

DÉR Cs. DEZSŐ
Élményszervezés és -menedzsment

Dér Cs. Dezső
Élményszervezés és -menedzsment

A kiadvány a Nemzeti Kulturális Alap támogatásával jelent meg.

A szöveget lektorálta: Dr. habil. Papp-Váry Árpád, a Budapesti Metropolitan Egyetem általános rektorhelyettese, a Magyar Marketing Szövetség alelnöke

© Dr. Dér Cs. Dezső, 2017

© Arts and Business Szolgáltató Kft., 2017

ISBN 978-615-00-0634-5

Kiadja az Arts & Business Szolgáltató Kft.

Borítóterv, nyomdai előkészítés: Mezőfi Orsolya

Nyomdai munka: Kapitális Nyomdaipari Kft., felelős vezető: ifj. Kapusi József

A kötet 500 példányban került kiadásra.

Minden jog fenntartva.

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

Tartalomjegyzék

Kedves Olvasó!	7
A Kiadó bemutatkozik: mi az Arts & Business?	9
A rendezvényügynökségi munka sajátosságai	11
Miben más egy professzionális rendezvényügynökség?	11
Hogyan épül fel egy rendezvényügynökség?	14
A rendezvényügynökségi piac néhány aktualitása	17
A rendezvények első számú alappillére	19
A legnagyobb feladat: az ajánlat elkészítése	23
Partnerkapcsolat az ügyféllel	28
A siker mérése	29
Trendek az eseménykommunikációban	31
A hitelesség eszköze: Public Relations (PR)	31
A PR szerepe az eseménykommunikációban	31
Miért kell a PR?	32
Hogyan kezeljük a sajtó munkatársait?	33
PR trendek: közösségi média és véleményvezérek	35
Digitális megoldások	38
A digitalizáció előnyei	38
A digitális eszközök lehetséges hátrányai	43
Élményszervezés és közösségi média	45
Az eseménykommunikációban használt közösségi média platformok	45
Közösségi médiahasználat a kommunikációs folyamatban	48
A rendezvény mint belső kommunikációs eszköz	51
A belső kommunikáció lényege	51
Mire jó egy belső kommunikációs rendezvény?	53
A belső kommunikációs események típusai	56
Ügynökségek bevonása	58

Kulturális események szervezése	63
Mi jellemez egy kulturális rendezvényt?	63
Művészeti produkciók szervezése	68
Művészek és menedzserek	75
Művészeti események árképzése, értékesítése	77
Művészeti események kommunikációjának jellemzői	80
Élményszervezés határok nélkül: nemzetközi zenei fesztiválok.....	85
Mit nevezünk fesztiválnak?	85
A zenei fesztiválok csoportosítása.....	86
A zenei fesztiválpiac trendjei	87
Mitől nemzetközi egy fesztivál?.....	90
A fesztiválkonceptió elemei.....	92
A cégstruktúra nemzetközi területei.....	94
Hogyan lett a Sziget nemzetközi fesztivál?.....	96
Látogatóközpont: projekt és élmény.....	99
A kulturális projekt ismérvei	99
A projekt lefolyása	102
A projektvezető feladata	106
Konceptcionális élménytervezés.....	108
A koncepció értékelése a látogatói vélemények tükrében.....	114
Képek a látogatóközpontból.....	117
Az Arts & Business sorozat további kötetei	122

Kedves Olvasó!

Sok könyv jelenik meg a rendezvényszervezésről napjainkban, de MIBEN MÁS ez a könyv, amit most a kezében tartasz?

- A kiadvány kizárólag az élmények szervezéséről és menedzsmentjéről szól, a koncepcionális rendezvényszervezés és projektmenedzsment világába kalauzol.
- Ebben a könyvben nem fogsz találni túl sok elméleti részt, mégis szakmailag lektorált, akadémiai oldalról is elismert munka.
- A kiadvány nem egy személy vagy szervezet több éves, évtizedes tapasztalata, példái alapján kívánja „megmondani”, hogyan szervezzünk rendezvényt, hozzunk létre élményeket, hanem a szakma jelenlegi élvonalbeli képviselői kalauzolnak el bennünket az élményszervezői trendek világába.
- Az említett szakemberekben közös, hogy mindannyian a Budapesti Metropolitan Egyetem (METU) Kreatív event menedzsment posztgraduális képzésének oktatói, akik hisznek abban, hogy van értelme a gyakorlati tapasztalatokat az iskolapadban is átadni az érdeklődőknek. A képzés szakmai támogatója a Magyar Reklámszövetség, a hazai kommunikációs iparág legnagyobb szervezete.

Interjúalanyként a következő szakemberek voltak segítségemre, akiknek ez úton szeretnék köszönetet mondani:

- Csíky András, a Bo Event Kft. rendezvényigazgatója
- Duca Andrea, a HD Group ügyvezető igazgatója
- Ferenczy Petra, a MOL cégcsoport belső kommunikációs vezetője

-
- Dr. Korentsy Endre, a Müpa Budapest produkciós igazgatója
 - Kádár Tamás, a Sziget Kft. cégvezetője
 - Komlós Judit, a HPS Kft. Digitális divíziójának senior projekt managere
 - Megyesi Nóra, a HPS Kft. Event divíziójának vezetője
 - Sohajda László, az Arts & Business Kft. projektmenedzsere
 - Szabó Veronika, a HPS Kft. digitális marketingért felelős divíziójának account directora
 - Batjin Zorigt, a HPS Kft. PR divíziójának vezetője
 - Zsoldos Dávid, a Papageno ügyvezetője

Külön köszönet illeti Dr. Papp-Váry Árpádot, a Budapesti Metropolitan Egyetem általános rektorhelyettesét, a Magyar Marketing Szövetség alelnökét, aki szakmailag lektorálta a kiadványt és Mezőfi Orsolyát, a METU hallgatóját, aki időt és energiát nem kímélve, szinte „második szerzőként” segített a kötet elkészítésében.

Dr. Dér Cs. Dezső
Budapesti Metropolitan Egyetem
Marketing Intézet

A Kiadó bemutatkozik: mi az Arts & Business?

Az elmúlt évtizedekben az állam volt a kultúra kizárólagos finanszírozója és felelőse, napjainkra azonban egyre inkább kivonul erről a területről. A csökkenő állami szerepvállalás következményeként a kulturális intézmények, szervezetek, vállalkozók számára létfontosságúvá válik, hogy elsajátítsák a marketing szemléletű gondolkodást, és a rendelkezésükre álló forrásokat hatékonyan tudják felhasználni.

Az Arts & Business Szolgáltató Kft. 2008-ban alakult azzal a céllal, hogy támogassa a kulturális szervezeteket a változó társadalmi és gazdasági kihívásoknak való megfelelésben.

Küldetése, hogy nemzetközi trendek alapján, a hazai társadalom számára általánosságban is felhívja a figyelmet a kulturális szférában rejlő lehetőségekre, illetve a fokozódó gazdasági versenyben a kreatív értékteremtés fontosságára.

Mit csinál az Arts & Business?

Kulturális marketing és kommunikációs szakértőként vállaljuk projektek menedzselését a piackutatástól kezdve a marketingstratégia kidolgozásán át az operatív tervek elkészítéséig és végrehajtásáig. Tréningeket, szakmai előadásokat tartunk, valamint akkreditált képzéseket szervezünk felsőoktatási, illetve felnőttképzési partnerintézményekhez kapcsolódva. Emellett magas szakmai színvonalú, értékteremtő kiadványokat készítünk, amelyek megismertetik az olvasókat az üzlet és a kultúra sikeres együttműködésének területeivel, és e szakterületekhez kapcsolódó aktuális trendekkel.

Ha érdekel, amit csinálunk, látogass el honlapunkra:
www.artsandbusiness.hu

A rendezvényügynökségi munka sajátosságai¹

Miben más egy professzionális rendezvényügynökség?

A magyar rendezvénypiacon vállalati eseményeket több, különböző típusú vállalkozás is szervezhet. A rendezvényügynökségeken kívül ilyennek tekinthetjük a reklámügynökségeket, az integrált kommunikációs ügynökségeket, a Public Relations (PR) ügynökségeket, a konferencia- és kongresszusszervezőket (PCO²-k), az incentive³ és utazási irodákat, DMC⁴-ket, a partiszervízeket, de ide sorolhatjuk magukat a vállalatokat is, amelyek saját rendezvényszervező részleggel rendelkeznek. Vállalati rendezvénytípusok szerint az eseménymarketinggel alapvetően a rendezvényügynökségek és az integrált kommunikációs ügynökségek, MICE⁵-rendezvényekkel pedig elsősorban a konferencia- és kongresszusszervezők, valamint az incentive és utazási irodák foglalkoznak.

Csíky András megfogalmazásában a **rendezvényügynökségek** elsősorban az eseménymarketing témakörébe sorolható, nagyrészt marketing célból létrejövő, a vállalat szinte minden célcsoportjának szánt, főképp üzeneteket közvetítő eseményfajtákra specializálódtak. A magas szintű szakmai tapasztalatokon és ismereteken túl a kommunikációs szemlélet jellemzi őket.⁶

1 A fejezet forrása Csíky András-sal, a Bo Event Kft. rendezvényigazgatójával készült interjú (2017.06.07.). A hivatkozások az ettől eltérő egyéb felhasznált forrásokra vonatkoznak.

2 Professional Congress/Conference Organiser

3 Az incentive események egy adott cég alkalmazottai, vezetői körében a működés eredményességének ösztönzése, vagy bizonyos teljesítmények elismerése érdekében zajlanak (pl. csapátépítés, jutalomutazás, külföldi példák megismertetése). In: Michalkó Gábor: Turizmológia. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2016.

4 Destination Management Company

5 Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions

6 Csíky András-Tordai Bálint: Az eseménymenedzsment alapjai, egyetemi előadás, Budapesti Metropolitan Egyetem, Kreatív event menedzsment szak (2016.10.22)

De miben más egy nagyvállalati partnerekkel dolgozó rendezvényügynökség, mint a többi rendezvényszervező cég? Csíky szerint a **konceptió szerinti gondolkodás**, a koncepció kialakítása az, ami a nagyvállalatoknak dolgozó ügynökségeket megkülönbözteti a kisebb eseményekkel foglalkozó rendezvényszervező cégektől. Ha egy adott feladatra sok pályázó ír ajánlatot, abból több szinte ugyanaz lesz; ezek készítői azok, akiket nem sorolunk a professzionális rendezvényügynökségek közé. Ezek a cégek innen-onnan „összeollózzák” a helyszínt és a programot, csak a fennmaradók tudnak koncepció szerint gondolkozni. Pedig ha az eseménynek az alapos briefből komoly kreatív munkával létrehozunk egy koncepciót, akkor minden rendezvényelem a koncepció köré szerveződik, egységet alkot. Vegyünk egy példát: ha egy dolgozói sportnapot kell megszerveznünk, akkor elvárás lehet, hogy az egészséges életmódra, a mozgás örömeire, a közös élményre hívjuk fel a figyelmet. Erre a mi koncepciónk középpontjában állhat például a „Győzd le!” szlogen. A rendezvény e koncepció nélkül is meg tud valósulni, át tudja adni az üzenetet, de ha mindenki választhat magának személyes motivációt (például „Győzd le a kanapét!”, „Győzd le a biciklisfutárt!”), lesz az egészben egy kis csavar, amitől mégis több, élményszerűbb és maradandóbb lesz. Egy évente megrendezésre kerülő partnertalálkozót is támogat a minden évben megújuló tematikus koncepció. A legtöbb rendezvénynek van egy alapvető gondolatisága; a koncepció pedig egy kreált, laza ernyő fölötte, ami segíti az esemény befogadását. Természetesen vannak olyan rendezvények, ahol fölösleges az ügynökségi koncepcionális gondolkodás. Például más jellegű megközelítésre lehet szükség egy incentive eseménynél vagy egy termékbemutatónál, ugyanakkor még a konferenciáknál is megjelenhetnek tematikák, key visual-ok⁷. Utóbbira jó példa a Magyar Marketing Szövetség országos konferenciája, amely minden évben más és más tematikára épül (az idei évben a Vidámpark volt a koncepció.)

