társadalmi egyenlőtlenségek megjelenésével egyre több feladat hárul, és különböző beavatkozási intézkedéseket hoz azok enyhítésére. Az állam egyre több szociálpolitikai szerepet vállal magára, mely szerep a harmincas évektől állandósul. Míg Európában napjainkig igen magasak az elvárások az állammal szemben, itt már a XIX. században jellemzően az állammal együtt hoznak létre tehetős állampolgárok pl. múzeumokat, addig Amerikában teljesen önálló magánkezdeményezések eredményeként jönnek létre gyűjtemények. A társadalmi támogatás ugyanis mindig annak függvénye, hogy az állam hogy értelmezi saját feladatát. Társadalmi támogatás, magánkezdeményezés csak akkor jöhet létre, ha az állam által be nem tömött lyukak keletkeznek. Ezért van hagyománya Amerikában az egyén társadalmi felelősségének, amelyet a gyerekek már iskolás koruk óta gyakorolnak.

1.3. Az üzleti szponzorálás gyökerei és kezdetei

Az üzleti szponzorálás kezdeményeit leginkább a filantrópikus hagyományokkal rendelkező Amerikában kereshetjük, jellemzően a 18. században Európából bevándorló szülők sikeres leszármazottainál, például John D. Rockefellernél (olajipar), Andrew William Mellonnál (alumíniumipar), és legjobb barátjánál, Henry Clay Fricknél (acélipar) és nem utolsósorban Solomon R. Guggenheimnél (nemesfémbányászat). Az első nagy vagyonok tulajdonosai, egytől egyig kötelességüknek érezték, hogy a lehetőségek országában megkezesett pénzük egy részét visszafordítsák a társadalomba. Solomon R. Guggenheim múzeuma, a New-York-i Guggenheim mára fogalom lett, és a sikernek köszönhetően 3 európai (Berlin, Bilbao, Velence) és harmarosan egy közel-keleti (Abu Dhabi) testvérintézménnyel büszkélkedhet. Rockefeller volt az alapítója két egyetemnek, az University of Chicago-nak és a Rockefeller Universitynek, megalapozva ezzel az orvosi kutatások jövőjét. Életrajzírói szerint így vallott egyszer a pénzhez való viszonyáról:

„A Jóisten adta nekem a pénzt. Mint meghízott, kezelem mások tulajdonát, az Isteni Gondviselés megbízásából. Éppen ezért Isten és az emberiség iránti kötelességemnek tartom, hogy minden centet, amelyet vállalatomba beruháztam, továbbra is a társadalom jóléte érdekében használgam fel.” (John D. Rockefeller)⁵⁷

⁵⁷ JOHN D. ROCKEFELLER, interview in 1905. Peter Collier and David Horowitz, The Rockefellers, an American Dynasty, chapter 3, p. 48. Magyar fordítás: Hetek közéleti hetilap.



David Rockefeller, John D. Rockefeller legfiatalabb, 2010 júniusában 95. életévét betöltött unokája folytatja nagyjapja és apja hagyományát. Többek között az ő nevéhez fűződik a BCA Intézetet 1967-es megalapítása (Business Committee for the Arts, Inc.). A BCA feladata, hogy tanácsokkal lássa el a művészetek támogatását zászlajukra tűző cégeket, gazdagítva ezzel a közösséget, a művészetek és a vállalatok működését, 2000 óta pedig minden évben díjjal tüntetik ki azokat a cégeket, amelyek az adott évben a legtöbbet tették a művészetek támogatásáért. „Hozzájárulhatunk ahhoz, hogy Amerikában újra felvirágozzék a szépség, kreativitás és kulturális nagyság” (David Rockefeller, 1967)⁵⁸

A **harmincas évek recessziója** és a **vállalatok átstrukturálása** viszi el az addig filantropikus adakozást az üzleti haszont is elváró szponzorálás irányába. „Az egyén és vállalati mecenatúra elkülönüléséről tehát csak a társas vállalkozások megjelenése óta beszélhetünk. Amikor társas vállalkozás adományoz, ott már nincs közvetlen kapcsolat az eredmény terhére nyújtott támogatások és az ezáltal kisebb profithoz jutó tulajdonosok között.”⁵⁹

Amerikában töretlen lehetett a fejlődés, hiszen az országot korántsem sújtották úgy a XX. század világháborúi, mint Európát. A filantropikus adakozás is megmaradt, jellemzően erősen a magánszemélyek körében, egyidejűleg azonban érezhető a kereskedelmi célú szponzorálások erősödése. Az Egyesült Államokban, ahol az állam szinte egyáltalán nem támogatja állami költségvetésből a kultúrát, magas a magánszektor támogatásainak – még magánszemélyeknek is – az aránya, amit az állam adókedvezményekkel ösztönöz. Példaként említhetjük, hogy míg például a német operaházak költségvetésének 85 %-a állami támogatásból származik, addig ez az arány az Egyesült Államokban még a 10 %-ot sem éri el. A New-York-i Metropolitan Opera 2008/2009-es éves jelentésében megjelent kimutatás szerint az intézmény bevételei a 2009. évben a következőkből tevődtek össze: jegybevétel 33,1%, támogatási 45,3%, média bevételek 7,8%, állami költségvetésből származó pénz 7,3%. (Annual Report 2008/2009 Metropolitan Opera), azaz a források legnagyobb része támogatási pénzből illetve a jegybevételekből tevődik össze.

Nyugat-Európában a **háború után** megindulhatott az újjáépítés és az újrakepítés részben a régi, megszokott modellek alapján, ugyanakkor a családi vagyonok szétesésével, az elkobzott, elrabolt tárgyakkal bizonyos újrarendeződésnek is szemtanúi lehettünk. Még különlegesebb helyzet alakult ki Kelet-Európában, hiszen ezekben az országokban a háború után az államosítással, a magánvagyonok megszűnésével az állam vette át az eltartó szerepét, a szovjet tömbbe tartozó szocialista országokban nem volt szükség a közösségi támogatásokra, hiszen mindenről az állam gondoskodott.

A **rendszerváltozás után** a politikai változások velejárója a gazdasági és társadalmi átrendeződés. A piacgazdaság kialakulásával találkozhatunk először a vállalati kommunikáció kifejezéssel, ezen belül pedig szponzorációval. A társadalmi átalakulás még napjainkig tart, így résztvevői még csak mostanra kezdenek foglalkozni saját társadalmi felelősségük gondolatával, melyet a gazdasági válság sem ösztönzött. Mindezt az is hátráltatja, hogy az állam szerepének újrarendezése nagyon sok területen még napjainkra sem történt meg.

A kilencvenes évek közepére hazánkban lezárult a pártbürokraták átvándorlása a piacgazdaság intézményeibe, kialakult egy új politikai és vállalkozói réteg, a szellemi elit hanyatlása mellett megerősödésnek indult a gazdasági elit. A kilencvenes évek elején induló yuppie generáció

58 Arts and Business working together, Sponsorship Manual, fifth Edition, 2005. Arts Council, DCMS, www.americanforthearts.org

59 Kuti Éva: Az önzés iskolája? Vállalati mecenatúra CSR környezetben



napjainkra a gazdasági elit politikai elitet is saját szolgálatába állítani képes, meghatározó csoportjává nőtte ki magát. Könnyen dekódolható státuszszimbólumaik, mint a drága autó, az iroda és lakásberendezés mellett, csak nagyon lassan jelenik meg a kultúra iránti érzékenységük. Sajnos beigazolódní látszik Szalai Erzsébet 1996-os előrejelzése, miszerint ennek az új elitnek nincs szüksége ideológusokra, „világossá tette azt is, hogy nem egy széles, kulturált középosztályra alapozott fejlődést... képzel el,” de „szüksége lehet azonban olyanokra, akik elszórakoztatják. Az is lehetséges scenárió, hogy a kulturális elit kettéválí: egy része a gazdasági – és politikai – elithez kapcsolódva még javítja is pozícióit, másik része – amely erre nem képes vagy hajlandó – tartósan leszakad...”⁶⁰ „Az új gazdasági elit nemcsak hogy nem érdekelt a kultúra támogatásában... de számos tény szerint a kritikai társadalomtudományt is diszpreferálja...”⁶¹

Jól jellemzi a rendszerváltási helyzetet és hangulatot J. Győri László, az 1998-as V. szponzorációs konferenciáról írott cikke is: „Péntek délben az utolsó hozzászóló, Vitányi Iván mintegy szintetizálta az addig elhangzottakat. Az elméleti alapvetés lényege körülbelül így hangzott: A huszadik század a kultúrafinanszírozás két modelljét teremtette meg. Az egyik az volt, hogy az állam különböző ürügyekkel elvette az emberektől a pénzt, és aki kultúrára akart kérni, az felkereste az illetékes elvtársat, fényesre nyalta a seggét, és vagy kapott pénzt vagy nem. A másik modellelben, aki kultúrára akart kérni, az felkereste a bankárt, fényesre nyalta a seggét, és vagy kapott pénzt, vagy nem. Nekünk most ez a második lehetőség adatott meg.”⁶¹

1.4. Az üzleti szponzorálás elterjedése és ennek okai

A szponzorálás elterjedéséhez nagyban hozzájárul a fejlett, fogyasztói társadalmakban kialakult társadalmi jólét, a turizmus önálló iparággá fejlődése, az emberek szabadidejének megnövekedése és ennek hasznos eltöltése. Míg a konzumálás egyre csak növekszik, addig a különböző ágazatok termékei egyre inkább hasonlítanak egymásra. A felerősödött reklámzajban nehéz kitűnni az egyszerű reklám eszközeivel, vagy emelni az eladási számokat, ezért egyre több vállalat keres olyan lehetőségeket, ahol általában élmény nyújtás mellett, célzottan szólíthatja meg a kívánt célcsoportot.

Bruhn a német piacon a szponzoráció kezdeteit a **hatvanas-hetvenes évek** nyugat-európai sport-reklámjaira, filmekben elrejtett reklámokra vezeti vissza, mely később, a **nyolcvanas években** átalakul sportszponzorációvá. Ekkor kezdenek a cégek új támogatható irányok után kutatni, és a kilencvenes évek elején felfedezik számukra a kultúrát, a szociálisan érzékeny területeket és a környezetvédelmet, de ezekben az esetekben inkább még csak adományozásról van szó, hiszen semmilyen ellenszolgáltatás nem köthető hozzá. A **kilencvenes évek közepén** erősödik a média és programszponzoráció, és csak a kétezres évektől figyelhető meg az a folyamat, hogy a vállalatok átgondoltan egyre több pénzt hasítanak ki kommunikációs büdzséjükből a szponzorációra, integrálják azt a kommunikációs tevékenységükbe, a vállalat kommunikációs stratégiájába. (Ez a folyamat várhatóan még tovább fejlődik: az elmúlt években már az úgynevezett értékképzéssel járó szponzorálást figyelhetjük meg, miszerint a szponzorálás nem csak egyszerűen a kommunikációs eszköztár, hanem egy értékképzési folyamat részévé is válik.)

⁶⁰ Szalai Erzsébet: Az éliték átváltozása

⁶¹ <http://epa.oszk.hu/00800/00835/00006/1663.html>



A gazdasági válság és az utóbbi évek megpróbáltatásai minden vállalatot arra kényszerítettek, hogy újragondoljanak bizonyos folyamatokat és hogy megtanuljanak több irányban, összetetten gondolkodni. Katja Hofmann szerint „egyre inkább elterjedőben van az a szokás, hogy a vállalatok az emberekhez, vevőikhez érzelmi oldalról közelítenek.”⁶²

1.5. Az adományozás, a szponzorálás, a támogatás

Egy vállalat támogatási politikáján belül a legritkább esetben beszélhetünk mecenatúráról, sokkal inkább ennek egy modernebb változatáról, az **adományozásról** valamint az ettől lényegesen különböző **szponzorálásról**.

Nézzük néhány – magyar és angol – értelmezését az adomány szónak:

- **adomány:** pénzben, vagy természetben adott (jótékony, közcélú) támogatás, hozzájárulás, ajándék. (Magyar Értelmező Szótár)
- **donation,** from L. donatio, from donum a gift, The act of giving; that which is given, a gift, a presentation, a contribution, esp. to a public institution; an act or contract by which any thing, or the use of and the right to it, is transferred as a free gift to any person or corporation. (The Concise English Dictionary)
- **grant** L. creantare, The act of granting; the thing granted; a gift, an assignment a formal bestowal; a sum of money bestowed or allowed.

Az **adományozás**, hasonlóan a mecenatúrához, ellenszolgáltatás nélküli juttatás, azonban jellemzően a cég adókedvezményt vehet igénybe utána. Általánosságban elmondható, hogy vállalatok ezzel a formával, társadalmi felelősségvállalásuk tudatában tűznek ki támogatandó célokat, a cég neve ugyan összefüggésbe hozható a támogatott üggyel, de ezt nem közvetlen kereskedelmi céllal teszik. Az adományozás különböző formáit különböztetjük meg pl. aszerint, hogy egyszeri vagy hosszú távú, közhasznú vagy kiemelten közhasznú alapítvány javára történik-e.

A **szponzorálás** több elemében lényegesen különbözik mind a mecenatúrától, mind pedig az adományozástól. Nézzük néhány értelmezését a szponzor, szponzorálás szónak:

- **szponzor** (lat.) fn 1. az ókori Rómában kezes, 2. (reklámcélból) anyagi támogatást nyújtó szervezet, személy.
- **szponzor** (sponsor ang.): (közg.) olyan vállalat, intézmény (v. magánszemély) amely (aki) kulturális, sport- stb. rendezvényeket, civil szervezeteket támogat, részben vagy egészben fedezi költségeiket. A támogatást pénzben, v. különféle eszközökben, szolgáltatásokban nyújthatja. A szponzorálás hatékony marketingeszköz lehet, mivel az adott esemény, sportklub neve stb. hozzákapcsolódik a cél ill. termékei nevéhez, kiemelve azokat a hasonló árufajták tömegéből, s egyben egy harmadik fél elismerését sugallja. (Magyar Nagylexikon Kiadó)
- **sponsor,** A susety, one who undertakes to be responsible for another; a godfather or godmother; an advertiser who pays for the investment of advertisements of his goods introduced into radio or television programmes.

⁶² Katja Hofmann, Sponsoring 2010.



A **szponzorálás** kölcsönös együttműködésen alapul, ellentétben az adományozással, amely mindig bizonyos ellenszolgáltatásokkal járó üzleti tevékenység. A szponzorálás a kommunikációs stratégia elemeként, más kommunikációs eszközökkel kiegészítve és együttműködésben olyan tevékenységsorozat eredménye, amely

- előzetes felmérést, tervezést, kivitelezést és visszacsatolást igényel, és amelynek keretében
- egy vállalat vagy intézmény pénzbeli, tárgyi, szolgáltatásbeli, vagy éppen szaktudásbeli segítségét bocsát,
- a kultúra, sport, környezetvédelem, szociális területeken működő magánszemélyek vagy intézmények részére,
- ellenszolgáltatás fejében,
- a szponzor és szponzorált kötelességeit és jogait szerződéses formába öntve,
- meghatározott marketing és kommunikációs célok teljesülése érdekében. A szponzorálás mindig több, mint reklám, az együttműködés szónak nagy jelentősége van.

A későbbi példákban is látni fogjuk, hogy nagyon nehéz élesen elválasztani egymástól a támogatás különböző fajtáit. A cégek általában vegyesen alkalmazzák a szponzorálás és az adományozás adta lehetőségeket és több síkon folytatják kultúrárt támogató stratégiájukat. Főleg a napjainkban oly divatos Corporate Social Responsibility (CSR), azaz társadalmi felelősségvállalás keretében elmosódnak a stratégiai határok, és vannak témák, amelyeket egy cég társadalmi felelősségvállalása jegyében zászlajára tűz. Ez egyben jelentheti azt, hogy nem csak szponzorál bizonyos témákat, hanem például saját alapítványán keresztül egy meghatározott programot hajt végre.

A **támogatás** jelentése a Magyar Értelmező Kéziszótár értelmében: **anyagilag segít, pártfogol**. A fenti információk alapján, értelmezésünk szerint a támogatás egy gyűjtőfogalom, formái lehetnek: a mecenatúra, a magán és céges adományozás, a szponzorálás, az önkéntes munka, a baráti társasági formációk, egyesületek és alapítványok, a termékben nyújtott támogatás, a termékhez kapcsolt támogatás és a vállalati tagságok. Ebben az értelemben definiálunk a Magyar Public Relations gárdonyi nyilatkozatában foglaltakhoz áll a legközelebb, de mégis tágabb értelmezésben, kiegészítve más tevékenységekkel: „Támogatás: olyan tevékenység, amely a szervezet megítélésének erősítését szolgálja más szervezet, egyén vagy tevékenység presztízsének felhasználásával.”

1.6. Egyéb támogatási formák

1.6.1. Alapítványok és egyesületek

A nonprofit szervezetek megjelenési formái az alapítványok és egyesületek. Az alapítványi rendszernek nagy hagyományai voltak a háború előtti Magyarországon, számos nagy és jótékony intézmény segítségükkel jött létre. Az államosítással azonban a harmadik szektor és így az alapítványok szerepe is megszűnt. A rendszerváltás után újra megjelent ez a jogi személy, így ismét nyitva áll egyes területek **alapítványokon** keresztüli támogatásának lehetősége. A Polgári törvénykönyv 74/A. § (1) bekezdése szerint „*Magánszemély, jogi személy* és jogi személyiséggel nem



rendelkező *gazdasági társaság* (a továbbiakban együtt: alapító) – tartós közérdekű célra – *alapító okiratban* alapítványt hozhat létre. Alapítvány elsődlegesen gazdasági tevékenység folytatása céljából nem alapítható. Az alapítvány javára a célja megvalósításához szükséges vagyont kell rendelni. Az alapítvány *jogi személy*.” Az alapítvány formáját tekintve lehet közhasznú és kiemelten közhasznú. Léteznek vállalatok, amelyek kulturális támogatói tevékenységüket is saját alapítványon keresztül működtetik. (pl. a Budapest Bank által létrehozott Budapestért Alapítvány)

Ezek az alapítványok vagy saját programot találnak ki, (mint pl. a gyűjteményépítés) vagy az alapítvány profiljába illő kulturális programok pályázhatnak támogatásukra. Itthon sok esetben állami tulajdonban lévő, nagyrészt költségvetési pénzből működő kulturális intézmények, események is létrehoznak saját alapítványt, amellyel leginkább az államtól való függőségüket kívánják csökkenteni. Az **egyesület** önkéntes társulás, amelynek alapszabálya értelmében gazdasági tevékenység is folytatható. Leginkább sport, tudományos és kulturális céllal jön létre.

1.6.2. Baráti kör

A **baráti körök** civil kezdeményezés alapján létrejövő, az intézményektől működésükben független egyesületek. Kapcsolatrendszerük, vagyoni és társadalmi helyzetük, önkéntes munkájuk révén, illetve saját bevételeikből segítenek előteremteni az intézménnyel való előzetes egyeztetés során kitűzött célok (pl. műtárgyvásárlás, restaurálás, hangszervásárlás stb.) megvalósításához szükséges anyagi feltételeket. Bevételeiket mind magánszemélyektől, mind pedig cégektől, tagsági díj keretében szedik, a tagsági díjak kategóriákra vannak bontva, melyért cserében az egyes kategóriáknak megfelelő szolgáltatáscsomag jár. Vállalatok esetében nem összetévesztendő ez a szolgáltatáscsomag egy szponzorálási szerződésben foglalt kommunikációs ellenszolgáltatás csomaggal, amilyen például a logó feltüntetése stb.

1.6.3. A személyi jövedelemadó 1%-a

A személyi jövedelemadóról szóló törvény 2010-ben tizennegyedik éve tette lehetővé, hogy az adófizető magánszemélyek a befizetett személyi jövedelemadójuk 1%-áról (1998-tól valamely bejegyzett egyház javára újabb 1%-áról) jogszabály által meghatározott kedvezményezettek javára rendelkezessenek. Mindegy 3,6 millió állampolgár lenne jogosult rendelkezni, azonban a jogosultaknak alig 49%-a él ezzel a jogával. Az általuk rendelkezésre bocsátható összeg mintegy 33 milliárd forint lenne, így viszont csak kb. 18 milliárd forint. **Tehát az adózó állampolgárok több mint fele nem rendelkezik adójának 1%-áról, azaz a fennmaradó mintegy 15 milliárd forintról.**

A 2010. augusztus 19-i állapot szerint a 2009. évi adójuk 1%-áról civil szervezetek részére kb. 1,7 millió állampolgár rendelkezett, összesen 9,8 milliárd forint értékben, (az előző évi kb. 10 milliárd forinttal szemben), mely összeg mintegy 30 ezer szervezet között oszlik el. Fontos megjegyezni, hogy a **legnagyobb szeletet az alapítványok** hasítják ki, kb. 7,3 milliárd forintos nagyságrendben, míg a második helyen a **társadalmi szervezetek** állnak kb. 2 milliárd forinttal. Mélyrehatóbb elemzésre ezen fejezeten belül nem nyílik lehetőség, ezért csak remélni tudjuk, hogy az alapítványok és társadalmi szervezetek elnevezés alatt is találunk kulturális szervezetet



és így valamivel pozitívabb képet kaphatunk. Ily módon nemcsak az a 84,5 millió forint illeti őket, ami a huszonhárom darab „Országos közgyűjtemények és egyéb kulturális intézmények”, az öt darab „Országos szakmúzeumok”, valamint a háromszázkilencvenegy darab „Könyvtári, levéltári, múzeumi, egyéb kulturális, alkotó- vagy előadó-művészeti tevékenységet folytató szervezetek” elnevezés alatt befolyó összegekből áll össze.⁶³ A fenti adatokból kitűnik, hogy az adófelajánlás területe továbbra is kiaknázatlan, és komoly feladványt jelenthet az adójáról még nem rendelkező állampolgárok mozgósítása.

1.6.4. Önkéntes munka

A gazdasági válság idején sok esetben találkozhatunk elutasítással pénzhíányra hivatkozva. Olyan cégeknél, amelyeknek például a szolgáltatása is nagy segítség lenne, érdemes ilyenkor gyorsan megragadni az alkalmat és visszakérdezni, hogy esetleg szakmai tapasztalattal, **önkéntes munkával** tudnak-e segíteni. Sokszor nem is gondolnak a vállalatok arra, mekkora segítséget jelenthetne, ha egy munkatársuk üzleti tervet tudna készíteni, segítené a marketingkommunikációs munkát, szervezetfejlesztésben adna tanácsot stb. Ne becsljük alá az ilyen jellegű támogatásnak az értékét, arról nem is beszélve, hogy együttműködve az üzleti szférával a kulturális szféra is rengeteget tanulhat.

1.6.5. Terméken keresztüli támogatás

Egyes cégek, szolgáltatásukon vagy termékükön keresztül igyekeznek segítséget nyújtani, termékeik eladásából származó bevételük egy részének felajánlásával, ezt általában egyes akciók keretén belül (Danone, a Magyar Telekom). Több kereskedelmi bank pedig a hitelkártya forgalom bizonyos százalékát ajánlja fel jótekonysági célra, ugyanígy a tankolási illetve más pontgyűjtőkártyáján lévő pontok, illetve a kártyával történő vásárlások egy részéről dönthet úgy a cég, hogy egy konkrét cél érdekében lemond az itt szerzett nyereség egy részéről.

1.7. Bevételek egyéb forrásai

Természetesen egy kulturális intézménynek, vagy projektnek a bevételei nem csak szponzorbevételekből és állami költségvetési pénzből vagy pályázati pénzekből tevődnek össze. Nagyon fontos, hogy kitérjünk az egyéb bevételi források elemzésére is, mert a szponzorkeresés egy intézmény vagy projekt részéről összetett, nagyon időigényes, és főleg a gazdasági válság idején lelkiileg megterhelő munka. Mint a későbbiekben erre ki is fogunk térni, sok tényező tevékenység, ezért ésszerű tehát, hogy mielőtt bárki a szponzorkeresésben látja az arany tojást tojó tyúkot, előtte vizsgálja végig mindenféle más bevételi forrás lehetőségét; lehet, hogy érdemesebb ösztönözni a belépőjegyek eladását, mint szponzorpenz után futni.

1.7.1. Saját tevékenységből származó bevétel

Furcsán hangozhat, de említést kell tennünk a saját tevékenységből származó bevételekről azért is, mert ezeknek köre a hazai tapasztalatokból és a külföldi példákból kiindulva egyrészt

⁶³ www.apeh.hu



komolyabban kalkulálható, másrészt még bővíthető is lenne. Számtalan esetben megfigyelhető, hogy a jegybevételt egyes intézmények, fesztiválok nem kalkulálják komolyan, inkább mellékes témaként kezelik. Mondván, „nem árt, ha van, de úgysem fedezi a kiadásokat”. Ugyanakkor helyes árképzés, és megfelelő ismertség mellett, a jegybevételekből magasabb bevételre lehet szert tenni, és kevesebb energiát kell a szponzorkeresésre fordítani.

1.7.2. A saját tevékenységből eredő kiegészítő bevétel

A bevételek köre – a teljesség igénye nélkül – az alábbi módokon bővíthető:

- külön programcsomagok kidolgozásával,
- merchandising tevékenységgel, azaz intézményhez vagy projekthez fűződő termékek eladásából származó bevételekkel (múzeum-shop termékei),
- művészeti alapú szakmai képzések eladásával (pl. az Essl Múzeumban a művészetpedagógiai foglalkozásokon túl workshopok és cégek részére csapatépítési tréningeket kínálnak, vagy havonta, az aktuális kiállítás témájához illeszkedő reggeliket adnak),
- kiegészítő szolgáltatások kínálatával (a MÜPA előadótermében a Metropolitan Operával együttműködve élőben vetíti annak New-York-i előadásait),
- saját kávézó, étterem működtetésével,
- a helyiségek bérbeadásával.

2. A szponzorálás és a kulturális szponzorálás ismérvei

Következő lépésben az a feladatunk, hogy elemezzük, miért is szponzorál egy cég bármilyen eseményt, esetünkben egy kulturális témájút, illetve miért keres egy intézmény szponzort. Mielőtt kitérnénk a kulturális szponzorálás ismérveire, beszélünk kell a szponzorálás általános jellemzőiről, tulajdonságairól. Tisztában kell lennünk azzal is, hogy mikor, kinek a szemszögéből beszélünk, azaz a szponzorált, vagy a szponzor szempontjait vesszük figyelembe.

2.1. A szponzorálás ismérvei

Egy vállalatnak többféle **motivációja** lehet egy esemény szponzorálására. Mindenképp szerepet játszik a szponzorálás szerepének kommunikációs mixen belüli növekedésében a reklámzaj növekedése, a hirdetési piac változásai, a szolgáltatások hasonlósága, valamint a némely szektorra érvényes reklámtilalom is. Az is megállapítható, hogy nincs olyan cég, amely más tevékenységétől teljesen elkülönülten használná a szponzorálást, és sokan vannak, akik támogatási stratégiájukban kombinálják a filantropikus hajlamot kereskedelmi céljaikkal, valamint az ezek eléréséhez szükséges eszközöket. Ezeknek az eszközöknek a bevetési aránya szintén több tényező is lehet.

Korábban is utaltunk rá, hogy egy magántulajdonban lévő cégnél, ahol a tulajdonos kezében összpontosul minden döntés – így a támogatásokról szólók is – sokkal inkább az egyes személyek indíttatása, hobbija a meghatározó, így ezekben az esetekben túlnyomórészt a **támogatás**



filantropikus vagy akár öncélú **jellege** érvényesül. Ugyanakkor a társasági formában működő, és egy menedzser által irányított cégben, ahol a vezető nem a személyes vagyonával rendelkezik és nem annak elosztásáról dönt, a megcélzott haszon szem előtt tartásával a profitmaximalizálás az elsődleges cél, ezért ezekben az esetekben első helyen a **kommerciális célok** állnak. Jellemzően, elsősorban tőlünk nyugatabbra látunk olyan példákat, ahol a korábban családi tulajdonban lévő vállalatok filantropikus indíttatású kezdeményezései, a hagyományra hivatkozva, még ma is tetten érhetőek az egyes cégek stratégiájában, holott már sehol nincsenek az egykori alapítók, mert rég multinacionális cégekké formálódtak az utódcégek. Bizonyított tény az is, hogy akarva-akaratlan, a filantropikus indíttatású támogatás is kihat a támogatást nyújtó vállalat kommunikációjára és imázsára.

Függetlenül attól azonban, hogy egyéni vagy társasági haszon megcélzása a motiváció, az ideális állapotnak azt tekinthetjük, amikor egy vállalat működését, viselkedését, kultúráját úgy alakítják, hogy az megfeleljen a fenntarthatóság elveinek és ezeknek az értékeknek a követése mellett a felelős vezetés a támogatási területeket a legmagasabb, azaz vállalati szinten értelmezi, magáénak érzi, azonosul velük és nem egyszerű termék- vagy márkacélokat követ alkalmazásával.

Elkerülhetetlen, hogy egy vállalat a támogatási stratégiájának kialakításakor ne foglalkozzon a **saját identitásával** (*corporate identity – CI*). Hiszen annak szerencsés megfogalmazásakor nem csak a vállalati filozófiát és célokat, az elérni kívánt külső imázst határozzuk meg, hanem azt is, hogy hogyan bánik az érintetti csoportjaival, milyen az önmagáról alkotott képe, amit szeretne, hogy cselekedetei és működése során gondoljanak róla. Korábban leszögeztük, hogy a szponzoráció a kommunikációs stratégia része, és jó esetben más kommunikációs eszközökkel együtt szisztematikusan előre eltervezve használják a cégek kommunikációjukban.

A szponzorálásnak azonban van egy rossz tulajdonsága, mégpedig az, hogy hatása **csak hosszú távon** érvényesül, tehát a szisztematikus tervezésen belül az időfaktort is figyelembe kell venni. A szponzorálás pozitív hatásai nem fognak egyből jelentkezni a kommunikációban, (szemben a negatív kihatásokkal, amelyek azonnal visszaütnek). Egyszeri alkalommal szponzorálni egy eseményt egyenlő az ablakon kidobott pénzzel.

2.2. A szponzorálás területei

A szponzorálás különböző válfajait különböztethetjük meg. Beszélhetünk **sport, kulturális, oktatás, kutatás, média és szociális** témájú szponzorálásról. A szponzorálási tevékenységet más szempontok szerint is osztályozhatjuk, így különösen:

- a szponzorálás jellege (üzleti tevékenységet közvetlen támogató, üzleti tevékenységtől független, alapítvány),
- a szponzorok száma (főtámogató, támogató),
- a szponzorszolgáltatás eszköze szerint (pénzbeli, természetbeli, szolgáltatás),
- aszerint, hogy külső vagy saját kezdeményezésre jött létre a szponzorálás (befogadott szponzorkérelem vagy a cég saját ötlete, kezdeményezése alapján létrehozott projekt).



2.3. A kulturális szponzorálás ismérvei

Jelen fejezet témája a kulturális szponzoráció. Sokszor szeretnék ugyanazokat az ismérveket és sablonokat ráhúzni a kulturális szponzorálásra, mint az egyéb területekre, pl. a sportra, de a kultúra sok esetben másképp viselkedik és a kultúrát szponzoráló vállalatok indíttatásai is jelentősen különböznek a sportot szponzoráló vállalatokétól. A kulturális termék egyik tulajdonsága, hogy a sporteseményekkel ellentétben a kultúra nem mozgat meg nagy tömegeket, ezért alkalmasabb inkább kommunikációs szempontból egy **meghatározott célcsoport hatékonyabb elérésére**. Természetesen a kivétel itt is erősíti a szabályt, amelyekre főleg a könnyűzenei iparban akad példa, egyik ilyen a T-Mobile koncertsorozata, mely hatalmas tömegeket vonz.

Másik tulajdonsága, amely merőben megkülönbözteti sok más „árucikk”-tól, hogy jellemzően **akkor kívánják eladni, amikor már kitalálták**, azaz egy művész ritkán méri fel először a közönség (kereslet) igényét, és szabja rá az elképzelését. Ellenkezőleg, először kitalál valamit és utána azt szeretné „eladni”.

2.4. Mit nevezünk kulturális szponzorációnak?

Kultúraszponzorációnak nevezünk mindenféle olyan támogatást, amelyet egy vállalat nyújt egy művésznek, vagy egy intézménynek, kulturális projektnek és fesztiválnak, annak reményében, hogy ez pozitív kihatással lesz a vállalat kommunikációs tevékenységére.

2.5. A kulturális szponzoráció területei és formái

A kultúrán belül még megkülönböztetünk jó néhány területet, amelynek szponzorálása mellé egy cég odaállhat, ilyenek például a **zene, képzőművészet, színház, múzeum, közművelődés, irodalom és nyelvművelés**. A TOP200 közé sorolt vállalatok által támogatott szervezetek megoszlása kulturális területek szerint a 2008-as évben a következőképpen alakult: 23%-23% zene és múzeum, 18% színház, 16% közművelődés, 13% képzőművészet és kiállítás, 7% irodalom és nyelvművelés.⁶⁴

A szponzorálás témája lehet például egy **kulturális rendezvény vagy fesztivál**, ezeket a tőlünk nyugatabbra fekvő országokban hozzánk hasonlóan nagyon kedvelik támogatni a vállalatok. Meg kell különböztetnünk egy vállalat saját kezdeményezésű rendezvényét, illetve a külső kezdeményezésű rendezvények szponzorációját. Szponzorálhatja a cég magát a **kulturális szervezetet** is, vagy **alapíthat díjat, megvásárolhat képzőművészeti, és megrendelhet** zenei, irodalmi alkotásokat, nyithat **saját galériát**.

2.6. Indukál-e a kultúra szponzorálása pénzt?

A kulturális szponzorálás szerepének növekedése egyenes arányban áll a megnövekedett szabadidővel, és annak hasznos eltöltésével. Így van ez legalábbis a fejlett társadalmakban, ahol viszont a megnövekedett szabadidő hatással van a gazdaság fejlődésére, ennek köszönhetően a kul-

⁶⁴ Kuti Éva: Az önzés iskolája? Vállalati mecenatúra CSR környezetben



túra a turizmus egyik felfutóban lévő ágazatává vált. Sok helyen felismerték az új ágazatban rejlő lehetőségeket, és ezt a felismerést sikeresen fordítják vissza városuk fejlesztésébe. A Frank O. Gehry által tervezett **bilbaoi Guggenheim múzeum** 1997-es megépítése óta folyamatosan kimutatások készülnek arról, hogy milyen ökonómiai hatással van az új kulturális attraktivitás a városra.

Már 2000-ben arról számolnak be éves jelentésükben, hogy a megnyitás óta eltelt 3 évben 100 000 millió peseta bevételt generált a városnak, mely összeg az инвестиáció hétszerese. Ugyanebben a periódusban a múzeum 3,575 millió látogatójának 83 %-a kizárólag a múzeum miatt érkezett Bilbaoba. 2009-ben a látogatók 204,5 millió euró bevételt hoztak a városnak, ez az összeg egy főre vetítve 225,97 eurót jelent.

A londoni **FRIEZE Art Fair** 2004-es indulása óta a semmiből az egyik leglátogatottabb kortárs képzőművészeti vásárrá és eseménnyé nőtte ki magát. Itt sikk megjelenni, a filmszakma sztárjaitól kezdve a divatvilág üdvöskéin keresztül mindenki itt van, aki él és mozog és aki láttatni szeretné magát. 2006-ban a gyűjtők sorban álltak a White Cube galéria területén felállított bokszt előtt, hogy a Chapmann fivérek fejenként 4000 fontért karikatúrát fessenek róluk. A **bayreuth-i Wagner fesztivált** egyetlen egy rajongó nem hagyná ki, és ígéretes jövő előtt áll a budapesti **MŰPA nyári Wagner-napok** programja is. A **Sziget Fesztivál** 1993-as indulásakor mindössze 40 000 látogatót vonzott, a látogatói szám azonban 2009-re elérte a 390 000 ezret.

3. A szponzorálás a szponzor szemszögéből

Egy céget a következő célok vezérelhetnek, amikor a szponzorálás mellett dönt:

- imázs erősítés (a brand minőséggel, sikerrel való összekapcsolása, a brand értékének növelése céljából, negatív imázs pozitívrá fordítása céljából, a konkurenciától való egyértelmű megkülönböztetés céljából),
- a cég ismertségének növelése (láthatóság növelése céljából, PR célokkal),
- dolgozók motivációja (staff relations, szórakoztatás),
- egy a cég szempontjából ígéretesnek számító célcsoporttal szeretne üzleti kapcsolatba kerülni (szórakoztatás, célcsoport direkt elérése céljából),
- közép- és hosszú távon értékesítési célokat támogat,
- a társadalom felelős tagjaként cselekszik (közösségi kapcsolatok fejlesztése céljából, illetve stakeholder pozícióért),
- innováció,
- saját maga szórakoztatása: sokkal szórakoztatóbb, mint egy oldalt elfoglalni egy újságban.

4. A szponzorálás, mint az imázs erősítés eszköze

Mivel a kommunikációs piacon egyre hangosabb a reklámzaj, a cégek keresik azokat a lehetőségeket, amelyekkel hatékonyabban kitűnhetnek versenytársaik közül. A kultúraszponzorálás előnye, hogy szűkebb célcsoportokat közvetlenül elérhet a cég. Egy vállalat egy már sikeres művészeti projekthez csatlakozva ki szeretné használni a produkció nevéhez fűződő pozitív imázst.



4.1.1. Példa – A Tate Modern és az Unilever együttműködése

Az **Unilever** az élelmiszergyártástól a kozmetikai iparon keresztül a tisztítószeres gyártásáig mintegy 400 000 márkával van jelen a világ százötven országában, ahol kb. 160 000 embert foglalkoztat. Árbevétele 2009-ben elérte a 3,7 milliárd eurót. Az Unilever 1999-ben döntött úgy, hogy először csak öt évre, 1,25 millió angol font értékben szponzorálási szerződést köt a Tate Modernnel az „Unilever Series” létrehozására. 2010-ben tizenkettedik művészként Kína jelenleg leghíresebb képzőművésze, Ai Wei Wei állított ki.⁶⁵

A **Tate** négy intézményből, a Tate Modernből, a Tate Britainból, a Tate Liverpoolból, és a Tate St. Ivesből álló intézmény, amelynek igazgatója Sir Nicolas Serota. A Tate Modern 2000-ben nyitotta meg kapuit a látogatók előtt. Az épületet a Temze partján, a Globe Színház közvetlen szomszédságában, egy volt hőerőműből alakították ki. A környezet rendezése közben kiépítették a korzót, amely a South Bank Centre-től elvezet egészen a Tower hídig, és egy gyalogos hidat is emeltek a folyón át, hogy a másik oldalról gyalog is könnyen megközelíthető legyen az épület, megadva ezzel a lehetőséget a Szent Pál székesegyház turistáinak, hogy átsétáljanak a másik oldalra is.

A művészettörténeti szakma részéről sok kritika éri napjainkban a Tate Modern-re is jellemző kultúrturizmus kialakulását, amelyet Ébli Gábor, esztéta is szóvá tesz a londoni intézményeket elemző írásában: „Túl kommersz a múzeumi látogatás. Részben pontosan azért, mert már pénzbe sem kerül. A kommersznek nem a piaci, kereskedelmi értelméről van itt szó, hanem a laposságáról, az el nem különüléséről. Demokratikus ez a múzeumi felfogás, ahogyan azt az angolszász (főleg az amerikai) praxisban már évtizedek óta növekvő mértékben szemügyre lehet venni, ám a nagy nyitással a múzeumi élményt is lecsupaszítja. A nagy létszám, a hosszú nyitvatartási idő, az öltözködési kódok rugalmassága az ásványvíztől a kabáttal összefogott hátizsákig, a minél több szinten megnyitott kis kávézók, az ingyenesség adta találkozóhely-jelleg és a többi, önmagában jogos kényelmi tényező azt is jelenti, hogy csekély az esély a művek intim befogadására. A befogadó egy állandó áramlásban találja magát, ahol emberek keresik egymást, pelenkázni sietnek, a süti utolsó harapását majszolják vagy titokban fényképeznek. Fedett köztér, zárt utcai piazza lett a múzeum, s ez nem kedvez a műveknek.”⁶⁶

Nem célunk vitába szállni egyetlen művészettörténéssel sem, ezért egyszerűen csak úgy fogalmazunk, hogy másképp látjuk a dolgokat. Megítélésünk szerint a Tate Modern egyike azoknak a múzeumoknak, ahol sikerül megfelelő arányban tartani a magas művészeti színvonalat és használni a modern kommunikáció eszközeit, melynek segítségével példátlan tömegeket vonzanak a múzeumba. A Tate Modern 2000-ben, a nyitás évében 5 millió látogatót vonzott, ez a szám azóta éves szinten 4 és 4,5 millió között mozog, és összesen mintegy 40 millió látogatója volt fennállása óta. (Összehasonlításképpen, a Tate Britain 2 millió, a New-York-i Moma 2,67 és a párizsi Pompidou 2,5 millió érdeklődött vonzott 2008-ban, míg Magyarországon a rendszerváltás óta leglátogatottabb kiállítás a Szépművészeti Múzeum Monet és barátai c. kiállítása félmillió látogatót érdekelt.)

Sir Nick Serotát a szakma fenegyerekének tartják, és bár megosztó a személyisége, igazgatása alatt a Tate mind művészettörténeti mind pedig kommunikációs szempontokat szem előtt tartva, nagy sikereket könyvelhet el. A Tate Modernben, miután eredetileg csak 2 millió látogató foga-

⁶⁵ www.tate.org.uk/modern/exhibitions/unileverseries2010/default.shtm

⁶⁶ Ébli Gábor, „Modern = kortárs. A Tate Modern állandó kiállításáról”, *Balkon* 2004 / 5, 40–41. oldal



dására épült, 2009-ben bővítési munkálatok indultak el. A Herzog & de Meuron építészeti iroda terveinek megvalósulásával tizenegy új emelettel és a Turbine Hallhoz hasonló izgalmas térrel, a volt olajtank belsejének kiállítási térré alakításával bővül majd az épület.

A szponzorálás eredményeként elérendő célok:

Az **Unilever** életében nagy jelentősége van az olyan értékeknek, mint a **kreativitás**, **innováció** valamint a **szabadon gondolkodás**. Céljuk ezzel a szponzorálással az volt, hogy a cég **nevét és üzleti stratégiáját ezekkel az értékekkel azonosítsák érdekcsoportjaik, a politikán és a civil szervezeteken át a médiáig**. Niall FitzGerald, az Unilever egykori elnök-vezérigazgatója a cég 1999-es, a Tate-tel kötött együttműködést bejelentő sajtóközleményben így fogalmazott: „Louise Bourgeois csodálatos műve egyedülálló módon testesíti meg küldetésünket. A Unilever-sorozat célja, hogy támogassa a Tate Modern-t a 21. századi művészeti megújulás ösztönzésében. Szabad szellemiségű, kreatív vállalat vagyunk, és épp ezért sokat tudunk tenni egy olyan művészet megteremtéséért, amely egyszerre forradalmi, provokatív és gondolatébresztő.”⁶⁷

A 2000-ben megnyíló kiállítás alkalmával pedig így nyilatkozott: „A Tate Modern-nel való együttműködésre a nemzetközi kreatív erőkkkel való szoros együttműködés ígérete ösztönözt minket – hiszen vállalatunkban kiemelt szerepet kap **az újítás és a kreativitás**. A galériában uralkodó nemzetközi szellemiség szintén közel áll az Unilever vállalatvezetési filozófiájához. A Unilever-sorozat révén támogatjuk a Tate Modern-t abbéli törekvésében, hogy a művészet kedvelőinek új, inspiráló, világszerte elismert közeget nyújtson.”⁶⁸

Az Unilever – a projekt **névadó szponzora** – támogatásának köszönhetően a **Tate olyan nagy volumenű projekteket valósíthat meg**, amelyeket finanszírozás hiányában egyébként képtelen lenne kivitelezni. Az elmúlt 11 év alatt sikerült a projekttel olyan csoportokat is bevonítani a múzeumba, amelyek korábban nem lépték át egy múzeum küszöbét sem, viszont most a – visszajelzések szerint – pozitív élményekkel távoztak a múzeumból. Louise Bourgeois óriási fém anyapók installációját, Juan Muñoz, Anish Kapoor, Olafur Eliasson, Bruce Nauman, Rachel Whiteread, Carsten Höller, Doris Salcedo, Dominique Gonzalez-Foerster, Mirosław Balka installáció követték.⁶⁹

Kétségtől a két legnépszerűbb installáció közé tartozik a dán **Olafur Eliasson 2004-es The Weather Projektje** és a belga **Carsten Höller 2006-os csúszda installációja**. 2004. március 24-én adatott meg az utolsó lehetőség Olafur Eliasson installációjának megtekintésére. Martin Raymond, újságíró, a The Future Lab tanácsadó cég társtulajdonosa, szerint ezen a napon többen voltak a Turbine Halle-ban, amelynek alapterülete 34 000 m², mint Európa akkor legnagyobbnak számító bevásárló központjában, a Bluewater-ben, amely 154 000 m²-en terül el. De ahogy Raymond írja, ezek az emberek nem azért gyűltek össze egy helyen ennyien, hogy vásároljanak, hanem azért hogy részesei legyenek egy **intellektuális, emocionális és kétségtől sokak számára spirituális közösségi élménynek**.

Höller 3 különböző méretű csúszdát helyezett el a Turbine Hall-ban és gyerekektől kezdve felnőttekig mindenki ingyen csúszkálhatott rajtuk. Kettős élménynek lehettünk részesei, egyrészt annak a látványnak, hogy embertársaink hogyan élvezik a csúszdázást, másrészt pedig a saját belső

67 This simply magnificent work by Louise Bourgeois spectacularly fulfills the mission of the Unilever Series – to support Tate Modern in developing new art in the 21st century. For a business which also needs to be free-thinking and creative, we see real synergy in supporting art which pushes back boundaries, challenges audiences and stretches minds.” www.unilever.com/mediacentre/pressreleases/1999/tate.aspx Date: 13/05/1999

68 „Being associated with international creativity on such a scale attracted us to this partnership - in our own business, innovation and creativity are vital. The internationalism of the gallery also goes straight to the heart of Unilever's own approach to business. Through The Unilever Series we are supporting the Tate's commitment to providing a dynamic new centre for art-lovers worldwide.” www.unilever.com/mediacentre/pressreleases/2000/tate.aspx, 2000. 05. 04. Press release

69 www.tate.org.uk/modern/unileverseries/



érzéseinknek, tapasztalatainknak, már ha hozzájutottunk, hogy lecsússzunk. Höllert sokan vádolták azzal, hogy játszóterré alakította a múzeumot, viszont ezzel **rengeteg új látogatót vonzott**, olyan korosztályokat és társadalmi csoportokat, akik addig idegenkedtek egy kortárs múzeumtól. Ha azonban egyszer, vagy az élmény kedvéért miatt **többször is** odamentek, akkor már megnézték, mégis megtalálható az épület falai között és alkalomadtán elkezdtek az ismerkedést a múzeum gyűjteményével.

Az installációt az elmúlt nyolc év gyakorlata szerint mindig októberben, a FRIEZE ART FAIR megnyitójával egyidőben, egy ún. **preview esemény keretében avatják fel**, ekkor ugyanis a világ minden fontos gyűjtője és a „felső tízezer“ legtöbb képviselője a városban tartózkodik. A kiállító művész a megnyitó napján a Tate Modernben, de Carsten Höller például a vásár helyszínén is **beszélgetett** a leghíresebb művészeti kritikusokkal.

4.1.2. Az elért eredmények

Az **Unilevernek** sikerült elérnie, hogy nevéhez – a projektnek köszönhetően – **olyan jelzőket kapcsolnak, mint „innovatív, haladó szellemiségű és kreatív“**. Munkatársaik büszkéek arra, hogy egy olyan cégnél dolgoznak, amelynél munkaadójuk egy ilyen projektet támogat, a **Tate Modern** pedig a támogatás segítségével képes **nagyléptékű, nemzetközi művészek által létrehozott programokat megvalósítani**.

Természetesen a cég felhasználja a kiállítási teret ügyfelei és egyéb érintett köreinek invitálására, valamint gondoskodik arról is, hogy munkatársai közelebb kerüljenek a nekik tartott tárlatvezetések, foglalkozások segítségével a kortárs művészetekhez. Az együttműködés 2002-ben elnyerte az Arts and Business, Champion of the Year díját.

4.2. A szponzorálás a társadalmi felelősségvállalás része

A **fenntartható fejlődés** értelmében egy felelős vállalat **állandó párbeszédet folytat környezetével, érintettjeivel**, igyekszik az **ökológiai, ökonómiai és társadalmi egyensúly megtartására**. A társadalmi felelősségvállalás nem fullad ki egyes projektek támogatásában, alibi projektek létrehozásában, sem pedig egyes osztályok újabb feladatainak megfogalmazásaiban.

Egy **felelős vállalat** vezetése **hosszú távú stratégiák** mentén gondolkodik, tevékenysége összeegyeztethető a **közérdekkel**, nyereségérdekeltsége és más **érdekcsoportok érdekei** egyensúlyban állnak egymással, működése során tekintettel van a **jövő generációkra**. Vezetése a **participáció**, az **átláthatóság** és az **etika** jegyében történik, az általános **emberi jogokat** betartja, természetes személyek jogait nem sérti, a megteremtett **jólétet** minden **hozzájáruló között igazságosan osztja el**.

Például, ha olyan tevékenységet folytat, amely veszélyezteti az ökológiai egyensúlyt, akkor úgy végzi azt, hogy a biztonsági intézkedésektől kezdve a fejlesztéseken keresztül mindent megtesz a katasztrófák elkerülése érdekében. A környezetvédelem kérdését nem akkor tűzi zászlajára, amikor elárasztotta az óceánt olajjal, vagy egy települést a vállalat tevékenységből származó mérgező melléktermékkel, hanem megelőzési céllal investál és betartja a katasztrófák elkerülését biztosító előírásokat. Egy bank nem büszkélkedik a prudens banki működéssel, miközben olyan felelőtlen hitelezési és be-



fektetési politikát folytat a remélt profit reményében, hogy elveszítve a kontrollt saját tevékenységi körei felett, veszélyezteti ügyfelei vagyonának biztonságát. Ha pedig állami segítséget vesz igénybe annak érdekében, hogy ne menjen csődbe – amint tették ezt néhányan a jelenlegi gazdasági krízis közepén – nem fizet rögtön jutalmat munkatársainak, miközben az adófizetők pénzéből mentik meg őt.

A cégek számára nem ismeretlen egy-egy szociális vagy társadalmi projekt támogatása. Annál újszerűbb a vállalat egész szintjét érintő, összefüggésekben való gondolkodás, a megfontoltság és hosszú távúság, valamint az, hogy a pusztán filantropikus támogatásokat felváltja a hosszú távon kereskedelmi érdekeket és profitot megcélzó projektek indukálása, vagy ezekhez fűződő események felkarolása.

4.2.1. Példa – Az angliai London and Continental Railways and Properties (LCR) St. Pancras/KingCross állomásának felújítása és az első Eurostar vonat megérkezése alkalmából megtartott nyitó ünnepség és az azt követő projektek sorozata⁷⁰

Az LCR 1996-ban kapta a megbízást a csatornán keresztül vezető nagy sebességű vasútvonal megépítésére, amelynek részét képezte a St. Pancras/King Cross átalakítása is. A cég honlapján úgy fogalmaz, hogy a nagy sebességű vasútvonal kiépítése egy dolog, ennél viszont sokkal magasabbrendű feladat, hogy részt vesznek Stratford újjáépítésében és regenerálásában, egy vibráló, új városrész kifejlesztésében, teszik ezt mindezt úgy, hogy közben rengeteg figyelmet fordítanak az itt élő és dolgozó környezetre és emberekre. Az építkezés hosszú ideig tartott, sokáig próbára tette mind az utazó közönség, mind pedig az itt lakók türelmét.

Az új állomás ünnepélyes keretek közötti átadására 2007. november 14-én került sor, és ekkor futott be az állomásra az első, Londont és Párizst összekötő vonat, az Eurostar is, amely két és fél óra alatt teszi meg a két város közötti távolságot. A megnyitó ünnepség keretein belül az LCR köszönetet szeretett volna mondani a környéken lakóknak és az utazó közönségnek az elmúlt években tanúsított türelméért.

A megépült állomás a **megújulások, a változások és transzformáció** helye. Korábban ezt a környéket a prostitúció és a bűnözés jellemezte. A British Library épülete, az Almeida Színház, valamint a Gagosian Galéria ideköltözése azonban már előfutárai voltak a környék átalakításának. Az állomás felújítása és az új szárny megépítése is lehetőséget adott a művészetek bevonására. Időközben a fiatalok kedvenc találkozó helyévé vált a sínek előtt, a peronon felállított hatalmas, szerelmes párt búcsúzkodás közben ábrázoló szobor. A pályaudvar régi óráját is szerették volna restauráltatni és újra felszerelni eredeti helyére a St. Pancras állomáson, azonban az órát egy idősebb házának falára szerelve találták meg, ezért azt ott hagyták, és helyette élethű másolatán követhetjük a pontos időt. A 10 napos megnyitó ünnepség, mintegy **40 projektet** foglalt magában, **300 művészt, 762 környéken élő embert és fiatal** mozgatott meg, az állami, a magán és az önkéntes szektor összefogásának kitűnő példájaként.

Csak néhányat kiemelve a megvalósult eseményekből: a My City too! projekt keretében a pályaudvar vonzáskörzetében élő fiatalokat szólították meg, hogy tervezzék meg, hogyan nézzen ki a jövőben a környék, ahol élnek. Az állomás egész területén képzőművészeti és előadóművészeti programok zajlottak. A Basline Circus és a Camden Art and Tourism irodával, valamint más szervezetekkel együttműködésben három hónapos felkészítő work-shop foglalkozás után kb. száz,

⁷⁰ www.youtube.com/watch?v=YdGXCCyZOb0&feature=related



a legkülönbözőbb társadalmi rétegekből kikerülő önkéntes bevonásával, utcai performansz keretében reflektáltak a változásokra. Mindez csak a kezdet volt, mert 2010-re egy teljesen új kulturális központ bontakozott itt ki galériákkal, újabb kulturális szereplők beköltözésével (www.argentkingcross.com). Az egyéves születésnapot az „Unforgettable” című kilenc napos zenei és irodalmi fesztivállal ünnepelték, a nyitó koncertet az Escala nevű női formáció, a 2008-as brit tehetségkutatóverseny győztese adta.

A projekt mintapéldája az állami, a magán és az önkéntes szféra közös finanszírozásának. Az LCS 80.000 + 10.000 fontot bocsátott a különböző művészeti projektek rendelkezésére, és a projekt eközben pályázott az Arts&Business-hez állami támogatásért. Az akkoriban megkövetelt arány 4:1 volt, azaz, ha az üzleti szféra képviselője 4 egységnyi pénzt bocsát rendelkezésre, akkor az állam egy egységgel pótolja ki azt. Noha ez a projekt nem érte el ezt a mércét, de a projekt újszerűsége és összetettsége miatt megszületett a pozitív döntés az állami támogatásáról. Az Arts Council 100.000 fontot, a civil szféra (alapítványok, civil szervezetek) pedig még további 96.000 fontot bocsátottak a rendelkezésére.

Az esemény szponzorálásával elérendő célok:

- köszönetet mondani az utazóközönségnek és a környék lakóinak, dolgozóinak az építkezés alatt tanúsított türelmükért,
- teret adni az állomás környékén és bent az állomáson a helyi közösségek bevonásával kulturális események megvalósulásának,
- az LCR marketingstratégiáján belül a St. Pancras brand erősítése,
- a megnyitó ünnepség visszhangjának fokozása.

Az elért eredmények:

- a megnyitón mintegy 30 000 ember vett részt,
- sikerült a környék intézményeivel és civil szervezeteivel összefogni (Franco-British Council, London Sinfonietta, The Place, The British Library, The Welcome Collection & The Big Chill, 40 program, 300 művész és 792 környékbeli ember bevonásával)
- az LCR nevét a társadalomért felelős értékekkel kapcsolják össze,
- köszöntő beszédet mondott Richard Brown és a megnyitó beszédet a királynő tartotta,
- az eseménynek hatalmas sajtóvisszhangja volt,
- az első évben, több mint 30 TV sorozat vagy film felvétele készült a pályaudvaron, 3 fotókiállításnak adtak helyszínt, és 38 Punch and Judy Show-nak adott otthont.

4.3. A szponzorálás a munkatársi motiváció, készség- és kreativitás fejlesztés eszköze

Az üzleti szféra sok területen meríthet ötletet a művészetektől és fordítva is igaz ez az állítás: a művészetek is sokat tanulhatnak az üzleti szférától. A kulturális szponzorálást egyes vállalatok nemcsak a célcsoportok elérésére és szórakoztatására használhatják, hanem munkatársaik motiválására, és készségeik fejlesztésére is. Egyesek külön tárlatvezetést szerveznek egy kiállításon csak a munkatársak részére, mások a céges rendezvényekre hívnak meg előadóművészeket, és



vannak akik a művészeket hosszú távon „alkalmazzák“, így ők szervesen részt vesznek a szervezet, illetve ezen belül pedig egyes személyek fejlesztésében, akár **művészeti workshop, céges képzőművészeti gyűjtemény** keretében vagy éppen **rezidens művészként**.

4.3.1. Példa – Unilever Catalyst

A londoni Unilevernél mint a korábbi, a Tate Modernnel való együttműködési példánkban láttuk, fontos érték a kreativitás és nyitottság. Igaz ez nem csak a kifelé történő kommunikációban, hanem a belső kommunikációban és a munkatársak fejlesztésében is, ezért létrehozták az ún. **Catalyst** nevű programot. Ezt a programot a tágabb értelemben vett szponzorálás műfajához lehet besorolni; folyamatosan munkát adva különböző művészeti csoportoknak áttételesen szponzorálta megélhetésüket, miközben az így elért eredményeket a cég belső kommunikációjában és szervezeti fejlődésében hasznosította.

A projekt célja:

- növelni a munkatársak hatékonyságát, kreativitását,
- elősegíteni folyamatos fejlődésüket és tanulásukat, valamint motiváltságukat,
- őszinte, normális hangvételű kommunikáció kialakulása.

Különböző művészeti ágazatok képviselőit hívták segítségül a projektbe. Álláspontjuk az volt ugyanis, hogy a művészek képesek az embereket **megnyitni, feloldani gátlásaikat, előhozni belőlük az ötleteket, megváltoztatni a gondolkodásmódjukat, és elősegíteni az őszinte kommunikációt**. A projekt középpontjában három téma állt, és több részprojektből tevődött össze. A három fő terület a **munkahelyi atmoszféra, a kreatív készségek fejlesztése** valamint a **vállalaton belüli kulturális változások sikeres levezénylése**. A programokra önkéntességi alapon történt a jelentkezés, senkit sem kényszerítettek a részvételre.

a) A munkahelyi atmoszféra

Már 2000-ben elindult a vállalaton belül egy **saját gyűjtemény építése**. Célja elsődlegesen az egyes irodák, folyosók tárgyalók díszítése volt, **stimulálva és fejlesztve** ezzel a munkatársak **vizuális készségeit**. A későbbiekben viszont még egy lépéssel továbbfejlesztették ezt az elképzelést. A cég munkatársai rengeteg időt töltöttek **házon kívüli megbeszéléseken**, tréningeken. Jellemzően **szállodákban béreltek ehhez helyiségeket**, amelyek egyrészt igen **költségesek** voltak, másrészt pedig **unalmas, egyáltalán nem inspiráló** és egyre inkább **egymáshoz hasonló** terek.

Megoldásokat kerestek egy a cég székhelyéhez közel eső, olcsóbb és sokkal **inspirálóbb környezet kialakítására**. Végül arra az elhatározásra jutottak, hogy az akkori élelmiszer divízió elnök-vezérigazgatójának az irodaépület tetején található lakását alakítják át tárgyalóvá. Az átalakítási munkálatokkal pedig **designereket és képzőművészeket** bíztak meg, akik minden évben új környezetet rendezhettek be.

Amikor mi ott jártunk, úgy nézett ki a tér, mint egy fiatalos, bohókás lakás. A falról egy óriási gipsz-szarvasfej tekintett le, a látogatót legalább tizenkét különböző dizájnér szék fogadta az egyik térben, ha kedvünk volt a fagyigépből fagyit nyomhattunk magunknak, vagy éppen a hosszú ebédlőasztalnál tárgyalhattunk, de volt olyan, hogy a székeket egy francia ágy helyettesítette



a szobában. Természetesen a személyzeti osztály sem volt eközben rest, és az egyes emberek reakcióit vizsgálva, vajon melyik székre ül le, lefekszik-e a francia ágyra, stb. mérte fel az egyes munkatársak személyiségét.

Az elért cél:

Nem meglepő módon folyamatos harc folyt a tárgyaló foglalásáért, sosem állt üresen a tér, **a munka hatékonyabb lett, költségeket takarítottak meg, és jó volt a munkatársak közérzete.**

b) Készségek és a kreativitás fejlesztése

A készség- és kreativitás fejlesztő programok keretében különböző területekre fókuszáltak, mint például a versenyképesség fejlesztésére. A munkát work-shopok, coaching, és viták segítségével egy színházi gyökerekkel rendelkező társulattal, a The Map-pal együttműködve végezték. Cél volt az **írással kommunikáció fejlesztése is**, amely magában foglalta a levélírást, és a levélszerkesztést is. A konkrét tanulást, színházi darab és gyermekese írás-tanulással fűszereztek, ebben a munkában pedig a Royal Court Színház **színészei** és Gwineth Jones **regényíró** voltak segítségükre. Néhány workshopot, amelyben filmesek az egyes alkalmazottakat kérdezték írói képességeikről, kamerák segítségével rögzítettek. A két már működő könyvtár mellé könyvklubokat hoztak létre, ahol a munkatársaknak lehetőségük volt új irodalmi művekkel megismerkedni, ezeket másokkal megvitatni.

Főleg az addig két különálló ágazatként működő és ekkor fúzióra lépő jégkrém és kozmetikai cikkek divíziójánál észlelték, hogy megromlott a munkatársak közötti szóbeli és írással kommunikáció, az emberek nem őszinték egymással, sőt olykor-olykor már veszekedések is előfordulnak az egy divízióvá összeforrott munkatársak között. Foglalkozni kellett ezzel a problémával, fókuszálva az egymás közötti helyes kommunikációra, a vitatkozási, vélemény nyilvánítási képességek fejlesztését előtérbe helyezve. Elindították a „Braver Conversations“ elnevezésű projektet. Drámaírók, filmesek, galériák, békefenntartók, rendőrök vettek részt a munkában, amelynek hanganyagát CD-re rögzítették. A projekt elején például megkérték az erre hajlandó munkatársakat, hogy meséljenek konfliktushelyzeteikről, nyolc dolgozó esetét rögzítették, majd kibéreltek egy galériát, ahol négy héten keresztül meg lehetett hallgatni ezeket az interjúkat. A projektről képzőművészek plakátokat készítettek, folyamatosan emlékeztetve a munkatársakat a helyes és nyitott kommunikáció jelentőségére.

Az elért cél:

- hatékonyabb és őszintébb lett a belső kommunikáció,
- kialakult egy normális nyelvhasználat és hatékony írással kommunikáció,
- fejlődött a vitatkozási és érvelési kultúra.

Egy cég életében rendkívül nagy jelentőséget játszik a **munkatársak hatékonysága**. Sokszor előfordul, hogy néhányan már úgymond belülről felmondtak, de mégsem állnak fel az átlásukból, továbbra is bejárnak dolgozni, kényszerítve ezzel önmagukat illetve akadályozva ezzel a cég előremenetelét. Két lehetőség adatik ilyenkor egy vállalat számára, vagy megpróbálja **újra motiválni munkatársait**, vagy előbb-utóbb megválnak tőlük.



Az **Unleashed**, azaz **dobd el a póráz!** elnevezésű program **színészek, írók, véleményformálók, képzőművészek és gyerekek** segítségével a személyiség fejlesztés hat területére koncentrált:

- **energia**, azaz hogy bánunk a saját energiáinkkal, honnan merítünk újra és újra,
- **fellépés**, megjelenés, vagyis milyen a fellépésünk, hogy jelenünk meg, mit sugárzunk kifelé,
- **ötletek**, honnan jönnek az ötletek, hogy bánunk mások ötleteivel,
- **kommunikáció**, hogyan kommunikálunk, mit ért meg ebből a partner, hogy lehet másképp,
- **a hit**, vagyis miben hiszünk, elég-e a tudásunk, mekkora empátiával és kurázsival rendelkezünk,
- **rizikó**, mekkora a rizikóvállalási készségünk, nyitottak vagyunk-e az újdonságokra, hajlandóak vagyunk-e tanulni és vajon tanulunk-e saját tapasztalatainkból, hibáinkból.

A program 12 hétig tartott, munkaidő után és önkéntes alapon vettek rajta részt a munkavállalók. Mind a munkahelyen, mind pedig a családban volt egy kiszemelt személy, akinek az volt a feladata, hogy visszajelzéseket adjon az egyes személyeknél bekövetkezett változásokról. Sokan életük legnagyobb élményének tartották a programban való részvételt, és voltak, akik el is hagyták az addigi munkahelyüket, és egyben a céget is, mert rájöttek, hogy nem azt csinálják, amit ténylegesen csinálni szeretnének. Az Unilever ezeket a lépéseket is teljesen pozitívan fogadta, hiszen mi sem bizonyította jobban, hogy elérték céljukat, felrázták az embereiket, akik ezentúl nem a cég költségén melegszenek az irodájukban, hanem valahol máshol újra jó kedvvel dolgoznak.

5. A szponzorkeresés folyamatának 5 lépése

Miután megvizsgáltuk a szponzor lehetséges motivációit, elérkeztünk a másik oldalhoz. Azaz számba vesszük, milyen lépéseket kell végig gondolnia egy kulturális projekt, intézmény képviselőjének, amikor belevág a szponzorkeresésbe. **A szponzorkeresés folyamatát leegyszerűsítve 5 lépésre oszthatjuk.**

5.1. Saját képességeim és szervezetem felmérése

Arra a kérdésre, hogy miért keres valaki szponzort, a legegyszerűbb válasz mindig az, hogy mert pénzre van szüksége a megvalósításhoz. Ne becsljük azonban alá a szponzorkereséssel járó idő- és energiaráfordítást! Mielőtt nekiállunk, vizsgáljuk meg önmagunkat. A vizsgálat során a következő kérdésekre kell őszinte válaszokat kapnunk:

- A. Mi a kulturális szponzorálás tárgya (esemény, projekt, tárgy stb.)?
- B. Elég egyedi-e, miért állna mellé egy szponzor, mennyiben különbözik már létező projektektől?
- C. Mit tudok a szponzornak cserében ajánlani?
- D. Milyen más bevételi lehetőségeim vannak, hogy tudom azt maximalizálni: mekkora lesz a jegybevételem, tudok e kapcsolt termékeket eladni stb.(előfordulhat, hogy inkább a jegybevételeket kell növelni, és inkább eladást promotálni)?
- E. Mire akarjuk felhasználni a pénzt: pl. projekt támogatás, működési hozzájárulásra?
- F. Mire van szükségem és milyen kapacitások/eszközök állnak rendelkezésre a szponzorok kereséséhez?



- a) Van-e a szervezetben erre dedikált ember és alkalmas-e a feladatra, ha nem, van-e aki az, és lehet-e a feladatokat újraosztani vagy külsőst kell igénybe venni,
 - b) van-e lehetőség külsős fundraiser alkalmazására,
 - c) van-e lehetőség önkéntesek alkalmazására,
 - d) van-e egy olyan tanácsadó testületünk, amelynek tagjai olyan embereket tömörítenek, akik kapcsolataik révén képesek pénzeket megmozgatni, illetve szakmai segítséget tudnak nyújtani (pl. üzleti terv kidolgozása, könyvelés, jogi ügyek átvállalása)?
- G. Milyen a kapcsolati tőkénk, kiket ismerünk, vannak-e közöttük olyanok, akiket meg tudnánk támogatóink közé nyerni?
- H. Meddig megyünk el a pénzszerzés érdekében, hol vannak a határok? Beáldozzuk-e saját imázsunkat?

A londoni LIFT fesztivál egy jól prosperáló színházi fesztiválnak számított, mégis kevesen ismerték őket az üzleti szférában. 1981-től 2000-ig több, mint 62 ország 4000 művésze fordult meg a fesztiválon. A fesztivál költségvetése az induló 120 000 fontról, idővel 2,3 millió fontra növekedett. 1994-ben azonban veszélybe került a fesztivál megvalósíthatósága, hiszen az addigi legnagyobb szponzor, a Barings Bank csődbe ment, és ugyan egy utód-szervezet végül mégis támogatást nyújtott, elégtelen kommunikációs haszonra hivatkozva visszalépett viszont egy másik szponzor, a British Telecom, amely a fesztivál oktatási programjának volt a támogatója.

Át kellett gondolni az alapkérdéseket. Elsőként **újradefiniálták, hogy mi is ez a fesztivál**, amelynek eredményeként ezekre az értékekre jutottak:

- a fesztivál művészekből és produkciókból álló egységes egész,
- energetikus, színes, meglepő, vitalitással teli,
- határon átnyúló,
- helyi közösségi kapcsolatokat indukál,
- fiatal, rizikóvállaló közönség,
- néhány, már nevén nevezhető szponzor,
- eredetiség, energetikus, bátor.

Körülírták, hogy az adott szponzorálási téma, **milyen mértékben** segítheti hozzá a lehetséges szponzorokat **a saját szponzor stratégiájuk által kitűzött célok eléréséhez**.

Felismerték, hogy a szponzoráló cégeket mindig egy meghatározott célcsoport érdekli, akiket el tudnának érni a fesztivál segítségével, ahhoz azonban, hogy pont az fesztiváluk közönsége lehessen a kívánt csoport, először saját maguknak kellett képbe kerülniük a látogatóikkal kapcsolatban, hogy kik is ők, hányan vannak. Azaz be kellett, hogy azonosítsák őket:

- hányan vannak,
- milyen életkorúak,
- hol laknak (geográfia),
- milyen a végzettség és jövedelem szerinti megoszlásuk?

Körülnéztek az ismeretségi körben, hogy az üzleti területről kik lennének azok, akik segítené-



nek egyrészt megtanulni úgy kommunikálni, hogy azt az üzletemberek is értsék, másrészt pedig hajlandóak nekik a kapcsolattrendszertük felhasználásával a szponzorkeresésben segíteni. Rengeteg érdekes emberrel ismerkedtek meg, volt köztük például stratégiai tervező, és kognitív pszichológiával foglalkozó szakember is. Megállapították, hogy az üzletemberek sokkal szívesebben segítenek szaktudásukkal, mint azt korábban gondolták volna, mert a feladat közben úgy érezték, hogy valahol még szükség van rájuk, és végre tehetnek valami hasznosat is.

5.2 A szponzor csomag és ajánlat kidolgozása

Felmértük képességeinket, tudjuk, hogy ki fogja az intézmény részéről a szponzorkeresét végezni, felállítottuk azoknak a személyeknek, a sorrendjét, akik segítségünkre lehetnek ebben a munkában, beazonosítottuk a látogató- vagy nézőközönségünket. A következő feladatunk, hogy kidolgozzuk a szponzorálási megkeresést és ajánlatot, ezen belül pedig a szponzornak ajánlott juttatásokat.

A szponzor megkeresés álljon két részből, egy megkereső levélből és magából az ajánlatból.

A) A megkereső levél javasolt szerkezete

Sokszor felmerül a kérdés, hogy milyen formában küldjük ki az ajánlatunkat, postai levél, e-mail, cd stb. Javaslatunk az, hogy bármennyire is haladunk a technikával, elsőként mindenképp egy személyre szóló levél íródjon. Azt, hogy kinek írjuk a levelet, nagyban meghatározzák a projekt tulajdonságai, de általában, a vezérigazgató, a marketingkommunikációs osztály és a humánpolitikai osztály vezetői megfelelő célszemélyek lehetnek.

A levél lehetőség szerint ne legyen hosszabb, mint egy A4-es oldal. Ügyeljünk a levél megfogalmazásánál:

- a címzett nevének helyes leírására, és titulusára,
- a cégről, főleg szponzorálási profiljáról és az aktualitásokról legyünk tájékozottak, hogy akár aktuális kapcsolódási pontot is találjunk az eseményünk és a cég érdekeltsége között (pl. évforduló),
- legyünk tisztában értékeinkkel, tekintsük magunkat egyenrangú partnernek, aki ajánl és nem kér,
- röviden írjuk bele kik vagyunk,
- fogalmazzuk meg az okot, hogy miért kerestük meg éppen őket
- és legalább egy előnyt emeljünk ki, amiért megérné nekik a szponzorálás,
- utaljunk egy személyes találkozó egyeztetésére.
- írjuk alá a levelet, az aláírásunk alatt álljon ott gépelve a nevünk.

B) Az ajánlat javasolt szerkezete

A szponzoroknak szóló ajánlat összeállításánál a két legnehezebb feladat a szponzorcsomagok beárazása és a szponzorációért cserébe ajánlott juttatások megállapítása. Az ajánlat készülhet egyszerűen levélpapíron, keratív színes-szagos nyomtatott anyagként, mindenképp tartalmaznia kell azonban a következő elemeket:



- kik vagyunk,
- kik voltak az eddigi támogatóink,
- a projekt rövid leírása/költségtábla,
- a látogatók profilja,
- az eseményhez kapcsolódó kommunikációs tevékenység bemutatása,
- a szponzoráció előnyei,
- vendéglátás, azaz milyen lehetőségei vannak a szponzornak a helyszíni rendezvényre, pl. ügyfelei megvendéglésére,
- az ár.

C) Az árazás

Ahhoz, hogy be tudjuk árazni az általunk nyújtott ellenszolgáltatások értékét, tisztában kell lennünk egyrészt a produkció költségeivel, másrészt pedig ezen belül az általunk ajánlott szolgáltatások értékével. Valamint a szponzornak is szüksége van az elbírálás során arra az információra, hogy milyen értékeket kap a pénzért cserébe.

Figyelem! Ne essünk azonban abba a hibába, hogy a költségeinket egyenértékűnek tekintjük az értékeinkkel, és mindig tartunk szem előtt, hogy értéket és előnyöket ajánlunk megvételre, amit a szponzor kész megfizetni! Nem könnyű az árazás kérdése, mégis néhány támpontot figyelembe lehet venni. Amennyiben például ingyen jegyet ajánlunk fel az eseményre, akkor számoljuk ki előbb a jegyek eladásával szerezhető bevételt, nehogy bekövetkezzen, hogy a szponzornak ellenszolgáltatásként felajánlott jegyek értéke sokkal magasabb, mint az ő általa ajánlott szponzorösszeg! Másik buktató lehet, a rendezvényhelyszín felajánlása, amiért egyébként szintén pénzt kapunk, ha bérbe adjuk, ennek van egy piaci ára, ezt mindenképp figyelembe lehet venni a csomagok kialakításánál, tehát bárki nem kaphatja meg bármelyik csomagban, előbb számolnunk kell! Ügyeljünk arra, hogy a rendezvénynél a vendéglátást nem a szponzorált állja, kommunikáljunk ebben a témában is tisztán, a helyet igen, de az ételt-italt külön költségként kell a szponzornak állnia. Se alul, se pedig felül ne árazzuk magunkat!

Ne becsljük alá a szponzor későbbi kiszolgálásának és kiértékelésének időigényességét sem! Mindig több időt fogunk ezzel a feladattal eltölteni, mint gondolnánk, ezt se felejtsük el kalkulálni. Kis kitéréssel itt kell megemlítenünk egy másik kedvelt lehetőséget, amivel pénzt lehet gyűjteni, ez pedig nem más, mint a jótékonyági bál vagy vacsora rendezése. Mielőtt nagyon beleszeretnénk ebbe az ötletbe, vegyük figyelembe azonban, hogy egy ilyen rendezvény, főleg akkor, ha különleges műsort és ételt szeretnénk, rengeteg pénzbe kerül, amit úgy kell kitermelnünk a jegyek árából, hogy még arra a témára is maradjon pénz, amire éppen gyűjtünk. Magyarországon sajnos még nagyon ritka, ha sikerül egy ilyen jellegű elgondolást pozitív eredményekkel lezárni.

D) A szponzornak ajánlott előnyök és értékek

Értékeink felállításával és a szponzorálási csomagok beárazásával párhuzamosan, ki kell dolgoznunk az egyes csomagokkal járó előnyöket. Újból fel kell hívunk a figyelmet arra, hogy meg kell tudnunk húzni a határokat, hogy saját magunk tudjuk, meddig megyünk el a pénz érdekében



(pl. nem engedjük meg a szponzornak, hogy az Arcus Temporum Fesztivál támogatásáért, a koncert helyszínén, a pannonhalmi Bazilika kövezetére matricát ragasszon).

A csomagok kialakításánál el kell döntenünk, hogy milyen szervezetben gondolkozunk. Keresünk-e egy főtámogatót, esetleg névadó szponzort és altámogatókat! Általában jellemző, hogy amennyiben egy szektorból találunk egy céget főtámogatónak, ragaszkodni fog a kizárólagossághoz, mely a szponzorált szempontjából azt jelenti, hogy a szektor minden más tagjától elzárja magát.

Ügyeljünk arra, hogy a média nem pénzzel támogat, hanem felülettel, tehát, a média megkeresését különülten javasoljuk kezelni, sőt ajánlott nekik egy külön csomag elkészítése. A médiában való jelenlét meghatározó, hiszen a szponzor médiajelenlétre törekszik, nevének kommunikálására.

E) Milyen előnyök járhatnak a szponzorálással?

A legegyszerűbb és legkézenfekvőbb előny a cég nevének kommunikálása. Manapság azonban ritkán elégszenek meg ennyivel a szponzorok; mutassuk meg itt a kreativitásunkat, a cég logójának megjelentetése mellett ki kell találni egyre vonzóbb ajánlatokat. Álljon itt a teljesség igénye nélkül néhány lehetőség:

- megjelenés logóval a kapcsolódó reklám anyagokon (programfüzet, plakát, weboldal, flyers, sajtóközlemények),
- a lehetőségekhez képest az eseményeken a cég nevének megjelenítése,
- az esemény keretében a szponzorok nevének megemléltése köszönet nyilvánításként,
- programfüzetben reklámfelület biztosítása,
- lehetőség, hogy a programokat felhasználják saját reklámtevékenységükben,
- tiszteletjegyek biztosítása, jellemzően kiemelt ügyfelek/partnereik és dolgozók premizálására,
- elsőbbségi jegyvásárlás a cég dolgozói és azok családtagjai számára,
- kiállítás esetén a megnyitó napon exkluzív megtekintési lehetőség biztosítása,
- rendezvényhelyszínek biztosítása,
- honlapon való megjelenési lehetőség linkekkel,
- találkozási lehetőség a művészekkel,
- reklámajándékok közös brandingelése a cég ügyfelei és dolgozói számára,
- kiállítás műtárgyak képeinek felhasználása a cég saját céljaira,
- elsőbbségi jogok felajánlása más események szponzorálására,
- publicitás maximalizálására való törekvés megemléltése.

Az előnyök kialakításánál és a későbbiekben a kapcsolatnál néhány **arany szabály**:

- az ajánlott ellentételezés mindig kevesebbe kerüljön nekünk, mint a bevétel,
- az előny hasznosságát emeljük ki, nem elég azt mondani, hogy kap 10 db jegyet, hanem pl. azt, hogy: kap 10 db jegyet, amelyekkel megvendéghelheti ügyfeleit, felajánlhat nyereményjátékban, vagy dolgozói teljesítményt jutalmazhat,
- bizonyosodjunk meg arról, hogy a kiadott jegyek fel is lesznek használva: üres hely rossz reklám,
- minden olyan anyagot, amelyen szerepel a szponzor, szignáltassuk vele a nyomdába adás előtt,
- sose adjuk ki a szponzornak az adatbázisunkat,



- részletesen ismernünk kell az esemény helyszínét, hogy a szponzor bármely felvetésére (tábla, termékreklám stb.) egyből válaszolni tudjunk,
- tudósítónak, újságírónak írjuk le a szponzor nevét, és ha kiejtési nehézségük van, akkor arról is tájékoztatnunk kell őket, hogy kell helyesen kiejteni,
- tájékoztassuk egymás jelenlétéről a szponzorokat, előfordulhat, hogy valaki nem kíván együtt szponzorálni egy bizonyos céggel,
- tartsuk be, amit ígértünk! Ügyeljünk jó hírnevünk megtartására!

5.3. A lehetséges szponzorok kiválasztása

Első látásra nagyon egyszerűnek tűnik a lehetséges szponzorok kiválasztása, de aztán ha alaposabban elkezdünk a kérdéssel foglalkozni, rá fogunk jönni, hogy nem kis fába vágtuk a fejszénket. Legelőször mérjük fel saját közvetlen környezetünket, beszállítóinkat, a környéken működő cégeket, ismerőseinket, a kollégák ismerőseit, meglévő szponzorainkat, ha van tanácsadónk, baráti körünk, kérjük az ő tanácsukat, használjuk őket bátran. Szánjunk erre a feladatra elegendő időt, és alaposan gondoljuk át a szóbajöhethető cégeket, embereket, mert sokkal könnyebb eredményeket elérni egy olyan helyen, ahol esetleg ismerünk valakit, vagy már legalább hallottak rólunk, mint ott ahová idegenként az utcáról fogunk bekopogtatni, vagy esetleg ún. hideghívással telefonálni.

Össze is állt az első listánk. Amennyiben még mindig elégedetlenek vagyunk nézzünk más lehetőségek után is:

- állítsunk össze saját címlistát, vegyünk figyelembe olyan cégeket, amiket már láttunk más kulturális események támogatójaként,
- keressünk az interneten,
- vásároljunk adatbázisokat, de ellenőrizzük az adatok helyességét (DM cégektől, kamaráktól, egyesületektől),
- lapozzunk tematikus lapokat, mint TOP200, a 100 leggazdagabb magyar stb.,
- olvassunk gazdasági újságokat, sokszor onnan meríthetünk ötleteket,
- éves jelentések.

Kiindulhatunk abból a tényből, hogy ma Magyarországon, szinte mindenki ugyanazokat a cégeket keresi meg szponzorálási céllal, ezek jellemzően a nagy bankok, telekommunikációs cégek, az energiaipar képviselői, italgárak és gyógyszergyárak. Némi könnyedséget jelent a mai világban az internet, és hogy segítségével ha szerencsénk van, és kiszemelt cégünk transzparensszerűen kommunikál, már előzetesen felmérhetjük, milyenek az esélyeink.

Milyen ismérvekre ajánlott figyelni, mikor kiválasztunk egy céget lehetséges szponzornak:

- Milyen profilja van ennek a cégnek, és mi az, ami miatt passzolna hozzánk?
- Ki lehet az üzleti célcsoportja, és közelít-e ez a csoport a hallgatóságunkhoz?



- Milyen PR és marketing tevékenységet folytat az adott cég és hogy teszi ezt?
- Volt már kulturális szponzorálásuk?
- Mikor kezdődik az éves tervezés?
- Van-e kuratórium, ha igen hányszor ülnek össze, milyen a döntési procedura?
- Végez-e olyan tevékenységet a cég, ami etikailag részünkről nem vállalható?
- Van-e külön apropó, pl. évforduló, esemény, most költözött a közelbe stb.?
- Van-e ott ismerős?
- **MIÉRT JÓ NEKIK, HA SZPONZORÁLNÁK MINKET?**

5.4. Az eredményes megkeresés

5.4.1. A kapcsolatfelvétel

A megkeresést kétféleképpen indíthatjuk el. Nehéz tanácsot adni, melyik a hatékonyabb és jobb módszer. Egy biztos azonban: mindig legyünk tisztában azzal, hogy kivel akarunk személyesen kapcsolatba lépni!

Kezdhetjük telefonálással a megkeresést, hogy előzetesen rákérdezzünk, vajon van-e érdeklődés a téma iránt, és ha van, csak akkor küldünk írásos formában részletesebb információt. Előfordulhat azonban, hogy fennakadunk a rostán, azaz a titkárságon, vagy a telefonközpontban és nem jutunk el a döntéshozóig.

A másik lehetőség, hogy előbb küldünk levelet és utána telefonálunk. Számítanunk kell azonban arra, hogy a levelünk sem éri el minden esetben a címzettet. A korábban már említett LIFT színházi fesztiválnak sikerült megnyernie az Financial Times főszerkesztőjét, akinek azért neve van az üzleti életben, és annak érdekében, hogy komolyabban vegyék megkeresésüket, az FT levélpapírján a főszerkesztő és a fesztivál igazgatójának aláírásával ment ki az ajánlás. Legnagyobb meglepetésükre még így is minimális volt a visszajelzés.

- Sose menjen ki személyes megszólítás nélküli megkeresés!
- Sose kopírozott példány menjen ki, mindig eredeti aláírással!

A döntéshozatal hosszú folyamat, ezért rendkívül fontos az **időzítés**, minimum 6 hónap legyen az eseményig, de sok helyütt még ez is kevés a döntéshez. Az írásos megkeresés feltételezett megérkezése után minimum **két hetet várjunk, mielőtt telefonálunk**. Készüljünk fel a telefonbeszélgetésre és ügyeljünk néhány apróságnak tűnő, azonban a sikerünket nagyban befolyásoló részletre:

- Mindig legyünk kedvesek, mosolyogjunk a telefonban, de legyünk határozottak!
- Mindig egyenes testtartásban telefonáljunk, ülünk le, és jegyzeteljünk!
- A legnehezebb átjutni a portán és a titkárnőn, de mindig bizonyosodjunk meg arról, hogy a kompetens személlyel beszélünk!
- Éljük bele magunkat az ő helyzetükbe, mutassuk be röviden a projektet!
- Kérjünk személyes találkozást!



5.4.2. A találkozó

Amennyiben az első akadályokat leküzdöttük, azt már kész sikerként könyvelhetjük el, hiszen eljutottunk a személyes találkozóig.

- Az első találkozáson legyünk felkészültek, ismerjük a cég profilját, tevékenységét, legyünk tájékozottak!
- Ügyeljünk a megjelenésünkre, öltözködésünk legyen hasonló az övékhez, tükrözzön profizmust és eleganciát!
- Az előre megküldött anyagot még egyszer, jó minőségben, szépen összeállítva vigyük magunkkal!
- A bemutatkozáskor teremtsünk szemkontaktust és legyen határozott a kézfogásunk, a találkozó elején róluk érdeklődjünk és beszéljünk, ne magunkról!
- Soha ne feltételezzük, hogy beszélgető partnerünk ismeri a tevékenységünket, segítsünk neki, semmiképp se legyünk sértődöttek!
- A beszélgetés végén ne elégedjünk meg egy majd jelentkezünk búcsúzással, tegyünk fel kérdéseket és invitáljuk meg őket hozzánk!

Javasolt, hogy a találkozó után köszönetet mondjunk a találkozás lehetőségéért, ez lehetőséget ad az elhangzottak összefoglalására is. Amennyiben pozitív döntés születik, mindenképp dokumentálni kell, mert gyorsan cserélődnek az emberek, tehát a szerződéskötésnek minél hamarabb meg kell történnie. Elutasítás esetén ne legyünk szégyenlősek, kérdezzünk udvariasan rá, miért kaptunk elutasítást, hogy tanulhassunk és legközelebb jobb pozícióba kerülhessünk. Nem minden nem egyenlő az elutasítással! Invitáljuk meg őket hozzánk!

5.5. Visszacsatolás és hosszú távú kapcsolat

A hosszú távú kapcsolat kialakítása érdekében rendkívül fontos szerepet játszik a visszacsatolás, a kiértékelés. Fontos ez mind a szponzor, mind pedig a szponzorált szempontjából.

A szponzorálás hatását ugyan rendkívül nehéz számszerűsíteni és mérni, ha mégis, akkor mindent csak több év távlatában érdemes, de az együttműködés tapasztalatait megvitatni, és a partnerek elégedettségi fokát megtudni egy beszélgetés keretében meg kell tenni. Ezért célszerű a szponzorált eseménnyel kapcsolatos minden számszerű adatot rögzíteni, a sajtó- és reklám megjelenéseket összegyűjteni, azaz minden olyan adatot, amelyek egy hosszú távú kiértékelés alapjai lehetnek.

Összefoglaló kérdések:

1. *Mi az adományozás és szponzorálás közötti alapvető különbség?*
2. *Milyen előnyökre tehet szert egy cég egy kulturális esemény szponzorálásával? Nevezzen meg egy-egy példát a magyar gyakorlatból!*
3. *Miért ajánlatos a szponzorálást az integrált kommunikáció részeként és nem attól elkülönítve kezelni?*
4. *Miért nő meg várhatóan a szponzorálás szerepe a kommunikációs eszköztáron belül?*
5. *Miben különbözik alapvetően a kultúra mint árucikk más termékektől?*



6. Nevezze meg a szponzorkeresés folyamatának 5 alapvető lépését!
7. Indukálhat-e a kultúra finanszírozása pénzt? Nevezzen meg példákat a gyakorlatból!
8. Milyen ismérveket kell figyelembe venni saját intézményünk, szervezetünk képességeinek felmérése-nél a szponzorkeresés kezdetén?
9. Milyen szempontokat kell figyelembe venni a szponzorsomagok összeállításánál?

Irodalom:

A magyarországi művészet a honfoglalástól a XIX.századig, 1964. Képzőművészeti Alap Kiadó-vállalata, Balog Jolán, Dercsényi Jenő, Garas Klára, Gerevics László

Sarah Thornton: Seven Days in the Art World, Granta, 2008.

Ébli Gábor: Modern = kortárs. A Tate Modern állandó kiállításáról, Balkon 2004/5.

Christopher Hibbert: a Mediciek tündöklése és bukása, Holnap Kiadó, 2007.

Harry Bellet: Összeomlás fél hétkor, A műkincspiac tényei és titkai, HVG 2003.

Katja Hoffmann: Sponsoring, Gute Unternehmen machen Werbung – eccellente lassen positiv über sich sprechen, Wiley-VCH, 2010.

Szalai Erzsébet: Az elitek átváltozása, Cserépfalvi, 1996.

Steffen Höhne: Kunst- und Kulturmanagement, W. Fink, UTB, 2009.

Kuti Éva: Az önzés iskolája? Vállalati mecenatúra CSR környezetben, Summa Artium, 2010.

Fundraising Akademie, (Hrsg.) Fundraising, Gabler, 2006.

Changing the Performance, a companion guide to arts, busines and civic engagement, Julia rowntree, Routledge, 2006.

Museum Management and Marketing, Edited by Richard Sandell and Robert R. Janes, Routledge, 2007.

Elmar D. Konrad:Kulturmanagement und Unternehmementum, Kohlhammer, 2010.

Werner Heinrichs: Der Kulturbetrieb, bildende Kunst, Musik, Literatur, Theater, Film, Transcript, 2006.

Christine Mast – Cahterine Miliken: Zukunft @Bphil, die Edication Projekte der Berliner Philharmoniker, Schott, 2008.

Arts and Business working together, Sponsorship Manual, fith Edition, 200 Arts Council, DCMS

www.unilever.com

www.tate.org.com

www.guggenheim.org

www.rockefellerfoundation.org/, www.rbf.org

www.nea.gov

www.metoperafamily.org/metopera/

www.frick.org/

Schneider Erika



7. A RENDEZVÉNYMENEDZSMENT ALAPJAI

Vajon egy kulturális, művészeti rendezvény érdekes lehet-e egy cég – mint potenciális szponzor – számára? A rövid válasz: igen. De talán nem is ez a kérdés, inkább az, hogy miért? 2007-ben a brit Nouvelle cég környezetbarát szemléletmódjával szeretett volna vásárlókat toborozni magának, ezért az ügynöksége javaslatára megkereste és hivatalos szponzorként támogatta a 2007-es Glastonbury zenei fesztivált. A Nouvelle az együttműködés keretében, mint a rendezvény hivatalos wc-papírjának gyártója szerepelt, és minden vásárolt jegy mellé egy-egy tekercs, újrahasznosított alapanyagokból készült toalettpapírt adott, amelyhez a szelektív hulladékgyűjtést is hangsúlyozandó, színekódokkal ellátott szemeteszákokat is biztosított. Mindezek mellett azt kommunikálták, hogy az akció magát a fesztivált is környezettudatosabb rendezvénnyé teszi. A kampány erős médiamegjelenést generált a szigetországban: a Glastonbury „zöldfesztivál” bekerült a Daily Mirror, az Independent, a The Sun és a The Times hírei közé; emellett olyan nagynevű hírportálok is foglalkoztak vele, mint a BBC News, a Sky News és az MSN.⁷¹

A most olvasható írás nem kíván – és terjedelmét tekintve nem is képes – teljes körű bemutatást nyújtani a rendezvényszervezés témájában, hanem a kulturális, művészeti szakterület aktuális piaci helyzetéből adódóan, marketing szempontból próbálja megvilágítani az eseménymenedzsment fontosságát, vázlatosan ismertetni a rendezvénymenedzser feladatait, ezen belül inkább egyfajta hasznossági szemléletű logikát közvetítve, mintsem teljességre törekedve az elmélet ismertetésében. A fejezet célja nem csupán egy meghatározott ismeretanyag átadása; lényeges, hogy az olvasott szöveg gondolatébresztő is legyen. Fontos, hogy a tanulmányt forgató személy tényleges menedzserként tudja majd hasznosítani a benne foglaltakat, és a továbbiakban felmerülő kérdéseire önállóan is képes legyen válaszokat találni.

1. Elmélet

1.1. Néhány alapfogalom tisztázása

1.1.1. Mit nevezünk rendezvénynek és mit nem?

Ha a rendezvényszervezéssel foglalkozó szakirodalmat vizsgáljuk, akkor elmondható, hogy a rendezvény fogalmának meghatározása számos formában létezik. Ami a definíciókban közös, az az egyediség hangsúlyozása, valamint a meghatározott cél, hely és idő konkretizálása. Ezek alapján elmondhatjuk, hogy **a rendezvény egy alkalmi jellegű, meghatározott céllal, valamint meghatározott térben és időszakban szervezett eseménysorozat vagy egyedi esemény.**

Amíg a meghatározott cél, időszak, valamint a helyszín(ek) nem igényelnek különösebb magyarázatot, az alkalmiságot külön is hangsúlyoznunk kell. A rendezvényt ugyanis egyedisége, alkalmisága különbözteti meg egy évad színházi előadásaitól, amelyek rendszeres kulturális szolgáltatás keretében végzett előadó-művészeti produkciók. Egy színpadi mű első vagy centenáriumi bemutatója azonban már rendezvénynek tekinthető, mert maga az előadás kitüntetett jellegű és egyéb események (sajtótájékoztató, díj átadása stb.) is kapcsolódnak hozzá.

⁷¹ Dávid Imre: Márka újrahasznosítva. Megjelent: Kreatív Profil, a Kreatív pr-ügynökségi bemutatkozó kiadványa, 2007. szeptember



Nem tekinthető rendezvénynek egy állandó művészeti, kulturális kiállítás sem, rendezvény viszont egy időszaki kiállítás, vagy állandó kiállítás megnyitója, vagy egy annak keretében megrendezett sajtótájékoztató, konferencia.

Tisztáznunk kell azt is, hogy az **esemény fogalma nem feltétlenül egyenlő a rendezvényével**. A rendezvény ugyanis szélesebb jelentéssel bír; lehet egyedi esemény (például egy színpadi mű centenáriumi bemutatója), illetve több eseményt is magába foglalhat (például egy fesztivál eseményei).

Itt szeretném megemlíteni, hogy bár a fogalomba nem tartozik bele, mégis **alapelv**, hogy az alkalmisság, egyediség ne csak az egyszerűséget, a megismételhetetlenséget jelentse. Nagyon fontos szerepe van a rendezvények esetében a **kreativitásnak**, azaz, hogy minden rendezvény esetében újat kell alkotnunk. A rendezvények piacán egyre több rendezvénnyel találkozhatunk, ezért különleges hangsúlyt kell fektetnünk arra, hogy a célcsoport figyelmét megragadjuk, valami különleges élményt nyújtunk a számukra. Ha nem változtatunk, ha nem próbálunk újat alkotni, egy idő után a célcsoportunk számára unalmassá válnak a jól bevált, egy sémára épülő események, ezért – ha van rá lehetősége, akkor – inkább más rendezvényt, új tapasztalatot, élményt fog választani a mi rendezvényünk helyett. A kreatív ötletünk lehet exkluzív, vagy akár extrém is, a lényeg, hogy a célcsoport jellegéhez és igényeihez alkalmazkodjon.

1.1.2. Rendezvényszervezés, rendezvéymenedzsment

Az általánosan elfogadott definíció szerint a **rendezvényszervezés előre meghatározott célból (társadalmi, tudományos, szakmai, kulturális, sport, egyéb) adott helyen és időben tartott összejövetellel kapcsolatos teljes körű előkészítő, szervező, összehangoló munka, mely magában foglalja az esemény megvalósításával kapcsolatos infrastruktúra (helyszín, technika, tolmácsolás, kiszolgáló egységek) előkészítését és működőképessé tételét, valamint a résztvevőkről való gondoskodást (szállás, étkezés, kísérő programok).**

Miért beszélhetünk rendezvéymenedzsmentről?

Nagyon fontos, hogy kiemeljük: a fent említett definíció alapján (is) a **rendezvényszervezői munka nem csupán a szervezés feladataira terjed ki**. Amennyiben megbízást kapunk egy rendezvény megszervezésére, a projekt a miénk, ezzel együtt a felelősség is. Nekünk kell kidolgoznunk, szükség esetén módosítanunk és elfogadtatnunk a rendezvény koncepcióját, nekünk kell azt lebonyolítanunk és nekünk kell beszámolnunk a rendezvény eredményeiről. Egy rendezvény megszervezésében sokan – személyek, cégek – dolgoznak együtt, a különböző szereplőknek az összehangolása a mi feladatunk, a projekt irányítását, felügyeletét, illetve a folyamatos, szükséges ellenőrzéseket nekünk kell elvégeznünk.

1.2. Hogyan válasszuk ki a megfelelő rendezvény-típust?

Mindezek alapján már világosan látható, hogy mit nevezünk rendezvénynek. Most az a kérdés, hogy milyen típusú rendezvények vannak, és egyáltalán, miért kell ezeket ismernie egy rendezvényszervezőnek. Akár a felettesünk, akár a megbízónk keres meg, nem feltétlenül fogja tudni megmondani, hogy konferenciát vagy éppen egy művészeti programot kellene szerveznünk. Amit ő biztosan tud az az, hogy



a rendezvénnyel mit szeretne elérni, mit vár tőle, pontosan mi a célja vele. Persze elképzelhető az is, hogy már konkrét rendezvény-ötlettel áll elő. Nem szabad azonban elfelejtenünk, hogy mi képviseljük a szakmaiságot, a mi felelősségünk lesz, hogy az általa meghatározott cél maradéktalanul teljesüljön, ezért, ha szükségesnek ítéljük, az általa elképzelt rendezvény helyett módosító javaslattal kell előállnunk.

Egy megbízó, illetve egy intézmény egy rendezvényt általában azért szerveztet, mert valamilyen üzenetet vagy közvetlenül információt szeretne közvetíteni a célcsoportjának, közönségének. Az üzenet-átadás gyakorlatilag szinte minden rendezvényenél meg kell, hogy valósuljon.⁷²

Amikor a rendezvénynek a legfontosabb célja az, hogy a vendég jól érezze magát, kellemes élményekkel térjen haza, akkor ennek szervezését a marketing irodalma **eseménymarketing** tevékenységnek tekinti. Az eseménymarketing az intézmény/cég marketing stratégiájában a marketingkommunikáció BTL eszköze, és **olyan rendezvények szervezését jelenti, amelyeknek célja a márka/intézmény/cég összekapcsolása egy egyedi, szórakoztató élménnyel, amelynek révén pozitív képzettársítás alakul ki a márka/intézmény/cég iránt.** (például lásd kulturális-művészeti fesztiválok)

Több vállalat ismeri fel az eseménymarketing fontosságát és áll olyan – elsősorban szórakoztató jellegű – rendezvények mellé, amelyeket nem az ő termékeik konkrét vagy közvetlen eladási szándékával rendeznek meg, ugyanakkor lehetőség van a cégmárka megismertetésére, illetve a rendezvényen részt vevő közönségnek (a vállalat célközönsége) az adott termékekkel történő közvetlen találkozására is.

1.2.1. Az eseménymarketing körébe tartozó rendezvények:

- A. A **munkatársaknak szervezett rendezvények** kapcsán az intézményi/cég-kollektíva, a munkavállalói lojalitás erősítése a fő cél.
- B. A **partnereknek szervezett rendezvények** elsősorban a kapcsolattartó személyeket, illetve a vezetőket célozzák meg, az ilyen rendezvények esetében az exkluzivitás jellemző.
- C. A **fogyasztóknak szervezett rendezvények** általában hosszabb időtartamúak, térben kiterjedtek, nagyszabásúak lehetnek. Amíg az eseménymarketing előző két kategóriájába eső rendezvényekre egy meghatározott, zártkörű közönség jellemző, az ebbe a típusba sorolható rendezvények (például a fesztivál-jellegű rendezvények) célja, hogy minél szélesebb közönséget vonzzanak be.

Az eseménymarketing körébe tartozó rendezvények mellett számos olyan rendezvény-típus van, amelyek csoportjába tartozó rendezvények elsődleges célja nem a szórakoztatás, hanem a tájékoztatás, illetve az információcsere biztosítása.⁷³

1.2.2. Tájékoztató, információ-cserét biztosító rendezvények:

A. Sajtórendezvények

A sajtórendezvények a Public Relations (PR) területéhez tartozó rendezvények, ugyanis céljuk a médiával való kapcsolattartás, célcsoportjuk a média képviselői.

⁷² Üzleti rendezvényszervezés I. Összeállította, szerkesztette, és sajtó alá rendezte: Kovács György és dr. Szentgyörgyi Zsuzsa, B+V Kiadó, 2002.

⁷³ Fazekas Ildikó – Harsányi Dávid: Marketingkommunikáció, Szókratész Közgazdasági Akadémia, 2001.



A sajtórendezvényeknek több fajtája van, amelyek elsősorban exkluzivitásukban, jellegükben, illetve a résztvevők létszámában különböznek egymástól.

A sajtórendezvények leggyakoribb formája a **sajtótájékoztató**. A sajtótájékoztató olyan rendezvény (összejövetel, illetve fogadás), amelyre valamely intézmény, szervezet, illetve társaság a nyomtatott és elektronikus média, valamint a hírügynökségek tudósítóit hívja meg (a saját vendégei mellett), és előttük ismerteti álláspontját előre meghatározott vagy a jelenlevők által feltett kérdésekben.

A **sajtókonferencia** a sajtótájékoztatónál nagyobb szabású rendezvény, ahol lehetőséget biztosítanak a téma bővebb kifejtésére, megvitatására. A **sajtófogadás** politikai, kulturális céllal létrejött, elsősorban ünnepélyes alkalmából és keretek között megszervezett rendezvény. A **sajtóreggeli (illetve -ebéd, -vacsora)** családiasabb hangulatban zajlik az előzőeknél, hiszen itt a találkozó étkezés-sel egybekötve valósul meg. Ez utóbbiaknál is közvetlenebb találkozást biztosít a **háttérbeszélgetés**, amelyen a média szűk körével lép kapcsolatba az intézmény/cég, hogy valamely változás bejelentése mellett rávilágítson az események háttérében húzódó összefüggésekre. Ez utóbbi rendezvény-típus legfontosabb célja a bizalomépítés, megtérülése hosszabb távon várható.⁷⁴

B. Konferencia-típusú rendezvények

A konferencia-típusú rendezvények elsősorban a szakmai célközönségnek szólnak. Két legjellemzőbb formája a konferencia, illetve a kongresszus, amelyek meghatározásában árnyalatnyi különbséggel találkozhatunk.

A **konferencia** általában nagyobb szabású rendezvény, amelyen azonos hivatású, közös érdeklődési körű résztvevők jelennek meg, abból a célból, hogy szakmai tudásukat bővítsék és tapasztalataikat kicseréljék.

A rendezvény előre meghatározott napirend szerint zajlik, ahol a hallgatóság kérdezhet, reagálhat. A konferenciák többsége egy, illetve pár napos, a plenáris (nyílt) ülés után szekciókban tárgyalják meg a szakmai témákat.

A **kongresszus** meghatározásában a konferenciához hasonló rendezvény, azzal a megkülönböztetéssel, hogy míg a konferencia téma-orientált, a kongresszus inkább egy-egy szervezethez köthető.

A kongresszusi piacot két nagy területre szokás felosztani:

Szervezeti/szövetségi ülések

Ide tartoznak a nemzetközi szervezetek, a non profit szövetségek, továbbá a nemzetközi vallási és politikai szervek, a kormányhivatalok és a helyi hivatalok ülései.

Testületi ülések

Ide soroljuk az üzleti élethez kapcsolódó rendezvényeket, a vállalati üléseket és találkozókat, az eladást segítő szemináriumokat és a tréning programokat, valamint a részvényesek és igazgatók éves közgyűléseit.⁷⁵

⁷⁴ Nyárádi Gáborné - Szeles Péter: Public Relations I. Perfekt Kiadó, é.n.

⁷⁵ A kongresszusi (vagy más megfogalmazásban nemzetközi konferencia) piac üléseinek fajtáiról részletesen lásd: Faragó Hilda: Idegenforgalmi rendezvények és kongresszusok szervezése. Szépművészeti Kiadó, 2003.



C. Vásárok, kiállítások

A vásárok és kiállítások abban térnek el a konferenciáktól, hogy nemcsak a szakmai közönséget vonzzák. Emellett komplex marketingkommunikációs eszköznek is tekinthetők, hiszen a személyes eladás, PR, vásárlásösztönzés, vásárhelyi reklám, direkt marketing területei is kapcsolódhatnak hozzá. Mindettől függetlenül az elsődleges célja ezeknek a rendezvényeknek nem a közvetlen értékesítés, hanem az információ-átadás, információcsere.

A vásárok, kiállítások sokoldalú információval szolgálhatnak az adott iparág fejlettségéről, a fejlődési tendenciákról, a versenytársak tevékenységéről, az egyes piacok konkrét igényeiről. Mindemmel kitűnő lehetőséget biztosítanak a piackutatásra, termékkutatásra, előrejelzések felvázolására.

A **kiállítás** eredményt bemutató rendezvény, tehát az elért eredményeket kívánja bemutatni egy adott (például kulturális) szakterület kapcsán.

Egy-egy vállalat, illetve egy ország termékbemutatóját az adott vásáron szintén kiállításnak nevezik.

A **vásár** időszakos rendezvény azonos helyszínen, melynek célja az árucseré előmozdítása. A vásár mindig kollektív rendezvény, amelynek célja lehet a termelő, kereskedő és a fogyasztó kapcsolatainak elősegítése, információcseréjük előmozdítása, a konkrét üzletek megkötésének segítése.

A korszerű vásár olyan nemzetközi méretű piac, amelyet rendszeres időközönként szerveznek meg, ugyanazon a helyen, nagyjából azonos időpontban, a rendezvény a vásár témájában érintett valamennyi eladó és vevő számára nyitva áll.

Mindezek alapján elmondható, hogy a **kiállítás és a vásár egy adott gazdasági régió, vagy ágazat kínálatának és keresletének térben és időben koncentrált piaci találkozója**.⁷⁶

Összefoglaló kérdések:

Mit nevezünk rendezvénynek?

Mi a különbség a rendezvény és az esemény definíciója között?

Mit nevezünk rendezvényszervezésnek, illetve rendezvéynemedszmentnek?

Mi az eseménymarketing jelentése?

Mely rendezvények tartoznak az eseménymarketing fogalmához?

Milyen rendezvényeket nevezünk a tájékoztató, információcserét biztosító rendezvényeknek?

Mit kell tudnunk a sajtórendezvényekről?

Ismertesse a konferencia-típusú rendezvényeket!

Ismertesse a kiállítás és vásár fogalmát, azok funkcióját!

2. Elmélet és gyakorlat

Aki rendezvényt szervez, tudnia kell, hogy a feladat összetett dolog, számos olyan része van, amelyre figyelni kell. A rendezvény általában maga is termékként funkcionál. Tudni kell tehát, hogy a terméknek az előállításához és forgalmazásához milyen funkcionális tevékenységekre és infor-

⁷⁶ Bíró Péter-Tóth Judit: Kiállítók kézikönyve, Co-nex Kiadó, 1998. A különböző rendezvény-típusok részletes ismertetését lásd: Üzleti rendezvényszervezés I. Összeállította, szerkesztette, és sajtó alá rendezte: Kovács György és dr. Szentgyörgyi Zsuzsa, B+V Kiadó, 2002.



mációkra van szükség. Általános forgatókönyvet nehéz adni egy ilyen jellegű termék előállításra, de mindenképpen szükséges ismernünk azokat a főbb elemeket, amelyekről gondoskodni, dönteni, informálódni szükséges a szervezőnek. Most – gyakorlati példa alapján – megpróbálkozunk sémát nyújtani arra, hogyan is építsük fel logikailag a rendezvényünket.

2.1 Jó ötlet kell és jó marketing, avagy utunk az információ-gyűjtéstől a rendezvény vállalásáról szóló döntésig

Egy rendezvény szervezési munkáinak első lépése az információk összegyűjtéséhez, illetve feldolgozásához kapcsolódik. Itt határozzuk meg, hogy pontosan miért is kell rendezvényt szerveznünk, a rendezvény elérheti-e a kitűzött célt, érdemes-e egyáltalán megvalósítanunk, vagy más eszköz után nézzünk a cél megvalósítása érdekében.

2.1.1. Tisztázzuk: mi a cél?

A rendezvénynek, mint azt a fogalom meghatározásánál is láttuk, **konkrét célja kell, hogy legyen**. A célt nem feltétlenül a rendezvényszervezőnek kell meghatároznia, hanem az intézmény/cég menedzsmentjének, hiszen az elérendő taktikai célnak illeszkednie kell a szervezet stratégiai céljaihoz. Ugyanakkor a rendezvényszervező – mint a téma szakértője – segíthet abban, hogy a menedzsment elvárásainak valóban a megfelelő eszköze lehet-e egy rendezvény.

A rendezvény tehát nem más, mint egy olyan (marketingkommunikációs) eszköz, amellyel egy adott taktikai célt kívánnak elérni. Ez lehet például az adott intézmény/cég imidzsének növelése, népszerűsítése, vagy éppen termékei-szolgáltatásai közvetlen értékesítése.

A rendezvény folyamatának bemutatásához legyen konkrét példánk a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola (BKF) 2009. február 27-én, a Szépművészeti Múzeumban megrendezett, Művészek és Menedzserek címet viselő rendezvénye. A BKF 2008-tól nyitott a művészeti szféra irányába, ekkor indult el az arts & business menedzsment szakirányú továbbképzési szak a főiskola falain belül; ez az irány folytatódott az új média grafikus szakirányú továbbképzési szak elindításáról meghozott döntéssel. A főiskola stratégiai célja volt, hogy tovább nyisson a művészeti szakterület irányába, ezért a rendezvény taktikai eszköz volt a főiskola számára, hogy imidzs-növekedést érjen el a művészeti szakterület meghívottjai részéről.

2.1.2. Helyzetelemzés

Ha nem voltunk benne a korábbi szervező-munkában, mindenképpen utána kell járnunk, hogy az elvárt rendezvénynek **volt-e már előzménye**. Ha igen, akkor annak az archivált anyaga nagy segítséget jelenthet számunkra a tervezés és a végrehajtás során; az előző alkalmapól alapján láthatjuk azt is, hogy milyen eredmények és milyen negatívumok kerültek felszínre, hogyan tudjuk a rendezvényt tökéletesíteni.

Számos információra szükségünk van a **célcsoportunkról**, hiszen voltaképpen nekik szervezzük a rendezvényünket. Tudnunk kell, hogy melyek azok az információk, illetve programok, amelyek iránt



érdeklődést tanúsít – egyáltalán, laikus, vagy szakmai közönséget várunk. Ismernünk kell a célcsoport korösszetételét, a nemek arányát, esetlegesen a családi vonatkozásait, tudnunk kell, milyen foglalkozásokat tömörít magában, milyen a célcsoport fizetőképessége. Emellett elkerülhetetlen, hogy ismerjük a közlekedési szokásaikat. Fel kell térképeznünk a várható közönség hozzávetőleges létszámát is. A programok kialakítása során arra az információra is szert kell tennünk, hogy melyek azok a népszerű program-típusok, illetve konkrét programok, amelyeken a célcsoport szívesen venne részt.

Fel kell derítenünk, hogy milyen hasonló rendezvények vannak, illetve, hogy **a konkurensaink hogyan szervezték hasonló rendezvényeiket.**

Utána kell néznünk annak is, hogy **milyen alvállalkozókra** (például nyomda, marketingkommunikáció, stb.) **lesz szükségünk** a rendezvény megszervezéséhez.

A Szépművészeti Múzeumban tartott rendezvény előzményeként 2008. július 3-án a BKF arts & business menedzsment képzése „Üzlet és Művészet” címmel szervezett reprezentatív rendezvényt a Westend Szemirámisz tetőkertjén, az ehhez kapcsolódó dokumentáció a fő szervező rendelkezésére állt. A célcsoportok (a rendezvény szervezésében együttműködő partnerek, támogatók, illetve a közönség) tisztázása, az általuk kedvelt program-típusok meghatározása, a konkurencia által rendezett események feltérképezése, valamint a megbízható alvállalkozók feltérképezése elsősorban az előző rendezvény kapcsolatain és tapasztalatain alapult.

2.1.3. Kreatív koncepció

A legfontosabb és legnehezebb dolgunk ebben a szakaszban a rendezvény témájának meghatározása, hiszen a rendezvény általában egy adott központi gondolat köré épül, és a rendelkezésünkre álló információkból, lehetőségeink és adottságaink figyelembe vételével kell meghatároznunk a rendezvény egyediségét, aktuális koncepcióját. A kreatív koncepciónk határozza meg a rendezvény arculatát, programjait és a helyszínét is.

A Művészek és Menedzserek újszerűségét az adta, hogy a Művészeti Egyetemek Rektori Székének szervezetébe tartozó felsőoktatási intézmények mindegyikét (Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem, Magyar Képzőművészeti Egyetem, Magyar Táncművészeti Főiskola, Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, Színház- és Filmművészeti Egyetem) javasolta a programok bevonásába, mivel ezek az intézmények jelentettek tényleges garanciát a művészeti képzések minőségére. A növendékeik szereplése, munkáiknak kiállítása jó lehetőséget nyújtott számukra a bemutatkozásra – egy művészeti érdeklődésű, az üzleti élet meghatározó személyeit is magában foglaló közönség előtt, valamint egy rendkívül impozáns helyszínen, a Szépművészeti Múzeum falai között. A BKF nemcsak megbízóként, hanem hatodik felsőoktatási intézményként, velük egyenrangú szakmai partnerként jelent meg a rendezvényen, egyrészt, meghívottjain keresztül, a „Menedzserek” oldal, másrészt pedig, saját művészeti program bemutatásával, a „Művészek” oldal képviselőjeként.

2.1.4. Helyszín

A helyszín kiválasztásánál nagyon körültekintően kell eljárunk. A helyszínnel mindenképpen tükröznie kell a rendezvény üzenetét, igazodnia kell a kreatív koncepcióhoz, emellett a kivá-



lasztásnál figyelembe kell venni a rendezvény várható létszámát, illetve eseményeit. Fontos, hogy a helyszín a célcsoport számára ne csak elfogadható, hanem érdekes, akár exkluzív is legyen. Nyáron például, egy szabadtéren megszervezett rendezvény eredetibb, hangulatosabb lehet a zárt térben szervezetté; ugyanakkor erre az esetre meg kell oldanunk az esőnap biztosítását. Erre vagy a meghívóban hívjuk fel a figyelmet, vagy feltüntetjük a reklámhordozóinkon, például honlapon, plakáton, szóróanyagban. Arra vigyázunk kell, hogy az esőnap megfelelő időben legyen (tehát az eredeti időponthoz képest ne túl késő, de ne is túl korán).

Amennyiben egy helyszín megfelel a fenti kritériumoknak, úgy információkat kell begyűjtenünk magáról a helyszínről is a pontos tervezés érdekében. Meg kell vizsgálnunk, hogy melyek a helyszínen már adott technikai felszerelések, milyen világítás-hangosítási lehetőségek állnak rendelkezésünkre, ellenőrizni szükséges az áramvételi (hely, illetve áramerősség), illetve a biztonságtechnikai (kordon, biztonsági személyzet, egyéb technika, felszerelések, ki- és bejutás) lehetőségeket. Informálódunk kell arról, hogy biztosított-e színpad, illetve dobogó, milyen a hely beépítettsége, milyen mértékű dekorációra lesz szükség. Meg kell vizsgálnunk a helyszín különböző helységeit: a mosdókat (számkat és azok állapotát), az öltözőket (tükör, mosdó, zárhatóság, fűtés-szellőzés, színpad megközelíthetősége, biztonsági szempontok), a bejáratok és kijáratok száma, mérete (a tömeg és a parkolás miatt), valamint – amennyiben szükséges – a büféket (állapot, választék, árak) és a jegypénztárakat (száma, elhelyezkedése, nyitva tartás). Emellett meg kell néznünk, hogy van-e orvosi szoba, vagy annak megfelelő helység. Ajánlatos informálódunk a vendégek és közreműködők (például beszállítók) közlekedésének, illetve parkolásának lehetőségeiről is.

Elmondhatjuk, hogy a Szépművészeti Múzeum a legtöbb szempontból kiválóan megfelel a Művészek és Menedzserek helyszínének. Az első olyan állami fenntartású kulturális, művészeti intézményről beszélünk, amelynek a menedzsmentje látványos sikereket ért el az intézményi menedzsment területén. A célcsoporthoz – az üzleti és a művészeti szféra prominens képviselői –, a befogadóképességéhez – több terem, hozzávetőleg 200 fős közönségszám –, illetve a szükséges felszereltséghez kapcsolódóan szintén nem vitathatjuk el az impozáns helyszín alkalmasságát. A múzeum azért is bizonyult kiváló helyszínválasztásnak, mert az intézmény kommunikációjában jelentős helyet foglal el a művészeti tehetségek támogatása, ezért maga a múzeum is csatlakozott a rendezvény támogatóinak köréhez. Egyetlen komoly hátránya volt az akusztika, ami a zenét igénylő produkciók lehetőségeit jelentősen korlátozta; ezzel számolni kellett már a korai tervezés időszakában.

2.1.5. Időpont és időtartam

Az időpont kiválasztása szempontjából az egyik legfontosabb, hogy megfeleljen a célcsoportnak – minél többen el tudjanak jönni közülük a rendezvényünkre. Bizonyos rendezvényeknél fontos az is, hogy igazodjon a hagyomány elvárásainak, például egy hagyományos bált a báli szezonban illik megtartani (lásd: Operabál); ez azonban nem kőbe véselt előírás (lásd: Füredi Anna-bál). Az időpont kiválasztása szempontjából érdekes, a kommunikációt megkönnyítő tényező lehet, ha bizonyos apropóhoz, évfordulóhoz igazodik (például egy kulturális rendezvény a magyar kultúra napján), de ez nem mindig bizonyul szerencsés választásnak. Figyelnünk kell arra is, hogy ugyanabban az időpontban más,



hasonló rendezvényt nem szerveznek-e, mert például két, ugyanabban az időpontban tartott kiállítás-megnyitó megosztja a szakma és a szakajtó képviselőit. Gyakran nem kell bíbelődnünk a kiválasztással, hiszen a rendezvénynek elsősorban igazodnia kell a szervező/megbízó vezető képviselőjének (a főnökünk, vagy a megbízó cég, intézmény vezetője) naptárához. Az időpont kiválasztását normális esetben determinálja az is, hogy legyen elegendő időnk a rendezvény előkészítésére.

Egy rendezvény lehet nagyon rövid, például egy sajtótájékoztató akár fél óra is, de néhány fesztivál, konferencia több napig, hétig is eltarthat. Az időtartam kiválasztásánál figyelembe kell vennünk, hogy meddig tudjuk/érdemes lekötönnünk a célközönség figyelmét. Az időtartam befolyásolhatja a rendezvényre tervezett fogadás jellegét is. Amennyiben legfeljebb két óra időtartamra tervezzük a rendezvényt, akkor tarthatunk állófogadást – a célcsoport korosztályától, illetve egészségi állapotától függően. Az állófogadást általában hideg étellel, svédasztalos formában, legtöbb esetben könyöklőasztalok kihelyezésével valósítják meg. Hosszabb időtartamú rendezvényen csak az ültetett jellegű fogadás elfogadható.⁷⁷ Egy hosszabb, több napos időtartam rendezvény megköveteli emellett az utazásról, szállásról és egyéb, kiegészítő eseményekről történő gondoskodást is.⁷⁸

A Művészek és Menedzserek kapcsán az időpontot meghatározta, hogy 2008 nyarán a Szépművészeti Múzeumhoz kapcsolódó átépítési munkálatok megkezdését 2009 tavaszára tervezték, ami után szóba sem jöhetett volna nagy rendezvények szervezése az intézmény területén. A másik meghatározó eleme volt a tél végének és a tavasz kezdetének szimbolikus jelentése: a megújulás, az újjászületés, amely elsősorban a művészet és az üzleti szféra kapcsolatának egyfajta megújulását-újjászületését volt hivatva szimbolizálni, az ifjú művészeti tehetségek és fiatal menedzserek bevonásával.

2009. február 27. a tél utolsó pénteki napja volt; az időpont meghatározása előtt a fő szervező megvizsgálta, milyen nagy rendezvényekre kerül sor február és március folyamán, amelyek érintetik a célközönséget. A péntek is fontos momentuma volt a rendezvény időpontjának meghatározásához, hiszen a célközönség elsősorban ezt a napot preferálta a hét többi napja közül. Az időpont kiválasztása még 2008 nyarán megtörtént, ezért a fő szervező könnyedén tudta összehangolni a megbízó intézmény és a társintézmények vezetőinek naptárával.

A rendezvény kezdő időpontjának (18:30) és idő-intervallumának (18:30-23:30) megállapítása szintén elsősorban a célközönséghez igazodott: a pénteki munkaidő vége, illetve még az aznapi befejezés fontos volt a számukra, ehhez igazították később a rendezvény eseményeit tartalmazó programtervet is.

2.1.6. Marketingkommunikáció

Az egyik legfontosabb kérdés, hogy elegendő-e a rendelkezésünkre álló idő egy kampány lefolytatásához, egyáltalán, mit tudunk a rendelkezésre álló időszakban megcsinálni. Kérdéses, hogy milyen marketingkommunikációs eszközök állnak a rendelkezésünkre, illetve egyáltalán milyen reklámeszközöket akarunk/érdemes használni. Ehhez kapcsolódóan már az információ-gyűjtést követően, az információ-feldolgozás időszakában érdemes megterveznünk a kampány elemeit (plakát, szórólap, médiareklámok stb.), valamint felkutatnunk az ehhez, illetve a program céljaihoz kapcsolható potenciális szponzorokat, támogatókat.

77 A fogadások típusairól lásd: Mészáros Tibor-Voleszák Zoltán: Villásreggelitől a gálavacsoráig. Voleszák Zoltán, 2004.

78 Minderről bővebben: Allen, Judy: A rendezvényszervezés nagykönyve, Akadémiai Kiadó, 2010.



A Művészek és Menedzserek az eseménymarketing körébe tartozó, partnerek számára szervezett rendezvényként tervezték. Mivel a célközönséget elsősorban a megbízó intézmény, illetve a társintézmények partnerei jelentették, ezért jelentős reklám, illetve PR kiadással a szervezők nem számoltak a tervezés során. A szükséges megjelenéseket egy, elsősorban művészeti sajtószervezéssel foglalkozó PR ügynökség – mint szponzor – bevonásával tervezték megoldani.

A megbízó által a fő szervezőnek biztosított anyagi forrás azonban szűkös volt a megfelelő szervezéshez, ezért a fő szervező – mint a rendezvény projektmenedzsere –, szponzorok után nézett. Ennek eredményeképpen már ebben az időszakban sikerült kedvező feltételekkel a rendezvény koncepciója mellé állítani a helyszínt, valamint egy hang-, fény- és színpadtechnikai, illetve egy catering szolgáltatást biztosító – a Szépművészeti Múzeumban már korábbi rendezvények lebonyolításában is részt vett, szakmailag elismert – céget.

2.1.7. Kockázatelemzés

A kockázatelemzés nem más, mint annak vizsgálata, hogy a lehetséges veszélyeket, veszteségeket hogyan lehet csökkenteni, illetve azokat elkerülni, elhárítani. (**SWOT analízis elkészítése javasolt.**) Fel kell mérnünk a várható kiadások fedezetét, a várható bevételeket, ki kell számolnunk, hogy a rendelkezésre álló források mellett milyen egyéb forrásokat tudnánk a célra elérése érdekében megszerezni.

A Szépművészeti Múzeumban tervezett rendezvényt a rendelkezésre álló adatok ismeretében nagyságrendileg be tudta árazni a fő szervező. Ezek alapján elkészült a várható kiadások és bevételek ütemezése, azok összehangolása, emellett sor került a kockázati tényezők számba vételére, illetve az azokra adható lehetséges válaszreakciók kidolgozására is.

2.2. Milyen terveket kell készítenünk egy sikeres rendezvény kivitelezéséhez?

Az összegyűjtött információk alapján születik meg a döntés arról, hogy a rendezvényt érdemes-e megvalósítani. Ha igen, akkor sor kerülhet a rendezvénnyel kapcsolatos tervek kidolgozására. A tervezés második szakaszában szükséges feladatok könnyebb megértéséhez – az előbbiekhöz hasonlóan – folytatjuk a példa-rendezvényünk elemzését.

2.2.1. Programterv

Egy rendezvény állhat egy eseményből, de akár több eseményből is. Amennyiben egy rendezvény alkalmából több eseményre is sor kerül, ezeket az eseményeket a következőképpen csoportosíthatjuk:

A) Főesemény(ek)

A Művészek és Menedzserek fő eseményeit az együttműködő felsőoktatási intézmények hallgatói biztosították. A Magyar Táncművészeti Főiskola táncművész szakának hallgatói kortárs tánc produkciót adtak elő, a zenei programot a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem növendékei adták, a divatbemutató a Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, Textiltervezés szakán hallgatók munkáiból



állt össze. A Színház-és Filmművészeti Egyetem végzős hallgatói a Koldusoperából mutattak be részletet, külön terem – a Dór csarnok – adott helyett Képzőművészeti Egyetem hallgatói festészeti műveinek, a BKF új média designer képzését pedig egy multimédiás installációval propagálta.

B) Mellékesemény(ek)

A főesemények mellett a Szépművészeti Múzeum felajánlott egy különleges eseményt is a rendezvényen részt vevők számára. Az étkezés közben különleges tárlatvezetést tartottak az intézmény Gustav Moreau, francia szimbolista festő műveiből megrendezett időszaki kiállításán.

C) Kiegészítő esemény(ek)

A rendezvény kiegészítő eseményeként szerepelt a fogadás. A catering-terv az időtartamnak, illetve a célközönség nem túl mélyreható ismeretének megfelelően **buffet dinnert** (ún. ültetett állófogadást, vagy büféasztalos ültetett fogadást) tartalmazott, ami az jelentette, hogy a szervezők egy órás étkezést terveztek az események között, ültetési rendet pedig nem állapítottak meg.

D) Protokolláris esemény(ek) (például megnyitó-záróesemény)

A rendezvény protokolláris eseményének számított a házigazda, illetve a társintézmények, azaz az említett felsőoktatási intézmények vezetőinek rövid köszöntője, amelynek befejezése után kerülhetett sor az első program megkezdésére.

2.2.2. Szervezeti terv

Nemcsak egy intézménynek, szervezetnek, vállalatnak van szervezeti felépítése, hanem egy projektnek- jelen esetünkben egy rendezvénynek – is. A szervezeti felépítés (**organogram**) ugyan csak egy szervezeti sémát ad, de nekünk szükséges, hogy a munkában részt vevő szervezeti egységeket kialakítsuk (vagy a már meglévőket bevonjuk) és azok hatásköri listáját pontosan meghatározzuk. Egy rendezvény esetében például a szervezési feladatok mellett bizonyosan lesz adminisztrációs, sajtó-, illetve közönségkapcsolatokért felelős, marketing, protokoll, irattári, gondnoki, műszaki stb. feladatokat ellátó szervezeti egység. Miért is fontos ez? Mert a rendezvényért a felelősség a miénk (mi kaptuk a megbízást), ugyanakkor egy nagyszabású rendezvény (például fesztivál) esetében olyan mennyiségű munkát kell végeznünk, amely feltételezi több szervező személy meglétét. Ilyenkor szükséges meghatározni a szervezésben részt vevőket, azok konkrét feladatait, hatásköreit. Az intézményen/cégen kívüli alvállalkozóként a rendezvény kapcsán velünk együttműködőket a megfelelő (jogszabályban, vagy belső szabályzatban meghatározott) eljárással kell kiválasztanunk.

A Művészek és Menedzserek esetében a megbízott cég egy rendezvéymenedzsert és egy rendezvényasszisztentst alkalmazott az adminisztratív, szervező és koordináló feladatok ellátására. A feladatkörök pontos megosztása már 2008 nyarán megtörtént, a catering, hang-fény, és színpadtechnika, program-összeállítás, nyomda, grafika, a biztonság, valamint a pr kommunikáció feladataira – nem lévén a szervező cégnek kapacitása – alvállalkozókon keresztül történt.



2.2.3. Ütemterv

A szervezeti felépítés és a hatáskörök tisztázását követően fontos a rendezvény folyamatának leírása is, ugyanis ebből látható, hogy a tervezett időpontra biztonsággal megvalósítható-e a rendezvény lebonyolítása.

A Művészek és Menedzserek kapcsán is készült részletes ütemterv, amely a 2008. szeptember 1. és 2009. március 31. közötti időszakot ölelte fel, és napra lebontva tartalmazta az elvégzendő feladatokat, a feladatok elvégzéséért felelős személyt, valamint a feladatok elvégzésének határidejét.

2.2.4. Helyszínrajz, látványterv

A méretarányos, és a távolságok mellett minden fontosabb műszaki adatot tartalmazó helyszínrajz nemcsak a technikai forgatókönyvben meghatározott feladatokat, eseményeket teszi átláthatóvá és nyomon követhetővé. Segítségével elkészíthetjük a rendezvény biztonsági tervét, amely ahhoz szükséges, hogy pontosan lehatároljuk a rendezvény helyszínét, biztonságosan leválasszuk a **Hinterlandot** (a rendezvény hátterétől szolgáló területeket), amivel garantáljuk a rendezvény zökkenőmentes lebonyolítását. A látványterv – amennyiben szükség van rá – a megbízó menedzsmentje számára készül, amelyet – két- vagy háromdimenziós megoldással – szakemberrel készítettünk el.

A Szépművészeti Múzeumban tartott rendezvény esetében nagyon is fontos volt a helyszínrajz elkészítése, hiszen több teremben, több esemény is zajlott párhuzamosan. A Márvány csarnok biztosította a vendégek fogadását, itt zajlott a vendég- és a sajtó regisztrálása, és a BKF multimédiás installációs programjának egyik eleme is ebben a teremben volt található. A Reneszánsz csarnoknak a programok szempontjából központi szerep jutott; ebben a teremben kellett elhelyezni többek között a színpadot, illetve az előadó-művészeti műsorokhoz szükséges fény- és hangtechnikát, valamint székeket biztosítani a vendégek számára. A szervezők a Barokk csarnokban állították fel a buffet dinner-t, a mellette található Dör teremben pedig a képzőművészeti hallgatók festményeiből összeállított kiállítást terveztek el. Emellett számolni kellett a múzeum előterének, illetve a ruhatárának, valamint a Reneszánsz csarnok mögötti helységeknek berendezésével és használatával, a Hinterlandot biztosítandó. Mindamellet, hogy a szervezők méretarányos helyszínrajzot kértek, számos alkalommal jártak be a helyszínt, többször saját maguk is „mértet vettek” bizonyos területek pontos meghatározása érdekében.

2.2.5. Arculati és kommunikációs terv

A rendezvény tehát egy speciális termék, és mint speciális terméknek szüksége van olyan jellemzőkre, amelyek megkülönböztetik őt a többi, hasonló speciális terméktől – esetünkben a többi hasonló rendezvénytől.

A kreatív koncepciót követően – illetve annak részeként – az első fontos lépés: a rendezvénynek olyan nevet találni, amely kifejezi a rendezvény témáját, esetleg a névben benne lehet más fontos összefoglaló információ, az idejére, illetve a helyszínére, illetve a célcsoportra vonatkozóan. Az ezt követő további arculati elemek (szín, betűtípus, embléma, szlogen) hasonló szempontok szerinti kialakítása jelentheti a következő lépést a termékünknek a többitől való elkülönítése érdekében. A rendezvény imidzsét (a rendezvényünk kapcsán a vevőink, együttműködő partnereink



körében kialakult elképzelések és benyomások összességét) a külső tényezők mellett megfelelő kommunikációval mi magunk is alakíthatjuk, befolyásolhatjuk. Amennyiben a rendezvényünk a potenciális vevők körében határozottan elkülönül a konkurens rendezvényektől márkát alakítottunk ki. A rendezvény kommunikációs tervének mindenképpen tartalmaznia kell a rendezvény kommunikációs céljait, célcsoportjait, a felhasználni javasolt kommunikációs csatornákat, eszközöket, valamint a feladatok ütemezését.⁷⁹

A Művészek és Menedzserek arculati tervének kidolgozásához több hónapra volt szükség. Ennyi idő kellett ugyanis ahhoz, hogy a fő szervező egyrészt kiválassza az arculatot készítő alvállalkozót, másrészt az alvállalkozóval több körös egyeztetést folytasson a végleges, a megbízó által is elfogadható arculat érdekében. A megbízó részéről nem volt elvárás, hogy az arculat illeszkedjen a megbízó cég arculatához, ezért a fő szervező az arculat kialakításánál a rendezvény célját, kreatív koncepcióját, valamint a célközönséget vette figyelembe.

A rendezvénynek nem volt szüksége jelentősebb kommunikációra, mivel a meghívotti kört a társintézmények biztosították. Mindemelllett, a külső kommunikációban hangsúlyozva a felsőoktatási intézmények együttműködést, a rendezvény külső kommunikációs tervének elkészítésére, valamint a rendezvényhez kapcsolódó külső kommunikációs feladatok megszervezésére a fő szervező egy PR ügynökséget bízott meg. Az ügynökség konkrét feladata volt, hogy előzetes megjelenéseket generáljon elsősorban azokon a fórumokon, amelyeket a tágabban értelmezett célcsoport (úgy, mint a művészet, illetve a művészeti felsőoktatás iránt érdeklődők) használ.

2.2.6. Pénzügyi terv

A rendezvények szervezésének egyik legfontosabb állomása a tervezési szakaszban a pénzügyi terv készítése. Erre akkor kerülhet sor, amikor már rendelkezünk az alapadatokkal. Tudjuk, hol lesz a rendezvényünk (helyszín), kik lesznek a közreműködők, milyen technikára, dekorációra van szükségünk és elkészült a rendezvény kommunikációs terve. Az általunk elkészített költségvetési terv a következő főbb költségvetési tételeket tartalmazhatja:

A) Kiadások:

a) bérleti díjak

A költségvetés készítésénél tisztában kell lennünk azzal, hogy a helyszín bérleti díja milyen szolgáltatásokat tartalmaz (jegyszedők, ruhatárosok, technikusok, villanszerelő, biztonsági őrök, áram- és vízszolgáltatás stb.), és milyen időtartamra szól. Általában teljes napra érvényesek a bérleti díjak, de ettől eltérő helyszínek is akadnak. Ezt előzetesen tisztázni szükséges, mert később vita alapja lehet. Szükséges rákérdeznünk az éjszakai ügyeletek kérdésére is, mert annak esetleges költségeivel is számolnunk kell. Ez akkor érdekes, ha már a tervezésnél tudjuk, hogy nagyobb dekorációt, technikát építünk be, amihez az előző éjjelre is szükségünk van. A bérleti díjakhoz kell tervezni a próbák helyszínének költségeit is. A rendezvény helyszínén általában csak a főpróbákat szokták megtartani, a magas bérleti díj miatt. A felkészülést ezért kisebb helyeken, (klub, művelődési ház stb.) érdemes megoldanunk.

⁷⁹ Kulturális projektek kommunikációs tervének elkészítéséhez lásd: Dér Cs. Dezső: Jelentés a József Attila-emlékév kommunikációjáról. Megjelent: Annales Tomus I. Szerkesztette: Róka Jolán, BKF, 2007.



b) Technikai költségek

Ebbe a fejezetbe tartozik minden olyan költség, ami a rendezvény megszólalásához, külsőségeihez szükséges. Hangosítás, világítás, dekoráció, jelmez, pirotechnika, színpadtechnika, egyéb berendezés stb.). Nem minden rendezvényhelyszínen vannak felkészülve nagyobb volumenű rendezvények technikai kiszolgálására, így sok esetben a technikát bérelnünk kell. A technikai felszerelések biztosítására számos, a feladatra szakosodott cég működik. Néhány helyszínen előfordulhat, hogy kizárólagos szerződést kötöttek valamelyik technikai szolgáltatóval, ebben az esetben külön meg egyezésre van szükség, amennyiben ragaszkodunk a saját szolgáltatóinkhoz. Arra is figyelniünk kell, hogy egyes helyszíneken csak már bizonyos szakmai tapasztalattal rendelkező rendezvény-technikai cégeket engednek a helyszín felszerelésére, ezért érdemes utána járnunk az adott cég szakmai előéletének. Megjegyzendő, hogy nemcsak a szűkebb értelemben vett technikai költségeket kell ebben a költségvetési tételben terveznünk, hanem a működtetéshez szükséges személyzetet is. A szolgáltató természetesen a megadott árba belekalkulálja a működtető személyzetet, de az extra igényeket külön terveznünk kell.

c) Catering költségek

A catering (étel és ital) szolgáltatáshoz kapcsolódó kiadások általában jelentős helyet foglalnak el a költségvetési tervünkben. Kevés olyan rendezvény van, ahol nincs szükség étel-italszolgáltatásra. Ebben az esetben is igaz, hogy több olyan rendezvény-helyszínnel találkozunk, ahol kizárólagos szerződést biztosítanak egy-egy catering cégnek, tehát ilyenkor vagy az adott céggel kötünk szerződést, vagy – amennyiben van rá lehetőség – külön egyezünk meg a rendezvényhelyszínnel.

A catering cég árajánlata – hasonlóan a rendezvénytechnikai cégekhez – általában tartalmazza a szolgáltatáshoz szükséges személyzetet, illetve (igény esetén) a berendezést – úgy, mint asztalok székek, könyöklők, illetve díszítés – is.

d) Nyomdai költségek

A nyomdai (plakát, szórólap, jegy, meghívó, brosúra stb.) kiadások elkészítése igazodik a kommunikációs tervhez. Pontos meghatározásuk igen fontos, mivel ezek a költségek a produkció elkezésének pillanatában jelentkeznek, és akkor is ki kell gazdálkodnunk, ha esetlegesen egy előadást érdeklődés hiánya miatt le is mondjuk. Ezért nem mindegy, hogy mi, mennyi példányban és mekkora összegért készül el.

e) Marketingkommunikációs költségek

A hagyományosnak mondható marketingkommunikációs eszközök (plakát, szórólap, televíziós, illetve rádió-hirdetés) mellett megfigyelhető, hogy minden területen, így a rendezvényszervezés világában is egyre inkább felértékelődik az online marketingkommunikációs eszközök szerepe.

A költséghely egyes tételeit azok marketingkommunikációs eszközök fogják jelenteni, amelyek egy speciális mix alapján kerülnek kiválasztásra, a pénztárcánk adta lehetőségek, valamint – és nem utolsó sorban – a különböző célcsoportok (közönség, együttműködő partnerek, megbízó stb.) elérhetősége alapján.

f) Hivatalos költségek

(A hivatalos költségeket (jogdíjak, közönségszervezés jutaléka, ÁFA) csak a jegyár megállapítása után tudjuk beírni, mert ezek összege a jegy-árbevétel bizonyos százaléka.)

Rendezvény-költségvetés (vázlat) A Művészek és Menedzserek költségvetési tételei, forrás: a szerző saját anyaga.				
Költségtétel	Darab/Fő	Összeg	Járulék/ÁFA	Összesen
Helyszín				
Szépművészeti Múzeum (négy terem)				
Technika				
Hangtechnikai eszköz				
Fénytechnikai eszköz				
Vetítővászon				
Projektor				
Színpadtechnikai eszköz				
Catering+berendezés				
Asztal				
Szék				
Fogadás (buffet dinner) 200 főre				
Kreatív anyagok				
Helyszín dekoráció				
Grafikai tervezés, mutációk				
Nyomdaköltség				
Meghívó				
Brosúra				
Molino				
Tiszteletdíj				
Divatbemutató				
Komolyzenei koncert				
Színházművészeti előadás				
Multimédiás installáció				
Képzőművészeti kiállítás				
Biztonság				
Xy cég				
Személyzet				
Hostessek, hostok				
Modellek				
Sminkes				
Fodrász				
Házigazda				
Szervezés				
Xy cég				
Marketingkommunikáció				
Xy cég				
Egyéb				
Protokoll ajándék				
Fotódokumentáció				
Filmdokumentáció				
Szállítási költség				
Postaköltség				
Tartalék (10%)				
Összesen:				



g) Adminisztratív-kommunikációs költségek (posta, telefonköltség, stb.)

h) Logisztikai költségek

(például áru-, illetve személyszállítási, valamint raktározási költségek, amelyek kiadásokat az eddigi tételek nem tartalmaznak)

i) Dokumentációs költségek (például fotó- és filmdokumentáció költsége)

j) Személyi költségek

(Minden személyi költség, ami a fenti tételekben nincs jelen, például a házigazda, a fellépők tiszteletdíja; munkadíjak – technikusok, ruhatár, biztonságiak, jegyszedők, egyéb személyzet – stb.)

k) Szervezői költségek (szervezői díj/jutalék, változó összeg)

l) Egyéb költségek

Minden olyan költség, amelyet – súlya miatt – nem soroltunk külön költségvetési tételbe – például protokoll ajándék költsége – . Ha nem külön tételként említjük, - mivel számolnunk kell vele - ide sorolhatjuk a nem várt kiadások fedezésére szolgáló, általában 5-15%-os hányadban meghatározott **költségtartalékot** is.

B) Bevételek

a) jegybevétel

b) szponzori bevételek, támogatások, adományok

c) reklámbevételek.

Általánosságban elmondható, hogy a költségvetést mindig táblázat formájában készítjük el. A költségvetési terv első oszlopa soronként nevesíti a költségvetési tételeket, amelyeknek nagyságrendben meghatározott összegei az előkészítés során konkretizálódnak. A költségvetési táblázat további oszlopai az adott tételhez tartozó egyes költségeket, a tétel mennyiségét, illetve a kettő szorzatából kalkulált teljes költséget tartalmazzák. A költségvetés mellett meg kell határoznunk, illetve össze kell hangolnunk a bevételek és kiadások ütemezését. Ehhez pénzügyi ütemtervet kell készítenünk, amelyben szerepelnie kell a jegyértékesítés tervének (jelentkezési lapok, elszámolási határidők meghatározása), az egyéb bevételek (szponzori szerződések, támogatások, adományok, hirdetésszervezés) és a kifizetések ütemtervét (**cash flow**).

2.3. A rendezvény előkészítése

A rendezvény előkészítése a megbízó által jóváhagyott tervek alapján történik.

2.3.1. Szerződéskötések, stáb lista összeállítása

A kiválasztást követően le kell szerződnünk az együttműködő partnereinkkel. Egy rendezvény szervezése kapcsán számos szerződés-típussal találkozhatunk: terembérleti, illetve egyéb bérleti szerződést kell kötnünk a helyszínnel, különböző vállalkozói szerződéseket a beszállítóinkkal (tech-



nika, nyomda, vendéglátás, jegyterjesztés stb.), szponzori, támogatási szerződéseket a rendezvény együttműködőivel, illetve támogatóival, megbízási szerződéseket a különböző művészekkel, egyéb fellépőkkel, illetve a személyzettel.

Fontos, hogy az összes szerződést írásban megkössük, még a technikai forgatókönyv összeállítása előtt.

Már a szervezeti terv alapján a rendezvény „belső” együttműködő munkatársait összeállítottuk, a szerződések megkötése után a külső kapcsolatokkal kiegészül, véglegeseedik a stáb listánk, azoknak a személyeknek a köre, akik a rendezvény lebonyolítása kapcsán érdemi munkát fognak ellátni.

A Művészek és Menedzserek kapcsán a fő szervező bérleti szerződést kötött a Szépművészeti Múzeummal, amelyben tételesen tartalmazta, hogy melyek azok az eszközök (például héliummal töltött lufi), határértékek (például zajszint-határérték), amelyeket a rendezvény során tilos alkalmazni, illetve be kell tartani. Az alvállalkozói szerződéseket már jóval a rendezvény előtt konkretizálták (még 2008 folyamán), a támogatói szerződést (Nemzeti Kulturális Alap) azonban csak pár nappal a rendezvény előtt sikerült aláírni. A rendezvény végleges stáblistája 25 tételből állt.

2.3.2. Vonatkozó jogszabályi előírások, hatósági engedélyek beszerzése

Fontos külön is foglalkoznunk a hatósági szervezetekkel, illetve a szükséges engedélyekkel.

A hatályos jogszabály alapján az egészségügyi ellátás kizárólag gyalogőrséggel (mentőgépjármű igénybevétele nélkül) csak épületben vagy kis területre korlátozott szabadtéren szervezett rendezvényen biztosítható, amennyiben a rendezvényen résztvevők száma 500–1000 fő között van. Ezen létszám feletti résztvevő esetén mozgóőrség biztosítása szükséges. Az ilyen rendezvényeken tehát már kötelező az olyan egészségügyi biztosítás, ami legalább egy esetkocsi helyszínen tartózkodását jelenti. Az 1000 fő alatti rendezvények esetében ilyenfajta kötelezettsége nincs a szervezőknek, csupán akkor, ha az eseményt betegek vagy időskorúak számára szervezik, illetve ha sporteseményről van szó, amiről külön jogszabály rendelkezik.⁸⁰

Szabadtéri, közterületen megvalósított rendezvény esetében szükségünk van az illetékes önkormányzat területfoglalási – közterület használati – engedélyére, amelynek eljárási rendjét az adott képviselő-testület rendeletben szokta szabályozni.

A rendőri hatóság feladatai közé tartozik a különböző rendezvények helyszínének biztosításához szükséges ideiglenes közlekedésrendészeti intézkedések megtétele, valamint a ruházat, csomag és jármű átvizsgálása rendezvény, esemény alkalmával meghatározott területre belépő személyek esetében. Amennyiben rendezvényünk igényli ezeket a feladatokat, az illetékes rendőri hatóságot mielőbb meg kell keresnünk.⁸¹

A pirotechnikai tevékenység folytatásához hatósági engedély szükséges.⁸² Szintén rendelet szabályozza a nyilvános zenefelhasználást egy adott rendezvényen. A felhasználó a felhasználással egyidejűleg köteles a felhasznált művekről műsorközlést adni és a jogdíjfizetést érintő változásokat az **Artisjus** Magyar Szerzői Jogvédő Iroda Egyesületnek három napon belül bejelenteni.⁸³

A Szépművészeti Múzeumban megtartott rendezvény esetében a fő szervező szerette volna elérni, hogy megfelelő parkolóhelyet biztosítson a vendégeknek, ezért az illetékes rendőri ható-

80 2. számú melléklet az 5/2006. (II. 7.) EüM rendelethez: Rendezvények egészségügyi biztosításának formái, szintjei és módja

81 1994. évi XXXIV. törvény a Rendőrségről

82 155/2003. (X. 1.) Korm. rendelet a polgári célú pirotechnikai tevékenységek felügyeletéről

83 www.artisjus.hu



A rendezvény fővédnöke: Dr. Baán László a Szépművészeti Múzeum főigazgatója

Társintézmények:

Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem
Magyar Képzőművészeti Egyetem
Magyar Táncművészeti Főiskola
Moholy-Nagy Művészeti Egyetem
Színház- és Filmművészeti Egyetem

Részletes program a www.artsandbusiness.hu weboldalon található.

Megjelenés alkalomhoz illően.

Részvételi szándékát kérjük, jelezze február 22-ig az info@artsandbusiness.hu e-mail címen.



A Művészek és Menedzserek meghívója, forrás: a szerző saját anyaga.



„Menü”

- Kortárs képzőművészeti kiállítás
a **Magyar Képzőművészeti Egyetem**
festő, szobrász és grafikus hallgatóinak
alkotásaiból
- Kortárs Táncbemutató
a **Magyar Táncművészeti Főiskola**
modern tánc szakirányon tanuló hallgatóinak
előadásában
- Divatshow
a **Moholy-Nagy Művészeti Egyetem**
textiltervező szakos hallgatóinak munkáiból
- Zenei műsor
a **Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem**
növéndékeinek előadásában
- Színi előadás
a **Színház- és Filmművészeti Egyetem**
végzős hallgatóinak műsora
- Multimédiás installáció
a **Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola**
megvalósításában

A rendezvény műsorvezetője a

Színház és Filmművészeti Egyetem végzős hallgatója:

Kis Domonkos Márk

Az est folyamán ültetett állófogadásos vacsora várja
vendégeinket.

A Művészek és Menedzserek menüje forrás: a szerző saját anyaga.

sághoz fordult. A rendőrség azonban elutasította a fő szervező kérését, arra vonatkozóan, hogy a múzeum melletti közparkolót kizárólag a rendezvény vendégei számára biztosítsák, ezért a fő szervező a parkolóhely biztosítását nem tudta kommunikálni a meghívottak felé.



2.3.3. Meghívók, VIP jegyek

A meghívás azért is fontos a rendezvény kapcsán, mert maga a meghívó vélhetően (az esetleges kampány-elemeket megelőzve) az első információ a rendezvényünkről a meghívott felé. Néha ezért már a meghívó, mind formájában, mind kézbesítését tekintve különlegességet, egyediséget sugall, hogy felhívja a rendezvényre a figyelmet, felkeltse a meghívott érdeklődését. Fontos, hogy a meghívót időben – nem túl korán, de nem is túl késő – kiküldjük a meghívottnak. A meghívóban rögzítenünk kell visszajelentkezési határidőt, illetve annak formáját (telefon-, e-mail-, illetve internet-regisztráció). Lényeges, hogy megbizonyosodjunk arról, a meghívó ténylegesen megérkezett-e, valamint gesztusértéktű is a meghívást telefonon megerősíteni. Ez azért is fontos, mert képet kaphatunk arról, hogy hány vendégre számíthatunk. Jegyeket csupán annak biztosítunk, aki a rendezvényre visszajelzett, illetve a rendezvény helyszínén regisztrált. A sajtójegyeket, illetve a VIP jegyeket a többi jegytől eltérően, amelyek különböző értékesítési csatornákon juthatnak el az érdeklődőkhöz, külön kell kezelnünk.

A Művészek és Menedzserek egy ingyenes rendezvény volt, ezért sokkal nehezebb volt megbeszélni a várható közönség létszámát, mint az elővételi jegyes rendezvények esetében, ugyanakkor előny volt, hogy a társintézmények partnereire épített, ezért a közönséget könnyebb volt elérnie a fő szervezőnek. A meghívókat a vendégek egy hónappal a rendezvény előtt megkapták, amelyben a fő szervező online regisztrációt kért a meghívottaktól. A regisztrációs határidőt követően a meghívottak közel 50%-a nem küldött visszajelzést, ezért őket (vagy titkárságukat) telefonon kereste meg a fő szervező munkatársa, és érdeklődött az után, hogy megkapták-e a meghívót, majd – szükség esetén – e-mailben ismét elküldte a rendezvény meghívóját. A „második” regisztrációs kör után láthatóvá vált, hogy a 400 meghívottból tervezett 200 fős közönség helyett 310 főre lehet majd számolni. Ez azonban felvetette a buffet dinner problémáját, amelyet a fő szervező a Barokk csarnokba tervezett, ahol viszont csak 240, jobb esetben 260 fő ellátását tudták megoldani. Mivel a rendezvény helyszínén a 310 fő egy helyiségben történő leültetése lehetetlennek látszott, ezért a fő szervező – egyeztetve a megbízó, a catering feladatokat ellátó cég, a helyszín, illetve a képzőművészeti program képviselőjével – elsősorban a Képzőművészeti Egyetem vendégeinek, illetve a kiállítás iránt érdeklődők számára a Dór csarnokban további 80 férőhelyes fogadást biztosított.

2.3.4. A rendezvény bevezető kampánya

A rendezvényünk jellegétől függően kerül sor a rendezvényt bevezető kommunikációs kampányra, melynek célja, hogy ráirányítsa a célközönség figyelmét a rendezvényre.

A bevezető kampány egy fesztivál jellegű rendezvélynél általában sajtótájékoztatóval indul, ezt követően pedig a kommunikációs mixben meghatározott eszközök felhasználásával (plakátok, szórólapok, hirdetések, pr cikkek, gerilla-marketing eszközök stb.), a megfelelő ütemterv szerint zajlik.

Mint korábban azt említettük, a Művészek és Menedzserek c. rendezvénynek nem volt szüksége jelentősebb kommunikációra, mivel a meghívotti kört a társintézmények biztosították. Ettől függetlenül a feladattal megbízott pr ügynökség sajtó- és média-megjelenést generált különböző általános, és szakmai lapokban, műsorokban, ami nemcsak a rendezvény, hanem a megbízó kommunikációját is erősítette.



2.3.5. Technikai forgatókönyv

A rendezvényszervező számára az egyik legfontosabb dokumentum a technikai forgatókönyv, amely nem más, mint a rendezvény kivitelezésének részletes – általában táblázat formájában elkészített – logisztikai ütemterve. A technikai forgatókönyv a rendezvény kivitelezését mutatja be, három szakaszból tevődik össze: építési, lebonyolítási, bontási szakasz. A technikai forgatókönyv főbb jellemzőit a következőképpen foglalhatjuk össze:

- könnyen áttekinthető, jól érthető
- minden pontját szerződések garantálják
- minden, logisztikailag fontos eseményre kitér
- minden fontos részlethez hozzá van rendelve a részlet biztosításáért és végrehajtásáért felelős személy
- megvalósítható.⁸⁴

TECHNIKAI FORGATÓKÖNYV (Művészek és Menedzserek) Szépművészeti Múzeum, 2009. február 27. péntek 06:00 - 2009. február 28. Szombat 03:00			
Időpont	Feladat	Vezeti	Megjegyzés
06:00 - 07:30	Bepakolás, hang-, fény-, színpadtechnika, catering érkezik, SZFE kellékei	x	Dél előtt kell 5 host a pakoláshoz, 9:45-ig végezni kell! Nevek: x
07:30 -	Színpadépítés, hang-, fénytechnika, vetítővászon, kültéri molinók felszerelése	x	
08:00-	MKE képek érkezése	x	
08:00 -	Beltéri molinók érkezése, szerelésének elkezdése	x	
09:00 -	Az MKE képek felszerelése	x	Szépművészeti munkatársainak segítségével
09:15	Ruhák érkezése (MOME)	x	
10:00	Hilltop érkezik, (bor)	x	Az állatkerti bejárat felől
10:00	Multimédiás installáció érkezik	x	
10:00	Sony TV-k érkezése	x	Hátsó bejáraton
11:00	Technikusok érkezése (SZFE)	x	
12:00	Modellek érkezése (Divatshow)	x	Hátsó lépcsőn öltözők
12:00	Hostesssek érkezése (5 fő, délutáni)	x	Nevek: x, érkezés a Dózsa György úti bejáraton
12:00	Rendezvényfőnök érkezése	x	
13:00-14:00	SZFE műsor kellékeinek érkezése: Fürdőkád, tolokocsi, jelmezek	x	Ford Transzit mikrobusz, rendszáma: x
14:00	BKF kiskocsi és anyagok érkezése	x	
14:00	Színpad beállítás kezdődik, lejárópróbák kezdése	x	
14:00	Táncművészek érkezése	x	Gyerekfoglalkoztatásban öltöztetés
14:00	Zongorahangolás	x	
14:30	LFZE hallgatóinak érkezése	x	Gyerekfoglalkoztatásban öltöztetés
14:00-15:00	Divatshow színpadbejárás manökenekkel	x	
15:00-15:30	Táncművészeti próba	x	

⁸⁴ Üzleti rendezvényszervezés I. Összeállította, szerkesztette, és sajtó alá rendezte: Kovács György és dr. Szentgyörgyi Zsuzsa, B+V Kiadó, 2002.



Időpont	Feladat	Vezeti	Megjegyzés
15:30-16:00	LFZE műsor próbája	x	
16:00	Good Buy csomagok összeállítása	x	
16:00-17:00	Igény szerint bármely produkciónak próba lehetőség	x	
16:30	Tűzszínház érkezése (2 művész)	x	
17:00	AAB hallgatók érkeznek	x	
17:00	Operatőrök érkezése	x	
17:00	Hilltop érkezése, installáció elkészítése	x	
17:00	Hostessek érkezése (20fő, esti)	x	Nevek: regisztrációhoz: x, egyéb: x, érkezés a Dózsa György úti bejraton
17:00	Installációk készen vannak (Hilltop, Multimédiás prg., PM)	x	
17:30	Preport érkezik	x	
17:00-18:00	SZFE műsorának lejárópróbája	x	
18:00	DEAD LINE, MINDEN KÉSZEN VAN!!!	x	(Székek asztalok a helyén, Gála kész, Hilltop kész, MKE kiállítása elkészült, hangulat, fények beállítva)
18:00	Duna TV érkezik	x	Interjúkészítés az ötletgazdával
18:30	MKE hallgatóinak érkezése, Hilltop címke tervező hallgatók érkezése	x	
18:00 -	Regisztrációs pult áll	x	
18:30-19:00	Tűzszínház, vendégek fogadása, vendégek érkezése	x	
19:00-19:30	TV2 AKTÍV érkezik	x	
19:00 -	A műsorvezető köszönti a vendégeket és felkéri a Szépművészeti Múzeum főigazgatóhelyettesét, hogy tartsa meg nyitóbeszédét	x	
	A Szépművészeti Múzeum főigazgató-helyettesének beszéde	x	
19:05 -	A műsorvezető felkéri az ötletgazda képviselőjét, hogy ismeresse a rendezvény apropóját	x	
	x bevezetője	x	
19:10 -	A műsorvezető felkéri a BKF, a rendezvény fő támogatója rektorát beszéde megtartására	x	
	A BKF rektorának beszéde	x	
19:15 -	A műsorvezető felkéri a rendezvény társintézményeinek rektorait, hogy intézményeik alfabetikus sorrendjében, tartsák meg köszöntőbeszédeiket.	x	
	A LFZE rektorának beszéde	x	
19:20 -	AZ MKE rektorának beszéde	x	
19:25 -	A MOME kancellárjának beszéde	x	
19:30 -	A SZFE rektorának beszéde	x	
19:35-19:45	Az MKE rektora megnyitja a kortárs képzőművészeti kiállítást (Dór csarnok)	x	
19:45-20:05	Kortárs táncbemutató, a MTF táncművész szakának modern tánc szakirányon tanuló hallgatóinak előadásában (Reneszánsz csarnok)	x	
19:45-19:55	Részlet F. Chopin Asz-dúr balladájából, melyre a MTF 6 táncművésze improvizál, zongorán közreműködik a LFZE növendéke	x	



Időpont	Feladat	Vezeti	Megjegyzés
19:55-20:05	Belle (4 lányra készült koreográfia) Zene: Angélique Ionatos	x	
20:05-20:25	Divatshow, a MOME textiltervezés szak hallgatóinak munkái- ből (Reneszánsz csarnok)	x	
	Részlet J. Brahms G-dúr szonátájából, a LFZE növendékeinek előadásában	x	
20:25-20:45	Zenei műsor – a LFZE hallgatóinak előadásában	x	
20:45-21:45	Ültetett, büfé asztalos vacsora (Barokk csarnok)	x	
21:45-22:05	A SZFE hallgatóinak előadása (Reneszánsz csarnok) Részlet B. Brecht – K. Veil: Koldusoperájából	x	
22:05-23:30	Kötetlen program, lehetőség párhuzamos programokon való részvételre	x	
22:05	Gustave Moreau kiállítás, kapunyitás, első vezetés	x	Két turnusban
22:25	Gustave Moreau kiállítás, második vezetés	x	
18:30-23:30	Párhuzamos programok	x	
	Kortárs képzőművészeti kiállítás, a MKE hallgatóinak munkái- ből (Dór csarnok)	x	
	Multimédiás installáció a BKFmegvalósításában (Márvány csarnok)	x	
	Hilltop Borkóstoló	x	
	Különleges tárlatvezetés (Gustave Moreau)	x	
23:00	Felkészülés a vendégek távozására	x	Köszönő sorfal, Good Buy csomagok kikészítése
23:30	A rendezvény zárása	x	
23:30-24:00	Az utolsó vendég is elhagyja a múzeumot	x	
24:00-01:30	Hang-, fény-, színpadtechnika bontása, catering bontása, székek, asztalok kikapcsolása	x	
01:30-3:00	Hang-, fény-, színpadtechnika elemeinek kikapcsolása, székek asztalok kikapcsolása stb.	x	

A Művészek és Menedzserek technikai forgatókönyve, amely részletesen tartalmazza a rendezvény kivitelezési szakaszát. Forrás: a szerző saját anyaga.

2.4. Lássuk a rendezvényt! – a kivitelezés szakasza

A rendezés kivitelezési szakasza a technikai forgatókönyv szerint zajlik.

2.4.1. Építési szakasz

A kivitelezés első szakasza a **helyszín birtokba vételétől az első vendég megérkezéséig tart**. Ebben a szakaszban kell mind a helyszínt, mind a résztvevőket olyan állapotba hoznunk, hogy a rendezvényt ténylegesen el tudjuk kezdeni. Kezdeti, illetve befejezési időpontját, időtartamát a technikai forgatókönyv tartalmazza.

Az építésben részt vevő külső és belső munkatársak szempontjából a rendezvényszervező a házigazda. Ez azt jelenti, hogy nekünk kell jelen lenni a helyszínen, még az első beszállító megérkezése előtt, kezünkben a technikai forgatókönyvvel, stáblistával és a helyszínrajzzal. Mielőtt megkezdődne



a rendezvény helyszínének építése az előtt át kell vennünk a helyszínt annak megbízottjától. Ez úgy történik, hogy a megbízottal körüljárjuk a helyszínt és jegyzőkönyvben rögzítjük annak – tisztasági, műszaki, egyéb – állapotát. Amennyiben a jegyzőkönyvet mindkét részről aláírtuk, a helyszín a miénk, ahogy a helyszínen történő eseményekért, esetleges rongálásokért is minket terhel a felelősség.

A beérkező szállítókat nekünk kell fogadnunk, és munkájukat a forgatókönyv szerint koordinálnunk. Előfordulhat, hogy néhány változás áll be a tervezet ellenére – a szállítóktól más személy, vagy éppen más rendszámú gépjármű érkezik, ilyenkor rugalmasan változtatnunk kell Fő feladatunk az építés szakaszában (is), hogy a technikai forgatókönyvben rögzített előírások, feladatok és határidők alapján koordináljuk a belső és külső munkatársak munkáját, valamint az esetlegesen bekövetkező, illetve szükséges változtatásokat, módosításokat zökkenőmentesen megoldjuk.

Az építési szakasz munkálataiba tartozik többek között az irányító rendszerek felszerelése (öltöző beosztás kiírása, vendégtájékoztató, WC, büfé, orvos, pénztár, bejárat – vészkijárat stb.), a színpad, díszlet építése és technikai felszerelése, a helyszíni – megmaradt – jegyárusítás megoldása, a vendéglátás – büfé kiépítése (személyzeti, illetve vendégbüfé), próbák szervezése (fellépők érkezése, fogadása, próbarend a forgatókönyv szerint), a hang- és fénypróbák, a rendezők, illetve hostok, hostess-ek eligazítása, a protokoll feladatok átbeszélése (milyen módon érkezik, kik a vezetői a rendezvénynek, kihez lehet probléma esetén fordulni, pontos információk a rendezvény kezdéséről, végéről, ki hol teljesít szolgálatot, mire kell figyelnie).

A közreműködők egységes megjelenése a rendezvény üzenetének elsődleges kifejező eszköze lehet a vendégek felé. Ez megnyilvánulhat egyenruha, vagy csak egy-egy megkülönböztető jelzés (egyen nyakkendő, sál vagy kitűző) használatában.

A rendezvény megkezdése előtt – rendezvény-típustól függően – legalább harminc perccel ajánlatos végigjárni a közönségforgalmi útvonalakat (azokat az útvonalakat, amelyeket a vendégek is bejárnak majd), hogy minden a megfelelő helyen van-e. Fontos a rendezvény helyszíne körül is megvizsgálni, hogy rendben vannak-e a parkolási lehetőségek, minden tiszta-e, biztosított-e a környezet a zavartalan érkezéshez.

További feladatunk annak meghatározása, hogy a rendezvény helyszínén belül hová fognak állni a megérkezőket köszöntő vendéglátók (üdvözlő sorfal). Fontos megnéznünk, hogy működik-e a regisztráció, hogyan áll a ruhatár, rendben vannak-e a mosdók, milyen a közreműködők megjelenése, milyen a hangulat, milyen a látvány. Ekkor ugyanis még van időnk az esetleges apró hibák kijavítására.

2.4.2. Lebonyolítási szakasz

A lebonyolítás **az első vendég megérkezésével veszi kezdetét és az utolsó vendég távozásáig tart**. Ebben a szakaszban már csak a vészhelyzeteken tudunk javítani. Lényeges, hogy előrelátók legyünk, ami azt jelenti, hogy a forgatókönyv szerinti események előtt kell, hogy járjunk, legalább fél órával. Külön figyelniünk kell a VIP vendégek érkezésére, kezelésére, a megkülönböztetett bánásmód biztosítására. Eközben a fellépőket, közreműködőket is folyamatosan kézben kell tartanunk, biztosítanunk kell, hogy akadálymentesen végezhesék munkájukat.



A vendégek számára biztosítanunk kell azt az időt, hogy az esemény megkezdése előtt meglátogathassák a ruhatárat, a mosdót, illetve a büfét, valamint hogy kényelmesen elhelyezkedhessenek az első – nyitó – esemény előtt. A rendezvény nyitó eseményét legfeljebb 15 perces késéssel szabad elkezdni.

Ha minden jól halad, készülünk fel a vendégek távozására.

Ne feledjük, míg a vendégek megérkezése egy viszonylag szűk intervallumban várható, addig távozásuk hosszabb időszámban valósulhat meg. Ezért a legkorábban várható távozási időpont előtt figyelmet kell fordítanunk a hostokra, hostess-ekre, a búcsúajándékokra, illetve arra, hogy az átadók tudják azt, kinek mit kell átadniuk. Ugyancsak nem nélkülözheti a figyelmet a megfelelő létszámú taxi, illetve – sofőrrel érkezett vendégek esetén – a gépjármű-előállítás biztosítása.

Fontos, hogy kihangsúlyozzuk: a rendezvény a vendégekért van, tehát állandóan figyelniünk kell a vendégek magatartását, reakcióit, hangulatát. Lehetséges, hogy ezeknek megfelelően bizonyos kényszerintézkedéseket kell hoznunk, akár a programtervben kell némi változtatást tennünk.

2.4.3. Bontási szakasz

A bontási szakasz **nem kezdődhet meg addig, amíg az utolsó vendég nem távozott a rendezvény helyszínéről**, illetve szerencsésebb, ha a vendéglátók távozását is megvárjuk ezzel.