⁷ A key visual a kampány során használt „vizuális vezérfonal”, amely kifejezi a kampány hangvételét, stílusát, és tartalmazza a legfőbb dizájnelemeket.

A professzionális rendezvényügynökségek, mint azt említettük, jellemzően **nagyobb ügyfeleket, nagyvállalatokat szolgálnak ki**. A nagyvállalatoknak hozzájuk hasonlóan komoly, stabil, kiszámíthatóan üzemelő rendezvényszervező partnerekre van szükségük. Ennek ellenére mégis előfordul, hogy egy-egy vállalat elsősorban vagy kizárólag az árképzés alapján választ rendezvényszervezőt.

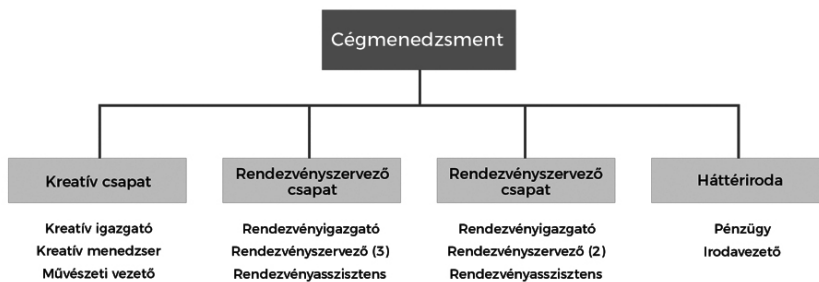
Ez nem csupán a hitelesség miatt veszélyes. A professzionális ügynökségek rendezvényszervezői mögött ugyanis **van egy biztos – pénzügyi, logisztikai, személyzeti, kapcsolati – háttér**, amelynek a segítségével képesek dolgozni. A kisebb cégek esetében viszont kérdéses, hogyan tudják előre finanszírozni azt az akár több 10 millió forint értékű rendezvényt, amit a vállalati ügyfél szeretne; hogyan tudják megoldani például a nagy tömegű szállítmányozást és a nagy létszámú emberi erőforrást, szükség esetén pedig annak pótlását.⁸ Nem meglepő, hogy a professzionális ügynökségek esetében a **több százmilliós árbevétel** mondható reálisnak a mai hazai piacon. Az általános ügynökségi munkadíjuk 8 és 20 százalék között van. Ebbe kalkulálják bele az éves inflációt, az ügynökség személyi és dologi kiadásait, valamint a céges nyereséget is.

Csíky felhívja a figyelmet, hogy a százalékos ügynökségi díjazás egyébként hozhat magával furcsa helyzeteket. Például, ha egy helyszín két millió forintba kerül, majd az ügyfél szeretne egy másik helyszínt, aminek a bérleti díja négymillió forint, akkor vajon az ügynökség jogosult-e a különbség 15 százalékára, annak ellenére, hogy nem keletkezett annyival több feladata? Ugyanakkor az érem másik oldala, amikor egy-egy rendezvényelemet az ügyfél direktben szerződtet, a kapcsolódó ügynökségi munkafeladat viszont az ügynökségnél marad. Nem véletlenül vannak kezdeményezések a munkaóra alapú elszámolásra,

8 Dér Cs. Dezső: Kreatív eseménymenedzsment. Arts & Business Kiadó, Budapest, 2013.

amely az ügynökségek valós ráfordításai szerinti díjazást jelent, ráadásul választ adhat a szervezési feladatok néha előre nem látható mennyiségével kapcsolatos elszámolási problémákra.

Hogyan épül fel egy rendezvényügynökség?⁹



Rendezvényügynökség felépítése a Bo Event Kft. példája alapján

Forrás: Bo Event cégprezentáció (2017)

Az ügynökségi munkában a **rendezvényigazgató** szerepe kulcsfontosságú, hiszen ő felel a cég rendezvényszakmai döntéseiért. Munkájának célja a cég egységes és magas színvonalú szolgáltatásainak és külső megjelenésének biztosítása a rendezvényszervezők megfelelő szakmai felkészültségének garantálásával, teljes szakmai felügyeletével, továbbá a rendezvényszervezők stratégiai irányítása a cég közép- és hosszú távú céljait szem előtt tartva.

A rendezvényigazgatók konkrét feladatait Csíky András és Tordai Bálint a következőképpen határozza meg:

⁹ Az alfejezet forrása: Csíky-Tordai, 2016.

-
- „a marketing munka stratégiai részének segítése
 - egy ütőképes rendezvényszervezői csapat kialakítása és fenntartása
 - egy adott projekt felügyelete a brief felvételtől a rendezvény zárásáig
 - a többi rendezvényigazgatóval történő konzultáció alapján az ajánlatkérések kiosztása, ajánlatkészítés céljából
 - kimenő ajánlatok jóváhagyása
 - személyes prezentációkon való részvétel
 - rendezvénykiosztás a többi rendezvényigazgatóval történő konzultáció alapján
 - szervezési munkákban való közreműködés
 - kimenő szerződések jóváhagyása
 - rendezvényeken való közreműködés
 - rendezvény zárásának felügyelete
 - pénzügyi elszámolások jóváhagyása
 - logisztikai munkatárs irányítása és beszámoltatása
 - működési szabályzat aktualizálása és betartatása
 - szakmai tréningek szervezése
 - munkaerő-értékelésben való részvétel az ügyvezető igazgatóval közösen
 - fizetés- és jutalékrendszer figyelése
 - szabadnapok jóváhagyatása az ügyvezető igazgatóval való konzultáció után
 - konkurenciaszondázás.”¹⁰

Egy rendezvénnyel megbízott **rendezvényszervező** nem más, mint egy projektmenedzser, ami azt jelenti, hogy gyakorlatilag egy producer. Szinte bármilyen területen lehetne szervező-kivitelező, létrehozhatna akár egy színházi produkciót, társas utazást, vagy levezenyelhetne akár egy kisebb építkezést is. Alapvetően olyan készségekkel kell rendelkeznie, amiknek a segítségével össze tud hozni egymástól távoli szakmákat. A rendezvényszervező munkájának fókuszában üzletileg nyereséges

¹⁰ Csíky-Tordai, 2016.

projektek kivitelezése áll. Ehhez tartozik projektjei teljes körű felügyelete, zökkenőmentes lebonyolítása, a partnerekkel való kapcsolattartás, a cég meglévő partnereinek megtartása illetve a cég imázsának szinten tartása, esetleges javítása az új partnerek elnyerése érdekében.

A rendezvényszervezők konkrét feladatai, Csíky András és Tordai Bálint alapján:

- „ajánlatfelvétel
- alvállalkozói ajánlatok bekérése és karbantartása (frissítése)
- ajánlatok és pályázati anyagok elkészítése
- kapcsolattartás, a meglévő kapcsolatok ápolása
- projektek teljes körű megszervezése
- általános adminisztratív feladatok
- projektekhez kapcsolódó anyagok rendszerezett dokumentálása
- projektek lebonyolítása
- projektekhez tartozó pénzügyi beszámolók elkészítése
- a rendezvény zárási feladatainak elvégzése
- irodai rend betartása”¹¹

A rendezvényszervezők munkáját **rendezvényasszisztensek** segítik. Csíky András és Tordai Bálint megfogalmazásában a rendezvényasszisztens fő feladata, hogy hatékonyan segítse a hozzá tartozó rendezvényigazgató által kijelölt projektekben a rendezvényszervezők munkáját, illetve segítséget nyújtson számukra a rendezvények lebonyolítása során.

A rendezvényasszisztens feladatait szintén ők konkretizálják:

- „általános kutatómunkák
- ajánlatíráshoz kapcsolódó kutatómunkák
- alvállalkozói ajánlatok bekérése és karbantartása

¹¹ Csíky-Tordai, 2016.

-
- megrendelők megírása
 - szervezéshez kapcsolódó kutatómunkák az irodában és az irodán kívül
 - rendezvényeken való segítségnyújtás
 - általános adminisztratív feladatok
 - a rendezvénytáska karbantartása, eszközeinek pótlása
 - a fotó- és videódokumentációk archiválása
 - irodai rend betartása”.¹²

A rendezvényszervező ügynökség elengedhetetlen része a **kreatív csapat**, amely kreatív igazgatóból, kreatív menedzserből, művészeti vezetőből, szövegíróból, grafikusból, valamint operátor munkatársakból áll. Feladatuk a koncepcióalkotás, az arculattervezés, a key visual tervezés, a grafikai tervezés és mindennemű grafikai munka, emellett általánosságban a kreatív tervezési és megvalósítási feladatok az ajánlatkészítési és szervezési munka során.

A rendezvényszervezői munkát támogató (**support**) **munkakörök** közé sorolhatjuk az irodavezetőt, a logisztikai munkatársakat és a rendezvény-személyzethez (staff) tartozó munkatársakat is.

A rendezvényügynökségi piac néhány aktualitása

A mai rendezvényszervezési piacnak elsődleges jellemzője a **specializáció**. Korábban egy ügynökség számos területtel foglalkozott egyidejűleg, mára viszont profiltisztulást figyelhetünk meg: vannak külön szponzorációval, sportmarketinggel, incentive eseményekkel foglalkozó cégek is, illetve léteznek DMC-k, akik elsősorban a külföldi ügyfelekre, a turisztikai desztinációkkal kapcsolatos komplex igények kielégítésére fókuszálnak. Ezzel szemben, a megrendelői oldalon jogos elvárásként merül fel,

¹² Csíky-Tordai, 2016.

hogy integrált szolgáltatásokat nyújtó ügynökségek, cégcsoportok, stratégiai együttműködések alakuljanak ki, még ha az ügyfelek az egyes rész-folyamatokra tendereztetnek is specializált ügynökségeket. Több olyan nagyvállalati esemény van, amely nem igényli ezt (adott esetben ilyen lehet például az ügyféltalálkozó), de általánosságban nézve, előnyben lehet az a cég, aki az említett egykapus szolgáltatást tudja nyújtani.

Szintén aktuális trend, hogy **egyre több professzionális rendezvény-szervező van az ügyfeleknél**, így az általuk vezetett kis csoportok tulajdonképpen belső ügynökségekként tudnak működni a vállalaton belül és a kevésbé nagy volumenű, nem túl komplex rendezvényeket ügynökségek nélkül is meg tudják szervezni. Ennek a jelenségnek a része, hogy több korábbi ügynökségi munkavállaló megy át ügynökségi oldalról ügyfél oldalra dolgozni.

Másik véglete lehet ennek a helyzetnek, hogy a vállalatok csupán néhány embert bíznak meg a rendezvényszervezéssel házon belül és **a rendezvényügynökségek gyakorlatilag belsős ügynökségként illetve szakértőként működnek** mellettük. Az ilyen nagyvállalatok minden ésszerűen megoldandó feladatot próbálnak kiszervezni, hiszen lehetetlen a lecsökkentett állománnyal a feladatokat helyben kezelni, így szinte minden részfeladathoz ügynökségre van szükségük. Csíky András szerint az ideális eset a két véglet között helyezkedik el: komplex eseményeknél érdemes professzionális ügynökségeket alkalmazni, ténylegesen elismerve – és megfizetve – hozzáadott szakmai értéküket. Az egyszerűbb belső események megszervezésére viszont jellemzően nincs értelme ügynökséget megkeresni. Persze itt is lehetnek szakmai érvek, mint a minőségi kontroll, a legújabb piaci megoldásokra való folyamatos igény, vagy éppen az a helyzet, amikor egy beszállító felvétele a vállalatirányítási rendszerbe hónapokat venne igénybe, ekkor is megoldást jelenthet az ügynökség.

A mai piac további jellemzője a **túltendereztetettség**. Ez alatt azt értjük, hogy az ügyfelek egy-egy ajánlattételre több, akár tíz ügynökséget is hívnak. (Magyarországon nagyvállalati, komplex, magas hozzáadott értékű rendezvények szervezésével professzionálisan nagyságrendileg néhány tíz cég foglalkozik, ami a piac méretéhez képest reálisnak mondható.) Tőlük általában részletes, gyakorlatilag kulcsrakész anyagokat várnak el, rendkívül szűkös határidővel. A probléma az, hogy a veszteseknek semmilyen költséget nem térítenek, sőt, a tender közben vissza is mondhatják az ajánlattételi felhívást.

Mindez az ügynökségek számára komoly probléma, hiszen egy egyedi, az ügyfél igényeire elkészített komplex ajánlat megírása akár több száz munkaórát is jelenthet. A megrendelők szakmai kompetenciájának egyik fokmérője lehet, hogy kiválasztanak néhány – mindenképpen ötnél kevesebb – olyan ügynökséget, akikben potenciált látnak, és őket kérik fel ajánlattételre. A szelekcióban iránymutatást adhat az ügynökségek szakmai szövetségi tagsága is.

A rendezvények első számú alappillére

Csíky András és Tordai Bálint a rendezvényekhez kapcsolódó alapszolgáltatásokat négy részre bontja, amelyeket a rendezvények négy alappillérenek nevez. Ezek a következők:

- rendezvényhelyszínek
- dekoráció
- vendéglátás
- program.¹³

¹³ Csíky András-Tordai Bálint: Az eseménymenedzsment alapjai II., egyetemi előadás, Budapesti Metropolitan Egyetem, Kreatív event menedzsment szak (2016. 11. 26.)

Ezek közül az első a **rendezvényhelyszínek** világa. Mit nevezünk egy rendezvény helyszínének? Azt a fizikailag behatárolható teret, ahol a rendezvény zajlik, amelyet a vendégek használnak, illetve a szervezők az ellenőrzésük alatt tartanak. A helyszín kiválasztásánál nagyon körültekintően kell eljárunk. A helyszínnek mindenképpen igazodnia kell a rendezvény céljához, célcsoportjához; emellett a kiválasztásnál figyelembe kell venni a rendezvény tervezett eseményeit, illetve létszámát is (amikor helyszínt választunk, a befogadható létszám ismeretében számolnunk kell mind a közönséggel, mind a közreműködőkkel). Fontos, hogy a helyszín a célközönség számára ne csak elfogadható, hanem érdekes, akár exkluzív is legyen.

Amennyiben egy helyszín megfelel a fenti kritériumoknak, úgy információkat kell begyűjtenünk róla a pontos tervezés érdekében. Meg kell vizsgálnunk, hogy melyek a helyszínen már adott technikai felszerelések, milyen világítási-hangosítási lehetőségek állnak rendelkezésünkre, és ellenőrizni szükséges az áramvételi (hely, illetve áramerősség), illetve a biztonságtechnikai (kordon, biztonsági személyzet, egyéb technika, felszerelések, ki- és bejutás) lehetőségeket is. Emellett informálódunk kell arról, hogy biztosított-e színpad, illetve dobogó, milyen a hely beépítettsége, milyen mértékű dekorációra lesz szükség.

Át kell tekintenünk a helyszín különböző helyiségeit (fogadótér, térelválaszthatóság-könnyen átrendezhetőség, megfelelő belmagasság); a mosdókat (számukat és azok állapotát); az öltözőket (tükör, mosdó, zárhatóság, fűtés-szellőzés, színpad megközelíthetősége, biztonsági szempontok). Meg kell néznünk továbbá a lehetséges hinterlandot, azaz a közreműködők részére leválasztható területet (pl. a vendéglátáshoz, illetve a fellépők számára); a bejáratok és kijáratok számát, méretét (a tömeg és a parkolás miatt).

Emellett utána kell néznünk, hogy tudunk-e biztosítani majd megfelelő egészségügyi ellátást (van-e alkalmas tér az orvosi szobához). Szükséges informálódnunk a közönség és a közreműködők (például beszállítók) közlekedésének, illetve parkolásának lehetőségeiről is.¹⁴

Csíky András szerint ma már szinte minden helyszín lehet rendezvényhelyszín, és ezt a lehetőséget bátran érdemes is kihasználni a szervezőknek, nyitott szemmel járva, bátran nyitva az új felé, ugyanakkor figyelve arra, hogy a vendégek alapvető igényeit továbbra is kielégítsük (például megközelíthetőség, parkolás, mosdók, hűtés-fűtés stb.). A másik, amit kiemel, az a **különlegesség**: jóformán bármi lehet rendezvényhelyszín, egy metróállomástól kezdve egy állatkertig, és ezt a változatosságot, különlegességet ma már igénylik is az ügyfelek.

Általánosságban szólva a legjobb rendezvényhelyszínek **multifunkcionálisak**, vagyis ugyanabban a térben különböző szolgáltatásokat lehet megvalósítani. Egy étteremnél például máshogy használható a kültér és a beltér, illetve a helyszín napközben másra alkalmas, mint este.

A legtöbb rendezvényhelyszín törekszik arra, hogy komplex szolgáltatást nyújtson, többek között ezért is lehetnek **kizárólagos, vagy ajánlott szolgáltatói**, akikkel együtt dolgozik. A kizárólagosság mellett szólhat az állagmegóvás, az egyedi helyismeret igénye, az állandó kiváló minőség biztosítása; ez főleg az olyan unikális helyszíneknél fordul elő, mint a Hungexpo vagy a Hungaroring, amelyeknek szinte nincs alternatívája, illetve az olyan különleges helyszínek esetében, mint egy repülőtéri terminál, a Várkert Bazár, vagy éppen a Bálna. Az ajánlott szolgáltatók lehetőséget adnak arra, hogy piaci ismerettel nem vagy nem eléggé rendelkező szereplők is megvalósíthassanak egy eseményt.

¹⁴ Dér, 2013.

A rendezvényhelyszínnek lefoglalása ma jellemzően a **„first come first served”** megoldás alapján működik, mondja Csíky András, ami általában nehezen vihető keresztül az ügyfelek több hónapos döntési procedúrája miatt. „Egy komolyabb rendezvénynél a tenderkiírástól a döntésig jellemzően 2-3 hónap is eltelhet, és ha nagy, komplex, nehezen helyettesíthető helyszínre van szükségünk – mint mondjuk egy különleges rendezvényhelyszín vagy egy prémium szálloda nagyobb szobakontingenssel és konferenciakapacitással – ez nehezíti a helyzetet. Természetesen a szolgáltatók számára is érdek a nagyobb rendezvények befogadása, emiatt jellemzően a lehetőségeikhez mérten igyekeznek rugalmasak lenni, de opciót nem tartanak, hanem aki hamarabb szerződik, az kapja meg a helyszínt. Általában az ajánlattal együtt már a szerződést is elküldik, és aki legelőször küldi vissza aláírva, azé a helyszín. Ügynökségként a jó kapcsolatokra, korábbi sikeres együttműködésekre lehet apellálni, de ha megjelenik egy jól fizető, azonnal szerződő ügyfél, akkor nincs mit tenni. Éppen ezért nem feltétlenül szerencsés a koncepciót egy helyszínre kihegyezni, hiszen az a helyszín könnyebben mehet el, mint régen.

Az ügyfelek egyre gyakrabban gondolják, hogy a **helyszín** az egyik legfontosabb része az eseménynek, nehezen helyettesíthető, ezért többször találkozunk azzal, hogy megállapodnak a helyszín üzemeltetőjével, hogy amíg zajlik a tender, tartsák nekik, és majd a győztes ügynökség fog velük szerződni, vagy ők maguk rögtön le is szerződnek vele, és már így írják ki a tendert az ügynökségek számára. Attól viszont, hogy az ügyfél leszerződik a helyszínre, a szervezési feladatokat nem vállalja át, vagyis a kapcsolattartás, helyszínbejárás, alaprajzkészítés, engedélyeztetés, egyeztetés és szervezés továbbra is ügynökségi feladat marad. Ez abból a szempontból fontos, hogy ha a végösszegnek jókora részét teszi ki a helyszínköltség, és százalékos alapon képezzük az ügynökségi jutalékot, akkor egy elég jelentős vetítési alap kikerül az ügynökségi díj alól,

a hozzá kapcsolódó feladatok viszont megmaradnak. Erre kell más megoldást találni, ilyenkor például fix díjas, vagy ügynökségi óradíjas elszámolási alapon igyekszünk dolgozni.”¹⁵

A legnagyobb feladat: az ajánlat elkészítése

Csíky András szerint **a rendezvényszervezői munka akár több mint 50 százaléka az ajánlat prezentálása előtt megtörténik.** A vállalati rendezvényszervezők piacán az ügyfelek ajánlatadáskor szinte kulcsrakész megoldásokat várnak. Az ajánlatnak tehát mindenre részletesen ki kell terjednie, ez pedig adott esetben száznál is több slide-os prezentációt jelent, a hozzá kapcsolódó Excel-táblákkal kiegészítve. A rendezvény említett alappilléreinek tehát addigra már meg kell lenniük, az arculatot ki kell dolgozni, le kell zajlania a helyszínbejárásnak, meg kell tervezni a helyszíni megoldásokat, mindezeket elvárják az ügyfelek.