A bontás is a technikai forgatókönyv szerint zajlik. A mi feladatunk, hogy ellenőrizzük a beszállítók által visszavitt anyagokat, kellékeket, valamint a saját és visszaszállítandó anyagainkat. Fontos arra figyelni, hogy a területet olyan minőségben kell átadnunk, amilyen minőségben átvettük az építési szakasz előtt. A terület visszaadása hasonló módon zajlik, mint az átvétel. A helyszín egy megbízott munkatársával ismételt bejárjuk a rendezvény helyszínét és jegyzőkönyvben rögzítjük, hogy a visszaadott helyszín állapota megfelel-e az átadásban rögzítetteknek. Amennyiben nem, úgy – a bérleti szerződés alapján – az eredeti állapotot vissza kell állítanunk, az esetleges sérüléseket, hibákat javíttatnunk kell.

Amennyiben helyszíni jegyértékesítés történt, a bontási szakaszban kerülhet sor a helyszínnel történő jegyelszámolásra, az alkalmi készpénzes kifizetésekre (például gázsi, taxi stb.), illetve a rendezvény rövid értékelésére, a köszönetnyilvánításokra a közreműködők felé.

2.5. Az utómunkálatok

Már a bontás idejében megkezdődhetnek a rendezvény **sajtó-utómunkálatai**; ugyanis célunk, hogy minél előbb hírt juttassunk el a médiumok képviselőinek. A rendezvényen fényképek is készültek, ezek beépítésével készül el a záróközlemény, amelyet a sajtóval foglalkozó kolléga juttat el elektronikusan az érintettek felé. A különböző kamera-felvételeket, amelyek a rendezvényünkről készültek a felhasználás előtt meg kell, vágatnunk a saját szempontjaink alapján (hossz, tartalom). Erre azonban több időre van szükség, néhány napra, de akár több hétre is. A rendezvény kommunikációjához tartozó utómunkálatok kapcsán a rendezvény befejezését követő két-három hét alatt a megfelelő kolléga/alvállalkozó befejezi a rendezvényről elkészült sajtó- illetve médiafigyelő munkát, amely a rendezvény dokumentációját képezi.



Az utómunkálatokhoz tartoznak a különböző **elszámolások**: ezek egyrészt kapcsolódhatnak a jegyértékesítéshez, másrészt a különböző számlákat is ki kell egyenlítenünk. Nem feledkezhetünk meg arról sem, hogy a támogató, illetve szponzorszervezetek, intézmények felé szintén elszámolással tartozunk.

A VIP vendégek, támogatók, szponzorok számára a rendezvényt követően **köszönő leveleket** szokás küldeni, amelyet a vendéglátó intézmény/cég vezetője/vezető képviselője ír alá. A köszönő levelek mellé – amennyiben van rá lehetőség – érdemes valami exkluzív, a rendezvényhez kapcsolódó ajándék küldése is.

Az értékelő munka már a rendezvény alatt megkezdődik, jelenlévő, illetve távozó vendégek már véleményt fejezhetnek ki, akár szóban, akár különböző gesztusokban. A közvetlen stábbal, valamint a fellépőkkel történő értékelést a bontás idején elkezdjük: megbeszéljük, mik voltak a benyomások, hogyan látták a rendezvényt. Az együttműködőkkel való értékelő munkát néhány nap, vagy akár egy-két hét múlva meg kell, hogy ismételjük.

A vendéglátó felé történő **értékelő anyag** benyújtására mindezeket követően kerülhet sor. Az értékelő anyagnak tartalmaznia kell azokat az adatokat, illetve statisztikákat, amelyekből egyértelműen kiderül, hogy a rendezvény megvalósította-e a kívánt taktikai célt, vagy sem, illetve gazdaságos volt-e a rendezvény megszervezése, vagy sem. Az értékelő anyagnak ki kell térnie arra is, hogy a jövőben érdemes-e megszerveznünk a rendezvény folytatását, illetve, ha igen, akkor módosítási javaslatokat is meg lehet fogalmaznia a szerzett tapasztalatok alapján.

Az utómunkálatok során keletkezett anyagokat szintén szakszerűen **archiváljuk** a többi, eddig készített dokumentumhoz hasonlóan.

A Művészek és Menedzserek utómunkái igazodtak az elmélethez. Az utómunka már a rendezvény alatt elkezdődött; egyrészt a rendezvény végével egyidejűleg elkészült a záróközlemény, amely azonnal eljutott elektronikus úton a sajtó képviselőinek. Emellett a megbízó, a vendégek és az alvállalkozók is már a rendezvény kivitelezése alatt megfogalmazták véleményüket. A fő szervező a rendezvényt követő héten egyeztetésre hívta a stáb tagjait, és átbeszélte velük a tapasztalatokat, ugyanakkor felkészítette a köszönő-leveleket a rendezvényen részt vett személyek, az együttműködő intézmények vezetői számára, valamint fogadta és kiállította a számlákat a szerződések alapján. A sajtó-utómunkálatok a rendezvényt követő két héten belül befejeződhetnek, ezt követően a fő szervező értékelő anyagot nyújtott át a megbízó számára, amely tartalmazta tényadatokkal és azok elemzéseivel bizonyította a rendezvény céljának megvalósulását, tükrözte az egyes résztvevők véleményét a rendezvényről, valamint – az eredmények tükrében – javaslatot tett a rendezvény folytatásának lehetőségeire.

Művészek és Menedzserek - sajtótűkör		
Dátum	Orgánium	Téma
2009-02-03	PR Herald	előzetes anyag a rendezvényről
2009-02-19	Pesti Műsor	Két oldalas összeállítás a rendezvényről+interjú a megbízó képviselőjével
2009-02-24	Port.hu	Klub rádió műsorajnló
2009-02-24	Klub rádió, Kultúrtipp	Interjú a megbízó képviselőjével a rendezvényről



Művészek és Menedzserek - sajtótűkör		
2009-02-24	Klubradio.hu	előzetes műsorajánló
2009-02-25	Pesti Műsor on-line	Interjú a megbízó képviselőjével a rendezvényről
2009-02-25	Demokrata	Előzetes hír az eseményről fotóval
2009-02-25	Brandtrend.hu	előzetes anyag a rendezvényről
2009-02-26	Magyar Nemzet	Előzetes hír az eseményről
2009-02-26	Erikanet.hu	előzetes anyag a rendezvényről
2009-02-27	MTV Napkelte	stúdióbeszélgetés a megbízó és a fő szervező képviselőjével a rendezvényről
2009-02-27	Gazdasági Rádió	Interjú a megbízó képviselőjével a rendezvényről
2009-02-27	MTV.hu	műsorajánló+video
2009-02-27	Info Rádió	Interjú a megbízó képviselőjével a rendezvényről
2009-02-27	Figyel.hu	előzetes rövid ajánló
2009-02-27	Milliolap.hu	előzetes rövid ajánló
2009-02-27	Inforadio.hu	előzetes anyag a rendezvényről+letölthető interjú
2009-02-27	Kultúra.hu	előzetes anyag a rendezvényről
2009-02-27	Museum.hu	előzetes anyag a rendezvényről
2009-02-27	frissirek.hu	előzetes anyag a rendezvényről
2009-02-27	képzés.áramlat.hu	előzetes anyag a rendezvényről
2009-02-27	lapszemle.hu	info rádiós cikk ajánlása
2009-02-27	napisajto.hu	info rádiós cikk ajánlása
2009-02-27	Budapestinfo.eu	info rádiós cikk ajánlása
2009-02-27	eszbonto.hu	info rádiós cikk ajánlása
2009-02-27	mitortent.hu	info rádiós cikk ajánlása
2009-02-27	b2business.eu	info rádiós cikk ajánlása
2009-02-27	Nap Tv	stúdióbeszélgetés a megbízó és a fő szervező képviselőjével a rendezvényről
2009-03-02	Origo - Deluxe.hu	Tudósítás a rendezvényről - fotóval
2009-03-02	TV2 Aktív	rövid interjú K.Á.-val+vágóképek a rendezvényről
2009-03-02	Kikk.hu	a rendezvény ismertetése
2009-03-03	Lánchíd rádió	tudósítás, interjúösszeállítás a rendezvényről
2009-03-03	Népszava	hír a rendezvényről
2009-03-03	Népszava.hu	beszámoló a rendezvényről
2009-03-03	Katolikus Rádió	
2009-03-04	MKE.hu	rövid hír a rendezvényről sok fotóval
2009-03-05	Kultúrpoint.hu	beszámoló a rendezvényről sok fotóval
2009-03-05	Pestiműsor	Érdek nélkül, Művészek és menedzserek
2009-03-05	mtf.hu	beszámoló a rendezvényről
2009-03-05	Duna TV, Kikötő Extra	Az egész műsor a rendezvényről szól - interjúk, bejátszások a műsorokból etc.



Művészek és Menedzserek - sajtótűkör		
2009-03-05	Pesti Műsor	Interjú a fő szervező képviselőjével a rendezvény tapasztalatairól
2009-03-05	Jazzy rádió, Film-színház-muzsika	hír a rendezvényről
2009-03-07	Fidelio Magazin	tudósítás, interjúösszeállítás a rendezvényről
2009-03-07	Lánchíd rádió, Parnasszus	Interjú a megbízó képviselőjével a rendezvény tapasztalatairól
2009-03-10	Színház- és Filmművészeti Egyetem	beszámoló a rendezvényről
2009. 02. szám	Unit Magazin	Artéria – Művészek és menedzserek
2009. március	Museum Café	összefoglaló a rendezvényről
2009-03-04	Metropol	hír a rendezvényről
2009.03. havi lapszám	Unit magazin	Összeállítás sok fotóval a rendezvényről, a divatbemutatót kiemelve.
2009-03-11	Pesti Est	tudósítás az eseményről+fotó

A Művészek és Menedzserek média-megjelenései, forrás: a szerző saját anyaga.

Összefoglaló kérdések:

1. *Ismertesse egy rendezvény szervezésének folyamatát!*
2. *Mutassa be az információgyűjtés és feldolgozás szakaszának főbb lépéseit!*
3. *Mutassa be a tervezés szakaszának főbb lépéseit!*
4. *Ismertesse egy rendezvény eseményeinek lehetséges csoportosítását!*
5. *Mit nevezünk a rendezvény pénzügyi tervének, az milyen tételekből áll össze?*
6. *Mutassa be egy rendezvény előkészítésének lépéseit!*
7. *Milyen hatósági szervezetek megkeresése lehet szükséges egy rendezvény szervezésénél?*
8. *Mit nevezünk technikai forgatókönyvnek?*
9. *Mutassa be egy rendezvény kivitelezésének lépéseit!*
10. *Ismertesse, miket sorolunk egy rendezvény utómunkálataihoz!*

Irodalom:

Bátyai Edina - Kesselyák Gergely - Herczeg Tamás: A Szegedi Szabadtéri Játékok története. 2004-2009. Kiadja: Bátiai Edina, a Szegedi Szabadtéri Játékok igazgatója, 2010.

Üzleti rendezvényszervezés I. Összeállította, szerkesztette, és sajtó alá rendezte: Kovács György és dr. Szentgyörgyi Zsuzsa, B+V Kiadó, 2002.

Allen, Judy: A rendezvényszervezés nagykönyve. Akadémiai Kiadó, 2010.

Antalóczy Tímea – Füstös László: Völgye zárt művészet, a Művészetek Völgye – kulturális hatások és a látogatói vélemények tükrében. Új Mandátum Kiadó, 2002.

Bíró Péter-Tóth Judit: Kiállítók kézikönyve, Co-nex Kiadó, 1998.

Deli- Gray Zsuzsa, Árva László: Turizmusmarketing esettanulmányok, Akadémiai Kiadó, 2010

Faragó Hilda: Idegenforgalmi rendezvények és kongresszusok szervezése. Szépművészeti Kiadó, 2003.



-
- Fazekas Ildikó-Harsányi Dávid: Marketingkommunikáció. Szókratész Külgazdasági Akadémia, 2001.
- Görög Ibolya: Protokoll az életem. Athenaeum Kiadó, 1999.
- Gyarmati Ildikó: Rendezvényszervezési kalauz. Athenaeum Kiadó, 2005.
- Járási Anikó: Rendezvényszervezés. JGYTF Kiadó, 2007.
- Jávorszky Béla Szilárd: Nagy Sziget Könyv. Crossroads Records, 2002.
- Koch Andrea: Összművészet mint kommunikáció. A Budapesti Tavaszi Fesztivál pr-je. Geomédia Szakkönyvek, 2002.
- Menedzsment a kultúrában – esettanulmányok. Szerkesztette: Kenéz András, MÚTF, 2004.
- Mészáros Tibor-Voleszák Zoltán: Villásreggelitől a gálavacsoráig. Voleszák Zoltán, 2004.
- Nyárádi Gáborné-Szeles Péter: Public Relations I. Perfekt Kiadó, é. n.
- Szeles Péter: Public Relations a gyakorlatban. Geomédia Kiadó, 1999.7.

Dér Cs. Dezső PhD



8.1. KORTÁRS MŰKERESKEDELEM

1. Előjáróban

A kortárs képzőművészettel foglalkozó magánvállalkozások elsősorban a kereskedelem területén jelentősek. Általában **műkereskedelemnek** nevezik azt a tevékenységet, amelynek célja a művészek által előállított termékeknek különböző piacokon történő értékesítése. Ebben a fejezetben kizárólag a kortárs képzőművészeti alkotások kereskedelmével foglalkozunk, megkülönböztetve azt az antik- és modern műtárgyakkal való üzleti célú tevékenységektől. A **kortárs műkereskedelem** kifejezést tehát a kortárs képzőművészeti alkotások értékesítésével foglalkozó magánvállalkozások tevékenységeként határozzuk meg.

Mielőtt ezeknek a tevékenységeknek általában véve áttekintenénk a technikáit, formáit, írott és íratlan szabályrendszerét és szokásjogait, *A kortárs képzőművészet és intézményei* című részben röviden ismertetjük annak a produktumnak a természetét, amellyel a műkereskedők sáfárkodnak. Értelmezünk olyan fogalmakat, mint képzőművészet és kortárs. Megvizsgáljuk e művészeti szektor összetett intézményes keretét, amelynek a kortárs műkereskedelem csak az egyik, a többitől nem független, hanem azokkal szoros összefüggésben működő szereplője. Elemezzük azokat a felvevőpiacokat, amelyek a kortárs produktumokat – különböző célból – elsősorban gyűjtemények formájában halmozzák fel. Ennek az összefüggésrendszernek a megismerése után térünk rá a kortárs műkereskedelemnek, mint a kultúra területén működő magánvállalkozásnak a bemutatására a *Műkereskedelmi modellek* című részben, amelyben a kortárs műkereskedelem alapvető formáit a nemzetközi műtárgypiacon elterjedt modelleként mutatjuk be. Ezen általános formák ismertetésén túl különös figyelmet fordítunk *A hazai kontextus – röviden* című alfejezetben a jelenlegi magyarországi gyakorlatra, mivel – a közép-európai térség számos, volt szocialista országához hasonlóan – az helyi sajátosságokkal rendelkezik, valamint a globális műtárgypiachoz való csatlakozás küzdelmes időszakát éli.

E tankönyv kontextusában ennek a fejezetnek kettős célja van. Az egyik az, hogy a kortárs képzőművészeti alkotások kereskedelmének összetett világába bevezessen, s annak alap-fogalmait ismertesse. A másik célja pedig az, hogy megvilágítsa: egy jó kereskedő nem automatikusan jó műkereskedő is egyben.

2. A kortárs képzőművészet és intézményei

A **képzőművészet hagyományos műnemei** (festészet, szobrászat, grafika) mellé az elmúlt másfél évszázadban igen sok új típusú műforma sorakozott fel. Ennek oka egyfelől a reneszánsz óta „kötelező” eredetiség követelménye⁸⁵, másfelől a művészet feltételrendszerének folyamatos változása⁸⁶, harmadszor a technológiai újítások alkalmazásának hatása⁸⁷. Az így létrejött széles spektrum a tradicionális, olajfesték-

85 Lásd: Gombrich, Ernst H.: A művészi haladás reneszánsz koncepciója és e gondolat utóélete, In: *Reneszánsz tanulmányok*, Corvina Kiadó, Budapest, 1985. pp. 80-94.

86 Lásd: Godfrey, Tony: „Conceptual Art”, *Art and Ideas*, Phaidon, 1998.

87 Lásd: a Peternák Miklós által írt vagy szerkesztett publikációkat: *Új képfajtákról*, Balassi Kiadó- Intermedia Tanulmányok, Budapest, 1993., A pillangó-hatás. Multimédia CD. C3-Műcsarnok, 1998. Budapest (társszerkesztő), *Fény és hang. Adatok az intermédia és az interdiszciplináris gondolkodás kezdeteihez. / Vision in motion? / MC/M magyar számítógépművészet. Mindhárom in: A művészeteken túl.* (szerk. Peter Weibel) Kortárs Művészeti Múzeum - Ludwig Múzeum / Soros Alapítvány C3 Kulturális és Kommunikációs Központ 1999. Budapest, 93-94, 100-104, 403-405. lapok / *Jenseits der Kunst.* (Hrsg. Peter Weibel) Passagen Verlag. 1996., Perspektíva. Katalógus. C3 - Műcsarnok, 2001. Budapest (konceptió, társszerkesztő).



kel vászonra festett, a perspektíván és koherens fényviszonyon alapuló térillúziót megteremtő figuratív festészettől kezdve immár olyan műveket is tartalmaz, mint a fotó, a film, a ready-made, a kollázs, a happening, a performansz, az environment, installáció, vagy a digitális technikán alapuló médiumok (videó, komputer-print), stb. A képzőművészet elanyagtalanodását jelző irányzatok, mint a például a koncept művészet, a távoli tájakon megvalósított land-art munkák, az intézménykritikai művek, a társadalmi kérdésekben illetékességüket hangsúlyozó alkotások, a kollektíven létrehozott művek, vagy a kommunikáción alapuló produktumok folyamatosan kihívás elé állítják a velük foglalkozó művészettörténetet, művészetelméletet, esztétikát és filozófiát, amelyeknek módszere mára alapvetően interdiszciplináris lett. A kortárs képzőművészetnek jellegzetessége pedig az intermedialitás, vagyis a tudomány, a technológia és a művészet közötti területen való jelenlét, valamint a más művészeti ágakkal való keveredés. A tudomány továbbra is a közös, képzőművészetnek nevezett kategóriába tartozóként elemzi ezeket az alkotásokat, még akkor is, ha adott esetben nincs tárgyas formájuk vagy nincs vizuális alkotóelemük.

Korunk kultúrájában a képzőművészetnek nincs domináns stílusa, de nem rendelkezünk homogén művészetfogalommal sem. A legutóbbi évtizedekben a kutatók ezeket a szellemi alkotásokat a vizuális kultúra tárgykörébe utalják, amely kultúrtörténeti szempontból már más aspektusokból is vizsgálja e művek mibenlétét, mint a korábbi diszciplínák.⁸⁸ Körülbelül egy évszázaddal ezelőtt a pontosan azonosítható alkotóhoz köthető, eredeti, kézzel készített, egy példányban létező műalkotás helyét – ha nem is kizárólagosan, de kereskedelmi szempontból nézve is messzire vezető következményeket produkálva – átvette az eredeti gondolat és innováció. Műkereskedelmi szempontból azt gondolhatnánk, hogy a műtárgypiac azért mégiscsak a hagyományos műnemek értékesítésével foglalkozik, de ez helytelen feltételezés.

A **kortárs művész** és a **kortárs alkotás** kifejezések is problematikusnak látszanak. Ennek a vitatott kategóriának (kortárs) az lehetne a kézenfekvő jelentése, hogy a jelenben, a korszakunkban élő művész, és ugyanekkor keletkezett alkotás. A művészettörténet-tudomány nem tartja feladatának a legújabb művek kutatását, viszont a már jelentős pályát befutott, a művészeti kánon részévé vált, a múzeumok által gyűjtött művészek alkotásaival igenis foglalkozik. Egy olyan, ma is élő mester alkotásait, aki az 1970-es években alakította ki művészeti koncepcióját, az 1970-es, vagy '80-as évek művészetének részeként tárgyalja a művészettörténet. Ugyanakkor, mivel alkotónk jelen van a műtárgypiacon is, hasonló logika alapján a jelentősebb nemzetközi művészeti vásárokon őt a „modern” és nem a „kortárs” szekcióban szerepeltetik. A kortárság értelmezése alapvetően kultúrafüggő: ahol például elfogadott lett a neoavantgárd (így a szakmai kanonizáció mellett az oktatás részévé vált, a kultúra integráns része lett, társadalmi értéke stabilizálódott), ott már az „klasszikusnak” számít, ahol pedig nem, ott a mai alkotók művészetével egy kategóriába tartozva, kortársként még az emancipációért küzd. Bár használata nem egységes, kortárs képzőművészetként mégiscsak a **közelmúltban és a jelenben** született alkotásokat nevezzük meg. Ezen túl a **legújabb irányzatokat** és műformákat nevezzük kortársnak, azoknak is a globális művészeti világban kimutatható tendenciákhoz kötődő, azokkal kapcsolatot mutató eseteit. Az antik- és régi művészettel kereskedő galériák mellett szintén körülbelül száz éve kezdtek elterjedni az elsősorban kortárs műveket kínáló galériák, s azok azonnal a művészet aktív és nagy befolyással bíró intézményeivé váltak, és sok esetben meghatározták egy-egy stílusirányzat vagy tendencia sorsát.

⁸⁸ Lásd: Mírzoëff, Nicholas: An Introduction to Visual Culture, Routledge, London and New York, 1999.



A **kortárs képzőművészet intézményei** között a műkereskedelem csak az egyik szereplő. A kereskedő művészekkel és műalkotásokkal dolgozik – de rajta kívül számos szakember és intézmény is ezt teszi. A művész karrierje, a műalkotás létrejötte és sorsa egy soktényezős összefüggésrendszer keretei között formálódik. „A művészi alkotás mint kollektív produktum értelmezhető: ...a múzeum, a műtárgypiac, a galéria, a művészettörténet, a művészetelmélet, a kritika, illetve anonim hatalmi tényezők korporatív együttműködésének, vagyis a művészet intézményes keretének a terméke.”⁸⁹ E keretben jelentős szerepet játszik a művészeti oktatás (mert befolyásolja a kibontakozó tehetséget), a kultúrpolitika (amely például a hazai viszonyok között markánsan meghatározza, hogy mely művek jönnek létre és melyek nem), a kritika (amely jelentős visszacsatolásként funkcionál), a múzeumok gyűjtési koncepciója (amely a gyűjteménybe emeléssel szakmai elismerést és magasabb szintű társadalmi nyilvánosságot biztosíthat), a kortárs kiállítások kurátorai (akik kulturális munkásként erős befolyást gyakorolnak művek létrejöttére, s ezek láthatóvá tételére), a magángyűjtemények (amelyek erős felvevőpiacként anyagi bevételt jelenthetnek és a múzeumok mellett a brand-építést is szolgálhatják), a média (amely ez esetben jelentős információs forrásként és befolyásoló erőként funkcionál) – és még folytathatnánk a sort. A műkereskedelem nem független ezektől a szereplőktől, hiszen egy mű ára és egy művész megítélése nagyban függ attól, hogy az intézményes keretben milyen státuszra tesz szert. Ez a **pozíció** nagyban **meghatározza a forgalomba hozandó termék árát**, valamint a kereslet-kínálat arányait. A műkereskedelem nem passzív megfigyelő ebben a kontextusban, mivel elemi érdeke az együttműködés ezen intézményekkel. Az együttműködéssel az a célja, hogy az alkotó és művei minél előnyösebb pozícióba kerüljenek – de nem csak az anyagi, hanem a szellemi értékek piacán is. Optimális esetben a kettő együtt jár.

Az éppen elért státusz leolvasható egy művész szakmai életrajzából, amelyből kiderül, hogy milyen művészeti képzésben vett részt, milyen művészekkel és milyen intézményben volt egyéni vagy csoportos kiállítása, milyen díjakat kapott, milyen köz- és magángyűjtemények vásároltak alkotásaiból, milyen médiumokban milyen kritika jelent meg róla, hol vett részt rezidencia-programokban. Az intézményes keret szereplőivel kialakult viszonyrendszer tehát meghatározza ezeket a **referenciákat** – s a referenciáknak árképző szerepe van a műtárgypiacon. A **műkereskedelem célja** pedig a **profitszerzés ezen a piacon**. Ugyanakkor láttuk, hogy a művészt és alkotásait – mint egységes brand-et – akkor tudja a kereskedő előnyös pozícióba hozni, ha az intézményrendszer részeként aktívan részt vesz e brand megteremtésében és menedzselésében. A profit megteremtéséhez a **brandépítés** és a **promóció** klasszikus eszközeivel kell élnie – s erre optimális esetben érdekközösséget találhat múzeumokkal, kurátorokkal, és műgyűjtőkkel.

A **kortárs művek piaca** – éppúgy, mint a piaca vitt termék maga – korántsem egységes, messze nem homogén. Alapvetően két piacot különböztetünk itt meg: a közpénzekből és a magánpénzekből gazdálkodó piacot. Az előbbi főleg állami és önkormányzati múzeumi gyűjteményeket, az utóbbi magán- és céges gyűjteményeket tartalmaz. (Ne feledjük, hogy a művész karrierje szempontjából mindegyiknek jelentősége van.) Mindkettőre igaz a következő formula: **A művész (a termelő) által létrehozott alkotást a műkereskedő (a közvetítő) ezen a (heterogén) piacon értékesíti, tehát a művek helye és tulajdonjoga megváltozik. A tranzakció egyik oldalán a mű gyűjteménybe**

⁸⁹ Lásd: Owens, Craig: „From Work to Frame, or, Is There Life After ‚Death of the Author‘”, In. „Beyond Recognition – Representation, Power, and Culture”, University of California Press, 1992.



kerül, a másik oldalán a gyűjtemény által kifizetett összeg megoszlik a kereskedő és a művész között. A gyűjtemények létrehozásának és fejlesztésének azonban különböző motívuma és célja van.

Az újkori **múzeumok** létrejöttékor már precízen megfogalmazódik a missziójuk. James Smithson, aki 1846-ban a nevét felvevő The Smithsonian Institution-nak adományozta gyűjteményét, ezt a gesztust azzal indokolta, hogy a múzeum feladata „...fokozni és terjeszteni a tudást az emberek között.”⁹⁰ A magángyűjteményeket először részben nyilvánossá tevő intézmények után létrejöttek a már eleve a nyilvánosság számára működő, majd a nyilvánosságot befolyásolni (például oktatni) akaró múzeumok. A szakkönyvek definíciója szerint a múzeum nonprofit, folyamatosan működő intézmény, amely nyitott a publikum számára, feladata a társadalom és a társadalmi fejlődés szolgálata. A múzeum gyűjt, konzervál, megőriz, kutat, kommunikál és kiállítja gyűjteményét, célja a tudományos vizsgálat, oktatás és szórakoztatás. A művészeti múzeumok gyűjteménye a művészettörténet-tudomány (valamint az annak megújításán alapuló új, a vizuális kultúrával foglalkozó diszciplínák) bázisa, emlékanyaga. A múzeum gyűjteményének kurátorai – akik döntenek a vásárlásokról, s akik a gyűjteményt feldolgozzák – a kulturális örökség számára, s tudományos szempontok szerint alakítják a gyűjteményt. Mivel a kortárs képzőművészet definíciója és értékelése – mint láttuk – nem egységes, e múzeumok kurátorai a választással komoly felelősséget vállalnak, hiszen egy-egy műnek a gyűjteménybe emelésével a kortárs művészet egészének aktív befolyásolóivá válnak, akár akarják, akár nem. Az elmúlt évtizedekben világszerte számos kortárs művészeti múzeum jött létre, s mint piac, jelentős szerepet játszanak a műkereskedelem számára.⁹¹

A **magángyűjtemények** és a céges (kortárs) gyűjtemények létrejöttének más az oka. A magánggyűjtemények tulajdonosait (**a gyűjtőket**) sokféle motívum vezérelheti. „A kortárs klasszikusok rendszeres vételét számos szakember nem is tartja valódi műgyűjtésnek, hanem befektetésnek titulálja.”⁹² A befektetés célja az, hogy az elsődleges piacon vett alkotást a vásárló (mint a művészt vagy a galériát követő első tulajdonos) a vételi árnál magasabb összegért tudja a **másodlagos piacon** eladni. Az intenzív műélvezet, a művek iránt érzett szenvedély, valamint a gyűjtőszenvedély – a birtoklás vágya – is kiindulópont lehet. Nyilvánvaló, hogy a jelentős kortárs művek árát kevesen engedhetik meg maguknak: napjainkban elsősorban vállalati felső vezetők és cégtulajdonosok alkotják a kortárs műveket gyűjtők társadalmi csoportját. E csoportban erős az igény a minőségre, a reprezentációra és a mintakövetésre, így a műgyűjtés lényegében hozzá tartozik a csoport által képviselt életformához. Ennek egyik pozitív formája a személyes társadalmi felelősségvállalás, egyfajta filantrópia, amely ez esetben művészek támogatását jelenti, vásárlások formájában. A gyűjtő „elfojtott szabadságvágyának vizuális kivetülései” egészen különbözők lehetnek: a fegyelmet vezető irodáját avantgárd alkotások díszítik, gyermekei kortárs szellemi termékek vizuális környezetében nőnek fel, s – nem utolsósorban – a művészeti világnak az üzletitől lényegesen különböző, szellemi termékeket előállító, vagy azokkal kereskedő szereplőivel tart fenn intenzív kapcsolatot.⁹³

A gyűjtők egy részét ugyanakkor a múzeumok és kiállítások, tehát az intellektuális tartalmak is motiválják. Ők a szenvedélyes műimádaton túl **szakértőkké** is válnak: képzik magukat, szakönyvtárat hoznak létre, rendszeresen részt vesznek a művészeti világ eseményein – s természetesen

90 A múzeumok létrejöttével, missziójával, struktúrájával kapcsolatban lásd: Binni, Lanfranco – Pinna, Giovanni: A múzeum – Egy kulturális gépezet története és működése a XVI. századtól napjainkig, Gondolat Kiadó, Budapest, 1986., valamint Edson, Gary and Dean, David: The Handbook for Museums, Routledge, London and New York, 1994.

91 Lásd: Kortárs művészet múzeumi gyűjteményekben 1988–1999, Képző- és Iparművészeti Lektorátus, Budapest, 2001.

92 Ebli Gábor: Múzeumoktól a műtárgypiac felé – és vissza? – Kortárművészeti gyűjteményezés az ezredforduló Magyarországon, Előadás a Magyar Képzőművészeti Egyetem Képzőművészet-elmélet alapképzésén 2010 áprilisában. A szerző engedélyével.

93 Lásd: Ebli Gábor



kiválóan ismerik a műkereskedelem minden aspektusát. Ne feledjük, hogy a legfontosabb kortárs művészeti múzeumok olyan gyűjtőknek köszönhetik létrejöttüket, akik ebbe a csoportba tartoztak: Solomon R. Guggenheim, Peter és Irene Ludwig, vagy Karlheinz és Agnes Essl.⁹⁴ Mint piac, ők alkotják a kortárs műkereskedelem legfontosabb szegmensét. Láttuk, hogy a művészt menedzselő galéria és a gyűjtő egyaránt érdekelt a művész karrierjének a fejlődésében, s ennek biztosítéka a **művész** és a **mű** brand pozíciójának erősödése, referenciáinak bővülése. Az utóbbi csoportba tartozó magángyűjtők olyan kollekciókat hoznak létre, amelyek – nem kiiktatva a befektetési, a másodlagos piacot illető, és a reprezentációs szempontokat – egy idő, vagy egy bizonyos mennyiségű vásárlás után a múzeumi gyűjtemények szakmai szempontjait is figyelembe veszik. Kortárs művészet esetében ez olyan piaci magatartás, amely kiegészül egy aktív, kulturális szerepvállalással.

Összefoglaló kérdések:

1. *Melyek a kortárs művészet definíciójának legfontosabb elemei?*
2. *Melyek a kortárs művek piacának jellemzői?*
3. *Hasonlítsa össze a múzeumok és a kortárs magángyűjtemények létrejöttének okait és működésük legfontosabb jellemzőit!*

3. Műkereskedelmi modellek

A kortárs műalkotások és annak intézményes kerete nem nemzeti, vagy egy-egy kultúrkör által meghatározott keretek között értelmezendő és értelmezhető. Ez a **globális művészeti szcéna** alkotja a kortárs műkereskedelem valamennyi formájának kontextusát is. Ahogyan az egy-egy országban jelen lévő művészeti praxis ezer szállal kötődik ehhez a globális viszonyrendszerhez, a műkereskedelmi tevékenység is alapvetően nemzetközi, kultúrák közötti – sokszor feletti – tevékenység.

3.1. A galéria

A kortárs képzőművészeti produktumokkal foglalkozó üzleti vállalkozások közül a legelterjedtebb a **galéria**. Feltételezhetően mindenki látott már olyan művészeti galériát, ahol műalkotásokat lehet vásárolni. Az általában nyilvánosan látogatható galéria tulajdonképpen üzlethelyiségként működik – azonban tevékenysége ennél lényegesen összetettebb.

3.1.1. A galéria, mint üzleti célú befektetés

A galéria, mint befektetés – tehát üzleti célú intézmény – működhet magánszemély, egyéni vállalkozó vagy gazdasági társaság vállalkozásában. A tulajdonos és a galéria vezetése egybeeshet, de vannak olyan tulajdonosok, akik megbíznak alkalmazottakat – szakembereket – a galéria menedzsmentjének végzésével. A különböző variációk a galériának az **üzleti tervben** megfogalmazott koncepciójától függenek. A kiadási és bevételi oldalt tartalmazó üzleti tervben a tulajdonos-befektető meghatározza azt, hogy milyen mértékű befektetést milyen időtávra biztosít, s hogy milyen bevétel reményében vállalja

⁹⁴ Lásd: Solomon R. Guggenheim Museum, New York, Ludwig Museum (pl: Aachen, vagy Budapest), Essl Museum, Klosterneuburg – Bécs referenciáit.



a kétségtelenül meglévő **üzleti kockázatot**. Egy galéria vállalkozás általában **hosszú távú befektetés**. Ennek oka az, hogy a műkereskedelem piaca világszerte túltelített, tehát hatalmas kínálat áll szemben korlátozott vásárlóerővel. Ráadásul a műgyűjtés olyan tevékenység, amelyet gazdasági válságok idején (globális vagy akár személyes krízisekről is szó lehet) azonnal le lehet állítani és későbbre halasztani a piaca való visszatérést. Évekig tarthat egy galéria bevezetése erre a piacra, emiatt a **befektetett tőkének** elég erősnek kell lennie ahhoz, hogy előre nem látható piaci stagnálás vagy hanyatlás idején a galéria kiadásait finanszírozni tudja. Más típusú tőke – de szintén kockázatokat rejt magában – az olyan **művészek és művek bevezetése a piacra**, akik, vagy amelyek újdonságnak számítanak, de már olyan referenciákkal rendelkeznek, amelyek reményt adhatnak a piac figyelmének felkeltésére. Ilyen tőkét jelenthet egy-egy új, a piacon még jelen nem lévő új művész, új tendencia, vagy új műtípus. Számos jelentős galéria minimális anyagi tőkével, de kiváló művészeti tartalommal érte el stabilitását. Tőkeként jelentkezhet a piac ismerete, olyan gyűjtőkkel vagy múzeumokkal való **kapcsolatrendszer** megléte, amely biztosíthatja a bevételi oldal reális tervezését. Egy galéria beindítása esetén az üzleti tervnek tehát figyelembe kell vennie azt, hogy a művészet intézményes keretében milyen pozíciója van az általa képviselendő művészeknek, azt, hogy milyenek a piac aktuális preferenciái és kapacitása, és hogy milyen a globális gazdaság állapota. Egy, már működő galéria esetén az aktuális üzleti megfontolásokat és lépéseket azonban beláthatatlan számú tényező befolyásolja.

3.1.2. A galéria terei és azok funkciói

A termékbemutató terem a **nyilvános kiállítótér**, ahol a galéria aktuális kínálata tekinthető meg. Az eladásra kínált műtárgycsoport állhat egy, vagy több művész alkotásaiból. A galéria **raktára** nem nyilvános tér, és több funkciót is betölthet. Egyrészt itt őrzik a galéria árukészletét – ez a műtárgyraktár szerep. Ebben, vagy ettől leválasztva raktározózzák a kiállítások építéséhez szükséges installációs anyagokat és eszközöket (világítási eszközök, a falak karbantartásához szükséges anyagok és szerszámok, posztamensek, stb.), az éppen nem használt audiovizuális berendezéseket (projektor, monitor, playerek, kábelek, stb.), a műalkotások csomagolására és szállítására szolgáló anyagokat (csomagolófóliák, ládák, dobozok), az ügyfelek fogadásához szükséges eszközöket (étkezés, bútorok), valamint a művészeti vásároknál használatos bútorzatot (asztal, szék, zárható katalógus-szekrény). A múzeumokhoz hasonlóan a **raktár-kiállítótér arány** kardinális kérdés. Nyilvánvalóan a galéria profiljától, a forgalmazott műalkotások fizikai paramétereitől függ a minimális raktárkapacitás mértéke, de az 1:4-es arány a raktár javára kényelmes munkakörülményeket teremthet. Amennyiben a kiállítótér és a raktár nem rendelkezik megfelelő árnyékolástechnikával (UV-sugárzás elleni védelem), légkondicionálással (hő- és páratartalom-szabályozóval), és biztonsági berendezésekkel, akkor korlátozódik azon művek száma, amelyek kiállíthatók vagy raktározhatók lehetnek ezekben a terekben. A nyílászárók (főleg ajtók) mérete mind a kiállítótérnél, mind a raktárnál meghatározzák a beszállítható legnagyobb méretű mű dimenzióit. A kiállítótér-raktár arány, a raktározási kapacitás, és a logisztikai korlátok különösen nagy problémát okoznak az úgynevezett **lakásgalériák** esetében (ahol a korábbi lakásfunkciót váltja fel a galériafunkció: gondoljunk egy belvárosi ház emeleti helyiségére). Lényeges szempont a szállítóautókkal való kapcsolat – ezen a téren a földszinten lévő, az utcára nyíló helységek élveznek előnyt és könnyebbséget.



Az adminisztrációt és a kommunikációt szolgáló tér, a tulajdonképpeni **iroda** gyakran a kiállítótérben foglal helyet, főleg akkor, ha a galériában dolgozó asszisztens egyben a teremőrzés feladatát is ellátja. Az irodában található az alapvető kommunikációs eszközök (számítógép, nyomtató, telefon), valamint a galéria által képviselt vagy aktuális kiállításon szerepeltetett művészek katalógusai, portfóliói. A tulajdonos- és vezető mint munkahely használhatja ezt a tér-részt, ugyanakkor általában egy asszisztens feladata a nyilvános kiállítótér működtetése, felügyelete. Az általános gyakorlat szerint a felügyeletre szánt időben az asszisztens a galéria adminisztrációját és a folyamatban lévő projektek szervezését végzi – erre pedig egy, a kiállítás-látogatóktól szeparált tér lenne alkalmasabb. Ezek a funkciók és terek a vállalkozás és a galéria méretétől, tehát az alkalmazottak számától függően oszthatók szét.

Mivel a kortárs műkereskedelem legfontosabb piacának szereplői a vagyonos társadalmi rétegekből kerülnek ki, a galériának mint térnek alkalmasnak kell lennie olyan feltételek megteremtésére, amely a velük való **kommunikációhoz (a meggyőzés és alku folyamatához) és az üzletkötéshez** megfelelő környezetet és infrastruktúrát biztosítanak. Egy tárgyaló vagy megfelelően berendezett, szeparált helyiség – amely elkülönül a nyilvános kiállítótértől, ahová bárki beléphet – jelentős szerephez juthat. Ez a piaci szegmens általában igényli a kivételezett bánásmódot, a megkülönböztetett figyelmet. A kortárs műkereskedelmi gyakorlatban általános az, hogy a galéria rendelkezik egy bármikor bevethető, minőségi catering készlettel (bor, frissítők, kávé, étkezés, stb.). Ez az infrastruktúra természetesen ugyanúgy jelentőséggel bír a másik piaci szektorra: a múzeumok gyűjteményét kezelő kurátorokkal való kapcsolatra, vagy a kritikusokkal és a médiával való kommunikáció formájára is, hiszen a galéria kiállítótere, irodája, és műtárgyraktára az ezen szereplőkkel való fontos találkozhelyként is funkcionál.

A galéria terét – a befektetés adottságaitól függően – megvásárolhatja vagy bérelheti a tulajdonos. Általában belvárosi helyszíneken, a kulturális intézmények körzetében működnek a galériák. Egy-egy városrész **ingatlanárainak** ingadozása (akár vásárlásról, akár bérletről van szó) **galérianegyedek** kialakulását vagy eltűnését indukálhatja: metropoliszok esetében például megfigyelhető a galériák vándorlása. Egy-egy funkcióváltáson áteső városrész (például az ipar eltűnése az iparszerű komplexumokból) vonzhatja, de akár taszíthatja is a kortárs műkereskedelmet (például a szlamosodás). Amennyiben a galéria brandje elég erős, akkor egy vagy több költözés nem befolyásolja üzleti pozícióját, hiszen vevőköre általában nem a galéria környékének populációjából áll. A könnyű megközelítés mindazonáltal lényeges, hiszen a nyilvános kiállítások látogatói nem csak a műgyűjtők, hanem az intézményes keret valamennyi szereplője (műkedvelők, kritikusok, művészek).

Összefoglaló kérdések:

1. *Mi jelenthet tőket egy galéria megalapításakor?*
2. *Jellemezze a raktár – kiállítótér arányának szerepét a galéria működésében!*
3. *Mi a jelentősége a galériák városrészen belüli elhelyezkedésének?*



3.1.3. A galéria és a művész viszonya: szolgáltatások és szerződések

A galéria és a művész közötti szerződés a polgárjog hatálya alá esik. A galéria tevékenységét a mindenkor érvényes, a kereskedelemre, a kulturális javak védelmére, és a szerzői jogra vonatkozó törvények szabályozzák.

A kereskedelmi galéria, igaz, hogy üzleti vállalkozás, de az általa forgalmazott termékek természetűek. A műalkotások **anyagi** értéke és **szimbolikus**⁹⁵ (szellemi-, művészeti-, esztétikai-) **értékének** együttes érvénye, és az a tény, hogy a művésszel és annak alkotásával nem csak a műkereskedelem foglalkozik, egy meglehetősen összetett képletet eredményeznek. Az „arts and business” területre általánosan jellemző módon a szerződő felek arra törekednek, hogy elérjék azt az optimumot, amelynek keretei között megvalósulhat a művész és a műalkotás autonómiája, de ezzel egyszerre az üzleti, piaci szempontok is érvényesülhetnek. Ez a galéria részéről azt igényli, hogy folyamatosan szem előtt tartsa a bevezetőben elemzett kulturális termék természetét. Ezt megértve a műkereskedő be kell, hogy lássa, hogy kiállításával, a múzeumi és magángyűjteményekkel fenntartott viszonyával, s a vele szerződött művészekkel való kapcsolata révén ő maga is a kortárs művészet aktív formálója.

A galéria (mint közvetítő) a művésztől (mint beszállítótól) átvett műalkotásokat kívánja értékesíteni. A vállalkozás és a művész között szóbeli megállapodás, de egyre gyakrabban írásbeli **szerződés** jön létre, amely tartalmazza mindazt, amit a felek biztosítanak a másiknak: **vállalásokat és szolgáltatásokat**. Amennyiben egy kiállítás időtartamára vesz át a galéria műalkotásokat, akkor rögzítik, hogy értékesítés esetén mekkora közvetítői jutalék illeti a vállalkozást, illetve részletezik a **projekt** sikere érdekében tett vállalásait (időpontok, árak, projekt-kommunikáció, marketing, stb.). A galériák azonban arra törekszenek, hogy egy-egy művésszel, továbbá művészek egy csoportjával hosszú távú együttműködést valósítsanak meg, hiszen lényegesen racionálisabb egy (vagy több) brand piaci bevezetése után ezen brandek értékét folyamatosan növelni, mint egy-egy kísérlet után felfüggeszteni az együttműködést. A tartós együttműködés mind a művész, mind a galéria – és, mint látni fogjuk, a piac – számára komoly előnyökkel jár.

A galéria a szerződés megszületését követően **képviseli a művészt**. A képviselő számos formában és tevékenység által valósul meg. A galéria vállalja a művész-mű brand piaci bevezetését, arra törekszik, hogy az stabil, és ezt követően folyamatosan erősödő pozícióra tegyen szert. A művész-mű brand stabilitása és a galéria-brand stabilitása szorosan összefügg: a galéria képviselője – tehát **menedzsmentje** – révén a piacon sikeres alkotó üzleti szempontból a sikeres galériát is jelenti. A képviselőnek, tehát a szerződésnek és az abban foglalt vállalásoknak igen sok típusa létezik. Az alábbiakban bemutatunk egy általános modellt, amely a galéria-vállalkozások sztenderdjének tekinthető.

A) A galéria vállalásai

A galéria kiállítások formájában a nyilvánosság előtt bemutatja a művész alkotásait, amelyek ezáltal megjelennek a művészet intézményes keretének kontextusában. Folyamatosan frissülő – egyre inkább online – adatbázist tart fenn a művészről és alkotásairól, amely információsomagot nem csak a gyűjtők, hanem a múzeumok, a kritikusok vagy a média rendelkezésére is bocsátja. Rendsze-

⁹⁵ Pierre Bourdieu: The Economy of Symbolic Goods, In. BLOCKNOTES 6, Paris, 1994.



res hírlevelekben tájékoztatja a művészeti sajtót a művész projektjeiről, a vele kapcsolatos szakmailag releváns eseményekről (kiállítások, rezidencia-programok, múzeumi vásárlások, díjak, nemzetközi szereplések, kritikák, stb.). Figyelemmel kíséri a kortárs művészeti kiállítások kurátorainak tevékenységét, s ha azok projektjeiben szerepel a galéria által képviselt művész, partnerként segíti, segítheti az adott projektet. Ezek a tevékenységek a művész-mű brand promócióját hivatottak elősegíteni.

A galéria szűkebben vett marketing tevékenységei már nem élveznek ekkora nyilvánosságot. A galéria intenzív kapcsolatot ápol a magán műgyűjtőkkel, s a művésszel kötött szerződésben vállalja azt, hogy e piaci szegmensnek (is) értékesíti a művész alkotásait. A kiállítások mellett a galéria zártkörű fogadásokon is bemutatja áruit, amelyekre vagy csak kurátorokat, vagy csak gyűjtőket hív meg – vagy mindkét csoportot. Ugyanezek számára műterem-látogatásokat szervez, amelyek célja szintén a művek bemutatása, méltatása, eladása. A kortárs műkereskedelem jelentős terepe a vásárok rendszere: a galéria vállalja, hogy a vele szerződött művész alkotásait a vásárokon is bemutatja.

A galéria a saját projektjeinek keretében elvégzi a felmerülő logisztikai feladatokat: a művek csomagolását, szállítását, raktározását. Kiállítási projekt esetében annak kommunikációját és teljes körű szervezését is elvégzi: kiküldi a sajtóközleményeket és a hírleveleket, meghívót készít és postáz, megszervezi a megnyitó eseményt (gondoskodik megfelelő megnyitó személyről, cateringről, megteremti a nyilvános esemény biztonsági feltételeit, dokumentálja az eseményt).

B) A művész vállalásai

Mint a bevezetőben láttuk, a kortárs képzőművészet spektruma igen széles. Amilyen sokféle műnemet és műtípust tartalmaz, annyira sokféle alkotói munkamódszer, attitűd, produktív intenzitás jellemzi ezt a kulturális szektort. Ne feledjük, hogy a művész az intézményes keret valamennyi szereplőjével kapcsolatban van, művészi karrierje, műveinek sorsa nem elemezhető csak a műkereskedelem kontextusában. Így egy-egy művésznek a galéria felé tett vállalásait ismét csak nagy általánosságban, a két brand (közös, egyidejű) építésének szempontjából foglaljuk össze.

A művész mint beszállító műalkotásokkal látja el a galériát. Betekintést enged az alkotó-folyamatba, rendelkezésre bocsátja alkotásait, tájékoztatja a galériát a nem műkereskedelmi projektjeiről, informálja a galériát szakmai életének valamennyi aspektusáról. Együttműködik a galériával a kiállítások idejének, tartalmának meghatározásában, s részt vállal a kiállítások rendezésében, építésében. Amennyiben lehetőség van rá, lehetőséget ad a műterem-látogatásokra, részt vesz a zártkörű, promóciós célú rendezvényeken. Tájékoztatja a galériát arról, hogy ha más irányból érkezik vásárlási igény vagy ajánlat.

Összefoglaló kérdések:

- 1. Jellemezze a galéria és a művész közötti szerződéses viszonyt!*
- 2. Melyek a galéria főbb szerződéses kötelezettségei?*
- 3. Melyek a művész főbb szerződéses kötelezettségei?*



3.1.4. Ár, árképzés

A műalkotásokat a galéria **beárazza** a kiállításain. „Hogy mi a műalkotás ára, azt megállapítani nem, csak eldönteni lehet.”⁹⁶ A döntést alapvetően a piac kínálati-keresleti viszonyai határozzák meg. A műkereskedő – általában a művészrel egyeztetve – a művész-mű brand **referenciái** alapján dönt egy árról. Ezt az árat a piac vagy visszaigazolja, vagy sem. A galéria azonban eltérhet a nyilvánosan publikált (a kiállításon szereplő) ártól bizonyos esetekben. Amennyiben a galéria és a gyűjtő viszonya ezt kívánja, a kereskedő akár jelentős árengedményeket is tehet, például nagyszámú vásárlás esetében, vagy hosszú távú együttműködés reményében. A piac felvevőképességének mindenkori állapota, vagy a gazdasági válságok szintén áringadozást eredményezhetnek. A piaci árviszonyokat jelentősen befolyásolja más művészek árainak változása. Természetesen a műkereskedő által gyakorolt menedzsment intenzitása és színvonala közvetlenül hat az realizált árakra.

A fent ismertetett galéria modell ilyen formában való megvalósulására számos példát találhatunk. Azonban a szerződés írott szavai mellett legalább akkora jelentősége van a **bizalomnak**, mint a jognak. Egy szerződésbe tudniillik nem lehet az élet által produkált valamennyi esetet és alesetet beleírni. Szemléletesen példázza ezt az eladások utáni árbevételre való osztozás kérdése. A galéria nyilvános és nem nyilvános marketingtevékenysége és az általa biztosított infrastruktúra fenntartása által formál igényt a vételárból való részesedésre. Tekinthejtük ezt a galéria részéről a művésznek nyújtott szolgáltatásokért járó fizetségnek, egészen pontosan **közvetítői jutaléknak**. A legáltalánosabb alapeset szerint (például) egy 100 egységért (HUF, USD, EURO, stb.) értékesített műalkotás után a galéria a bevétel 50%-át kapja, amely bevételt még adó- és járulékfizetési kötelezettségek is terhelik. **A művész ezzel az összeggel fizeti ki a galéria befektetéseit: a galéria fenntartásának, a marketingkommunikációnak, a logisztikának, és minden elvégzett, a művész-mű brand menedzseléséért végzett tevékenységeknek a költségeit.** A művész 50%-át is, mint bevételt, természetesen terhelik az adó- és járulékfizetési kötelezettségek. Ez az arány az alapesetben érvényesül: a galéria a vele szerződésben lévő művésznek kiállítását rendez, s a piac valamely szegmensének értékesít egy alkotást. A szerepek tehát tiszták és átláthatóak.

Azonban műtárgyvásárlási igény vagy ajánlat nem csak ilyen formában jelentkezhet. A művészról és alkotásairól a galéria tevékenységén, terein vagy egyéb felületein (weboldal, katalógusok, vásárok) kívül egyéb forrásokból is tudomást szerezhet egy potenciális vásárló. Ilyen lehet egy, a galéria gyűjtőkörétől kívülről jelentkező gyűjtő, egy kurátor, aki nem a galéria kiállításán látta a kismélt alkotást (hanem egy múzeumi kiállításon), egy dealer, aki egyéni műterem látogatást kért a művésztől. Mindegyik esetben közös, hogy **nem közvetlenül a műkereskedő tevékenységének köszönhetően** jelentik be a vásárlás szándékát. Természetesen erősen vitatható (nem életszerű) az, hogy egy jól működő művész-mű brandnek és a galéria brandjének összetartozása nem nyilvánvaló egy piaci szereplő számára. Mindenesetre – a gyakorlat ezt bizonyítja – a galéria és a művész között kötött szerződésben általában kidolgozzák ezeket az eseteket is. Például ha a művész (és nem a galéria) egy gyűjtőnek ad el művet, akkor a művész 90, a galéria 10%-ot kap a vételárból. Ebben az esetben a galériának fizetett 10%-kal a művész kifejezi a folyamatos menedzsment iránti igényét, de hangsúlyozza, hogy ezt a bizonyos az üzletet ő kötötte, s nem a galériás. S talán ez illusztrálja leg-

⁹⁶ Erdély Miklós Marly Tézisek című előadásának első pontja így hangzik: „Hogy mi a művészet, azt megállapítani nem, csak eldönteni lehet.” Erdély Miklós: Marlyi tézisek, In: Erdély Miklós: Művészeti írások (Válogatott művészetelméleti tanulmányok I.), szerk. Peternák Miklós, Képzőművészeti Kiadó, Budapest, 1991, pp. 126–128. A fenti idézet St.Auby Tamás Erdélyi-parafázisa (szóbeli közlés).



jobban a százalékos arányokban kifejtett koncepciót. A kérdés tehát az, hogy **kinek köszönhető az adásvétel létrejötte: a galériának, vagy a művésznek**. Ez a probléma a kortárs műkereskedelem egyik gyenge pontja, mivel visszaélésekre ad alkalmat. Ismerünk eseteket, amikor művészek a galéria gyűjtőköréből megismert gyűjtőnek közvetlenül értékesítettek alkotásokat, kihagyva az üzletből a kapcsolatot megteremtő galériát. Olyan esetet is ismerünk, amikor a galéria által 50%-ként kijelentett (és átadott) összeg valójában kevesebb, mint a valós vételár fele. Olyan esetekben kerülhető el a vita, amennyiben a művész és a kereskedő közötti viszony a bizalmon, az érdekközösség belátásán alapul, tehát a felek az írott szerződés betűjének betartása mellett korrekt kapcsolatot ápolnak egymással. Az úgynevezett **kizárólagossági szerződések** is egyféle áthidalást jelentenek, ennek keretében ugyanis az adott művész minden korábban készült, jelenleg rendelkezésre álló, és a szerződés időtartama alatt készülő művét kizárólag a galérián keresztül lehet értékesíteni, s a művész nem vesz részt semmilyen módon az alkufolyamatban. Ez azt jelenti, hogy bármilyen külső megkeresést a galériához irányít. Ezeket a praktikus, de alapvetően etikai kérdéseket az dönti el, hogy a két fél mennyire elégedett egymással abból a szempontból, hogy a szellemi alkotások anyagi szempontú értékesítésének optimumát mennyire közelítette meg az együttműködés.

3.1.5. A nyilvánosság kérdése

A művész-mű brand értékét részben meghatározza a piac által visszaigazolt ár. Azonban a **galéria és a művész közötti szerződések legtöbbször nem nyilvánosak**. Az sem nyilvános adat, hogy egy-egy mű ilyen áron kelt el a piacon. Előfordul, hogy – néha szándékosan – hamis információk látnak napvilágot, vagy terjednek el a művészeti világban egyes alkotók áráról, egy-egy mű utáni bevételről. Az információk ilyen módon való adagolása része a piaci manipulációnak, amelytől nem mentes a kortárs művek kereskedelme sem. Az értékesítések számáról, a konkrét árakról, az új tulajdonosok személyéről nincsenek statisztikai feldolgozásra alkalmas adatbázisok. Ennek oka ismét csak a bizalom kérdése, ezúttal azonban a **műkereskedő és a gyűjtők közötti bizalomról** van szó. A köztük lévő, a polgárjog által szabályozott adásvételi szerződések tartalma nem nyilvános információ. Az sem szükségszerűen nyilvános, hogy egy-egy alkotást ki vásárolt meg. (Ez nem vonatkozik a közpénzekből gazdálkodó gyűjteményekre, amelyek intézményeit – a múzeumokat – a közérdekű adatokra vonatkozó törvény kötelez ezen adatok publikálására.) Az sem mindig követhető, hogy egy alkotást a másodlagos piacon kinek ad tovább egy gyűjtő. Bár a szerzői jog szabályozza a szellemi alkotások követésének módját, gyakran találkozunk anomáliákkal. Az üzleti titok érvényesítése, mint bevett eszköz is korlátozza a szerződések tartalmát vagy egy-egy gazdasági társaság bevételeire vonatkozó adatokat. A kortárs művek kereskedelmére ebből a szempontból a műkereskedelem egészének szabályai és szokásjoga vonatkozik.

3.1.6. A galéria, mint projektmenedzser

A műkereskedő – és stábjá – többféle projekt menedzseléséhez kell, hogy értsenek. A galériák személyzete (bár a múzeumokétól lényegesen kisebb terekben teszik ezt, de) kiállításokat valósítanak meg, s így a kiállításnak, mint speciális kulturális terméknek a létrehozásához szükséges képességekkel és szakértelemmel kell rendelkezniük. Egy-egy kiállítás költségve-



tésének, logisztikájának, felépítésének, kommunikációjának, biztosítási konstrukciójának, dokumentációjának megtervezése, és kivitelezése lényegesen összetettebb feladat annál, mint ahogyan a kívülállók ezt elképzelik. A fehér falakon lógó festmények látványa nem sokat árul el a kiállítást létrehozó szellemi erőfeszítésekről és a szervezési feladatok bonyolultságáról. A kortárs kereskedelmi galériák kiállítótere a múzeumokban csaknem egy évszázada kialakult „white cube”-ok, tehát fehér falú, semleges építészeti formákkal és speciális világítással rendelkező terek. A bennük rendezett egyéni vagy csoportos kiállítások rendezőelve is szorosan kapcsolódik a nagy kiállítóterekben látható tárlatokéhoz. Egy-egy kiállítás konkrét formájának megtervezése persze attól függ, hogy milyen alkotások kerülnek bemutatásra, erre nézve még általános irányelvek sem állnak rendelkezésre.

A galéria stábja **rendezvényszervezéssel** is foglalkozik. A kiállítások megnyitó eseménye, a vernisszázs (vagy záróeseménye, a finisszázs) komplex rendezvényszervezői kihívások elé állítja a műkereskedőket. A **megnyitó** ünnepélyes aktus, amely lehet nyilvánosan meghirdetett, vagy csak meghívóval látogatható. A nyilvános megnyitók általános forgatókönyve a műkereskedő üdvözlő szavaival kezdődik, a megnyitó beszéd meghallgatásával folytatódik, és vendéglátással zárul. A megnyitók igen fontos helyszínei a művészeti diskurzusnak, hiszen itt találkozik a művészeti szakma – az intézményes keret – legnagyobb számú képviselője a kurátortól a kritikushoz, a művészettörténészektől a művészekig, a gyűjtőtől a művésztanárig. Egy kiállítás-megnyitó gyakran nem is teszi lehetővé a kiállítás alapos megtekintését, viszont kiváló terep a folyó szakmai ügyek intézésére. A **zártkörű fogadások** megszervezése szintén körültekintést igényel. Mivel ezekre kifejezetten kapcsolatépítés és üzleti tárgyalások céljából hívja meg a kereskedő az ügyfeleit, ennek a rendezvénynek a megszervezésével nem vállalhat kockázatot a galéria. Az üzleti életben kialakult protokoll (dress code, catering, stb.) mintájára szervezik ezeket az eseményeket.

A **vásárokon** való részvétel az egyik legösszetettebb projektmenedzsmentet igénylő feladat a galéria számára. Ennek számos munkafázisát már hónapokkal a vásár előtt el kell kezdeni. Ilyen a vásár szervezőivel való kapcsolattartás, a vásáron bemutatni kívánt művek kiválasztása, a vásárra való jelentkezés és a standbérlet adminisztrációja, a vásár katalógusa számára a galéria és a művek adatainak (és reprodukcióinak) kiküldése, a szállítás, az utazás és a műtárgy-biztosítás megszervezése, hotelszobák foglalása, a műalkotások szállításra alkalmas becsomagolása, a vásárra vitt bútorzat előkészítése, a művészek katalógusainak és referencia-anyagainak összeválogatása, az elektronikus készülékek előkészítése és tesztelése, a reprezentációhoz elengedhetetlenül szükséges catering összeállítása, s nem utolsósorban a műalkotások esetleges eladásakor felhasznált csomagolóanyagok és dokumentumok (számla, bizonylatok, igazolások) egybegyűjtése. Ezen technikai elemek megvalósítása mellett a galériának azt is el kell érnie, hogy az adott vásáron megjelenő potenciális vásárlókör a vásár megnyitása előtt már rendelkezzen információkkal arról, hogy a galéria milyen kínálattal szerepel majd. Ennek a gondos előkészítő fázisnak az eredménye az, hogy a galéria – gyakorlatilag kitelepülve egy külső helyszínre, amely akár lehet a Föld mások oldalán is – képes mindazokat a funkciókat ellátni, amelyeket saját tereiben tölt be.



Összefoglaló kérdések:

1. Milyen tényezők vehetők figyelembe a műalkotás árának meghatározása során?
2. Mi befolyásolja a galéria és a művész részesedését a mű vételárából?
3. Melyek a vernissázsok legfontosabb rendezvényszervezési ismérvei?
4. Mi a kortárs képzőművészeti vásárok szerepe a galéria menedzsment tevékenységében?

3.1.7. Marketingkommunikáció

A kiállítások, a megnyitók, a fogadások, a műterem-látogatások, a munkabédek és vacsorák, valamint a vásárokon való részvétel olyan **projektformák**, amelyeknek megvalósításával – és menedzsmentjével – a cél: a galéria által képviselt művészek alkotásainak értékesítése. Ebből a szempontból azonban le kell szögeznünk két lényeges tényezőt. Az egyik az, hogy egy-egy fent ismertetett projektforma technikai értelemben vett hibátlan megvalósítása nem jelenti automatikusan a műtárgy-értékesítésben kifejeződő sikert. A másik az, hogy ezek a tevékenység-, vagy projektformák szorosan összefüggenek. Konceptízus, átgondolt, egy stratégiának megfelelő párhuzamos alkalmazásával a galéria ezeket a programokat saját missziójának, az üzleti tervben megfogalmazott profittermelésnek a szolgáltatásban futtatja. Olyan galéria esetében, amelyik már rendelkezik vásárlókkal saját kultúrkörében és a nemzetközi műtárgypiacon, a piaccal való marketingkommunikáció eszközei általános modellek szerint leírhatók.

A **galériának a gyűjtőkkel való viszonya** talán a leglényegesebb aspektus ebből a szempontból. A sikeres marketingkommunikáció előfeltétele a **piac alapos ismerete**. Erre a műkereskedőnek leggyakrabban közvetlenül megszerzett ismeretek alapján van lehetősége. A gyűjtőkkel, de a múzeumok gyűjteményeinek kurátoraival való személyes és mély szakmai kapcsolat létrejötte hosszú folyamat eredménye. Egy kezdő galéria első pár évének központi tennivalója az, hogy megismertesse kínálatát a piaccal, és **személyes ismertségre tegyen szert** gyűjtőkkel. Egy új galériának a piacon való megjelenéséről már szóltunk a befektetés-, a tőkeerő- és kapcsolatrendszer szempontjából. A kortárs műalkotások piacán való stabil pozíció megszerzése egyfelől azt jelenti, hogy a galéria eléri azt, hogy a gyűjtők rendszeresen látogatják kiállításait, elfogadják a meghívást a zártkörű eseményekre – egy szóval a piac elismeri a galériát a művészet intézményes kerete érvényes szereplőjének. Másfelől, az elismerés és számon tartás mellett a piacnak vásárlásokkal is vissza kell igazolnia mindezt.

A galéria vezetőjének, a műkereskedőnek meg kell ismernie a gyűjtő személyén túl annak már meglévő kollekcióját is. Erre azonban csak akkor kerül sor, amikor a gyűjtő a galéria első, alapozó éveinek megismerésével lehetővé teszi ezt. Ez a **bizalom kialakulásának fázisa**. Nem csak arról van szó, hogy egy magántulajdonban lévő, a nyilvánosság számára nem ismert műtárgyanyagba pillanthat be a kereskedő, hanem arról is, hogy a gyűjtő számít a galériásra ennek az anyagnak a fejlesztésében, és a kollekció sorsának tervezésében. A személyes viszony kialakulása és a gyűjtemény megismerése igen sok információt biztosít arra nézve, hogy a galéria milyen kínálatlal keresi fel és látja el rendszeresen az adott gyűjtőt. A gyűjtemények igencsak különbözőek, így egy-egy gyűjteményben szereplő műalkotások olyan vektorokat határoznak meg, amelyek kijelölik a fejlesztés – tehát a következő eladások/vásárlások – irányait. Amennyiben a galéria



és a gyűjtő viszonya megbízható szakmai teljesítményen nyugszik, a galéria jelentős befolyásoló szereppel bírhat a kollekció fejlesztésének irányaira és sorsára. (A szélsőséges végkifejletek: múzeum má válik, vagy kényszerű árverésen hullik szét.) Marketingkommunikációs szempontból tehát a bizalom megszerzése az első feladat.

Egyes **gyűjtők világos koncepciót, stratégiát, profilt határoznak meg**, olyat, amelyik a művészeti szakma nyelvezetével is leírható. Ilyen például az a gyűjtő, aki csak tájképeket, vagy aki csak absztrakt, vagy aki csak absztrakt geometrikus, vagy aki csak bizonyos kultúrkörből származó alkotótól való absztrakt, geometrikus műveket gyűjt. Ebben az esetben a galériás viszonylag könnyen fel tudja mérni, hogy kínálatában van-e olyan alkotó, aki ilyesfajta műveket készít. Ha nincs, akkor a galériatulajdonos nem kell, hogy tanácstalanul széttárja karjait. Mivel számára fontos e **gyűjtővel** való **folyamatos és mélyülő kapcsolat** fenntartása, azt is megteheti, hogy más galériákhoz, vagy általa nem képviselt művészek műtermébe viszi el a gyűjtőt: olyan helyszínekre tehát, amelyek egyébként nem az adott galéria fennhatósága, tehát nem a meglévő szerződéseiben rögzített vállalások hatálya alatt áll. Az ilyen esetekben válik nyilvánvalóvá a bevételi arányokkal kapcsolatos problémakör bonyolultsága. Itt már két galéria (két üzleti terv) és egy gyűjtő, vagy egy galéria, egy – nem az adott galériához, hanem esetleg egy másik galériához szerződött – művész és egy gyűjtő viszonyrendszere jelenik meg. Példaesetünkben a **galériás** azért szeretné, hogy a gyűjtő mindenképpen a meglévő kollekciójába illő műre találjon, s azért egyengeti ennek – a saját galériáján kívüli területekre vezető – útját, mert **demonstrálni kívánja saját szakértelmét**. Azt, hogy a kortárs művészet intézményes keretének megérdemelten a szereplője: tisztában van a művészeti produkcióval, ismeri a konkurens galériák kínálatát, s érdekében áll a kortárs műkereskedelem általában vett prosperálása.

Számos gyűjtő célja az, hogy a kortárs művészeti alkotások közül a legprogresszívebbet, a legjelentősebbet, a legkurrensebbet szerezzé meg – lényegében ez is egy alaposan végiggondolt koncepció, stratégia, profil lehet. Ilyen gyűjteményt azonban csak akkor lehet összeállítani, ha vagy olyan szakértők tanácsait hallgatja meg a gyűjtő, akik alaposan ismerik a kortárs képzőművészetet, vagy időt nem kímélve tájékozódnak és maguk is szakértőkké válnak. Extrém esetekben előfordul, hogy valaki csak szakértők tanácsai alapján vásárol (s kevés időt és energiát áldoz a kortárs művészet többi szereplőjével való diskurzusra), s van, aki csak a saját maga által megismert információk alapján válogat (kizárva a többi szereplő közvetlen befolyását). Általában e kettő lehetőség különböző arányú keveredése a jellemző. Ugyanakkor ne feledjük, hogy a műgyűjtők általában nem csak egy, hanem több galériától is vásárolnak, s több tanácsadó véleményét is elfogadják. Egy galéria marketingkommunikációja akkor sikeres és hatékony, ha a gyűjtővel folyamatos párbeszéd, diskurzus, konzultáció alakul ki. Ennek alapja – mint láttuk – az elnyert bizalom. Ennek a bizalomnak a fenntartása mindazon **programok minőségének és következetességének** köszönhető, amelyeket a galéria menedzsel (kiállítások, zártkörű események, vásárok, stb.). A gyűjtők mindazokat a projekteket is figyelemmel kísérik, amelyekben adott esetben közvetlenül nem érdekeltek, de amelyek a galéria-brand megítélését nagyban befolyásolják. Így például egy olyan művész kiállítása, akinek alkotásait nem vásárolja a gyűjtő, tehát



e kiállítás sikere is befolyásolja a galéria-gyűjtő viszonyt. Bár nem érdekelt közvetlenül a sikerében, az intézményes keret többi szereplőjének reakciója (például a kritikáé, médiáé, többi gyűjtőé) sok mindent elmond a galéria-brand pozíciójáról, szakmai megítéléséről, perspektíváiról. Ebből a példából kiderül az, hogy a galéria szakmai képességeit minden egyes projektje próbára teszi, valamint minden projekt alkalmas a galéria-gyűjtő viszony bizalmi faktorának erősítésére.

A galéria által képviselt brandek iránt kialakuló bizalom a **galéria menedzsment-tevékenységének** folyamatosságán, hosszú távon **kiszámíthatóságán** is alapul. Egy-egy művész piaci megítélését nagyban befolyásolja az, hogy melyik galéria képviseli. Így egy fiatal művész esetén a galériás döntése –, amely szerint szőlőkiállítást rendez a művésznak – garanciát nyújt a galéria klientúrája számára. Egy művész és a galéria közötti szerződés felbontása bizonytalanságot eredményez, mert az eddigi befeketések értelmét kérdőjelezi meg, úgy a galéria-művész, mint a galéria-gyűjtő relációban.

A **gyűjtők közötti kommunikáció** is nagyban formálja a galéria brandjének pozícióját. Bár a galéria és a gyűjtő közötti üzlet részletei nem nyilvánosak, a legtöbb gyűjtő megosztja tapasztalatait a többivel. Egy üzleti szempontból inkorrekt árképzés, egy mű eredetiségének bizonytalansága, egy mű jelentőségének túldimenzionálása, egy alkotó pozíciójának nem realista kommunikációja, egy beszerzés értelmét utólag megkérdőjelező információ egyszer és mindenkorra alááshatja a hosszú évek alatt kialakult bizalmat. Bármennyire is az üzleti titok kategóriájába esnek az eladások/vásárlások részletei, a gyűjtők közötti kommunikáció erős kontrollt jelent a galériák számára. Így válhat valakiből egy-egy művészeti terület megfellebbezhetetlen tudású, tekintélyes guruja, vagy kegyvesztett és diszkvalifikált játékos. Egy megbízható galéria számíthat arra, hogy gyűjtői beajánlják őt olyan piacok felé, amelyekkel még nincs kapcsolata. Tehát egy piaci szegmessel vagy csoporttal kapcsolatos sikeres marketingkommunikáció olyan bizalmi tőkét teremt, amelynek birtokában a galéria további piacokat szerezhet meg.

A **gyűjtőkkel való viszony kialakításának**, fenntartásának és elmélyítésének számos kötelezően gyakorolt **technikája** létezik. A galériák adatbázist hoznak létre klienseik névsorából. Ez a **címlista** reprezentálja a galéria meglévő kapcsolatrendszerét. Lényeges, hogy a gyűjtőkör minden tagja meghívást kapjon a galéria valamennyi projektjének rendezvényeire. (Ugyanakkor olyan tartalmú eseményeket is megvalósíthat a galéria, amelyet kifejezetten egy, vagy egy kisebb csoport gyűjtőinek szervez.) A művészeti élet eseményein – kiállítás-megnyitók, konferenciák, díjátadások, árveréseken – való jelenlét lehetőséget nyújt a piaci szereplőkkel való **személyes találkozásra** (ahogyan ezt a kiállítás-megnyitók leírásánál láttuk). A kliensekkel való kontaktus gyakorisága is lényeges, a galériások időnként közvetlen **üzleti tartalmaktól mentes formákban** is találkoznak a gyűjtőkkel. A magángyűjtők motivációinál találoztunk az önmegvalósítás, a reprezentáció, a szabadságvágy kivetítésének kategóriáival. Amennyiben a műgyűjtés szakértelemmé válik, a hobbiból szenvedély lesz, akkor egy gyűjtő életének egyik legfontosabb része lesz a gyűjtemény építése. Az egy, vagy több galériával kialakult, a bizalmon alapuló viszony egy gyűjtő számára **univerzális partnerre** teszi a műkereskedőt, akit adott esetben bevonhat saját társadalmi csoportjának eseményeibe. Így a galériás meghívást kaphat üzleti fogadásokra, ebédekre és vacsorákra, reprezentatív eseményekre (bálok, jótékonyági aukciók), de akár családi eseményekre is.



3.1.8. Gyűjthető, nem gyűjthető: a kortárs képzőművészeti alkotás gyűjteménybe kerülésének kardinális kérdése

A kortárs műalkotások piacának elemzésekor megkülönböztettük a múzeumok és a magángyűjtemények motivációit és funkcióit. Láttuk, hogy a múzeum gyűjteményének kurátorai a kortárs képzőművészet egészét elsősorban tudományos szempontból elemzik, s választják ki a legfontosabb tendenciákat reprezentáló műalkotásokat. Döntéseik azonban nem mindig objektívek: mint a kortárs kultúra munkásai saját nézetrendszerüket, koncepciójukat érvényesítik. Azt is láttuk, hogy választásaikkal közvetlen befolyással bírnak a kortárs művészet folyamataira. Egy **kortárs művészeti múzeum gyűjteményének** építése is jár tehát bizonyos kockázatokkal. Azonban az is jellemző az ilyen kollektciókra, hogy – különösen az utóbbi fél évszázadban – a képzőművészet által kitermelt újszerű műformáknak is kialakították a muzeológiáját. Amíg például a fotónak, a képzőművészeti filmnek, a ready made-nek, vagy a kollázsnak hosszabb időre volt szüksége, a XX. század második felében az environmentek, assamblage-ok, koncept-művek, installációk, videók, vagy a digitális printek lényegesen gyorsabban emancipálódtak a múzeumi kollektciók gyűjthető darabjaiként. E gyűjtemények a művészettel kapcsolatos dokumentumokat, adatbázisokat és archívumokat is a gyűjtőkörükbe sorolják, mivel ezek a kutatás fontos forrásai. A múzeumi gyűjtés tehát nincs és nem is lehet tekintettel a mű technikájára, a mű formájára (eltekintve a fizikai lehetetlenség eseteitől). A **befektetési céllal gyűjtő magánember** vagy cég motivációi azonban különbözőek, és igen színes képet mutatnak. A legtöbben a régi művészet gyűjtésével kezdik, s mivel ezen a területen korlátozott a kínálat és magasak az árak, sokan a mindig újat termelő kortárs művészet felé fordulnak. Kultúrkörönként különböző gyűjtési divatok határozzák meg a gyűjtői attitűdöt és stratégiát. Nem csak műnemek (pl. festészet) dominanciája, hanem egy-egy korszak divatja is megfigyelhető, s ezek általában összefüggenek. Az 1960-as és '70-es évek neoavantgárdjának gyűjtése elképzelhetetlen a fotó, a happening- vagy a performansz dokumentációjának, vagy éppen a papírra írt szavak formájában tárgyiasuló koncept-művek gyűjthetőségének elfogadása nélkül. Így a folytonosan új műtípusokat kialakító kortárs képzőművészet gyűjtése elképzelhetetlen ezeknek a **műformáknak az alapos ismerete** nélkül. Azok a magángyűjtők, vagy a céges gyűjtemények tanácsadói, akik – szükségszerűen – eltekintenek attól, hogy kizárólag hagyományos műnemeket gyűjtsék vagy azok gyűjtését tanácsolják, lényegében a múzeumi gyűjtéssel rokon szempontokat is figyelembe vesznek. Ez a **szakmai igény és minőség** azért lényeges, mert a magánszektor e sorok írásakor nagyságrendekkel többet költ kortárs művek gyűjtésére, mint a közpénzeket felhasználó múzeumok. A korszerű kortárs galéria és a vele együttműködő magángyűjtő tehát az **üzleti** szempontokat már egyre nehezebben tudja különválasztani a gyűjtést tehetetlenségi nyomatókként szabályzó **művészettörténeti és muzeológiai szempontoktól**.

Összefoglaló kérdések:

1. *Jellemezze a galéria és a műgyűjtő viszonyát a galéria marketing tevékenysége szempontjából!*
2. *Milyen tényezők segítik a galéria brandjének megbízhatóságát? És viszont: melyek batnak rombolóan a galéria brandre?*



3. Melyek a gyűjtőkkel való való eredményes kapcsolatépítés legfontosabb technikái?

4. Vesse össze a kortárs művészeti múzeumok és a magángyűjtemények néhány alapvető gyűjtési szempontját!

3.2. Aukciós házak

A kortárs képzőművészeti produktumokkal foglalkozó üzleti vállalkozások közül a második legelterjedtebb az **aukciós ház**. Aukciókat, akár kortárs művészeti aukciókat nem csak aukciós házak rendezhetnek, hanem más szervezetek is. Az aukciós ház azonban fő tevékenységként végzi ezt, gyakran kiegészítve az aukciók sorozatát klasszikus értelemben vett galéria-tevékenységgel. Az aukciós ház az általa értékesített mű után százalékban kifejezett jutalékot kap, így érdeke a minél magasabb árszínvonal elérése.

Az aukció a műtárgy-értékesítésnek egyik formája: adásvétel tehát. Különlegessége abból áll, hogy az eladásra kívánt műalkotás árát egy **kikiáltási árban** határozzák meg. A kikiáltás ennek az árnak a bejelentése, olyan potenciális vásárlók előtt, akik közül vélhetően többen is érdekeltek a vásárlásban. Az aukció-formában a rendezők versenyhelyzetbe hozzák a vásárlókat, akik **licitálnak**, tehát egymásról magasabb összegeket ajánlanak a vételárra. Aki a legmagasabb licitet ajánlja, az vásárolhatja meg ezen az áron a művet. A licitálást – vagy árverést – a kikiáltó vezeti, aki a kikiáltási ár bejelentése után a beérkező ajánlatokat (a liciteket) regisztrálja. Az aukciós háznak komoly infrastruktúrája van az aukciók lebonyolítására. Megfelelő személyzettel rendelkeznek a kiállítások rendezésére, az aukción bemutatott alkotások mozgatására, a vetített képanyag vizuális anyagának elkészítésére és az eszközök kezelésére, az aukció menetének pontos adminisztrálására, a pénzügyi adminisztrációra, a biztosítási konstrukciók kialakítására, a raktározásra és szállításra, valamint az aukció-projekt kommunikációjára.

Egy aukció marketingkommunikációjának lényeges része a piac előkészítése a sokszor csak egy-két óráig tartó licitálásra. Egyfelől a piac igényeinek megfelelő műveket érdemes árverésre bocsátani, olyanokat tehát, amelyekre van felmérhető kereslet. Ez a **kereslet** elsősorban a **másodlagos piacot jelenti**. Az aukciókra beadott művek tulajdonjoga szempontjából két alapvető kategóriából érkeznek a művek: vagy magánszemélyek és intézmények adnak be aukcióra műveket, vagy az aukciós ház vásárolja meg ezeket. A mű tulajdonosát viszont nem szükséges publikálni – előfordul, hogy a művet az aukcióra beadó személy anonimitást igényel. Az előző esetben különböző megfontolások miatt kerülnek kalapács alá művek. Amennyiben a mű tulajdonosa – a gyűjtő – befektetési cézzal vásárolta meg azt a művésztől vagy egy galériától, akkor abban bízott, hogy a művész-mű brand pozíciója a galéria menedzsmentjének és piaci aktivitásának köszönhetően erősödik. Ez azt jelenti, hogy bizonyos időszak alatt az adott alkotó árai emelkednek, s ezáltal a gyűjteménybe bekerült mű piaci ára is magasabb lesz a vásárláskor kifizetett összeghez képest. Láttuk korábban, hogy a gyűjteménybe emelt alkotás státuszát, a művész-mű brand pozícióját a gyűjtő közvetlenül, aktívan befolyásolja azzal, hogy megvásárolja a művet. Amennyiben példáját – a galéria következetes marketingkommunikációjának köszönhetően – mások (múzeumok és magángyűjtők) is követik, s a galéria menedzsmentjének köszönhetően a művészet intézményes keretének egésze számára vitathatat-



lan e brandnek az erősödése, akkor ennek a kereslet emelkedésében is meg kell mutatkoznia. Ez a pozícióerősödés – amely a másodlagos piacon való megjelenés, az aukcióra bocsátás értelmét adja – azt jelenti, hogy továbbra is erős és frekvenciált kereslet mutatkozik az adott művész alkotásai iránt, valamint bízhat a tulajdonos abban, hogy e kereslet elég kompetitív ahhoz, hogy jelentős profitra tegyen szert. Van olyan eset, ahol **az aukcióra bocsátás oka** az, hogy a gyűjtő „kiszerezett” az alkotásból, más irányt vesz a kollektív építése. Arra is van példa, hogy pénzügyi krízisek miatt kényszerül valaki egy-egy műalkotástól való megváltásra.

A művész-mű brand pozíciójának erősítésében maga az aukciós ház is komoly szerepet játszik. Az aukció menedzsmentjének alapvető része a kalapács alá kerülő művek összeválogatása. A ház szakemberei folyamatosan figyelik a piacot: a keresletet és a kínálatot egyaránt. A kereslet ismerete befektetők és műgyűjtők igényeinek ismeretét jelenti – így az aukciós háznak ugyanolyan alaposan kell ismernie a gyűjtőket és azok gyűjteményeit, mint a galériáknak. Amennyiben olyan műalkotás kerül a látókörükbe, amelyre van kereslet, s a tulajdonos megválna tőle (vagy ilyen alkotást kínál nekik valaki eladásra), akkor meg kell határozni a ház által lebonyolított aukciók közül azt, amelynek piaca potenciálisan felvenné az adott művet. Ennek előkészítésének fontos része az aukcióra bocsátani szándékozott műalkotások kiállítása az aukció előtt, ezek katalógusba való rendezése, és a piaci szereplőkkel való formális és informális kommunikáció. Az aukcióra érkezők – vagy megbízottjaik – számára tehát a belépéskor már ismertek a művek, a kikiáltási árak, és a konkurens licitálók is. Egy-egy **aukción elért ár** nagyban befolyásolja a művész-mű brand pozíciójának alakulását. Ez a vételár automatikusan referenciává válik, erre hivatkozva lehet az árakat emelni. Sőt, egyes befektetők számára csak és kizárólag az aukciókon elért árnívó számít referenciának, ez jelenti az igazi piaci próbatételt. Az aukción licitálók száma és az elért ár mindenképpen erős indikátora az adott művész-mű brand pozíciójának. Az el nem kelt művek iránt nem érdeklődik a piac, a forró hangulatú küzdelemben kialakult legmagasabb licit pedig árfelhajtó hatással bír.

Három megjegyzést szükséges az aukciókhoz fűzni. Az egyik az, hogy a **vásárlók személye nem feltétlenül publikus**. A licitálók számmal ellátott tárcsát használnak, s az aukció vezetője e számon azonosítja őket, e szám adja a licitálás során az ajánlatokat. Nem biztos, hogy a licitáló saját maga számára vásárol – sőt, egyre gyakrabban telefonos licitálásra is lehetőség van, ami azt jelenti, hogy az aukciós ház egyik alkalmazottja élőben tartja a kapcsolatot az anonim vásárlóval. Így gyakran nem publikus, hogy ki és milyen megfontolásokból fizette ki a legmagasabb vételárat és a galéria jutalékát. Ez a konstrukció elvben visszaélésekre is alkalmas adhat. Elképzelhető, hogy a tulajdonos személye nem változik, vagy az aukciós ház maga vásárol, s az aukciónak csak árfelhajtó szerepe van.

A másik megjegyzés a „**kortárs**” **kategóriával** kapcsolatos. Olyan területeken, ahol a kortárs műtárgypiac kínálata nagy, és a kereslet kicsi, ott a másodlagos piacnak még nincs nagy szerepe. Amennyiben egy még élő, idős mester alkotásai iránt megnövekszik a kereslet ezen a másodlagos piacon, az a művész-mű brand kiváló referenciáiról, egy igen erős piaci pozícióról, a mester vitathatatlan művészettörténeti jelentőségéről tanúskodik. Az aukciók – akárcsak a vásárok – is elkülönítik a „rég” művészetet a „klasszikus modern”-től, és a kortárustól. A példában szereplő alkotó a második kategóriával foglalkozó aukciókon szokott megjelenni. A kínálati túlsúlyban lévő piacokon a kortárs brandek



számára az aukció kockázatokat is tartogathat. Az el nem kelt művek adott esetben a piac túltelítettségét teszik nyilvánvalóvá, s ez rossz piaci hangulatot gerjeszthet. Másfelől – mivel a kikiáltási árakat a piaci áraknál alacsonyabb szintre állítják be az aukciós házak – a kikiáltási áron elkelt művek gyengíthetik a művész-mű brandek piaci pozícióját. Olyan területeken viszont, ahol a kereslet kiugróan magas egyes alkotókkal kapcsolatban, ott mindennek az ellenkezője is előfordul. Fiala sztárok alkotásainak ára exponenciálisan nőhet és megközelítheti – vagy túl is szárnyalhatja – a klasszikus modern mesterekét.⁹⁷ Arra is látunk példát, hogy a műterem-galéria formát átugorva az aukció az elsődleges piac kereskedelmi formájaként jelenhet meg, mivel az aukciós ház által felmért kereslet extrém módon magas.

A harmadik megjegyzés egy speciális formára, a **jótekonysági aukciókra** vonatkozik. Ezek projektformája teljesen megegyezik a fent ismertetett aukciókéval. Finanszírozás és a misszió szempontjából azonban lényeges eltéréseket látunk. A jótekonyság cél érdekében a lebonyolító ház általában lemond a jutalékról, sőt a közreműködő partnerek nagy része is – egyetértve a jótekonyság misszióval – ingyen dolgozik vagy nyújt szolgáltatást. A műveket felajánló tulajdonosok (akár művészek, akár gyűjtők, akár múzeumok) vagy teljes mértékben, vagy részben lemondanak a bevételről. A bevételt, vagy jelentős részét az aukció által megsegíteni kívánt szervezet kapja meg. Az jótekonysági aukciók egy nagy telítettségű, a jellemzően túlkínálatot mutató piacon – sajnos – nagyrészt ugyanazokat a vásárlókat vonzzák, mint a hagyományos aukciók. A műveket beadók számára ez a forma is megjelenhet másodlagos piacon, amennyiben az időzítés megfelelő. A jótekonysági aukciók is lényeges piaci információkat produkálhatnak a műkereskedelem számára, és ugyanazokat a kockázatokat is tartalmazhatják, mint a hagyományos aukciók.

3.3. Dealerek, tanácsadók, konzulensek

A **tanácsadók** a kortárs műtárgypiac olyan szereplői, akik jelentős szerepet játszanak egy-egy műtárgyeladás folyamatában. Nem áll rendelkezésünkre egységes és mindenütt érvényes modell-leírás, mert a **dealer** egyben tanácsadó és konzulens is, de a tanácsadó nem dealer. A dealer – a galériához hasonlóan – kortárs műveket ad el, de a dealer **nem tart fenn kiállítótérrel** és raktárat. Alapos ismerője a kínálati oldalnak, a kortárs műalkotások spektrumának. Pénzügyi szempontú befektetéseinek célja a tájékozottság, az információk birtoklása. A dealer tudja, hogy egy-egy brandnek milyen a pozíciója, tudja azt, hogy a vele kapcsolatban lévő művészek műtermeiben mi készül, hogy ki milyen árat ért el az aukciókon – de azt is, hogy kik a piaci szereplők és kinek mit tartalmaz a gyűjteménye. A dealer legfontosabb tőkéje a **kapcsolatrendszer**e az intézményes keret szereplőivel, de legfőképpen a gyűjtőkkel. Legfontosabb befektetése a – frekvenciát utazást igénylő – idő, amelyet az információk begyűjtésére fordít. A dealer szolgáltatást nyújt azoknak a művészeknek, akik erre igényt tartanak: igyekszik az ismeretségi körébe tartozó gyűjtőknek eladni az alkotásaikat. Szolgáltatást nyújt a gyűjtőnek is: ismerve gyűjteményét felhívja a figyelmet egyes alkotásokra, javaslatot tesz a vásárlásra, sőt, elő is készíti azt. Mivel lényegesen kisebb napi kiadásokkal dolgozik, mint egy galéria, s nem nyújt rendszeres, komplex menedzsmentet a művésznek, ezért az eladás utáni százalékos bevétele is kisebb, mint a galériáé. Egyes gyűjtők a dealert tanácsadóként, konzulensként is igénybe veszik. Mivel ezek a viszonyok tartalma, a gyűjtő-dealer viszony

⁹⁷ Lásd a Saatchi Collection és a Saatchy Gallery, a Lisson Gallery és a Young British Art elnevezésű művészi tendenciát, valamint Damien Hirst brit képzőművész egymással szorosan összefüggő történetét.



sem publikus, általánosságban e modellhez csak annyit tehetünk hozzá, hogy a dealernek a tanácsadóként vagy konzulensként nyújtott szolgáltatásai is általában **befektetések a jövőbeni eladások reményében**. A dealer is ugyanolyan mértékben és ugyanolyan formákban ápolja kapcsolatait a gyűjtőkkel, mint a galériás, és a bizalommal kapcsolatos kitételek az ő esetében is érvényesek. A dealer is ugyanolyan módon függ a piac mindenkori állapotától, mint a galéria – de nem kötelezi el magát olyan erősen művészek egy csoportjával, ezért felelősséget is kisebb mértékben vállal.

A dealer és a tanácsadó **insider**-ek, tehát a kortárs művészet intézményes keretének, az összes szereplőnek alapos ismerői – hasonlóan a galériához. A tanácsadók többféle szerepet kaphatnak. Ha ők is insider-ek, akkor egy gyűjtemény építésének komplex kérdéseiben tudnak tanácsot adni a gyűjtőnek, ha **specialisták**, akkor csak egy-egy művész, műtípus esetében veszik igénybe a gyűjtők a tanácsadó szolgáltatásait. Egy gyűjtő számára a múzeumi szakemberek, művészettörténészek, kutatók, dealerek, kritikusok egyaránt szolgálhatnak tanácsadóként. Díjazásuk formája és mértéke egészen eltérő, függ a gyűjtővel való viszonytól. (Érdekes konstellációk alakulhatnak ki, amikor egy magángyűjtő egy olyan múzeumi kurátor tanácsát kéri ki egy-egy mű megvásárlásával kapcsolatban, aki lényegében az ő konkurense a műtárgypiacon.) Együttműködésre, a beszerzések összehangolásra vannak – igaz, ritka – példák.

A **konzulens** vegytiszta formájában folyamatos tanácsadóként működik, aki viszont nem foglalkozik konkrétan beszerzéssel és eladással. A tanácsadás és a konzultáció tehát olyan *tevékenységek*, amelyeket az intézményes keret számos szereplője gyakorolhat, s annak konkrét formája és ideje természetesen a gyűjtőkkel való viszonytól függ.

3.4. A vásárok

A **kortárs művészeti vásárok** a világvásárokból, expókból nőttek ki. Helyszínük is leggyakrabban a városok olyan negyede, amelyet kifejezetten vásárvárosnak építettek (Berlin, Bologna, Strasbourg, Bécs). A vásárokat professzionális vásárszervező cégek működtetik. A vásárok konstrukciójának az alapja az, hogy egy általában 4-7 napos időszakra kortárs művészeti **galériáknak adnak bérbe** kiállítótereket, amelyeket nagy, csarnok terekben építenek fel. Ezek a *standok*, amelyek mini „white-cube”-ok. tehát kisebb-nagyobb, minimum 25 m²-es kiállítóterek. A vásártól ezeket bérlő galériák – a bérleti díjba beépítve, vagy ezeken felül leszámolt – másféle szolgáltatásokat is kapnak. Bérelhetnek a vásár kiállító-területétől elkülönített raktárt (ahol a ki nem állított műveket, a csomagolóanyagokat és a kiállítás építéséhez szükséges eszközöket tárolják), valamint garázst a szállítóautóknak. A standhoz az általuk választott mennyiségű és minőségű lámpát, elektromos csatlakozót, telefonvonalat, internet-csatlakozást, bútorzatot, és takarítást is bérelnek a galériák. A szervezők ezen felül katalógust adnak ki, amelyben egyfelől az általában évenként megrendezett vásáron bemutatott anyagot dokumentálják, másfelől adatbázisként is szolgál, mivel tartalmazza a résztvevő galériák adatait.

Mint kiderült, a vásárok galériáknak, s nem művészeknek, dealereknek vagy gyűjtőknek kínálják bérletre a standokat. A szervezők meghatározzák, hogy milyen galériák jelentkezését fogadják el. Azon kívül, hogy a galériának jelentős összeget kell kifizetnie a részvételért, alkalmasságát is bizonyítani kell. A jelentkezési dokumentumnak demonstrálnia kell, hogy a galéria-brand elég



jó-e ahhoz, hogy bemutassa az általa képviselt művészek alkotásait a vásáron. A kritériumok: hány éve működik, évente hány kiállítást rendez, milyen művészeket képvisel, milyen egyéb vásárokon szerepel. A vásárt szervező cég a szakmai aspektusok elbírálására művészeti és műkereskedelmi szakemberekből összeállított zsűrit állít fel, amelyet egyes esetekben az adott vásáron már évek óta jelen lévő galériák tulajdonosai is befolyásolnak, akik e zsűri tagjai is lehetnek.

A vásár legfontosabb szolgáltatása azonban a vásár marketingkommunikációjából következik. Minden vásár brand is egyben. Az erős, jelentős vásárok pozíciója erősebb, ami azt jelenti, hogy erősebb pozícióban lévő galéria-brandeket engednek be falaik közé, garantálva a bemutatott anyag minőségét. Ezzel együtt ezek a vásárok drágábbak is, mivel magas **presztízsük** miatt **magasabb bérleti díjat** számítanak fel. A magas presztízis egyben azt is jelenti, hogy e vásárok – és az ott standot bérlő galériák – számíthatnak arra, hogy jelentős, nagy vásárlóerővel bíró piaci szereplők jelennek meg a nyitva tartási idő alatt. Egy-egy galéria meghívja és elhozza saját – évek, évtizedek alatt felépített – gyűjteményét. E gyűjtemény jelenléte biztosítja a vásár presztízisét, hiszen a gyűjtők a vásár egészének kínálatával ismerkednek meg. A vásár tehát egy rövid idő alatt olyan **piaci koncentrációt** teremt, amely lényegesen különbözik egy galéria mindennapjainak intenzitásától. A vásár szervezésében sajtótájékoztatókra, valamint a megnyitó előtti, úgynevezett preview-ra kerül sor, ami a gyűjtőknek szóló zártkörű esemény. Ezek mindegyike alkalmas arra, hogy a galéria megkezdje a művek eladásában kulmináló marketingkommunikáció (ismerkedés, rábeszélés, alku, megegyezés) folyamatát.

A vásárokon új vevőkkel alakíthat ki kapcsolatot a galéria, s ha nem is történik azonnali üzletkötés, a gyűjtővel való kapcsolat jövőbeni eladásokat eredményezhet. A galéria meglévő kliensei számára is demonstratív egy vásáron való szereplés – a gyűjtők ezt egyenesen el is várják egy komoly galériától. A vásárok egyben a nemzetköziségük miatt is lényegesek: ritkán látni helyi, csak egy kultúrkört lefedő sikeres vásárt. A galériákat ismertető részben szoltunk a vásárról, mint menedzselendő, összetett projektről. Ennek a menedzsmentnek a sikere nem csak azzal mérhető le, hogy hány alkotást s milyen áron értékesített a galéria, hanem azzal is, hogy milyen új gyűjtőkkel alakított ki – remélhetőleg fenn tartható – kapcsolatot (hány névjegyet gyűjtött be), hány múzeumi kurátornak mutatta be alkotóit, a média hol és milyen terjedelemben szólt standjáról, de azzal is, hogy a standon szervezett vagy spontán kialakuló beszélgetésekkel milyen mértékben stabilizálta vagy javította viszonyát meglévő klienseivel.

A vásárokon való részvétel drága mulatság. Egy kezdő galéria számára kedvezményes bérleti díjat – és minimális méretű standot – kínálnak a vásárok. Természetesen standmérettől független egy termékcsoport minősége, ezért gyakran fordul elő az, hogy ismeretlen, fiatal galériák, a koncentrált piaci jelenlétnek köszönhetően egy vásáron tesznek szert az első piaci sikerre. Ez elsősorban a már korábban taglalt, nem pénzben kifejezhető tőkéstől függ: attól, hogy milyen, a piac számára még nem ismert művészekkel, milyen új műformákkal, milyen, a többi galériától elkülönülő profillal rukkolt elő a kezdő galéria. A vásárokon való jelenlét az első években – pénzügyi értelemben – szükségszerűen veszteséget produkál, a kiadás-bevétel kiegyenlítődése már jelentős eredménynek számít. A vásárokon való profittermelés hosszú évek kitartó munkájának és megfelelő – pénzbeli és nem pénzbeli – tőkének köszönhetően érhető el. Ne feledjük, hogy az eladott művek után keletkező bevételből kell a galériának kifizetni a művészt illető (általában 50%-nyi) részesedést. Ezen felül ebből kell még fedezni a



következő tételeket: standbérlet, szállítási költség, biztosítás, utazás, szállás, étkezés, reprezentáció, valamint a bevételt terhelő adók és járulékok is ide tartoznak. Ez azt jelenti, hogy az árak kialakításakor kalkulálhatók egy, a vásárra vonatkozó üzleti terv fő számai. Ahhoz tehát, hogy a vásár nyereséges – de minimum nullszaldós legyen –, megfelelő mennyiségű és áru műalkotás eladását kell elérni.

3.5. Műkereskedelem, globalizáció, és az internet: virtuális galériák, online adatbázisok és aukciók, piaci elemzések

Az internet kínálja lehetőségek között szerepel az **online vásárlás** is, azonban a kortárs alkotások kereskedelmében ez **nem számottevő** forma, mivel a befektetett pénzeszközök mennyisége és a gyűjtemények bármilyen célú fejlesztése nem csak körülbekintést, hanem a szereplők közötti személyes bizalom kiépítését is megköveteli –, amint azt láttuk az előző bekezdésekben. Egyes online adatbázisok azonban megkönnyítik az intézményes keret valamennyi szereplőjének a tájékozódást és információgyűjtést. A kortárs művészeti múzeumok a legtöbb esetben keresztkeresővel felszerelt adatbázis formájában publikálják gyűjteményeiket. A múzeumok időszaki kiállításait is bemutatják weboldalaikon. A kortárs művészeti galériáknál kötelező a **többsz nyelvű**, rendszeresen **frissített weboldal** fenntartása. Ennek **tartalma** a következőkből áll: a korábbi és aktuális kiállítások dokumentációja (művek reprodukciói, adatai, a kiállítás enteriőrjének képei), a tervezett kiállítások adatai, a galériához szerződött művészek adatai (szakmai életrajz és műveik képgalériája), a galéria elérhetőségei, sajtóanyagai, támogatói, partnerei. A kortárs művészek nemzetközi adatbázisai is fontos forrásokat jelentenek a tájékozódáshoz, éppúgy, mint a piaci tendenciákat statisztikai módszerekkel elemző portálok adatai. Az interneten találhatók a befolyásos művészeti magazinok online verziói, művészek saját – önmenedzsment és promóciós célokból fenntartott – portfóliói és komplex webanyagai, oktatási intézmények ismeretanyagai, művészek és intézmények számára kiírt pályázatok kritériumai és jelentkezési formulái – és még folytathatnánk a sort. A személyesen megismert műalkotások ismerete mellett ezek a felületek is kötelezően a tájékozódást szolgálják a műkereskedelem bármelyik szereplője számára.

Összefoglaló kérdések:

1. Mik az aukciók fő funkciói a kortárs műkereskedelemben? Mi lehet az oka egy mű aukcióra bocsátásának?
2. Milyen tényezők alakítják az aukción elért árakat, illetve a kialakult áraknak milyen további hatásai vannak?
3. Milyen speciális körülményekkel kell számolni a kortárs művészeti, illetve a jótékonyági aukciókkal összefüggésben?
4. Jellemezze a dealer, a tanácsadó és a konzulens fogalmát!
5. Mi a vásárok szerepe a kortárs műkereskedelmi piacon? Milyen sajátosságokkal bír a hagyományos piaci körülményekhez képest?
6. Melyek az alapvető kritériumai egy galéria vásáron való megjelenésének, és sikeres szereplésének?
7. Melyek egy galéria weboldalának szokásos elemei?



4. A kortárs képzőművészet helyzete a hazai kultúrafogyasztási szokások palettáján

E rész viszonylagos rövidségét az indokolja, hogy egy **dinamikusan átalakuló piac** jellemzi e sorok írásakor a hazai műkereskedelmet és intézményeit, amely középtávon – 10-15 év múlva – elképzelhető, hogy egészen más képet mutat majd. Azonban néhány statikus elemét mégis érdemes leírni a hazai kontextusnak, mert ezek több évtizedes távlatokban határozzák meg a kortárs művészet kereskedelmének jelenét és jövőjét.

A kortárs képzőművészet Magyarországon a jelenkori kultúra periferiáján foglal helyet – minden szempontból. Ennek a művészeti szektornak a jellegzetességei – mint a bevezető fejezetben láttuk – a XX. század elejének avantgardizmusaira vezethetők vissza. „Magyarországon az avantgárd első nemzedékének művészete nem vált a kultúra részévé, mint Nyugat-Európában (...). A történelmi korszakok változása nem változtatott sem az avantgárd mozgalmak marginális helyzetén, sem a nemzetközi színterektől való elszigetelésén” – állapítja meg Forgács Éva.⁹⁸ Forgács három tényezőre vezeti vissza az avantgárd művészet – így a hivatalos művészettől megkülönböztetendő ellenkultúra – pozícióját. Ezeket a **tényezőket** tekinthetjük ma is azoknak a statikus elemeknek, amelyek meghatározzák korunk hazai képző művészetének és az ezzel szorosan összefüggő műkereskedelemnek a kontextusát: „1. A magyar képzőművészeti ellenkultúra folyamatos küzdelme a nemzeti tradíciókhoz való hűség és a nemzetközi érvényesség összeegyeztetésére. 2. (a XX. században – Sz.J.) szinte állandó tényezőként jelenlévő hivatalos, a politikai hatalom által támogatott művészet- és kultúrpolitika jelenléte. 3. A tőkeerős vásárlóközönség folyamatos hiánya a magyar képzőművészet színtereiről.” A múlt század progresszív képzőművészeti irányzatai tehát nem kerültek be a hivatalos kultúra intézményi keretébe. Nem vált az oktatási stratégiák értelemszerű részévé, aminek eredményeként több generáció szocializálódott úgy, hogy a modern/kortárs képzőművészettel **semminemű kapcsolatra és ismeretanyagra** nem tett szert. Maguk a múzeumok és hivatalos intézmények sem hajtották végre azt a paradigmaváltást, amely a nyugati világban végbement az 1970-es években, s amelynek eredményeként létrejöttek a közösség művelődéséért felelősséget vállaló, proaktív, a kommunikációt és a múzeumpedagógiát a muzeológiai diszciplínák mellé állító múzeumok és közintézményként működő kiállítóterek, Kunsthallék. A kortárs művészet szellemi piacát maguk a művészek, a művészeti szakemberek, és egy nagyon szűk értelmiségi réteg alkotta. Bár létezett műkereskedelem⁹⁹, a rendszerváltás előtt történt kísérlet modern galéria beindítására¹⁰⁰, az 1990-es évek elejéig a fent ismertetett helyzet lényegében általános volt.¹⁰¹

A **rendszerváltozást követő** új társadalmi-gazdasági-politikai rendszer megteremtette a korszerű műtárgypiac létrejöttének feltételeit. Legális keretek között működő galériák nyíltak, amelyek alapvetően a nemzetközi művészeti világban elterjedt, az előző fejezetben ismertetett kereskedelmi galériák modelljét követték. A kortárs művészet felé forduló, ilyen célra fordítható tőkével rendelkező új gyűjtőgeneráció azonnal rátalált a galériák és vásárok networkjére,¹⁰² de voltak olyanok is, akik másféle

98 Forgács Éva: A kultúra senkiföldjén – Avantgárd a magyar kultúrában, In: A második nyilvánosság (XX. századi magyar művészet), összeállította Hans Knoll, szerk. Jolsvai Júlia, Enciklopédia kiadó, Budapest, 2002. pp. 11-12.

99 Lásd Ébli Gábor: Magyar műgyűjtemények 1945 – 2005, Enciklopédia kiadó, Budapest, 2006.

100 Rabinec Galéria

101 A legfontosabb, mérföldkövű jelentőségű esemény a budapesti Knoll Galéria 1989-es megnyitása volt ebből a szempontból, mivel egy professzionális, nyugat-európai galéria fiáléja kezdte meg a működését Magyarországon.

102 „Egyre határozottabban fordultunk a fiatalok felé. Ahogy megindult a Műértő című folyóirat, s 1999 végétől növekvő teret szentelt a kortárs művészetnek, számos új alkotóra felfigyeltünk. Minden évben jártunk nemzetközi művészeti vásárokon is, a párizsi FIAC-ra vagy a madridi ARCO-ra, illetve a kölni Art Cologne-ra. (...) Tágult a látókörünk, tisztultak a választásaink,



forrásból merítettek információt és a saját fejük után menve hoztak létre jelentős kollektíót.¹⁰³ Ebben az időszakban szociológiai szempontból el kezdett változni a kortársat gyűjtők társadalmi csoportja is.¹⁰⁴ A kortárs művészet nemzetközi volta is ekkor válik evidenciává a hazai műtárgypiac számára.

A **privát szektor** részéről jelentős expanziót tapasztalunk ebben a két évtizedben. Egyre több magángyűjtemény publikálta anyagát,¹⁰⁵ s ilyen gyűjteményeken alapuló magánintézmények sora jött létre.¹⁰⁶ Az úgynevezett mecenatúra – amely ez esetben nem önzetlen támogatást jelent, hanem inkább produceri tevékenységet – is kialakította a maga formáit: magánműtermek és magánművésztelepek szolgáltatásait kínálják tulajdonosaik, akik az ott dolgozó művészek alkotásainak magángyűjteményükbe kerüléséért futtatják ezeket a programokat.

Az üzleti világ a kortárs művészetre, s tágabb értelemben a befektetési célzatú műgyűjtésre is felfigyelt. Mint a „legjobban megtérülő **befektetési modell**” tárgyalják ezt a területet egyes bankok private banking ágazatainak tanácsadói,¹⁰⁷ de ide sorolhatók az ezzel a témával foglalkozó befektetési intézmények konferenciái is.¹⁰⁸ Befektetési alapok jöttek létre – amelyek működése és eredményei sem tartoznak a nyilvánosságra. Eredetileg nem kortársal foglalkozó galériák és aukciós házak is nyitottak a kortárs művészet felé.¹⁰⁹ Ezek az üzleti diskurzusok és modellek annak a polgárosodási folyamatnak a kezdetét jelzik, amelynek eredményeként egyfajta nagypolgári tradíció feltámasztásaként a kortárs műgyűjtés jelentős szerephez juthat a következő évtizedekben, s megteremtheti az alapját a klasszikus mecenatúrának is. Ugyanakkor sem a beruházási igényt, sem a galériák külföldi jelenlétét, sem a hazai művészet külföldi promócióját nem elégíti ki ez a lassú (és várhatóan több generációt igénylő) folyamat.

A kortárs művészeti galériák elterjedése felgyorsult a **2000-es évek** elején.¹¹⁰ Amit a galériák látványos módon teljesítettek, az az új kortárs művészeti műformák (objektek, videók, installációk, koncept-művek) sikeres műtárgypiaci bevezetése. Bár egy viszonylag kevés szereplős piacon nagyszámú galéria próbál pozícióhoz jutni, a tapasztalatok és a galériás közbeszéd – tehát nem a statisztikák – alapján úgy látszik, hogy a környező posztszocialista országok közül arányaiban Magyarországon található a legtöbb, kortársat gyűjtő, és a médiumfüggetlenség elvárásának megfelelő magánszemély.

A művészeti praxisban is megfigyelhető a változás. Az **'established artist'**¹¹¹-pozíciónak ma már része a műtárgypiacon való jelenlét, ami azt jelenti, hogy hazánkban is egyre több művész ismeri fel

bátrabban döntöttünk a hazai művekkel kapcsolatban is. (...) Gyűjtői nevelődésünkben nagy szerep jutott Szalóky Károlynak (a Várfok Galéria tulajdonosának – Sz.J.). Egy barátunkon keresztül ismerkedtünk meg 1993-ban. (...) Szívesen tanultunk tőle, s ő meglátta bennünk a lehetőséget: így született üzleti és baráti kapcsolatunk.” Spengler Katalin és Somló Zsolt – Polgári életforma, In: Ébli Gábor: Magyar műgyűjtemények 1945 – 2005, Enciklopédia kiadó, Budapest, 2006. pp. 330-331.

103 Ilyen a 2001-ben a Műcsarnokban, majd 2008-ban a Magyar Nemzeti Galériában bemutatkozó Irokéz Gyűjtemény. Lásd: Irokéz Gyűjtemény, Golyós Toll Kft., 2008.

104 Az 1989-et megelőző időszakban az értelmiségiek (orvosok, jogászok) gyűjtötték az kortárs művészet progresszív tendenciáit, a rendszerváltás után ezen értelmiségi típusú gyűjtést reprezentáló csoportot fokozatosan felváltotta a vállalttulajdonosok és felső vezetőik csoportja, tehát az üzleti szektor. Forrás: Ébli Gábor: Múzeumoktól a műtárgypiac felé – és vissza? – Kortárművészeti gyűjteményezés az ezredforduló Magyarországon, Előadás a Magyar Képzőművészeti Egyetem Képzőművészet-elmélet alapképzésén 2010 áprilisában.

105 A Spengler-Somló, a Karvalits-, a Szép-, a Völgyi-, vagy az Irokéz gyűjtemények kiállításokon és katalógusokban mutatkoztak be a 2000-es évtizedben.

106 Első Magyar Látványár, MEO, KOGART, MODEM, Vass-gyűjtemény, Irokéz Galéria

107 Például a kortárs képzőművészeti gyűjteményt is létrehozó és publikáló Raiffeisen Bank Rt. Private Banking szolgáltatása.

108 Például az Equilior Fine Art által rendezett konferenciák.

109 Ebbe a körbe sorolhatjuk a Kieselbach-, vagy a Virág Judit aukciós házak expanzióját a kortárs művészet felé, valamint a kortárs jótékonsági aukciókat, a Bátor Tábor megsegítő, vagy a Fogadj Be!-kezdéményezést is.

110 Egy évtized leforgása alatt olyan galériák nyíltak meg, mint az acb, az Inda, a Mono, a Next-Art, a Videospace, a Viltin, a Kisterem, a Friss, Neon, Molnár Ani Galéria.

111 Jelentése (kb.): befutott, elismert, kanonizált művész.



azt, hogy mind bevételi, mind a művész-mű brand menedzselése szempontjából megéri a galéria-művész kapcsolatrendszer kipróbálni. S mivel mind a galériások, mind a művészek az elmúlt két évtizedben kezdték megismerni e szektor szabályait, érthető módon cserélgették a galériákat a művészek és a művészeket a galériák. Az új, a művészeti oktatásból kikerülő generációk számára egyre inkább vonzóknak látszik a műkereskedelemben való részvétel, ami galériához való tartozást is jelenthet, s a bemutatkozó generációk számára (**'emerging artist'**¹¹²) ez immár evidens keret.

A műkereskedelemmel kapcsolatos témákkal is foglalkozó **szaklapok** is megjelentek az elmúlt két évtizedben.¹¹³ A tradicionális formájú lapok között mind tartalom, mind piac szempontjából kialakultak a pozíciók, s mindegyik megtalálni látszik helyét és funkcióját a művészeti lapok piacán. Lényeges változás az is, hogy **új művészeti díjak** alapítására került sor, s bár különböző területekre vonatkoznak és különböző a megítélésük, meglátjuk a kortárs művészettel kapcsolatos koncepciókat, víziókat vagy vágyakat sugároz.¹¹⁴

A **kulturális politika** – amely a közpénzek kultúrára való elköltésének miéttjét és hogyanját jelenti – is jelentős módon követte a piaci változásokat. A Nemzeti Kulturális Alap elkezdte a kereskedelmi galériák külföldi jelenlétének támogatását, s a – korábban Gazdasági Minisztériumnak nevezett adminisztráció – egyes pályázatain is elfogadják e galériák jelentkezéseit, főleg a nemzetközi vásárokon való részvétel támogatására. Talán ez az a terület, ahol ténylegesen elmozdulás látszik az elmúlt húsz évben. Látványos eredményekről azonban a kereskedelmi intézmények nem számolhatnak még be. Pedig sokan és sokszor hiányolják a hazai művészet nemzetközi promócióját szolgáló projektek összehangolását, mindegyik szereplő hangsúlyozza ennek szükségességét és az együttműködésre – tehát a közsféra és a privát szektor kollaborációjára – való nyitottságát. Az összefonódás pedig nyilvánvaló, mert ha a gazdasági alapon végzett felosztást követjük, akkor kiderül, hogy a közpénzeket költő múzeumok a magánszekortól – időnként gyűjtőktől – várnak magánpénzeket jelentő szponzori együttműködést, a közpénzek felett diszponáló NKA pedig kereskedelmi vállalkozásokat támogat.

Ennek az összemosódásnak az oka abban keresendő, amit a bevezetőben leszögeztünk. Nyilvánvaló, hogy a kortárs képzőművészet intézményei között a műkereskedelem csak az egyik szereplő: „a kereskedő művészekkel és műalkotásokkal dolgozik – de rajta kívül számos szakember és intézmény is ezt teszi”. Hazánkban a hagyományos szemléletű – a kultúráért felelősséget vállaló, de egyben a forrásokat monopolizáló – kultúrpolitika a közpénzeket jelentős mennyiségben bocsátja a kulturális produkciók rendelkezésére, de általában politikai szűrőn keresztül teszi ezt. A kortárs művészet mindenkor időszakában a műkereskedelemnek nem sok esélye van a fejlődésre, a beruházásra, a nemzetközi expanzióra, ha az **érdekazonosság kialakításán alapuló együttműködés** a kultúrpolitikával nem jön létre. A hazai kontextusban tehát világos a közös érdek és a közös cél: a kortárs képzőművészettel kapcsolatos ismeretek integrációja az oktatási stratégiákba (mialatt esély nyílhat ennek a kulturális produkciónak jobb pozíciót biztosítani a kultúrafogyasztás palettáján), valamint ugyanennek – összehangolt stratégiák alapján – a nemzetközi pozícióját erősíteni. A hazai piac alakulása azonban elsősorban a nagy társadalmi folyamatoktól – ezen belül az erős középpolgárság kialakulásának esélyeitől, dinamikájától – függ.

112 Jelentése (kb.): kezdő, a karrierjét dinamikusán kezdő művész.

113 Ilyen a Műértő, az Artmagazin, a Praesens, az Exindex, a tranzit.blog.hu, vagy a Képgyár az Index.hu-n.

114 Ilyen a Prima Primissima (és Prima Junior) –, a Magyar Aszfalt-/Strabag –, az Amadeus –, a Herczeg Klára –, a Major János –, vagy az AVIVA-díj.



Összefoglaló kérdések:

1. *Jellemezze a kortárs képzőművészet helyzetét a rendszerváltozást megelőző és az azt követő időszakban!*
2. *Mi jellemezte ezen a területen a privát szektor aktivitását az ezredfordulótól eltelt időszakban?*
3. *Mi volt a kulturális politika jellemző viszonyulása a kortárs képzőművészethez a rendszerváltozást követő két évtizedben?*

Irodalom:

Binni, Lanfranco – Pinna, Giovanni: A múzeum – Egy kulturális gépezet története és működése a XVI. századtól napjainkig, Gondolat Kiadó, Budapest, 1986.

Edson, Gary and Dean, David: The Handbook for Museums, Routledge, London and New York, 1994.

Kortárs művészet múzeumi gyűjteményekben 1988 – 1999, Képző- és Iparművészeti Lektorátus, Budapest, 2001.

Art Gallery Exhibiting – The Gallery as a Vehicle for Art, Paul Andriesse / Uitgeverij De Balie, Amsterdam, 1996.

Pierre Bourdieu: The Economy of Symbolic Goods, In. BLOCKNOTES 6, Paris, 1994.

Forgács Éva: A kultúra senkiföldjén – Avantgárd a magyar kultúrában, In. A második nyilvánosság (XX. századi magyar művészet), összeállította Hans Knoll, szerk. Jolsvai Júlia, Enciklopédia kiadó, Budapest, 2002. pp. 11-12.

Ébli Gábor: Magyar műgyűjtemények 1945 – 2005, Enciklopédia kiadó, Budapest, 2006.

Szoboszlai János: Rabinec Galéria, In: A Modern Poszt-jai, Esszék, tanulmányok, dokumentumok a 80-as évek magyar képzőművészetéről, ELTE BTK, 1995.

Irokéz Gyűjtemény, Golyós Toll Kft. – Magyar Nemzeti Galéria, 2008.

A Kortárs Művészeti Intézet – Dunaújváros Gyűjteménye 2010, Modern Művészetért Közalapítvány, Dunaújváros, 2010.

Egyéb források:

Az EDGE Communications által kiadott kiadványok: Kortárs magángyűjtők (2007), Várlatali gyűjtemények (2007), Kortárs magángyűjtők(2008), Magyar művészet külföldi gyűjteményekben (2008), Kortárs magángyűjtők (2009). Főszerkesztő: Ledényi Attila. E források felhasználásakor figyelembe kell venni, hogy azok nem fedik le adataikkal a címekben megadott területeket teljesen – ugyanakkor tendenciákat és folyamatokat szemléletesen mutatnak be. A HUNGART (Vizuális Művészek Közös Jogkezelő Társasága Egyesület weboldalán található, a műkereskedelemre vonatkozó jogszabálygyűjtemény.

www.hungart.hu

A Christie's, vagy a Sotheby's aukcióházak referenciái és katalógusai.

www.christies.com

www.sothebys.com

A BÁV (Bizományi Áru Vállalat), a Kieselbach Galéria és Aukcióház, a Nagyházi Galéria és



Aukciósház, és a Virág Judit Galéria és Aukciósház referenciái és katalógusai.

www.bav.hu

www.kieselbach.hu

www.nagyhazi.hu

www.viragjuditgaleria.hu

A nemzetközi művészeti vásárok (ARCO, Kunst Basel, Frieze Art Fair, Art Fair Miami, Wiennafair, Kunst Cologne, Budapest Art Fair) weboldalai.

www.ifema.es/ferias/arco/default_i.html

www.artbasel.com

www.friezeartfair.com

www.artbaselmiamibeach.com

www.viennafair.at

www.kunstkoeln.de

www.budapestartfair.hu

Árak, statisztikák, elemzések:

artmarketinsight.com

artprice.com

Szoboszlai János PhD



1. Bevezetés – avagy vállalat vs. vállalkozás

A színházi pillanat létrejöttéhez lényegi, lecsupaszított felfogásban elegendő egy színész és egy néző meghatározott helyen, adott időpillanatban létrejövő találkozása. A találkozás keretei és körülményei a művészeti ág története során különböző formákat öltöttek, ezek legjellemzőbb képeit könnyűszerrel felidézhetjük, ha az európai dráma bölcsőjének tartott görög amfiteátrumokra, Shakespeare Globe Színházára, a vándorkomédiások ekhós szekereire, az olasz mintára évszázadok óta épített páholsoros, kulisszaszínpados csodapalotákra, vagy a manapság korszerűnek tartott fekete-doboz terekre gondolunk. Architektúrákat soroltunk, ám ezek mind működésmódokat rejtene, amelyek koronként hűen tükrözik az adott társadalmi közeg igényeit és lehetőségeit, önmagáról kiállított – nem egyszer idealizált – képét. A hatalom birtokosai és a megszállott alkotók közösen, esetenként összefogva, de gyakran párhuzamosan alakították ki egy-egy ország és korszak színházi tájképét, amelyben vállalatok és vállalkozások aránya és dinamikája egy egész társadalom kulturális modelljét képezi le.

Vállalatnak nevezzük a valamely közösség képviselőjében létrehozott és az általa biztosított eszközökből gazdálkodó önálló jogi egységet, amelyet tulajdonrésszel nem rendelkező megbízott vezetői a küldetéséből fakadó belső szabályrendszer szerint irányítanak. Ezzel szemben a **vállalkozásba** a tulajdonos(ok) saját tőkéjüket (legyen az pénz, kapcsolat vagy tehetség) viszi(k) be, s annak felhasználásáról szuverén döntéseik alapján kialakított stratégia mentén gyakorta közvetlenül rendelkeznek.¹¹⁵

Nem nehéz belátni, hogy az igen költséges színházi üzem megvalósításához az első forma mindig is kedvezőbb feltételeket biztosított, történjen az egy uralkodói udvar, egy város vagy egy állam égisze alatt. A magyar olvasó idevágó tapasztalatait ráadásul döntően befolyásolja, hogy a kontinentális Európában a felülről irányított vállalatsszervezésre történetileg is nagyobb hajlandóság mutatkozott, míg ellenben a – tőlünk messzebbre eső és sokáig elzárt – angolszász mentalitáshoz az egyéni kezdeményezésekre alapozó vállalkozói megközelítés áll jellemzően közelebb.

A múlt század második felében szilárdultak meg olyan társadalmi berendezkedések, amelyekben a kulturális szolgáltatásokat nyújtó vállalatok széles hálózatát hozta létre az állam, ezeket **intézményeknek** nevezzük. S bár ránézésre hasonló jelenségek játszódtak le a vasfüggöny két oldalán, amelyek eredményeképpen itt is, ott is virágzó színházi élet feltételei alakultak ki, az indíttatás különbözőségéből fakadóan a megvalósulások jelentős különbségeket mutattak. Míg nyugaton a jóléti társadalmak képviselői demokrácián alapuló rendszere az önkormányzatiság eszméjét komolyan véve mind területileg, mind a hatalmi szintek között jelentős **decentralizációt** hajtott végre, addig keleten (így nálunk is) alapvetően ideológiai megfontolásból, a nép felemelkedését szolgáló, ezért széles elérésű, ám tartalmi és eljárásbeli kérdésekben is erősen **centralizált** hálózat jött létre.

¹¹⁵ A fogalmak meghatározását a róluk – más kontextusban – értekező Marosán György ihlette, lásd in A korlátlan hatalom csapdája, Élet és Irodalom, LIV. Évfolyam, 47. szám, 2010. november 26.



2. A magyar örökség – avagy a szocialista nagyvállalatok hosszú árnya

A Marschall Miklós terminológiája alapján¹¹⁶ **művezetőinek** nevezett kulturális politika hatása a szovjet rendszer örökségeként Magyarországon máig érezhető. A művezetői modellben az állam a kulturális folyamatok valamennyi (az alkotástól a befogadásig terjedő) fázisát ellenőrzi és szervezi. Minden állami tulajdonban van, a pozíciók, források elosztásáról a politikai hatalom dönt.

A színházi intézményrendszernek az 1949-es államosítással kezdődött kiépítése és megszilárdítása a kommunista hatalom alapvető érdekeit szolgálta. Többek között a teljes foglalkoztatottság látszatát keltette, biztosította a cenzúra működési feltételeit, valamint megteremtette a totális és közvetlen függőséget a fenntartó és a szolgáltatást végző szakemberek között. A piaci viszonyok kiküszöbölésével az állami kulturális vállalatként működő színházak egycsatornás, viszonylag kiszámítható és elégséges finanszírozást kaptak, s mivel a szimbolikus jegyárakon keresztül a fogyasztóik is közvetett támogatásban részesültek, így a közönségért sem a látogatottság fokozása, sem a saját bevétel növelése érdekében nem kellett harcolniuk.

Az évtizedek során országos hálózattá bővített, társulatos repertoár-rendszerben dolgozó ún. „kőszínházak” voltak hivatva teljes körűen ellátni ezt a kulturális funkciót. Mellettük más kezdeményezések csak elvétve bukkantak fel (jellemzően egyetemi közegből vagy a valódi – gyakran politikai – undergroundból indulva), s azokat a rendszer igyekezett vagy ellehetetleníteni, vagy megnyerni magának. Számos alkotó a peremről indulva beépült az intézményrendszerbe (amely gyakran a mainál befogadóbbnak bizonyult, de ennek elemzése egy másik dolgozat tárgya), s helyenként sikeres, máskor tragikus véget ért életutak jelzik, milyen kihívások elé kerülhetett az, aki – valódi választási lehetőség híján – a hivatalosan el nem ismert magánszférából az „apparátusba” kényszerült (Jordán Tamástól Fodor Tamáson és Paál Istvánon át Gaál Erzsébetig). Természetesen voltak olyanok is (kevesen), akik kivülállásukhoz ragaszkodva, akár az üldöztetést is vállalták, egészen az emigrációig menekülve (a legjellegesebb példa erre Halász Péter életútja).

A rendszerváltás környékén tehát egy országos lefedettséget biztosító, felülről vezérelt és jól működő (mert masszív látogatottsággal büszkélkedő, egyúttal legjellegesebb képviselőin keresztül – a hatalom hallgatólagos beleegyezésével – haladó, kritikus gondolatokat is közvetítő) intézményhálózat képviselte a színházművészetet, amelynek árnyékában esetlegesen, s kiszámítható támogatás nélkül léteztek magán csoportosulások.

3. Harc az egységes struktúráért – avagy intézmények vs. civilek

A rendszerváltás és az azt követő húsz év két törekvés párhuzamos harcaként írható le. Az intézményrendszerben dolgozók egyfelől, és művészi kiteljesedésüket, egzisztenciájukat azon kívül keresők (akiket a múlt nem akaró fogalmi zűrzavar eredményeként hol alternatívoknak, hol függetleneknek hívnak, ám mi a jelen fejezet keretein belül a magánszínházi elnevezésnél mara-

¹¹⁶ A kultúrafinanszírozás nemzetközi modelljei és trendjei, in Közművelődési Nyári Egyetem 1998–2008 szerk. Török József, Csongrád Megyei Népművelők Egyesülete, Szeged, 2010

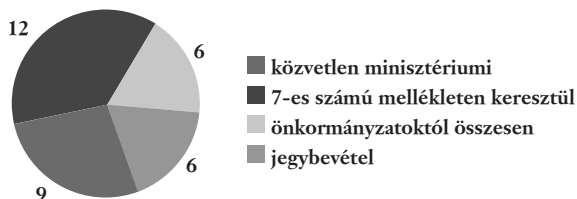


dunk) másfelől jó ideig egymásról tudomást sem véve igyekeztek felmérni és a maguk számára optimálissá alakítani a dinamikusan változó feltételeket. Azonban az utóbbi években sajnos mind gyakrabban keverednek konfliktusba, s próbálják pozícióikat a másik kárára megerősíteni.

3.1. A főszodor medre

Először vizsgáljuk meg a mainstream hagyományt képviselő kőszínházak helyzetét. A magyar színházi életet sikerágazatként szokás emlegetni, mivel – számos volt szocialista országgal ellentétben – szinte sértetlenül vészelte át a rendszerváltást. Köszönhetően erős érdekérvényesítő képességgel rendelkező vezetői karának (amely elsősorban az intézményeket vezető művész-igazgatókból áll) a színházi funkciót betöltő épületek az új érában is megszakítás nélkül továbbműködhetek, s mivel a finanszírozási rendszer alapvetően ingatlan-centrikus, így az intézmények fennmaradása garantált volt (még ha az üzemeltetési költségek növekedése gyakran korábban ismeretlen nehézségek elé állította is a gazdasági vezetőséget, amit néha a művészeti munka rovására kényszerültek megoldani). Sőt az ezredforduló táján újabb színházi célú épületek nyíltak (Bárka, Trafó, Nemzeti), és az ütemezett felújítási munkák révén a meglévő teátrumok is új (kamara vagy stúdió jellegű) játszóhelyekkel bővültek a fővárosban és vidéken egyaránt. Csak Budapesten közel 5000 új színházi férőhely keletkezett az elmúlt 20 évben¹¹⁷, eközben – Salgótarján kivételével – immár valamennyi megyeszékhelyen állandó színház várja a nézőket, nem egy közülük modernizált, bővített kapacitással.

Mindez komoly forrásokat köt le, amelyet az állam a központi költségvetésből és az önkormányzatokon keresztül biztosít. Fenntartó szerint az intézmények két csoportba oszthatóak: egyrészt vannak a közvetlen állami tulajdonúak,¹¹⁸ másrészt olyanok, amelyek az önkormányzatok fenntartásában vagy azokkal kötött közszolgáltatási szerződés alapján működnek. Ez utóbbinak az kölcsönöz különös jelentőséget, hogy a 2009-ben életbe lépett előadóművészeti törvény értelmében központi támogatásra normatív alapon csak ezen csoportba tartozó intézmények tarthatnak igényt. A normatíva alapja egyfelől az önkormányzatok által biztosított saját rész (ennek mértékéhez viszonyítja az állam a működtetési támogatását), másfelől a törvényben foglalt szempontok (fizetőnézők száma, teljesítumenyszorozók, stb.) szerint kiszámolt művészeti részhozzájárulás. Ha valaki előveszi a terület finanszírozását leíró, a költségvetési törvény 7-es számú mellékleteként nyilvántartott dokumentumot,¹¹⁹ 55 szervezetet talál felsorolva, köztük bábszínházakat és táncegyütteseket is. Így áll tehát össze a bő 60 egységet számoló intézményháló, amelynek szolgáltatásait mintegy 4,5 millió fizetőnéző veszi igénybe (2009-es KSH adat), s amelyek forrásai a következőképpen oszlanak meg (kerekítve, milliárd forintban):



¹¹⁷ Pontos adatokkal Szabó István tanulmánya szolgál a Színházi jelentés – Színházi jövőkép c. kötetben megjelenő tanulmányában, OSZMI, 2005

¹¹⁸ Nem meglepő, hogy idetartozik, a Nemzeti Színház, a Magyar Állami Operaház és a 2001 óta önálló intézményként a Várban működő Nemzeti Táncszínház, de némi színháztörténeti háttérismeret nélkül nehezen érthető, miért ún. tárcaszínház még mindig a Pesti Magyar, a Játékszín és a Budapesti Kamara. Mint ahogy az is furcsa, hogy a nagy vidéki városokban működő, gyakran többtagozatos intézmények csak nevükben nemzeti, fenntartójuk a helyi önkormányzat.

¹¹⁹ 2011-re vonatkozó kiadása itt található: [http://www2.pn.gov.hu/web/home.nsf/%28PortalArticles%29/7F2FDF70A3F05B2C12577CC003B06B4/\\$File/07_mell.pdf](http://www2.pn.gov.hu/web/home.nsf/%28PortalArticles%29/7F2FDF70A3F05B2C12577CC003B06B4/$File/07_mell.pdf)



3.2. A mellék vízgyűjtő terület

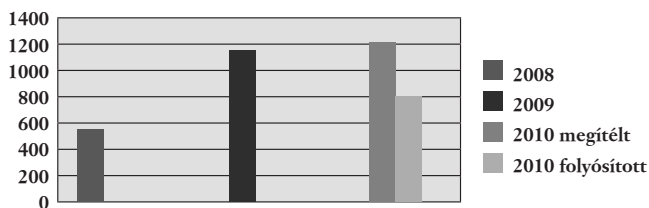
Talán a fenti vázlatos összefoglalásból is kitűnik, milyen helyzeti hátrányból indultak a rendszerváltás utáni szolás- és önkifejezés-szabadság lehetőségével élő, és a végre legalizált piaci viszonyokat kihasználó magánszínházi kezdeményezések. Hosszú időn át mostoha finanszírozásuk ellenére számuk, teljesítménymutatóik, közönségsikerük és szakmai rangjuk egyaránt nőtt.

Egy 2008-ban a Független Színházak Szövetsége által készített belső munkaanyag kimutatása szerint a területen működő mintegy 150 szervezet a kőszínházak előadásszámának felét (évi mintegy 7500 alkalom), míg nézőszámának harmadát (bő 1,3 millió látogató) produkálja.

A pontos számokkal történő adatolást megnehezíti, hogy a területen a legutóbbi időig nem volt kötelező és egységes adatszolgáltatási kötelezettség, ezen a helyzeten alapvetően változtatott a szintén az előadóművészeti törvény rendelkezése nyomán bevezetett regisztráció, amelynek kötelezően alá kell vetni magát valamennyi szervezetnek, ha közpénztámogatásban akar részesülni.¹²⁰ Az önkormányzati partnerrel nem rendelkező civil csoportok számára a törvény az úgynevezett VI-os kategóriát jelöli ki, ahol működésükhöz pályázati úton kaphatnak hozzájárulást. A kategóriába 2010-ben regisztrált szervezetek száma valóban megközelíti a 150-et, egyéb mutatóikat azonban továbbra is nehéz elemezni, mivel a rendkívül heterogén szegmens egyszerre tartalmazza az alkotókat és a bemutatkozásuknak teret adó befogadó-színházakat is, így feltehetően egyes számok duplán jelennek meg a rendszerben.

Mindazonáltal a VI-os kategória létrejötte önmagában óriási előrelépés, az elmúlt évtizedek erősítéseinek és eredményeinek elismerése. A szinte a semmiből induló, s mára a – igaz elsősorban budapesti – szcéna meghatározó szereplőjévé váló terület számára a törvény biztosította a fent már hivatkozott 7-es számú mellékleten keresztül az önkormányzati színházaknak juttatott mindenkori összeg 10%-át (az arányt 2011-től 8%-ra csökkentették). Ezzel beért az integrációs folyamat, hiszen a magánkezdeményezések állami támogatását az intézményrendszerhez viszonyítva állapítják meg, ráadásul szakmai-társadalmi súlyuknak megfelelő mértékben. Ez utóbbi megállapítást ugyan sokan vitatják, elsősorban attól tartva, hogy az „alternatívok” térnyerése tovább folytatódhat, s annak az intézményiek fizethetik meg az árát. Mindaddig azonban a forrásbővülést úgy sikerült megoldani, hogy az ne a kőszínházak kárára történjen, bár igaz, hogy arányaiban a VI-os kategóriában szereplők lehetőségei nagyobb mértékben nőttek, ám ennek alapvetően a kiinduló szint alacsony volta az oka.

A lenti táblázatból kiderül, hogy 2008-ról 2009-re megduplázódott az összeg (M forintban), majd 2010-ben enyhén tovább emelkedett, ám az év végére elvonásként realizálódó 1/3-os zárolás eredményeként a 2008-as szint másfélszeresére esett vissza.



¹²⁰ A regisztrációt végző, hivatali jogkörrel felruházott Előadó-művészeti Iroda munkájáról itt olvashatnak: <http://www.eloadomuveszetiroda.hu/>



Összefoglaló kérdések:

1. Mit értünk az állami kulturális politika leírásakor „művezetői modellen”?
2. Mi jellemzi az állami, illetve az önkormányzati tulajdonú színházak finanszírozási helyzetét?
3. Jellemezze a kőszínházak és az „alternatív” (az állami/önkormányzati színházi struktúrán kívüli) színházak finanszírozási szerkezetét az előadó-művészeti törvény alapján!
3. Milyen szervezetek tartoznak az előadó-művészeti törvény szerinti VI-os kategóriába?

4. Összevetni, ami összetartozik – avagy az intézményi és magánszínházak komparatív elemzése

Mindettől természetesen nem vált egy csapásra összemérhetővé a két terület. De 2010-ben legalább azt elmondhatjuk, hogy van reális, tapasztalati alapja a két markánsan eltérő működésmód vizsgálatának idehaza is, mivel azok kimutathatóak és egységes szempontrendszer szerint megkülönböztethetők. A következő táblázat tartalmazza az elemzés alapjául szolgáló szempontrendszert.

Intézményi színház	Szempont	Magánszínház
Költségvetési szerv	Tulajdonos	nonprofit, vállalkozói
Normatív finanszírozás	Finanszírozás módja	Pályázati források
Állandó társulat	Alkotói gárda	Produkcóra szerveződő
Naponta váltakozó	Műsorszerkezet	Blokk, en-suit, staggione
Saját kiállítású produkció	Létrehozás	Koprodukció
Helyben játszás	Forgalmazás	Turnézás
Repertoár színház	Működésmód	Befogadó színház

4.1. Tulajdonos szerint

Intézményi színház tulajdonosa lehet minisztérium vagy önkormányzat (kerületi, városi vagy megyei), ebből következően a szervezet a közösség választott vezetőttestületének felügyelete alatt áll, az általa megszabott működési keretek között fejt ki tevékenységét. Jogi személyisége alapján megkülönböztetünk költségvetési intézményeket és (kizárólagos vagy többségi közösségi tulajdonban lévő) nonprofit gazdasági társaságokat.

Ezzel szemben a magánszínház **civil vállalkozás**, létrehozásának hátterében egyéni elhatározás áll, amely akár megszállottságból, akár üzleti számításból fakad, az átlagosnál magasabb motivációs szintet eredményez. Egyéni vagy társas tulajdonban áll, jogi személyiségét az határozza meg, hogy célja-e nyereséget termelni vagy sem. Előbbi esetben vállalkozói színházról beszélünk, utóbbinál a bevezetőben már említett fogalmi zűrzavarba keveredünk.¹²¹ Mivel anyagi haszon az általuk végzett munkából szinte sosem származik, képviselőik ugyanakkor törekednek a rendszer és hivatásszerű munkára, nonprofit civil szakmai szervezetként lehet körülrni őket.

A vállalkozói színház annak érdekében, hogy misszióját beteljesítse, vagyis a tulajdonosnak megtérítse befektetését, jellemzően szórakoztató profillal működik, kiadásait – a hatékony munkaszer-

¹²¹ Az *alternatív* kifejezés a mai napig gyakran összemósodik az amatőrrel, ezáltal degradáló töltettel bír, habár eredeti jelentése /másként született/ alkalmas arra, hogy motiváltsága szerint különböztesse meg az általánosan elterjedt gyakorlattól. A manapság divatos *független* jelző könnyen támadható, hiszen azt a terület legvérmesebb képviselői is elismerik, hogy fennmaradása nagyban függ az állami elosztórendszerrel, vagyis ugyanoda van beágyazva, mint az intézményi szektor. (Ilyen szempontból a piacról élő vállalkozói színházra már jobban illik a kifejezés.) Egyes külföldi terminológiákban az itthon alig használt *autonóm* szóval különböztetik meg az idesorolható kezdeményezéseket, utalva ezzel arra a relatív távolságra, amely egy alkotót vagy szervezetet elválaszt a hatalomtól és biztosítja számára az egyedi hang, arculat, érték megválasztását, miközben figyelembe veszi a státuszából fakadó társadalmi-gazdasági függőségeket.



vezéssel – minimalizálni, míg bevételeit – a befogadói kör szélesítésével – maximalizálni igyekeznek. Vele szemben is alternatívát kínál a másik megközelítésmód, melynek képviselői leggyakrabban az önkifejezést, a művészi kísérletet, a váratlan új szempontok megragadását vallják fő értéként, ezáltal fogadtatásuk jóval kevésbé tervezhető, gyakran csak egy szűk réteget érnek el, így a költséghatékonyság velük szemben nemigen támasztható alapkövetelményként.

A vállalkozói magánszínházak elsődleges vadászterülete a vidék, annak is az a kisvárosi-nagyközségi szegmense, melyet a rendszerváltás után tájolási kötelezettségüktől megszabadított megyei színházak kivonulása és az utazó Déryné színház megszűnése ellátatlanul hagyott. A művelődési házak hálózatát felhasználva, az ottani szerény technikai körülményekhez egyszerű kivitelű, de ismert neveket felvonultató produkciók kínálatukkal alkalmazkodva, jelentős szériákat tudnak teljesíteni, ezáltal olyan működési tapasztalatra tesznek szert, amely a későbbiekben akár intézményes keretek kitöltésére is alkalmassá teszi őket. (Ennek példája lehet a Turay Ida Színház, amely utazó társulatként kezdte, de alapító igazgatójának soproni direktorrá történt kinevezése óta egy vidéki kőszínház repertoárjának gerincét biztosítja, elsősorban operetteket és komédiákat műsoron tartva.) Az experimentális profilú alkotók és csapatok számára az ideális közeg a nagyvárosi (szub)kultúra. Nem véletlen, hogy Magyarországon az idesorolható kezdeményezések 95%-a Budapesten található, a többi város lakossága még azt a pár száz érdeklődőt is nehezen termeli ki, amely egy-egy csoport vagy akár klubszerű hely folyamatos működéséhez elengedhetetlen. Mivel munkájuk iránt a potenciális érdeklődés behatárolt, a létrejövő produkciók élettartama általában rövid, az alkotók projektekről projektekre (gyakran helyszínről helyszínre) haladnak, miközben beteljesíteni vágyott ideájuk az állandósulás, a valódi társulati lét. Ennek megvalósítása a legkiválóbbaknak sikerül csak, akik erős arculatot kialakítva folyamatos és masszív érdeklődést tudnak előidézni munkájuk iránt, így kiszabadulhatnak a projektlogika kötöttségei közül. Ám a nagy többség számára – a nem feltétlen azonnal népszerű művészeti tartalomtól brandet építeni képes menedzsment kapacitás hiányából fakadóan is – az alkalmi, efemer létezés az általános tapasztalat.

Kitörési lehetőségek

* A civil szervezetek kötetlen profiljuknak köszönhetően kreatívabbak tudnak lenni, s olyan **speciális szolgáltatásokat** is ki tudnak találni, amikkel egy üzemszerűen működő intézmény nem állhat elő. Az egyedi profilú, helyben hasznosuló kezdeményezésekre vevő lehet egy-egy önkormányzat, akikkel közszolgáltatási szerződést kötve a jelenlegi törvény értelmében egy biztonságosabb helyzet érhető el.

* A kis méretnek előnye a rugalmasság és a mozgékonyosság. A saját erősségével tisztában lévő alkotó vagy csoport könnyedén és hatékonyan alakíthat ki alkalmi vagy időszakos koalíciókat a terület más szereplőivel, s ezek az **együttműködések** gyakran az összeadott erőforrásokat megsokszorozó új minőséget hoznak létre.

*Az épületeik béklyójában fogva tartott nagyszínházakhoz képest a magánszínházak esélye a **mobilitás**. Nem szabad csupán várni, hogy felbukkanjon az esély, hanem menni kell érte, legyen az egy izgalmas helyszín, egy ismeretlen közönség, egy fesztivál vagy **képzési** program. Főként ez utóbbi rejt beláthatatlan távlatokat, mivel a területen strukturáltan hozzáférhető tudásanyag egyelőre nem áll rendelkezésre, ezért akár az üzleti életből átvett, akár külföldön hozzáférhető tréningprogramok eredménye azonnal hasznosulhat.

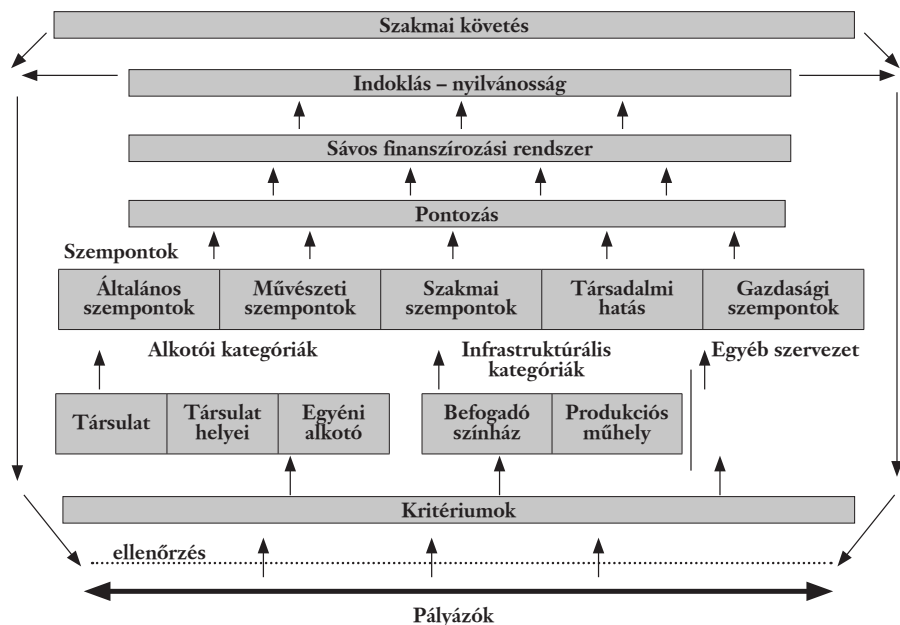


4.2. Finanszírozás szerint

Az intézményi színházak finanszírozása a fentebb már vázolt módon történik, s összefoglalóan **normatív támogatásnak** nevezik, mivel a törvényi (esetünkben a költségvetési törvényben lefektetett) előírások szerint folyósítják. Valódi normákat, azaz beazonosítható, standard viszonyrendszert azonban csak részben tükröz, mert bár az önkormányzati támogatás, a fizetónéző-szám, s a műfaji szorzók miatt valamelyest a művészeti profil befolyásolják a végösszeget, azt alapvetően a báziselv, vagyis az előző évi támogatás nagysága szabja meg. Márpedig az input oldalról induló kapacitásokat finanszírozó eljárás fő problémája, hogy nem ösztönöz, a korábbi alkuk maradványaként él tovább.

Ezzel szemben a VI-os kategóriába sorolt alkotók és együttesek kizárólag **pályázati úton** juthatnak forráshoz, ami egy élesebb versenyhelyzetet eredményez, hiszen időről-időre meg kell fogalmazniuk elképzeléseiket, amelyek szakmai kuratóriumok előtt méretnek meg. Fő forrásuk a működési költségeket fedező pályázat, amelyet évente egyszer (tél végén) ír ki az illetékes minisztérium. Az eljárás a normatív finanszírozásnál jóval inkább transzparens, hiszen már a kiírás meg-szövegezését is szakmai egyeztetés előzi meg, az érintettek pedig előre kommunikált szempontok alapján készülhetnek a gondosan felépített, többlépcsős procedúrára.

VI. kategória pályázati döntési mechanizmusa (Független Színházak Szövetsége nyomán)





A mechanizmus alapján a pályázók megismerkednek az egyes kategóriák kritériumaival, s azok szerint sorolják be magukat. Az elbírálás során hasonlókat hasonlókkal mér össze a bíráló testület, s lehetőségük van súlyozni az egyes csoportok között, vagyis az összkép birtokában eldönthetik, hogy inkább az alkotói vagy az infrastrukturális komponenst részesítik előnyben, s az egyes kategóriákon belül mekkora mezőny számára biztosítanak lehetőséget. Fontos, hogy a rendszer alulról nyitott, vagyis az Egyéb kategóriában olyanok is megjelenhetnek, akiknek még nem alakult ki határozott profiljuk vagy valami teljesen újat szeretnének kipróbálni. Valamennyi pályázatot 5 fő szempont¹²² szerint értékelnek, s ítéletüket a kurátorok egyenként, pontértékben fejezik ki. A nyolc kurátor összesített és átlagolt pontszáma alakítja ki kategóriánként az erősort, amin belül sávokat alakítanak ki, s ahhoz támogatási intenzitást csatolnak. Ezáltal kiemelten támogatott, támogatott és nem támogatott alegységek jönnek létre, melyek tagjai státuszuknak és korrigált anyagi igényüknek megfelelő összegben részesülnek. A kuratórium döntését minden egyes pályázat kapcsán írásban indokolja, sőt nyilvános meghallgatást is tart. A kuratórium feladata a rendszeres, évad közbeni monitorozás, amelynek tapasztalatai összeadódnak a pályázati beszámolók ellenőrzéséből leszárt véleményekkel és így gazdagítják a következő évi döntéshozatalt.

Nem pusztán azért mutattuk be részletesebben ezt az eljárást, mert kimenete alapvetően meghatározza az egyes pályázók mozgásterét, lévén ez az egyetlen, működési költségeket fedező lehetőség ma Magyarországon, hanem mert tartalmazza azokat a jellegzetességeket, amelyek fellelhetők más pályázatoknál is. Sajnos azonban kevés hazai forrás áll rendelkezésre. Civil szervezetek a Nemzeti Civil Alapprogramhoz fordulhatnak általános igényekkel, míg művészeti projekteket elsősorban a Nemzeti Kulturális Alap szakkollégiumai támogatnak. Elvárható lenne, hogy városi szinten is nyíljanak források helyben fontos, értékes kezdeményezések számára, ám erre az utóbbi időben csak szórányosan és igen szerény összegekben volt példa (Budapest mellett néhány nagyobb városban, mint Szeged vagy Debrecen, illetve a Kulturális Főváros programozatnak köszönhetően Pécsen). A rendszerváltás utáni évtizedben a magánszínházi kezdeményezések megerősítésében jelentős szerepet vállalt a demokratikus átalakulást segítő, a nyílt társadalom eszméjét hirdető Soros Alapítvány, ám kivonulása után senki nem vette át tőle a pályáztatási stafétát. Néhány vállalat futtat ugyan kultúrábarát programokat, ám ezek nem képviselnek kiszámítható és meghatározó erőt a pályázati piacon.

Annál inkább azzá válnak a nemzetközi lehetőségek, akár regionális (Visegrad Fund), akár kontinentális léptékben (az Európai Bizottság Kultúra 2007 programja), de csak azok számára, akik képesek valódi együttműködési projekteket felépíteni külföldi partnerekkel. Ugyanis ezek közös jellemzője, hogy nem a helyi szervezetek működési problémáira kínálnak megoldást, hanem a nemzetközi kooperációt, s ezen keresztül a kultúrák közötti párbeszédet, az országhatárokon átívelő identitás kialakítását bátorítják. Léteznek egyéni jelentkezéseket befogadó külföldi alapítványok is, melyek rendszerint speciális fókuszú terveket támogatnak (pl. az amszterdami székhelyű European Cultural Foundation a mobilitást, vagy a Norway Grants a kirekesztés elleni küzdelmet).

122 1. a pályázat koherenciája, 2. a művészeti profil erőssége, innovatív jelleg, 3. szakmai súly, 4. társadalmi hatás, 5. a gazdálkodás minősége



Kitörési lehetőségek

A kulturális-művészeti munkát, mint nagyobb szociális területekre ható faktort értelmezni, és olyan projekteket kitalálni, amelyek ugyan eszközeikben és megvalósulási módjukban színházak, de céljaik – s akár célközönségük – szerint **kilépnek a megszokott közezből**. Miközben a kultúrára szánt pénzek jó esetben is csak stagnálnak, a bűnmegelőzés, a társadalmi integráció, az oktatás vagy a turizmus prioritásként szerepel a közpolitikában, s a részükre fenntartott keretből innovatív ötletekkel, jó eséllyel lehet forrást bevonni.

Összefoglaló kérdések:

1. Milyen szempontok szerint hasonlíthatóak össze az intézményi és a magánszínházak?
2. Mi jellemzi a vállalkozó, magánszínházakat az üzleti tevékenység szempontjából? Mik lehetnek relatív előnyei az intézményi színházakhoz képest?
3. Milyen fő tényezők batározzák meg az intézményi színházak finanszírozását?
4. Ismertesse az előadóművészeti törvény szerinti VI-os kategóriába tartozó színházak pályázati mechanizmusait!

4.3. Alkotói gárda és műsorszerkezet szerint

Az alkotói gárda és a műsorszerkezet szorosan feltételezi egymást. Az államosított színházakba 1949 után állandó **társulatot** telepítettek, s ez megnyitotta az utat a **repertoárjátzás** előtt. Ebben a modellben az igazgató évadra szóló szerződéseket ajánl, s ezzel tudatosan építi társulatát, amely sokféle feladat párhuzamos ellátására képes. Annak érdekében, hogy mindenki folyamatosan, képességei szerint dolgozzon, a színházak ütemeztetten és üzemszerűen új előadásokat állítanak elő, s azokat váltogatva tartják műsoron. Repertoárnak nevezzük ezen előadások összességét. A repertoárjátzás a művészeti kar és technikai személyzet korlátlan és feltétel nélküli rendelkezésre állását feltételezi, hiszen egyéni érdekekhez, külső szempontokhoz igazodni egy ilyen komplex tervezési folyamat során alig van lehetőség. Emiatt a társulati lét alapvető ismérve, hogy a tag minden egyéb felkérését anyaszínházi feladataihoz egyeztetni.

Ezzel szemben a magánszínházak világában jellemzőbb a **szabadújszás**, s csupán a legstabilabb (rendszeresen játszó és fizetni tudó) együttesek tudnak adminisztratív kötelekeket kialakítani. Szabadújszó az a magánvállalkozó, akit nem köt egyetlen intézményhez, szervezethez sem munkaszerződés, feladatait eseti megbízások alapján vállalja el, s azok között maga szervezi időbeosztását. Miközben komoly dilemmát okozhat az egzisztenciális biztonságot nyújtó fix státusz és a nagyobb szabadságot, többféle kihívást tartogató önállóság közötti választás, ezzel manapság a telített munkaerő-piaci helyzet hatására egyre kevesebb pályakezdő szembesül, s tartja emiatt természetesnek, hogy a „falakon kívül” kell megélni és feladatot találni. Persze vannak olyanok is, akik sosem akartak vagy tudtak betagozódni a társulatos rendszerbe, s az utóbbi években jó néhány állásban lévő színész is tesz alkalmi kirándulást a projekt-világba. Az alkalmyszerűen összeálló csapatok léte és sikeres munkája kikezdheti a társulatok mindenhatóságába vetett hitet, ugyanakkor elég egy szerződötetett résztvevő, s az egyeztetési kényszer miatt máris az egész produkciófüggő helyzetbe kerül.



A kijátszási lehetőségek bizonytalansága jellemzi ezért a magánszínházi világot, amelyben a legkiegyensúlyozottabban a kommersz (gyors és biztosabb megtérülésű) előadások maradnak fenn. A klasszikus vállalkozói színházi modellre az en-suite (egyhezamban) játszás jellemző, melyben a közreműködőket egy meghatározott, a próbaidőszakot és a kijátszási periódust is magában foglaló terminusra szerződtetik, majd annak lejártakor mindenki új munka után néz. Az angolszász országokban ez a jellemző modell, s ott a művészek többsége más foglalkozásból származó jövedelemmel kénytelen átvészelni a két felkérés közötti időt. A kontinensen Franciaországban is ez a játszási forma terjedt el, ám ott egy különleges szociális vívmány, az előadóművészek számára biztosított speciális munkanélküli ellátmány (intermittence) megteremti a szakmában maradás feltételeit akkor is, ha éppen nincs megbízás. Magyarországon a klasszikus en-suite játszás (amikor ugyanazt a darabot, hetekig vagy hónapokig folyamatosan műsoron tartják) alig terjedt el (legfeljebb szezonon kívül és különösen népszerű darabok esetén próbálkoztak vele). Ennek oka a szükséges szabadúszó kapacitás hiánya (a színészek általában többfelé is elköteleződnek egyszerre), a radikálisan különböző színésztréning (sokuk számára elképzelhetetlen huzamosabb ideig ugyanazt a művet játszani – míg a francia és angol színészek általában azt nem értik, miként lehetséges szinte minden este más szerepbe bújni), a repertoárjátszáson edződött nézői beidegződés és a szükségesen rugalmas befogadói infrastruktúra hiánya egyaránt lehet. Inkább a produkciók **blokkokban** történő kitűzése terjedt el, amikor ugyanaz a darab egymást követő pár napon keresztül látható. Ez a megoldás egyrészt művészileg is előnyös, mert a rövid széria lehetőséget teremt a közreműködőknek, hogy estéről-estére tökéletesítsék az előadást, másrészt gazdaságos is, mert egy építés-bontással, járulékos műszaki ráfordítás nélkül lehet a sorozatot lebonyolítani, ami ha figyelembe vesszük, hogy a struktúrán kívüliek általában bérelt játszóhelyeken mutatkoznak be, meghatározó szempont.

Kitörési lehetőség

Bár minden működőképesnek bizonyuló kezdeményezés az állandósulás felé törekszik, a magánszínházi területen nem szabad a társulati modellt fetisizálni. Az intézményi költségvetés közel hatvan százaléka a személyi kifizetésekre fordítódik, a projektalapú magánszférában ilyen volumenű források tartós lekötése, amely akár egyéves kötelezettségvállalást is lehetővé tenne, csak a saját bevételek kiszámítható és jelentős (a pályázati úton nyert pénzzel közel megegyező) nagyságrendű rendelkezésre állása esetén reális.

Ennek következtében a társulatok itt kevésbé a szerződéses aktusok mentén, inkább egyfajta közös szellemiség alapján definiálódnak. A valódi összetartozás, az intenzív együttes munka gyakran kárpótol az anyagi kiszolgáltatottságért, s idővel „kifizetődő” eredményeket is hozhat. A közösségi elven alakuló társulatok gyakran találnak maguknak egy karakteres helyet, amit belaknak, képükre formálnak, avagy éppen tőle nyerik identitásukat. A saját hely jól beazonosítható, vonzó pontként kerülhet fel az adott város(rész) kulturális térképére, egyúttal szabadságot biztosít a műsorpolitika kialakításában.



4.4. A létrehozás módja szerint

Az intézményi színházak kulcs teljesítményeleme a műsorstruktúra, amely az új bemutatók létrehozásából és az előadások rendszeres (hónapos felosztásban tervezett és legtöbbször napi szintű) játszásából áll. Ezek – a gazdálkodás számsorai mellett – egy színház működésének mérhető, összevethető, előírható és számon kérhető mutatói. Nem véletlen, hogy az előadó-művészeti törvény is a vállalt éves előadásszám szerint osztja kategóriákra az egyébként megegyező háttérű szervezeteket, ezzel implicite megállapítva méret- és kapacitásbeli különbségeket.

Színházaink ugyanis teljes önellátásra vannak berendezkedve, vagyis infrastrukturális lehetőségeiket, munkatársi gárdájukat és anyagi eszközeiket úgy koordinálják, hogy a havi program lebonyolítását és az évad bemutatóinak előállítását *saját erőből* megoldják. A vállalati működés az alkotói csapat mellett népes műszaki-technikusi gárdát és mindenre kiterjedő adminisztrációt is felölel. Foglalkoztatásuk költsége a színház kiadásainak nagyobb hányadát emésztí fel. A második legjelentősebb tétel az ingatlan fenntartása (ami a játszóhelyek és kiszolgáló egységek mellett gyakran a műhelyeket és raktárakat is magában foglalja) és csupán a harmadik a sorban a művészeti program megvalósítására fordított összeg (jellemzően nem éri el az éves költségvetés 20%-át). A bérfizetés és a rezsiköltség a fix, azaz rövidtávon – évadon belül – nehezen befolyásolható kötelezettségek közé tartoznak, ha fedezete biztosított (márpedig a báziselvű finanszírozás ezt hivatott kielégíteni), a színház nem kényszerül együttműködő partnerek után nézni. Erre leginkább az új előadások tervezésekor lehet szükség, amikor az alkotói elképzelés megvalósítására házon belül nem áll rendelkezésre maradéktalanul megfelelő humán vagy anyagi erőforrás. Ezeket a változó/járulékos beruházásokat általában a változó, vagyis előre nem teljesen tervezhető bevételek terhére állítják be, mint a jegybevétel, a pályázati pénz vagy a szponzoráció. Az ilyen beruházások kockázata, hogy a hosszú távú „amortizálódás”, azaz a huzamos műsoron tartás során megmarad-e az alapvetően üzemszerű működésben a fenntartásához szükséges plusz energia (legyen az egy vendégművész egyeztetéséhez szükséges idő vagy a gázsiját fedező pénz). Gyakran tapasztalható, hogy a premier környéki extra megoldásokat a későbbiekben felváltják házon belül kivitelezhető eljárások (pl. vendégművész helyett társulati tag szerepeltetése, technikai eszközök cseréje, stb.).

Ezzel szemben, saját háttérkapacitás híján, a magánszínházi kezdeményezések körében jóval elterjedtebbek a több szervezet megosztott erőforrásaiból táplálkozó produkciós eljárások. Ugyanakkor bármilyen erős is legyen a szükséglet, kerülni kell a kényszer szülte megoldásokat, mert a művészeti munkát érintő konszenzus vagy legalább kölcsönös bizalom híján a folyamat könnyen elakadhat, s a legjobb elképzelés is kudarcot vallhat. A *koprodukció* legjellemzőbb formái:

Közös előfinanszírozás: a partner(ek) hozzájárul(nak) az előadás színpadra állításának költségeihez. A befektetés mértéke általában nem haladja meg az alkotó által biztosított saját erőt, ellenkező esetben inkább megrendelésről¹²³ beszélünk. A bemutatóhoz és a kijátszási periódushoz kapcsolatos járulékos költségek (lásd a turnénál) külön kezelendők.

¹²³ A megrendelés származhat egy szervezettől vagy konzorciumtól is. A megrendelést nem az alkotó(csoport) kezdeményezi, ő annak hasznélvezője, akinek elsősorban a létrehozást és kijátszást kell garantálnia, esetleg némi önerőt. A források döntő hányadát a megrendelők adják össze. Az utóbbi években európai programok is születtek azzal a céllal, hogy felkaroljanak tehetséges előadó-művészeti egyéneket és csoportokat, akik az összeadódó eszközök révén olyan lehetőséghez jutnak, amit maguk nem tudnának elérni (az ezredfordulón ilyen volt az Avignoni Fesztivál által kezdeményezett THEOREM / <http://www.asso-theorem.com/> vagy napjainkban egy másik rangos európai fesztivál, a brüsszeli Kunsten vezetése alatt működő NXTSTP / www.nxstp.eu/). A konzorcium tagjai egymással koprodukciós viszonyban állnak, s ez által csökkentik az egyes tagok kockázatát, s biztosítanak a létrejövő projekteknek hálózatukban hosszabb élettartamot.



Rezidencia: próbahely és -idő biztosítása; nélkülözhetetlen a saját bázissal nem rendelkező alkotók számára. Amennyiben a befogadó hely nem kér piaci díjat az infrastruktúra használatáért, már koprodukciós partnernek tekintendő. A munka első fázisa gyakran próbateremben zajlik, majd a bemutatót megelőző napokat töltheti a produkció színpadon, ekkor már a technikai felszereléseket és a műszaki apparátus szolgáltatásait is használva – melyek mind számszerűsíthető értéket képviselnek.

Kommunikációs eszközök: a bemutatóhely az előadás érdekében mozgósítja saját információs hálózatát (a reklámtevékenységtől a közönségszervezésig). Ennek főleg akkor van nagy jelentősége, ha a társulat nem saját közegében mutatkozik be, mivel a helyi marketing lehetőségek ismeretén és megfelelő használatán múlik a nézők elérése.

Művészi hozzájárulás: a materiális javak mellett a humán kapacitásokat is egyesítő eljárás, amelyben a partnerek közösen alakítják ki a produkció koncepcióját és a megvalósító stábot. Ez számít a legizgalmasabb, ugyanakkor legkockázatosabb koprodukciós formának, ezért mindenképpen szükséges, hogy előre kijelölt vezető vállalja a felelősséget a folyamatért, amit érdemes lépésként (ismerkedési időszak során ütemezett tapasztalatcserén, közös tréningeken keresztül) előkészíteni.

Kitörési lehetőség

Miután a koprodukció bizalmi viszonyon alapul, a személyes ismeretségek döntő jelentőségűek kialakulásukban. Az első lépés gyakran egy szerencsés pillanat, egy véletlennek tűnő találkozás eredménye, ám ennek valószínűségét lehet erősíteni is. Elsősorban **szakmai fórumokon** való aktív részvétellel, ahol akár formálisan, akár informálisan lehetőség nyílik a bemutatkozásra és kapcsolatépítésre. Magyarországon még kevésbé elterjedtek a platformok, showcase-ek, szakmai börzék (üdítő kivétel a két évente megrendezésre kerülő dunaPart – kortárs előadóművészeti platform: www.dunapart.net), így elsősorban a fesztiválok szolgálnak alkalmat erre.

Ugyanakkor a globalizálódó viszonyok között ma már nemzetközileg könnyen hozzáférhetőek az ismerkedés, tanulás, tapasztalatcsere különböző formái, érdemes ezért feliratkozni a különböző **információs felületekre** (pl. on-the-move), csatlakozni a szakmai szervezetek (pl. IETM) munkájához. Számos **rezidencia programot** kínálnak világszerte, ahol egyszerre lehet munkakapcsolatot teremteni más kultúrákból érkező művészekkel, és több hétig vagy akár hónapig zavar-talan munkakörülmények között – gyakran ösztöndíjjal támogatva – előkészíteni egy új projektet (néhány ismertebb helyszín: La Chartreuse, Schloss Solitude, Morisena)

4.5. A forgalmazás módja szerint

Az intézményi színházak forgalmazása az előző pontban részletezett produkciós logika miatt elsősorban a székhelyükre, a saját színházépületeikre korlátozódik. A **helyben** történő játsszával biztosítható az ingatlan alapon értelmezett (és finanszírozott) intézmény optimális kihasználtsága. Habár az előadóművészeti törvény meglehetősen engedékenyen fogalmaz,¹²⁴ a műsorokat átnézve a játszóhelyek csúcsra járatását és az épületen kívüli tevékenységek minimális mértékét tapasztaljuk. Ennek

¹²⁴ A 10. § az úgynevezett I. kategóriás színházaknak évente saját társulattal legalább két bemutatót létrehozását és legalább 180 előadás megtartását írja elő, melyből legalább 75%-a a színház saját előadása. Ez még az anyagi és időjárási okok miatt lassan nyolc hónapra szűkülő évaddal számolva is csupán havi 22-23 előadást jelent, amit a rendszerint legalább két játszóhellyel rendelkező intézményeknek nem jelent gondot teljesíteni, ráadásul úgy, hogy ebből havi 4-5 akár befogadott produkció is lehetne!



oka lehet részben, főként vidéken, hogy az elmúlt rendszerben kötelezővé tett tájolási gyakorlat rossz emléke lassan fakul, s a színházak nem vállalják önként a kimozdulással járó pluszmunka terheit. A leggyakrabban elhangzó ellenérv az utazással-szállítással járó anyagiak hiánya, valamint a mind bonyolultabb színpadtechnikát igénylő előadások mozdíthatatlansága, az adaptálással járó energia- és pénzbefektetés meg nem térülése. A tapasztalat szerint a kőszínházi társulatok akkor mobilizálhatóak, ha

- az elkerülhetetlenül felmerülő kiadásait (pl. utazás-szállítás) valamint az anyaszínházban elmaradó este bevételkiesését a fellépti díjon felül megtérítik nekik,
- gesztusuk viszonzására talál (egyes színházak között alkalmanként előadások cseréje valósul meg, így a közönség betekintést nyer a szomszédvár munkájába),
- a fellépés számottevő presztízsnyeréssel jár (ez a nemzetközileg még mindig nagyon elszigetelt magyar színházi közegben gyakorlatilag bármilyen külföldi meghívás esetén fennáll).

Érdekes kivétel, amikor vidéki szabadtéri színházak nyújtotta anyagi-infrastrukturális hátteret használják ki kőszínházak elő-bemutatóik megvalósításához. A nyáron Gyulán, Esztergomban, Kőszegen vagy Szentendrén bepróbált előadások az őszi főpróbaidőszak után a színházak székhelyén kerül műsorra, s onnantól általában ott is marad.