A **brief** a tervezett rendezvénnyel kapcsolatos megbízói célok és elvárások összessége, amely informálja és orientálja a pályázót a megfelelő projekt kialakítására. Egy jó brief, amellel hogy meghatározza a célokat és az ügynökségi feladatokat (amelyek nem feltétlenül elkülöníthetők egymástól), fontos hogy tisztázzon olyan alapvető dolgokat, amelyek az egész eseményre kihatással vannak. Ne felejtjük el, hogy egy tárgyalóasztal mellett beszélgetünk arról, hogy mi az, amit a helyszínen fogunk látni akár több hónappal később.

Nagyvállalati ügyfeleknél jellemző, hogy mindig augusztus-szeptember eleje az, amikor a karácsonyi briefeket kiküldik, és nehéz 30 fokban nap-sütésben autentikusan gondolkozni arról, milyen lesz az eseményünk decemberi hóesésben. Ez is kihívás az eseményszervezői munkában.¹⁶

¹⁵ Csíky, 2017.

¹⁶ Dér, 2013.

BRIEF MINTA¹⁷

Címzett:

Cég:

Feladó:

Dátum:

E-mail:

Tárgy:

Lapok sz:

Másolat:

Ügyfél	
Cél	
Termékinformáció	
Célcsoport	
Előző aktivitások	
Ügynökség feladata	
Kommunikáció	
Média	
Időzítés	
Költségvetés	
Tender-elbírálási szempontok	
Pályázó ügynökségek	

¹⁷ Forrás: A Magyarországi Kommunikációs Ügynökségek Szövetségének honlapja: <http://maksz.com/downloads/brief-minta-BTL-tenderekre.pdf> (2017. november 2.); rendezvényekre specializált, ügynökség által kidolgozott rendezvénybrief-sablon: Dér, 2013., 2. számú melléklet.

Csíky András szerint, mielőtt válaszolnánk arra, milyen a jó brief, először azt a kérdést kell feltenni, van-e egyáltalán brief. „A mai napig előfordul, hogy felhívnak telefonon, hogy ez és ez kellene, adjak rá ajánlatot, amire mindig azt kérem, írjanak egy levelet, foglalják össze, mit és miért szeretnének, hogy át tudjuk gondolni, ám ez a levél gyakran végül nem érkezik meg. A másik, ami többször megesik, hogy hiányos a brief; nem adnak meg támpontokat, nem mondanak költségvetést – sokszor arra hivatkozva, hogy nem szeretnék korlátozni az ügynökség kreativitását –, de ez nem segíti, sokkal inkább nehezíti a munkánkat.

Jó ajánlatot jó briefre lehet adni, és biztosítani kell a **rebrief** lehetőséget, mert olyan nincs, hogy ne merüljenek fel kérdések. Én abban hiszek, hogy minél több az információ, minél teljesebb képet kapunk, annál sikeresebb lesz az ajánlat. Mint oly sok esetben a rendezvényszervező szakmában, itt is a partnerség a kulcs, jelentősen hozzájárul a sikerhez, ha partnerként kezelik egymást a szereplők. Ha megmutatják nekünk, hogy a rendezvény milyen folyamatba illeszkedik, mi a kommunikációs stratégia, milyen üzeneteket kell megtartani vagy épp átalakítani, milyen rendezvényelemek és koncepciók voltak az elmúlt években, mihez vannak szokva a vendégek, most milyenek az elvárások, milyen a hangulat a vállalaton belül és a többi, sokkal tisztábban látunk és könnyebb kidolgozni a koncepciót. Ha például elmondják, hogy feszültség van az ügyfelekkel, mert egy olyan döntést jelentettek be, ami miatt rossz a hangulat, és ezt akarják valahogy feloldani, teljesen máshogy kezdünk neki, mint hogyha csak egy szokásos ügyféltalálkozót készítenénk elő.”¹⁸

Többek között ezért is fontos, hogy a rebrief személyesen történjen az ügyféllel. Ahogy mondják, papírból nehéz tájékozódni és nehéz megérteni az ügyfél valódi szándékát. Van, amikor az ügyfél erre nem ad lehetőséget, azonban ezzel önmagának is nehezebb helyzetet teremt. A személyes találkozó ugyanis nemcsak az ügynökség számára lehet

¹⁸ Csíky, 2017.

hasznos: segíthet egyértelműsíteni a valódi célokat az ügyfél számára is. Főleg akkor fontos ez, amikor nem világos a cél, vagy akár éppen több, egymásnak ellentmondó cél van kitűzve.

Az **ajánlatkészítés** az adott projekt komplexitásától függően több hetet vesz igénybe. Csíky András szavaival élve: értelmezni kell a briefet, utána – optimális esetben – lezajlik a rebrief. Ez alapján az ügynökségek belső briefet alakítanak ki; hosszú napokig ötletelnek, egyeztetnek, összegeznek, újraterveznek, közben rengeteg dologban döntenek, például abban, milyen partnereket akarnak bevonni, és milyen feladatokat fognak házon belül megoldani. Emellett lezajlik a helyszínbemjárás, és elkészítik a grafikai anyagokat, látványterveket is. Az ajánlatkészítés során az árajánlat kidolgozása az egyik legjelentősebb munka. Minden tételt nagyon precízen kell megfogalmazni és egyeztetni kell az alvállalkozókkal, hiszen ajánlatleadás után a leírtakat meg kell valósítani, az ajánlat pedig tendergyőzelem esetén szerződésmellékletté válik. Hogy egy egyszerű példával éljünk: nem elég annyit leírni, hogy korlátlan italcsoomag, pontosan tudni kell, hogy mit tartalmaz, hány órára vonatkozik, vagy minimum hány fő esetén érvényes.

Az **ajánlattételi prezentáció** ügynökségi oldalról általában a rendezvényigazgató, a rendezvényszervező (aki az account lesz a projektben) és a kreatív vezető vesz részt, ügyfél oldalról pedig a beszerzési kapcsolattartó jelenik meg – mivel a legtöbb esetben a beszerzésen keresztül bonyolódik a rendezvényszervezés –, valamint azok a vállalati kommunikációval foglalkozó szakértők, akikkel a lebonyolítás során majd együtt fogunk működni – már ha megnyerjük a tendert.

Az **ajánlat kötelező tartalmi elemeit** a következőképpen foglalhatjuk össze. Fontos, hogy ezt minden esetben az ügyfél, a brief egyedi hangsúlyai szerint súlyozzuk, és az ügyfél számára releváns, döntő rendezvényelemek kiemelten szerepeljenek.

-
1. *Rebrief*, azaz visszajelzés; a brief értelmezésére, azaz hogyan értelmeztük a feladatot.
 2. *Koncepció leírása, kifejtése, alátámasztása*. A koncepció része a célok, az üzenetek megfogalmazása, maga a koncepció levezetése, és része lehet a vizuális koncepció (például logó) bemutatása is. Jellemzően több koncepciót érdemes bemutatni.
 3. *Kommunikáció meghatározása*, ami konkrétan lehet egy meghívó, vagy akár egy kisebb kampány leírása.
 4. *Helyszínterv*, több opciós javaslattal, preferencia-sorrenddel és szakmai indoklással. A helyszínek kapcsán – reális! – látványterveket is mutathatunk. A helyszínek bemutatása az adott eseményhez illeszkedjen, kerüljük az általános leírásokat („a helyszín mindenféle rendezvényhez tökéletesen alkalmas”).
 5. *Programterv ismertetése*. Ha a rendezvény több helyszínes, akkor helyszínenként, ha nem, akkor kronológiailag vezetjük le a programtervet.
 6. *Catering*. Ebben a pontba írjuk a menüjavaslatunkat, a felszolgálás módját, a felszolgáló személyzet számát, amennyiben koncepcionálisan releváns, döntő fontosságú. Amennyiben nem, akkor mellékletként vagy külön dokumentumban csatoljuk.
 7. *Összefoglaló*; ebben a pontban emeljük ki a koncepció előnyeit.
 8. *Kiegészítő ajánlati elemek*: előzetes szervezési forgatókönyv, projektcsapat, referenciák stb.
 9. *Költségvetési terv*, a prezentáció „fekete levese” ☺.

Általában a prezentációra legalább 30 perc, legfeljebb két óra jut, egy jó prezentációra átlagosan egy órával kell számolni.¹⁹

Partnerkapcsolat az ügyféllel

Egy ügyfél-ügynökség kapcsolat akkor tud jól működni, ha ez a viszony partneri, ha tudják egymást támogatni és inspirálni. Az ügyfélkapcsolati munkatársaknak (accountoknak) meg kell tanulniuk különböző típusú ügyfeleket kezelni. Sokszor látható, hogy valakivel tökéletesen megtalálják a közös hangot és zökkenőmentes az együttműködés, majd kapnak egy más habitusú, gondolkodásmódú, korú ügyfelet, és sokáig küzdenek vele. Ezért az egyik legfontosabb account-tulajdonság, hogy kaméleon módjára tudjanak alkalmazkodni, és gyorsan felmérjék, kivel milyen hangot kell megütni, milyen gyakran kell egyeztetni, vagy épp milyen csatornán kell kommunikálni. A másik legfontosabb pedig az, hogy tudjanak nemet mondani, hiszen ők a szakemberek, ők tudják, ha egy adott csatornát nem használ a célcsoport, így az üzenet nem fog eljutni hozzájuk, vagy ha egy harmadik ledfal már nem fér be a helyszínre.

Nagyon fontos az ügyfélélmény: az ügynökségek arra törekszenek, hogy a megrendelőik professzionális kiszolgálást kapjanak; az ügynökségek minden, általuk támasztott kihívásnak meg tudjanak felelni, és ezek a kihívások az ügynökségeket inspirálják, ne pedig megbénítsák.

Az a legjobb munkakapcsolat, ha nincs alá- és fölérendeltségi viszony az ügyfél és az ügynökség között, hanem **partnerként** kezelik egymást. Ha a felek gyakran és rendszeresen információt cserélnek egymással, az nagyban támogatja az eredményes szervezési munkát. Ilyen példa, ha az ügyfél kikéri az ügynökség véleményét a briefelésről is, és ésszerű javaslatait beépíti a tendereztetési folyamatba, akár kisebb rendezvényeknél

¹⁹ Dér, 2013.

telefonos rebriefre adnak lehetőséget az ügyfelek, mert tudják, hogy ilyenkor is felmerülhetnek kérdések, meg kell határozni a sarokpontokat, de nincs szükség hosszabb, komolyabb, személyes megbeszélésekre.