A magánszektorra jellemző együttműködési hajlandóságból (vagy ha úgy tetszik kényszerből) logikusan fakad az intenzívebb mozgás, amit persze az érintettek kisebb mérete és autonómabb műsorszerkesztése is támogat. Ha több partner vesz részt egy produkció létrehozásában, akkor az általában automatikusan több helyszínen történő megjelenést garantál. Igaz lehet ez egy városon,¹²⁵ vagy országon¹²⁶ belül éppúgy, mint nemzetközi szinten.¹²⁷ Az összefoglaló névvel – pontatlanul¹²⁸ – **turnézásként** emlegetett kijátszási forma fő előnyei:

1. meghosszabbítja az előadás saját közegében behatárolt élettartamát, lehetővé teszi kibontakozását;
2. növeli a társulat saját bevételét, így erősíti anyagi függetlenségét, hozzájárul fenntartathatóságához;
3. más közegekből, kultúrákból származó tapasztalatok révén tágítja a társulat tagjainak horizontját, új ötleteket és tudásokat eredményezhet;
4. fesztiválokon vagy befogadó-színházi programokban való megjelenésen keresztül hozzájárul az alkotók értékének a megszokottnál szélesebb mezőnyhöz viszonyított megmérettetéséhez;
5. új közönségekhez jut el az alkotás, új visszajelzések születnek;
6. a sikeres fellépések újabb meghívásokat eredményeznek, ezáltal egy öngerjesztő folyamat indukálható
7. a külföldi szereplés pozitívan hat vissza a hazai megítélésre, segít kitörni az intézményrendszer árnyékában kialakult másodrangú kategóriából.

125 A költségvetési intézményként működő, de a struktúrán kívüli, experimentális alkotásokat műsorra tűző Trafó anyagi lehetőségei és a médiában kivívott rangja révén kulcsszerepet játszik olyan produkciók létrehozásában és bemutatásában, melyek később más „alternatív játszóhelyen” (MU, Merlin, Szkéné) kerülnek a fővárosi repertoárra.

126 A fent említett nyári színházi hálózat a magánszínházak számára is kedvező terepet biztosít, hiszen a szabadtérieknek úgy kell saját bemutatóikat előállítani, hogy ahhoz pénzzel többé-kevésbé rendelkeznek, de művészeti bázisuk nincsen.

127 A külföldi partner részvétele egy produkció létrehozásában mindig fellépést is vonz maga után, sőt általában a támogatásért cserébe gyakran a bemutató jogát kéri a fő finanszírozó. A koprodukció ezért a külföldi piacra lépés legbiztosabb eszköze.

128 A kifejezés szó szerint körbemenést jelent, vagyis a játszóhelyen kívüli előre leegyeztetett, megszakításmentes fellépéssorozat. A több fogadó fél naptárjának koordinációja gyakran fél-egy évvel korábban elkezdett és hosszadalmas egyeztetést igényel, ám eredményeként jó néhány járulékos költség (pl. utazás, szállítás) csökkenthető, így az ajánlat anyagilag vonzóbbá tehető. Ezzel szemben a gyakorlat az alkalmi vendégjáték, amelynek során a meghívott társulat egyetlen helyszínen mutatja be (néhány alkalommal) egy – ritkábban több – előadását.



Érdemes szem előtt tartani, hogy az együttműködések kialakítása időigényes és gyakran kompromisszumokkal járó tanulási folyamat, amely nem csupán nyelvi állíthatja kihívások elé a saját világában szocializálódott alkotót és csapatát, hanem a másik fél közegének, szempontjainak megismerését is igényli. A koprodukció és a nyomában járó vendéjáték a támogató-meghívó részéről olyan befektetés, amit gyakran megelőlegezett bizalom alapján tesz és anyagilag szinte sosem térül meg.¹²⁹ A nyílt és tisztelettudó, a kölcsönös érdekeket előre tisztázó kommunikáció ezért mindennél fontosabb, ha tartós szereplőivé kívánunk válni az országos és nemzetközi piacnak. S ha ez sikerült, immár csak arra kell ügyelni, hogy a mind gyakoribb és hosszabb távollétek se az utazások során könnyen kimerülő csapat energiáit ne nullázza le, se az otthoni partnerekhez (legyenek azok a támogatók vagy a nézők) fűződő viszonyt ne lazítsa meg túlságosan. A máshol elért sikerekre való hivatkozás, miközben erősítheti az alkotó presztízsét, el is idegenítheti hazai környezetétől, s ez által sérülékennyé teheti hosszú távon.

Kitörési lehetőségek

A mobilitás az egyik legdivatosabb trend az előadóművészet elméletben és politikában vizsgálva. Ennek oka, hogy nem csupán az alkotói oldalról elemzik technikáit, akadályait és a benne rejlő lehetőségeket (az áruk és személyek szabad áramlása az EU egyik alapelve), hanem a befogadói oldal szempontjait is figyelembe veszik. Elterjedt nézet, miszerint azok is jogosultak hozzájutni különleges kulturális teljesítményekhez, akik azok forrásvidékétől távol, a művészeti fősodortól elzárva élnek. Mindenki számára esélyt kell biztosítani, hogy megtapasztalja a kortárs előadó-művészet által hordozott üzeneteket, mert ez szolgálja a társadalmi különbségek kiegyenlítését, az integrációt. Továbbá a kultúraközi párbeszéd révén erősíthető a sokszínű európai identitás, amelynek a színészek, táncosok kiváló nagykövetei. Ennek köszönhetően egyre több támogatási program célozza a mobilitás elősegítését, s a fenti érvek hathatós képviselésével, ilyen célra az egyébként megszorításokkal terhes időkben is könnyebb pénzt szerezni.

Összefoglaló kérdések:

1. Mit értünk repertoár, és mit „en suite” színjátszás alatt?
2. Melyek a színházi koprodukció legjellemzőbb formái? Mit értünk a színházi fogalomrendszerben „rezidencia” alatt?
3. Mi jellemzi a közsínházi társulatot mobilizálhatóság szempontjából? Milyen tényezők segítik a mobilizálhatóságot?
4. Melyek a turnézás – mint játsszási-forgalmazási forma – legfontosabb előnyei?

4.6. A működésmód szerint

A repertoárszínházak elterjedése az állami szubvenció széleskörű biztosításának volt köszönhető, 1949 előtt csupán a nemzeti színház rangú intézmények privilégiuma lehetett állandó társulat alkalmazása, és a munkájukat segítő műszaki-adminisztrációs dolgozók

¹²⁹ A közreműködők fellépési díján felül a járulékos költségek (utazás, szállítás, szállás, napidíj, esetleg technikabérleti kiadások, a fordításhoz kapcsolódó terhek, jogdíj) együttesen jóval nagyobb összeget tesznek ki, amit a jegybevétel még részben sem fedez.



sokaságának foglalkoztatása. Ezen csúcsszervezetek legitimitását az egyes közösségek kulturális-nyelvi identitásáért folytatott harca adta, mára azonban ez az emancipációs töltet érezhetően kimerült, s az időközben szektoron belülről és kívülről is jelentős konkurenciát kapott modell mind ádagabb piaci versenyre kényszerül a hasonló szolgáltatásokat nyújtó kulturális termelőkkel.

Működésüket két veszély fenyegeti: az egyik, hogy a fenntartási költségük – a nagyszámú és szakmailag specializált munkaerő valamint az ingatlanüzemeltetés miatt – eredendően magas, és a piaci hatások miatt folyamatosan emelkedik. A másik maga a repertoárszisztema kifulladásában rejlik, aminek kapcsán Dragan Klaic egy tanulmányában¹³⁰ megállapítja, hogy a hagyományos európai művelődés kánonját már nem követő fiatalabb, potenciális nézőgenerációk tömegeit hidegen hagyja „a jól ismert, tekintélyes nevek és bizonyos, óvatossan megválogatott meglepetések és újítások többé-kevésbé kiszámítható keveréke (melyek) a legtöbb színházi műsort hasonlóvá teszi egymáshoz.” A szűkülő állami forrásokért és a radikálisan bővülő kínálatból válogató közönség figyelméért folytatott párhuzamos küzdelem leköti az intézményi színházak energiáit. Műsorukat folyamatos kommercializálással, a tömegmédiában népszerűsített sztárok vendégként történő felléptetésével és gyakran a kényesebb ízlésű nézőknek tett látszólagos gesztusokkal (pl. filmek, bestsellerek színpadi adaptációja, kísérleti zenés műfajok beemelése) teszik eladhatóbbá, miközben továbbra is a társulati létmód primátusára és az igényes repertoár kulturális értékeire hivatkozva védik pozícióikat, nem ritkán a más típusú működések rovására.

A működésmód szerint a másik nagy kategóriába tartozó színházakat összefoglaló néven **befogadó színházaknak** szokás nevezni, ami a turnézáshoz hasonló globális gyűjtőfogalom, és számos, egymástól különböző megvalósulást takar. A saját játszóhellyel nem rendelkező magánszínházi kezdeményezések működése ezen az infrastrukturális bázison valósul meg, ezért léte, kiterjedése, jellege alapvetően meghatározó. Közös bennük, hogy nem alkalmaznak állandó társulatot, így programjuk különböző művészeti kezdeményezések összefűzésével, mozaikszerűen épül fel. Finanszírozási szempontból itthon ezek a helyek

- vagy a VI-os kategóriába tartoznak (döntően a BESZT-nek rövidített befogadó színházak társulása tagjaként,¹³¹)
- vagy állami (Nemzeti Táncszínház) illetve fővárosi fenntartásúak (Thália, Trafó),
- esetleg más közigazgatási egységek működtetik (mint a kerületek művelődési házaikat vagy a Nemzeti Vagyongazdálkodási és Millenáris),
- és ismerünk piaci alapon működő, a szórakoztató-vendéglátó tevékenységük mellett kortárs előadó-művészeti programot is bemutató vállalkozásokat (Belvárosi Színház, Gödör, Szikra).

A társulatos repertoárjátszás hagyománya felől nézve a befogadó színházakat szokás alacsonyabb rendűnek, értékvesztettnek tekinteni, abból a feltételezésből kiindulva, hogy valódi művészi identitás csak e két összetevő (**társulat és repertoár**) együttállása esetén alakulhat ki. S valóban, egy-egy ilyen hely profilját nem az igazgató által preferált műfaj, vagy a tár-

130 A Nemzeti színházak a nemzetállamok elhalásának korában, megjelent a Színház c. folyóirat 2007. februári számában

131 A BESZT-et kilenc, kortárs előadóművészeteket befogadó független hely, illetve produkciós műhely hozta létre 2005 őszén: a Flórián Műhely, a Merlin Nemzetközi Színház, a MU Színház, a Szkéné Színház, a Trafó Kortárs Művészetek Háza, a Tűzraktér, a Városi Színház Kht., a Műhely Alapítvány és a szegedi MASZK Egyesület.



sulat által képviselt stílus határozza meg, hanem az a **funkció**, amit – jó esetben – működése minden mozzanatával betölt. Ezzel is magyarázható, hogy vezetését általában nem művésznek, hanem menedzser képzettségű programszervezők látják el, marketingszemléletű megközelítéssel: azt vizsgálják, milyen szükségletek észlelhetők a piacon, s azokat milyen komplex programstruktúrával lehet kielégíteni úgy, hogy közben a vállalkozás fenntartható maradjon. Ennek köszönhetően a befogadó-színházak egymástól jól megkülönböztethető és önmagukban is heterogén projektként jönnek létre, ezáltal nyitva a tradicionális színház iránt kevésbé érdeklődő, sokféle közönségréteg felé. Gyakran könnyen, a polgári társadalmi beidegződésektől mentesen megközelíthető épületekben működnek, a nemzetközi gyakorlatban leginkább funkciójukat veszített ipari létesítmények elfoglalásával, átalakításával alakulnak ki. Ezek sem a látogatóban, sem a felhasználó művészen nem Thália szentélyének képzetét idézik fel, jóval inkább egy nyitott és változatosan használható közösségi tér érzetét keltik. Tevékenységükben számos szociális, oktatási-nevelési elem is helyet kap, prioritásként kezelik a fiatalokkal, közvetlen környezetükkel és a hátrányos helyzetűekkel való foglalkozást, és hangsúlyt fektetnek a szakmai együttműködésekre, (tovább)képzésekre, nemzetközi kapcsolatokra. Működtetésük a fix költségek alacsony szintje miatt intézményi társaiknál jóval olcsóbb, de még így is jellemzően alulfinanszírozottak, a hiányt kereskedelmi megoldásokkal (bérbeadás, vendéglátás) és intenzív pályázással igyekeznek pótolni.

A befogadó-színházak típusai:

– **inkubátorház:** szerepe elsősorban, hogy infrastrukturális hátteret biztosítson produkciók megvalósulásához, rezidenciaprogramok, próbafolyamatok, tréningek és workshopok, munkabemutatók formájában. Tevékenysége nem a széles nyilvánosságot szolgálja ki, a szakmai körök részére viszont az első lépések megtételéhez nélkülözhetetlen logisztikai-, pénzügyi- és néha menedzsment-támogatást nyújt.¹³²

– **produkciós ház:** társulati maggal vagy anélkül, központi támogatás és erős vízió birtokában a hely részint meghív, és rövid szériákban bemutat társulatokat, részint megbízást ad új művek elkészítésére, amelyeket gyakran szélesebb forgalmazási hálózatba integrál. Az általában redukált műszaki és programszervezői apparátussal működő szervezetek az alkotók számára stratégiai partnerré válnak, hiszen elkészülő munkáik leghatékonyabb forgalmazási felületét jelentik, ahol valódi érték- és érdekközösségen alapuló kooperációk alakulnak ki. Szerencsés esetben ezek egymásra rakódó rétegeiből a hely önmaga branddé tud válni, melyhez alkotók és nézők egyaránt kötődnek.¹³³

– **befogadó színház:** bármely olyan intézmény, amely szabadon kibérelhető, vagy „lábon vesz” előadásokat, vagy egy önálló társulatnak ideiglenes otthont biztosít. Funkciója egyfajta színházi pláza modellnek felel meg, amelyben a fogyasztó (természetesen jól megkülönböztethető termékválaszték mentén) széles kínálatból válogathat. A helyek nyitottsága fontos érték a nyilvánosság és a forgalmazás dinamikájának biztosítása szempontjából, de a terület számára elsősorban mennyiségük és nem (válogatásukban megnyilvánuló) minőségük a meghatározó.¹³⁴

132 Magyarországon ilyen funkciót elsősorban a Flórián Műhely és a Műhely Alapítvány tölt be. A tánc területén hasonló részszolgáltatásokat nyújt a SIN és a Mozdulatművészeti Stúdió.

133 Ezen feltételeknek ma Magyarországon elsősorban a Trafó, a MU, a Sirály és a Merlin Színház felel meg.

134 Klasszikus befogadóhelyként említhető a „pesti Broadway” polgári kínálatát színesítő Thália, a hagyományosan egy meghatározó társulat (jelenleg a Pintér Béláé) mellett egyetemi színjátszókat bemutató Szkéné, és a kvázi foglalt házként, valódi underground projekteknek otthont adó Tűzraktér.



Kitörési pontok

A különböző karakterű és potenciálú helyek közötti **strukturált együttműködés** nagyban elősegítheti az alkotók és csoportok fejlődését, a magánszínházakra jellemző mobilitás kibontakoztatását. Egy Budapest nagyságú városban a befogadóknak nem csupán horizontális platformja képzelhető el, hanem létezik hierarchikus elrendeződésük is, ami tudatosan is alakítható, erősíthető. Miután egyik sem képes önmagában azt a komplex szolgáltatást nyújtani a művészeknek, amit az intézményi színházak a saját társulataiknak, a fejlődni képes és ez által bővülő igényekkel jelentkező csoportok tehetséggondozása csak egy felmenő rendszerben képzelhető el. A belépő szintet – minimál szolgáltatásokkal – szélesíteni kell (ebben az imént felsoroltak mellett pl. a Bakelithez hasonló, külvárosi helyszínek és a szórakozóhelyek mellett működő színpadok is fontos szerepet játszanak). A produkciós és forgalmazási támogatást nyújtó helyek rangja is emelkedő, amiben a bemutatkozási körülmények (technika, közönségszervezés, díjazás) javítása mellett a művészeknek is komoly felelősségük van (ha egy produkciójuk ingyen is látható egy romkocsmában, nem várhatják el, hogy pár héttel később rendes belépőt váltsanak rá, mondjuk a Trafóban).

Míg a fővárosban egyfajta túltermelési válság jelei mutatkoznak, a **vidéki megjelenésben** rejlő lehetőségek szinte kiaknázatlanok. Nehezíti a helyzetet, hogy még nem artikulálódott egy, kifejezetten a kortárs előadó-művészet bemutatására nyitott hálózat (erre talán a most induló Agóra-program nyújt lehetőséget), de a nagyszámú művelődési ház között néhány potenciális partner azért beazonosítható. A közművelődési szféra számára időről-időre célzottan is megjelennek pályázatok a hagyományos profiljukat színesítő programok fogadásának támogatására, ami természetesen nagyban megkönnyíti a bemutatkozást. Nagyobb egyetemek is szerveznek saját előadássorozatot, fesztivált, az ilyen alkalmak a fogékonyabb, értőbb közönség elérésére jelentenek garanciát.

5. A projektszemlélet és vállalkozás menedzsment személyi feltételei – avagy mérnökök és mediátorok

Míg a korábbi (feudális, ipari) társadalmakban a találkozás létrejöttéhez jellemzően nem volt szükség közvetítőre (az alkotói oldal biztosította az üzemmenethez szükséges funkciókat, míg a befogadók nyújtottak anyagi támogatást és állítottak kritikai tükröt), a posztindusztriális korokban mindez alapvetően megváltozott. A két nélkülözhetetlen pólus közé ékelődött, majd esetenként fölé emelkedett a szervező, adminisztráló, egyszóval **menedzser funkció**, amely – a szolgáltatói szektor általános kiterjesztésével összhangban – a hatékony megvalósulásért felelt. Feladata a belső erőforrások optimális kihasználása és a külső környezethez való ideális kapcsolódás megteremtése. Hatóterülete mára olyan szélessé vált – gyakorlatilag felöleli a produkciók előállításának és forgalmazásának minden nem művészi és technikai aspektusát, miközben nem nélkülözheti azok alapos ismeretét –, hogy nem tekinthetünk rá másként, mint önálló, sajátos készségeket és képességeket igénylő szakmára.



A bevezetőben említett vállalati struktúrában dolgozó, az intézményi színházban általában gazdasági igazgatói posztot betöltő szakemberek tevékenysége a fenntartó által előre lefektetett misszió megvalósítását szabályozó jogi környezet miatt kötött pályán halad, mozgásteret a – jellemzően – művész igazgató beosztottjaként körülhatárolt. A vállalati misszió kimondva vagy kimondatlan meghatározza a szervezet jellegét, működésének célját és a rendelkezésre álló eszközöket, amelyeket a menedzser – mintegy *mérnöki* szerepből – koordinál. Elsődlegesen a biztonságot, a hatékonyságot és a sikerességet tartja szem előtt, s eszerint irányítja a jól behatárolt felelősségkörökben tevékenykedő apparátus vertikális rendszerét. Munkáját akkor végzi eredményesen, ha bizonyítani tudja a közpénzek optimális hasznosulását, ami a kiegyensúlyozott gazdálkodásban, a felelős ingatlankezelésben, az egyediséget és elismertséget tükröző látogatottságban valamint a kiegészítő finanszírozások bevonzásában nyilvánul meg.

Míg azelőtt az intézményi létbe kódolt folytonosságot már az is biztosítani tudta, ha a működést semmilyen „balhé” nem terhelte, ma a közönyös politikusok és az ösztönös fogyasztói attitűdöket mutató nézők satujában a színházaknak mind jobban bizonyítani kell sikerességüket. Ennek érdekében a menedzsment a projektszemlélet eszköztára felé fordul, s nem csupán az új bemutatókat kezeli projektként (melynek előállítását és piacra kerülését alkalmanként produkciós vezető irányítja), hanem a műsor tematizálásával, egyéb társzművészeti események rendszeres befogadásával, fiataloknak vagy helyieknek szóló kísérőprogramok megvalósításával tágítja a megszokott kereteket. A magyarországihoz hasonló német állami színházi struktúrában mára az intézmények már olyan nyitottak és átjárhatóak lettek, hogy csupán méretük és az abból következő kockázatvállalási hajlam különbözteti meg őket az ott „szabad színpadoknak” nevezett magánszínházaktól.

A német művész magánszínházak példáján jól követhető, miként vezetett ugyanezen sikerkritériumok alkalmazása a civil szakmai terület menedzsment kapacitásainak megerősödéséhez. Az egyediség, a program koherenciája, a szakmai elismertség, a társadalmi hatás (ideértve a látogatottságot), valamint a gazdálkodás minősége alkotta pályázati szempontrendszeren keresztül az intézmény-jellegű szemlélet befolyása nőtt, s vezetett évek alatt, akár a nagyokkal is konkurálni képes, vagy nekik megbízhatóan beszállítani tudó szervezetek megszületéséhez. Működési tapasztalatuk, amely röviden a „*bogyan éljünk túl kevesebb pénzből?*” és a „*bogyan érjünk el új nézőket?*” kérdésekre adott receptként foglalható össze, értékes tapasztalattal szolgál a megszorításokkal és a közönség előregedésével szembesülő intézményrendszer számára.

A magánszínházi területen a menedzser munkája a rendelkezésre álló eszközök optimális beosztása mellett a gondjaira bízott szervezet hatékony integrálása a kulturális élet összetett és állandóan változó közegebe. Tudatában kell lennie a kihívásnak, miszerint ha a projekt (legyen az egy előadás, egy évad vagy bármilyen művészeti akció) nem tapad meg a kiválasztott piaci szegmensben, akkor – megtartó, külső keret híján – nem is fog tudni létezni. Szerepe emiatt leginkább a **mediátoréra** hasonlít, ő közvetít az eredeti alkotói szándék, a megvalósulást lehetővé tevő



partnerek és a megszólítandó közönség között. Mozgásiránya főként horizontális, a hálózati lét adta lehetőségeket kihasználva, a kapcsolatrendszereket folyamatosan szöve hoz létre alkalmi koalíciókat a sokszínű érintett kör tagjai között. Munkája felöleli a koherens, ezért előre tervezendő alkotási folyamat időben szakaszolható, egymásra épülő fázisait is.

fázis	kliensek
Létrehozás	alkotók, finanszírozók
Bemutató	befogadó hely, nyilvánosság
Forgalmazás	közönség, további befogadók

A mű jellegét az határozza meg, hogy melyik fázis kliensei gyakorolják elkészülésére a döntő hatást. A menedzser felelőssége abban áll, hogy egy pillanatig se tévessze szem elől, hogy a művész megbízásából jár el. Az egyes kliens köröket szintén a közvetítésben érdekelt szakemberek (azaz mediátorok) képviselik, a velük való együttműködés a siker záloga.

fázis	kliensek	képviselői
Létrehozás	alkotók finanszírozók	menedzser társproducer, adományozó, szponzor
Bemutató	befogadóhely nyilvánosság	prezenter kritikus, (szak)újságíró
Forgalmazás	közönség további befogadók	prezenter, ügynök

Amint a táblázatban látható, csak a közönségnek nincsen megtestesített képviselője, így a vele való hatékony kapcsolatfelvétel az összes többi szereplő közös feladata. Az alkotói szándékot közvetítő menedzser ügyel arra, hogy mediációja során olyan tér jöhessen létre, ahol a közönségnek kedve lesz részt venni a felkínált kalandban. A szórakoztató produkciók ezt általában a már ismert és kedvelt élmények felidézésével, azokra ráerősítve érik el; míg a kísérleti előadásra az jellemző, hogy a nézőket úgy igyekszik ismeretlen, új tapasztalattal szembesíteni, hogy azt ne idegenként utasítsák el, hanem képessé váljanak a saját kultúrájukból, történeteikből, tudásaikból és készségeikből fakadó párbeszédre.

A nem konvencionális szándék a hagyományostól eltérő (nem színházi) közegekben érvényesülhet a legjobban, ennek tudható be, hogy a magánszínházi csoportok könnyen és szívesen terjesztik ki munkájukat a rendszeren köz- vagy közösségi térként funkcionáló helyszínekre (például utca, fesztiválok, iskola). A választásban az is közrejátszik, hogy az így megszólítható közönség (a járókelőktől a családokon át a diákokig) általában nyitottan, kedvezően reagál a szokatlan gesztusra.

Befejezésül megemlítjük, hogy a közvetítő munkát nem csak egyének, de szervezetek is végezhetik. A színházi területen Magyarországon ennek még nincsen elterjedt gyakorlata, a kis számú működő szervezet (amelyek formailag szintén mind a magánvállalkozások mezőnyét erősítik) egyéni profillal rendelkezik, tevékenységük se össze nem hasonlítható, se általános következtetések levonására nem alkalmas egyelőre. Ugyanakkor az általuk ajánlott szolgáltatások



íránt megnyilvánuló igény, az elért eredményeket övező érdeklődés és bizalom mind arra enged következtetni, hogy a közeljövőben joggal számíthatunk a hasonló kezdeményezések megsokszorozódására. Ha ez így lesz, akkor remélhetőleg már nem sokat kell várni a – hazai környezetben – újszerűnek számító formációk rendszerszerű feltérképezésére és elemzésére.

Klasszikus ügynökségként, ügyfelei (színészek, rendezők, szerzők és tervezők) hatékony érdekképviselőt vállalt a 2000-es évek elején alakult **Kék Művészügynökség**. A jelenleg mintegy hetven művész számára megbízásaik, médiaszerepléseik és esetleges marketingfelkéréseik kapcsán teljes jogi- és pénzügyi háttérrel biztosító cég újabban castingokat is szervez, továbbá saját produkciónkat hoz létre és forgalmaz, azzal a céllal, hogy művészeit „minél szélesebb körben (ittthon és külföldön) megismerjék, és hogy számukra is érdekes, motiváló produkciónban vegyenek részt”.

Az **Orlai Produkciós Iroda** szintén egy művész (Eszenyi Enikő) képviselőjével és önálló estjeinek támogatásával kezdte működését mintegy tíz esztendővel ezelőtt. 2006 óta a sikeres vállalkozó és színházbarát Orlai Tibor immár húsznál is több előadást jegyez producerként, melyeket a „minőségi szórakoztató” kategóriába sorol. Egyfajta tömegigényt kíván kielégíteni úgy, hogy nem vesz igénybe állami támogatást, a sikeres előadásokból származó pénzt pedig felhasználja kockázatosabb, szűkebb közönségnek szóló produkción létrehozására, amelyekkel szakmai sikereket ér el, s a kísérletező színházak terepének számító Trafóban vagy külföldi fesztiválokon is meg tud jelenni. A klasszikus magánszínházi recept szerint könnyen építhető és utaztatható, néhány szereplős, híres művészeket felléptető darabokból áll a repertoárja, amelyet intenzíven forgalmaz a hasonló színvonalról már elszokott vidéki művelődési házakban. Legutóbbi újítása húzása szintén a Broadway modellre képezi le: a Budapest központjában található Belvárosi Színház elegáns enteriőrjében (ahol a kamara méretű színpadhoz hatalmas nézőtér tartozik) kínálja sorozatban – intenzív reklámkampánnyal támogatva – nívós bulvár előadásait – ahogy mondani szokták parádés szereposztásban.

A **FÜGE** (Függetlenül Együtt) közhasznú egyesületi formában lát el egyfajta ernyőszervezeti funkciót elsősorban független színházi műhelyek, alkotók számára. Bár hivatalosan 2006-ban alakult, valódi feladatára az előadó-művészeti törvény hatálybalépése (2009) óta talált rá, amikor kiderült, hogy az új jogszabályi környezet, az előírt adminisztrációs és menedzsment feladatok felkészületlenül érik a terület alkotóit. Ezen a helyzeten igyekszik javítani konkrét tanácsadással, szakmai fórumok és szemináriumok megtartásával, a szervezési háttér munka racionalizálásával. Ez utóbbi jegyében komoly szerepet vállal több társulat képviselőjében, produkciónak megvalósításában, részt vesz fesztiválok létrehozásában, közös marketing- és közönség szervezői akciók lebonyolításában, valamint pályázatok meg- és kiírásában. A terület kollektív képviselőjének sikerét jelzi vissza, hogy a MasterCard a FÜGÉ-n keresztül, koncentráltan támogatja a független színházi szektort. Az ernyőszervezet által kezelt évi 25.000 eurós támogatásból 2010-ben nyolc alkotó és társulat illetve egy fesztivál részesült.



Összefoglaló kérdések:

1. Melyek a befogadó színházak főbb jellemzői? Magyarországon milyen típusai léteznek? Mondjon mindegyikre egy-egy példát!
2. Jellemezze a magánszínházi szférában működő menedzser munkáját, fő feladatait! Nevezzen meg néhány hazai példát!

Ajánlott irodalom:

- Daubner – Horváth – Petró: *Kultúra-gazdaságtani tanulmányok*. Aula Kiadó, Budapest, 2002
- Színházi jelenlét – színházi jövőkép*, Tanulmányok a mai magyar színház helyzetéről, NKA kutatások 1., Szerk.: Tompa Andrea Országos Színháztörténeti Múzeum és Intézet, Budapest, 2005
- Színház és szociológia határán*, Szerk.: Demcsák Katalin és Imre Zoltán, Kijarat Kiadó, Budapest, 2005
- Robert Lacombe: *Európai modellek* – kivonatosan in *Ellenfény* 2007/2-3.
- Juhász Sándor – Kalmár Péter: *Mr. Producer* OperocK Kiadó, Budapest, 1993
- Dr. Venczel Sándor: *Pályópótszék I., Hat előadás a mai magyar színházgazdaságról* Média+Print Kiadó, Budapest, 1994
- Dr. Venczel Sándor: *Pályópótszék II., Újabb öt előadás a mai magyar színházgazdaságról* Média+Print Kiadó, Budapest, 1999
- Dragan Klaic: *Mobility of Imagination*, CEU, Budapest, 2007
- Fenn Gordon: *The Touring Manual: a guide to touring the performing arts in New Zealand*, Creative New Zealand, 2007
- Guy Cools: *International co-production and touring*, www.ietm.org, 2004
- Benedek Mariann: *A kultúra finanszírozásának nemzetközi tapasztalatai* in Antalóczy-Füstös-Hankiss: */Vész/jelzések a kultúráról* No1., MTA-PTI, Budapest, 2009
- Kovács Györgyi-Márta István: *Az előadó-művészeti törvény megszületésének körülményei, megvalósításának tapasztalatai* in Antalóczy-Füstös-Hankiss: */Vész/jelzések a kultúráról* No1., MTA-PTI, Budapest, 2009
- Benedek Mariann: *A kulturális fogyasztás budapesti szinterei* in Antalóczy-Füstös-Hankiss: *Mire jó a kultúra?* No2., Magna produkció, Budapest, 2010

Gáspár Máté



8.3. A KORTÁRS ELŐADÓMŰVÉSZETI INTÉZMÉNY MŰKÖDÉSÉNEK JELLEMZŐI

1. A kortárs művészeti termék főbb jellemzői

Ha a művészettörténeti előzményeken végigtekintünk, akkor a kortárs művészeti termék általános jellemzőit könnyű összefoglalni, és megfogalmazhatjuk, hogy milyen speciális szempontoknak kell érvényesülniük a kortárs előadóművészeti intézmény működésében.

A kortárs művek jellemzője, hogy problémákra, újításokra épül, kilép az elfogadott kánonból. Bátor felvetéseivel nézőinek kérdéseket vet föl, a passzív néző és alkotás közötti kapcsolatot élő, aktív viszonyvá alakítja. Minden kortárművészeti intézmény alapvető kiindulási pontja egyéni művészi profiljának tudatos felvállalása, aminek velejárója, hogy kérdésfelvetései gyakran merőben eltérnek a tipikus nézői elvárásoktól. Hangsúlyos feladatuk a nézők között felkutatni mindazokat, akikben nyitottság van e terület kihívásai iránt, és ezeket a szimpatizánsokat tudatosabb, hozzáértőbb befogadóvá formálni, nevelni. Kapcsolatukat a folyamatos szellemi tréning jellemzi, a felkészülés újabb és újabb gondolatok értelmezésére, ahol a néző egyre tudatosabban reagál. Ezen innovatív szellemiség jellemzője a különböző művészeti ágak állandó keveredése és fúziója. Ez az állandóan változó tartalom és forma csak fokozza azt az igényt, hogy az intézmény párbeszéde intenzív legyen nézőivel, segítsen a feldolgozás intenzitásában.

Mindennek értelmében, ha összevetjük a kortárs művészeti intézményeket a szórakoztató és a kanonizált művészetekével, azt látjuk, hogy esetükben alapvető követelmény egy meglehetősen speciális, összetett szakmai munka megvalósítása, ami bizony komoly plusz feladatot ró a szervezet egészére.

Ha végiggondoljuk a fentieket, rá kell jönnünk, hogy a kortárs művészeti intézmény alapvetően egy speciális oktatási intézmény, ahol új, váratlan, rezonanciát kiváltó impulzusok érik az embert. Egyediségét a művészi produktumok bemutatását végigkísérő sajátos munkában ragadom meg, amely a kortárművészeti intézményt határozottan elkülöníti a többi kulturális intézménytől. Ez az elkülönülés ugyanakkor megnehezíti helyzetét, mert állandóan meg kell küzdenie az őt körülölelő értetlenséggel, elítélő bírálatokkal.

2. Az intézmény, mint közvetítő közeg

A kortárs előadóművészetben a produkció legjellemzőbb megjelenési formája és közvetítője az intézmény. Az intézményeket azért hozták létre, hogy a művészek munkájához hátteret biztosítsanak. A megkülönböztetés egyik lehetséges módja szerint az intézmények egy részének elsődleges feladata az alkotás összekapcsolása a közönséggel (színház), míg vannak szervezetek, amelyek az alkotás folyamatában kapnak elsődlegesen szerepet, rejtetten maradván a publikum számára (műhely). Ezúttal eltekintünk az utóbbitól, hiszen ez a típus még alig létezik Magyarországon.



Amennyiben több intézmény is létezik egymás mellett, akkor magától értetődően, profiljuk és nagyságuk szerint differenciálódnak. Minél fejlettebb egy adott intézményi szervezet, annál több szintje és eleme van. A tagoltabb intézményi rendszer intenzívebb kapcsolatot és több lehetőséget biztosít a művészeknek, nem beszélve a nagyobb rendszer biztonságának előnyeiről.

3. A legfőbb kortárművészeti intézményi jellemzők

A Magyarországon található kortárművészeti intézmények a nemzetközi gyakorlattal egyezően non-profit szervezetek, döntően alapítványi, egyesületi formában működnek. Non-profit kft-ként egyedül a Trafó - Kortárs Művészetek Háza üzemel hazánkban.

A hazai szervezetek jellemzően a helyi önkormányzatoktól bérlik ingatlanjaikat. Fenntartásukhoz szükségést pénzt pályázatokból biztosítják. Ezeket a pályázatokat évente bírálják el, ami munkájuk tervezhetőségét megalapozza.

A magánszféra anyagi hozzájárulása e területhez jelentéktelen, ami gyengíti az intézmények lehetőségeit, fokozza politikai kiszolgáltatottságukat.

Az intézmények többsége természetesen Budapestre koncentrálódik, hiszen itt van a legnagyobb felvevő piacuk, értő közönségük. A művészet tekintetében az egész világra jellemző ez a főváros centrikusság, amiből azt az általános törvényszerűséget vonhatjuk le, hogy a kortárs művészet elsődlegesen nagyvárosokban létezik, azaz tipikus metropolisz kultúra. Ebből fakad a következő megállapítás is, miszerint a nemzetközileg jelentős produkciók lényegi forgalmazása közöttük zajlik. Minél nagyobb egy város, annál kiterjedtebb befogadói réteget tudhat magáénak. A nagy felvevőpiac sokkal kifinomultabb művészi közösséget tud eltartani. A kiterjedt közösség nagyobb intézményi rendszerre támaszkodhat, mert több a feladat. Minél nagyobb a rendszer, annál nagyobb a presztízse is.

Jelenleg a Trafó ennek a hazai civil kulturális szférának a tetején áll, mert a jelentős költségvetési támogatás komoly rangot ad neki, és kiemeli a pályázati kiszolgáltatottságból. A Trafó Budapest Főváros Önkormányzatának közgyűlése által megalapított színház – az előadóművészeti törvénynek megfelelően II. kategóriába regisztrált – kiemelt hasznú non-profit intézmény. Befogadó hely, ami azt jelenti, társulata nincs, művészeti költségvetését külső alkotások bemutatására költi.

Társulatnélkülisége erősen elkülöníti a repertoárra épülő színházi struktúrától, finanszírozása elemeli a független szférától is. A Trafó tulajdonképpen egy átjáró a független művész világ és a repertoár színházak között.

Összefoglaló kérdések:

1. Sorolja fel pár kortárs művészeti „termék” nébány specifikumát!
2. Mi az összefüggés a kortárs művészet és a városi populáció között?



4. A fizikai környezet – a kortárs előadóművészeti épület természetrajza

Ahogy azt már megállapítottuk, a XX. századi kortárs előadóművészet a múltat megkérdőjelező, a szüleik világát megtagadó fiatal generáció új látásmódja volt. Egy sor dolgon átlépett, ami korábban természetesnek és magától értetődőnek tűnt. Kereste a szabadságot minden értelemben, szemben a fullasztó múltat idéző világgal. Ehhez új reprezentációs terek is kellettek, hiszen a múlt értékeivel való szakításnak a művek bemutatásában is ki kellett fejeződniük.

Hogy ez miképpen fejeződik ki, azt egyszerűen megragadhatjuk, ha egy klasszikus teátrumot, az Operettszínházat és egy kortárs befogadó helyet, a Trafót, összehasonlítunk.

Az Operettszínházat 1894-ben Heller és Fellner, két neves osztrák építész építette színház céljára. A Trafót 1908-ban építették, funkciója áramátalakító üzem volt.

Ha belépünk a két épületbe, azonnal érzékeljük a szembeszökő különbséget. Az Operett fényűző, gyönyörűen dekorált, kényelmes polgári világot tükröz. Aki ide belép, úgy érzi a kinti világtól leváló mesepalotába tér be, ahol nem a valóságba, hanem az álmok világába ért. Ha nincs szépen öltözve, kényelmetlenül érzi magát a vendég. Ha pedig jól öltözött, felfigyelnek rá, esetleg pozitív megkülönböztetést érez. Ki tud lépni a sokszor fojtogató hétköznapi valóságból, egy magasabb presztízsű valakivé válhat. Azaz, egy valóságos álom részese. A széles folyosókhoz tágas ruhatár járul, a pompát pedig fokozza a színház hatalmas és gazdagon dekorált belső tere. Nagy csillár, exkluzív balkonok és kényelmes székek várnak a nézőre. A színpadot hatalmas, szemet gyönyörködtető függöny választja el a közönségtől. Attól a színpadtól, amely aztán felelős a felhőtlen szórakoztatásért. Ha esetleg valaki mégis unatkozik, a műsor alatt figyelme elkalandozhat a belső dekoráción, mert szándékosan sosincs vaksötét. Akit ez sem elégít ki, kényelmes székében vígan álomba is merülhet. Azaz a színház minden elemével arra ad módot, hogy nézője kényelmét és kellemes érzetét kiváltsa, összhangban a színpadon látottakkal. Természetesen a színpadon a jól ismert sztárok jelennek meg, és gyakran jól ismert klasszikusok csendülnek föl. A büfé a szünetben gyors kiszolgálást kínál, szép és tágas. A jegyszédők elegáns formaruhában állnak rendelkezésre. Persze mindezt sokat is kell fizetni a jegypénztárban.

Most nézzük a Trafót. A múlt század elején épült elektromos transzformátor háznak. Belépéskor látjuk, hogy kis közönségforgalmi terekkel rendelkezik. Puritán, nincs benne sok dekoráció, inkább megőrizte ipari egyszerűségét. Nincs benne semmi luxus, erősen érvényesül a terek funkcionalizmusa. A ruhatár kicsi, de a látogatók nagy része nem is tartja fontosnak, hogy külön felöltözzön az eseményre. Sokuk közben tartja kabátját. Hiszen az életéről, a környező világról szól az, ami itt várja. Mindenki önmaga. A ruhák némelyike inkább a látogató zsánerét hangsúlyozza, és nem szolgál semmiféle felülemelkedést. A közönség civil, nem ünnepélyes, ellenben sokszínűbb. A büfé itt szerény és kicsi. Ha beérünk a nagyterembe, nincsenek díszítések, sőt függöny sincs. Látni lehet a technikusokat és a technikát, mivel azt semmi nem takarja. A színpad egy nagy üres fekete doboz. Míg az Operettben a színpad elemelt a nézőktől, addig a Trafóban a közönség van megemelve. A néző mindent jól lát, sőt a magas széksorokból a térbeli kompozíció könnyen nyomon követhető. Belelát még a mű veséjébe is. A székek kényelmetlenek. De a darabok rövidek, azaz kimondva-kimondatlanul a figyelemre összponto-



sít a tér a Trafóban. Itt a mű az úr. Ha nem jó a darab, akkor a néző nem igen kap semmilyen segítséget. Unatkozik, de nagyon. Itt valódi kockázat van. Az alkotó megköveteli a nézőtől a kapcsolatépítés feltételeinek maximalizálását, de ennek ára a teljes lecsupaszítotttság. Ellenben teljesen szabad a tér, azaz technikailag maximálisan manipulálható a színpad, ami az Operettben sokszor nem könnyen valósítható meg. Az előadás végén a művészek a nézőkkel együtt fogyasztanak és beszélgetnek a büfében, ellenben az Operettel, ahol a színpad mögött a művészeknek külön büfé jár. A személyzet közvetlen és fiatalos, Trafós pólóban, az intézmény brandjét támogatva.

Végül nézzük meg a két intézmény elhelyezkedését. Az Operett belvárosi, több színház társaságában üzemel, a hagyományos színháznegyed szép környezetében. Könnyen megközelíthető, és régóta integrálódott a városi szövetbe. Míg a Trafó a Nagykörúton túl, kissé távol a belvárostól, az egykori ipari kerületben található. Ma a kerület feljebb kapaszkodott, tipikus alvó kerület, ahol lakóinak még szerények a kulturális igényei.

Ha összevetjük a két fizikai valóságot, látjuk, hogy mindegyik nagyon tudatosan lett megépítve. Minden elemében képviseli a létrehozásának szándékát. Stílusuk más-más célt szolgál, és a benne folyó művészi munkával harmonikus egységben van. Ahogy mondják, a tartalom és forma valóban összefügg. Ha összehasonlítunk egy 100 évvel ezelőtt épített múzeumot egy maival, akkor ott is jól kitapintható a változások közötti összefüggés.

Összefoglaló kérdések:

Miért és miképpen formálja a profil az épületet?

5. A humán erő – az intézményi működés négy alappillére

Minden intézmény működése belső szervezetén keresztül valósul meg. Lényegében egy élő organizmus, ami szervesen kapcsolódik környezetéhez, folyamatosan reagál annak változásaira, együtt lélegzik vele. Esetünkben alapkövetelmény ez: hiszen a ház korszerű gondolatok és a jelen kérdéseinek bemutatásáért felelős, ezért alapították meg és hozták létre. Feladata a közönség befogadói attitűdjének frissítése és aktivizálása, aminek a két legmeghatározóbb eleme a művészeti program és a szervezet személyzeti munkájának minősége.

Az intézmény szervezete döntően három, feladatuk alapján egymástól jól elkülönülő egységből áll. A láthatatlan kiegészítő, a szakmai és a marketing csoportból. Munkájuk irányítása, összerendezése és ellenőrzése a felettük álló menedzsment feladata.

5.1. Első egység: menedzsment, az egyensúlyozó művészek

Egy intézmény sikeressége azon áll vagy bukik, hogy milyen terveket tűznek maguk elé és miképpen valósítják meg azokat. A vezetés a működést biztosító csoportok irányítását és azok állandó összehangolását végzi. Hétről hétre áttekinti és az intézmény teljes működését, és stratégiai döntéseket hoznak.



Minél nagyobb egy intézmény, annál hierarchikusabb, mert a feladatok megosztása elengedhetetlen. Viszont, minél kevésbé hierarchikus az intézmény, annál inkább megfelel a kortárs művészet adaptív, demokratikus attitűdjének. Merev, hierarchiára épülő intézmény nehezen egyeztethető össze e közeg szellemiségével, ezért tapasztalatom szerint a legmegfelelőbb egy optimálisan minimalizált struktúrájú, rugalmas, de határozott irányítást felmutató működés.

A jó menedzsment határozottan törekszik minimálisan tagolt irányításra, rugalmas belső működési szerkezet fenntartására, ahol mindenki munkaköre pontosan megfogalmazott, de ugyanakkor a vezetés biztosítja az intenzív együttműködés kereteit az egyes munkatársak, és egységek között.

A szervezet akkor jó, ha a munkatársak feladatainak kialakításakor az egyéniség kellő figyelmet kap. Ugyanakkor fontos kialakítani feltételeit, hogy adott esetekben képesek legyenek egymással összedolgozni, egymásnak besegíteni. Ennek szellemében a vezetésnek már a munkatársak kiválasztásakor, valamint foglalkoztatásuk során, mindvégig ügyelnie kell a feladatok, a belső motivációk és ambíciók egyensúlyban tartására.

Mint ahogyan már korábban rámutattunk, a kortárs kultúra kreatív és hozzáértő táálás mellett képes kifejteni hatását, megtalálni közegét. Az elmúlt évtizedek tendenciája, hogy ennek kivitelezése egyre összetettebb munka, és mind intenzívebben kell változtatni a közönség megszólításának módszereit! Az új módszerek kidolgozása, értékelése és adaptálása ma már szinte havi feladattá vált, ami magasan kvalifikált munkaerő foglalkoztatását követeli meg. Az örökké változó feladatok tengerében különösen hangsúlyos kérdéssé válik a munkatársak motiváltsága, önállóságuk a problémák megoldásában, mert könnyen ki-fulladásnak vagy kiégnek a feladatok sokaságában. Ennek elkerülése érdekében a vezetésnek folyamatos monitoroznia kell a munkát e gondok megelőzése és kezelése érdekében, és gyakran be kell avatkozni, segíteni vagy éppen szortírozni a feladatok sorából. A szelektálásnak a hatékonyságra és a fókuszaltságra kell törekednie, de a motiváltság megőrzésére. Ez sok munkát és figyelmet követel meg a vezetéstől.

A menedzsment a fentiek értelmében nagyon összetett, mert a munkafolyamatok személyenkénti, csoportok közötti egymáshoz rendelése, folyamatos értékelése és ellenőrzése, valamint a munkaerő állomány karbantartása feladata.

5.1.1. A munkatársi és vezetői kapcsolat

A munkafeladatok meghatározása a feladatok mennyiségétől és azok logikus csoportosítástól függ. De mivel nincs olyan ideális munkatárs, aki pontosan illeszkedik egy adott munkakörbe, a feladatokat állandóan újra kell szabni, átrendezni.

Valahányszor új munkatársat vesznek fel, vagy új feladatok születnek, elkerülhetetlen az összes munkafázis átgondolása. Ahol a munkatársak tényleges szabadságot és önállóságot kapnak, ott a jobbak gyakran hamar távoznak, szakmai fejlődésük érdekében. Noha mindez egy jó szervezetnek gyengülést jelent, ugyanakkor lehetőséget nyújt a személyi állomány állandó mozgásban tartására, a szervezetet megújulásra és dinamizálásra.

A változások során mindvégig törekedni kell a munkatársak megfelelő kvalifikáltságára, de arra is, hogy jó végrehajtók is legyenek. A hatékony feladatmegoldás és a nívós szakmai ismeretek egyensúlyát sosem szabad szem elől tévesztetni. Ennek megvalósítása a mindenkori vezetés feladata.



Ez gyakran hálátlan és kényelmetlen feladat, mert konfliktusok szülője, viszont nem megkerülhető.

Ha az alkalmazott nagy önállóságot kap, az egyben azzal is jár, hogy felelősséggel tartozik munkájáért. A vezető ugyanakkor felelős mindenki munkájáért, ezért kötelessége a munkatársak folyamatos monitorozása. Az ellenőrzés és a monitorozás tudatos, a hiányságokat feltáró alkalmazása az esetek többségében megérteti a munkatárssal a bírálatának okát. Amennyiben az értékelés megalapozott és azt sikerült közösen feldolgozni, akkor valószínűleg mindent meg fog tenni a korrigálás érdekében. De gyakran a menedzsmentnek ebben segítenie kell. Ha a munkatárs mégsem hajlandó erre, akkor döntésének konzekvenciáját tényekkel alátámasztva a vezetésnek el kell fogadtatnia vele. Ez a módszer jó alkalmat ad a változások, új elképzelések bevezetésére, az egyes munkakörök finom újrachangolására, átszabására.

Mindez azt is jelenti, hogy az egyes munkaköri leírásokon nem csak a külső környezet változásai miatt érdemes változtatni, hanem a csapat belső dinamikája miatt, a valódi kreativitás és a mechanikus feladat megoldás közötti egyensúly megőrzése érdekében is.

5.1.2. A csoportok közötti harmonizáció

Egy másik fontos egyensúlyi állapotra is szükséges felhívni a figyelmet – a külső környezet és az intézmény kapcsolatára. A három egységének aktuális mérete, egymáshoz rendelt viszonya a környezeti kihívásokra adott vezetői válaszokat tükrözi. Az egyes csoportok jelentősége, nagysága a költségvetési számok kialakításában is nyomon követhetőek. Csak néhány összefüggés:

Minél nagyobb a kulturális kínálat, a fogyasztó szemében annál inkább termékként kezd viselkedni a produkció, mert a fogyasztó összehasonlítja az egyiket a másikkal. A művészet elkerülhetetlenül áruformát ölt. A piaci mechanizmusok megerősödése a marketing felértékelődéséhez vezet, mindinkább piaci eszközöket kell alkalmazni és ez több embert is kíván. Minél kiélezettebb a verseny, annál összetettebb stratégia válik szükségessé, míg ahol fejletlen a piac, ott minimális investációval is nagyon komoly eredményeket lehet elérni.

Fontos összefüggés van a marketing és a szakmai csoport között is. Kettejük nagysága és költségvetési aránya a jó működés egyik kulcsa. Hogy mennyit kell költeni rá, és mennyire szabad hallgatni szakmai kérdésekben, állandó viták alapja. Ha sokba kerül a produkció, de a hozzá rendelt marketing eszközök nagysága és eszközparkja nem elégséges, akkor a közönség hiány kudarca realitás.

Azt is gyakran lehet tapasztalni egyes intézményeknél, hogy a szakmai egység tagjai olyan nagy szerepet kapnak a bürokratikus munkavégzésben, hogy nem képesek magas szintű szakmai munkát folytatni. Ez akkor tipikus, ha az intézmény támogatása már túl alacsony, és eléri azt a kritikus szintet, amikor a szükséges forrásokat túlfeszített pályázással próbálják pótolni. A sikerek ilyenkor csak egy darabig jönnek, mert a túlterheltség a szakmai munka minőségében érzékelhetővé válik, így a problémák csak tovább mélyülnek. A vezetésnek pontosan kell éreznie, mikor jött el az idő a csoportok közötti optimális arányok összehangolására a kreatív és a szakmai munka megőrzése érdekében.



5.2. Második csoport: a láthatatlan kiszolgálók

A néző számára az intézmény láthatatlan része, olyan, mint a test számára az izomzat. Idetartozik több egység: a gazdasági osztály, karbantartói és technikai személyzet, illetve a rendészet. A dolgozók e körének feladata optimális háttérrel biztosítani a szakmai csoport munkájához és a nézők fogadásához, valamint nagyon fontos feladat hárul rájuk a művészek és az intézmény közötti munkafolyamatok alakításában.

Fontos a gazdasági osztály munkájáról külön szót emelni, hiszen első számú kötelessége a szakmai stáb tehermentesítése az adminisztrációs munkától. Mindezt annak érdekében, hogy a szakmai csapat minél több időt tudjon fordítani az érdemi munkára. Ezen egység alapvető feladata az intézményi prioritások mentén dolgozni. A prioritások között pedig a szakmai szempontok teljesítése lehet az első és semmi más. Hogy miképpen zajlik az intézményi szakmai munka, és milyen manőverezési képességgel rendelkezik, az nagyban függ a gazdasági ügyek menetétől.

A hazai gyakorlatban gyakran tapasztalhatjuk a gazdasági szempontok eltúlzott jelentőségét. Egyes intézményekben annyira dominál, hogy teljesen háttérbe szorítja az alapító okiratban megfogalmazott szakmai munkát. A gazdasági és adminisztrációs munkát egyszerűen, átláthatóan és a lehető legkevésbé időrabló módon ésszerű megszervezni.

5.3. Harmadik csoport: a szakmai csapat, a csendes motor

A szakmai csoport az intézmény szakmai munkájáért felelős, amit a marketing csoport felolgoz, és amit csábítóan próbál tálalni a városlakóknak. A vezetés mellett nagyon meghatározó szerephez jutnak, komoly befolyással bírnak az intézmény egészére és annak megítélésre. Munkájuk lényege az intézményi program összeállítása és lebonyolítása. A program összeállítása hosszú és bonyolult kutatás munka eredménye. Egy kiválasztott projekt akkor kerül be a programba, ha ők esélyt látnak a mű és a közönség között kapcsolatteremtésre. Sok esetben számos feltételnek kell teljesülnie ahhoz, hogy a szakmai csapat pozitívan döntsön egy-egy projekt esetében. Ebben a fázisban kerül a meghatározó szempontok közé a szakmai előkészítő-beavató program végig gondolása, megtervezése. A jól előkészített munka eredményként a néző könnyebben fogadja el a kísérő-kiegészítő eseményeket, mert ezt az idő múlásával a hely természetének fogja tekinteni.

Maga a szakmai kutató munka a hazai és nemzetközi szinten párhuzamosan folyik. Állandóan értékelni kell az információkat, értelmezni a világot, folytonosan kapcsolatokat ápolni a művészvilág tagjaival, legyen az művész, menedzser, színházigazgató vagy újságíró.

A szakmai csoport munkájának másik, kevésbé látványos része a programokkal párhuzamosan futó kísérő-beavató rendezvények előkészítése, lebonyolítása. Az előkészítés egy új szakmai terület ismeretét feltételezi. A nevelő, szemléletformáló kis programok valódi polihisztorok, egyetemi oktatók, művészek, és különböző szakemberek folyamatos felkészítésével és foglalkoztatásával valósul meg. Esetünkben nagy előnyt jelent a társadalomtudományi képzettség és a széles személyi kapcsolati rendszer.



A szakmai csoport összeállításakor sok feltételnek kell érvényesülnie: képzettség, tapasztalat, együttműködés önállóság, szakmai kompetenciák sorozata. Sokrétű tudásuk, gazdag ismeretanyag fokozott kreativitásra és számtalan hasznos asszociációkra ad módot, ami nagy érték. Ez a háttér ruhazza fel a szakmai csoportot, hogy helyzetről-helyzetre, akár hónapról-hónapra bátran válogasson interpretációs technikái között, vagy dolgozzon ki újakat. Tapasztalatunk szerint akkor hatékony e munka, ha egyes elemi szorosan egymásra épülnek, bevonva a közönséget egy közös aktív gondolkodásba. Ennek tartalmi előkészítése a szakmai csoport feladat, de hatékony kidolgozása, valamint kereteinek megteremtése gyakran a marketingesek bevonásával történik.

5.4. Negyedik csoport: marketing – a hangos motor

A marketing az intézmények életében akkor válik jelentőssé, amikor a piaci mechanizmusok megjelennek, de tipikusan akkor, amikor a fogyasztói kereslet és kínálat egyensúlya felborul.

A jó intézmény az egyensúlytalanság érzékelésére reagálva belső szerkezetét átalakítja, újraértelmezi a szakmai stratégiáját a hasznos kompromisszumok érdekében. Sok intézménynél komoly szakmai vitát, önvizsgálatot eredményez egy ilyen helyzet. A megoldás két tipikus szervezeti átalakítást hoz. A marketinget vagy beépítik az intézményi szervezetébe létszámbővítést idézve elő, vagy egy külső céget bíznak meg.

Rendszerint reklám vagy pr cégekhez kihelyezik ezeket a feladatokat (outsourcing). Persze azonnal felmerül az a kérdés, hogy az intézményi cél miképpen kommunikálható hitelesen és érthetően olyan céggel, amely felfogásában messze áll a kortárs művészet kritikai attitűdjétől. E kérdés felvetése, majd gyakorlati bevezetése gyakran okoz intézményi válságot, mert a szakmaiság komoly megnyirbálását látják ebben.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy ez egy nehéz kérdés, és a megoldást mindenkinek magának kell megtalálnia. De egy biztos: a specifikus szakmai munka és a marketing munka finom összehangolása a sikeres működés egyik fontos állomása.

A marketing feladata előkészíteni egy sokkal szélesebb közönségréteget a szakmai munka számára. Amennyiben hozzáértően és hitelesen képes ezt megvalósítani, a speciális beavató, oktatói munka termékeny talajba hullhat, fokozza az intézmény kisugárzását, fenntartói szempontból hatékonyabb, eredményesebb munkát folytat. A marketing stratégia akkor hatékony, és a szakmai program akkor sikeres, ha képesek egymást kiegészíteni. A jó marketing az új közönségrétegek vonzásában érdekelt, elsősorban olyanokban, akiknek ízlése és életvitele a legközelebb áll az intézmény törzsközönségéhez. A szakmai munkának is érdeke ennek értelmében kompromisszumokat tenni, és itt válik különlegesen fontossá az oktató-beavató munka sokoldalú alkalmazása, átgondolt összekapcsolása a marketing eszközökkel. A marketing munka során mindvégig tartania kell magát ahhoz az arany szabályhoz, hogy a közönséget megtéveszteni nem szabad. A csomagolásnak mindig a lehető legpontosabbnak kell lennie, mert amennyiben megtévesztő, az rendszerint csúnyán sül el, és az elégedetlen látogató valószínűleg nem tér vissza.



Összefoglaló kérdések:

Készítse el az intézmény szervezeti balmaz rajzát!

6. Miképpen illeszkedik be a kortárs művészet oktatói, pedagógiai munkája az intézmény gyakorlati munkájába?

Már nyilvánvaló, hogy a művészeti-pedagógiai munkát elsődlegesen a szakmai munkatársak végzik a házon belül. Állandóan fejlesztik, alakítják annak formáját és tartalmát. Sőt, az éves program összeállításában fontos szerkesztő elemül szolgálhat kellő anyagi források esetén. Tárnya a néző bevonása, adaptív készségének fejlesztése, a programok értelmezésének megkönnyítése, felfedése. Konkréten egy olyan viszony megteremtése, ahol a néző egy színes, maga által választott kapcsolatrendszeren keresztül az intézmény társává, rokonává válik.

Fontos, hogy a néző önkéntes választása alapján vegyen részt felajánlott lehetőségekben, azaz esetünkben kifejezetten öntanuló, önfejlesztő folyamatokról van szó. Ezek a kiegészítő tevékenységek ingyenesek, de nem is települhetnek rá a nézőre. Adjunk sokféle eszközt a látogatónak, válassza ki magának a neki legmegfelelőbbet. Az internetes kommunikáció és közösségépítés elterjedésével ennek lehetőségei igen szélesre tárultak. Ezek köszönhetően már egy egész szövetrendszer kiépítésére nyílik mód, ahol rengeteg finom asszociatív és referencia pont kialakítható. E pontok sűrűsége ad sok támpontot a nézőnek az értelmezésben és segítheti őt a bekapcsolódásra, aktivizálódásra.

A mai technológiai eszközök gazdagságával az intézmény sokkal könnyebben tudja egyediségét markánsan és jól értelmezhetően láttatni, mint tizenöt évvel ezelőtt. Ma már képesek vagyunk eljutni a virtuális eszközökkel olyan társadalmi csoportokhoz is, akiket eddig szinte elképzelhetetlen volt artikuláltan megközelíteni. A netes eszközök alkalmazása évről-évre egyre több esélyt ad az intézménynek a fiatal generációk korszerű nyelvezetének beemelésére a kommunikációba, amit ma hiba lenne elhagyni.

Felsorolunk néhány, a Trafó által gyakran használt formát:

- előadásokat megelőző, vagy azt követő közönségtalálkozók,
- előadásokat megelőző, vagy azt követő szakmai beszélgetések,
- tartalmi kommunikáció a honlapon és blogon keresztül,
- közösségi oldalakon ismertetőik elhelyezés,
- speciális vetítések,
- beavató előadások közönségnek, iskolásoknak,
- szakmailag átgondolt játékok alkalmazása,
- kiállításokon speciális tárlatvezetés,
- külföldi szakmai utak szervezése,
- speciális szakmai anyagok nyomtatása.



Összefoglaló kérdések:

Tud-e felsorolni olyan eszközt, amely a fenti listán nem szerepel?

7. Költségvetés – a puskapor

Minden intézmény meghatározó eleme a költségvetés. A költségvetés két részből áll bevételekből és kiadásokból. A költségvetés egy projektált terv, az intézményi stratégia lenyomata. Gyakran tévesen úgy értelmezik, hogy a költségvetés egy zárt, statikus rendszer. Ezzel szemben a támogatás a lehetőségek tára, egy investációs alap. A költségvetés tervezésekor a figyelem arra fordul, hogy mely területre mennyit invesztálunk be a lehető legnagyobb hozam (szakmai és anyagi) reményével, és hogy a tervekhez kellő időben, kellő mennyiségű pénz álljon rendelkezésre (bizalomörzés).

A tervezésben fontos szerep jut a jegybevételén túl az egyéb külső források és bevételek meghatározásának. De míg a jegybevétel meglehetősen biztonsággal tervezhető, addig az egyéb bevételek túlnyomó része (főként pályázati része) meglehetősen sok bizonytalansággal jár.

A megoldás kulcsa, minden nehézség ellenére, a hosszútávú tervezés garanciáinak kialakítása. Ennek megoldására általános recept nincs, de ez az a cél, ahová el kell jutni. Tárgyalni, tervezni csak akkor vagyunk képesek a professzionális művészvilágban, ha képesek vagyunk időhorizontban és biztonságban gondolkodni, nyilatkozni.

Ennek érdekében kezdettől fogva koncentrálni kell a biztonságot szavatoló forgótőke és tartalékalap képzésre. Meglehetősen bonyolult feladat e tartalékkal egyszerre biztosítani likviditást a jelenhez, és biztonságot adni a jövő terveihez. De sajnos, csak ez a stratégia teremti meg a vezetésnek azt a hőn vágyott elismerést és bizalmat, amit a szakmai partnerek és a művészek teljes joggal elvárnának minden intézménytől. Ez az egyetlen stratégia, amely kellő időt biztosít a vezetésnek a szükséges források előteremtéséhez. Ne felejtjük el, a pénzszerzéshez jó terv kell, de kellő idő is, hogy megtaláljuk a hozzá szükséges forrást.

A költségvetés nagysága megszabja a vezetés lehetőségeit, belső szerkezete tükrözi az intézményi stratégiát.

Összefoglaló kérdések:

Mi a hosszútávú tervezés akadálya? Miképpen lehet kikerülni ezeket?

8. Az intézmény, mint világítótorony

A kortárs előadóművészeti intézmények többsége egy vízen hánykolódó hajó, folyton ügyeskedik, hogyan maradjon fenn a víz felszínén, miközben minél több utast szeretne magával vinni. Pedig titokban egy szilárd lábakon álló világítótorony szeretne lenni, amelyet sokan csodálnak, és hasznosságát nem kell állandóan igazolnia. Azaz a jó intézmény célja valódi referenciaponttá válni. Számára létfontosságú finansziális biztonságáról maga gondoskodik, mert amíg a repertoár színház egy meglehetősen zárt egység, egy belső színészi magra koncentrálna, addig a kortárs befogadó hely ezzel szemben nyi-



tott, és sok külső értéket integrál. Napról napra megküzd a művészekkel a mindkettőjük számára elfogadható anyagi kondíciókért, miközben szakmai programját nem téveszti szem elől.

Ma, a globalizáció korában, amikor minden fontos dolgot nemzetközi jelentősége által ítélünk meg, akkor az igazi szakmai siker csakis nemzetközi összefüggésben értelmezhető. Ez az elfogadás hosszú gyakran évtizedes munka eredménye. A siker csaknem konkrétan felmutatható, mert a nemzetközi beágyazottság szinte mérhető. Például mutatja az általa meghívott fontos produkciók száma, a nemzetközi hálózati munkák intenzitása, a hálózati partnerek minősége, vagy a saját készítésű produkciók turnéi.

A fogas kérdés az, vajon milyen munkával lehet a nemzetközi piacra bejutni, megszerezni a szakmai megbecsülést? Ennek több kritériuma van.

Első és legfontosabb a szakmai hozzáértés, mert az együttműködések és az ezekben megfogalmazódó szakmai kockázatok vállalása kezelése ezzel együtt jár.

A másik elemi feltétel, hogy az intézmény a nemzetközi munkáiban és annak viszonyrendszerében folytonosan képes legyen újraértelmezni önmagát, annak érdekében, hogy hozzáértően alkalmazkodni tudjon a nemzetközi követelményekhez, ami az együttműködések feltétele. Az együttműködés önmagában egy állandó adaptív folyamat, ahol azok formája folytonosan változik, és amiben a szakmai kérdések harmonizációja folytonosan zajlik.

Összegezve az intézményi stratégiákat, a következő főbb megállapításokat kell tennünk:

A kortárs művészet szakszerű prezentációja csak oktatói attitűddel végezhető, mert eredendően kevesek művészete.

Állandóan dolgoznia kell a szélesebb társadalmi elfogadottság érdekében.

A kortárs intézmények sajátossága, hogy nemzetközileg értelmezhetőek, aminek praxisa a nemzetközi együttműködések rendszere.

Az intézmény vezetésének kiemelt feladata a munkatársak kreativitásának, hatékonyságának megőrzése és javítása.

Az intézménynek törekednie kell a hazai művészek integrálására a nemzetközi művészeti szcénába, ugyanígy feladata a külföldiek hazai megismertetése is.

Felmerül a kérdés, hogy e határokon átnyúló dialógusokban miért fontos tulajdonképpen részt venni. A válasz nagyon egyszerű. Ebben a szupranacionális térben jelennek meg a korszerű gondolatok, az új víziók, a színvonalas produkciók, fogalmazódnak meg a legfontosabb kérdések, valamint itt történik meg a kiemelkedő produkciók értékelése és forgalmazása. Ez a fontos információk láthatatlan és intenzív sztrádája. Az Európai Unió létrejötte óta az anyagi forrásokhoz jutás meghatározó terepe, mert az európai hálózatok, együttműködések itt szerveződnek meg. Mindezek a gyümölcsök nem élvezhetőek, amíg nem teremődik meg ennek feltétele: a szakmai munka nemzetközi elismertsége, megbecsülése. Az igényes intézmény legfontosabb feladata, hogy ennek a körnek tagja lehessen, és ezekből a javakból részesüljön.

Miképpen legyünk mindenki által észrevehető világítótorony? Hogyan juttathatjuk el erre a szintre szervezetünket, összetett, bonyolult feladat és hosszú munka eredménye. Noha néhány dolgot már említettünk, általános recept még sincs.



Ennek a célnak a megvalósítása elképzelhetetlen különböző nemzetközi szakmai fórumokon való folyamatos részvétel nélkül. Bizonyos rendszerességgel kötelező jelen lenni, látszani és hitelt érdemlően dolgozni ebben a virtuális és valóságos térben. E területre is épp úgy igaz a kapcsolatépítés jelentősége a szakmát meghatározó emberekkel, mint bárhol másutt. Utazni, beszélgetni, információt cserélni és természetesen jó szakmai munkát felmutatni ez mindennek alapja. Előbb vagy utóbb észrevesznek, amennyiben a szakmai munka is igazol. Akkor megfordul a dolog, azaz a lehetőségek kezdik keresni az intézményt, és nem fordítva, az intézmény a lehetőségeket. Ha ez megindul, jó úton járunk.

Szabó György



8.4. A TERVGAZDÁLKODÁSTÓL AZ A38-IG

Egy olyan magánvállalkozás sorozatot kívánunk bemutatni, amely az elmúlt huszonöt év minden jegyét magán hordozza. A szocializmusban indult, de már ott is piaci alapú tevékenységben próbált gondolkodni, majd a társas vállalkozások kezdetekor azonnal piacra lépett, és elindult egy kereszt finanszírozott vállalkozással (Bahia). Az üzleti vállalkozás nyereségéből tartotta fenn a vele azonos név alatt futó kulturális vállalkozást; végül a harmadik évezred kezdetén minden felhalmozott tapasztalatával egy olyan alapvetően kulturális vállalkozást hozott létre, melyben vannak kereskedelmi elemek (vendéglátás, rendezvényszervezés), de nem ezek adják a vállalkozás fő profilját, mondhatni, másodlagos a fontosságuk (A38). Ezen a fejlődési vagy üzleti úton jól nyomon követhetők az elmúlt időszak társadalmi változásai, és példát mutat arra is, hogyan lehetett önállóan, nem alkalmazotti szinten a kultúra tevékeny résztvevőjévé, és kikerülhetetlen formálójává válni. Az itt ismertetett pálya elsősorban a zene világához kötődik, és azon keresztül kapcsolódik egyéb művészeti ágakhoz.

A rendszerváltás előtt a kultúrát még tilos volt áruként kezelni, minden kultúrát érintő dolog állami felügyelet alatt volt. A nyolcvanas évek elején azonban megjelentek az első produkciók, amelyeket nem az állam hívott létre. A magyar underground vagy független művészet a három T-ből a túrt, ill. a tiltott kategóriát kapta. E korszak prominens zenekarai az URH, az Európa Kiadó, az A. E. Bizottság, a Balaton, a Vágtázó Halottkémek és ezek utódai. Mivel a hivatalos politika ezeket a zenekarokat nem támogatta, a produkciók számára infrastruktúrát, fellépési lehetőséget, a rendszertől eltérő megoldásokat kellett találni, illetve biztosítani kellett létezésük hátterét.

1. Rövid intézménytörténet – az A38 elődei

Közgáz, Ikarusz, a Ráday Klub

1982 és '86 között az egyetemi kollégiumi önkormányzaton belül szerveződtek azok a zenei klubok, ahol ezek a zenekarok rendszeres fellépési lehetőséghez jutottak.

A klubok működtetéséhez kellett egy fedőszerv (ez legtöbbször progresszív módon a KISZ vagy valamilyen ifjúsági szervezet volt), amellyel együtt kellett működni.

Ebben az időszakban a zenei klubok körül szinte mindenki ingyen, lelkesedésből dolgozott.

Club 2000

Az első professzionális lépés a nyolcvanas évek közepén történt, amikor üzleti alapon sikerült kibérelni az Almásy téri Szabadidő Központ teljes épületét, hogy az ide szervezett koncertek mellett különféle kulturális tartalommal (kiállítás, filmvetítés, performance stb.) töltsék meg azt. A másik oldalról ugyanakkor egy meglévő kulturális intézmény felismerte végre, hogy az épület bérbe adásával olyan programokhoz juthat, amelynek elérésére saját kapcsolatrendszerén keresztül nem képes, ezért piaci alapon adta bérbe épületét a IX. kerületi KISZ-bizottságon keresztül, így jött létre a Club 2000.



A rendszerváltás előtt a nem hivatalosság mellett még egy erős korláttal kellett számolni: nem kaphatott mindenki útlevelet. Az Országos Rendező Irodán (ORI) keresztül lehetett kiutazási engedélyhez jutni. De ha mindez sikerült is, a kiutazás költségeit állni kellett, tehát ki kellett találni, milyen kiegészítő tevékenységgel lehet finanszírozni ezeket az utakat. A COCOM-listán szereplő termékek behozatalát tiltotta a fejlett országok politikája. A nyugatra utazni tudók – így a kiutazó zenészek jó része is – ezt kihasználva abból éltek, hogy vámoltatták a keresett termékeket, és itthon szereltették össze, illetve értékesítették őket. Ez egyfajta bevételi forrásnak számított akkoriban.

Az 1988. január 1-i dátum óriási fordulatot hozott, minden állampolgár jogosulttá vált a világútlelvel megszerzésére. Ugyanakkor a még transzferábilis rubel elszámlolású repülőjegyekkel fillérekből be lehetett utazni az egész világot.

A magyar kultúra szemszögéből ez a fordulat sok nehézséggel is együtt járt, hisz a magyar művészek ellenzékiességéből fakadó érdekessége nyugaton egy csapásra megszűnt, és hirtelen piaci alapú megmértetésnek kellett megfelelniük. A két német állam egyesülésével megszűnt Nyugat-Berlin, mint szellemi közeg, és tehetséges kelet-németek töltötték ki az addig a keleti blokkból érkezők helyét. A rendszerváltozással megszűnt az emigráció, a disszidens szó kiüresedett. A szórakozás rendszerváltása is bekövetkezett, 1990-ben megnyílt a Tilos az Á, a rendszerváltás időszakának kultikus, liberális szellemiségű underground szórakozóhelye.

Ekkoriban már külföldről is könnyebben utazhattak be produkciók.

Az egész kulturális intézményrendszert újra kellett gondolni, hisz megszűnt a KISZ. 1988-89-90-ben a társasági törvény megalkotásával legálisan elindulhattak a valós vállalkozások a zenekiadás területén is, hisz megszűnt az állam monopóliuma.

A Bahia születése

Felmerülhetett a kérdés, hogy lehet olyan kulturális alapú tevékenységet folytatni, ami hobbi is egyúttal, ahol jól lehet ötvözni a pénzkeresetet a zene és az utazás szeretetével, illetve az azok iránti igénnyel. Így született meg a Bahia gondolata.

Bahia név alatt két kft. működött: az egyik egy profi kereskedelmi rendszert takart, Indiából Nepálból, Indonéziából, Thaiföldről és a Fülöp-szigetektől; Afrikából Kenyából és Tanzániából; Dél-Amerikából Peruból, Equadorból, Bolíviából; Közép-Amerikából Mexikóból, Guatemalából szállított be nagy tételben ajándéktárgyakat, bútorokat, ruhát. Ezeket itthon egy egész országra, később az országhatáron túlra is kiterjedő boltláncolaton keresztül értékesítette. A másik kft. pedig egy nonprofit jellegű vállalkozás volt Bahia Kiadó néven, ami azt tűzte ki feladatául, hogy a 80-as évek független, underground zenei kultúráját és a kilencvenes évek zenéit profi stúdiókörülmények között készített felvételeken hanghordozón is megjelenesse. A Bahia Kiadó egy állami monopóliumot kezdett feltörni. A nyolcvanas évek underground zenekarai a Bahia megjelenése előtt nem tudtak sokszorosított hanghordozón megjelenni, mert a hanglemezgyár állami tulajdonban volt. Cenzorok bírálták el, kit adnak ki. (ld. Jávorszky Béla Szilárd illetve Szőnyi Tamás ide vonatkozó írásait).



A kiadó folyamatos ráfizetéssel működött, alig volt olyan kiadvány, ami a nullszaldót elérte volna. A kereskedelmi rész hasznából lehetett a kiadó által termelt veszteséget pótolni.

A két vállalkozás nagyon jól erősítette egymást, a hanghordozókon megjelenő zene, és a kereskedelmi lánc által forgalmazott termékek egy életérzést sugalltak. Így formálódott a Bahia branddé.

A Bahia első kiadványa (Kontroll Csoport 1991. Nap-nap Fesztivál) még bakelitlemezen jelent meg, amit Magyarország egyetlen hanglemezgyára gyártott le, de mire legálisan lehetett volna ezt a hordozót használni, technikailag elévült. Beköszöntött a CD korszaka. Ekkoriban Magyarországon nem volt CD-gyártás, Csehországban gyártották a CD-ket. Ehhez az infrastruktúrát a Bahia kereskedelmi része adta. Amikor az egykori Csehszlovákia szétesett, rendkívül megnövekedett a kereskedelmi forgalom bonyolítása. Beékelődött egy plusz határ, megemelkedtek a vámköltségek. Az ezzel összefüggő problémákat a kereskedelmi rész oldotta meg. A Hajnóczy Csaba által irányított Bahia Kiadó komoly kapcsolati hálójával bírt a zenei szénájában. Az évek során 150 zenei kiadványt jelentetett meg.

Kortárs képzőművészeti kezdeményezések

Ebben a független zenei világban volt néhány olyan produkció, amit képzőművészek hoztak létre.

Az A. E. Bizottság nevű zenekar független autodidakta képzőművészekből (Wahorn András, a feLugossy László, ef Zámbo István, Bernáthy Sándor) állt, akik rendkívül népszerűek voltak a fiatalság körében, és ennek köszönhetően a kortárs képzőművészeti kiállítások iránti érdeklődés is megnövekedett, illetve kiterjedt egy szélesebb csoportra. A zenekar rajongóit érdekelni kezdte, vajon mit fest a kedvenc zenészüik.

A Bahia 1992-ben kiadta az *Elfújta a tigris* című nagy sikerű albumot, amelyben Fábry Sándor írt szöveget Wahorn András rajzaihoz. A kiadó az előszó megírására Berecz Jánost, az MSZMP egykor vezető politikusát kérte föl. A Bahia tevékenysége során nagyon jó kapcsolatot alakított ki az indiai magyar intézettel, szervezésében számos kulturális (elsősorban zenei és képzőművészeti) program utazhatott ki Indiába. A Bahia közreműködésével többek között Wahorn András, Szemző Tibor, Roskó Gábor is bemutathatta munkáit Indiában.

K. Petrys Ház

Megszületett az ötlet: létrehozni egy hiánypótló, független, nem kereskedelmi célzattal működő galériát. Ennek eredményeképpen nyílt meg 1999 szeptemberében a K. Petrys Ház (korábbi nevén: K. Bazovsky Ház) (www.petrys.hu) a józsefvárosi palotanegyed egyik legszebb és legrégebbi épületében. A K. Petrys nem csak keresett kiállítóhely lett, hanem a különböző művészeti ágaknak olyan találkozási pontjává vált, amely az egykori szalonok hangulatát idézte a jelen élvonalbeli képzőművészetével, irodalmával, zenéjével és társasági életével.

A galériában kiállító művészek kiválasztásánál nem a műveikben fellelhető rokonai szál volt elsődleges, sokkal fontosabbak voltak a személyes kötődések, és az élő kapcsolati háló. A galéria havi rendszerességgel rendezett új kiállítást kortárs képzőművészek műveiből, minden megnyitóhoz kortárs zenei bemutató – olykor ősbemutató, filmvetítés – társult. A K. Petrys az egyéni kiállítások



mellett 2001-ben közös projektet hozott létre a Westel Mobil Rt.-vel Közös jel címmel. Kortárs művészeket kért fel op-logók készítésére, a munkákból aztán az Olof Palme Házban rendezett kiállítást. E jól sikerült művészeti esemény alapozta meg a Westellel a további együttműködést, így jöhetett létre két csoportos művészeti projekt is: a *JövőKép* (2002) és a *TérErő* (2008) című nagyszabású kortárs művészeti kiállítás, melyekben egyenként tizenkét kortárs magyar képzőművész vett részt. E két projekthez az előzményeknek köszönhetően olyan támogatókat sikerült megnyerni, mint a Westel Mobil Rt. és később a T-Mobile. Mindkét kiállítást reprezentatív, díjnyertes kiállítási katalógus kíséretében mutatták be kilenc magyar és hét külföldi kiállítóhelyen. A *JövőKép* katalógus angol nyelven is megjelent. A *TérErő*-ben szereplő tizenkét művészről egy-egy 30 perces portréfilm készült, melyeket a magyar közszolgálati televízió is átvett, és bemutatott. E két nagy projekten túl is számos kiadvány, film jelent meg a K. Petrys gondozásában.

A K. Petrys Ház kereskedelmi tevékenységet nem folytatott, kizárólag kiállító-, befogadó- és találkozóhelyként működött. Az évek során létrejött egy kortárs művészeti gyűjtemény is, melyből a galéria alkalmanként műveket kölcsönzött különböző közintézmények számára. A K. Petrys Gyűjtemény darabjai díszítették már a Magyar Vasúti Hivatal, a Millenáris, a Neumann Intézet és egyéb közintézmények falait is. A gyűjtemény bemutatkozott a Műcsarnokban megrendezett Art Fanatics című kiállításon is.

2. Az A38 – egy különleges projekt gondolatának születése

A Bahia kiadványaival, zenészeivel a világ számos pontjára jutott el. 1999 novemberében a Tilos Rádióval, a MAFSZ-szal és a Fonó Budai Zeneházzal közösen voltak vendégei Párizsban a Szajján veszteglő Batofár nevű hajónak, ahol többek között a Bahia által kiadott Kampec Dolores zenekar is koncertet adott. A kiadó többször szembesült azzal a problémával, hogy nincs hová visszahívni a külföldi zenekarokat, hisz nincs saját hely, ahol koncerteket lehetne szervezni. Ha nincs visszahívásra alkalmas befogadó helyszín, akkor óriási hátrányban vannak a Magyarországról érkező művészek.

Mindezen okokból kifolyólag, közel 20 év tapasztalatával, nem figyelmen kívül hagyva azt a tudást, hogy mi a fontos a fellépő művészeknek, és mi jó a közönségnek, a harmadik évezred technológiájával megkezdődött az A38 nevet viselő kulturális központ tervezése.

A kezdet sem volt már könnyű. Nem volt üzleti modell, ami alapján számítani lehetett volna a megtérülést, nem volt hajóépítő mérnök, aki meg tudta volna mondani, hogy a kivitelezés mennyibe fog kerülni, nem volt EU-s pályázat, amin el lehetett volna indulni. 1990 óta nem létesítettek a Dunaparton egyetlen új, veszteglő helyszínt sem. A különböző engedélyek megszerzésével a hajó építői több ízben precedenst teremtettek, és kijártak egy addig járatlan utat a Fővárosi Önkormányzatban, ahol korábban nem volt hasonló engedélyekre példa, mivel soha nem merült fel hasonló igény.

A bank számára benyújtott üzleti számítások csak vélelmezésen alapultak.

Rengeteg erőfeszítés, kreativitás és fáradhatatlan munka eredményeként 2003. április 30-áról május 1-re virradó éjjel megnyitott az A38-as hajó. Ezzel egy több mint száz alkalmazottat foglalkoztató kulturális intézmény jött létre, s mint ilyen, konkurens lett az állami intézmé-



nyeknek, amelyek a hajóban igazi piaci szereplőt kaptak vetélytársul. Az A38 saját pénzből, saját kockázatra, de közcélra jött létre, a megnyitás pillanatáig nem fért hozzá állami forráshoz. Rendetegén privát kockázatra felvett hitel volt mögötte, és annak magas kamata, mégis ugyanannyiért bérelt hirdetési felületet, mint az állami pénzből gazdálkodó szervezetek.

A koncertterem – kulturális központ – hajó mintája a párizsi Batofar hajó volt, ami a Bibliothèque Nationale François Mitterandról elnevezett komplexumánál állomásozik a Szajnában. Az A38 azonban jóval nagyobb a Batofarnál, több mint háromszor akkora.

A nyitás pillanata napra pontosan egy évvel előzte meg Magyarország csatlakozását az Európai Unióhoz. Így aztán a két jeles esemény évről évre összefonódik a hajó történetében. Magát a csatlakozást például, az A38 Hajó egy éves születésnapjával egybekötve, nagyszabású nemzetközi fesztivállal ünnepelte.

Az A38 eredetileg egy 1968-as ukrán gyártású, szovjet zászló alatt hajózó kőszállító uszály volt, és a Tripolje névre hallgatott. Az Artemovszk a hajóosztály elnevezése, melynek 38-as sorozatszámú darabja a Petőfi híd budai hídfőjénél állomásozó hajó. A használaton kívüli hajótest teljes felújítását és átalakítását Szlovákiában, a komáromi hajógyárban végezték. A félkész hajótestet Budapestre vontatták, ahol rákerült a felépítmény, és itt végezték el a belsőépítészeti munkákat is.