Az **alvállalkozókkal** is ugyanez a partnerségi viszony és információmegosztás lenne az ideális. Ebben az esetben az ügynökségeknek cégre szabottan érdemes elküldeni a tudnivalókat, mivel az alvállalkozók munkáját ezt segíti, és ezt tisztelni, elfogadni érdemes (nem várható el, hogy a teljes forгатókönyvet végigböngésszék az alvállalkozók azért, hogy kikeressék belőle a rájuk vonatkozó részeket). Az ügynökségnek tudnia kell, hogy a számukra releváns információk összegzése az ő feladata. Folyamatosan egyeztetni kell velük is, együtt gondolkodni velük. Ők is jönnek majd a helyszínbejárásra; hagyni kell őket, hogy egymással is ötleteljenek, közösen találjanak megoldásokat egy-egy problémára, sőt sokszor már az ajánlatkészítés során is ki kell kérni a véleményüket. Példaként kiragadva: a hostess-eket szintén úgy kell briefelni, hogy ne csak a rájuk vonatkozó négysornyi feladatot tudják. Végig kell vinni őket a teljes rendezvényhelyszínen, hogy ismerjék a teljes programot, így ha kérdeznek tőlük a vendégek, vagy át kell állniuk máshová, tudni fogják, mi a teendő.²⁰

A siker mérése

Csíky András szerint a rendezvények sikerességét, eredményességét (ROI²¹) úgy lehet hatékonyan mérni, ha előre meghatározzuk azokat a bizonyos **indikátorokat**, amelyeket az adott projekt kapcsán a sikeresség faktorainak tekintünk. Ez gyakorlatilag lehet bármi: a regisztráltak és a megjelentek aránya, a résztvevők elégedettsége (ezt például a helyszínen kitöltött vagy a köszönőlevéllel elküldött kérdőívvel lehet mérni), az interakciók száma, networking típusú rendezvényen a fizikai vagy akár

²⁰ Csíky, 2017.; Dér, 2013.

²¹ Return on Investment, azaz a befektetés megtérülése

az online névjegykártyacserék száma, vagy Facebookon a megosztások, kommentek száma – amiből látszik, hogy a rendezvény elérte-e a célját – vagy akár ennél sokkal bonyolultabb mérőszámok. Bármilyen indikátor lehet, amivel az adott rendezvény sikerességét értékelni tudjuk, fontos azonban, hogy előzetesen és egyértelműen definiálva legyen. Az, hogy tudjuk, sokan jöttek el és mindenki jól érezte magát, lehet, hogy abszolút nem releváns információ. Az üzleti rendezvények nagy része hosszú távú stratégiába illeszkedik, így ha elviszünk húsz ügyfelet wakeboardozni, nem fogjuk tudni rögtön lemérni, hogy nőttek-e a cég eladásai, a megrendelő viszont tudja, hogy a belső kommunikációs stratégiába hogyan passzolt bele ez az esemény, miért volt rá szükség és hasznos volt-e.

Trendek az eseménykommunikációban

A hitelesség eszköze: Public Relations (PR)²²

A PR szerepe az eseménykommunikációban

A PR elsődleges funkciója az informálás, a meggyőzés és a hírnévépítés, amely egy kommunikációs kampányban a reklám tökéletes kiegészítője lehet, vagy éppen önállóan alkalmazható eszköz. A reklám és a PR közötti fő különbség az, hogy amíg a reklám alapvetően kreatív vizuális és audio hatásokra épít, az utóbbi inkább a rációra hat, verbális eszközökkel. A PR tervszerű aktivitás annak érdekében, hogy valamely szervezet és célcsoportja közt létrejöjjön és tartósan megmaradjon az egymás kölcsönös (meg)értését és megbecsülését biztosító kapcsolat. Összességében azt is mondhatjuk, hogy ez a kommunikációs eszköz szolgálja legjobban a tervszerű és tudatos bizalomépítést.

A rendezvények világában a PR-t jellemzően arra használják, hogy „minél nagyobb felhajtás legyen az esemény körül”, vagyis minél többet írjanak róla. Ugyanakkor vigyázni kell arra, hogy az adott márka ne jelenjen meg mindenütt, ne tolakodjon a kreatív koncepció elé, mert attól elveszik a hitelesség, és az egész rendezvény reklámszagúvá válik, amitől nem lesz hírértéke.

A PR-nek az esemény elő-, közbeni és utókommunikációjában is fontos szerepe van. A PR csapat dolgozza ki a témát az alapján, hogy hogyan lehet egy eseményt relevánssá tenni a sajtó számára. Nagyon sok eseménynek ugyanis az a célja, hogy rásegítsen egy termék vagy szolgáltatás

²² Az alfejezet forrása Batjin Zorigttal („Battal”), a HPS Kft. PR divíziójának vezetőjével készült interjú (2017.07.04.).

eladására. Ugyanakkor a sajtónak nagyon nehéz márkázott tartalmat eladni, mondja az interjúalany, ezért a PR-nek az a fő feladata, hogy érdekeltté tegye az újságírókat az együttműködésben.

Az előkommunikáció során ennek megfelelően kell megírni az előadói szövegeket, a moderátori briefet, szervezni interjúkat és felkészíteni az alanyokat arra, hogy mit mondhatnak el az interjú során, milyen kérdésekre számíthatnak, vagy éppen van-e a meghívottak között szakmailag képzett, illetve kukacoskodó újságíró. Sajtónyilvános esemény esetén a PR csapat készíti el a sajtómeghívót és küldi el az újságírónak, majd folyamatos utánkövetést (*follow-up*) végez. Ennek keretében a PR munkatársak kapcsolatot tartanak a meghívottakkal: felhívják őket, hogy megkapták-e a meghívót, részt tudnak-e venni az eseményen, és ez alapján állítják össze a regisztrációs listát. A PR-es feladata az is, hogy az esemény előtt egyeztessen az előadókkal, átvegye, ki miről beszél és mennyi ideig, fogadja a sajtómunkatársakat, illetve koordinálja az interjúkészítést. Az esemény után minél hamarabb kiküldi a sajtóközleményt (amit előzetesen az ügyféllel egyeztetett) a hivatalos fotókkal, illetve nyomon követi, ellenőrzi a sajtómegjelenéseket, például figyeli, mekkora a visszhang, pozitív vagy negatív a fogadtatás, illetve ha valaki valótlanúságot állított, helyreigazítást kér.

Miért kell a PR?

Batjin Zorigt szerint a PR az elérés növelése miatt kiemelten fontos. Egy rendezvényen csak azok az emberek hallanak az adott termékről vagy szolgáltatásról, akik eljönnek (illetve ha jól végezzük a dolgunkat, még az ő közvetlen környezetük is), viszont ha a meghívott újságírók érdekesnek találták az eseményt, írnak róla, ez pedig megsokszorozhatja az elért közönség számát. A PR-esek átgondolt, és a sajtó számára tartalmilag releváns üzeneteket tudnak létrehozni, amellyel az esemény célját szélesebb réteghez juttatják el. Egy olyan rendezvénynél, ahol nincs PR csapat,

az újságíró esetleg azt fogja érezni, hogy nem akkora a hírérték és ő tesz szívességet az adott márkának. A PR-es viszont olyan irányból közelíti meg a témát, olyan tartalmat ad hozzá, amitől az újságírónak érdeke lesz, hogy írjon róla, mivel ezzel a saját lapjának fog forgalmat generálni.

A PR alkalmas a véleményformálásra, hiszen ha egy PR csapat kiad egy sajtóközleményt, akkor az újságíró nem csak az emlékeiből, benyomásaiból fogja pozitívan vagy negatívan megírni a cikket, hanem az általunk létrehozott tartalom alapján, így a kész cikk egy némileg moderált, irányított üzenetet fog tartalmazni. Arra viszont vigyázni kell, hogy a PR nem alkalmas azonnali értékesítésösztönzésre, márkázott tartalom terjesztésére: mindez a marketing feladata. A PR informatív és releváns hírértékű üzenetekkel próbálja megfogni a közönséget, célja a véleményformálás és pozitív kép kialakítása az emberek fejében.

Hogyan kezeljük a sajtó munkatársait?

Az újságírók számos sajtómeghívót kapnak napi rendszerességgel, amelyek alapján fontossági sorrendet állítanak fel az események között. PR-esként kihívás, hogy interaktív, érdekes meghívókkal, különleges üzenetekkel kitűnjünk a többi közül. Ebben a digitális megoldásoknak nagy szerepe van: ezek segítségével ugyanis viszonylag könnyen egyedivé lehet tenni a meghívókat, és egyidejűleg közvetíteni tudjuk az esemény stílusát, hangvételét, arculatát is. Mindezek alapján az újságíró könnyen el tudja dönteni, releváns-e számára az, amit kínálunk; emellett szívesebben is jön el, mert egy igényes, különleges meghívó igényes, különleges rendezvényt láttat számára.

Nagyon fontos, hogy pozitív kapcsolatot alakítsunk ki és tartsunk fenn a sajtó képviselőivel, hiszen a korábbi jó tapasztalatok alapján szívesebben jönnek a későbbi rendezvényeinkre is (talán még akkor is, ha maga a termék nem olyan vonzó a számukra). Emellett számos olyan

rendezvény van, ami konkurenciát jelent egymásnak: ha a PR munkatárs jó sajtókapcsolatokkal rendelkezik, a meghívó kiküldése után kaphat egy „fülest” az újságírótól, hogy aznapra már van egy hasonló rendezvény, amit rögtön jelezni tud a megrendelőnek.

Jó, ha ismerjük a médiumokat és az újságírókat, így sokkal célzottabban tudjuk kialakítani a meghívottak listáját: tudjuk, adott területen hány újságíró jöhet szóba, melyek azok a lapok, amelyekre a célközönségünk miatt mindenképp szükségünk van, vagy kik azok a riporterek, akiket már sokszor meghívtunk, mégsem generáltak nekünk elég megjelenést.

Terméktől függően mindig felmérjük, mekkora érdeklődésre számíthatunk, illetve mekkora rendezvényt tervezünk, és ez alapján határozzuk meg a sajtómunkatársak létszámát – mondja az interjúalany. „Mindig készítünk egy A- és egy B-listát. Előbbin vannak azok, akiket feltétlenül szeretnénk, ha eljönnének. Nekik nagyjából két héttel az esemény előtt küldünk egy *Save the Date* üzenetet, majd tíz nappal az esemény előtt megy ki maga a meghívó, amire általában három napos válaszadási időt szabunk meg.

Ha mondjuk 30 újságírót várunk, de csak 20-an jeleztek vissza, elkezdjük felhívni az A-listán szereplőket, hogy mi újság, tudnak-e jönni, és ha ezután is marad még szabad hely, elővesszük a B-listát és az azon szereplő újságíróknak is kiküldjük a meghívót, szintén három napos válaszadási határidővel. Így a rendezvény előtt három nappal áll össze a végleges résztvevői lista. Ezután megnézzük, ki jelezte, hogy interjút szeretne készíteni, és beosztjuk, kire mikor kerülhet sor, a jelentkezők létszámától függően korlátozzuk, hogy mennyi ideig tarthat egy-egy beszélgetés, illetve ha az előadó külön kéri, előre bekérjük az interjúkérdéseket is. Erre azért van szükség, mert sokkal szervezettebb, profibb benyomást kelt az esemény, és az újságíróknak nem egymás között kell lemeccselniük a sorrendet.”

Előfordulhat, hogy az eseményen valami rosszul sikerül. Ilyenkor közvetlenül a márkát veszik elő, hiszen minden és mindenki azt képviseli. Például, ha egy hostess, aki a rendezvény előtt két órával egy eligazításon hallott először a márkáról, valamit rosszul kezel, a vendég az ő viselkedése alapján fogja megítélni a márkát. Ezért az események kommunikációs feladatai között kiemelt szerepet kap a kríziskommunikáció. A professzionális szervezők a jelentősebb események előtt mindig készítenek egy kríziskommunikációs forgatókönyvet, ami tartalmazza azt, hogy baj esetén kinek kit kell keresnie, ki intézkedhet, ki nyilatkozhat, és az eligazításon mindenkit felkészítenek arra, hogy mit kell tennie, ha krízishelyzet történik.

PR trendek: közösségi média és véleményvezérek

A közösségi média használata egyre gyakoribb, a fiatalabb generációk a hagyományos sajtó helyett már szinte csak ott fogyasztják a tartalmat, onnan tájékozódnak. Pár évvel ezelőtt még a **Facebook** volt a legfontosabb felület, de miután a legtöbb márka megjelent rajta, hatalmas verseny alakult ki a hírfolyamban való megjelenésekért. Az oldalak algoritmusa miatt viszonylag kevés emberhez jut el organikusan az információ, emiatt rengeteg pénzt kell rákölteni, hogy releváns mennyiségű felhasználó lássa a posztjainkat. Az **Instagramnál** viszont minden követőnkél megjelennek a tartalmaink, ezért a szervezők egyre több koncepciót dolgoznak ki erre a felületre.

Batjin Zorigt szerint ma a **YouTube** a leghatékonyabb csatorna, mivel az emberek úgy használják, mint régebben a tévét: célzottan mennek oda és sokkal befogadóbbak az adott tartalommal, jobban bíznak a **vloggerek** szavában. „A *vloggerek* ugyanis a személyiségükkel ragadják meg a közönségüket; ők ugyanolyan hétköznapi srácok, mint a követőik, a saját véleményüket és tartalmaikat teszik közzé, ezáltal sokkal hitelesebbnek tűnnek, hatásosabb *influencerek* (véleményvezérek), mint a **celebek**.”

Egy „hagyományos” celebnél ugyanis a rajongók nem az átlagemberre, sokkal inkább a sztárságra, és az azzal járó életvitelre kíváncsiak, és leginkább ezzel is találkoznak. Éppen ezért ha egy celeb dicsér valamilyen terméket, rögtön marketinget érzünk mögötte, ha viszont egy vlogger teszi ezt, nagyobb a valószínűsége, hogy tényleg kipróbálta és a saját gondolatait mondja el róla.

Emellett maguk a vloggerek is vigyáznak a hitelességükre; inkább nemet mondanak egy-egy márka felkérésére, ha nem tudnak vele azonosulni, vagy nem illik a csatornájukhoz az adott termék, nem tudnak hozzá a saját stílusuknak megfelelő tartalmat gyártani. A celebeknél más a helyzet: ők sokkal inkább hajlandóak a nevüket adni egy-egy márkához, illetve elmondani róla azt, amit a megrendelő kér.”

Az **influencernek** az a lényege, hogy sokkal jobban befolyásolja a közönséget, mint egy reklámtábla az utcán, és hogy ezt a pozícióját megtartsa, ki kell választania azt a néhány márkát, akivel együtt dolgozik, mivel ha mindenre igent mond, elveszíti a hitelességét és maga is egy üres reklámfelületté válik. A legtöbb influencer csak úgy vállalja az együttműködést, ha olyan koncepcióval keressük meg, ami közel áll a saját személyiségéhez, és úgy lehet a legjobban bevonni őket, ha ismerjük őket; tudjuk, ki mit vállal be, mennyi szereplésre hajlandó, vagy épp mekkora szabad kezet szeretne.

Az interjúalany szerint az influencersok sem alkalmasak bármilyen termék népszerűsítésére: „ha például Dukai Regina arról kezdene beszélni, hogy milyen jó egy bizonyos vírusirtó, a rajongótábora valószínűleg szkeptikusan fogadná, ha viszont az Indexen jelenik meg egy szakértői cikk a legújabb vírusokról és arról, hogy ez a vírusirtó milyen hatékonyan tartja őket kordában, minden bizonnyal kedvezőbb lesz a fogadtatás. Egy Nike cipő esetében viszont fordított a helyzet: ha az Indexen jelenik meg, rek-

lámszagúnak érezzük; ha Dukai Regina beszél róla, mi pedig kedveljük Dukai Reginát, lehet, hogy a legközelebbi cipővásárláskor már Nike-t fogunk venni.

Mindig át kell gondolni, hogy az adott termék vagy szolgáltatás esetében a véleményvezér vagy a hagyományos sajtó a hitelesebb, illetve hogy a kampányunk célját elősegíti-e, ha influencereket is használunk. Imázsépítő, ismertségnövelő kampányoknál például hatékonyak lehetnek, de egy Auchan-nyereményjátékot már nem biztos, hogy véleményvezérekkel kell népszerűsíteni.”

Egyre több márka ismeri fel az influencerek erejét és próbál velük hirdetni, ezért hatékonyságuk szép lassan csökken; egyre alacsonyabb az elkötelezettség irántuk, kevesebb a like és a megosztás. Ez valószínűleg azért van, mert a rajongó egyre több promócióval találkozik az általa követett személyek tartalmaiban, és egy idő után szimpla reklámként fogja kezelni ezeket, nem keltik fel az érdeklődését pusztán azért, mert a kedvence beszél róluk – sőt, ha nagyon marketingszagú a tartalom, az egyenesen el is ijeszti a fogyasztót, és nemcsak a márka imázsát rombolja le, hanem a követők bizalmát is megrendíti az adott influencerben.

Tovább rontja a hatékonyságot, hogy nem olyan rég a közösségi médiára is kiterjesztették: ha valaki márkázott tartalmat tesz ki, amiért pénzt kapott, oda kell írnia, hogy szponzorált; így pedig elég nehezen hihető, ha valaki azt mondja, hogy egy bizonyos márka a kedvenc üdítője.

Mivel az eseménykommunikáció jövője a digitalizációhoz hangsúlyosan kapcsolódik, a következő alfejezet részletesebben mutatja be a digitális világ által biztosított lehetőségeket.

Digitális megoldások²³

A digitalizáció előnyei

A digitális terület egyre inkább kikerülhetetlenné válik. Az életünk számos szegmense már szinte teljesen áttolódott a digitális világba, a teendőink vezetésétől egészen a kapcsolattartásig. A rendezvényszervezés is egyre digitalizáltabb lesz, mivel az offline megoldásokhoz képest nyújtott előnyeit ez az iparág is jól ki tudja használni. Többek között lehetőségünk van **interaktívva tenni egy esemény kommunikációját**, sokkal könnyebb követnünk a regisztrációkat és a visszamondásokat (a résztvevők számára pedig könnyebb a visszajelzés és a módosítás), illetve tudjuk mérni és követni a tartalmainkat. Például láthatjuk azt, hogy egy digitális hírlevélben kiküldött meghívónk megérkezett-e, a címzett megnyitotta-e; ha több kattintási lehetősége volt, láthatjuk, mire kattintott, mi az, ami őt érdekelte. Ma már egy meghívó digitális formában történő kiküldése alapvető elvárás.

Nemcsak az elő-, hanem az utókommunikáció során is számos előnye van a digitális eszközöknek: a legalapvetőbb példa a fotók, videók megosztása és terjedése. Mindezeken túlmenően **környezettudatos elveket** is fel lehet hozni a digitalizálódás mellett, például egy konferencián a résztvevők az írásos anyagokat nem kinyomtatva kapják meg, hanem van egy felület, ahol ezek össze vannak gyűjtve, rendszerezve vannak és bármikor visszakereshetők.

„Az én kedvenc példám a digitális eszközök okos használatára” – mondja Komlós Judit – „egy néhány évvel ezelőtti, Google AdWords-öt használó meghívó. Befolyásos embereknek szerveztek konferenciát, amelynek

²³ Az alfejezet forrása Komlós Judittal, a HPS Kft. Digital divíziójának senior projekt managerével készült interjú (2017.07.04.). A hivatkozások az ettől eltérő, ezt kiegészítő, egyéb felhasznált forrásokra vonatkoznak.

az *insight*-ja az volt, hogy ezek az emberek egyrészt számos meghívást kapnak naponta, ezért egy hagyományos levél könnyen elsikkadhat, másrészt hogy ők szeretik az elismerést és fontos számukra a saját megítélésük. Maga a meghívó úgy működött, hogy minden meghívott nevére rálicitáltak a Google hirdetési rendszerében, és a levélben mindenki csak egy felhívást kapott, hogy keressen rá a saját nevére. Az organikus találatok fölött az első hirdetés volt a valódi személyes meghívó, ami ezáltal a meglepetés erejével tudott hatni.”

Ahol a digitalizáció talán a legtöbbet tud segíteni a rendezvényszervezésben, az a **regisztráció**. Nagyon fontos a szervezők számára, hogy tudják követni, például ki az, aki megérkezett a rendezvényre, hozott-e magával partnert, átvette-e már az ajándécsomagját, vagy éppen tovább kell-e vezetni őt a VIP részlegbe. Erre a HPS kidolgozott egy rendszert, ami iPad-en fut. A hostessek nagyon gyorsan, a név első két-három betűjére rákeresve be tudják azonosítani a résztvevőket és jelölni tudják ezeket az információkat. Ezáltal pontos és naprakész adatokat tudnak tárolni a vendégekről, látják azt, hogy hányan vannak bent, ki mikor érkezett, illetve utólag is pontosan tudják, hogy melyek voltak a legnépszerűbb programok, kik jöttek el. „Ez azért is fontos” – hangsúlyozza Komlós Judit – „mert az ügyfelek sokszor kérnek olyan adatokat is tőlünk, hogy a jelentkezők hány százaléka jelent meg a rendezvényen. Ez a megoldás amellet, hogy gyors, elegáns is: ha mondjuk, van 500 vendégünk, ráadásul egy exkluzív rendezvényen, illúzióromboló lehet hosszú percekelt eltölteni a regisztrációval, ahol a hostess egy papírköteget lapozgatva, háromszor visszakérdezve próbál beazonosítani.”