3.1. A hajó mint kulturális és üzleti vállalkozás

Az A38 célja, hogy modern, nemzetközi művészeti, közösségi, szórakoztató és rendezvény központtá váljon azáltal, hogy magas színvonalat biztosít a program, valamint egy izgalmas hangulatú hely kialakítása révén. Teret és találkozási lehetőséget biztosítson különböző foglalkozású csoportoknak és közösségeknek, továbbá elősegítse a párbeszédet és a kreatív együttműködést a különböző szektorok között. Amellett, hogy érdekes és különleges helyiségeit vállalati rendezvények rendelkezésére bocsátja, az A38 újfajta ötleteket és lehetőségeket nyújt az üzleti élet és a művészet együttműködésére, illetve segít abban, hogy a vállalatok hatékonyabban ériék el célközönségüket. A környezet, a technikai felszerelés, a „legénység”, a rendelkezésre álló helyiségek, és a kreatív munka ideális közeget biztosít a kommunikációra és az együttműködésre.

3.2. Az A38 mint kulturális projekt

Az A38 ötletekre és kívülről jövő kezdeményezésekre nyitott, döntéseiben független téma- és programválasztásában, technikai felszereltségében, valamint gyerekeknek és fiataloknak szóló programjai tekintetében jövőorientált. Célja az, hogy érdekes, színvonalas, széles közönségnek szóló programja által; a közönség, a művészek és az üzleti szféra számára nyújtott kulturális szolgáltatásain keresztül; a művészeti alkotómunka és a produkciók megvalósulásának elősegítésével és dokumentálásával pezsgő, dinamikus kulturális és közösségi központtá váljon. A zenei rendezvényeken kívül az A38 irodalmi, képzőművészeti és filmes programoknak is otthont ad, valamint lehetőséget nyújt viták, eszmecserék megrendezésére, illetve kísérletezésre és oktatásra is.



3.3. Az A38 mint zenei központ

Az A38 elsősorban zenés helyszín. A könnyűzenei műfajok széles skáláján kívül érdekes komolyzenei programmal is szolgál; előnyben részesíti a zenei határokat átlépő produkciókat, és az új művek bemutatását. A hajó műhelymunka, beszélgetések és ismeretterjesztő programok révén igyekszik közelebb vinni a közönséget a zenei alkotófolyamathoz, egyúttal segíti a magyar zenészeket, hogy bekerüljenek a nemzetközi körforgásba. Ez utóbbi cél elérése érdekében az A38 „fedélzetén” működik egy zenei ügynökség is. Az audiovizuális technológia és egy utómunka stúdió kiváló minőségű élő felvételek készítésére alkalmas, továbbá televíziós és rádiós műsorok, élő közvetítések előkészítését is biztosítja. Mindemellát az A38 lemezkiadója élő koncerteket rögzít, valamint promóciós céllal gyárt felvételeket. A koncertterem tervezése kifejezetten az élő zenei produkciók igényeinek figyelembe vételével történt. A legmodernebb hangtechnika és a lehető legkörültekintőbb akusztikai tervezés biztosítja a kiváló hangminőséget. Az A38 akusztikáját ugyanaz a világhírű magyar team készítette, mint a MÜPÁ-ét. A 12m x 6m-es színpad könnyen átalakítható kisszínpaddá, így biztosítva, hogy a különböző produkcióknak megfelelően többféle funkcióra legyen alkalmas. A színpad mögötti terület ideális terep a művészek felkészülésére, pihenésére: a gépházból kialakított bár, a terasz, a 4 vendégszoba és a medenczsment számára kialakított produkciós iroda igényes munkakörülményeket biztosít.

3.4. Az A38 mint találkozóhely és rendezvényközpont

A hajó érdekes, jól felszerelt termei könnyen átalakíthatók különböző rendezvények, számára. Az étterem jól felszerelt konyhája minden igényt kielégítő catering szolgáltatást nyújt. A Magyarországon egyedülálló „épület” biztosítása mellett az A38-on belül működő rendezvényszervező csapat teljes körű rendezvényszervezést vállal. A kulturális program szervezőivel, az étteremmel és a hajó fenntartóival szorosan együttműködve költségkímélő, kreatív és színvonalas szolgáltatást tud nyújtani a különböző vállalati és magánrendezvények előkészítéséhez, illetve lebonyolításához.

4. Az A38 kulturális koncepciója

Az A38 kulturális koncepcióját a hajót irányító team filozófiája és értékei határozzák meg. Az A38:

- a) **Nyitott.** Teret és segítséget ad művészeti és közösségi projektek, kezdeményezések megvalósításához. Nem zárkózik el külső kezdeményezésektől, amennyiben azok koncepciója illeszkedik a hajó értékrendjéhez és logisztikailag, valamint pénzügyileg reálisan kivitelezhető. Törekszik arra, hogy a befogadót a lehető legközelebb juttassa a művészeti alkotáshoz.
- b) **Független.** Döntései meghozatalában és a projektek megvalósítása során a hajó csapata kizárólag a közösen elfogadott filozófiára, értékekre és koncepcióra támaszkodik. A hajó a független kultúra fő színterévé kíván válni, és annak szereplőivel folyamatos párbeszédre törekszik.



- c) **Jövőorientált.** Választásában preferálja azokat a témákat, alkotásokat, amelyek az egyén, a kultúra és a társadalom lehetséges útjaival, jövőjével foglalkoznak. Teret ad a kísérletnek és új produkciók megvalósításának. Gyerekeknek és fiataloknak olyan programokat kínál, amelyek során az élő kultúra, a művészeti irányzatok, az alkotási folyamat megismerői és résztvevői lehetnek.
- d) **Nemzetközi.** A hajó filozófiáját az európai kulturális trendek figyelembe vételével alakítja ki. Arra törekszik, hogy programkínálata és közönsége is nemzetközi legyen. Informál nemzetközi szervezetek munkájáról és alkotásokról, segítséget nyújt koprodukciók létrehozásához. Részt vesz nemzetközi, elsősorban európai szakmai szervezetek, hálózatok tevékenységében.

A hajó kulturális tevékenységét **három nagy csoport** köré szervezi:

1. kulturális szolgáltatás
2. dokumentáció és archiválás
3. kulturális programok

4.1. Kulturális szolgáltatás

A hajó nemcsak programok helyszíne kíván lenni, hanem szeretné elősegíteni a különböző művészközösségek létrejöttét és integrálódását az európai kulturális életbe. Helyszínt, segítséget és fórumot kíván biztosítani vitákhoz, szakmai csoportok létrehozásához és információ szerzéséhez.

a) Európai hálózatok

A hajó bekapcsolódik különböző nemzetközi kulturális hálózatok munkájába – pl. IETM, Trans Europe Halles. Információt ad ezek működéséről és munkájáról. A hajó prioritásként kezeli és nonprofit terembérleti kedvezményt ad nemzetközi és hazai kulturális és környezetvédelmi tanácskozások, konferenciák megrendezéséhez.

b) Információs szolgáltatás

A hajó olyan információs pont, ahol különböző szervezetekkel együttműködve formális és informális keretek között információt tud szolgáltatni külföldieknek a magyar zenei élet szereplőiről, illetve segíteni tud magyar művészeknek a nemzetközi lehetőségekről szóló információkkal.

c) Kelet-közép-európai szakmai hálózat

Kelet-közép-európai zenei szervezőkkel és helyszínekkel együttműködve része egy olyan zenei hálózatnak, amelynek célja az egymással való szorosabb együttműködés, közös projektek szervezése és információcsere.

d) Fórumok

A hajó helyszínt és szervezési háttérrel biztosít különböző művészeti ágak képviselőinek vitáira, párbeszédre a kulturális életet irányító politikusokkal és szakmai szervezetekkel. Fontosnak tartjuk azt is, hogy találkozzanak és beszéljenek egymással a különböző szektorok képviselői, pl. a kulturális élet szereplői az üzleti világgal.



4.2. Dokumentáció és archiválás

A hajó, közvetlen szellemi elődjének – a Bahia Kiadónak, a K. Petrys Háznak és a különböző általa szervezett fesztiváloknak – meglévő forrásaira és eredményeire támaszkodva tovább folytatja kiadói és archiválási tevékenységét. Az élő, független művészet és művészeti tevékenység dokumentációjára kevés lehetőség és kezdeményezés alakult ki Magyarországon, viszont meggyőződésünk szerint nagy értéket képvisel.

a) Koncertfelvételek kiadása hanghordozón

A hajón a technikai körülmények lehetőséget biztosítanak arra, hogy a koncerteket jó minőségben rögzítsük, és az arra érdemeseket CD-n vagy egyéb hanghordozón kiadjuk. Világszerte számos klub dokumentálja így tevékenységét. Technikai felszereltségünk lehetővé teszi azt is, hogy a zenekarok számára alacsony áron promóciós felvételeket készítsünk, hogy tevékenységüket külföldi szervezőknél népszerűsítsük.

b) Képi dokumentáció

A hajón koncertterme professzionális televízió stúdió. Lehetőség van a hajón zajló eseményeket úgy hangban, mint képen rögzíteni és az utómunka stúdióban megvágni.

Saját kiadású DVD-k (Európa Kiadó, Jackie Orszáczky, Katona József Színház Jazztetés, Adam Pierronchik, Richard Bona stb.).

c) Könyvkiadás

Az A38 kiadásában már több képzőművészeti tárgyú album jelent meg.

d) Televíziós műsorok

Az A38 fontosnak tartja, hogy a hajón zajló események, ne csak az adott este közönsége, hanem szélesebb réteg számára is elérhető legyenek. Ezért számos koncertről professzionális technikával broadcast minőségű kép- és hangfelvétel készül, egyrészt archiválási céllal, másrészt, televíziós sugárzás céljából 25-50 perces portré- és koncertfilmet készít. 2006 óta sugároz a Magyar Televízió M1 és M2 csatornája általunk készített filmet. 2007-ben 37 adást láthatott a közönség. 2008-ban 52, egyenként 50 perces adás sugárzásáról született megállapodás. Mára állíthatjuk, hogy az A38 a legnagyobb magyar koncertfilm-gyártóvá vált. 2010-ig kb. 500 TV-adás készült, amiből 300 került és kerül műsorba az M1, M2 és a Duna TV csatornáin. Az A38-on tartott koncertekből készült műsorokat a Filmnézeum csatorna és a Szlovák Televízió is átvette.

e) Honlap

Az A38 önálló honlapja, ahogy egykor a Bahia honlapja is, nemcsak információs honlapként működik, hanem interfészként szolgál nemzetközi művészeti projektek létrehozásához és dokumentálásához, illetve internetes újság is, fontos kulturális tájékoztatósi pont. A honlap archívumában tárolja a hajón fellépő művészek adatait és produkciójuk leírását, valamint az eseményről készült fotókat.



4.3. Kulturális programok

Programjai összeállításánál sokkal inkább tematikus sorozatokat alakít ki, mint esetleges programok halmazát. Idővel a közönség hozzászoktatható ahhoz, hogy bizonyos napokon milyen jellegű programok várhatók. A programok kialakításába minél több hazai és nemzetközi szervezetet, művészt vagy közösséget kívánunk aktívan bevonni. A kulturális programoknak kb. felét saját szervezésben, felét pedig koprodukcióban illetve a helyiségek külső szervezők számára történő értékesítésével alakítja ki. Szoros kapcsolatot ápol a külföldi magyar intézetekkel, illetve a Magyarországon saját hazájukat képviselő külföldi diplomatákkal.

Preferálja azokat a programokat, amelyek előkészítik, továbbfejlesztik, vagy lehetővé teszik művészek, műfajok, hazai és nemzetközi alkotócsoportok közötti hosszabb távú együttműködést. Olyan programsorozatok kialakítására törekszik, amelyek egy-egy műfajt, alkotót, szakmai vagy filozófiai kérdést több oldalról járnak körül.

Európai városok a hajón: My City sorozat

A világ számos fővárosában a művészeti és közösségi élet főszereplőivé váltak azok a kulturális központok – például az amszterdami Melkweg vagy a berlini UFA-Fabrik –, amelyek elhagyatott, lepusztult ipari létesítmények felújításával alakultak ki, és a kísérletezés, a kreativitás legfontosabb európai színhelyeivé váltak. Ezek az intézmények szellemiségükben függetlenek, többféle funkció ellátására alkalmasak, innovatívak, és rendkívül fontosnak tartják a nemzetközi kapcsolatok erősítését. Hangsúlyt fektetnek a helyi közösségek bevonására és a civil kezdeményezésekre. Ezeket az intézményeket tekinthetjük az A38 Hajó szellemi elődjének és potenciális nemzetközi partnereinek, az A38 is ebbe a „mozgalomba” igyekszik bekapcsolódni: hisz célja továbbra is az, hogy Közép-Európa legérdekesebb, nemzetközileg is ismert és elismert művészeti, kulturális, zenei, egyszóval közösségi helyszínét hozza létre. E célkitűzés fontos eleme a My City sorozat, e városi kulturális csereprogram és fesztiválsorozat.

A My City fesztivál

Az A38 Hajó 2005-ben indította útjára a My City sorozatot. Elsőként Prágát látta vendégül: „a város talán legismertebb és leginkább tiszteletreméltó lakója, Václav Havel segített kiválasztani azokat a személyeket, művészeket, akik szerinte nagy hatást gyakoroltak és gyakorolnak Prága életére. Másodikként Varsó mutatkozott be, ennek a fesztiválnak „fővédnöke” Kazimierz Marcinkiewicz varsói főpolgármester, korábbi lengyel miniszterelnök volt. Moszkvát a Taganka Színház igazgatója Jurij Ljubimov képviselte, pár hónappal később pedig a dramaturg Biljana Srbljanovic patronálta Belgrád városát. Amszterdam elsősorban a kerékpárkultúrára fektette a hangsúlyt, és a várost egyszerre két fővédnök is képviselte: a filmrendező Eddy Terstall és a holland kerékpáros egyesületek keresztapja és a politikai aktivista Luud Schimmelpennick. A Pozsony-Budapest My City csereprogram két fővédnöke egy szlovák és egy magyar író, Michal Hvorecky és Kőrösi Zoltán voltak. Budapest eddig a következő városokban vendégeskedett: Moszkva, Varsó, Amszterdam, Pozsony, Belgrád, Ljubljana és Bécs.



A fesztiválsorozat egyes rendezvényeinek időtartama 3 naptól egy hétig terjed. Ez idő alatt a részt vevő intézmények az adott város lehető legszélesebb kulturális palettáját igyekeznek bemutatni. A fő szempont, hogy elsősorban ne a „hivatalos” kultúra, hanem a főszereplő város élő, mindennapi kultúrája mutakozzon be – ahogy azt az említett fővédnök személyesen megéli.

Fontos emellett a My City kulturális ismeretterjesztő szerepe: egyfajta kedvcsináló a bemutatkozó városhoz, mindenekelőtt az újat, a kalandot, az izgalmasat kereső fiatalabb, 20-30 éves nemzedék számára. Ennek megfelelően a fesztiválsorozat elsősorban az adott város ifjúsági kultúrájának kulcsfontosságú elemére, a zenei eseményekre koncentrál: jazz, világzene, különböző szubkulturális jelenségek képezik a zenei vonal gerincét. A fesztivál különös hangsúlyt helyez a zenei határterületek felfedezésére.

Emellett nagy szerepet kapnak a kiállítások, képzőművészet, installációk, elsősorban városképi jelentőségű alkotások, vagy a szóban forgó város egy-egy neves képzőművészeinek, fotósának alkotásai. Fontosak az olyasfajta dokumentációs jellegű kiállítások, amelyek az adott város egy-egy speciális, jellemző aspektusát mutatják be (pl. Varsó esetében a modern felhőkarcoló-építészetet stb.).

Az A38 által létrehozott My City programsorozat különös hangsúlyt helyez az olyasfajta beszélgetésekre, minikonferencia-jellegű eszmecserekre, amelyek során a fogadó és a vendég város jelentős személyiségei, egy-egy terület (építészet, irodalom, kultúraszervezés, kultúrpolitika) szakértői osztják meg gondolataikat, tapasztalataikat városaik kulturális hagyományairól, életmódjáról, érdekességeiről.

Nemzetközi és hazai koncertek

Az A38 a zenei stílusok széles tárházát mutatja be, színpadán olyan nemzetközileg elismert zenészek, zenekarok fordultak elő és adtak nagysikerű koncerteket, mint a Sun Ra Archestra, az Oregon (USA), Richard Bona, Maceo Parker, Parovoz Stelar, vagy a rock műfajából: az Einstürzende Neubauten (D), a Sisters of Mercy, a Gogol Bordello, a Helmet vagy John Cale. Az elektronikus zene olyan sztárjai, mint a Gotan Project, Amon Tobin, az EZ Rollers, DJ Krush, Koshee, vagy Matthew Herbert, vagy akár a világzene műfajából Max Romeo, The Skatellites, Lee Scratch Perry, Badmarsh & Shri, Taraf de Haiduks.

A hajó nemcsak fesztiválok keretében vagy ad hoc jelleggel mutat be külföldi zenészeket, trendeket, hanem rendszeresen, közönséget építve népszerűsíti a minőségi könnyűzenét. Fontosnak tartja a minőségi nemzetközi zenei programok folyamatos bemutatását, hogy ezzel a hazai közönség mellett, a nemzetközi zenei vérkeringésbe is bekapcsolja Budapestet és Magyarországot is, hiszen a külföldi ügynökségek színvonalas helyen, állandó partner segítségével léptetik fel szívesen a zenekarokat, zenészeket.

Együttműködés nemzetközi és hazai intézményekkel, fesztiválokkal

Az A38 a **Trans Europe Halls (TEH)** egyedüli magyar tagjaként segíti a nemzetközi kulturális együttműködéseket itthonról. A TEH hálózatot 1983-ban alapították független kulturális intézetek, jelenleg több mint 40 tagja van szerte Európában. Ehhez a hálózathoz azért csatlakozott az A38, hogy az élő nemzetközi minőségi kultúra képviseletében hozzáadhassa Európa térképéhez mindazt, ami



Magyarország részéről színesebbé és szabadabbá teszi. Rendszeresen vesz részt TEH találkozón és szakmai vitán többek között Brémában, Vilniusban és Helsinkiben. 2010-ben az A38 a szervezet történetében első alkalommal Budapestre invitálta a nemzetközi találkozót és szakmai vitafórumot.

Az A38 immár több éve szerepet játszik a Budapesti Őszi Fesztivál programjainak lebonyolításában. A Millenáris Központtal együttműködött a My City, Moszkva és Amsterdam Fesztivál létrehozásában és bemutatásában. A XI. kerület létrejöttének évfordulója alkalmából hagyományosan szeptemberben rendezték meg az Újbuda Jazz Fesztivált, melynek alkalmából az A38 Kht. rendszeresen nemzetközi szintű programsorozatot mutat be a kerület másik két jelentős kulturális intézményével a MU Színházzal, valamint a Fonó Budai Zeneházzal együttműködve. 2008 februárjában a LOW Fesztivál egyik főszervezője volt, valamint a holland Melkweggel karöltve nagy sikerrel bonyolította le a My City, Amsterdam Fesztivált.

Az A38 Hajó együttműködést alakított ki Budapest Főváros Önkormányzatával, amely külön közhasznúsági szerződés keretei között támogatja a sorozatot és az azt kísérő kulturális csereprogramot. Így alakult ki az a sikeres, többszintű együttműködés-modell, amelyben különböző szintek működnek együtt: kultúrdiplomáciai szinten a cserevárosok önkormányzatai, illetve ezek kulturális alosztályai. Koncepcionális és operatív szinten pedig az egyes helyi kulturális intézmények között zajlik a napi együttműködés.

5. A38 második ütem – kulturális turisztikai és intézménybővítés

Az A38 fennállásának öt éve alatt Budapest egyik legfontosabb kulturális helyszínévé vált. Független kulturális központként működése modellértékű a főváros és az ország más kulturális intézményei számára. Jelentős úttörő szerepet játszik az egyik legfontosabb fővárosi köztérfejlesztési programban, a Duna és a város összekötésének tervében.

A működés eddigi időszaka alatt szerzett tapasztalatok megfelelő alapot nyújtanak a további fejlesztésekhez. Az – előkészítéssel együtt – csaknem egy évtizedes munka során kikristályosodtak a fejlesztési irányok. A társaság szeretné a kulturális tevékenységének témáit kibővíteni és a bemutatott programokat műfajukban szélesíteni, professzionális körülmények között. Így kulturális, ismeretterjesztő, tudományos, társadalmi témákat, kérdéseket felvető előadásokkal, beszélgetésekkel, vitákkal, filmvetítésekkel, kiállításokkal gazdagodhatna a programkínálat. De a 2003-ban megnyitott A38 Hajó e kulturális tevékenységek bizonyos szegmenseiben nem tudott technikailag minden igényt kielégítő teret adni.

Az A38 kulturális turisztikai és intézménybővítés által megvalósuló célok

- Kulturális értékek fenntartható fejlesztése
- Budapest turisztikai kínálatának és vonzerejének fejlesztése
- Vonzó természeti adottságok (tájképi szépség, Duna) kihasználása
- Vízi turizmust támogató infrastruktúra fejlesztése
- Komplex, élményszerű turisztikai termék kialakítása



A projekt céljai

A projekt megvalósítása elsődleges fontosságú az A38, és rajta keresztül a közvetlen környezet (a debreceni technikai – felsőoktatási – kulturális központ) organikus fejlődésének szempontjából. A várt eredmény: egy fenntartható módon, szervesen fejlődő, környezettudatos, társadalmilag elkötelezett kulturális-turisztikai intézmény, amely az itt létrejövő tudományos – társadalmi – kulturális – teljesítményekkel jelentősen hozzájárul a magyarországi civil társadalom fejlődéséhez. Az A38 hosszú távú stratégiájának megvalósulásához elengedhetetlen a fejlesztési beruházás megvalósulása. Egy új úszóművön létrejövő többfunkciós kulturális tér segítségével az A38 tovább bővíti tevékenységét, erősíti helyzetét a kultúra és a közélet területén. Az alapításkor elfogadott céljainak, irányelveinek megfelelően még szélesebb körhöz tudja eljuttatni a kulturális produkciókat, valamint a folyamatos fejlődés és megújulás lehetősége is biztosított, ami egy kulturális intézmény életében kulcsfontosságú feladat.

A fejlesztés iránya

Mivel az A38 Hajó jelenlegi formájában tovább nem bővíthető, a tervezett fejlesztés központi eleme egy új, a hajóhoz illesztett úszó elem. Különleges belsőépítészeti megoldásainak köszönhetően (áthelyezhető falak, maximális hangszigetelés, az igényeknek megfelelően gyorsan, egy nap alatt kialakítható terek stb.) igazi multifunkcionális tér jön létre, amely alkalmas kiállítások, tudományos szimpóziumok, oktatási rendezvények, illetve előadó-művészeti események lebonyolítására.

Emellett kulcsfontosságú funkciója a fővárosi tömegközlekedésben való részvétel, különös tekintettel a dunai hajózásra. Az elmúlt években több ezer lakás és iroda, több tízezer ember költözött és költözik a főváros Dunával közvetlenül határos területeire (Marina part, Kopaszi -gát, Óbudai sziget) és a tendencia a jövőben is folytatódik. Mivel a hagyományos útvonalak alig bírnak többletterhelést, logikus lépésnek tűnik az észak-déli irányú tömegközlekedés egy részének az alig kihasznált Dunára terelése. Színvonalas, jól lokalizált kikötőkkel, hajóállomásokkal, környezetkímélő flottával, megfelelő és rugalmas menetrenddel. A cél nagyságrendekkel kisebb összegből megvalósítható, mint egyéb elképzelések (kéreg- illetve meder alatti vasút, közúti alagút, stb.). Az A38 hajó bővítése több ezer ember (a Műgyűjtemény, az ELTE hallgatói, az Infopark és a környező irodaházak – MOL, Ericsson, HBO – dolgozói és a környéken lakók) számára teremtené közlekedési lehetőséget.

A projekt elhelyezkedése a projektgazda stratégiájában

A fejlesztéssel a fenti kihívásoknak mindenben megfelelő többfunkciós tér építhető a kulturális központ számára. Egy olyan turisztikai desztináció jön létre, amellyel a beutazók a kulturális programjaik során előre és folyamatosan kalkulálhatnak. Az A38 a fejlesztéssel kényelmesebb és folyamatosan igénybe vehető, a technikai lehetőségeiben teljes körű eszközrendszerrel, technikai háttérrel rendelkezik.

Az A38 Kht. nem titkolt célja, hogy megtalálja azokat az eszközöket, amelyekkel élni tudja a dunai tömegközlekedés feltámasztását. A megvalósuló beruházás elmaradhatatlan eleme, hogy tömegközlekedési és turisztikai célokra alkalmas kikötőhelyként is funkcionáljon a helyszín. Jelenleg sajnos a városi lakosság számára a dunai hajózás nem létező tömegközlekedési alternatíva, de turisztikai céllal rendszeres sétahajójáratok közlekednek.



Projekt célkitűzései, elvárt eredmények, hatások

A projekt fő célja az A38 Hajó fizikai és funkcióbővítése, összhangban a közép-magyarországi régió fejlesztési célkitűzéseivel, különös tekintettel a kulturális turizmus, illetve a fővárosi kulturális örökség fejlesztésének igényeire. A projekt közvetlen céljai az intézmény fennállásának öt éve alatt felgyülemlett tapasztalatok alapján alakultak ki.

Közvetlen cél

Az A38 hajón jelenleg évi kb. 100 000 érdeklődő fordul meg. A projekt megvalósulásától számított 1 éven belül minimum 30%-os emelkedéssel számolnak (minimum 130 ezer fő).

Közvetett, hosszú távú cél

Budapest kulturális turisztikai vonzerejének növelése az A38 programjaira jellemző hiánypótló kulturális kínálat bővítésével. A magyarországi és európai kulturális értékek megőrzése és nagy jelentőségű kulturális produktumok megőrkítése, archiválása.

Tevékenységek és funkcióbővülés:

- 1. multifunkcionális, az igényeknek megfelelően osztható, illetve egybenyitható, összesen 100 fő befogadására alkalmas tér, amely kulturális események, programok, szimpóziumok, kiállítások, koncertek előadások lebonyolítására alkalmas.
- közösségi terek, kiszolgáló helyiségek, a megközelítést és a közlekedést megkönnyítő, akadálymentesített terek.

6. Kultúra és üzlet

Mint a fentiekből kitűnik, ezek a kulturális vállalkozások egymásból fejlődtek ki. Az előző tapasztalatokat minden esetben felhasználták az azt követő vállalkozásnál. De az összes vállalkozás esetében kikerülhetetlen tény, hogy a kulturális menedzselésben két egymástól nagyon távol eső dolgot kell összeegyeztetni, valamilyen kulturális tartalmat és az üzletet.

Legalább két oldalnak kell egy meghatározott cél érdekében együttműködni:

- a művésznak, aki valamilyen produktumot hoz létre (zenekar, képzőművész stb.),
- és annak, aki ebben valami üzletet lát, és üzletté képes tenni (menedzser, kiadó, gallerista stb.)

Közönségnevelés

A kulturális terméket előállító és kínáló oldalnak feladata és elemi érdeke, hogy közönséget neveljen. Ehhez egy nagyon kényes egyensúlyt kell folyamatosan fenntartani. Egyrészt ki kell szolgálni a vásárló piacot, tehát, olyan produkciókat kell kínálni, amely érdekli a közönséget, de nem szabad a színvonal rovására a közönséget szolgálni, tehát egy állandó, kiszámítható minőséget kell produkálni. Ez alapozza meg azt a bizalmat, amelynek elnyerése után a felhasználói oldal csupán a kulturális terméket kínáló oldal iránti bizalom okán olyan kulturális tartalomra is nyitottá válik, amelyet nem ismer, sőt egy idő után igényli is, hogy új, számára felfedezetlen, ismeretlen tartalmakkal lepje meg a megbecsülését elnyert



szolgáltató. Az A38 nagyon fontosnak tartja egy tudatos közönség kinevelését, amely idővel esetleg azt is felismeri, hogy az illegális letöltésekkel saját maga lehetetleníti el a rajongott zenészt, ellenben ha megvásárol egy lemezt, azzal a zenekart támogatja, kiáll mellette, és további alkotásra ösztönzi.

Közszféra és magánszféra az állami támogatás szempontjából

A kulturális szférában ma Magyarországon a legnagyobb piaci harc a dotációért zajlik.

Nem program, hanem intézményi támogatásért megy küzdelem. Versenyproblémákat is fölvet, hogy az állami dotációból folyamatosan beavatkoznak a piacba.

Ma ugyanarra a programra Budapesten több intézmény (MÜPA, Millenáris, Trafó, Sziget Fesztivál, A38) tesz ajánlatot, és az tudja elvinni, amelyiknek a legmagasabb az állami dotációja. Ha állami fenntartású egy intézmény, nincs korreláció a bevétel és a kiadás között.

A Sziget Fesztivál vezetőjével együtt az A38 több ízben próbált hangot adni a legfelsőbb állami vezetőknek ennek a helyzetnek ártalmasságáról és tarthatatlanságáról, de 2010-ig semmilyen érdemi változás nem történt. Hosszú távon az lesz a sikerebb intézmény, amelyik szakmailag is jól pozicionálja magát a kulturális piacon, és amelynek jó kapcsolata van a hatalommal, tehát több állami támogatást tud szerezni, mert ekkor tudja a legszínvonalasabb produkciót létrehozni.

A PPP-konstrukciót (public-private partnership, azaz közfeladatok megoldása a közszféra és a magántőke együttműködésével) Magyarországon félreértelmezik, amikor bizonyos intézmények esetében ezt az együttműködési formát emlegetik, hiszen itt egyértelműen egy hitelkonstrukcióról van szó, ahol az állam visszavásárolja a magánbefektetőtől az épületet, ami a hitel futamidejének lejártával állami tulajdonba kerül. A magánberuházások pozitív hozadéka (pl. hogy megpróbálnak gazdaságosságra törekedni) itt nem kell, hogy érvényesüljenek, hisz az intézmény nem is piaci alapon működik. Az állam nevez ki vezetőt az élére, és biztos állami dotációból gazdálkodik, illetve a másik oldalon a magánbefektetőnek nincs benne semmilyen kockázatvállalása. Az A38 ezzel szemben egy magántőkéből létrejött intézmény, amely nem kap normatív támogatást, hanem valódi magántőke befektetés a közszféra számára.

A CET 2011 tavaszán esedékes megnyitása épp a MÜPA számára jelenthet konkurenciát, hisz egy lényegesen izgalmasabb épületben, sokkal jobb helyen vállalkozói szemlélettel felvértezett professzionális kultúrpláza nyitja meg kapuit. Vezetőinek valószínűleg jogos elvárásuk lesz a más intézmények számára biztosított előny lefaragása.

A piacosodás, a piaci alapú szemlélet Magyarországon még mindig gyerekcipőben jár. Nem véletlen, hogy a projektek zöme a fenntartható működésen bukik el, hiszen semmilyen tapasztalattal nem rendelkezik arról, hogyan kell egy intézményt gazdaságosan működtetni. Élesen meg kell különböztetni azokat a vendéglátóhelyeket, ahol jó minőségű zene szól, és amelyik kulturális missziót folytat. Ez utóbbi lehetne a garancia az állam számára. Az ilyen típusú tevékenységgel kevesen tudnak profitábilisan működni. A hosszú távú cél az volna, hogy a hatalom ismerje el a civilek által létrehozott kezdeményezéseket, és azt, hogy az elemi érdeke támogatni azokat.



9.1. EGY BANK SZPONZORÁCIÓS POLITIKÁJA – AZ ING ÉS A VAN GOGH KIÁLLÍTÁS A SZÉPMŰ- VÉSZETI MÚZEUMBAN

A világ negyedik leglátogatottabb tálata volt kategóriájában Vincent van Gogh életművét bemutató kiállítás 2006. december 2-a és 2007. március 20-a között. A látogatottsági adatok alapján a nemzetközi statisztikák e kiállítás révén a budapesti Szépművészeti Múzeumot a világ legnagyobb múzeumai közé sorolták. A hírt az Art Newspaper, világ vezető művészeti szaklapja közölte 2008-ban. Ennek a kiállításnak az ING Csoport Magyarországon működő leányvállalatai voltak a kizárólagos vállalati szponzorai.

Hogyan jutottunk idáig, hogyan sikerült a Szépművészeti Múzeumnak és az ING Magyarországon működő tagvállalatainak összehoznia ezt a hazánkban úttörőnek számító, ilyen nagyságrendű vállalati szponzorációt feltételező kiállítást? Hogyan lehetett beleilleszteni a van Gogh kiállításra vonatkozó elgondolásokat egy olyan vállalat szponzorációs tevékenységébe, amely a világ 55 országában működik, és a termékek, valamint az ügyfélkör rendkívül széles palettáját tudja magáénak? Időben és térben ehhez vissza kell kanyarodnunk és két lényeges elemet néhány szóban bemutatni: az egyik az, hogy az ING Csoport a világon hogyan határozza meg helyét a szponzorációs térképen, a másik, hogy a magyarországi sajtóösszefoglalók mit jelentettek a fenti szponzoráció kidolgozása folyamán.

Az ING Csoport hármas egységben határozza meg szponzorációs stratégiáját.

Ezek:

- a művészetek és kultúra,
- a sport,
- a gyermekoktatás.

Magyarországon az ING zöldmezős beruházással 1991-ben indította el mind a biztosítási, mind banki tevékenységét, a későbbi évek során az ingatlanfejlesztési, vagyonkezelési, ingatlankezelési, majd lízing üzletágait. Ennek megfelelően az egyes üzletágak szponzorációs stratégiája és tevékenységének kialakítása időt vett igénybe, hiszen a vállalatok fejlődésének első időszakában az üzleti tevékenység kiépítése volt a legfontosabb cél. Az igazi áttörésre a kultúra szponzorációja terén majdnem 15 évet kellett várni. Ahhoz, hogy valóra váljon egy világméretűben is nagyra értékelt szponzoráció, több szereplőnek kellett megtalálnia a közös hangot, több hatásnak kellett együttesen beérnie, és érvényesülnie, ami számos, de mindenkor vállalható kompromisszumot is jelentett egyben.

A szponzoráció: 2004-ben a Magyarországon működő ING vállalatok vezetőségei úgy döntöttek, hogy a várható kockázatokat elemezve zöld utat adnak a Szépművészeti Múzeum 2006-ra ütemezett Vincent van Gogh kiállításának szponzorálásához.

Milyen tényezők befolyásolták a kiállítás támogatását a szponzorációs stratégia tükrében?



A gondolattól a döntésig

Az első lépést az ING vállalatok felé a Szépművészeti Múzeum tette meg, a Holland Királyság budapesti kulturális attaséjával, a kiállítás tervezett ideje előtt 3-4 évvel. A Múzeum első tárgyalásait a Szépművészeti Múzeum Baráti körének vezetője kezdte, majd a Szépművészeti Múzeum vezetője folytatta. A tárgyalások kezdetén a legfőbb érv természetesen az volt, hogy van Gogh holland volt, így a kiállítás a holland gyökerekkel rendelkező ING Csoport számára ideális szponzorációs cél és terület lehetne. Az első beszélgetéseket követően az ING-cégeknek a határozott álláspontja az volt, hogy ebben a szponzorációban egyáltalán nem kívánnak részt venni. Az elutasító reakciónak több oka is volt.

a) Egyrészt a biztosítási és a banki üzletág annyira eltérő (lakossági és vállalati) ügyfélkörrel rendelkezik, hogy a szponzorációt, mint üzleti eszközt egyik ING cég sem tartotta megvalósíthatónak úgy, hogy azt kölcsönös érdekek mentén lehessen kialakítani. Nem láttuk azt, hogy egy közös szponzorációban ilyen eltérő profilú cégek hogyan vehetnek úgy részt, hogy az sikeresnek legyen nevezhető. Erre addig nem is volt példa, hiszen Magyarországon akkor az első ilyen nagyságrendű vállalati szponzoráció került az ING látókörébe.

b) A másik ok a hatalmasnak tekintett szponzorációs összeg (100 millió forint) volt, ami bármilyen kötelezettségvállalás felé irányuló tárgyalást megrekesztett.

c) Harmadik okként az hozható fel, hogy az ING cégcsoport két legnagyobb súlyt képviselő vállalata, eltérő üzlet- és szponzorációs politikát követett: míg az ING Biztosító a magyar vízilabda válogatott főszponzora volt ebben az időben, és az ATL kommunikációs kampányokon keresztül érte el célközönségét, addig az ING Banknak gyakorlatilag – szintén összhangban azzal, hogy nagyvállalati szolgáltatásokat nyújtott – nem volt szponzorációs tevékenysége, emellett a BTL kommunikációs eszközökre összpontosított. Ez az ING Bank esetében a vállalati ügyfelekkel történő közvetlen kapcsolattartást jelentett, a vállalati kapcsolattartókon keresztül, valamint különböző ügyfélrendezvények szervezését. Fentiek miatt az ING Biztosító országosan is ismert névvel rendelkezett a sportszponzoráció és a lakossági ügyfelekre épített pr/marketing kampányai révén. Ez nem volt elmondható az ING Bankról. Ezzel párhuzamosan a tárgyalások elején a szponzorációs összeg nagysága is eltántorította a bankot attól, hogy egyedüli szponzorként határozza meg tárgyalási pozícióját.

Az induló koncepció, amely rendelkezésre állt az első tárgyalásokon, az alábbi volt:

Képzőművészeti rész:

a szakmai elképzelés egy olyan tárlat megszervezését tűzte ki céljául, amely tartalmát tekintve sehol máshol nem lesz elérhető a világon: (a) a mesterművek védelme érdekében az amszterdami van Gogh Múzeum azoknak csak egy meghatározott körét kívánta egy olyan tárlat keretében bemutatni, amely ugyanazon művekből állva kerülhet a világ számos országában bemutatásra, (b) cél volt Budapesten nemcsak van Gogh festményeket bemutatni, hanem olyan képzőművészek munkáit is, akik hatással voltak van Goghra, és olyanokét is, akikre az ő művészete nyomta rá a bélyegét, emellett azt a közeget is, amelyben van Gogh alkotott. Beleértve pl. japán fametszeteket is, ame-



lyek nemcsak szerepeltek van Gogh gyűjteményében, hanem nagy hatással voltak festészetére is. A koncepció tartalmazta azt is, hogy ennek a kiállításnak a keretében lehet és kell bemutatni azokat a XX. század eleji magyar festőket, akiknek a festészetére van Gogh jelentős befolyást gyakorolt (Derkovits Gyula, Czímra Gyula).

Intézményi rész:

a tervezett kiállítás egybeesett a Szépművészeti Múzeum százéves születésnapjával, amely méltó módon kívánta ezt az évfordulót megünnepelni, amellet, hogy az előző van Gogh kiállítás száz évvel azelőtt volt Budapesten, az ING tizenöt éves jelenléte Magyarországon,

Szponzorációs rész:

a magyar állam a 400 millió Ft-ra tervezett összköltségvetésből 300 millió Ft-ot fog biztosítani, az ING csoport kizárólagos vállalati szponzorként 100 millió Ft-tal járuljon hozzá a kiállítás szponzorálásához.

Látható, hogy a képzőművészeti rész egy hosszú időn át érlelt, kidolgozott koncepció volt már az indulás pillanatában is, köszönhetően a múzeumon belül ezzel összefüggésben folyó korábbi munkáknak. Végül az alábbi koncepció valósult meg, amelyhez az ING vállalatok hozzátették azokat az üzeneteket, amelyeket a van Gogh kiállítás szponzorációjával is közvetíteni kívántak:

- az ING is képes megújulni, fontos számára az egyediség, a teljesítmény és a konvencionálístól mentes világlátás,
- az ING szeretné jelezni, hogy hosszú távon gondolkodik magyarországi jelenlétében,
- világsikert szeretnénk a Szépművészeti Múzeumnak, Budapest fővárosnak, és Magyarországnak,
- szeretnénk, ha dolgozóink büszkéek lennének arra, hogy egy olyan cégcsoportnál dolgoznak, amely a fentieket lehetővé teszi,
- ez már több, mint szponzoráció, ez már társadalmi szerepvállalás (ahogy ez az értékelés a



TOGETHER FOR ART ■ EGYÜTT A MŰVÉSZETÉRT

kiállítás időtartama alatt és utána többször is nyilvánosságot kapott).

A fenti koncepcionális elemek, elgondolások az ING oldalán végül a pozitív döntés felé billentték a mérleget, és az előkészítési időszak alatt ezek a pontok jelentették a mindenkori, gyakran ad-hoc döntések alapját. Nagyon sokat számított az a nyitottság, amit a múzeum oldaláról kaptunk már az előkészítés során az egyes kérdések megvitatása, a megoldások keresése során.

A szponzorációs szerződést előkészítő tárgyalások alatt az ING oldaláról is világossá tettük, és ebben teljes volt az egyetértés a múzeummal, hogy az ING mint szponzor nem kíván a van Gogh kiállítás szakmai/művészettörténeti tartalmába beleszólni, teljesen szabad kezét ad a Szépművészeti Múzeum vezetésének és dr. Geskó Judit kurátornak, aki a kiállítás teljes szakmai koncepcióját kidolgozta.



Természetesen, az érzelmek is pozitívan hatottak: van Gogh holland volt, és ez a holland gyökerekkel rendelkező ING-csoport szponzoráció melletti döntéséhez is hozzájárult. De, önmagában ez – a többi elem nélkül – nem lett volna döntő jelentőségű.

A fentiekben vázlatosan láttuk, hogy mi szólt a kiállítás szponzorációja mellett. Nézzük, mik szóltak az ING oldaláról az előkészítés ideje alatt a szponzoráció ellen, melyek voltak azok a tényezők, amelyeket megnyugtatóan kellett kezelnünk ahhoz, hogy ez a szponzoráció létrejöhessen.

Az ING cégek eltérő profilja

Az ING cégek ügyfélprofilja Magyarországon megalakulásuktól kezdve jelentősen eltért egymástól, és ez nagyjából így is maradt. Az ügyfélkört tekintve ezek alapján két nagy csoportra osztható az ING Csoportot alkotó vállalatok köre: vállalati és magánszemély/kis- és középvállalati ügyfélkört megcélzó cégekre. Az ING biztosítási és nyugdíjpénztári üzletágai jellemzően lakossági, míg az ING banki, lízing, ingatlanfejlesztő és vagyonkezelő üzletágak nagyvállalati szolgáltatásokat nyújtanak. Ennek értelmében teljesen eltérő értékesítési csatornákkal rendelkeznek és eltérő módon történik az ügyfelekkel a kapcsolattartás: míg a biztosító/nyugdíjpénztárak nagyszámú képviselőn keresztül látják el a kapcsolattartást az ügyfelekkel, addig a banki üzletág ezt ügyfélkapcsolati felelősökön keresztül teszi, akik száma ehhez képest elenyésző. A lakossági üzletág ügyfélszáma 500,000, míg a banknál ez az 1000-es számot jelenti, hiszen a megcélzott nagyvállalati kör a legnagyobb 500 vállalatot jelenti Magyarországon. Alapkérdés volt, hogy a szponzoráció során milyen közös nevezőt lehet kidolgozni arra, hogy mindegyik ING üzletág magáénak érezze a szponzorációt, és részesüljön is annak eredményéből. Amellett, hogy ezeket az elkülönült vállalati érdekeket a többoldalú szerződések előkészítése során is figyelembe kellett vennünk.

Branding

A szponzoráció előkészítésénél eleinte fontos kérdés volt az üzletáganként akkor még eltérő ING cégnevek és logók használata is, pl.: ING Biztosító, ING Wholesale Banking (vállalati banki üzletág). A belső egyeztetéseink során egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy nem tudjuk, de nem is lenne jó az összes ING cég logóját használni a kiállítás kommunikációjában, hiszen az rendkívüli zavart okozna a kívülállónak. A belső megbeszélések eredményeként kidolgozott logó ezért az alábbi lett, mindenki meglegedésére:

A szponzori logót tekintve az ING logó a magyarországi szponzorációkhoz viszonyítva végül viszonylag kisméretű lett a van Gogh kiállítás egyes hirdetési felületeihez viszonyítva – a Múzeummal egyetértésben –, ezzel is hangsúlyozva, hogy van Gogh, a művész alkotásainak bemutatása a cél. Ezen a téren az ING holland példáját követtük, szemben a magyarországi domináns megjelenésekkel: a Rijksmuseumban az ING logója csak a jegyeken és a múzeumi belső ismertetőkön szerepelt, kerülve a harsány megjelenést, viszonylag kis méretben.

Az előkészítés

Az előkészítés 2004. februárban kezdődött tudva, hogy a kiállítás időzítése 2006 közepe, illetve vége lehet. Egy kiállítás előkészítése a világon a mesterművek folyamatos kölcsönzése révén állandóan alakul, mind a lehetőségeket, mind az alkupozíciókat, illetve cseréket tekintve. Így a szponzorációs



döntés időpontjában sem lehetett azt biztosra tudni, hogy mely van Gogh mesterművek fogják végül a kiállítást adni. A mindennap felmerülő kérdés a szponzor részéről ezen a téren az volt, hogy valóban lesz-e olyan jelentőségű a kiállítás, mint amilyen jelentőségű és nagyságrendű a szponzoráció, sikerül-e majd az előkészítés során a művészeti koncepciót megvalósítani? Annak érdekében, hogy kölcsönösen megosszuk a rendelkezésre álló információt, hetente-kéthetente két éves időszakra előre beütemeztünk egy megbeszélést a múzeum és az ING között, amit akkor is megtartottunk, amikor éppen nem volt előre tudott napirend, illetve döntési kényszer. Ez nagyszerűen építette az együttműködést a munkatársak között, megtanultunk együtt gondolkodni a közös cél érdekében. Ennek tükrében is kiemelkedő jelentőségű volt az a prompt információhalmaz, amivel a múzeum szinte mindennap el látta az ING-t az előkészítés fázisaiban, hiszen nemcsak transzparenssé tette a folyamatot, hanem megalapozta a szükséges belső döntések időben történő meghozatalát.

Jövőbeni állami források

Figyelembe kellett vennünk, hogy Magyarországon a költségvetési összegeket az állami költségvetés sajátosan előre nem kiszámítható időben bocsátja a kulturális intézmények rendelkezésére a költségvetés mindenkorai helyzetének megfelelően. Az adott évre tervezett összeg(ek) beérkezése január és december között bármikor megtörténhet. Ebből nagyon könnyen látszik, milyen hatalmas feladattal kell megbirkóznia azoknak, akik ilyen, vagy ehhez a nagyságrendhez hasonló nagyságú, illetve hosszú előkészítési időt, vagy több évvel korábban történő lekötést kívánó kiállítás, művészeti produkció, stb. megszervezésébe kezdenek. A szakmai előkészítés fázisa, mint láttuk, önmaga két három évet is igénybe vehet, de ebben az esetben pl. dr. Geskó Judit, a kiállítás kurátora a van Gogh kiállítást 1977-ben álmodta meg először. A kiállítás kurátora ezen 2-4 év során tudja a múzeum vezetésével megkeresni azokat a múzeumokat, magángyűjteményeket a világban, amelyek a kölcsönzésre kívánt mesterművel rendelkeznek. Ez idő alatt kellett tisztázni, hogy az elképzelt időszakra ezek a mesterművek rendelkezésre állnak-e, avagy egy másik kiállításon fognak szerepelni, esetleg kölcsönzésre nem is kaphatóak meg. (pl. állagvédelmi, vagy elvi okokból). Minthogy a kiállítás teljes költségvetése 400 millió forint volt, és ebből az ING csoportra, mint kizárólagos szponzorra háruló rész 100 millió forintot tett ki, alapvető igénye volt a szponzornak valamiféle biztosíték arra, hogy a kiállítás biztosan megvalósul. Ilyen garancia természetesen nem volt, úgyhogy együtt kellett élnünk a kockázattal, de egyben azzal a pozitív magabiztossággal, amelyet a múzeum vallott magának a kiállítás megrendezése során.

A művészettörténetész szakma

Háttérbeszélgetésekben gyakran felmerült, hogy miért kívánja a Szépművészeti Múzeum piacotítani, széleskörűvé tenni a kultúrát, tömegek számára lehetővé tenni a művek megismerését? A kiállítás zárása után az egyik legnagyobb országos napilap foglalkozott azzal, hogy mi a jó abban, ha sok százezren nézhetik meg a mesterműveket anélkül, hogy részletes művészettörténeti iránymutatást kapnának. Ennek köszönhetően szóba került a múzeumok harca, és erősödtek azok a vélemények amelyek szerint nem lehet egyetérteni azzal, hogy egy ilyen kiállítás egyik legfőbb célja az legyen, hogy minél több látogatót hozzon be a múzeumba. Ebben a vitában az ING nem kívánt, és nem is



kíván továbbra sem állást foglalni, ugyanakkor támogatja azt, hogy szponzorációján keresztül minél többeknek legyen lehetőségük ahhoz, hogy közelebb kerüljenek ilyen mesterművekhez, és egy kiállítás meglátogatása a mindennapok részévé válhasson, ne pedig ritka ünnepnapnak számítson.

A Szépművészeti Múzeum

Egyikünknek sem volt a másikkal pozitív, vagy negatív élű korábbi közös munkája, ezért természetesen nem ismertük egymás munkamódszerét, döntéshozatali rendjét, a döntések születésének időtartamát. Ez azt is jelentette, hogy az ING szempontjából a Szépművészeti Múzeum “tisztá lappal” indult. Viszonylag rövid idő alatt megértettük a kiállítás célját és benne az ING szerepét. Minden segítséget, információt, rugalmasságot megkaptunk a Szépművészeti Múzeum hallatlanul profi csapatától. Már az előkészítő munkák során is olyan nagyfokú bizalom alakult ki egymás iránt, hogy az megalapozott egy következő, szintén kiemelkedő szponzorációt.

Anyavállalat

Figyelembe kellett vennünk, hogy Hollandiában az ING Csoport az amszterdami Rijksmuseum egyik főszponzora, immár több éve. Az amszterdami van Gogh Múzeumot ugyanakkor nem az ING szponzorálta. Ennek tükrében megkerestük az ING központját Amszterdamban annak érdekében, hogy bevonjuk az anyavállalatot a budapesti van Gogh kiállítás szponzorációjába. Minthogy a fentiek miatt egy van Gogh kiállítás szponzorációját az anyavállalat nem tudta szponzorációs stratégiájába illeszteni, a magyarországi ING cégeknek annyit sikerült a közös tárgyalások során elérniük, hogy bár külső támogatás nélkül, de önállóan dönthettek a szponzoráció megvalósítása mellett.

A megtérülés számítása

A tervezési fázisban annyi világos volt, hogy a múzeum vezetője valóban egy kiemelkedő kiállítást szeretne, 500 ezer fő körüli látogatói létszámmal. Ennek ellenére nem tudta az ING sem, hogy a szponzorációs összeget lehet-e, és ha igen, milyen módon lebontani, ezzel együtt megtérülést számítani. Hogyan lehet számszerűsíteni a rendkívül gondosan és szakszerűen felépített reklámkampány eredményét, a megjelenéseket, az ING budapesti székházára kitett nagyméretű van Gogh kép eredményességét? Nem végeztünk ilyen számításokat, azonban a kiállítás zárását követően mindkét fél, a Szépművészeti Múzeum és az ING Csoport vállalatai is egyöntetűen úgy érezték, hogy ez a szponzoráció a kölcsönös hasznon és eredményeken keresztül tudott valóban sikeres lenni. A későbbi években elvégzett névismertségi felmérések ezt támasztották alá, mind a lakossági, mind pedig a vállalati üzletágban.

A szponzoráció aktiválása

A szponzoráció aktiválása során természetesen a marketing kommunikáció összes ATL és BTL eszközének alkalmazására módunk nyílt, elsősorban a Szépművészeti Múzeum munkatársainak köszönhetően. A Szépművészeti Múzeum ezzel a kiállítással vezette be az igazi online jegyértékesítést, a jegyeken is már ING logó szerepelt. A kiállítás megnyitásán szembesültünk először a valóság rejtelmeivel, hiszen az online értékesítésnek köszönhetően a múzeum előtt nem alakult ki hosszan kígyózó sor a kiállításra várakozók között. Ezt először negatívan értékeltük, hiszen a klasszikus felfogás szerint,



ahol nincs sor, ott nincs érdeklődő, ahol nincs érdeklődő, az a kiállítás nem lehet sikeres. Ez természetesen az emberi természetből indult ki: ahol sor áll, ott hiány van, tehát be kell állni a sorba. A sorhiány oka rövid idő alatt tudatosult bennünk a múzeum segítségével: az elektronikus értékesítés miatt a legtöbben előre meghatározott időpontra vették meg a belépőjegyeket, így nem volt torlódás a múzeum előtt. Ennek egyenes következménye volt viszont az, hogy mivel a közönség nem látott sorokat, a klasszikus vonzerő nem jött létre. Ugyanakkor meg kellett tanulnunk azt, hogy egy kiállítás életciklusa eltérhet egy termék általunk ismert klasszikus életciklusától: egy kezdeti rövid felfutást követően a látogatottság lezuhan, majd lassan emelkedik, később az egekbe szökik, különösen a kiállítás utolsó heteiben, amikor késő esti nyitva tartással kell számolni. Azt mindenképpen érdemes megjegyezni, hogy a 2006. december 2-i nyitónapig 20.000 belépőjegy kelt el elővételben.

A kiállítás időtartama alatt az ING cégei a szponzorációt saját üzletpolitikájuknak és ezzel együtt ügyfélkörüknek megfelelően tudták kihasználni. Ezek közös és egyedi rendezvényeket jelentettek. A banki, vagyonkezelői és ingatlanfejlesztői üzletág vállalati/intézményi ügyfeleinek, a biztosító tanácsadóinak és kiemelt ügyfeleinek lehetőségük volt például egy ún. "preview"-ra, amely a hivatalos megnyitót megelőző estén egy elegáns rendezvénnyel egybekötött tárlatvezetést jelentett. A kiállítás folyamán az ügyfélrendezvények mellett kiemelt jelentőségűek voltak azok a rendezvények, ahol az ING dolgozói – együtt – lehetőséget kaptak a kiállítás megtekintésére. A rendezvények többségének az üzleti világ és a dolgozók szempontjából azok időzítése adott külön jelentőséget: a múzeum lehetővé tette, hogy ezek általában a szokott munkaidő után, illetve hét végén legyenek, minden érdekelt legnagyobb megelégedésére.

Mérleg

Az ING magyarországi leányvállalatai által szponzorált van Gogh kiállítás zárását követően néhány hónappal tudtuk annak eredményeit összesíteni: a 2007 tavaszán megjelent Arts Newspaper a kiállítást a világon a 4., míg Európában a 2. helyre tette látogató

szám tekintetében: ez alapján a fizető látogatók száma 483 ezer volt. A látogatók egynegyede, több, mint 100,000 néző külföldről érkezett a kiállítás megtekintésére. Mindent összevetve ez a Szépművészeti Múzeum vezetésének sikere, a kurátor szakmai világsikere is volt, Budapest, Magyarország, és az ING sikere is volt egyben.

A tárlathoz 40 gyűjteményből érkeztek a művek, köztük volt az amszterdami van Gogh Múzeum, a párizsi Musée D'Orsay, a new-yorki-i Metropolitan Museum of Arts és a washingtoni National Gallery of Arts. Mind a Szépművészeti Múzeum, mind az ING átlépett egy olyan küszöböt, amelyről korábban nem is hittük, hogy ez lehetséges: ez a rekordnézettség és a szponzoráció nagysága volt, amely új benchmarkot alakított ki a jövőre nézve.

Igaz Zoltán



9.2. PÁRATLAN PÁROSOK - AZ AEGON MŰVÉSZETI DÍJ ÉS TÁRSDÍJ, VALAMINT AZ AEGON – ESTEK AZ ÖTLETTŐL A LÉTREHOZÁSIG

Szubjektív bevezető

Személyes és mesélős leszek. Mi mást is tehetnék? Hiszen a saját „gyermekemről” van szó. Személyes történettel kezdem, szinte népmesébe illő esettel.

2000 körül találtam ki azt a két művészeti díjat, amelyhez összművészeti esteket is kapcsoltam. Legalábbis fejben. Mert aztán, mint aki jól végezte dolgát, leírtam, majd eltettem. Nem „háztal” vele, nem kerestem hozzá szponzort. Úgy gondoltam: majd ha lesz rá időm, megvalósítom. Egyszer beszélgettünk erről ugyan Drevenka Edittel és Cserpán Margittal, az AEGON Magyarország két munkatársával, de csak röviden, szinte mellékesen.

Később, 2005 novemberében, amikor a Summa Artium első Mecénás-napi gáláján megkaptam az első Eszme-díjat, Drevenka Edit – aki akkor már az AEGON Magyarország pr-vezetője volt – ajánlotta: beszéljessünk az ötletemről!

Úgy látszik, ő nem feledkezett meg róla.

Azért gyorsan hozzá kell fűznöm: ez a ritka kivétel. De lám, ilyen is van...

Hamarosan találkoztunk, kialakítottuk a végleges koncepciót, és 2006 januárjában már el is indítottuk a programot. Az AEGON Magyarország vezérigazgatója akkor Dr. Kepecs Gábor volt, akit rendszeresen láttam színházakban, koncerteken, moziban, a biztosítót tehát olyan valaki vezette, akinek az életében fontos a kultúra. Így az ő személye, elkötelezettsége a művészetek, az értékek támogatása iránt – aminek az AEGON-nál komoly előtörténete volt már – fontos mozzanat volt ebben a történetben.

Újdonság és eredetiség – mi lehet vonzó a szponzor számára?

1998 januárja óta írtam, oldalakat szerkesztettem a Világgazdaságban a kultúra finanszírozásáról (akkor ez újdonság volt a hazai sajtóban). Jól láttam, mennyire mostohagyerek az irodalom: írókat, könyveket, irodalmi programokat alig támogattak cégek. Holott kitűnő, a nyelvi nehézségek ellenére külföldön is (el)ismert íróink, költőink vannak, jelentős művek sora születik évről évre, amelyekre fontos lenne felhívni minél több ember figyelmét. Ezért gondoltam: komoly segítség lehetne egy nagyobb pénzjutalommal is járó irodalmi elismerés a díjazott író számára, aki nyugodtan dolgozhatna utána egy ideig. A kiadója szintén örülhetne. Ám azonnal felöltött bennem: önmagában egyetlen irodalmi díj?! Jó ügyről lenne szó, az tény. De nincs benne semmi különös.

Azt gondoltam, legyen a kiindulási pont az irodalom, de fontos lenne bevonni a többi művészeti ágat is, mert lényeges a kitekintés, a nyitottság, a mások iránti érdeklődés, figyelem, a máshonnan jövő inspirációk, esetleg együttműködések sora. Így kapcsolódott az irodalmi díjhoz egy másik művészeti elismerés is. Úgy gondoltam: az irodalmi díjról döntsön minden évben szakmai zsűri, utána azonban, fél évvel később már egyedül a díjazott író, költő jelöljön valaki mást a másik elismerésre. Méghozzá másik művészeti ágból. Nézzen körül, járjon utána, próbáljon fölfedezni magának más területről olyan művészt, akit ő maga méltónak tart arra, hogy felhívjuk rá a figyelmet egy ilyen, sajátos díjjal.



Később ennek a szakmai jelentőségét minden társdíjas művész kiemelte, 2008-ban például így fogalmazta ezt meg Kovalik Balázs, aki Térey János költő jelöltjeként vette át 2008 őszén az AEGON Művészeti Társdíjat: ez az elismerés azért jelent sokat számára, mert „tisztességesen szubjektív”. Itt ugyanis egyetlen alkotó jelöl másik művészt a társdíjra, még hozzá egyedül, úgy, hogy nem tolja a felelősséget másokra. Nem egyezkedő kuratóriumi tagok döntenek, hanem egyetlen művész, aki vállalja is ennek a súlyát. Ráadásul Térey János személyében olyan alkotó jelölte őt, akinek a figyelme, a véleménye rendkívül sokat jelent számára – fűzte hozzá Kovalik Balázs.

A 2010-es AEGON Művészeti Társdíj átadása előtt hasonló érzéseket fogalmazott meg Pálfi György filmrendező, akit a 2010-es AEGON-díjas író, Csaplár Vilmos úgy jelölt, hogy nem ismerték egymást személyesen. Tehát Csaplár Vilmos jelölésében parányi érdek, baráti gesztus se játszott szerepet. Így volt ez egyébként 2007-ben is, amikor Rakovszky Zsuzsa költő, író Vojnich Erzsébet festőművészt jelölte a 2007-es AEGON Művészeti Társdíjra. Ők ketten sem ismerték egymást személyesen addig – márpedig az ilyen jelölés a legőszintébb szakmai elismerés jele.

„Van ez a finomság...”

Az egyik legjelentősebb magyar író említette az egyik díjátadásunkon: „van ez a finomság, a társdíj ebben a két, összefonódó díjban...” Éppen ez a „finomság” volt a célunk. Hamar kiderült: a két díj valóban különlegesség, olyasmi, amilyen nincs másik (azóta több, hasonlóan nagy összeggel járó, a két AEGON-díj után, később létrehozott elismerés is akad, a 2008-ban indított Rotary Irodalmi Díj és a 2009-ben alapított Aviva Képzőművészeti Díj).

Hosszú távon csak olyasmit érdemes csinálni, ami még nincs. A két összefonódó díj különlegességének köszönhetően emlegették többen már az alapítás utáni második évben „páratlan páros elismerésként”, a „rangos AEGON-díjként”, „az egyik legrangosabb hazai művészeti kitüntetésként” a két AEGON-díjat. Minden konkrétumból, amit itt leírok, éppen az a tanulság érdekes, hogy csakis újdonságot érdemes kitalálni, indítani. Csupán olyasmibe érdemes belevágni, amiben van valami sajátos íz. Akadnak szerencsére nagyvállalatok élén álló, értékközpontú, a kultúra-támogatást fontos tevékenységnek tartó vezetők, de a szponzor számára szintén alapvető, hogy olyasmi mellé álljon, amilyen nincs máshol, amely csak az ő nevéhez kötődik.

A két díj után tehát úgy gondoltam: ha az irodalmi díjat tavasszal adja át az alapító társaság vezérigazgatója, a másikat, a hozzá kapcsolódót pedig ősszel (hogy az első az egyik művész ünnepe legyen, a második a másik művészé, természetesen ez pr-szemponthból is fontos), akkor is csak évente kétszer tudjuk felhívni a figyelmet jelentős művészekre. Márpedig jó volna folyamatosan érzékelteni, milyen sok izgalmas mű születik különféle művészeti ágakban, mennyire érdekes egyéniség sok művész, ráadásul közülük többen kitűnőek a pódiumon is.

Ezért vetődött fel a két díj mellé havi rendszerességgű összművészeti sorozat gondolata, amely-nél szintén fontos volt, hogy minden est egyedi legyen, nyújtson újdonságot, olyasmit, amit így még nem láthattunk, hallhattunk máshol. 2006-ban pezsgett Budapesten a kulturális élet, mégis úgy láttam: hiányzik egy olyan, színházi sorozat, amely a személyes találkozás varázsát nyújtja a



legkülönbözőbb művészekkel, még hozzá élvezetesen, élményszerűen, újszerűen. Az estek összeállításánál az irodalomból indultam ki (mint ahogy az év tavaszi AEGON-díja is irodalmi elismerés), majd az író vendéghez kerestem másik művészt, más művészeti ágból, illetve az ő világukhoz illő zenészeket. Olyan egyéniségeket, akik valami különösét tudnak így, együtt nyújtani.

A 2006 szeptemberében indult sorozat második és harmadik estjén már a lépcsőkön is ültek a nézők a Bárka Színházban – bebizonyosodott, hogy szükség van ilyen, az összehatásokra és a személyességre épülő színházi estekre. Ezért is kerestük meg 2006 tavaszán Alföldi Róbertet, aki a teátrum frissen kinevezett igazgatója volt, hiszen ő az elképzelésünkhöz hasonlóan nyitott, más művészeti ágak iránt is érdeklődő művész, akinek a személyisége, oldottsága és a humora jelentősen hozzájárult aztán a sorozat sikeréhez. A helyszínválasztásnál szerepet játszott továbbá, hogy az AEGON vezetői fontosnak tartották a Bárka Színház támogatását is.

A teljes, egész éves programot tehát a két AEGON-díjnak megfelelően építettük fel, s éppen a komplexitásnak, a teljes programnak köszönhető, hogy számos cikkben már az indulás után nem sokkal „gondosan felépített projektet” említettek sokan. Az AEGON Magyarország is ezért a teljességgért kapta meg aztán, 2009-ben a Summa Artium Díját Kortárs művészetért kategóriában.

Hogyan keressünk szponzort?

Ha kész a koncepció, következhet a szponzorkeresés. De hogyan keressünk szponzort? Egy biztos: ne így! Mert nem jellemző, hogy a szponzor ajánlja fel az együttműködést az ötletgazdának.

Igaz, szerencséje bárkinek lehet. De engem se keresett volna senki, ha nem ismertem volna a hazai művészeti életet és sok művészt, ha nem szerveztem volna sokféle programot, nem végeztem volna ezek kommunikációs feladatait. A művészinterjúk (főként íróinterjúk), az írás és a szerkesztés mellett 2000-től folyamatosan hasznosítottam másképp is a megszerzett ismereteimet és kapcsolataimat. Valójában ugyanazzal foglalkoztam mindig: kultúrával.

Mindez a szponzorkereséshez kapcsolódik: mivel újdonság volt a hazai sajtóban az 1990-es évek végétől az olyan kulturális oldal, amelyben a kultúra gazdasági, üzleti kérdéseivel és szponzorálással foglalkoztam, egyre több vállalatnál kértek tőlem tanácsot. Egyre több cégvezető ismerte fel, hogy a szponzorálás kitűnő kommunikációs eszköz lehet. Nem egyszerűen pozitív értéket lehet eljuttatni másokhoz, hanem olyanokat is meg lehet szólítani, akiket másképp – például reklámokkal – képtelenség elérni. Mert akadnak olyan nézők, akik megjegyzik egy színházban a támogató nevét, miközben otthon pánikyszerűen némítják el a tévéképernyőket a reklámblokk elején.

Brandépítés az egyik oldalon, tudatos szponzorkeresés a másikon

Érdemes tehát tudatosítani azt, hogy a szponzorálás fontos lehet egy cég számára a márkaépítésben. Ehhez alapvető, hogy hasonlóak legyenek a szponzor és a támogatott értékei, céljai, hosszú távon ugyanis csak így képesek együttműködni, egymást erősíteni. Ehhez viszont meg kell találni a megfelelő partnert. A vállalat ebből a szempontból könnyebb helyzetben van, hiszen ha



kialakítja a szponzorálási stratégiáját, utána már könnyen megtalálja a neki tetsző, támogatandó eseményt vagy intézményt. A támogatót kereső van nehezebb helyzetben, ezért is fontos a szponzorkeresés módja. Sokszor tapasztaltam, hogy többen „kiszúrnak” egy-egy céget, mert látják valahol támogatóként a nevét, ezért úgy gondolják: akkor megpróbálják ők is. Pedig ilyenkor szinte törvénytörő a visszautasítás – és nem azért, mert nincs ismerősük a kiszemelt cégnél...

A szponzorkeresésnél alapvető a korábban kiemelt egyediség. Csak az lehet vonzó a támogató számára, ami különleges, ami még nincs máshol. Mert egy jól felépített, sajátos kulturális támogatással a támogató is építkezik. Annak, aki szponzort keres, érdemes tehát szem előtt tartania: a kultúra nagyon is alkalmas arra, hogy rajta keresztül branddé váljon egy markáns, nagy és pozitív visszhangot keltő művészeti program.

A kitartó, tudatos szponzorkeresés jóval eredményesebb lehet, mint ha valaki „vaktában” küldözget kérelmeket. Csak akkor lehet esélyem sikeres, hosszú távú együttműködésre, ha a megfelelő szponzort keresem meg, olyasmit kínálok – és meg tudom ezt röviden, figyelemfölkeltően fogalmazni –, amit érdekesnek találnak a választott cég vezetői, ami hasznos lehet a számukra, tehát képesek azt kommunikációs eszközként is használni.

A névszponzoráció példája

Tőlünk nyugatabbra nem szokatlan a névszponzoráció, ahogy már hosszabb ideje a hazai sportéletben sem: sporthírekben, csapatok említésénél csak úgy röpködnek a vállalatnevek. Csupán a kultúra területén övezte sokáig furcsa szemérmesség a szponzorációt. Pedig természetes, hogy ha egy cég jelentős összeget fordít olyasmire, amit fontosnak, értékesnek tart, akkor szeretné azt összekötni a saját nevével.

A két AEGON-díj és az AEGON-estek sorozata nem hagyományos szponzoráció. A támogató itt nem egyszerűen pénzt ad valamire, hanem a saját projektjét hozza létre, közvetlenül arra fordít pénzt. Tehát nem a szokásos kapcsolat jön létre támogató és támogatott, mondjuk, egy cég és egy színház között (noha a helyszín lehet valamely teátrum, amellyel fontos is szorosan együttműködni). Itt a szponzor a saját nevével fémjelzett, saját programját hozza létre.

A két díjhoz és a sorozathoz a teljes program szakmai munkáját és minden apró részletét én végzem, miközben a saját ötletemet viszem végig, ez pedig azért lényeges, mert mindenki a sajátját tudja a legnagyobb tudással és odaadással, szívvel-lélekkel megvalósítani. A névadó szponzor számára ez garancia lehet arra, hogy a teljes program minden részletében úgy valósul meg, ahogy azt együtt elindítottuk. Az induláshoz szükség van bizalomra, egymás ismeretére, a hosszú távú működés pedig kizárólag a szponzor és a programot megvalósító személy gördülékeny, szoros együttműködésére épülhet.

Név- és címadás

Ahogy a díjnál lényeges a névadás, úgy egy saját sorozatnál szintén fontos a jó címadás. A névnek és a címnek informatívnak kell lennie, el kell árulnia a lényegét. Az AEGON Művészeti Díj nevében azért szerepel a „művészeti” szó, mert az irodalmi díj mellé bevon-



tuk a többi művészeti ágat is. Babarczy Eszter – aki a zsűri tagja volt az induláskor – ötlete volt, hogy legyen a másik elismerés társdij, így lett végül a név AEGON Művészeti Díj és AEGON Művészeti Társdij.

A koncepció az irodalmi díjhoz és a társdíjhoz hasonló volt a tervezett sorozatnál is: igyekeztünk megtalálni minden esethez a komplexebb élményt nyújtó, szokatlan „párosításokat”. Megint elérkeztünk az egyediséghez: csak olyan sorozatot érdemes indítani, amely képes újat nyújtani mindenkinek. Először is az esteken fellépő művészeknek. Mert ha őket érdekli az új helyzet, akkor az érdekes lehet a nézők számára is. Sokszor választottam olyan művészeket egy est fellépőiként, akik nem találkoztak előtte még személyesen, csak egymás műveit ismerték. Éppen ezért várták a találkozást. Ilyen volt például a 30. AEGON-esten Esterházy Péter és M. Tóth Géza animációs rendező közös fellépése, illetve, ha már két világhírű magyar alkotó a vendég, hozzájuk a kitűnő zongorista-zeneszerzőt, Oláh Kálmánt „társítottam”.

Az új képzettársítások szempontjából fontos volt a zene: soha nem szerettem volna, hogy a zene szimpla hangulatfestő, hely- és időkitöltő elem legyen. Mivel korábban éveken át dzsessz-koncertek szervezésében vettem részt, pontosan ismertem a bámulatosan tehetséges zenészek egész sorát, mindegyikük zenei világát. Fontosnak tartottam ugyanis, hogy hangsúlyos legyen az ott születő, improvizatív zene, az, hogy a zenészek adják hozzá a maguk érzéseit, gondolatait mindahhoz, ami az esten történik.

Ez volt az egyik legizgalmasabb feladat: megtalálni az adott est két vendégéhez illő zenészeket, úgy összeállítani a fellépőket, hogy olyasmit nyújtsanak együtt, amit még nem hallottunk eddig máshol. Noha jól ismerek sok író és zenészt, szinte minden alkalommal bámulatos volt számomra is az, ami a felolvasásokból és az ezekre reflektáló zenéből született. Ilyen volt például Parti Nagy Lajos író és Lukács Miklós cimbalmos szenzációs irodalmi-zenei „párbeszéde”, Tóth Krisztina és Balázs Elemér dobos, Szabó T. Anna költő meg Barcza Horváth József nagybőgős lírai-zenei „beszélgetése”, vagy Parti Nagy Lajos és Oláh Kálmán zongorista összjátéka. Pedig őket is csupán az adott fellépés előtt ismertettem össze egymással. Tudjuk, hogy például Esterházy Péter és Parti Nagy Lajos szenzációs felolvasó, de az ő felolvasásuk is másmilyen élményt nyújtott zenei kontextusban – és fordítva. „Csak” a megfelelő párosításokat kellett ehhez megtalálnom. Mindenesetre az egymáshoz társított vendégeknek köszönhetően valóban új képzettársításokra nyílt lehetőség sok alkalommal. A címnek megfelelően.

Egy sorozathoz tehát olyan címet kell kitalálni, amely informatív, jelzi, mit kínál a program, s van benne valami játékoság, szellemes ötlet is. A koncepció kidolgozása után sokféle címlehetőségen töprengtünk, végül a munkában a kezdetektől részt vevő Dobó Lászlónak jutott eszébe a Képzett társítások cím. Azt fedte, amit nyújtani szerettünk volna: újszerű képzettársításokat, miközben érzékeltette a képzettséget, és volt benne játékoság is. Mivel az AEGON Magyarország saját sorozatot indított, alcímbe fűztük hozzá ezt az információt, így lett a sorozat címe: Képzett társítások – AEGON-estek a Bárkán (majd két évad után AEGON-estek a Nemzetiben, így a helyszín is szerepelt a címben).



Pr, visszhang

Az egyedi ötlet és a hézagmentes, pontos szervezés mellett az egyik leglényegesebb elem a munkában a kommunikáció. Ez ugyanis elengedhetetlen ahhoz, hogy a támogató hosszú távon elégedett legyen, megtalálja a számítását. Ehhez szükség van arra, hogy valaki professzionális módon, folyamatosan foglalkozzon az összes esemény kommunikációjával.

Akár a díjazott személyéről tartott sajtótájékoztatóról, akár a sorozat egy-egy estjéről van szó, a teljes programhoz médiatervet kell készíteni, médiatámogatókat keresni, megállapodni velük, minden esemény előtt időben elvégezni a pr-munkát. A havi magazinoknak például jóval korábban kell leadnom az összeállított sajtóanyagot fotókkal együtt (vagy ahol hirdetés is megjelenik, ott a hirdetést, amit, természetesen, még korábban el kell készíttetni), ahogy a színházak havi műsorfüzetéhez is legalább nyolc héttel korábban kellett ajánló anyagot írnom, fotókat küldenem.

Lényeges, hogy mindenki a neki megfelelő időben kapja meg az összeállított anyagokat. Ha például a havilapos újságírókkal együtt elküldjük a sajtóanyagot a napilapos vagy internetes újságíróknak is, ők addig még tízszer megfélekeznek róla... Így ugyan sokszor már a három hónap múlva következő eseményeken dolgoztam, miközben éppen az előttünk álló AEGON-estünk részletes forgatókönyvét írtam, vagy az októberi estünk (amelyen együtt lépett fel mindig vendégként az az évi AEGON-díjas író, költő és a jelöltje az AEGON Művészeti Társdíjra) konkrét teendőit végeztem, de közben már foglalkoznom kellett a jövő évi díjhoz a zsűrizéssel, leveleztem a zsűritagokkal az olvasandó művekről, mindezt folyamatos pr-munkával – amihez tehát elengedhetetlen a tervezés, előrelátás.

A jó sajtóvisszhang eléréséhez megint kulcsszó a személyesség. Amennyire fontos a személyesség például egy díjátadó megszervezésénél, annak minden apró részleténél, vagy az estekhez a művészek felkérésénél, velük a folyamatos kapcsolattartásnál, hogy érezzék: ez az ő ünnepük, az ő estjük lesz, ugyanolyan lényeges a személyesség itt is. Soha nem küldtem kör e-mail-t „Kedves kollégák!” megszólítással. Bizony, meg kell tanulni, miként lehet az óriási kínálatból kitűnni, s ez a sajtómunkára ugyanúgy vonatkozik, mint egy művészeti sorozat kitalálására.

Az AEGON-program pr-munkáit végezve mindig egyenként, személyes levelet írtam mindenkinek. Ez ugyan folyamatosan óriási munkát jelent, de megéri. Azt a kollégámat kerestem meg, aki az adott témával foglalkozik. Amikor az őszi sajtótájékoztatót tartottuk az AEGON Művészeti Társdíjról, s én már tudtam, hogy filmes, festő, zeneszerző vagy más művész a díjazott, ennek megfelelően küldtem a meghívót éppen annak, aki azzal a területtel foglalkozik. Tehát Vojnich Erzsébetnél például nem csak általában kulturális újságíróknak és rovatvezetőknek, hanem képzőművészettel foglalkozó újságíróknak is, Kovalik Baláznál olyanoknak, akik színházzal vagy zenével, operával foglalkoznak, esetleg már készítették vele korábban nagyobb interjút, ahogy Pálfi Györgynél pedig filmes újságíróknak is írtam.

Ehhez, persze, pontosan tudnunk kell, mely orgánumnoknál ki a téma felelőse. Ahogy nem érdemes „vaktában” szponzorációs kérelmeket küldözgetni, ugyanúgy nem érdemes a szerkesztőségek központi címére meghívót és sajtóanyagokat küldeni. Fontos a meghívóban át-



láthatóan és tömören, világosan megfogalmazni, miért lényeges ez az esemény, miért érdemes éppen ezt választania aznap annak, akit hívunk. Fontos, hogy világosan kiemeljük az alapvető információkat, a pontos dátumot, helyszínt, azt, hogy kik tartják a sajtótájékoztatót. Ez így banálisan hangzik, de a valóság az, hogy szerkesztőként tömegével kaptam olyan meghívókat, amelyeket háromszor kellett elolvasnom, mire kihámoztam a lényegét. Erre pedig nem biztos, hogy mindenki fordít időt.

Mikor tartsunk sajtótájékoztatót?

Gyakori hiba, hogy a sajtótájékoztatókon nem hangzik el semmi olyasmi, amit ne lehetne leírni egy jó sajtóanyagban. Az is gyakori, hogy nincs profi moderátora a sajtótájékoztatónak, aki kézben tartaná az eseményt. Sokan ugyanazt mondják el – ráadásul olykor hosszan és unalmasan –, ami a sajtómappában, sajtóanyagban is megtalálható. Nem csoda tehát, hogy rengeteg újságíró nem jár sajtótájékoztatóra.

Mivel az AEGON-programnál két jelentős esemény van egy évben, az AEGON Művészeti Díj és a Társdíj átadása, ezért évente két sajtótájékoztatót szoktunk szervezni. Ilyet ugyanis csak akkor érdemes tartani, ha van hírértékű, új információnk, illetve ha a pontos, részletes sajtóanyag mellett a személyes (ismét a személyességnél tartunk!) találkozás lehetőségét kínáljuk. Valami olyasmit, amiért érdemes azon az eseményen jelen lenni. Az AEGON Művészeti Díjnál április elején, az AEGON Művészeti Társdíjnál fél évvel később, szeptember végén vagy október elején tartunk sajtótájékoztatót, úgy, hogy mindig ott áruljuk el a díjazott nevét. Van tehát meglepetés (még kis ceremóniát is szervezünk hozzá: a díjazott csak akkor lép be a terembe, amikor elhangzik a neve). A hírérték mellett tehát a személyes találkozás és azonnali interjúkészítés lehetőségét nyújtjuk.

Az AEGON-estekről viszont nem érdemes külön sajtótájékoztatót tartani (nem is lehetne hivatni ilyet szervezni, legföljebb a tavaszi vagy az őszi díjról tartott sajtóeseményen beszélünk a következő estekről is), hiszen minden pontosan leírható egy jó sajtóanyagban. Érdemes többféle sajtóanyagot készíteni, mert van, aki csak hírt tud betervezni (és ha meglátja a hosszú anyagot, neki sem áll, hogy kibogarássza belőle a hírre elegendő információt). Ugyanakkor az internetes újságírók és az interjúkat is készítőik örülnek a részletes, hosszabb, pontos életrajzokat is tartalmazó – tehát az interjúhoz a felkészülést is segítő – sajtóanyagnak. De ha csak egyetlen sajtóanyagot írunk, akkor is érdemes kiemelni az elején a legfontosabb információkat, az elejére rövid összefoglalót írni, figyelemfölkeltő szöveget, amiből könnyedén megírhat egy hírt az, akinek többre nincs módja.

A sajtótájékoztatókra részletes sajtóanyagot kell készíteni, ez az ott készülő interjúhoz is elengedhetetlen (a CD mellett érdemes ezt nyomtatva is a belépők kezébe adni, hogy előtűk legyen a sajtótájékoztató közben minden lényeges információ). A sajtótájékoztatón csak a személyes kérdéseket érdemes elmondani, az adatokat, tényeket mindig pontosan le kell írni a sajtóanyagban. Minden alkalommal leírom azt például, mióta adja át az AEGON Magyarország a két díjat, melyek a kritériumok, kik az eddigi díjazottak stb., az új díjazotról pedig friss szakmai életrajzot is készíték. Azoknak, akik nem tudnak eljönni, de kérnek sajtóanyagot utólag, külön sajtóközle-



ményt írok, a sajtó-CD-n már ez található nagyobb méretű, szabadon felhasználható fotókkal együtt (amiket természetesen megint csak időben kell előre beszerezni, elkészíttetni).

Visszacsatolás, médiafigyelés

A pr-munka lényeges eleme a sajtómegjelenések gyűjtése, összegzés készítése. Ahogy említettem már: a támogatónak fontos, hogy jelentős és pozitív (sajtó)visszhang övezzé a programot, különösen, ha az a nevét viseli. A két AEGON-díj „finomságának” és az estek egyediségének, az egész program komplexitásának köszönhetően sikerült 2006 eleje óta folyamatosan kiemelkedően nagy visszhangot kelteni. Minden eseményhez listát készítettem a sajtómegjelenésekről, összegyűjtöttem a cikkeket, rádiós és tévés interjúkat, összeállításokat. Ha a 2010-es év érdemi megjelenéseit nézzük (tehát nem hirdetésekről van szó, hanem hírek, cikkek, ajánlók, interjúk, rádiós és tévés összeállítások soráról), a lista így fest:

januári est: 83 (az év első estje mindig több)

februári est: 57

márciusi est: 48

AEGON-díj: 200 (kerekén ennyi az áprilisi esttel együtt)

májusi est: 53

társdíj és októberi est: 134

november: 48

Összesen: 623 érdemi megjelenés

Összegzés, a főbb feladatok

A legalapvetőbb feladatok az év során:

a) A legalapvetőbb feladatok az év során:
a) A koncepció kidolgozása után az AEGON Művészeti Díjhoz a zsűri összeállítása, a zsűritagok felkérése, személyes találkozón a részletek tisztázása, utána hivatalos felkérés.

b) Minden év januárjától a zsűritagokkal folyamatos kapcsolattartás, a könyvkiadóktól az újdonságok beszerzése, egyeztetés a zsűritagokkal az adott év jelentős szépirodalmi műveiről, ezekről lista készítése (közben folyamatos olvasás, az újdonságok követése);

c) Januártól májusig: öt színházi est összeállítása (természetesen az egészet sorozatként, egymáshoz illesztve kell felépíteni, megszerkeszteni), majd szervezése, lebonyolítása, a fellépő művészek felkérése, velük megállapodás, folyamatos kapcsolattartás, egyeztetés például a felolvasandókról és a zenéről, a színháznak a technikai és más igények összeírása.

d) Az estekhez folyamatos pr-munka, többféle (rövid és hosszabb) sajtóanyag és kis ajánló írása, fotók beszerzése, folyamatosan, mindenkinek a megfelelő időben sajtóanyag küldése. A pr-munka mindennapi része a sajtófigyelés, a megjelenések gyűjtése és a sajtólista állandó frissítése.

e) Egy-egy est előtt: áttekinthető vázlat az est menetéről minden fellépőnek és a technikusnak, valamint részletes, 12-14-oldalas forgatókönyv a műsorvezető számára.

f) A zsűri döntése után találkozó a díjazott íróval, költővel, a sajtótájékoztatóhoz és a díjátadás-hoz a részletek megbeszélése, majd folyamatos egyeztetés a sajtótájékoztató és a díjátadás előtt;

g) Március-április: a díjról tartott sajtótájékoztató előtt öt-hat héttel a díj fölvezetése (pr-munka), meghívókhöz, hirdetésekhez és más anyagokhoz szövegek írása, hirdetések készíttatése,



leadása, a díjátadáshoz a műsor összeállítása, a díjazott személyéhez választott művészek felkérése, velük egyeztetés, a sajtótájékoztatóhoz és a díjátadáshoz listák készítése; az áprilisi sajtótájékoztató megszervezése, lebonyolítása, majd a díjátadás lebonyolítása.

h) Június-augusztus: az első félév összegzése, a következő tervek megírása, az őszi események előkészítése, az estek kitalálása, szerkesztése, felkérések, egyeztetés az időpontokról, az őszi sajtótájékoztató előkészítése, találkozó a társdíjas művésszel, vele a részletek megbeszélése, sajtóanyagok írása, szeptember elejétől, a folyamatosan frissített sajtólista alapján a sajtótájékoztatóra szóló meghívók és a díjat fölvezető sajtóközlemény küldése;

i) Szeptember vége, október eleje: sajtótájékoztató a társdíjasról, előkészítés, szervezés, lebonyolítás.

j) Október vége: az AEGON-est, amelyen együtt van vendégként az adott esztendő két AEGON-díjas művésze, az ő világukhoz illő zenészekkel, az esthez a felolvasások, vetítések stb. összeállítása.

k) Októbertől folyamatosan: egyeztetés a zsűritagokkal, a zsűrizés megkezdése a következő évi díjhoz, lista készítése a feltétlenül olvasandó művekről, novemberben: még egy AEGON-est.

l) December: az éves összegzések megírása, elkészítése, a januári zsűrizés előkészítése, ehhez az irodalmi szerkesztőségektől, felkért kritikusoktól, íróktól stb. a beérkezett jelölések összesítése, a jelöltekről lista készítése a zsűritagok számára, velük folyamatos kapcsolattartás. Mindezek közben: folyamatos kommunikáció, pr-munka. Januárban pedig kezdődik minden előlről a zsűrizés lebonyolításával...