Ma népszerűek, ezért gyakoriak azok a rendezvények, amelyeknek elsődleges célja a kapcsolatépítés (*networking*). Ilyen például a TED konferencia is, ahol egy offline megoldást alkalmaznak ennek motiválására: mindenki kap egy nyakbaakasztót a nevével, és arra három

dolgot fel tud írni, amiről szívesen beszélget. Sokaknak ugyanis nehézséget jelent beszélgetést kezdeményezni, ez az egyszerű ötlet viszont **megkönnyítheti az ismerkedést.**

Ennek továbbfejlesztett változata a Social Network nevű digitális platform, amelyet a HPS fejlesztett ki az általa szervezett rendezvények számára. Jellemző ugyanis, hogy egy kapcsolatépítő esemény előtt a mindenki rákeres a többi résztvevőre Facebookon, vagy LinkedInen, hogy előre felkészüljenek a találkozásra. Ugyanakkor sokszor le van tiltva a profil, vagy a különböző képek, videók nem relevánsak. „A mi platformunk is úgy működik” – magyarázza Komlós Judit – „mint a közösségi média, csak itt kifejezetten olyan adatokat lehet megosztani, amik a rendezvény szempontjából fontosak, és könnyebb is megtalálni egymást, mivel csak azok az emberek érhetők el rajta, akik részt vesznek az adott konferencián. Emellett magán a rendezvényen is van egy kifutása: csináltunk egy animációt, amin a kapcsolatok születése, a kapcsolati háló kialakulása látszik. A résztvevők be tudják jelölni, kikkel ismerkedtek össze az esemény során, mi pedig ezt megjelenítjük vizuálisan is, a helyszínen kirakunk egy interaktív képernyőt, amelyen nyomon követhető, ahogy az idő előrehaladtával a különálló pontok összekötődnek és hálózattá alakulnak. Mindezt egyébként a platformon is nyomon lehet követni, mindenki meg tudja nézni az idővonalat, hogy mikor kivel kötött ismeretséget, illetve látja a saját helyét is a hálózatban. Ismerjük az érzést, ahogy Facebookon vagy Instagramon figyeljük, hány barátunk van, hogyan alakulnak a kapcsolataink – itt is hasonló történik, ez pedig megkönnyíti és szórakoztatóvá teszi a networkinget.”

Szintén a digitalizáció teszi lehetővé a **valós idejű interakciót az esemény során**. Csíky András a következőket hozza fel erre: „egy konferencián különböző **alkalmazások** segítségével a saját azonosítójával mindenki tud kérdezni, kommentelni, lehet szavazni, a szavazás eredménye pedig rögtön megjelenhet egy grafikonon. A hazai piacon például a *Duelbox*

az egyik mértékadó, egy olyan webalkalmazás, amellyel az imént felsoroltakon kívül különböző csapatépítő játékokkal, aktivitásokkal lehet fenntartani a közönség figyelmét (ami egy hosszú konferencián azért el-elkalandozik), nemzetközi szintéren pedig például a *Slido*, amely interaktív kérdezz-felelek rendszert és élő szavazást kínál, emellett valós időben meg lehet osztani benne a prezentációkat.

A *Crowd Mics* nevű alkalmazás az ember saját telefonjából egy speciális wifi hálózat segítségével mikrofont csinál. Szintén mikrofon a *Catchbox*, csak ez nem applikáció, hanem egy nagy, dobálható szivacscockába épített mikrofon. Ez már egy három-négy éves találmány, de nagyon pozitív volt anno a fogadtatása; csakúgy, mint az eddig felsoroltak, kiközlent a konferenciák megszokott menetéből, játékossá, élményszerűvé teszi az eseményt.

Egy nagy kongresszuson találkoztunk a következővel: a belépésnél ki volt írva rengeteg szó, mindenki kiválasztotta a számára legszimpatikusabbat, majd egy online művész csinált egy digitális festményt az alapján, hogy a résztvevők milyen szavakat választottak és milyen arányban. Olyat is láttunk már, hogy egy konferencián lépcszámlálót használtak, gyűjteni lehetett a lépéseket és a végén jutalmat nyerni.

Egyre gyakoribbak a streamelt konferenciák, aminek köszönhetően sokkal többen tudják követni az előadásokat, mint ahányan beférnek a helyszínre. Csapatépítésre pedig ott van a *Mooveteam*, ez tulajdonképpen egy valós helyszíneken zajló virtuális kincskereső játék: előzetesen össze lehet állítani a pályát, geolokáció alapján leszúrni a pontokat, megadni az ott teljesítendő feladatokat, amiket a résztvevőknek meg kell oldaniuk, amikor odaérnek és így léphetnek tovább; ennek nemrég született egy magyar megfelelője is, a *FunTactIQ*.²⁴

24 Csíky (2017)

A digitális világ **az Y, és főleg a Z generáció számára** már nemcsak természetes, hanem **elvárás** is egyben: e generációk képviselői a számukra hasznosnak vélt információkat online keresik, a telefonjukon mutatják be a jegyet, amit megvettek az interneten, így nekik nem okoz nagy meglepetést, ha a helyszínen is találkoznak digitális eszközökkel. Emellett is, egyre kisebb az a csoport, aki megdöbben, ha például egy *tableten* történik a regisztráció; egyre megszokottabb a közönség körében is, hogy digitalizálódnak a rendezvények. Ha jól csináljuk, ha nem csupán szórakoztatás, lenyűgözés céljából használjuk ezeket az eszközöket, a résztvevők számára csak az tűnik fel, hogy az esemény lebonyolításában minden szervezeten megy.

Ami manapság trendi és – igaz, hogy elég drága, de – nagyon fel tudja dobni a rendezvényeket, az a **kiterjesztett valóság**. Ez egy nagyon izgalmas és gyorsan fejlődő, itthon is egyre népszerűbb technológia, amit széles körben ki lehet használni. Egy konferencián például olyan mennyiségű információt kap az ember, hogy egy idő után óhatatlanul is elkalandozik, nehezebben tud bevonódni egy-egy előadásba – illetve sok olyan előadó van, aki amúgy is nehezebben ragadja magával a közönséget. A kiterjesztett valóság lehetőséget ad arra, hogy szinte belehelyezzük a nézőt az előadásba, a prezentáció terébe: 360 fokban megjelenik körülötte az, amiről az előadó beszél, legyen szó adatokról, infógrafikákról, vagy videókról.

A digitalizáció egyik legnagyobb előnye, hogy **rengeteg adatot nyerhetünk általa**, viszont ha nem akarunk elveszni az adattengerben, fontos, hogy előre meghatározzuk a célokat, a méréseket pedig ezekhez igazítsuk. Gyakorlatilag bármit mérhetünk, ami digitalizált, a látogatók létszámától az alkalmazásunk letöltési arányán át a hashtagünkkel ellátott fotók mennyiségéig. Az adatok begyűjtése az adatalapú marketing szempontjából is hasznos. Ez egy viszonylag újszerű dolog, és az a lényege, hogy a begyűjtött információkat, statisztikákat felhasználva minél jobban

perszonalizáljuk a hirdetéseinket, tartalmainkat. A rendezvények kapcsán még nem nagyon használják, de előbb-utóbb fontos szerepe lesz, főleg ott, ahol nem egy egyszeri eseményről, hanem évről évre ismétlődő vagy egy hosszú távú marketingstratégiába illeszkedő rendezvényről van szó.

A digitális eszközök lehetséges hátrányai

Amennyire frusztráló tud lenni a digitalizáció hiánya, annyira **lehet zavaró vagy nehézkes egy másfajta közönség számára**. Akik otthozosan mozognak a digitális világban, vagy kifejezetten ilyen területen dolgoznak, nagyon nem szeretik, ha nyomtatott papírokat kell maguknál tartogatni egész nap; nekik az kell, hogy mindent elérjenek a telefonjukon. Például egy nagyobb területen, több helyszínen zajló rendezvény esetén igénylik az interaktív térképet, egy konferencián pedig kényelmesebben tudják a mobiljukon követni a programot (egyébként ez utóbbinál hasznos is a digitalizáció, mert ha változás van a menetrendben, azonnal tudjuk jelezni).

Ha viszont „konzervatívabb” a célközönség, őket kimondottan zavarni fogja, ha például touch screenen kell regisztrálni, vagy be kell olvasni egy QR-kódot, hogy elérjék az összes információt, miközben nincs is okostelefonjuk. Fontos tehát, hogy ismerjük a célközönségünk digitális szokásait és annak megfelelően használjuk ezeket az eszközöket.

A digitalizáció nagy kockázata, hogy **apró dolgok az egész rendezvényt tönkre tudják tenni**. „Egy ilyenbe mi is belefutottunk:” – emlékezik vissza Komlós Judit – „megcsináltuk az összes rendszert, és a helyszínen derült ki, hogy nem jó a lefedettség, úgyhogy még az utolsó pillanatokban is azon dolgoztunk, hogy legyen megfelelő internet-elérés. Szintén apróság, de sok múlhat rajta: a Google Store-ba viszonylag gyorsan, akadályok nélkül fel lehet tölteni az applikációkat, viszont az App Store-ba

már nem; itt hosszabb az átfutási idő, szigorúbbak a szabályok, és igen kellemetlen, ha a rendezvény kezdetekor még nem elérhető az alkalmasítás, főleg akkor, ha a résztvevők 80 százaléka iPhone-nal rendelkezik.”

A digitalizációnak akkor van előnye, amikor egyszerűsít valamin, kiküszöböli az offline megoldás nehézségeit. Viszont nem érdemes gondolkodás nélkül használni, ráerőltetni mindenre, mert **sok olyan részterület van, ahol a hagyományos megoldás működőképesebb.**

Manapság nagyon trendi például a *chatbotok* használata. Ezek olyan chat szolgáltatások, ahol kulcsszóelemzéssel egy robot ad választ a kérdéseinkre. „Nemrég egy rendezvény előtt próbálták használni ezt a szolgáltatást,” – mondja Komlós Judit – „de valószínűleg nem fordítottak elég energiát a fejlesztésre, vagy nem gondolták át, milyen típusú és hányféle kérdés merülhet fel ilyenkor, ezért a robot érdemi információval nem is tudott szolgálni. Valószínűleg jobban jártak volna, ha alkalmaznak egy ügyfélszolgálatost, aki előtt ott van minden információ és egy meghatározott időintervallumban telefonon, vagy akár chaten is elérhető.”

A digitális eszközök **fejlesztése viszonylag drága**, de ezt valamilyen nyíre ki lehet küszöbölni, ha az adott megoldás általánosabb, többször is használható, így a befektetett pénz több rendezvényen tud megtérülni. Például egy évről-évre megrendezett fesztivál applikációját egyszer kell létrehozni, utána már csak frissíteni, aktualizálni szükséges. A CMS (Content Management System) lehetővé teszi, hogy olyan hátterrendszereket fejlesszünk, amiket az adott rendezvényre aktualizálva később is tudunk használni.

A digitális csatornák között kiemelkedő szerepet tölt be a közösségi média. A harmadik alfejezet azt mutatja be, hogyan lehet a közösségi oldalak előnyeit kihasználni egy rendezvény kommunikációja során.

Élményszervezés és közösségi média²⁵

A közösségi média (social media) minden kommunikációban nagyon fontos szerepet tölt be, hiszen mindenkinek jelen van az életében; ma ez az a kommunikációs csatorna, ahol gyakorlatilag mindenkit el lehet érni.