2006 szeptemberétől 2010 májusáig, négy színházi évadon át nagy érdeklődés övezte az AEGON-esteket, amelyek legtöbbször újszerű élményt nyújtottak az egymáshoz társított művészek. A színház remek helyszínnek bizonyult (a Bärka után a Nemzeti Színház Gobbi Hilda Színpada is) a beszélgetéshez, a felolvasásokhoz, a zenéhez, ezek összehatásához. Minden alkalommal vetítettünk is, a képzőművészet – a helyszínből adódóan – valamelyest a háttérben maradt. Ezért a jövőben szeretnénk kissé hangsúlyosabbá tenni a képzőművészetet, természetesen továbbra is az összehatások érzékeltetésével, gyerekeknek és szüleiknek készülő, sokszínű matinéval. A sorozat címe: Láss csodát! – AEGON-matiné a Szépművészetiben.

Egy biztos, ezzel is kezdtem: mindig újdonságot kell nyújtani, érdemes egy idő után megújulni, megint olyasmit kínálni, ami nincs máshol. Ezért is értelmetlen mást utánózni, hasonlóba fogni, bármennyire bevált is máshol már valami. Hiszen olyan már volt, van. Egyébként meg önmagában a legeredetibb ötlet is csak jó gondolat, ötlet. A tartós siker már a megvalósításon múlik.

Eszéki Erzsébet



9.3. AZ ESTERHÁZY MAGÁNALAPÍTVÁNY SZEREPE A KULTURÁLIS PIACON

*„Birtokok néhány különlegességet az én,
ahogy mondani szokták: cabinetumomban vagy csodakamrámban...”*
részlet Esterházy Pál herceg (1865) végrendeletéből

Esettanulmányunk írásakor azért esett választásunk az Esterházy Vállalkozásokra, illetve az Esterházy Magánalapítványokra, mert példájukon keresztül Magyarországon eddig még ismeretlen, érdekes és innovatív, sikeres működési formát ismerhetünk meg. Tanulmányozása már csak abból az aspektusból is fontos, hogy egy hasonló rendszer kialakításán végre hazánkban is elgondolkodjunk.

Magánalapítványok megalapításának gondolata jellemzően akkor merül fel magánszemélyeknél, ha például nincs örökös, vagy ha haláluk után nem érzik biztosítottaknak a vagyon egyben maradását és ezzel a módszerrel lehetőségük nyílik megelőzni annak szétforgácsolódását.

Legfrissebb példája az ilyenfajta gondolkodásnak, ha nem is kifejezetten magánalapítványok létrehozásával, hanem a magánvagyon köznek történő adományozásával az amerikai Bill Gates és milliárdos társa Warren Buffett legutóbbi bejelentése, akik további harmincnyolc milliárdost maguk mellé állítva ígérik, hogy készek vagyonuk felét jótékonyági célokra áldozni, ahelyett, hogy azt örököseikre hagyják.

Sokan közülük nyilvánvalóan kivívják utódjaik rosszállását, saját véleményük azonban többnyire az, hogy ők a semmiből, két kezükkel teremtették elő vagyonukat, ha örököseik mindent megörökölnének, akkor csak elkényelmesednének, nem tanulnák meg sosem, mit jelent valamiért megdolgozni, a vagyont pedig elherdálnák, ezért mindenki jobban jár annak közcélokra történő felajánlásával.

Az utóbbi években hazánkban is megfigyelhető egy új vagyonfelhalmozási folyamat, sokan az életművüknek tekintik az elért sikereket, és szívesen látnák annak jó kezekbe kerülését. Gyakran előfordul, hogy ezeknél a vagyonoknál vagy nincs utód, vagy ha van, még nem nevelték ki, vagy nem mutat affinitást például egy gyűjtemény továbbépítésére, vagy egy saját múzeum menedzselésére. Sokaknak okoz ez gondot, hiszen nem látják biztosítva az általuk létrehozott életmű folytatását, ezért ezekben az esetekben jelenthetne megoldást egy az osztrák magánalapítványokhoz hasonló konstrukció létrehozása.

Ebben az esettanulmányban először szeretnénk röviden bemutatni az Esterházy család gyűjtési történetét, a magánalapítvány létrehozásának folyamatát, és az ezzel járó változásokat, valamint a mai működés egy-egy példáján keresztül érzékeltetni, hogyan lehetséges a magánalapítványokba elhelyezett vagyonok, tárgyak eredményes használata, a kulturális örökség megőrzése, és más cégekkel való együttműködések keretében figyelemre méltó támogatási konstrukciók kialakítása.

Az Esterházy család történetének rövid áttekintése – az Esterházy Magánalapítványok létrejötté

Az első nádor, a tehetséges politikus a vagyon megalapozója – Esterházy Miklós

A család nevét már a XIII. századtól kezdve említik különböző iratokban, ahol a Zerhás de Zerhasház név bukkan fel, amit később a családi székhellyel a „de Galantha”-val egészítenek ki, így lesz belőle Zerhás de Galantha.

Az Esterházy család a XVI. századtól kezdve a magyar történelem egyik legvagyonosabb főrangú famíliájának számított és mint ilyen egyik legmeghatározóbb szereplője volt. Az 1583-



ban született Esterházy Miklós olyan életpályát futott be, amelyhez hasonlót sokak szerint csak a korábbi reneszánszban láthattunk.

Esterházy Miklós nem született gazdagnak, édesapja szerény birtokkal rendelkezett csak. Miklós már igen korán, 17 évesen úgy dönt, hogy áttér a katolikus hitre, apja kitagadja, mindenki azt várná, hogy ezzel bezárulnak előtte a kapuk, de éppen az ellenkezője történik. Kezdetben két befolyásos rokon veszi őt pártfogásba, a későbbiekben pedig szerencsés házasságkötéseinek, gazdasági és politikai tehetségének köszönhetően élete végére az egyik legnagyobb vagyont, emellett pedig a legmagasabb közhivatali címet, a nádorságot is magáénak tudhatta.

Az első, Dersffy Orsolyával kötött házasságának köszönheti a **lánzsér várát**, a **lakompaki kastélyt** és **munkács várát**, ez utóbbi később Bethlennel folytatott nicolsburgi tárgyalások eredményeként átszállt az erdélyi fejedelemre, őt viszont a császári udvar békeszolgáltatásaiért megjutalmazta **Fraknóval** és **Kismartonnal**. Miklós azonnal nekiáll a fraknói vár erődtítménnyé történő kiépítésének, sikeresen tünteti fel magát olyan színben, mint aki egyszerre büszke tulajdonosa a nyugati orientáltságú hatalmi jelképeknek, valamint a „haza és család” hű követője. A fraknói vár helyt adott az uradalmi háztartásnak és egyben különleges műtárgyak őrzőhelye volt.

A család hatalmának megerősítője, a hitbizomány megalapítója, az első mecénás és az első herceg – Esterházy Pál

Az Esterházy ősgalériájának létrehozása már a Miklóst követő I. Esterházy Pálnak köszönhető, aki Miklóshoz hasonlóan az Aranygyapjas rend tulajdonosa, nádor és akit I. Lipót császár a Szent Római Birodalom hercegi rangjára emel. Ezzel a Magyar Királyság leghatalmasabb emberévé és a Bécs felé irányuló kapcsolatok hídépítőjévé vált. Hogy kellőképpen érzékeltethesse hatalmát és egyenrangúságát a magyarországi főurakkal, műtárgy gyűjtésbe kezd és létrehozta az Esterházy ősgalériát, – ha szükséges fantom ősokeket kreál – mely kitűnő módszer akkoriban egy család rangjának bemutatásához.

A fraknói vár belső udvarán található római birodalom császár ábrázolásait barokk kérkedésnek tekintik, az udvaron felállított önábrázolását, az egész alakos lovasszobrát pedig hivalkodó merészségnek, hiszen ez a jog akkoriban a Habsburg-ház uralkodóinak volt fenntartva. Művészet- és irodalompártoló tevékenységét egyértelműen elismeri az utókor, sőt zenei tevékenységét (pl. a Harmónia Caelestis címmel kiadott egyházzenei kompozícióit) is egyre többen értékelik. Neki köszönhető az a lépés is, hogy **létrehozta az elidegeníthetetlen családi hitbizományt**, amely előírta azt is, hogy a **családi kincstár** a majdani utódok kezén osztatlanul öröklődjön, elejét véve a vagyont későbbi szétaprózódásának.

Az „Esterházy Tündérbirodalom” megálmodója – I. Esterházy Miklós

Esterházy Pál unokája, II. Pál Antal herceg, aki maga is virtuóz hegedűs és fuvolás, alkalmazza először karmesterként és zenekarvezetőként Joseph Haydnt, akit testvére **I. Esterházy Miklós** – akit leggyakrabban **„Pompakedvelő”** vagy **„Fényes”** Miklósként emlegetnek a történeti írók – is megörököl. A fraknói Esterházy rezidencia uralkodása alatt katonai állomássá, manufaktú-



rává és szórakozóhellyé alakul át. A különböző csatákban szerzett hadizsákmány a kincstárt és a fegyvergyűjteményt bővíti.

A lakhelyét választott süttőri kastélyt, a család egykori vadászkastélyát, melyet már életében a barokk Versailles-ként emlegetnek, átépítteti. A kastély termeit a francia rokokó stílusa hatja át, és drágábbnál drágább, elsősorban porcelán- és ezüsttárgyak határozzák meg. Melléknevét azért is kapta, mert udvartartása alatt fényűző fogadások zajlottak nála, Mária Terézia is szívesen járt ide vadászni, a **Haydn vezetésével itt zajló zenei élet pedig nagy érdeklődés tárgya** volt.

Miklós testvéréhez hasonlóan szintén kitűnő zenész volt, barytonon játszott, **Haydn 170 darabot írt csak a herceg kedvenc hangszerére**. Köztudott volt az is, hogy nem egyszer **meglehető eseményeket szervezett**, például II. József koronázási nagyköveteként is Frankfurtban, ahová Mária Terézia küldte őt. Az itt adott estélyekről még Goethe is megemlékezik „A költészet és igazság” című szerzeményében, ahol csak „Esterházy Tündérbirodalomként” említi az itt zajló koronázási ünnepségeket.

Esterházy Miklós frankfurti rezidenciáját, a koncertteremmel is rendelkező Junghofban rendezték be, ahol francia színészek is játszottak, és itt ismerkedett az ifjú Goethe is a színház világával. A következő bekezdés hűen érzékelteti, miért is találta Goethe magát egy elvarázsolt világban:

„Jupiter őrizze meg a fenséges herceget, és ajándékozza meg minden örömmel.” – Esterházy Miklós, a vendéglátó.

Mária Terézia bölcsen tette, hogy Esterházy Miklóst küldte követnek Frankfurtba, hiszen a II. József római királlyá választásához kapcsolódó kötelező feladatoknál fontosabbak voltak a reprezentatív és ünnepélyes alkalmak. A zene, a lakomák, a balett- és színbázi előadások, a tűzijátékok és az operák az európai történelem során soha nem játszottak akkora szerepet a szórakozásra áhító társaságok életében, mint a barokk idején. A fényűző ösztömvészetet megjelenítő események Frankfurtban is az uralkodó fenségességét szimbolizálták, valamint bizonyították azt is, hogy Esterházy Miklós nem véletlenül szerzett magának nevet már Kismartonban és Bécsben is ötletes és különleges rendezvényeivel. A barokk ünnepeknél megszokott módon, a lakójuktól a narancsfák elhelyezkedéséig minden részletet pontosan megterveztek. A pazarlás, valamint a költségek és az elért hatás aránytalansága felett érzett öröm az unalom elűzését volt hivatott elősegíteni, míg a vendégek minél intenzívebb szórakoztatása a vendéglátó magasabbrendűségének érzékeltetését szolgálta.

Esterházy Miklós röviddel egymás után, 1764. február 28-án és március 6-án két nagyszabású bált adott a Junghof színbáztermében, melyekre négyszáz, illetve nyolcszáznegyven vendég kapott meghívást. A színbáz pábolyait újraaranyozták és kifestették, Thurn und Taxis hercegtől karos gyertyatartókat kölcsönöztek, beszerettek ezeröttszáz lámpást, a báltermet pedig virágoskertté varázsolták: a padlót, a hercegi asztalt és a pábolyokat zöld gyapjúszőnyeggel terítették le, melyet Johann Samuel Mund összesen ezer festett virággal díszített. A bálterem további dekorációját bétyszáz függő virágtartó, színbáz, cukrászdából szállított, olasz virágokat formázó édesség és számos, olasz virágból készített füzér szolgálta. Az asztaldísz egy párizsi cukrászdában készített, háromszáz alakzathoz álló – kínai pavilont, tornyokat, portálokat, mellvédeket, oszlopokat, lovaskocsit, csillárokat, delfineket, virágokat és gyümölcsöket felvonultató – kompozíció alkotta. De még ez sem volt elég: a színbázépület homlokzatait kis mécsesekkel világították meg, továbbá megszervezték a Junghof környéki utak kijavítását. Parancsba adták azt is, hogy az utcai laternák hajnalig égejenek. Az örven díszkatona alkotta csapat csak tovább fokozta a bálást.



Az ünnepségek mind külsőségeiket, mind pedig menetüket tekintve igen hasonlók voltak: Esterházy Miklós a Frankfurtból tudósító Wiener Diarium [Bécsi Napló] tanúsága szerint „szupéval egybekötött bálba” invitált a Junghofba: a vacsorát bárhajáték, valamint francia komikusok rövid fellépései kísérték. Majd a színbáztérben és a környező termekben kezdetét vette az álarcosbál. A buszonöt, illetve harmincegy zenészből álló, Johann Philipp Ludwig karmester vezényletével játszó kis zenekar Joseph Haydn hercegi helyettes karmester két, nem egyértelműen beazonosítható menüettjét bozta magával Bécsből. A zenekar az álarcosbálnak megfelelő viseletben, kék tollas kalapban és, – vélhetőleg az Isteni színjáték stílusát idéző – tarka öltözetben lépett fel, míg a karmester dominó jelmez viselt. A közönség szórakoztatására török asszonyságnak öltözött mutatványosok andalogtak a Junghofban, „egy zsidó” pedig kutyáját táncoltatta. A cél az volt, hogy a változatos program segítségével megelőzzék a vendégsereg jóllakottságát és kimerülését. Így valószínűleg meg az ünnep, azaz a szórakozás legnagyobb formájának művészetét emelt élvezete.”¹³⁵

A szenvedélyes festménygyűjtő – II. Esterházy Miklós

I. Esterházy Miklós 1790-ben bekövetkezett halála után, az utód, Antal herceg feloszlatta a zenekart, de ennek ellenére Haydn járadékát tovább fizeti. Apjától azonban igen magas adósságokat örökölt, ezért életének nagy részét spórolási intézkedések teszik ki. Ennek az időszaknak fia, II. Esterházy Miklós vet véget, aki nem sokat tart apja spórolásáról és inkább nagyapja fényűző életmódját tekinti követendőnek. Nagyapjához hasonlóan ő is **koronázási követ lesz**, II. Ferenc Józsefé, és **a magyar testőrség parancsnoka**. Gyűjtési szenvedélyét is nagyapjának köszönheti, nevéhez fűződik **annak a festmény és rajzgyűjteménynek a létrehozása**, melyet 1870-ben a magyar állam megvásárolt az Esterházy családtól. Ez a 637 darab festményből, 3535 rajzból, 51301 metszetből és 305 metszetekkel illusztrált könyvekből álló gyűjtemény volt az **első és egyben legfontosabb forrása a mai Szépművészeti Múzeum festmény és rajzgyűjteményének**.

A híres diplomata – Esterházy III. Pál

A gyűjtemény a XIX. században nem számszerűleg gyarapszik, hanem inkább átrendeződésen esik át, sok olyan értékes műtárgy kerül a fraknói kincstár besorolásába, amelyek a családtörténet egy-egy jelentős tagjához fűződnek. A családtörténet egyik legismertebb alakjának számít Esterházy III. Pál Antal, aki több mint 20 évig fontos diplomáciai missziót látott el, a Habsburg Birodalom londoni nagykövete volt. A későbbiekben a hercegi hitbizomány nehéz helyzetbe kerül, ez lehetett az oka annak is, hogy néhány nagy értékű ékszer és uniformis, Londonban a Christie's árverésén kalapács alá került. Néhány jelentéktelenebb tárgy eltűnik a gyűjteményből, de ezekről függetlenül az mondható, hogy az lényegében háborítatlanul élte túl a 18. és 19. századot.

A XX. század viszonyai – az utolsó herceg Esterházy Pál

Nem ez áll a gyűjtemény 20. századi történetére, melyet sokkal inkább a történelem viharai által előidézett változások jellemeztek. Esterházy Miklós herceg az első világháború elvesztésének

¹³⁵ Stefan Körner: „Evviva il nostro Prince, che il mondo fa stupir!” Fürst Nikolaus I. Esterházy als Botschafter zur Krönung Josephs II. 1764. Feste und Kunst zur Standeserhöhung; in: Jahrbuch des Kunsthistorischen Museums Wien, Bd.12 (2010), S.69-104, S.87.



hírére úgy dönt, hogy a gyűjtemény nagy részét a fraknoi kincstárból biztonsági okokból Budapestre szállíttatja. Azonban a **Tanácsköztársaság** kitörésével megszületik a nagy értékű magántulajdonok **köztulajdonba vételéről** szóló intézkedés, így kerül a gyűjtemény **az Iparművészeti Múzeumba**. Időközben az 1920-as Trianoni béke értelmében, az Esterházy vagyon hirtelen öt ország fennhatósága alá kerül, ezek a következők: Magyarország, Ausztria, Románia, Csehszlovákia, Szerb-Horvát-Szlovén Királyság.

A Tanácsköztársaság tavaszi **rendelete** ugyan már ősze **hatályát veszti**, **Miklós herceg** úgy dönt, hogy a gyűjteményt **az Iparművészeti Múzeumba helyezi letétbe**, melyről szerződés is születik, ezt halála után az utolsó herceg, Esterházy Pál (1901–1989) 1923-ban megújítja. Ennek értelmében a gyűjtemény itt kiállíthatják, amire 1924-ben sor is kerül. A második világháború alatt azonban, az 1944-es állandó bombatámadások idején Esterházy Pál szeretné nagyobb biztonságban tudni a gyűjteményt, és valószínűsíthetően azért is mert ekortájt a Tárnok utcai Esterházy palotában működő svájci nagykövetség területenkívüliséget biztosított volna a gyűjteménynek, meghozza azt a döntést, hogy felbontva a múzeummal kötött szerződést, **a család Tárnok utcai villájába szállíttatja a gyűjtemény darabjait**. A villát 1945-ben bombatámadás éri, és **a gyűjtemény darabjai súlyosan sérülnek**.

A háborút követően 1948-ban Esterházy Pált, koholt vádakkal, devizaüzérkedésért letartóztatják, majd a Mindszenty perben börtönbüntetésre ítélik. A család vagyonát és földjeit nem csak Magyarországon kobozták el, hanem a szovjet megszállók átlátszó indokokkal az ausztriai Esterházy-birtokokat is kilenc évre az ellenőrzésük alá vonták. Esterházy Pálnak semmilyen ráhatása nincs a börtönből ezekre az eseményekre, ahonnan előzetes terv alapján, végül 1956-ban szabadítják ki és menekítik Bécsbe. Bécsből pedig hamarosan Svájcba menekült, ahol élete végéig Zürichben élt és csak ritkán látogatott el Kismartonba vagy Fraknóba.

Végrendeletében mindent feleségére, Ottrubay Melindára hagyott, és egyben **hangot adott abbéli óhajának**, miszerint a vagyon és a kincstári gyűjtemény darabjai **egyben kell, hogy maradjanak**, hasonlóan egykori elődjének, Esterházy Pál nádor hitbizományi szerződésében foglaltakhoz.

Az Esterházy örökség a XXI. században, a magánalapítványok létrehozása és működtetése – egy modern kulturális vállalkozás

Az Esterházy örökség még a háború okozta veszteségek és az ezután bekövetkező magyarországi államosítások után is igen jelentősnek mondható. A magyar területen található Esterházy birtokokat államosították, a gyűjtemény egy része az Iparművészeti Múzeumban maradt, míg a gazdasági iratok a fraknoi, addig a családi archívum a budapesti levéltárban, részben a Széchenyi Könyvtárban valamint a Nemzeti Múzeumban találhatók. Ezekkel az intézményekkel napjainkra kitűnő az együttműködés, melynek eredményeként közös kiállítások, a világ más múzeumai számára történő együttes kölcsönzések, közös kutatói feltáró munka zajlik.

Az Esterházy Vállalkozásokhoz ma mintegy **44 000 hektár terület** tartozik, amelynek egy része **erdészeti, mezőgazdasági és bioművelés** alatt áll, másik része pedig **természetvédelmi terület**.

A kulturális örökségen belül a vagyon részét képezik a **Lakompaki és Kismartoni kastélyok**,



a **Fraknói vár** és a **Lánzséri várrom**, valamint a **Szent Margitbányai kőfejtő**. Ez a vagyon azonban megkívánja a gondos és felelős gazdálkodást, hiszen nem lehet parlagon hagyni a hatalmas területeket és romosodásra ítélni a csodálatos várakat és kastélyokat.

Ausztriában először 1992-ben tették lehetővé a törvények magánalapítványok létrehozását. A magánalapítvány lényege, hogy működtetésénél az alapító akaratát kell szem előtt tartani. Az alapító által meghatározott célok, az alapítványi okiratban kerülnek rögzítésre.

A magánalapítvány struktúráját tekintve bármilyen vállalkozáshoz hasonlóan önálló jogi személy, de esetében nem tulajdonosokról, hanem kedvezményezettekről beszélünk. Alapítására sor kerülhet még a rendelkező életében, illetve halála esetére.

Az Esterházy Magánalapítvány alapító okirata a **következő feladatokra** kötelezi működtetőit:

- a család történetének és hagyományainak megóvása,
- a kulturális javak karbantartása és megóvása, azok nagyközönség számára történő bemutatása,
- a fenntartható gazdálkodás szellemében a vagyon megőrzése és gyarapítása,
- a gazdálkodó egységek nyereségének a kultúra támogatásába való visszaforgatása,
- jótékony céllal egyes kiválasztott szervezetek, és kulturális célok támogatása.

Esterházy Melinda hercegné már rögtön az első lehetséges időpontban meghozza azt a döntést, hogy férje, Esterházy Pál herceg a vagyon egybetartását célzó végrendekezésének értelmében, egyfajta **modern hitbizomány létrehozásával, három magánalapítványba** helyezi a vagyont kezelésre, ezek a következők: Esterházy Privatstiftung, F.E. Familien-Privatstiftung Eisenstadt és a Domaenen Privatstiftung.

A működési szervezet

Röviddel az alapítványok megalakítása után, a modern vagyongazdálkodás szellemében létrehozták az Esterházy Betriebe GmbH-t, (Esterházy Vállalkozások Kft.), melynek feladata az alapítványok vagyonkezelése, legfontosabb célja pedig a gazdaság hosszú távú, eredményes irányítása és a kultúra iránti elkötelezettség.

A vállalkozások élén egy öt fős igazgatóság, az alapítványok élén pedig egy négy fős elnökség áll. Az egyben felügyeleti szervként is működő elnökséget 2007-ben, az alapítványok hosszú távú egymás melletti működése érdekében hozták létre. A felügyeleti szerv tagjainak elsődleges feladata az egyes alapítványok helyes működésének kontrollálása, valamint az igazgatóság tagjainak megválasztása és azok utódlásáról való gondoskodás.

A gazdálkodó üzletágak

Az Esterházy Vállalkozásokon belül öt üzletág működik, ezek a következők:

- erdő- és környezetgazdálkodás,
- ingatlan és szabadidős létesítmények,
- történelmi nagy épületek,
- kultúra és turizmus,
- borászat.



Mint láthatjuk az egyes üzletágak híven követik mindazokat a tevékenységeket, amelyek korábban a család életében is jelen voltak. Csakhogy most a nagy vadászatok szerepét átvette a fenntarthatóság jegyében működő korszerű erdő- és környezetgazdálkodás, az egykor sikeres házasságokon és politikai csereüzleteken keresztül a család birtokába került történelmi nagy épületeknél szakszerű ingatlankezelés folyik, és a folyamatos állagmegőrzés mellett az innovatív fejlesztések nagy feladatot rónak a mostani vezetésre, amely fejlesztések a hagyományokhoz híven korunk jelentős építészeivel zajlanak.

Jó példa erre a Szent Margitbányai kőfejtő teljes modernizálása, és korszerű átalakítása, mely munkálatok eredményeként több mint 5000 fő befogadására képes nézőteret és színpadot alakítottak ki, ami egy nyári szezonban több mint 150 000 operarajongó befogadását teszi lehetővé.

A térség arculatát négy évszázadon keresztül nagyvonalú mecénásként, szenvedélyes műgyűjtőként, ugyanakkor jó gazdálkodóként formáló Esterházy hercegek hagyományát követve az Esterházy Magánalapítvány aktív szerepet vállal a kulturális élet alakításában.

A kultúra és turizmus területén a kastélyok és várak valamint a kőbánya üzemeltetésével lehetővé teszik minden érdeklődő számára, hogy betekintést nyerjenek az egykori Tündérbirodalomba és ezzel egyidejűleg nem csak attraktív külső szervezésű programokat kínálnak, hanem saját kezdeményezésű projekteket is létrehoznak, amilyen például az Esterházy Vonósnégyes Fesztivál vagy a magyarországi Esterházy Művészeti Díj.

A borászatnak is nagy hagyományai vannak. Már a XVII. században folyt itt borkészítés, azt is tudjuk, hogy Haydn fizetésének egy részét is borban kapta, mint ahogy azt is, hogy az Esterházy család az orosz cári udvar beszállítója volt. Napjainkra Ausztria egyik legmodernebb borászata működik Trausdorfban, és kemény üzletpolitikával folyik az európain túl a távol-keleti piacok meghódítása is.

Hogyan tegyük vonzóvá a régmúlt történéseit – avagy a gyűjtemény leporolása

A gyűjtemény modern rendszerezésére először 1993-ban a burgenlandi tartományi kiállítás keretében került sor, a fraknoi kincstárat – ezen belül pedig Európa egyik legnagyobb fegyver- és ezüstgyűjteményét – és a gazdasági levéltárat azonban csak 2005-ben mutatták be először jelenlegi pompájában a nagyközönség előtt, melyet 2006-ban követett a családi ősgaléria restaurálása és újrarendezése, két évvel később pedig újra régi barokk pompájában várják az egykori hercegi lakosztályok is a látogatókat. Korábban már említettük, hogy az Esterházy Vállalkozások és Alapítványok egyik legfontosabb feladatköre az Esterházy család történetének és hagyományainak valamint a kulturális örökségnek a megóvása, és ezek hozzáférhetőségének biztosítása a széles nagyközönség számára, ebből kifolyólag az **egyik legnagyobb kihívás** az ott dolgozó munkatársak számára a **néző- és kiállítótérakat megtöltő attraktív programok** megszervezése.

Természetesen minden program és kiállítás szervezésénél minimum két dolgot kell szem előtt tartani. Az első szempont az, hogy a konkrét projekt **minőségében méltó** legyen az Esterházy hagyományokhoz, a másik pedig nem titkoltan az, hogy tovább **kell növelni** az Esterházy **név fényét**. Tehát az Esterházy munkatársainak a feladata, ha nem is azzal a nagyvonalúsággal, ahogy ezt Fényes Miklós tette a vadászatok vagy éppen József főherceg koronázási ünnepségei alatt, hogy minőségi programok kínálatával még ismertebbé tegyék az Esterházy nevet.



Ennek értelmében például az állandó gyűjteményes kiállításokon kívül, időszaki kiállításokat is rendeznek, többnyire olyan kreatív koncepcióval, mint amilyen a hercegi vadászatokot bemutató Hercegi Hallali című kiállításé is volt, ahol a család vadászati szokásai és zsákmányai mellett kortárs művészek a vadászatra reflektáló alkotásait is megtekinthettük.

Az egyik legfontosabb része a gyűjtemények újrendezésének a Magyarországon található tárgyaknak és a fraknoi kincstár darabjainak, az ún. újraegyesítése volt, amelyre hosszú előkészületek után 2006 decemberében kerülhetett sor a **„Az Esterházy Kincsek”** címmel, a **Budapesti Iparművészeti Múzeumban**.

„Az ötlet akkor született, amikor Esterházy Melinda hercegné 2003-ban, a könyvek visszaadása kapcsán, látogatást tett Budapesten az Iparművészeti Múzeumban. Az akkori igazgató bemutatta neki az Esterházy kincstár néhány, már restaurált műkincsét. A hercegné el volt ragadtatva attól, milyen gondossággal, körültekintéssel és szeretettel bántak a restaurátorok az értékes családi örökséggel. Esterházy Melinda hercegné e látogatása óta a szívéen viselte a magyar és az ausztriai kincstári műtárgyak egyesítését” mesél Dr. Ottrubay István vezérigazgató az egyedülálló, határokon átnyúló projekt létrejöttéről.

A Magyar Köztársaság Kulturális Minisztériuma, nevében Hiller István miniszter és az Esterházy Magánalapítvány, nevében Esterházy Melinda hercegné és Dr. Ottrubay István vezérigazgató már 2004-ben aláírtak egy közös kiállítás létrehozásáról szóló együttműködési nyilatkozatot.

A kiállítás több szempontból kuriózumnak számított. Már az előkészítő munkálatok példásan zajlottak, mind a magyar kultúrpolitikusok mind pedig a két gyűjtemény szakemberei és művészettörténészei kitűnő együttműködésben dolgoztak a négy évig zajló előkészületekben, így hosszú, de eredményes munkájuk gyümölcsét arathatták le ezen a napon. A két intézmény intenzív, tudományos együttműködésének, folyamatos tapasztalatcseréjének és az átfogó restaurálási tevékenységének a célja az Esterházy kincstár több mint nyolcvan éve szétválasztott darabjait újra egyesíteni és közösen a nagyközönség számára prezentálni.

Az Esterházy Magánalapítvány nem csak szakmai munkával és a tárgyak rendelkezésre bocsátásával, hanem **anyagilag is támogatta a kiállítás létrejöttét**. Ezen kívül az előkészítési szakaszban további finanszírozások előteremtésében is a múzeum segítségére volt, az alapítvány munkatársai kialakítottak egy szponzori ajánlatot és **aktívan kivették részüket a leendő támogatók felkutatásában**. A kiállítás **reklámanyagaiban és a kommunikációs** tevékenység koordinálásában is sok közös előremutató ötlet származott a tapasztalt kollégáktól.

A kiállítás jelentőségét az is megmutatta, hogy a megnyitó beszédet az akkori köztársasági elnök, Dr. Mádl Ferenc tartotta. A kiállítás megnyitását követően egy hónappal az alapítvány **gálavacsorát** rendezett az Iparművészeti Múzeumban, ahova az osztrák és elsősorban magyar politikai elit, a kulturális és gazdasági élet kiemelt szereplőit hívta meg, hogy megismertesse velük jövőbeni célkitűzéseit.

Már a megnyitó után eltelt első hónapban mintegy 15 000 látogató járt a hatalmas érdeklődést keltő kiállításon. A kiállítást végül két évre meghosszabbították, és azóta is szinte minden egyes időszaki kiállításon szerepelnek az Esterházy darabok. Az együttműködés azóta is példásan zajlik a múzeum művészettörténészei között. Ezt igazolja az a 2009-ben aláírt együttműködési megállapodás a legjobb műhelyek restaurátoraiból és szakembereiből összeállított **nemzetközi szakértői**



gárda létrehozásáról, és az itt található egyik legértékesebb, a háború alatt súlyosan megsérült darab, a lavabo garnitúra restaurálásáról. Az Esterházy Alapítvány továbbá kötelezettséget vállalt arra, hogy a **restaurálási munkálatokat 10 millió forinttal támogatja**. További cél egy az egész gyűjteményt átfogó és dokumentáló publikáció megjelentetése.

Teret adni fiatal művészeknek

Az Alapítvány a család hagyományaihoz hűen napjainkban is **lelkes támogatója a kortárs művészeteknek**, és **mottójául az újra való nyitottságot, a jövőbe tekintő gondolkodást és az ügyfélközpontúságot** választotta. Szinte minden kiállításkonceptióban tetten érhető ez a szellemiség, legyen szó akár a fraknoi várról – pl. a hercegi vadászatok bemutató „Hercegi hallali” című kiállításról, ahol a család vadászati szokásai és zsákmányai társaságában napjaink kortárs művészei reflektáltak a vadászatra – vagy a kismartoni Esterházy-kastély új, a „Kastély fénypontjai” c. kiállításának rendezéséről, ahol pedig maga a kiállítási installáció egy kreatív belsőépítész munkáját dicséri.

További három példán keresztül szeretnénk ismertetni azokat a lépéseket, amelyek segítségével a kortárs művészetek természetes részévé válnak az Esterházy Alapítvány életének, **teret adva ezzel napjaink művészeinek a kibontakozásra és a nagyközönség előtti megjelenésre**, az alapítványnak pedig lehetőséget **új célcsoportok elérésére** illetve a régi „ismerősökkel” egy **folyamatos párbeszéd kialakítására**.

Példáinkat tudatosan a képző- és iparművészet területéről merítjük, hiszen ezekről a területekről már elmondhatjuk, hogy szinte hagyományszerűen működnek, míg a kastély csodálatos akusztikájú Haydn-termében és a kastélyparkban megrendezett, saját kezdeményezésű zenei programok a kísérleti szakaszban tartanak.

Inspiráljuk a legfiatalabb iparművészeket – Művészeti intervenciók Fraknó várában: PARASITE | PARADISE – Paraziták | Paradicsom

Fraknó várában, a kincstárban őrzik az Esterházy hercegi család gyűjteményét, többek között az **ezüst- és fegyvergyűjteményt**, valamint a **család gazdasági archívumát**, a család hatalmát demonstráló, tényleges és fantom ősokeket felvonultató **ősgalériát**, és nem utolsósorban itt találhatók az egykori **hercegi lakosztályok**, amelyek sokszor a zsúfolásig tele voltak aggatva barokk festményekkel. Bőven találhatunk olyan tárgyakat, melyek körül különböző legendák keringenek, van itt olyan óra, ami Pál gróf leltári főkönyve szerint egy olyan hegyi kristályt őriz, amelyben a Habsburgok szelleme lakozik, vagy egy lovaspajzs, amely a monda szerint a XIV. században, Andreas Estoras tulajdona volt, aki azonban nem is létezett és különben sem ismerhette ezt az eszközt, mert ezt is Pál készítette.

Ugyan rengeteg restaurálásra váró műtárgy található itt, de ezek visszahelyezése a gyűjteménybe mégsem elég vonzó ahhoz, hogy újra megszólítsa a már itt járt látogatókat vagy egy fiatalabb korosztályt, akik még nem ismerik a várat és az itt található tárgyakat. Azaz fontos feladat a **gyűjtemény állandó új-rarendezése, más megvilágításba helyezése, érdekessé tétele**. Fontos ez azért is, mert csak akkor lehet **felelősségteljesen és a fenntarthatóság elveit szem előtt tartva**, eredményesen vezetni egy kulturális projektet, ha az **hasznot** is hoz, ehhez pedig **szükségszerű a bevételek növelése**. Egy másik, nem



elhanyagolható cél természetesen az **imázs fejlesztése** nem csak a látogatók, hanem a többi konkurens és együttműködő intézmény köreiben is, nem utolsósorban pedig a **nemzetközi ismertség** kivívása.

Kitűnő példa erre az Alapítvány és a Bécsi Iparművészeti Egyetem (MAK) együttműködésében megvalósult „PARASITE | PARADISE – Paraziták | Paradicsom” című kiállítás.

A projekt célja a **már meglévő gyűjteménybe való „beavatkozás”** volt. Ennél fogva nem csak egyszerűen „modern” tárgyakat helyeztek a „régiek” mellé, **hanem munkájukkal új összefüggéseket teremtettek**, illetve új értelmezést adtak a kiállított tárgyaknak. Az új kortárs alkotásokat beillesztették, azaz inkább becsempészték a meglévő kiállítóterekbe. Parazitaként viselkednek, hiszen a meglévő történelmi, esztétikai környezetet használják a saját érvényesülésükhöz, azt saját formájukra és igényeikhez alakítják.

Az egymással a legkülönbébb kapcsolatban álló tárgyak kézzelfogható és szimbolikus gazdagsága olyan nagy hatást gyakorolt a bécsi Iparművészeti Egyetem hallgatóira, hogy két évig foglalkoztak a „Fraknói csodakamra” esztétikai valamint történelmi varázsával.

A projekt kiindulási pontja egy „vámprizmus” témájú szeminárium volt. Vlad Tepes, azaz „Drakula gróf” várban található, egyetlen épen maradt egész alakos festménye, valamint az Esterházy család kapcsolata Báthory Erzsébettel a „végrófnővel” gyors reakciót és asszociációt váltott ki a művészekben.

Infúziós csövekből elkészült Báthory grófnő korhű ruhája, melybe a megnyitón művért áramoltatott a művész (Ulla Rauter), miközben egy másik vámpírfilmekből vett motívumokat fotókra és táblaképekre ültetett át (Nikolaus Jantsch). Volt aki a leghíresebb női vámpírról szóló novellából, a Carmillából ragadott ki motívumokat, és ezek szolgáltak fotografikus freskójának alapjául (Günter Seyfried) vagy éppen az Esterházy ősgalériára reflektálva saját őseit mutatta be olajfestményein, történelmi köntösben (Von Graeff Ilpenstein).

A kiállítás első darabja a kastély belső udvarában Beatrix Sunkovsky hatalmas, zöld színű szivacszerű parazitaszobra, végigkísérte a látogatót az egész kiállításon, hiszen elszórva, különféle változatokban állandóan visszatérő elemként bukkant fel. Alex Konrad és Klemens Wihlidal hanginstallációja a vár falain túl is szétkürtölte ezt a nem mindennapi eseményt.

A parazitizmus témakörben született művészi megnyilvánulások és intervenciók keretében egy olyan filmet láthattunk, ahol a művész (Luis Llipp) filmforgatásokra szökött be, hogy ott a helyszínen észrevétlenül saját felvételeket készítsen, amelyeket aztán ő egy új filmmé vágott össze. Mások (Iris Nitzlre, Sophie Tillerre, Peter Fritzenwallnerre és Markus Proschekre) a fraknói vár kincses kamrájának hatására egy új, modern kincseskamra tárgyait alkották meg. Fritz Zorn és Loretta Stats az erdélyi Töröcsvár (Bran) kastélyában kutattak, ahol a sötétség hercegének alakját eltűzött mértékben a kastély promóciós céljaira használják.

Végül, de nem utolsósorban Florian Hackl az oratóriumban található munkájával szemtelenül idézi Jézus alakját; a megváltót egy gépkarabély segítségével ismét forradalmi tulajdonságokkal ruházza fel.

A **kiállítás megnyitójára** stílusosan sötétedés után került sor, a fraknói, kismartoni, bécsi és budapesti meghívott vendégek részesei lehettek egy, a vámpirizmust megidéző **performansznak** és izgalmas új megvilágításban tekinthették meg a gyűjtemény már ismerős tárgyait.



Az egyetemmel és a projektben résztvevő művészekkel folyamatos kapcsolattartás alakult ki, a vár egészen **más nézőközönséget** is képes volt vonzani a kiállítás idejére, és **már ismerős** vendégek is **kíváncsian és nem ritkán kritikusan** elemezték a látottakat. Mindenesetre a kitűzött cél, az **új közönség megszólítása, a fiatal művészek támogatása** és a velük való **együttműködés**, a már régi közönséggel egy **diskurzus kialakítása** sikeresen megvalósult.

A közép-kelet európai kortárs művészek diskurzusa – Central Europe Revisited kiállítás sorozat

Az Európai Unió kelet-európai tagállamokkal történő kibővítésével, a **határok megszűnésével** lehetővé válik a kulturális és gazdasági régiók összeolvadása a térségben, a **Pannon medence**, amelyet évtizedekig természetellenesen határok szabdalnak fel, és amely soknemzetiségű lakosságával sehol máshol Európában fel nem lelhető kulturális sokszínűséget vonultat fel, most végre **újra kivirulhat, és fejlődésnek indulhat.**

Ettől a gondolattól vezérelve hozta létre az alapítvány a Pannon Kultúrkör kezdeményezését, amellyel egy olyan kulturális platform működtetése a cél, amelynek keretében összehangolhatóak a régió kulturális eseményei és az állami és magán finanszírozók összefogásában megvalósulhat a régió megújulása.

Az alapítvány fekvésének és közép-európai tradícióinak köszönhetően a **Keletet a Nyugattal összekötő hídként pozicionálja magát**, és a fenti szellemiségben ad teret a közép-kelet-európai képzőművészetnek a Central Europe Revisited kiállítás sorozatban.

A projekt célja Európa ezen régiójában élő fiatal és középgenerációs képzőművészek esztétikai irányainak és művészeti praxisának a bemutatása, ezzel egyidejűleg egy **állandó diskurzus** kialakítása. **Kommunikációs célja** pedig az Esterházy név **ismertségének erősítése** a régióban, és a **márka pozicionálása a kortárs képzőművészetekben**, valamint egy új, a kortárs művészetekben megkerülhetetlen **kulturális központ** létrehozása. Az alapítvány mindent azért is teszi, mert múltjából és a térségben betöltött meghatározó szerepéből fakadóan **felelősségének érzi, hogy konzekvensen, a maga történelmi komplexitásában bemutassa és feldolgozza a régió kortárs művészetét**, amire a rendszerváltás elmúlt húsz évében szinte semmilyen múzeum, intézmény vagy alapítvány nem vállalkozott.

„A kortárs művészet támogatásában az Esterházy család egészen a XIX. századig tartó mecénási és műgyűjtő tevékenységének folytatását látjuk. Míg számos múzeum és kulturális programokat ajánló szervezet csak neves művészek műveit fekvonultató, nagy retrospektív kiállításokat hoz létre, addig mi a kortárs művészvilágot kívánjuk „fejlesztetni” és „felfedezni”, miközben lehetőséget nyújtunk a továbbfejlődésre azoknak a fiatal közép-európai művészeknek, akik már elindultak a siker útján, azonban nemzetközi szinten még nem szereztek ismertséget” – körvonalazza a Central Europe Revisited elképzeléseit **Dr. Stefan Ottrubay, az alapítvány elnöke.**

Ezt elősegítendő esett a választás a kiállítás kurátoraként a világszerte elismert kelet-közép-európai művészettörténész specialistára, Dr. Hegyi Lórándra, – aki 1990-ig irányította a Műcsarnok nemzetközi osztályát, majd innen került Bécsbe, ahol a Modern Művészetek Múzeumának, a MUMOK-nak lett az igazgatója. Bécsből való távozása után Olaszországban majd Franciaországban dolgozott, ahol jelenleg a St. Etienne-i Modern Múzeumot vezeti. Számtalan biennále



kurátora és főkurátora, akinek neve garancia a minőségre és egyben a kitűzött célok elérésére. Hegyi már pályájának elején rengeteget tett mind művészetszervezési, mind pedig elméleti tevékenységén keresztül a magyar kortárs képzőművészet Európa-szerte történő megismertetéséért, mára ezt a tevékenységét kibővítette az egész kelet-európai régióra.

2010-ben már harmadik alkalommal egy új, izgalmas helyszínen a kastély helyett, a volt Ágoston-rendi kolostorban rendezték meg a tárlatot, amelynek keretén belül a két vendéglátó ország, Ausztria és Magyarország képzőművészei mellett két másik vendégország művészei kapták meg a lehetőséget a bemutatkozásra: 2007-ben Horvátország és Szlovákia, 2008-ban Bosznia-Hercegovina és Csehország, 2010-ben pedig Bulgária és Szerbia voltak a vendégek.

A kiállításon való megjelenési lehetőségen túl fontos gesztus a művészek felé, hogy a kiállított művekből az alapítvány **megvásárol néhány alkotást**, amelyek bekerülnek az Esterházy épülő kortárs gyűjteményébe.

Az Esterházy Alapítvány a Kelet és Nyugat között betöltött hídszerepéből adódóan kiemelt jelentőséget tulajdonít a magyarországi jelenlétnek és aktivitásnak. Az alapítvány megjelenését a kortárs magyar képzőművészeti szcénában hosszú és tudatos előkészítés előzte meg. Ennek a munkának részét képezte és képezi a mai napig az a felvilágosító munka is, mely céljaul tűzte ki a család történelmi múltjának feldolgozását és megismertetését a magyar lakossággal, akiknek az Esterházy névről leginkább az Esterházy torta és rostélyos, Esterházy Péter író és talán focista testvére Márton neve jut elsőként eszébe.

Az Esterházy Művészeti Díj „sponsored by Uniqa” megalapítása

A 2006-os Iparművészeti Múzeumban megrendezett gyűjteményes bemutató, a múzeum munkatársaival zajló sikeres együttműködések, a közös kölcsönzések, a Haydn-emlékév közös megrendezésére irányuló próbálkozások, az utolsó herceg, Esterházy Pál életéről megjelentetett könyv és dokumentumfilm, hogy csak néhányat említsünk az alapítvány magyarországi tevékenységei közül. Az egyre aktívabb magyarországi jelenlét ideális alapot teremtetett a kortárs képzőművészeti életben való szerepvállalásra is. Így kerülhetett sor **2009** áprilisában az **Esterházy Művészeti Díj „sponsored by Uniqa”** megalapítására.

Az Esterházy hercegek több mint **400 éves gyűjtői szenvedélyét**, és a család **mecénási** tevékenységének **hagyományát folytatva** született meg a döntés, hogy az alapítvány a kortárs művészetek felé fordulva, fiatal ambiciózus művészek pályafutását támogatva, különböző kulturális kezdeményezések mögé álljanak. Ugyanakkor az alapítvány felelős vezetése annak érdekében, hogy megfelelő nagyságrendű összeget tudjon a díj mögé tenni, **partnert keresett**, amit meg is talált az egyik legnagyobb osztrák biztosító társaság, az **UNIQA** személyében. Az UNIQA Biztosító nem csak Ausztriában hanem Magyarországon is **hosszú évek óta támogatója a kultúrának**, elsősorban a tevékenységéből adódóan a képzőművészeteknek, hiszen egyik kiemelt üzletágának tekinthető a műtárgybiztosítás.

„Az UNIQA neve hosszú évek óta összefonódik a művészetekkel és a művészetek támogatásával. Az UNIQA, Ausztria legnagyobb biztosító társaságaként, ebben a szellemben támogatja a képzőművészetet és meggyőződése, hogy ezzel a tevékenységével jelentősen hozzájárul a magas minőségű kortárs képzőművészet fejlődéséhez. Ez az elv érvényesül az Esterházy Művészeti Díjban való szerepvállalásában is.



Az UNIQA szponzorálási stratégiája nem egyszerű pénzügyi konstrukcióban testesül meg, hanem közép- és hosszú távú partnerségeken alapszik. Az így létrejött szponzori partneri kapcsolatokban az UNIQA mindig törekszik az egyedi és pontosan meghatározott igényeket felvonultató és előre kidolgozott együttműködésekre.

Kreativitás, precizitás, egyediség, humanitás, kezdeményezőkézség, ambíció és csapatszellem – ezen értékek érvényesülnek minden kulturális megmozdulásban, ugyanakkor ezek az értékek száz százalékban egybecsengenek az Uniqa által elfogadott értékekkel, és egyben alapját képezik annak a teljesítménynek, melynek eredményként a munkatársak nap mint nap hozzájárulnak az ügyfelek biztonságának megteremtéséhez.” (Idézet a díjátadásra megjelent közös sajtóközleményből)

Amint ebből az idézetből láthatjuk, az UNIQA **nem kizárólag** az üzleti tevékenységében kitűzött cél érdekében, azaz elsődlegesen **partnereik elérése céljából** állt a díj támogatása mögé, hanem a **társadalmi felelősségvállalás** motivációjától is ösztönözve. Bár vitathatatlan, hogy célja volt a hírnévnek növelése ezeknek a csoportoknak a körében is, hiszen a támogatás pozitív hatása tagadhatatlan (a két márka közös fellépése kölcsönösen erősíti egymást). Az Esterházy Magánalapítvány pedig az UNIQA támogatásával a saját kereteit jóval meghaladó **nagyságrendű projektet** tud megvalósítani.

Az **egyenként 5000 euróval** jutalmazott díjat **kétévente**, minimum kettő, maximum három **35. év** alatti magyar képzőművésznek ítéli oda a független szakmai zsűri. A **független szakmai zsűri élére** sikerült megnyerni **Dr. Hegyi Lórándot**, aki egyrészt irányítja a kortárs gyűjteményi munkákat másrészt pedig kurátora a CER kelet-közép-európai kiállítás sorozatnak.

A további összetétel is szerencsés sokszínűséget biztosít, hiszen **Dr. Alexander Tolnay** (aki 1975 óta Németországban él, és 25 évig a berlini Kunstverein igazgatója volt), és **Niklai Judit** (aki pedig ausztráliai tanulmányai után a new york-i Metropolitan Múzeumban, a Sydney Biennálénál, majd a Foster+Partners építészirodánál volt kurátor) személyében a nagy és nemzetközi szakmai tapasztalat mellett biztosítva látjuk a függetlenség egyensúlyát, míg a három fiatal hazai művészettörténész és esztéta **Tijana Stepanovic, Fenyvesi Áron, Rieder Gábor** képviselik a feltörekvő és művészettörténész generáció elgondolásait is, miközben rendkívül jó ismeretük van a haza képzőművészeti piac aktualitásairól.

A pénzdíjat kiegészíti egy **önálló monográfia** kiadása, valamint saját honlap készítéséhez nyújtott segítség is. A **publikációk támogatása** egyértelműen **kiemeli a díjat** a nemzetközi mezőnyből. A katalógusok megjelentetésével hosszú távon fontos támogatást biztosítanak a művészek számára művészetük népszerűsítésében, valamint dokumentálásában.

Nagyon sok művész, még napjainkban sem rendelkezik saját, professzionális honlappal, mely fontos elem egy művész tevékenységének bemutatásában, ezért döntött úgy az alapítvány, hogy a művészeti díj részeként **saját weboldal megszerkesztését** is támogatja. A katalógusok egy külön erre az alkalomra kialakított könyvsorozatban kerülnek kiadásra, ugyanúgy, mint a honlap, mely egy közös platformról lesz elérhető.

A pályázat bejelentésére ünnepélyes körben, az Iparművészeti Múzeumban került sor. Több, mint száz művész jelentkezett online, és juttatta el digitális formában a www.esterhazymuveszetidij.hu internetes oldalra pályaművét.

A független szakmai zsűri tagjai valamint a díj alapítója, az Esterházy Magánalapítvány és a díj főszponzora, az UNIQA részéről Dr. Ottrubay István és Dr. Konstantin Klien urak – döntése alapján 18 művész került kiválasztásra és jutott be a második fordulóba.



Az első díjátadásra 2009. november 26-án, hosszú kiválasztási folyamat eredményeként ünnepélyes keretek közt a **Szépművészeti Múzeumban** került sor. A helyszín kiválasztásnál fontos szerepet játszott az a szakmai szempont, hogy a kiválasztott intézmény **érezze magáénak a festészetet, mint művészetet** és egyben **bemutakozási lehetőséget biztosítson** a második forduló 18 művésznek.

Miután az Aviva Biztosító, amely jóval az Esterházy Díj megalapítása után jelentette be a magyar Turner díjként aposztrofált Aviva Díjat, egy hónappal korábban tartotta meg a Múcsarnokban kiállítását és díjátadóját, így a kortárs művészeti intézmény automatikusan kiesett a rostán. A szóba jöhető többi intézménynél pedig vagy a festészet, mint média elfogadottsága volt olyan alacsony, hogy a díj szempontjából nem tűnt volna elég hitelesnek, vagy pedig nem sikerült meg egyezni a falfelületek használatáról és így a művek megfelelő színvonalú prezentálásáról. Így esett a választás végül arra a Szépművészeti Múzeumra, amelynek az alapgyűjteménye II. Esterházy Miklós festmény és rajzgyűjteményén alapszik, és ahol a kortárs művészet ugyan nem áll első helyen, de nyitottságra és támogatásra találtak.

Döntésük helyességét igazolta az egyik díjazott művész köszönő beszédében elhangzott mondat is, amit a kiválasztási procedúrában szereplő érveknél előzetesen talán nem is vettek figyelembe, miszerint nagyon nagy megtiszteltetés egy fiatal művész számára, ha ennek a múzeumnak a falain állíthatja ki képeit.

A díjátadó ünnepségen, mint az Esterházy minden rendezvényén **felidéztek a család zenéhez fűződő szoros hagyományait** is, ezzel előrevetítve a kismartoni Esterházy-kastély jövőbeni nagyszabású zenei rendezvényeit, és egyben **hangsúlyozva a fiatal zenészgeneráció támogatását** is és **az újra, a kísérletezésre való nyitottságát** ebben a műfajban is. Így kerülhetett sor került egy rendhagyó zenei ősbemutatóra is, Ligeti György II. vonósnégyesére improvizált az Accord Vonósnyégyes valamint DJ Palotai. A produkció eredményeként sikerült két művészeti ágat, a zenét és a képzőművészetet, a kortárs zene és a kortárs képzőművészet képviselőit egy fedél alatt összehozni és további együttes gondolkodásra ösztönözni.

Schneider Erika



9.4. A ZENEI FESZTIVÁLSZERVEZÉS MAGASISKOLÁJA: A SZIGET FESZTIVÁL

Elöljáróban

Néhány praktikus tanáccsal és személyes tapasztalattal szeretném közelebb hozni az olvasókhhoz azt a nagyon szerethető szakmát, amit ma kulturális menedzsernek hívunk.

Tizenhárom éve vagyok abban a szerencsés helyzetben, hogy ezen a területen dolgozhatok. Nem szégyen másoktól tanulni, példát venni, ötleteket, inspirációt gyűjteni, melyek egész életünkben elkísérnek minket. Szerencsés ember vagyok, mert tanulmányaim és munkám során nagyszerű mestereim voltak, akiktől sokat lehetett tanulni és vannak olyan munkatársaim, akikben feltétlen módon megbízom, és akik személyes példájukkal is inspirálnak engem. A mi szakmánk csapatmunka, ezért törekedjünk arra, hogy ne csak a felelősséget, de a sikereket is osszuk meg az arra érdemesekkel.

E fejezetben megkíséreltem bemutatni a Sziget programszervezésének különféle aspektusait, a végén pedig néhány személyes, szubjektív tanáccsal is igyekszem szolgálni.

1. A Sziget általános pozíciója és önmeghatározása a nyári külföldi zenei fesztiválok között

A Sziget 1993 óta működő, ízég-vérig multikulturális esemény. Bátran és büszkén jelenthetjük ki, hogy Közép-Kelet-Európa legnagyobb hatású zenei-művészeti fesztiválja. Külföldi látogatók és nemzetközi média évek óta a „kelet” **Woodstockjának** aposztrofálja a rendezvényt. A költségvetése minden évben több milliárd forint és a látogatószám az utóbbi 4 évben már többször meghaladta a 385 ezres rekordot. A Sziget egy életérzés és olyan „hungarikum”, amellyel a fiatalok az egész világon azonosíthatják hazánkat. Akí átlép a K-hídon vagy „behajózik” a Szigetre, az hátrahagyja azt a világot, amiből érkezett és elmerül egy teljesen egyedi univerzumban. Egy órára, egy napra, egy hétre vagy egy életre.

A Sziget Kulturális Menedzseriroda Kft. jelenleg 50 fő állandó munkatárssal működik. A fesztivál ideje alatt ez a létszám felduzzad 11 ezer főre. Évről évre rengeteg önkéntes is jelentkezik hozzánk munkára és járul hozzá a Sziget sikerességéhez, mert (ez személyes tapasztalatom is) szívét, lelkét, tehetségét is kihozza arra a földdarabra, amely ilyenkor egy korábban soha nem volt városként él.

Az esemény alatt a szervezőirodában óriási a nyüzsgés, de mindenki tudja a dolgát és mindig és mindenben számíthatunk egymásra. A hierarchia és a rendszer ilyenkor forrja ki igazán magát és mutatja meg a hosszú hónapok szervezési munkájának eredményeit. A csapatban mindenki büszke arra, hogy ezt az eseményt szervezheti, hiszen a Sziget mára Magyarország imázsának integráns része, olyan termék (brand), amely pozitív fényben tünteti fel hazánkat az egész világon.

A fesztivált unikálissá teszi, hogy egy főváros ad otthont neki, erre a világon kevés példa akad. A Szigeten mintegy ezer program valósul meg 60 helyszínen, 13 különböző zenei, művészeti stílust bemutató színpadon. Sokszínű a programkínálat és nagy a stílusok kavalkádja: pop, rock, metál, népzene, világzene, elektro, blues, jazz, tánc- és mozgásszínházi produkciók, cirkusz, varie-



té, képzőművészeti kiállítások, installációk, irodalmi estek, komolyzenei koncertek, gyerekprogramok, filmek, játékok, sportprogramok sokasága fogadja a „szigetelőket”. A Sziget egy „fesztiválváros” olyan, minden igényt kielégítő szolgáltatásokkal, mint az orvosi ügyelet, a személyi higiéniát biztosító szolgáltatások, patika, posta, bank, szupermarket, éttermek, pubok, borozók, boltok, tevéáló szalon, csomagmegőrző, kerékpármegőrző, szelektív hulladékgyűjtő pontok és sok más.

A nemzetközi fesztiválmezőnyben vitathatatlanul a legnagyobb fesztiválok között tartják nyilván a Szigetet. Az európai toplistán a Top 5-ben helyezkedik el, olyanok mellett, mint az angliai Glastonbury, a dániai Roskilde, a spanyol Benicassim vagy a holland Lowlands. A 2010-ben már 18. alkalommal megrendezett Sziget középkorúnak számít a hasonló jellegű, de nagyobb múltra visszatekintő külföldi rendezvényekkel összehasonlítva.

Európa legrégebbi és legnagyobb ilyen jellegű fesztiváljai a brit Glastonbury és a dán Roskilde. Alapításuk óta töretlen sikernek örvendenek, noha a részvétel korántsem olcsó mulatság. A mi fesztiválunkkal összehasonlítva kétszer annyit árulják a teljes rendezvény időtartamára szóló bérleteket, míg a Sziget európai viszonylatban is megfizethetőnek számít. A nagy nemzetközi fesztiválok ráadásul általában egy hosszú hétre korlátozódnak, szemben a Sziget 5+2 napos programjával.

A legnagyobb presztízsű fesztivál a nemzetközi porondon az angliai **Glastonbury**, amelyet 1970-ben egy magántanyán rendeztek meg először, és a helyszín a mai napig nem változott. A Glastonbury kortárs előadóművészeti fesztiválként határozza meg magát. Az 1970-ben – pontosan Jimi Hendrix halálának napján – életre kelt egynapos fesztivál az angol hippy mozgalom Woodstockjaként vonult be a történelembe. Az első happening családias hangulatban, 1500 résztvevővel zajlott, s a szomszédos farmról érkező reggeli tej már benne foglaltatott az 1 fontnyi belépő árába. Második alkalommal szeptember helyett már a nyári szezonban, egy júniusi hétfőgőn rendezték és a nyári dátum azóta is tartja magát. 1971-ben a már háromnapos rendezvény ingyenesen, támogatók és szponzorok adományaiából megrendezve, több mint tízezer látogatót vonzott.

A fesztivál a Worthy Farmon, az Avalon-völgy többhektáros területén zajlik, a kezdetek óta a sikerességgel párhuzamosan a Glastonbury területe is az eredeti sokszorosára duzzadt. Maga a terület a mitológiák és mondák iránt fogékonyak számára külön vonzerőt és érdekességet jelent, hiszen a legenda szerint ezen a vidéken temették el Arthur királyt. A szervezők szellemiségét tükrözi, hogy az idők során több fontos társadalmi ügy és probléma mellett álltak ki, mint pl. a nukleáris fegyverkezés megállítása, vagy a környezetvédelem.

Az esemény szervezője Michael Eavis, aki saját meghatározása szerint egyszerű farmer, aki földjének természetes állapotát többször úgy állította vissza, hogy egy-egy fesztiválevét kihagyott, hogy a farm és élővilága regenerálódhasson. Az angol fesztivál hangulatához hozzátartozik az özvízszerű esőzés, amely egyfajta névjegyévé is vált a Glastonburynek. Aki egyszer arra jár, mindenképpen vigyen magával gumicsizmát és esőkabátot!

Az utóbbi évek legnagyobb kihívása az volt, hogy a több mint százezer fesztiválozó lakócsijának, sátrának biztonságos helyet tudjanak teremteni. Léckerítéssel vették körül a helyszínt, amely durván 130-150 ezer bérletes, és 35-40 ezer tiszteletjeggyel rendelkező látogató (személyzet, fellépők) igényeit elégíti ki. A Glastonbury népszerűségét bizonyítja, hogy a jegyeket az interneten hónapokkal a fesztivál előtt, néhány óra alatt eladják, jóval azelőtt, hogy a szervezők a fellépőket nyilvánosságra hoznák. Pedig a jegyárak magyar viszonylatban igencsak borsosnak mondhatóak, a teljes bérlet 2011-ben 195 fontba kerül 136.

A dobogó második fokán Dánia legnagyobb „rockfesztiválja”, a **Roskilde** áll, amely szinte egyidős



brit bátyával. Észak-Európa legnagyobb zenei fesztiválját 1971-ben alapították. A rákövetkező évben szervezését átvette a Roskilde Alapítvány, amely azóta is gondoskodik a rendezésről. A Roskilde volt Dánia első igazi zenei hangsúlyú fesztiválja. Mint brit testvére, a Roskilde is eredetileg a hippiket célozta meg, de ma már Skandinávia és Európa fiataljainak százazrei látogatják.

A Roskilde egyik fő ismertetője, hogy a 25 fős menedzsment mellett a fesztivál ideje alatt a teendők nagy részét több 25 ezer önkéntes látja el. A fesztivál már évek óta napi százazres tömeget vonz, a teljes program több száz fellépőt mozgat, általában az aktuális nemzetközi élvonalbeli line-up-ból verbuválódik. Az eseményt mindenhol a minőség zálogaként ismerik és a fellépők közül a nagy sztárok is szívesen emlegetik, hogy egyszer-egyszer ők is játszottak a dániai eseményen.

A fesztivál sikerességét jelentősen befolyásolja az időjárás alakulása. Egy-egy egész napos eső és a nyomában keletkező sártenger nem egyszer húzta már keresztül a szervezők számításait, s alakította át a programokat. A hőskorban a program mindössze 20 koncertet jelentett egyetlen színpadon, mára azonban már a koncertek 7 színpadon zajlanak. A zenei eseményeken kívül mozi- és táncsztrák, vitafórumok, filmvetítések és sportrendezvények színesítik a programot. A fesztiválon kiemelt szerepet kapnak a humanitárius szervezetek, amelyek az elmúlt évek során több tízmillió dán koronát gyűjtöttek össze és ajánlottak fel jótékony célokra, pl. az iraki háború áldozatainak, az Amnesty Internationalnek, illetve a WWF-nek.¹³⁷

2. A Sziget sikertörténete

A Sziget története 1993-ban kezdődött az úgynevezett **Diákszigettel**, amely az óbudai Hajógyári-szigeten várta a szórakozni vágyókat egy olyan korban, amikor idehaza a zenei fesztivál fogalma még ismeretlen volt. Az ötlet megvalósítói olyan nemzetközi ifjúsági kulturális találkozót szerveztek, ahol diákok sokasága kapott mérsékelt áron lehetőséget sokszínű kulturális-és szabadidős programokon való részvételre. A fesztivál költségvetése az első évben 26 millió forint volt, két színpadon közel kétszáz koncerttel, nyolcvan filmmel és negyven színházi produkcióval, és az első évben már több mint 43 ezer látogatót vonzott.

1994-ben, a második Szigeten a woodstocki fesztivál 25 éves évfordulója volt az apropó. A látogatók éppen százezerrel többen voltak, mint egy évvel korábban, s a rendezvény már 120 millióba került. Az érdeklődés láthatóan évről-évre nőtt és a harmadik fesztiváltól kezdve már tudatosan épített pályán haladt a rendezvény. 1995-ben 173 ezren, egy esztendővel később, az első Pepsi Szigetre pedig már 206 ezren mentek ki szórakozni. 1997-ben a látogatók száma elérte a 260 ezret. A programok száma 28

¹³⁷ Néhány (mindenki, aki számított és számít) fellépő (abc sorrendben), akik az elmúlt években felléptek a Glastonbury-n és a Roskildén: Arcade Fire, Arctic Monkeys, Beastie Boys, Björk, Black Sabbath, David Bowie, Solomon Burke, Nick Cave & The Bad Seeds, The Chemical Brothers, Coldplay, The Cure, Bob Dylan, Faith No More, Foo Fighters, Gorillaz, Guns N' Roses, Iron Maiden, Jay-Z, Grace Jones, Judas Priest, The Killers, Kings of Leon, Korn, Kraftwerk, Marilyn Manson, Bob Marley, Metallica, Muse, My Bloody Valentine, Neil Young, New Order, Nirvana, Prince, Queens Of The Stone Age, Radiohead, Rage Against The Machine, Rammstein, Red Hot Chili Peppers, Ravi Shankar, Slayer, Slipknot, The Streets, The Strokes, Talking Heads, Tiësto, Tool, U2, Robbie Williams, Roger Waters, Kanye West, The White Stripes, The Who, Brian Wilson, Wu-Tang Clan...



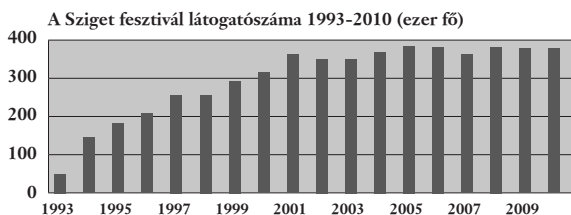
helyszínen csaknem nyolcszáz volt, s ekkor közvetített először a helyszínről az európai Music Television.

1999-ben a fesztiválra 297 ezren látogattak el, 2000-ben pedig már 325 ezer vendég volt kíváncsi a műsorokra és egyéb programokra. A legerősebb napon a „megtelt” feliratú táblát is ki kellett tenni. 2001-ben a 900 millió forintos költségvetésű fesztivál 361 ezer látogatója számára 50 helyszínen, több mint 400 fellépő nyújtott szórakozást. 2002-re a fesztivál a kelet-európai térség legnagyobb multikulturális rendezvénye lett, és ezt a címet a mai napig kiérdemli. Az akkortól már Sziget fesztiválként futó rendezvényen 600 előadó lépett fel, a vendégszám 355 ezer volt, a költségvetés pedig átlépte az egymilliárd forintot.

2004-ben a Sziget 369 ezer látogatóval megdöntötte a 2001. év addigi nézőcsúcsát. Több mint 100 külföldi, 350-400 hazai zenekar és előadó lépett fel, s a további kulturális programokkal együtt összesen ezernél is több produkció került színre. A költségvetés 1,45 milliárd forint volt. 2005-ben a nulladik napon ötvenezres tömeg előtt adott búcsúkoncertet az Illés együttes. Az egy hét alatt minden addiginál többen, összesen 385 ezren voltak kíváncsiak a programokra, s a költségvetés 1,8 milliárdra rúgott. 2006-ban 66 helyszínen, 30 ezer négyzetméternyi sátorban, 3.500 négyzetméternyi színpadon 44 országból 250 külföldi és 500 hazai produkció volt látható-hallható, és a látogatók száma elérte a 385 ezret. A Sziget költségvetése már 2,25 milliárd forint volt.

2007 óta a rendezvény költségvetése tartja a 2,5 milliárd forint körüli összeget és több mint 60 helyszínnel, 1000 programmal fogadja 385 ezer látogatóját. Minden évben előfordul, hogy egy-egy estén megtelik a Sziget, és nem tudunk több fesztiválozót beengedni.

Érdekesség, hogy a sok magyar fesztiválrajongó által is jól ismert szerbiai (Újvidék) **Exit fesztivált** az ottani szervezők a Sziget példájára hozták létre. Évek óta nagyon jó kapcsolatot ápolunk velük, egy Szigetet sem hagynának ki, és sosem titkolták szimpátiájukat a fesztiválunk iránt. Több fronton is együttműködünk, mert valljuk, hogy egymást segítve többek lehetünk és a kultúra olyan terület, ahol minden politikai és társadalmi problémát megoldhatunk. Nem egymás ellen dolgozunk, hanem egymásért, egymással karöltve. Csak így mehetnek előre a dolgok. És ez is hozzájárul ahhoz, hogy a Sziget pozitív megítélése az európai kultúrapiacon hosszú ideje töretlen.



3. A Sziget műsorpolitikájának fő vonalai, vágyak és lehetőségek

Szerte a világon láthatjuk, hogy a nagy fesztiválok hasonló pályát futnak be, de közben mindegyik szeretne egyedi lenni. A legtöbb sikeres esemény, már csak a természetes fejlődés okán is, egyszerű, megfizethető, szerethető és barátságos zenei összeállításból profi és profitorientált kulturális organizmussá válik.



Minden fesztivál alfája és ómegája a költségvetés. A Sziget legnagyobb problémája a forint és a magyar gazdaság általános gyengesége mellett, hogy a lemezipar halála után (amely kb. 2003- 004 környékére tehető) a zeneipar összes szereplője az ún. live, vagyis élőkoncert szektor felé fordult. A zenészek mellett a menedzserek, a szervezők, a promóterek, és az ügynökök is a koncertekből akarnak és tudnak csak megélni, emiatt „elszabadultak” a fellépti díjak. Ez a folyamat odáig fajult, hogy egy-egy kicsit is népszerű zenekar vagy művész már olyan összegű gázsit (fellépti díjat) kér egy koncertért, amennyit tíz évvel korábban csak a legnagyobbak tudtak kialakadni.

A fejtörés mindig abból adódik, hogy a hazai zenei közízlés és az aktuális nemzetközi zenei trendek óriási távolságban vannak. A Szigetnek egyaránt ki kell elégítenie a magyar fesztivállátogatók igényeit és az eseményre látogató külföldi fiatalok teljesen más zenei elvárásait. A fesztiválunk népszerűségének és növekedésének kulcsa, hogy az egyedi programszerkezetet a nagy koncertek mellett kisebb, ún. „stíluszínpadokon” rétegzenei előadókval és egyéb kulturális, nem szokványos programokkal ötvözzük. A fellépők megválasztásakor az éppen aktuális irányvonalak követése a friss nemzetközi és helyi „húzónevek” szerepeltetésével elérhető, így mindig van lehetőség az újabb korosztályok bevonására, és nem melleleg a korábban megcélzott rétegek számára is bővül a zenei kínálat.

Ahogy a divatban, a zenében is kitapintható a trendek váltakozása. Ami húsz-harminc éve divat volt, az ismét „menő”. 2010-2011-ben a nyolcvanas évek dominál. Mindig vannak nagy visszatérők, akik újra útnak indulva bejárják a világot és így nem csak a tizen- és huszoneves korosztály látogat ki a Szigetre, hanem a 30 feletti közönség, rajongók is. A megújulás természetes velejárója a szervezési folyamatnak. Egy rendezvény programpalettájának összeállítása, annak változtatása mindig stratégiai döntés. Ezeket a hangsúlyos döntéseket már az esemény előtt egy évvel meg kell hozni, hogy elő lehessen készülni, hogy minden, a szervezésben résztvevő csoport (program, marketing, kommunikáció, promóció, háttértechnika, technika, pénzügy) e szerint tervezhesse és ütemezhesse a munkáját.

A Sziget Kft-nél egy év nem a hagyományos naptári év szerint, hanem augusztustól-augusztusig tart. A fesztivál után van néhány hét levegővétel, amikor rendezzük sorainkat, elvarrjuk a szálakat és bepótoljuk az elmaradt alvási órákat. Megindul a helyszín flórájának és faunájának rekreációja. Ősszel „újrátöltjük” a rendszert. Egy néhány napos céges elvonuláson értékeliük, elemezzük az évet. Átbeszéljük a hibákat, közösen megoldásokat keresünk. Ősszel pénzügyileg is új évet kezdünk, megindul a programtervezés.

A nemzetközi turnékaraván nyáron Európában tartózkodik. Alapvetően ez a periódus május és július közötti. Minden évben óriási energiákat fektetünk abba, hogy a legnagyobb neveket (az ún. headlinereket) – mint amilyen például a Red Hot Chili Peppers, a Coldplay, a Metallica, a U2 vagy az ACDC – sikerüljön a Szigetre elhozni. Státuszukból kifolyólag ezek a művészek már megtehetik azt, hogy vagy nem is turnéznak, azaz kihagynak egy-egy évet és pihennek, vagy éppen stúdióban dolgoznak az új albumukon. Sokan július végén befejezik a turnézást és hazatérnek, de az is előfordul, hogy az anyagilag jóval potensebb Japánt vagy Ausztráliát választják turnéjuk úticéljául. Dilemmánk mindig abból adódik, hogy elhívjunk-e egy ilyen óriási nevet vagy inkább keressünk más alternatívákat, mivel a Sziget nem csak egy egynapos esemény, hanem egy egyhetes fesztivál.



A nagy neveket (headliner) és a kisebb neveket is (co-headliner) ügynökeik (agent) képviselik. Néha csak egy adott országban vagy egy adott régióban, de sokszor egész Európában. Már ősszel kiküldjük az ajánlat kéréseinket különféle fellépőkre és párhuzamosan hozzánk is érkeznek ajánlatok. Pénztárcánkhoz mérten megpróbáljuk a számunkra és a közönségünk számára is maximálisan teljesíteni az elvárásokat. Fontos, hogy legyenek nagy visszatérők, aktuális nevek és friss ízek is a Sziget koncert kínálatában. Minden színpadnak van naptára és órarendje, ezt őszi és tavasz között igyekszünk feltölteni nevekkal és fellépőkkel.

Amikor bejön egy ajánlat, vagy beérkezik hozzánk a visszaigazolás, megtervezzük, hogy az adott fellépő melyik színpadon, mikor lépjen fel. Sok esetben, amikor kiküldjük az ajánlatot (offer), vagyis mi érdeklődünk közvetlenül egy fellépő iránt, már megírjuk, hogy melyik napra, melyik színpadra és melyik időszakra gondoltunk, sok esetben már az ajánlható gázsival együtt.

Néhányan az elmúlt évek legnagyobb nemzetközi fellépői közül a Szigeten:

Muse, Radiohead, Faith No More, Iron Maiden, The Killers, The Toy Dolls, The Hives, Tool, R.E.M., Madness, Thirty Seconds to Mars, Faithless, Mika, Kasabian, Placebo, The Offspring, The Prodigy, Snow Patrol, Pendulum, Fatboy Slim, Ska-P, Armin van Buuren, Bloc Party, DJ Shadow, Calvin Harris, Orquestra Buena Vista Social Club, White Lies, Salif Keita, Cesaria Evora, Khaled, Mory Kante, Oi Va Voi, Los de Abajo, 08001, Charlie Winston, White Lies, Tricky, Bad Religion, Paradise Lost, Ill Nino, Monster Magnet, Infected Mushroom, Gotan Project, Oasis, Sinéad O'Connor, Nine Inch Nails, The Chemical Brothers, Manu Chao, Pink, Laurent Garnier, Gogol Bordello, Juliette and the Licks, SKAtilites, Rachid Taha, Manu Dibango, Sergeant Garcia, Leningrad, Salif Keita, Hooverphonic, Unkle, Khaled, Korn, Nick Cave and the Bad Seeds, Natalie Imbruglia, Morcheeba, Alanis Morissette, Kaiser Chiefs, Scissor Sisters, Sex Pistols, Jamiroquai, Jose Gonzales, Nouvelle Vague, Primal Scream, Manic Street Preachers, Lily Allen, Editors, Danko Jones, Coldcut, José Padilla, Paul Oakenfold, Carl Cox, Justice, Chase & Status, MGMT, Róisín Murphy, Apocalyptica, The Good, the Bad and the Queen.

4. A programszervezés főbb állomásai két Sziget között

A programszervezés valójában egész évben tart. A jó fesztiválszervező egész évben „nyitva” tartja a szemét és felfigyel az izgalmas produkciókra. Ha látunk, hallunk valami érdekeset, amely felkelti a figyelmünket, azt igyekszünk beleálmodni a fesztiválba, a helyszínbe, a környezetbe. Azonnal látni kell, hogy egyáltalán jó lehet-e ez nekünk. Közösséggé kell válnunk, éreznünk kell, hogy mi lehet olyan, amit a szigetelők szeretni fognak, amiről évekkal később is beszélnek és emlékeznek majd, hogy azt itt látták Budapesten, a Szigeten!

A Sziget műsorstruktúrája 70%-ban zenéből és 30%-ban egyéb művészeti (őszművészeti) produkciókból áll. A Szigeten saját színpada vagy sátra van a világzenének, a cigányzenének, az elektronak, a metálnek, az undergroundnak, a bluesnak és jazznek, a reggae-nek a komolyzenének, az irodalomnak, a színháznak, a táncnak, a cirkuszi produkcióknak, az utcaszínházaknak, a hazai



népi kultúrának, a múzeumoknak, a meleg és leszbikus kultúrának és a varietének, a civil szervezeteknek, és a logikai játékoknak. A helyszínek között gyakran fedezünk fel izgalmas képzőművészeti installációkat vagy itt-ott meglepetésszerűen felbukkanó gólyalabasokat és kis utcaszínházakat.

A programszervezés központilag történik, a legtöbb helyszínt a Sziget programcsapata készíti elő és szervezi le, de minden stíluszínpadnál és az ősművészeti helyszíneknél tapasztalt, különböző magasan kvalifikált külsős programszervezőkkel is együttműködünk. Ezek a szakemberek a programosztály kinyújtott karjai és már évek óta együtt „lüktetnek” a Szigettel. A szervezési szakaszban, de a Sziget alatt is nagy felelősség van rajtuk. Minden információ fontos, mert tanulunk belőlük. Az aktuálisan véget ért fesztivál értékelő beszélgetésén ismertetjük az új évre vonatkozó koncepciót és megbeszéljük velük a programhelyszínrre betervezett költségvetést. Elindul a párbeszéd, az ötletelés és a konkrét szervezés. Ez eltart egészen április-májusig, amikor a legnagyobb Szigetes sajtótájékoztatót tartjuk, a melyen már minden fontos tény és adat napvilágra kerül a nagyközönség számára is.

Eddigre le kell zárni a tervezési szakaszt, mert már párhuzamosan zajlik a hazai és a nemzetközi marketing-kommunikáció. A decemberben és még január elején téli álmát alvó Sziget iroda tavaszra „kivirágzik” és megtelik élettel, egyre több külsős partner jön be tárgyalni, egyeztetni és finomra hangolni a nagy augusztusi eseményt, amelyen a start előtti utolsó napokban már 11 ezer ember dolgozik.

5. A Sziget, mint márkanév - kommunikáció és közönségkapcsolatok

A Sziget mára egy világszerte ismert magyar márkanévvé vált. Ennek felépítése mögött ott áll az elmúlt 18 év munkája. A kivívott népszerűség nagyon sok elemből tevődik össze, amelyben a sokszínű zenei program, a multikulturális események, a magyar és külföldi fellépők aránya, a sokszínűség, a magyar főváros közepén megrendezett gigantikus esemény, a nyaralás, a különleges fesztivál helyszín, az ár-érték arány mind-mind lényeges összetevők. Ezekkel együttesen lehet elérni, hogy évente több tízezer külföldi fiatal dönt úgy, ezt a fesztivált választja a nyári európai kínálatból, és az utazásra, programra, vendéglátásra, étkezésre itt költ, Magyarországon.

A kommunikációs időszak általában április elején indul és egészen a rendezvény végéig tart. Főbb elemei: országos televízió, rádió, jelentős közterületi és sajtókampány, valamint rendkívül erős online kommunikáció. A kampány értéke évente több száz millió forintba rúg. A direkt hirdetési felületek mellett erős pr-tevékenységet folytatunk. Kiemelkedő kommunikációs felület a rendezvény programfüzete, amelyet három nyelven (magyar, angol és francia) előzetesen és a helyszínen is terjeszt a Pesti Est.

Rengeteg nyugat-európai országban dolgozunk évek óta helyi promóterekkel. Ők felelnek azért, hogy az adott országban (pl. Hollandia, Németország, Spanyolország, Olaszország, Franciaország, Anglia, Belgium, Törökország) ismertté váljon a Sziget. Ők árulják, terjesztik a jegyeinket és ők a felelősei az adott országban zajló jegyeladási és kommunikációs tevékenységnek. A hazai és nemzetközi sajtó évről évre körülbelül ezer munkatársát delegálja a Szigetre, akik folyamatosan tudósítanak a különféle eseményekről. Ennek a hírhés tömegnek a kiszolgálása már önmagában is óriási logisztikai feladatok ró a Sziget kommunikációs csapatára.



6. A fesztivál szponzori együttműködési politikája

A nagy támogatóknak mindig komoly elvárásaik vannak a fesztiválon való megjelenéssel kapcsolatban. A Sziget minden szponzorral vagy támogatóval külön megbeszélések, és hosszas tárgyalások után alakítja ki a személyre szabott megrendelő kompatibilis koncepciót. A fesztivál igyekszik rábírní a hirdetőköt, hogy igazodjanak a Sziget arculatához.

A végeredmény a Sziget marketing osztály kreativitásával és a cégekkel szoros együttműködésben születik meg. Ahogy a Sziget a programok szintjén is minden évben megújul, úgy szponzori oldalon is hasonló folyamatok zajlanak. Ars poetica-ként megújulás és rugalmasság, valamint a nyitottság megőrzése azok a fogalmak, amelyekkel megfogalmazható a Sziget stratégia.

A Sziget néhány jelentősebb kereskedelmi szponzora 1993–2010 között:

Dreher Sörgyárak Rt., Vodafone, Coca-Cola Hungary Beverages Company, K&H Bank, Philip Morris Magyarország Kft., Converse, Nokia, MasterCard, Sherpa, Zwack Unicum Rt., Heinemann Testvérek Kft., Nestlé Hungária Kft., SCA Hygiene Product, WizzAir, Fox Autorent, Jack Daniel's, EA Games, Parmalat Hungária Kft., Avonmore, Fővárosi Ásványvíz és Üdítőipari Rt., Büki Üdítő Kft., T-Online, BAT, Intercom, Swatch, Samsung, Saturn, Pappas Auto, Sony, Unilever, BMW, Mini Cooper, Friesland Hungária Rt., Ballantine's Hungary Kft., UPC, Ericsson Távközlési Kft., Stollwerck-Budapest Kft., OTP Bank Rt., Hewlett Packard Magyarország Kft., Pannon GSM Távközlési Rt., Fujj, Lifestyles, VISTA Utazási Irodák, Lay's, Siemens Rt, Red Bull Hungária Kft., Matáv Telekom Távközlési Rt., TESCO, Richter Gedeon Rt., Plussz Vitamin Kft., Dunakeszi Konzervgyár, Caterpillar, Levi's, Masculan, Ferrero Magyarország.

7. A klasszikus szponzoráción túlmutató egyéb együttműködési formák civil szervezetekkel, állami intézményekkel

A Sziget fesztivál néhány évig a központi költségvetésből állami támogatásban is részesült. Négy éve, amióta nyereséges a rendezvény, ez a támogatási forma elmaradt. Az együttműködés évei alatt egyes állami intézmények és szervezetek, illetve maga a fesztivál is törekszik arra, hogy amennyiben olyan cél vagy projekt kerül az érdeklődés középpontjába, amelyet a fesztiválon színvonalasan lehet képviselni, azok megjelenhessenek a Szigeten. Ilyenek voltak például az Egészségügyi Minisztérium népegészségügyi programjának keretében végzett szűrővizsgálatok, az Állami Foglalkoztatási Szolgálat által szervezett munkalehetőségek, továbbképzési lehetőségek program-sorozat vagy az Európai Unió trió elnökségének állami képviselőivel folytatott „EU Trió Fókusz a Szigeten” című közös programsorozat.

A civil szervezetek a fesztivál kezdete óta (1993) vannak jelen aktívan a Szigeten. Minden évben pályázat útján választjuk ki a résztvevőket, akik a Sziget közönségének érdeklődésére számot tartó témákban adnak információt, nyújtanak segítséget, biztosítanak programot. Sokan közülük szolgáltatásokkal is segítik a rendezvényt, ilyen szervezet az Abilty Park Egyesület, az Amnesty Internationalt vagy a Noé Állatotthon Alapítvány.



A Sziget Kft. rendezvény portfóliója 2010-ben

Gyerek Sziget, Budapest
StarGarden, Budapest
VOLT Fesztivál, Sopron
Balaton Sound, Zámárdi
Sziget, Budapest
Félsziget, Marosvásárhely

8. Személyes tanácsok leendő kulturális szakembereknek

Végül az elmúlt években felhalmozott tapasztalataim alapján szeretnék néhány személyes gyakorlati tanácsot adni mindazoknak, akik – ha nem is akkora méretű, de – a Szigethez hasonló karakterű zenei vagy más kulturális rendezvények, illetve fesztiválok szervezésével foglalkoznak.

Az első:

Ezt a szakmát nem lehet tankönyvekből megtanulni! Ez egy nyilvánvaló paradoxon, mivel az olvasó éppen egy e célból készült könyvet tart a kezében, de a kivétel ez esetben is erősíti a szabályt. (A fejezet vállaltan különbözik a témában eddig publikált szakirodalomtól, mert személyes tapasztalások leírásán alapszik.) A szakmai művelői – nevezzük művészeti menedzsereknek vagy kulturális menedzsereknek – azok, akik a rendszerváltás utáni időszakban kezdték meg munkájukat, mindent „terepen” tanultak, szakmai tudásuk rengeteg kudarcon, nehézségen és sikeres pillanatokon alapszik. Számomra minden nap, amit ebben a szakmában töltök, azt bizonyítja, hogy semmilyen rutin vagy jónak gondolt, egyszer-kétszer működő koncepció nem pótolhatja a kreatív gondolkodást.

Ahogy a filozófiában is, úgy ebben a szegmensben is tökéletesen működő axióma a tézis – antitézis – szintézis. Mit jelent ez a gyakorlatban? Adott egy feladat, amelynek megvalósítása sokféleképpen kivitelezhető. Általában hajlamosak vagyunk a napi rutinon alapuló tapasztalatainkat előhívni, de soha ne essünk abba a csapdába, hogy nem gondolkodunk el rajta, nem konzultálunk kollégáinkkal, hogy esetleg más, nem konvencionális úton is megoldható-e a probléma. Azért is kell dolgoznunk, hogy a közönséget az adott körülmények között szellemileg is stimuláljuk, és ne egy sematikus, ezerszer átélt élménnyel távozzanak az általunk létrehozott rendszerből.

Nagyon fontos, hogy nyitott szemmel járjunk a világban! Folyamatosan frissíteni kell tudásunkat, hogy izgalmasak, versenyképesek lehessünk a kulturális rendezvények, fesztiválok sokaságában. És ami talán mindennél fontosabb: szeressük azt, amit csinálunk, amit képviselünk, mert ne felejtjük el, hogy egy nagyon is humánus területtel – művészettel, kultúrával foglalkozunk!

A második:

A kapcsolatrendszer privát tőke! Tudatosan törekedni kell arra, hogy folyamatosan és céltudatosan bővítsük személyes networkünket, mert a modern kor egyik alapkövetelménye az a bizonyos kis „telefonkönyv”, amely felbecsülhetetlen értékű a szakmánkban és a munkaerő piacon. De használni is tudni kell ezt az adathalmazt.



Többször jártam már úgy, mikor eljöttem egy munkahelyről, hogy az „utódom” kérte, hagyjam ott, adjam át a kapcsolatrendszeremet. Megtettem, de nem történt semmi. Miért? A válasz teljesen profán. A network egy konkrét egyénhez köthető kapcsolatok rendszere, az origón az az ember áll, aki ezt létrehozta és működteti, nélküle csak nevek és számok halmaza az egész. A kapcsolatokat – akár egy növényt – ápolni, öntözni kell, hogy fejlődjön, növekedjen, ne száradjon el. A kapcsolatainkért meg kell küzdeni, ki kell érdemelnünk, hogy megbízzanak bennünk, hogy ajánlják a nevünket, a tudásunkat másoknak. Ebben a szakmában már az előzetes, szóbeli megállapodásnak is ugyanakkora – ha nem nagyobb – tétje van, mint a későbbi szigorú írásbeli szerződésnek.

Ha hibázunk vagy túligérünk valamit és nem tartjuk be, esetleg nem válaszolunk olyan levélre, vagy telefonra, ami fontos, majd eltűnünk, személyes hitelünket ássuk alá. Inkább mondjunk nemet, ha valamit nem tudunk profi szinten megvalósítani, de sose vállaljuk túl magunkat, mert elterjed rólunk, hogy nem tartjuk be, amit ígérünk.

A harmadik:

A nyelvtudás elengedhetetlen. Mivel egy igazán gyönyörű, de bonyolult és kevés ember által beszélt nyelvvel kommunikálunk, az idegen nyelvek magas szintű elsajátítása a mai világban elengedhetetlen, a művészeti iparágban pedig egyenesen a talpon maradás feltétele. Minden siker alapja, hogy legalább két világnyelvet gond nélkül beszéljünk. A nemzetközi kulturális, művészeti mátrixban e készség hiányában nemigen tudunk boldogulni.

A negyedik:

Legyünk nyitottak! Az az ember, aki művészekkel, művészettel, kultúrával foglalkozik, nem lehet a világtól elzárkózott típus. Legyünk kíváncsiak, nyitottak és érdeklődők a világra, más kultúrákra, vallásokra, szokásokra. Ma már nem lehet csak a „mainstream” és az „underground” jelzőkkel tagolni a kultúrát, az már sokkal heterogénebb, változatosabb, színesebb ennél. Egyik nagy feladatunk munkánk során, hogy hozzuk közelebb a világot Magyarországhoz és mutassuk meg hazánk értékeit a világnak.

Az ötödik:

Találjuk ki mi! Ne arra várjunk, hogy más találja ki helyettünk, legyünk kreatívak! Bátran tűnjünk ki a tömegből a friss és a megszokottól eltérő ötleteinkkel. Koncertet, eseményeket manapság már sokan tudnak szervezni, de nem mindegy, hogy hogyan, milyen környezetben, milyen atmoszférát, milyen hangulatot teremtve. Ahogy az sem közömbös, hogyan választjuk ki és hogyan kommunikáljuk a fellépőket. A jó kulturális menedzsernek az is a dolga, hogy megálmodja, mi mihez illik, mit hol érdemes megszervezni.

A hatodik:

Diplomácia! Ez egy esszenciális eleme a munkánknak. A kulturális élet szereplőjeként nem mindegy, hogyan tárgyalunk, milyen a kiállásunk, az ápoltságunk, a megjelenésünk. Ezekkel mind képviseljük az adott ügyet. A rólunk alkotott kép meghatározó lesz az egész szakmai életpályán-



kon. Törekedjünk arra, hogy mindig tisztelettudóan és kellő alázattal tárgyaljunk, kommunikáljunk szóban és írásban egyaránt, mert csak így várhatjuk el, hogy hozzánk is hasonlóan viszonyuljanak, legyen szó színpadmesterről, világhírű művésztől, nagykövetről vagy politikusról.

A hetedik:

Tisztesség, becsület! Azt hiszem, ez az élet minden területén alapfeltétel, de mégis fontosnak tartom kiemelni. A második tanácsnál utaltam már a szerződéskötésre. Személyes tárgyalásoknál gyakran már a kézfogással megkötetik egy-egy megállapodás vagy üzlet. A nyugati világban, de egyes arab kultúrákban is, az adott szó fontosabb bármely írásos dokumentumnál. Elég egyszer megszegni egy írtet, és azonnal hitelünket veszítjük egy olyan szakmában, amelyben a rossz pedig-ré a klubból való kizárással egyenértékű.

Egy általános példa erre. Az impresszáriók és szervezők általában a zenekarok, művészek tiszteletdíjából kapnak egy megállapodott százalékot. Ez a szervező munkadíja. Itthon ez általában 10-20% között mozog, de nemzetközi szinten is helytálló ez a nagyságrend. Az impresszárió a művész képviselője, menedzsere, sok esetben a „mindenese”. Gyakran együtt utazik a művésszel, foglalja a repülőjegyeit, szervezi a turnéit, bérlő a buszokat, intézi az utasbiztosításokat, levelezik, telefonál a meghívó féllel, és nem egyszer pszichológusként is funkcionál, mert a művész lelke állandó ápolásra szorul. A képviselt művész és a menedzsere között született megállapodásnak szentírásként kell szolgálnia, ezt a soha nem szabad megszegnünk, bármekkora problémák is adódjanak a közös munka során.

A nyolcadik:

Empátia és sok mosoly. Ezek az attribútumok azok, amelyek nélkül nem érdemes útra keltnünk a kulturális menedzsment világába. Ne felejtjük el, hogy nem rózsát árulunk, hanem művészetet, kulturális termékeket, kulturális eszméket, szépséget és gyakran életérzést.

A kilencedik és egyben az utolsó:

Testi és lelki harmónia. Ezt bővebben nem kell kifejtenem, mert túl általánosnak tűnne, de mindannyian ismerjük a közmondást: ép testben ép lélek. Bárhol is dolgozunk, ezt próbáljuk meg szem előtt tartani. Ez önmagunk miatt fontos.

Szép Fruzsina



9.5. „ZÖLD” MŰVÉSZET ÉS FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS A ZENEIPAR SZEMSZÖGÉBŐL – PÉLDÁK A VILÁG ZENEI FESZTIVÁLJAIRÓL

Jónéhányan – köztük tudósok is – még ma is szkeptikusok a klímaváltozást illetően, noha egyre nehezebb nem észrevenni, hogy bolygónkat évről-évre komoly természeti katasztrófák sújtják. Áradások Pakisztánban, Kanadában, Angliában és Magyarországon, aszály Oroszországban, Észak- és Dél-Amerikában, pusztító erdőtüzek Görögországban és Kaliforniában, és hatalmas erejű hurrikánok Kínában és az Egyesült Államokban. Még ha nem is hisszük, hogy az emberi tevékenység okozza a klímaváltozást, nyilvánvaló, hogy a Föld természeti erőforrásait egyre nagyobb terhelésnek tesszük ki, és az ökoszisztémát ijesztő ütemben pusztítjuk – fölborítva bolygónk természetes ciklusainak egyensúlyát. Az emberiség jelenleg „nem fenntartható”.

A kultúrára rendszerint nem úgy tekintünk, mint környezetszennyező ágazatra, és nem szoktuk a nehéziparral vagy a fosszilis energiahordókkal párhuzamba vonni. A zene, a színház, a képzőművészet, a film, a televízió, az irodalom és a design nem tömeges kibocsátói az üvegházhatású gázoknak, és nem tartoznak a hagyományosan nagy „szénlábnymot” maguk után hagyó területek közé. De a kultúrának és a művészeteknek igenis van szerepük az emberiség üvegházhatású gázkibocsátásában, és a kibocsátás csökkentésével ennek a szektornak is hozzá kellene járulnia a bolygónkra nehezedő környezetterhelés enyhítéséhez. És ami talán ennél is fontosabb: a művészet kiváló eszköze lehet annak, hogy az emberekkel megértesse, miként tehetik életvitelüket még inkább „bolygóbaráttá”, és hogyan őrizhetik meg környezetük épségét a jövő generációi számára.

A zeneipar egy ideje már elől jár a fenntartható példákkal, és az üzleti gyakorlatok megváltoztatásában. 2008-ban a „Greener Festival” nevű kampány-csoport közzétett egy 1407 brit, német, finn és holland zenerajongó körében készített felmérést, amely világosan mutatta, hogy a rajongók „zöld rendezvényeket” akarnak. Több mint 80%-uk úgy vélte, hogy a zaj, a szemét és a járműforgalom negatív hatással van a környezetre, az események szénlábnymával kapcsolatos tudatosság pedig jelentősen nőtt körükben. 47%-uk kész volna többet fizetni a zöldebb fesztiválokért, és 36% nyilatkozott úgy, hogy a környezetvédelem szempontja fontos, amikor jegyet vesz egy eseményre.

Nos, miért is kell követnünk a „zöld utat”? Nyilvánvalóan fontos a Földünk számára, és a közönség egyre nagyobb hányada is ezt igényli. A zeneipar egyre több művésze követel változást, és elmozdulást a fenntartható turnézás, zenefelvétel, fesztiválrendezés, és a fenntartható üzletvitel felé. De ha ez nem tűnik elég meggyőzőnek, fogalmazzunk egyértelműbben: azért van erre szükség, mert a versenytársak is ugyanezt az irányt követik, reagálva a vásárlók és az ügyfelek változó attitűdjére, és mert Európában ez előbb-utóbb jogilag is kötelező lesz. Aki nem változtat, rá lesz kényszerítve a változásra – vagy bírságot fizet. Minden vállalkozás és szervezet számára – kis-, közepes vagy óriás, magán vagy állami – egyre fontosabb lesz saját környezeti politikát kialakítani a gázkibocsátás, a hulladéktermelés és a személerakók csökkentésére. A változtatást és a fenntartható vállalkozási gyakorlatok terjesztését most kell elkezdenünk!

A WWF, a londoni Zoológiai Társaság és a Global Footprint Network szerint hamarosan egy másik bolygóra lesz szükségünk, vagy legalább egy fél bolygóra ahhoz, hogy folytathassuk



mohó életvitelünket. Nem jó hírek. Úgy tűnik, hogy a gazdaságos és technológiailag fejlett megoldások már nem elegendőek. Egy olyan világban, amelyet a „piac” és a „fogyasztás” irányít, és ahol a haladás a „gazdasági növekedéssel” egyenlő, láthatóan alapvető kulturális irányváltásra lesz szükség, ha valódi változást akarunk. A növekvő válság három részben jelentkezik: (1) a hatalmas mennyiségű üvegházhatású gázok, amelyeket a légkörbe pumpálunk, és az óceánok elsavasodása, amely bizonyosan hozzájárul a globális felmelegedéshez, (2) az állat- és növényfajok, az élőhelyek és az ökoszisztémák pusztulása, és végül (3) az emberiség fennmaradásához szükséges források kikapadása. Vagyis hamarosan tényleg egy teljes új bolygóra lesz szükségünk – és bizony nincs másik.

Ideje cselekedni, és mivel e fejezet témája az az igen egyszerű „mantra”, amely angolul úgy szól: „reduce, reuse, recycle”, azaz „csökkentés, többszöri használat, újrahasznosítás”, hozzá kell kezdeni az egyszerű, ugyanakkor érezhető változtatásokhoz. Ha pedig a művészet és kultúra területén dolgozunk, használjuk a művészetet, mint eszközt a változások elindítására. „Csökkents, használj többször, hasznosíts újra” – és mondd el mindenkinek!

1. Csökkentés (reduce)

Csökkentenünk kell az üvegházhatású gázok kibocsátását és a hulladéktermelést. Az alacsony szénhidrogén kibocsátású társadalom alapvető feltételei:

- energiatakarékosság és energiahatékonyság,
- átállás fenntartható energiaforrásokra,
- alacsony széntartalmú technológiák alkalmazása,
- a változások kikényszerítése, lehetőség szerint jogi, szabályozási eszközökkel.

2007 júliusában a Julie’s Bicycle, a klímaváltozással foglalkozó, brit székhelyű zeneipari kezdeményezés megrendelt egy tanulmányt az Oxfordi Egyetem Környezetváltozási Intézetétől az alábbi célokkal:

- dolgozzanak ki indikatív becsléseket a brit zeneipar éves üvegházhatású gázkibocsátására vonatkozóan, az ágazat fő szegmenseire és tevékenységeire koncentrálna,
- azonosítsák a kibocsátás csökkentésének fő lehetőségeit és akadályait,
- tegyenek javaslatokat közéleti konkrét intézkedésekre és prioritásokra.

A tanulmány fókuszában a brit fogyasztók, menedzserek és ügynökségek által a zenei termékek és rendezvények iránt támasztott kereslet, és az e keresletből révén generált gázkibocsátás állt – ide értve a koncerteket, hangfelvételeket, lemezkiadást, forgalmazást, kiskereskedelmi tevékenységet, közös jogkezelést. A brit zeneipar ugyanakkor globális ágazat, 6 milliárd fontot meghaladó éves fogyasztói költéssel. A tanulmányban ezért helyet kapott a nemzetközi koncertturnézással összefüggő kibocsátás becslése is.

Az ágazat alapvetően szolgáltatási szektornak minősül, kis mértékű árutermeléssel, ezért nem tekinthető intenzívnek energiafogyasztónak és szénkibocsátónak. A terület üvegházhatású gázki-

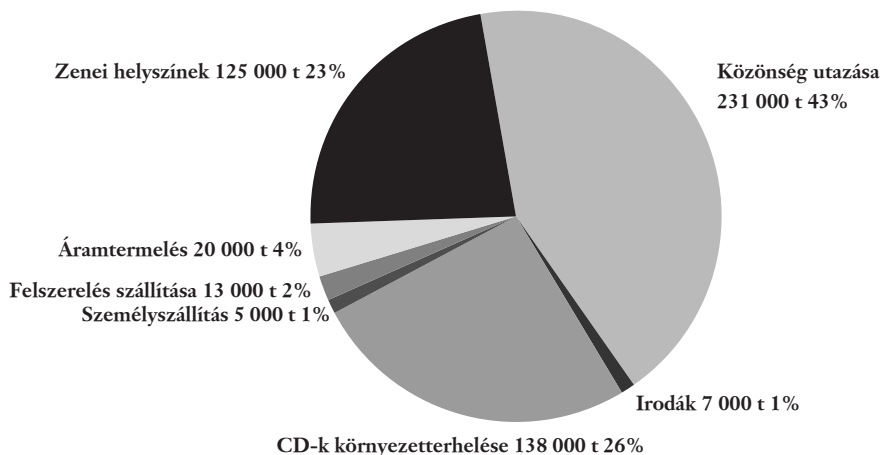


bocsátásának fő forrásai a fűtéshez, világításához, az épületek (irodák, koncerttermek) energiaellátásához, a CD gyártáshoz, a zenei termékek és turnéfelszerelések szállításához, a művészek és a személyzet utaztatásához, valamint a koncertek közönségének utazásához szükséges fosszilis energiahordozók. A tanulmány megállapította, hogy a zenei termékek forgalmazása és a koncertek az Egyesült Királyságban évente legalább 538 ezer tonnával járulnak hozzá a szén-dioxid kibocsátáshoz. Összehasonlításként, az kibocsátásnak ez a szintje egy 50 ezer lakosú város, vagy 260 ezer személyautó éves emissziójának felel meg.

A legfontosabb kibocsátási források megoszlását az alábbi ábra mutatja be:

A brit zeneipar éves üvegházhatású gázkibocsátás (CO₂)

Teljes kibocsátás: 540 000 t



E megállapítások alapján a Julie's Bicycle több ajánlást is megfogalmazott. Ezek az ún. „jelzőfény vállalatok” azért születtek, hogy bizonyítsák az ágazat elkötelezettségét és a látható eredményeket. A kezdeti javaslatok a következők voltak:

- átállás a zöld (értsd: alacsony szénkibocsátású) elektromos áramforrásokra, vagy ideális esetben 100 %-ban megújuló energiaforrásokra,
- a teljes iparágra kiterjedően a környezetbarát (alacsony széntartalmú) CD csomagolás bevezetése,
- energiatakarékos fénytechnika (pl. LED) bevezetése a koncerteken,
- környezetbarát utazási megoldások a koncert- és fesztivállátogatók számára, különösen „zöld” szolgáltatók bevonása a személyszállításba.

A Julie's Bicycle felismerte, hogy a zene különösen fontos az életstílussal kapcsolatos döntések során, ezért jelentős szerepe lehet az alacsony szénkibocsátású gazdaságra való átállásban. Az emissziós mértékek ugyanis szorosan összefüggnek a választott életvitellel. A zeneipar, mint döntően szolgáltatási szektor példaként szolgálhatna arra, hogy szereplői miként működnek



együtt az alvállalkozóikkal és üzleti partnereikkel termékeik és szolgáltatásaik átalakításában, a kibocsátás minimalizálásában, valamint az energiaellátási infrastruktúra megreformálásában és az alacsony szénfelhasználású gazdaság létrehozásában. Az ágazat kritikus tömegének mozgásba hozása a kulcsa annak, hogy az iparág a klímaváltozás elleni küzdelem élére álljon.

És a változás igenis iparág-vezérelt. Olyan szervezetek, mint a Greener Festival, a Julie's Bicycle (Egyesült Királyság), a Reverb Rock (USA), a Green Music kezdeményezés (Németország) azon dolgoznak, miként válhat a zeneipar az alacsony szénfelhasználású gazdaság zászlóvivőjévé. Más szervezetek, mint a Yourope, az európai fesztiválok szervezete, valamint a Független Fesztiválok Szövetsége az Egyesült Királyságban értékes segítséget nyújtottak tagfesztiváljaiknak a fenntarthatóság és a környezetvédelem népszerűsítéséhez. Olyan előadók, mint a Radiohead, KT Tunstall, Kelly Clarkson, Avril Lavigne, a Red Hot Chili Peppers és a Crowded House csak néhány azok közül, akik támogatják a változást. Mindezen túl a felelősen gondolkodó alvállalkozók és beszállítók is ösztönözhetik a változásokat – az egészen kis lépésektől a környezettudatos vállalkozói lánc kiépítéséig, megrendelői igényekre szabott speciális szolgáltatásokkal. Például környezetbarát fesztiválbusz szolgáltatással olyan cégektől, mint amilyen Angliában a Big Green Coach cég, vagy olyan különleges újításokkal, mint a Roberston Taylor's biztosító társaság kedvezményes biztosítási konstrukciója olyan szervezeteknek, amelyek vállalják néhány, megállapodás szerinti környezettudatos elv gyakorlati alkalmazását.

Gyakorlati lépések:

A koncertiparban számos gyakorlati lépés azonnal alkalmazható a zöld rendezvények létrehozása során. A szervezők így többek között:

- megmérhetik és csökkenthetik az üvegházhatású gázkibocsátásukat,
- csökkenthetik a közönség által hagyott „szénlábnymot”,
- csökkenthetik a hulladéktermelésüket,
- csökkenthetik a vízfogyasztásukat.

2008-as kutatásában a Greener Festival azt állapította meg, hogy a megkérdezettek 88 %-a szerint a fesztiválszervezőknek kellene minimalizálniuk egy fesztivál lehetséges káros környezeti hatásait, és a prioritások között csak ezután következett a fesztiválozók (57 %) és a helyi hatóságok felelőssége (42 %). Mindezt szem előtt tartva az alábbi hat esettanulmányon keresztül érdemes megvizsgálnunk, mi mindent tudnak tenni a koncert- és fesztiválszervezők a környezet érdekében: Bestival (Egyesült Királyság), Boom fesztivál (Portugália), Glastonbury fesztivál (Egyesült Királyság), O'Sheaga (Kanada), Hadra Trance fesztivál (Franciaország), Oya fesztivál (Norvégia). Az esettanulmányokat konkrét akciótervek követik, olyan intézkedések, amelyeket a zeneipar vállalt (1) a turnézás okozta üvegházhatású gázkibocsátás csökkentése, és (2) a vízfogyasztás, vízfelhasználás csökkentése érdekében.



1.1. esettanumány: Bestival (Egyesült Királyság)

Az 55 ezer fős befogadó képességű Bestival csatlakozott a 10:10 kampányhoz, és célul tűzte ki, hogy 2010-től kezdve 10 %-kal csökkentse a fesztivál szénkibocsátását. A 10:10 kampány egy igen ambiciózus projekt, amelynek célja, hogy maga mögé gyűjtse a társadalom legkülönbözőbb tagjait egyetlen cél, az üvegházhatású gázok kibocsátásának 10 %-os csökkentése érdekében. A Bestival, a Julies Bicycle szakértőinek bevonásával 2009-ben meghatározta a szénkibocsátási küszöbét azzal a céllal, hogy azt a fesztivál 2010-ben 10 %-kal csökkentse energiafogyasztásának, hulladéktermelésének, és vízfelhasználásának visszafogása révén. A Bestival elindított több kezdeményezést a rendezvény területén, köztük a „Plugged in Bandstand” színpadot, amely száz százalékban nap-energiával működött. A környező terület mind igyekezett megidézni egy inspiráló, fenntartható, zöld és derűs jövő képét. A helyszín további áramtermelő egységei mind a helyi Wight Made nevű biodiesel fűtőanyaggal működtek – amelyet az előző évi fesztivál ételstandjai által elhasznált, 1600 liternyi étolajból állítottak elő.

A 2009-es Bestivalon felhalmozott hulladék fele újrahasznosításra került, és ezt az arányt 2010-ben a szervezők a kemping-terület jobb kialakításával igyekeztek javítani, egyrészt úgy, hogy könnyebb legyen a szemétyűjtő egységek munkája, másrészt, hogy a fesztiválozók a megfelelő gyűjtőbe dobják a különböző típusú hulladékokat. A Bestival arra is megpróbálta rávenni a közönséget, hogy sátraikat és kempingfelszereléseiket ne hagyják a fesztivál területén. A sátrakat ugyanis – meglehetősen heterogén összetételük (fém, textil, gumi, műanyag, nylon) miatt – különösen nehéz újrahasznosítani, és ha összekeverednek a hulladék olyan részével, amely egyébként újrahasznosítható volna, sokszor a teljes szeméttömeg feldolgozhatatlanná válik, és az egyedüli lehetőség a hulladéktemető marad.

A szénkibocsátás csökkentési lehetőségének másik nagy területe az utazás volt. A szervezők kampánya igyekezett meggyőzni a közönséget, hogy a fesztiválra való eljutás legjobb és legolcsóbb módja a busz és a vonat, az érintett közlekedési vállalatok pedig kedvezményes díjakkal és külön fesztivál-járatokkal csábították az utasokat. A busztársaságok az ország huszonöt városából indítottak közvetlen járatot a Bestival színhelyére. A szervezők együttműködtek az érintett vasúttársasággal is, valamint a fesztivál bejáratánál ideiglenes helyi- és távolsági buszmegállót alakítottak ki. Az autósokat a „Car Sharing” szolgáltatás felé terelték, arra kérve őket, vegyenek fel utasokat, ezzel is megosztva a környezetterhelést a fesztiválozók között.

1.2. esettanulmány – Energiafelhasználás a Boom fesztiválon (Portugália)

2010-ben a Boom fesztivál elkötelezte magát a fenntartható energiafelhasználás népszerűsítése mellett. Ennek keretében:

- három, ún. fotovoltaiikus mobil áramtermelőt helyeztek el a rendezvény területén (amelyek mindegyike hat darab, egyenként 80 watt teljesítményű panelből állt); ezek a fesztivál egyes helyszíneinek áramellátását szolgálták, 2,4 kilowattóra (kWh) áramot termelve naponta,



- a negyedik nap-erőműnek (amelyet a Boom Lab készített) 3,2 kWh volt a napi teljesítménye,
- a Boom Lab készített egy másik, még nagyobb napkollektort, amelyet a fesztivál logisztikai központjánál helyeztek el; ez két 12-paneles mobil elemből állt, amely a nap irányát követve naponta 13 kWh áramot termelt.

A Boom energiafogyasztásával kapcsolatos további tények:

- a fesztivál teherautói (egy kamion és két furgon) használt növényi olajjal működtek,
- a Boom egyik generátora ugyanilyen fűtőanyagot használt,
- a fesztivál összesen 15 000 liternyi növényi olajat használt fel energiatermelésre.

1.3. esettanulmány – Glastonbury fesztivál (Egyesült Királyság)

A Glastonbury-nek otthont adó Worthy Farm jelenleg Nagy-Britannia legnagyobb magánüzemeltetésű, napenergiával működő elektromos-hálózatát építi fel. A fesztivál igazgatója, Michael Eavis 1500 négyzetméternyi napelem kihelyezését határozta el, amelynek éves energiatermelő kapacitása 40 háztartás igényét tudná kielégíteni. Az 1100 darab napelemet azoknak az istállóknak a tetején helyezik el, amelyekben a fesztivál alatt Worthy Farm teheneit tartják. Derült időben a napelemektől mintegy 200 kW energiát várnak, és a fel nem használt energia szakszerű elszállításáról a National Grid áram- és gázszolgáltató gondoskodik. A napelemek tiszta áramtermelése révén a Worthy Farmon felállított rendszer évente 100 tonna szén-dioxid kibocsátásától kíméli meg a légkört, amely tíz ember éves szénlábnyomának felel meg. Micheal Eavis különleges izgalommal tekint a projekt elé: „Először 1979-ben helyeztünk el megújuló energiaforrást a fesztiválon és az arányt azóta igyekeznünk folyamatosan növelni. Azt szeretnénk, hogy a fesztivál és a terület, a lehető legkörnyezetbarátabb legyen. Az új napelemekkel óriási lépést teszünk ebbe az irányba.”

1.4. esettanulmány – Osheaga fesztivál (Kanada)

A fesztivál közönségének közel 90 %-a a vízienergiából termelt elektromos árammal működő montreali metróval érkezik a fesztiválra, és a metró minden fesztivál-jeggyel rendelkező utasnak ingyenes. A fesztivál szervezői rendkívül büszkék a teljes mértékben nap- és szélenergiával működtetett „zöld” színpadra, továbbá arra, hogy széleskörű összefogással olyan hang- és fénytechnikai partnerekkel, megújuló energiát termelő cégekkel, újrahasznosítást végző vállalatokkal és nem utolsósorban tömegközlekedési társaságokkal működnek együtt, amelyek mindegyike számára kiemelten fontos a környezettudatosság. A „Zöld Színpad” naperőműből, valamint két szélturbinából nyert elektromos árammal működik. Akkumulátorok segítségével a tárolt energia az éjszakai koncertek áramellátását is biztosítja – ezáltal a színpadokat több mint 60 %-ban megújuló energia működteti. A hang és fénytornyok újrafelhasznált hulladék fémből készültek, és a Zöld Színpad előtti területet kizárólag újrahasznosított anyagokból gyártott, új „eco padlózattal” borították.



1.5. esettanulmány – Hadra Trance fesztivál (Franciaország)

A fesztivált a francia Alpokban fekvő Lans-de-Vercour nevű városban rendezték meg, és hagyományos áramtermelő generátorokat nem engedtek be a fesztivál területére. Az elektromos áramot a fő áramszolgáltató szállította, míg a kereskedők jó része saját napelemmel érkezett a rendezvényre. A szervezők sikeresen vezették be az újrahasznosítható, visszaváltható poharakat, valamint az újrahasznosítható cigarettacsikk-gyűjtőket a „Green Addict” nevű szponzor támogatásával. A grenoble-i vonat és autóbusz állomásról rendszeres buszjáratok közlekedtek a fesztiválra, Lans-de-Vercour és a helyszín között ingyenes fesztiválbuszok jártak, a szervezők ezen kívül a „telekocsi” (car-share) akciót is népszerűsítették. Az esemény ideje alatt mindvégig szelektíven gyűjtötték a hulladékot, és ugyan komposztálási lehetőség is volt, egyelőre csak a növényi komposzt elhelyezése volt megoldott, az étkezési hulladéké nem. Mivel a rendezvény helyszíne egy különleges természeti szépségű vidék, a kommunikáció központi eleme volt a terület védelme, és erre az üzenetre az összes lehetséges módon (weboldal, szórólapok, poszterek, jegyek, másorkalauz, táblák stb.) felhívták a közönség figyelmét.

1.6. esettanulmány: Oya fesztivál (Norvégia)

Az Oya fesztivál minden szempontból különlegesen magas fenntarthatósági elvárásoknak kíván megfelelni. A weboldalán olvasható üzenet szerint Norvégia legkörnyezetbarátabb fesztiválja kíván lenni, és látogatóiknak is minden lehetőséget megad a környezettudatos viselkedésre. Ez a szándék a fesztiválon járva mindenki számára egyértelművé válhat. A szervezők komolyan dolgoztak azon, hogyan járulhatnak leghatékonyabban hozzá a fenntarthatósághoz, és kifejlesztették az ún. „Öko-világítótorony” minősítési rendszert a norvégiai fesztiválok számára, amelynek elsőként kívántak teljesen megfelelni. A minősítés komplex követelményrendszeren alapul, beleértve a fesztivál területének alacsony környezetterhelését, és különböző környezeti sztenderdek alkalmazását nemcsak az esemény alatt, hanem azt megelőzően és azt követően is. Ezek a sztenderdek többek között magukban foglalják a szén-dioxid kibocsátás meghatározott célértékre csökkentését, speciális beszerzési politikát, amelynek során a szervezők igyekeznek mindenből kizárólag környezetbarát termékeket vásárolni, a hulladéktermelés csökkentését minimális csomagoláshasználattal és az anyagok újrahasznosításával, bio-élelmiszerek beszerzését oslooi beszállítóktól, lehetőség szerint a legközelebbi szállítók kiválasztásával (a szállítási útvonalak lerövidítése érdekében). Az Oya fesztivál úttörő abban is, hogy létrehozta a Fesztiválok és Szabadtéri Események Környezeti Kézikönyvét, amely angolul és norvégul is elérhető.

Akcióterv 1: koncert turnék

A nagy érdeklődéssel várt Julie’s Bicycle kiadványt a koncert turnék környezeti hatásairól 2010. június 17-én sajtóreggeli keretében mutatták be a londoni Royal Albert Hall-ban. A Moving Arts című



tanulmány a zenei együttesek, nagyzenekarok és a színházi társulatok turné tevékenységét vizsgálja. A kutatás megpróbálta megmérni a turnézás üvegházhatású gázkibocsátásának jelenlegi szintjét, és gyakorlati megoldásokat valamint cselekvési lehetőségeket javasol a zeneipar számára. Megállapítja, hogy a környezeti hatások miatti aggodalmak ugyan jelen vannak, ezek azonban – kevés kivétellel – még nem tükröződnek a turnézási szokások változásában. Ennek oka, hogy a turnékat elsősorban anyagi és művészi megfontolások irányítják, és ezek fölülírják a környezeti szempontokat. Ugyancsak érezhető az a szemlélet, hogy a „zöld politika” sokba kerül. A tanulmány ugyanakkor azt is megállapítja, hogy a művészek jelentősen tudják befolyásolni a színházi és koncert turnékat. A klubhelyszínek esetében elsősorban az üzemeltetőknek van befolyásuk az igénybe vett szolgáltatásokra. Az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentésével összefüggő lehetőségek kiaknázása már a turné kezdeti szakaszában tudatos magatartást kíván, amikor a művész, a menedzser vagy az ügynök megkezdi a turné tervezését és a foglalást, mivel ezek a döntések határozzák meg, hogy a turné környezetre gyakorolt hatásai a későbbiekben milyen módon jelentkeznek.

A kutatás szerint az együttesek, szimfonikus zenekarok és színtársulatok nem ágyazták be a környezetvédelmi szempontokat a turnézási gyakorlatba. Jelenleg még csak annak a folyamatnak az elején tartanak, amelynek célja, hogy a fellépéseik környezeti hatásait pozitívan befolyásolják, ezt mérni és kommunikálni is tudják. A Julie's Bicycle megállapítása szerint a szakmai szereplők készek cselekedni, de segítségre és útmutatásra van szükségük a hatékony lépések érdekében. A tanulmány végkövetkeztetése szerint a szakma jelenleg kapacitás-, forrás- és esz- közhiánnyal küzd, amely akadályozza az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentését, de a cselekvési szándék egyértelműen jelen van.

A Julie's Bicycle ajánlásai többek között:

- a környezeti fenntarthatóságot be kell építeni a turnézási gyakorlatba,
- a turné tervezésekor meg kell becsülni a várható üvegházhatású gázkibocsátás mértékét,
- a kibocsátást a turné során mérni kell,
- a fellépési helyszínek üzemeltetőinek a működési és beruházási tervek során a fenntarthatóságot is figyelembe kell venniük,
- a beszállító partnereknek környezetbarát termékeket és szolgáltatásokat kell kínálniuk.

Akcióterv 2: a vízfelhasználás csökkentése

A Boom 2010 fesztiválon (Portugáliában) a szervezők kifejlesztettek egy helyi vízkezelő rendszert, olyan technológiát bemutattva, amely más közösségek számára is hasznosítható lehet:

- a zuhanyzók és az éttermek által elhasznált vizet helyben tisztították és öntözésre használták,
- a Boom felépített egy STAR nevű víztisztító egységet; a berendezés az ún. bio-visszaforgratás és az evapotranspiráció elvén alapult, amelyek segítségével a fesztivál teljes szennyvízmennyiségét kezelni tudták,
- a fesztivál teljes szennyvíztermelése: éttermek 300 millió liter, a zuhanyzók 2,5 millió liter,



- egy kilométernyi szűrőrendszer építése a zuhanyzók elhasznált vizének kezelésére; a szűrő egy integrált rendszer része, amelynek célja a terület természetes vízkörforgásának helyreállítása,
- ingyenes vízcsapok: a közönséget arra ösztönözték, hogy a kutakból vehető kezelt vizet használják, ezáltal is csökkent a keletkező szennyvíz mennyisége,
- különböző figyelemfelhívó jelek (pl. a Dharma sárkány) révén ösztönözték a közönséget a felelős vízhasználatra.

A Boom célja 2012-ig a vizes palackok 100 %-ban való kiiktatása, és a lakókocsi park zuhanyzási és vízellátó pontjainak fejlesztése.

A Glastonbury szintén tett lépéseket a vízellátás területén: ehhez el kell képelnünk 177 ezer embert egy olyan völgyben, amely normálisan juh- és marhacsordák otthona, és el kell képelnünk egy óriási, sátrakból épült várost. Próbáljuk meg megbecsülni azt az étel-, ital- és vízmennyiséget, amelyre ennek a városnak szüksége van – csatornázás, csővezetékek, víztornyok nélkül – és, hogy mi minden megy be és jön ki onnan. Michael Eavis és csapata a Glastonbury fesztiválon hosszú ideig tanulmányozták e városnyi méretű közösség víz- és élelmiszerellátásának logisztikáját, és megállapították, hogy 2008-ban a fesztivál 168 tartálykocsit vett igénybe a vízellátáshoz, a szennyvizet pedig 140 kilométernyi oda-vissza út megtételével szállították el közeli Avonmouth-ba. 2009-re az igénybe vett tartálykocsik száma már csak 108 volt, mivel a fesztivál a szállított víz mennyiségét helyi víztározó építésével csökkentette, és 2010-ben már csak 6 kocsival számolt. A szennyvízmennyiséget közel 13 ezer literről 1100 literre szorította vissza – amelyet ráadásul a 16 kilométerre lévő helységbe szállítja, 90 %-kal kevesebb üzemanyagot használva. A fesztivál befejezte a két tervezett víztározó építését, és Michael Eavis szerint a pénzt jól használták fel, mivel a vízberendezés 250 ezer fontba, a szennyvízelvezetés pedig 45 ezer fontba került, de mindkét beruházás bőven meg fog térülni. „Ha teljesen szénlábnyom-mentesek szeretnénk lenni, ahhoz be kellene zárni a fesztivált, de legalább megpróbálunk változtatni – nyilatkozta.”

2. Többszöri felhasználás (reuse)

Rendezvényszervezőként, előadóként vagy beszállítóként tegyük fel magunknak a kérdést: valóban mindent újonnan kell megvennünk? Mindent újonnan kell felépítenünk? Mi az, amit újra felhasználhatunk? Mi az, amit a látogatóink újra felhasználhatnak? Hazaviszik a sátraiikat? Vagy a használt gumicsizmáikat? Tudunk-e biztosítani mosható, újra felhasználható poharakat? Tudunk-e kihelyeztetni ivókutakat, amelyeknél bárki újratöltheti a vizespalackjait? A rendezvényre kihelyezett büfék és éttermek mennyiben működnek újra felhasználható anyagokkal és termékekkel?

Gyakorlati lépések

Az alábbi, a Boom fesztiválról (Portugália) és a Bluesfest-ről (Ausztrália) szóló esettanulmányok adhatnak néhány ötletet az „újra-felhasználási” gyakorlat átvételéhez.



2.1. esettanulmány – Boom fesztivál (Portugália)

A portugáliai Boom fesztivál együttműködik az ország egy nagyobb fesztiváljával – a lisszaboni Rock in Rio-val – hogy a felhasznált anyagok és a hulladék közösen kerüljenek újrahasznosításra. A Boom a partnerfesztiválról fémet, padlózatot, bádogot, műanyagot és más anyagokat használt újra – összesen 86 ezer kg-ot, ezzel 254 ezer kg szén-dioxid kibocsátásától kímélve meg a légkört. Az újra felhasznált anyagok között 195 kg fém, 47 ezer kg fa valamint 39 ezer kg műfű és padlózat volt megtalálható. Az egészségügyi részleg 90%-a újrafelhasznált anyagokból készült, a Groovy Beach nevű terület 80%-a újrahasznosított fapadlóval volt borítva. A Golden Shack Pagoda és a Gamelatron sátor 100%-ban újrahasznosított hulladékból épült, míg az éttermek tetőzetét teljes egészében újrahasznosított műanyag borította.

A Boom a bio-építkezéssel is kísérletezett – a Dow Tow színpad helyi alapanyagokból készült: nádból és agyagból. A Dance Temple és a Drop az erdőkből szállított bambuszból (amelyeket a fenntarthatósági követelmények betartásával vágtak ki). A közösségi konyha önkéntesek segítségével készült el, vályog és agyag felhasználásával. A fesztivál szervezők mind a STAR nevű vízkezelő egységet, mind a hozzátartozó 240 ezer literes víztartályt egy különleges „vasbeton” (ferrocement) technológiával készítették.

2.2. esettanulmány – Bluesfest (Ausztrália)

A Bluesfest az egyszerű kezdeményezésektől – újrahasználatos láthatósági mellény a Bluesfest Green Team számára – a nagyszabású szállítási és közlekedési tervekig, többféle környezettudatos megoldást alkalmazott. A fenntartható és fejlett tömegközlekedési megoldásokkal a Bluesfest sok más fesztiválnál többet tett a szénkibocsátás csökkentéséért. A környezettudatos módszerek alkalmazásában már sok éves múltra tekintenek vissza, így azok már kiállták az idő próbáját. A fesztivál szeméthyűjtő helyei például mindenhol három konténerrel rendelkeznek: egy az általános, egy az újrahasznosítható, egy pedig a természetes vagy zöld hulladéknak, mely utóbbit megpróbálják teljes egészében a helyi Byronshire bio-kertjeiben felhasználni. A Bluesfest tervei között szerepel a szél és napenergia hasznosítása, valamint a biodízel üzemanyagok használata új állandó székhelyén, a Tyagarah teafa farmon.

3. Újrahasznosítás (recycling)

Miután elsajátítottuk a „csökkentés” és a „többszöri felhasználás” gyakorlatát, a következő lépésben meg kell próbálnunk újrahasznosítanunk mindent, amit csak lehetséges. Sok fesztivál ma már újrahasznosítja a papírt, a kartont, a konzervdobozt, az üveget, a műanyagot, és bár az újrahasznosítási mechanizmusok és hulladéktárolási lehetőségek országonként különbözőek lehetnek, minden fesztiválnak be kell vezetnie valamilyen újrahasznosítási programot. A komposztálási technikával működő WC-k jelenösen csökkentik a szennyvíztermelést, ami pedig megmarad, újrahasznosítható. A helyszínen termelődő szemet mennyisége ugyancsak nagymértékben csökkenthető egy hatékony újrahasznosítási tervvel.



Gyakorlati lépések

A Greener Festival 2008-as kutatása szerint a vizsgált fesztiválok közönségének 39 %-a úgy gondolta, hogy az éttermeknek és büfé-standoknak újrahasznosítható táányérok és evőeszközöket kellene használniuk eldobhatóak helyett (noha az ellenzők aránya is 36 % volt), és 52 % kész volna söröskorsónként 2 font betétdíjat is fizetni, ha azok újrahasznosíthatóak (visszaválthatóak) volnának (bár az egyet nem értők aránya itt is 30 % volt).

Az alábbiakban négy esettanulmányt mutatunk be gyakorlati, máshol már megvalósított példákkal: a Boom (Portugália), a Grassroots (Jersey), a Glastonbury és a Sonisphere (Egyesült Királyság) fesztiválokról.

3.1. esettanulmány – Boom (Portugália)

2010-ben először, a rendezvényen kihelyezett WC-k 98 %-a komposztálási technikával működött.

- 159 komposzt WC-t állítottak fel,
- 15 állandó komposzt WC-t helyeztek üzembe,
- a szennyvíztermelés megszűnt,
- egy átlagos háztartással való összehasonlításban ez azt jelenti, hogy az egyébként WC öblítésre használt vízmennyiség felét megspórolták.

A WC-kben használt szűrők révén 70 ezer liter szerves trágya keletkezett, amelyet mezőgazdasági felhasználás céljára tároltak.

3.2. esettanulmány – Grassroots (Jersey)

A Grassroots elkötelezte magát a hulladékcsökkenés és a fesztivál terület tisztán tartása mellett, csakúgy, mint a megtermelt hulladék felelős elhelyezése mellett. A rendezők által bevezetett nyere-ményjátékban a fiatalokat arra ösztönözték, hogy összegyűjtsék a használt műanyag palackokat és konzervdobozokat, és egy vödör ilyen hulladék leadásakor italra váltható zsetonokat kaptak. Az ét-keztetést lebonyolító vállalkozók kizárólag komposztálható csomagolóanyagokat használhattak, pa-lackos vizet pedig egyáltalán nem is árulhattak. A fenntarthatóság támogatói 1 fontért újratölthető üvegeket vehettek – a helyszínen kellő számú ivóvízcsap állt rendelkezésre – és az ebből származó bevételt a Water Aid nevű jótékonyági szervezetnek utalták. A szervezők tanácsokat adtak a helyi önkormányzatnak azzal kapcsolatban, hogy Jersey infrastruktúrája hogyan javítható a felelős hulla-dék-gazdálkodás érdekében, például az ipari komposztálást támogató szabályokkal.

3.3. esettanulmány – Sonisphere 2010 (Egyesült Királyság)

A Sonisphere 2010-es újítása egy, a Coca-Cola által szponzorált újrahasznosítási akció volt, amelyben a fesztivál-látogatók a visszavitt műanyag palackokat különböző ajándékokra válthatták (Swap for swag). 10 palackért világító kulcstartót, 15-ért sapkát, 20-ért pólót kaptak. Az akció



megmutatta, milyen hatékony lehet egy szponzori támogatás, és a Coca-Cola kezdeményezése – amely a Wight fesztiválon is sikert aratott – bebizonyította, hogy a szervezők és a támogatók célirányos együttműködése jól hasznosítható a környezettudatos magatartás népszerűsítésében. A Sonisphere jelenleg is követett gyakorlata a papír és műanyag poharakra felszámított 10 penny-s betétdíj, amely miatt egyre több a visszavitt pohár.

A fesztivál másik törekvése a hátrahagyott sátrak számának csökkentése, ezért 2010-ben összefogott a Better Festival csoporttal a „Nagy sátor-újrahasznosítás” elnevezésű kampányban. Ebben felhívták a fesztiválozók figyelmét a sátrak, matracok, hálósákok újrafelhasználásának fontosságára – ugyanis a látogatók jelentős részének ma is az a legkényelmesebb, ha ezeket egyszerűen otthagyják a fesztivál területén.

3.4. esettanulmány – Glastonbury fesztivál (Egyesült Királyság)

A hátrahagyott sátrak és kempingfelszerelések tekintetében az angliai Glastonbury vezet a lisát, de 2010-ben e tekintetben is határozott javulást sikerült elérni a korábbi évekhez képest. 2009-ben 5572 sátor, 2220 kempingszék, 3321 gumimatrac, 400 sáttortető (gazebo) és ijesztően sok, 6538 hálósák maradt a fesztivál helyszínén, Worthy Farmon – ezek mind a hulladéklerakó telepekre kerültek. A fesztivál tavaly elindította a „Szeresd a farmot, ne hagyj nyomot!” című kampányát és a Glastonbury Zöld Kezdeményezés koordinátorai szerint köszönetet érdemelnek mindazok, akik a buli végeztével összepakolták és hazavitték a teljes kempingfelszerelésüket, a hátrahagyott szemetet pedig szemeteszákokba pakolták. „A fesztivál után a Farm egészen más látványt nyújtott, mint a korábbi években, amikor szerteszét hagytak sátrakkal, matracokkal, hálósákokkal volt tele a terület. Persze korántsem volt üres a tér, de messze nem volt olyan szörnyű a helyzet, mint korábban. Köszönet mindenkinek – és jövőre próbáljuk meg még jobban csinálni!” – mondta az egyik koordinátor.

4. Kommunikáció a közönséggel

Végül érdemes bemutatni néhány példát arra, hogy a fesztiválok miképpen közvetítik a klímaváltozással, a fenntarthatósággal és a környezettudatos életmóddal kapcsolatos üzeneteket. A Julies Bicycle „Első lépés” c. jelentésében a következő olvasható:

„A zeneiparnak meghatározó szerepe van az életstílus formálásában, ezért különleges lehetőséggel bír az alacsony szénkibocsátású gazdaságra való áttérés elősegítésében, mivel a kibocsátás mértékét a választott életvitel nagyban meghatározza. Az iparág, mint szolgáltatási szektor jó példája lehet annak, hogy a vállalkozások hogyan működnek együtt üzleti partnereikkel, ügyfelekkel azért, hogy termékeiket és szolgáltatásaikat a kibocsátás minimalizálását szem előtt tartva átalakítsák, és együttesen hangot adjanak az energiatermelés szerkezetének megváltoztatása és az alacsony szénkibocsátású gazdaságra való áttérés érdekében. A zeneipar kritikus tömegének mobilizálása e célok mentén kulcsfontosságú lehet a szektor úttörő szerepének erősítésében.”



John Sauven, igazgató (Greenpeace UK) a Glastonbury fesztiválról:

„Michael és Emily Eavis fontos támogatói egy sor, a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos jótékonyági akciónak. A Greenpeace, a Water Aid és az Oxfam által felkarolt ügyek sikerei egyre inkább egymástól függenek. Az éghajlatváltozásnak az élelem- és vízforrásokra gyakorolt hatása világosan látható. Michael és Emily támogatása révén ezek a kampányok végre összekapcsolódhattak ezekben a mindannyiunkat érintő kulcsfontosságú kérdésekben. A Greenpeace különösen jól kampányolt a tiszta energiaforrások és az erdő kivágások teljes tiltása érdekében, amelyek a klímaváltozással közvetlenül összefüggő okok. Az Amazonas menti esőerdőkben sikerült a nagyvállalatoktól moratóriumot kicsikarnunk az olyan erdőirtásokra, amelyet a szójatermesztés miatt végeznének. Jelenleg hasonló törekvéseink vannak Indonéziában a pálmaolajjal és a papírral összefüggő erdőirtásokkal kapcsolatban. Kampányunk kiterjed a fenntarthatatlan halászati gyakorlatokra is, amely ma sajnos legalább egymilliárd ember élelmezését biztosítja a fejlődő országokban. Ez a munka a világ ökoszisztémájának védelme érdekében ma életbevágóbb, mint valaha.”

A fejezet elején említett, a Greener Festival által megrendelt 2008-as páneurópa felmérésében a megkérdezettek 74 %-a úgy nyilatkozott, hogy „hajlandóak volnának egy fesztiválra tömegközlekedési eszközzel utazni, ha az benne volna a fesztiválbelépő árában”, 47 %-uk pedig azt mondta, kész némileg magasabb jegyárat is fizetni akkor, ha annak oka a környezetvédelmi szempontoknak való megfelelés.”

Fejezetünk utolsó öt esettanulmánya a közönséggel való kommunikáció néhány lehetőségére mutat példákat.

4.1. esettanulmány – Bonnaroo (Egyesült Államok)

A Bonnaroo máig az egyik legaktívabb a környezettudatosság növelésében a fesztiválok között. 2009-ben a fesztivál a „Vásárolj helyben” üzenetre fókuszált, és az elektromos energia minél hatékonyabb felhasználására. A fenntarthatóság üzenete nemcsak a fesztivál időtartama alatt, hanem már azt jóval megelőzően jelen volt a fesztivál kommunikációjában, még mielőtt a látogatók egyáltalán útnak indultak volna. Az esemény honlapján (bonnaroo.com) külön üzenőfal működik a látogatók közös utazásának megszervezéséhez (rideshare), ezzel is csökkentve az üzemanyag felhasználást, az utazási költségeket és szénkibocsátást.

Bonnaroo egyik legnagyobb sikere azonban kétségtelenül a fenntarthatósággal kapcsolatos oktatási tevékenysége. Noha a fesztivál környezeti következményeinek csökkentésére irányuló kezdeményezéseket is nagy elismerés övezi, az igazi változás akkor következik be, amikor a fesztiválozók hazamennek, és továbbadják mindazokat az ismereteket, amelyeket a rendezvényen hallottak. Ez a tudás a szénkibocsátás csökkentésének fontosságától, a komposztálás jelentőségén át, a palackos ásványvízfogyasztás visszafogásáig, a napenergia felhasználásától, a fölösleges termékek elhagyásán át az újrahasznosításig sok mindent magában foglal.



4.2. esettanulmány – Beach Break Live (Egyesült Királyság)

2010-ben a Beach Break Live szervezői új ötlettel álltak elő: versenyzés a fesztiválra – másképp! A cél a gondtalan utazás a legrövidebb idő alatt – de a legkisebb szénlábnyom hátrahagyásával. A szervezők a győztes csapatnak hősnek kijáró fogadást ígértek, és a fesztivál egész idejére szóló VIP bérletet – valamint választhattak egy jótékony célt, amelyre a fesztivál adományt nyújtott. A kommunikáció sikerének köszönhetően a fesztivál látogatóinak egyharmada busszal érkezett, ezzel jelentősen csökkentve az utazással összefüggő szén-dioxid kibocsátást.

4.3. esettanulmány – Isle of Wight fesztivál (Egyesült Királyság)

A 2010-es Isle of Wight fesztivál egyik fő fellépője, Sir Paul McCartney támogatta a rendezvény szénkibocsátás csökkentési törekvéseit. A szervezők – miután a fesztivál 2009-ben megkapta a „Kiváló Zöld Fesztivál” díjat – eltökéltek voltak abban, hogy a rendezvényt a lehető „legzöldebb” fesztivállá tegyék, ezért biodízel üzemanyagú generátorokat, napenergiával működő műszaki berendezéseket, az erdészek pedig a környéken vadasparkot és méhészt telepet létesítettek a fesztiválozók adományaiból.

Sir McCartney a BBC-nek nyilatkozva a következőket mondta: „Örülök, hogy a Greener Festival díja arra ösztönözte őket, hogy 2010-ben tovább lépjenek. Fantasztikus dolog látnunk, hogy a fesztiválszervezők mennyi erőfeszítést fordítanak a szén-dioxid kibocsátás csökkentésére és a környezetért való felelős magatartásra. Ez a megközelítés nemcsak ösztönözni fog másokat a zeneiparban a legjobb gyakorlatok követésére, de a rajongók számára is rávilágít arra, hogy mindannyiunknak meg kell tennie a magáét a környezet érdekében az ilyen fesztiválokon csakúgy, mint otthon.

A fesztivál elindította a „Let It Bee” kampányt is, a Beatles egyik dalának címe után elnevezve, a csökkenő méh populációk megmentése érdekében. Ez kiegészült később a „Give Bee’s a Chance” kezdeményezéssel. A fesztivál pihenő zónája (The Hive) legalább annyira a szénakazal-szerű heverőkön való pihenésről szólt – napenergiával ellátott területen – mint a pihenő fesztiválozók tájékoztatásáról. A betérők az információs anyagokból megtudhatták, hogy a méhek száma rohamosan csökken és a projekt célja a méhek szokásainak és az éghajlatváltozás ráuk gyakorolt hatásainak megfigyelése. A fesztivál célja volt – a projekt népszerűsítésén és az adománygyűjtésén túl – annak bemutatása is, hogy ez a látszólag teljesen hétköznapi rovar mennyire fontos helyet tölt be az élővilág rendszerében és a mi fennmaradásunkban is.

A nagyszínpad melletti kivetítőket a fenntarthatósággal kapcsolatos üzenetek promotálására is használták. Az erről szóló rövidfilmek bemutatása mellett egy kis stáb a backstageben megszólította a fellépő művészeket, akik elmondták a fesztivál környezetbarát megrendezésével kapcsolatos gondolataikat, amelyet aztán megszerkesztve szintén bemutattak a színpadi kivetítőkön.



4.4. Bestival (Egyesült Királyság)

Ahogy a Glastonbury legendás „Zöld Rendőrsége”, úgy a Bestival „Zöld Csapata” – a környezet iránt elkötelezett önkéntesek – hulladékgyűjtő zsákokat és csikkgyűjtőket osztottak „Tartsd tisztán Bestivalt” (Keep Bestival Tidy) felhívással. A szervezők meghívták az „Az vagy, amit csinálsz” nevű „akciócsoporthoz”, hogy a fesztiválon engedjék szabadon legújabb teremtményüket: egy hatalmas, szürreális, szemétező lényt, amelynek az újrahasznosítható hulladékok iránti étvágya csillapíthatatlan. Félig szörnyként, félig evőgépként járja a fesztivál területét, és cigarettacsikkokat, papírtányérokat, műanyagpoharakat, konzervdobozokat mar el a látogatók kezéből, hogy megdézsmálja azokat. Ezután köszönete jeléül bárkit szívesen megharap, aki felajánlja neki a szemetét. A fesztivál az elveszett végtagokért felelősséget nem vállal...

4.5. Glastonbury fesztivál (Egyesült Királyság)

2009-ben a Glastonbury fesztivál, egyik támogatójával, az Oxfam UK-val együttműködésben elindította a „Kék arc” (Blue in the Face) kampányt, hogy rávilágítson a klímaváltozásnak a világ szegényebb felére gyakorolt súlyos hatásaira. Számos neves zenész, köztük Fatboy Slim, Little Boots, Jarvis Cocker vagy VV Brown állt a híres divatfotós, Rankin kamerája elé kékre festett arccal, arra ösztönözve mindenkit, hogy fáradhatatlanul addig követelje a cselekvést ez ügyben, amíg „bele nem kékül”.

Az Oxfam az ország más fesztiváljain is felállított pavilonokat, ahol a látogatók kékre festett arccal lefotózhatták magukat, és képeik felkerülhettek az Oxfam weboldalára, mintegy vizuális petícióként követelve a hatékony cselekvést a felmelegedés ellen, a 2009-es, példátlanul eredménytelen koppenhágai klímacsúcs előtt. A Glastonbury az akció egyik főtámogatója volt, és az erről szóló filmet elsőként ezen a fesztiválon mutatták be, hogy aztán Nagy-Britannia többi nyári fesztiválját is végigjárja.

Mint láthattuk, a zene és a művészet egyaránt képes az inspirációra és a klímaváltozás elleni küzdelemre, amely utóbbiban akár sarkalatos szerepe is lehet.

Irodalom

First Step: UK Music Industry Greenhouse Gas Emissions, C. Bottrill, M. Boycoff, G. Lye & D. Liverman. Environmental Change Institute / Julies Bicycle, 2008.

Green Music: Taking Action On Climate Change, Mayor of London / Julies Bicycle, 2009.
www.juliesbicycle.com/green-music-guide

Moving Arts: Volume I Bands Volume II Orchestras Volume III Theatre. C. Bottrill, Julies Bicycle, 2010.

Sustainable Event Management: A Practical Guide, Meegan Jones, Earthscan UK, 2010.
www.sustainableeventguide.com

Oya Festival Environmental Handbook, <http://www.environmental-handbook.com/>



Hasznos linkek:

A Greener Festival – www.agreenerfestival.com

Julies Bicycle – www.juliesbicycle.com

Reverb – www.reverb.org

Live Earth – www.liveearth.org

Air Traffic Control – www.atctower.net

Green Music Initiative – www.greenmusicinitiative.de

Ben Challis



9.6. PÉLDA A HATÁRON TÚLI MAGYAR KULTÚRÁBÓL: A KÉZDIVÁSÁRHELYI ŐSZI SOKADALOM

1. Bevezető

Kézdivásárhely a romániai Kovászna megye legrégibb városa, a felső-háromszéki medence Brassót Moldvával összekötő fő kereskedelmi útvonala mentén fekszik. Kézdivásárhelyt Luxemburgi Zsigmond király emelte városi rangra 1427-ben, ekkor kapja meg a város az országos és heti vásárok tartásának jogát.

A 16-18. század ideje alatt megalakult céheknek köszönhetően a város Erdély egyik fontos kézműves és kereskedelmi központjává válik. A csütörtöki hetivásár, valamint a január első vásárnapján, Szent György napján (április 23.) és Szent Demeter napján (augusztus 15.) megrendezett országos vásár hagyománya 1588-ból származik. Ezek közül mai napig él a csütörtöki piacnap. A 17. század folyamán a céhes alapokon szervezett kézműves ipar és kereskedelem védelmére a város kiváltságlevelet kap az erdélyi fejedelmektől. A kézműves ipar mellett a lakosság másik fő foglalkozása a fuvarozás volt. A város fekvése és lakosságának foglalkozása kedvező feltételeket teremtett a kereskedelem gyors fejlődésére, így Kézdivásárhely vásárhely jellege meghatározóvá válik a település térbeli fejlődésében is. A 17. századtól kezdődően a művelődési élet is fejlődésnek indult, ez jórészt a minorita rendház által 1680-ban Esztelneken alapított, majd 1696-ban a Kézdivásárhelyhez tartozó Kantafalvára telepített iskolának köszönhető. A rendi tanárok az oktatás mellett nagy figyelmet fordítottak a lélek pallérozására is, a kezdetben misztériumjátékokkal induló színjátszás máig élő hagyományát teremtve meg Kézdivásárhelyen.

A 19. század elején Kézdivásárhely erős polgári kultúrával rendelkező, virágzó kézműves és kereskedelmi központja lett Felső-Háromszéknek, ebben a pozíciójában látszott megerősödni az 1848-49-es szabadságharc során, amikor is Háromszék Párizsa, vagy Háromszék szíveként vonult be a történelembe, az ágyúöntő Gábor Áronnal együtt. Sajnos a szabadságharc bukását követő politikai változások visszavetették a város fejlődését. A 19. század végi vámháború miatt a székelői kisipar, az évszázados hagyományokon nyugvó gazdasági és kereskedelmi kapcsolatok veszélybe kerültek. A két világháború közti időszakban bekövetkezett fellendülés nem jelentett tartós fejlődést a város életében, és a második világháború újabb visszaesést hozott.

A kommunista diktatúra idején Kézdivásárhely is áldozatául esett az erőszakos iparosításnak, és bár a lakosság etnikai arányát nem sikerült felborítani, a város polgári kultúrája erősen meggyengült. A város elvesztette vásárhely jellegét, a hagyományos vásárok helyét a Kommunista Pártot és vezérét dicsőítő „Termésnap” váltotta fel. Az 1989-es rendszerváltást követően a 2008-ban bekövetkezett recesszióig Kézdivásárhely újra fejlődésnek indult, főképp az erős polgári hagyományok felélesztése mentén. 1990. március 15-én hosszú évtizedek óta először gyűlt össze több ezres tömeg Gábor Áron főtéri szobránál, mintegy jelezve, Kézdivásárhely megőrizte Felső-Háromszék szellemi központjának státusát. Nagy valószínűséggel ennek is köszönhető, hogy az akkori városvezetés úgy döntött, a városnapj ünnepségeket a valamikori vásáros hagyományokra építi. Ennek eredménye lett, hogy a városnapok az Őszi Sokadalom nevet kapták, időpontja pedig



a termésbetakarításhoz és a szabadság-idény lejártához igazodva szeptember második hétvégére esett. Közel tíz év kellett ahhoz, hogy a kézdívásárhelyi Őszi Sokadalom Erdély egyik legrangosabb rendezvényévé nője ki magát oly módon, hogy az megfeleljen a mai fesztivál-igényeknek, de őrizze azokat a hagyományokat is, amelyekből eredt.

2. A rendezvény célja

Az Őszi sokadalom elsődleges célkitűzése a hagyományápolás, és a város turisztikai promóciója. Annak érdekében, hogy minél nagyobb tömegeket megmozgasson, sokadalmi vásár, kulturális- és sportrendezvények szervezésére építkeznek, nem veszítve szem elől a fő célkitűzést, a helyi értékek bemutatását minél népeesebb közösség előtt.

3. A rendezvény időpontja

Egy városnap megszervezésekor el kell dönteni, hogy az milyen alapokra épüljön. Lehetőleg valamilyen ismert eseményre, nevezetes időpontra célszerű építeni. A kézdívásárhelyi napok az Őszi sokadalom nevet viseli. A rendezvényt évente szervezi a város, a közelmúltban az ősz elején, az elmúlt két évben augusztus utolsó hétvégéjén. Az egykori vásárváros hagyományai alapján a Szent Demeter napi vásár időpontját megcélózva, de figyelembe véve a helyi időjárási tényezőket és azokat a rendezvényeket, amelyekkel nem szerencsés ütközni, augusztus utolsó hétvégéje lett a Sokadalom stabil időpontja. Több éves tapasztalat és megfigyelés során derült ki, hogy az augusztusi kánikulát szeptember első tíz napjában általában erős lehűlés követi. Az elmúlt két év sikeres rendezvényei alapján, úgy gondoljuk, megtaláltuk a megfelelő időpontot.

A hasonló jellegű rendezvényekkel való ütközés elkerülése érdekében elsősorban a környék községeivel kell egyeztetni, hiszen nemcsak Kézdívásárhely, hanem Felső-Háromszék lakossága is a Sokadalom célközönségéhez tartozik. Az országos rangú fesztiválok szervezőivel eddig nem állt módunkban egyeztetni, így igyekeztünk olyan időpontot választani, amikor biztosan nincs versenytársunk. Ütközés persze a gondos egyeztetés, körütekintés ellenére is fennállhat. (A 2010-es Felsősziget Fesztivál időpontját a szervezők a futball világbajnokság miatt módosították.) Az időpont meghatározásánál az utóbbi években a külföldi fellépők koncertnaptárát is tanulmányoztuk.

4. Helyszín

Akárcsak az időpontnak, a rendezvény helyszínének is stabilnak kell lennie. A helyszín kijelölésekor figyelembe vettük azt, hogy a Sokadalom a valamikori vásáros hagyományokat kívánja követni, ezért a vásári forgatag helyszíne a Gábor Áron főtér. A központi rendezvények is a főtéren felállított főszínpadon zajlanak, részben a Vigadó Művelődési Ház és a református és katolikus templom közelsége miatt is, ugyanis ezek a helyszínek további rangos meghívottaknak, előadóknak adnak otthont. A rendezvény méretére való tekintettel ma már kérdésessé vált a műemlék épületekkel



körbeépített főtér „feláldozása” a Sokadalom céljára. Nem csupán a több ezer wattos hangerő, hanem a központ középső részét elfoglaló erősen fásított park, az udvarteret kiképzés okozta nehézkes közlekedés, valamint a higiéniai feltételek biztosítása is gondot okoz a szervezőknek.

A főtér tehermentesítése, és a szerteágazó programok sokasága egyaránt megkívánta, hogy a Sokadalom kiterjeszkedjen a város különböző pontjaira. Ennek eredményeképp a lakosság igényeit is sikerült megfelelőbb módon kielégíteni, elkerülhetővé vált, hogy az egymás közelségében zajló rendezvények „áthallásosak” legyenek, zavarják a látogatókat. Az alternatív rendezvények elsősorban a Vigadó Művelődési Házban, ennek udvarában, az Art Cafe Klubban, a Józsiás Parkban, a Kossuth Téren felállított 2. színpadon, a Gyárak utcájában, a Gábor Áron Műszaki Oktatási Központban, a Céhtörténeti Múzeumban, a Gyűjtemények Házában, Tanulók klubjában, a város iskoláinak tornatermeiben, a Bujdosó vendéglő parkolójában, és városunk templomaiiban zajlanak le. A városi Sportbázison (3-4 helyszín) rendezzük a nagy népszerűségnek örvendő fogathajtó versenyeket, mezőgazdászok és állattartók számára szervezett kiállításokat, számos sportvetélkedőre is sor kerül itt, a Sportcsarnok épületében pedig a vállalkozók expója kerül megrendezésre. Ugyancsak innen indulnak a gyalogtúrák, a kerékpár- és futóversenyek is.

5. Tervezett költségvetés

A rendezvény költségeit nagyrészt annak időtartama határozza meg. Ez befolyásolja a meghívott előadók számát is. A programszervezőnek ezért időben tudnia kell, hogy hány napos a rendezvény, és mekkora költségvetéssel rendelkezik – ez alapján dönthet az előadók árkategóriájáról. A jelenlegi gazdasági helyzetben különösen fontos a költségvetés megállapításánál, hogy az lehetőleg ne csorbitsa jelentősen a város egy évre szánt egyéb kiadásait. Ennek érdekében minden lehetséges külső forrást (támogatók, pályázati alapokból lehívható összegek) be kell vonni a rendezvény finanszírozásába, még akkor is, ha ezek a költségvetés összeállításakor becsült összegek, és csak az év folyamán derül ki a pontos támogatás, amelyre a szervező számíthat. Sajnos, a jelenlegi pályázati rendszerben nem mindig tudható időben, sikerült-e pályázatot nyerni, és gyakran a külső támogatók is az utolsó percig halogatják támogatási szándékukat. Ezek a tényezők jelentős nehézségeket gördítenek a szervező útjába, hiszen a támogatási összeg ismeretének hiányában nem tudunk pontosan tervezni, ha pedig kivárnunk, megnehezíti a szervezést a rendelkezésünkre álló rövid idő.

Ilyen körülmények között válik fontossá az üzleti kockázttátás módszere. Betervezünk -megbecsülünk – egy bevételi összeget, és arra építünk. Persze ez a módszer korántsem ideális, de ha többet akarunk költeni, mint amivel pillanatnyilag rendelkezünk, akkor mindenképpen szükséges lépés. Főleg, ha nincs a rendezvénynek egy nagyobb külső támogatója.

A támogatók megkeresésekor arra törekedjük, hogy a rendezvény minden vendégének, látogatójának igyekezzünk megtalálni a megfelelő programokat, és a támogatóra is rászabjunk valamilyen tevékenységet, ami hozzá közel állhat. Pl. a kirakodóvásáron fogyasztott nagy mennyiségű sörnél exkluzivitást lehet adni valamely gyártónak/forgalmazónak, akinek ezáltal tisztességes jövedelme származhat. Ebből az összegből kérjük a megfelelő támogatást. Mivel a vállalkozók valamennyi



9. Lebonyolítás

A Sokadalom lebonyolítása egy előre meghatározott forgatókönyv alapján történik. Minden közben adódó problémát az azért felelő szolgálatosok oldnak meg a szervezőstáb irányítása alapján. A rendezvény forgatókönyvét ismernie kell a helyi rendőrségnek, mellékelve a helyi hatóság, a polgármester jóváhagyását. Közölni kell ugyanakkor a rendőrséggel a helyszíneket, kérni az érintett utcák lezárását meghatározott időre és a forgalom elterelését. Szükséges ezenkívül, hogy a szervező vagy saját személyzetéből karszalagosakat jelöljön ki, vagy egy szakintézmény beavatkozását kérje a közrend fenntartása érdekében. Mindezen feladatok ellátására egy felelős személyt kell kinevezni, aki a teljes forgalomrendezésért felel. A színpadok irányába szabad bejáratot kell biztosítani a fellépőknek. A kirakodóvásáron résztvevőknek elektromos áramot kell biztosítani, ehhez kell 1-2 állandó szolgálatos minden váltásban. Ügyelőt kell állítani valamennyi színpadhoz, de a kisebb programokhoz is. A főszervező állandó kapcsolatban kell legyen a főbb helyszínekkel, elsősorban a színpadi rendezvények ügyelőivel, műsorvezetőivel.

10. A programok

A három-négy napos program során a fellépők száma közel ezerre becsülhető, ha ebbe beleértjük valamennyi tevékenységet. A két nagyszínpadon átlagosan ötven fellépő szóraztatja a közönséget. Helyi, megyei, bel- és külföldi fellépők egyaránt. Jó figyelembe venni, hogy a fellépők évente váltoozzanak, ne legyenek ismétlődések, kivéve természetesen a helyi értékeinket, akiknek teret kell biztosítani valahányszor. A programoknak minden ízlésnek eleget kell tenniük. A tervezett program gyakran változásra kényszerül, éppen a pénzügyi bizonytalanság miatt. Sokkal nehezebb olyan rendezvényt megszervezni, ahol nem lehet látni meddig ér a takaró. A neves betervezett fellépők közül szerződés hiányában sokan visszalépnek, időközben más, biztosabb meghívást kapva. Ilyenkor jön a bizonytalanság, és más fellépők megkeresése. Rendkívül fontos, hogy külföldi fellépők esetén legyen egy külföldi partner, műsoriroda, aki lefoglalja a zenekarokat, és saját cégével garanciát vállal a meghívás komolyságáért. A két utolsó Kézdivásárhelyi Őszi sokadalom sikere nagymértékben köszönhető a magyarországi Starexpress Műsorirodának.

11. Turisztikai jelentőség

A kézdivásárhelyi Őszi Sokadalom egyik célja a város turisztikai felfedezése. A vendégeknek, akik talán először látogatnak városunkba, olyan élményekkel kell távozniuk, hogy szívesen visszatérjenek ide, és vigyék a város jó hírnevét. Az Őszi Sokadalom három-négy napja alatt Kézdivásárhely annyi látogatót fogad, mint egy átlagos nyári hónapban. A város vendégei a gazdag program fellépői, szereplői is, a testvérvárosok küldöttségei, és a rengeteg Erdélyben tartózkodó turista, valamint a környék településeiből érkezők. Az ide látogatók nemcsak a Sokadalom alatti történések nézői, hanem a város turisztikai attrakcióit is látogatják, viszik ezeknek hírét a nagyvilágban.



városonapon jelen vannak kiállításokkal, ezeknek a költségeit is le lehet fedni az általuk biztosított támogatásból, de olyan módon, hogy ők is kapjanak valamit, például reklámlehetőséget.

Általában a városnapokra szánt költségvetés minimum 50 %-át ki kell termelni a szervezők által szerzett forrásokból, ami külső (nem városi) támogatásokból, nyertes pályázatokból, jegybevételekből, reklámdíjakból, szponzorációból állhat. Ez a Kézdivásárhelyi Őszi sokadalom esetében az elmúlt 2 évben 100 %-ban sikerült, a városnak nem került pénzébe a rendezvény. Ez dicséri a szervezők munkáját, de a külső támogatók hozzáállását is.

6. A helyi közösség szerepe

A rendezvényt általában 3-4 naposra szervezzük, és az kiterjed a város egész területére. A legfontosabb jellemzője hogy, bár a kulturális tevékenység a döntő, helyet kap sokféle egyéb program. Sportrendezvények, ifjúsági, gyerektevékenységek, különböző kiállítások. A rendezvény központi szervezője és pénzügyi lebonyolítója a polgármesteri hivatal, ezen belül a Vigadó Művelődési Ház, de a különböző helyszínek eseményei ki vannak osztva részszervezőknek. A szervezésben a legfontosabb a programok összehangolása, egy általános programkoncepció kidolgozása, minél több külső résztvevő bevonásával. Akkor szerencsés a szervezés, ha minél több cég, civil szervezet, intézmény kiveszi a részét a programból.

Ugyanolyan fontos, hogy aktív résztvevőként is minél több helyi szereplője is legyen a rendezvénynek. Tudjuk bemutatni kulturális értékeinket, termékeinket, szolgáltatásainkat, civil szervezetek tevékenységét, sportolóinkat. A kézdivásárhelyi rendezvény szervezésébe aktívan bekapcsolódnak civil szervezetek, cégek, magánszemélyek, önkéntesek egyaránt. Fontos ugyanakkor, hogy a kulturális palettán szerepeljenek értékeink is, lépjenek fel zenekaraink, lehetőséget kapjanak a bemutatkozásra iskoláink kulturális csoportjai. A helyi és megyei vállalkozók szervezésében minden évben megszervezik az expót, amelynek országos és nemzetközi vonzata van. Civil szervezetek rendeznek gyerekprogramokat, kiállításokat, segítenek kulturális rendezvények szervezésében és lebonyolításában. Képzőművészeink többször szerveztek felkérésre rangos kiállításokat. A nyugdíjasok rendszerint klubhelyiségüket ajánlják a városnapokra, valamint személyes segítséget. Aktívan részt vesznek a rendezvényen a kirakodóvásár résztvevői, többnyire helyi vállalkozók, népi mesterségeket művelő kézművesek. A Vigadó Művelődési Házban naponta színvonalas programokat szervezünk, amelyek szabadtéren nem élvezhetők, mint pl. szimfonikus koncertek, színházi előadások, operett estek. A kantai katolikus templom többször adott otthont hangversenyeknek. Így még egy célközönséget sikerült elérni. A rendezvény megszervezése mellett igen fontos azon kapcsolatrendszer, együttműködés kialakulása az egyes szervezetekkel, amelyek hozzájárulnak a rendezvény sikeréhez, és új együttműködések forrásai lesznek. Ilyenek a helyi diákszervezetek, a Vöröskereszt, a Nők Egyesülete, a Nyugdíjas Klub, a Zöld Nap Egyesület, a Koordinációs Központ, az Asimcov vállalkozók klubja, a Kézdivásárhelyi Sportegyesület szakosztályai, a helyi lovas klub, és a Felső-Háromszéki Népművészek Egyesülete.



7. Média

Amint sikerült rögzíteni a rendezvény időpontját és fellépőit, be kell indítani az esemény médiakampányát, a médiapartnerek felkutatását. Tanácsos, hogy az eseménynek legyen kinevezett médiafelelőse, aki kézben tartja, koordinálja és irányítja ezt a munkát. Nem elhanyagolandó az sem, hogy a médiafelelős tisztsége lehetőleg folyamatosságot kell élvezzen évről évre, így kihasználhatjuk az előző évből megszerzett kapcsolatrendszerrel. A médiafelelős dolga ezen kívül, hogy a rendezvényről nyilatkozó főszervezők által sajtóba kerülő anyagok egységes képet rajzoljanak az eseményről.

A sikeres médiakampányhoz hozzá tartozik, hogy legyen a rendezvénynek egységes logója. Első fázisban nagy hirdetőplakátokat szórunk az ország egész területén, részletek nélkül, esetleg 1-2 nagy nevet feltüntetve, hiszen ezek rendszerint eddigre már leszerződtek. Ezzel egy időben a város és a Vigadó honlapján, valamint a médiapartnerek honlapjain is fel kell tüntetni a rendezvényt. Ezt követi a kirakodóvásárra való benevezés és ennek feltételeinek meghirdetése. A rendezvény közeledtével már kihasználjuk az egyéb hirdetési felületeket is, például a rádióreklámokat, amelyek különösen hatásosak lehetnek, főképp, ha az információt fokozatosan adagolva épülnek be a köztudatba.

A rendezvény ideje alatt folyamatosan kell tájékoztatni a résztvevőket az aktuális programokról, ezt a honlapon, szórólapok osztogatásával, és a városi hangsbemondókon keresztül lehet elérni.

8. Előkészületi tevékenység

Amint már említettük, fel kell állnia egy szervező stábnak, amely kézben tartja a teljes rendezvényt, összhangot próbál kialakítani a különböző helyszínek programjai közt az egész rendezvény alatt. Ez a munka akkor kezdődik, amikor a legelső lehetséges fellépő felmerül, ettől kezdve mindent egymáshoz kell igazítani, még akkor is, ha lehetetlen hogy ne legyenek átfedések a műsorszámok között. Általában fontos, hogy hasonló jellegű, azonos célközönséghez szóló programok ne keresztezzék egymást.

A technikai előkészület is folytonos munka. A színpadtechnikát általában egy erre szakosodott cég biztosítja, figyelembe véve a fellépő zenekarok igényeit. Ezeket tehát jó előre meg kell szerezni, és az általuk elküldött technikai paramétereket kell figyelembe venni. A fő vásártéren fel kell készülni a kirakodók és a szórakoztató elektromos játékok üzemeltetőinek megfelelő áramellátására. A szervezők közül valakinek foglalkoznia kell a város vendégeivel. Külön ki kell osztani, ki foglalkozik a fellépőkkel, ki a meghívottakkal, azok biztonságával. Ez a munka jóval az esemény előtt kezdetet vesz, a vendégekért felelős személynek tájékozódnia kell a vendégek speciális igényeiről, biztosítani kell a szállításukat a szálláshely és helyszínek közt, időben le kell foglalnia a szálláshelyeket, főleg ha ez korlátozott a városban. A szállás és étkezés biztosítása nem könnyű feladat. Azonban ezt is úgy lehet időben, operatíván megoldani, ha ismerjük a vendégek számát és igényeit.



Szintén a város széleskörű megismertetéséhez járul hozzá az, hogy Kézdivásárhely neve felkerül a neves előadók koncertnaptárába. Ez két irányba is lehet ajánlólevél: egyrészt a rajongók táborát vonzza magával egy-egy nagy név, másrészt referenciaként szolgálhat további fellépők, de ugyanakkor potenciális támogatók irányába is.

12. Kiértékelés

A rendezvény befejezése után fontos minél hamarabb kiértékelni azt. Itt valamennyi szervezőnek jelen kell lennie, és lépésről lépésre kielemeznie a történeteket, sikereket, kudarckokat. Figyelmet kell fordítani arra is, hogy az eseményt megelőzően és annak ideje alatt végig sajtónyilvánosságot kap a rendezvény, és ezeket is elemezni kell, követve az esemény megjelenését a médiában. Hasznos lehet sajtótájékoztatót összehívni, és a nyilvánosságra tartozó adatokat, véleményeket a közönség elé tárni.

Nem szabad szem elől téveszteni, hogy a következő rendezvény sikeres megszervezése az éppen lezárult esemény kiértékelőjével kezdődik.

Ferencz Attila

TÁMOGATÓK



FŐ MÉDIATÁMOGATÓ



4900 Ft