Az eseménykommunikációban használt közösségi média platformok

Nincsen túl sok eszköz a közösségi médián belül, viszont mindegyiket nagyon jól ki lehet aknázni erre a feladatra. A legfontosabb és leggyakrabban használt eszköz a **Facebook Event**, amely mind belső, mind külső rendezvény tekintetében remekül alkalmazható. A belső eseménynek van egyfajta intimitása, amit nagyon jól vissza tud adni: tudjuk kontrollálni, kiket hívunk meg, emellett a kommunikáció is bensőségebbé tehető, mivel jobban megismerjük a résztvevőket; meg lehet osztani részleteket, lehet kérdésekre válaszolni, beszélgetést kezdeményezni. Egy külső rendezvény esetében pedig azért hasznos, mert nagyon sok emberhez tudjuk eljuttatni az esemény hírét, emellett könnyedén lehet targetálni.

A Facebook Event egy nagyon jól strukturált meghívó, amely sokkal kevésbé tolakodó, mint egy direkt (reklám) üzenet. Folyamatosan tudjuk követni rajta, ki az, aki jön, ki az, aki nem, ki az, aki csak érdeklődik; emellett ki tudjuk alakítani a meghívottak listáját, ami regisztrációs listaként is használható. Egyszerűen meg lehet határozni a helyszínt – amelyet a térkép segítségével a résztvevők is könnyen be tudnak azonosítani –, az időpontot, és folyamatosan oszthatunk meg itt információkat, frissítéseket (*update*-eket). A Facebook Event segítségével exkluzivitást is adhatunk az eseménynek: vannak olyan rendezvények,

²⁵ Az alfejezet forrása Szabó Veronikával, a HPS Kft. digitális marketingért felelős divíziójának Account Directorával készült interjú (2017.07.04.). A hivatkozások az ettől eltérő, ezt kiegészítő, egyéb felhasznált forrásokra vonatkoznak.

amelyeken csak az első néhány jelentkező tud részt venni, vagy éppen meghívottnon keresztül lehet csak oda bejutni; emellett vannak teljesen titkos események is.

A legtöbb felhasználónak úgy van beállítva a fiókja, hogy az eseményekről is érkezzon értesítés. A fent említett információkat így azonnal látni is fogja mindenki, ezért a Facebook Eventnek mind az elő-, mind az esemény alatti, mind pedig az utókommunikáció során fontos szerepe van.

Ha indokolt, a Facebook Eventet lehet hirdetésként is használni, illetve médiaeszközökkel, külön Facebook posztokkal megtámogatni. Például egy vidéki rendezvény esetében, ahol nem akarjuk, hogy a távol élőkhöz feleslegesen eljusson a híre, a helyieket viszont nagyon szeretnénk megtalálni, tudunk úgy targetálni, hogy csak a releváns közönség értesüljön róla.

A legtöbb Event a hirdetés mellett egyébként organikusan is terjed. Ezt a Facebook algoritmus is elősegíti: ha valaki csatlakozik egy eseményhez, az általában megjelenik a barátai hírfolyamában, így ő is tud új érdeklődőket bevonítani, főleg, ha az adott rendezvény különleges. Érdeemes figyelni, milyen típusú események terjednek a Facebookon, mik az aktuális trendek, és rá lehet állni azokra, amelyek megfelelnek a márka stílusának, üzenetének.

Média szempontból a Facebook Event egy drágább hirdetési formátum: több száz forintba kerülhet egy részvételnek (*goingnak*) az elérése; sokkal többbe, mint egy egyszerű, kattintás alapú hirdetés. De ez természetes, hiszen sokkal nagyobb bevonódást is kérünk a felhasználótól, ráadásul a csatlakozás megjelenik a hírfolyamban is, így az ember nyilvánosan összekapcsolja magát az adott márkával.

A felhasználók szempontjából nagy szabadságot ad egy Facebook Event-hez való csatlakozás, hiszen eldönthetik, hogy elmennek az eseményre, vagy csak érdeklődnek iránta; a frissítések alapján bármikor módosíthatják a jelentkezésüket, nincs nagyon szigorú és agresszív bevonzás vagy visszajelzési határidő. A szervezők számára pedig fontos, hogy megfelelően bánjanak a közönséggel és meg tudják tartani őket, hogy később célzott *remarketing*²⁶ üzenetekkel is elérhessék őket. Éppen ezért arra szoktuk biztatni a márkákat, hogy ne csak addig törődjenek a rendezvénnyel, amíg az lezajlik, hanem utógondozzák azt és használják az abból szerzett információkat és tudást.

„Ami még fontos a Facebook Eventtel kapcsolatban” – emeli ki Szabó Veronika – „hogy ne felejtsük el az eseményhez készült kreatívot adaptálni. Itt más az elrendezés, mások a méretek és más a felhasználói attitűd, viszont a képeknek ugyanolyan megkapónak, áttekinthetőnek és felismerhetőnek kell lenniük, mint az egyéb online vagy offline felületeinken.”

Az eseménykommunikáció során a másik jól alkalmazható közösségi médiaeszköz az **Instagram**, azon belül is a **hashtagek használata**, ami-
ben még nagy potenciál rejlik. Ez inkább egy játék, egy kiegészítő eszköz a rendezvény alatti kommunikáció során. „A rendezvényeken a résztvevők nagy része gyakran posztol” – mondja Szabó Veronika – „szívesen megosztja, hol van éppen, ezért sokszor külön buzdítjuk őket, hogy készítsenek képeket, osszanak meg élményeket és lássák el őket egy specifikus *event hashtag*-gel. Ezáltal megszerezni tudjuk ezeket a tartalmakat, emellett nagyon kedves megoldás, ha magán az eseményen is meg tudjuk őket jeleníteni valamilyen kivetítőn; sokat hozzáad a hangulathoz, ha az emberek viszontlátják a saját posztjaikat. Később is jól fel lehet

26 „A remarketing lehetővé teszi, hogy hirdetéseket jelenítsen meg olyan embereknek, akik már meglátogatták a webhelyét, vagy használták a mobilalkalmazását. Ha például egy felhasználó vásárlás nélkül távozik a webhelyről, akkor a remarketinggel újra kapcsolatba léphet vele, és releváns hirdetéseket jeleníthet meg a számára a különböző eszközökön.” Adwords Súgó, <https://support.google.com/adwords/answer/2453998?hl=hu>, (2017. október 11.)

használni az ilyenkor kialakult „gyűjteményeket”, például ha az utókomunikáció során szeretnénk megmutatni, hogyan látták a résztvevők az eseményt. A hashtagek pedig építik a márka- és az eseményasszociációt, illetve segítik a keresetőséget.”

A **YouTube**-ot az eseménykommunikáció során jellemzően konferenciák, több napos workshopok esetében lehet remekül alkalmazni: az előadásokat rögtön fel tudjuk tenni a platformra, *playlist*eket tudunk belőlük létrehozni, amiket meg tudunk osztani a résztvevőkkel.

Közösségi médiahasználat a kommunikációs folyamatban

Az **előkommunikáció** során főként az ismertség-építés és a meghívottak körének bővítése során lehet a leginkább kihasználni a közösségi média platformokat. Először a márka rajongóinak körében érdemes elkezdni népszerűsíteni az eseményt, mivel a márkával való pozitív kapcsolatuk miatt ők eleve nyitottabbak és szívesen mutatják meg az ismerőseiknek, hogy csatlakoznak.

Ennek köszönhetően a legtöbb ember nem hirdetésen, hanem a barátain keresztül fog találkozni az eseménnyel, és így nagyobb az esélye, hogy felkelti az érdeklődését. Egy tömegeket vonzó rendezvénynél viszont fontos, hogy széles körben tudomást szerezzenek róla, főleg akkor, ha roadshow jellegű.

Általában az esemény előtt legalább két héttel hozzuk létre a Facebook Eventet, és folyamatosan építjük, hogy minél több emberhez eljusson: megtámogatjuk médiaeszközökkel, figyeljük a jelentkezőket és a kialakult beszélgetéseket, újabb és újabb információkat osztunk meg (például a fellépők névsorát fokozatosan fedjük fel). A lényeg, hogy fenntartsuk az érdeklődést és kontrolláljuk a kommunikációt.

Mindezt érdemes folytatni az **esemény alatt is**: a Facebook „*Notifications*” rendszerét kihasználva szinte „élőben” lehet tájékoztatni a jelentkezteteket arról, mi történik éppen a helyszínen.

Jó eszköz a közönség bevonására a játék: akik csinálnak valamit, például meghívnak másokat, vagy megírják, melyik fellépőt várják a legjobban, valamilyen kedvezményben részesülnek. A Facebook Eventet össze lehet kötni valamilyen motivációs rendszerrel is, például aki ezen keresztül jelentkezik, az kap a helyszínen egy apró ajándékot vagy személyre szóló kedves üzenetet.

Ez azért is jó, mert tudjuk követni, pontosan hányan jelentek meg ténylegesen a csatlakozók közül. A jelentkeztettek száma ugyanis soha nem pontos adat, de bizonyos esetekben a segítségünkre lehet: például ha azt látjuk, hogy az általunk elvártnál lényegesen nagyobb az érdeklődés, időben bővíteni tudjuk az infrastruktúrát, ha viszont alig jelentkezik valaki napokkal az esemény indítása után, el kell gondolkodnunk, megfelelő-e a kommunikációs stratégiánk, illetve, hogy érdemes-e egyáltalán megtartani a rendezvényt.

Az is fontos, hogy **legyünk elérhetőek**, így a rendezvény előtt és alatt felmerülő kérdésekre, problémákra, amiket a felhasználók beírnak, azonnal tudunk reagálni. Ha a résztvevők azt látják, hogy valódi kommunikáció zajlik köztük és a szervezők között, sokkal megközelíthetőbbnek, barátságosabbnak fogják érezni a rendezvényt, így szívesebben is mennek el rá. A hosszabb nyilvános rendezvények, roadshow-k esetében a felhasználók aktívabban kérdeznek, a legtöbb információt a Facebookról próbálják begyűjteni. Emellett nemcsak a szervezőkkel, hanem egymással is tudnak beszélgetni, a felület nagyon jól összekapcsolja őket, a közös érdeklődés miatt pedig akár barátságok, közösségek is kialakulhatnak olyan emberek között, akik a való életben soha nem találkoznának.

„Az **utókommunikáció** során a rendezvényről készült anyagokat, *aftermovie*-kat, „best of” fotókat szoktunk feltenni a közösségi média-oldalakra” – mondja végül Szabó Veronika. „Ezeket nagyon szeretik a felhasználók, mivel amellet, hogy felidézük az élményt, meg tudják keresni rajtuk magukat; sokszor meg is osztják őket, ezáltal továbbviszik az esemény hírét az ismerőseik között.”

A rendezvény mint belső kommunikációs eszköz

A belső kommunikáció lényege

A mai munkaerőpiacon a munkavállalók számára sokkal fontosabb, hogy a béren és a cafeterián túl milyen „extrákat” tud adni egy cég; számos olyan faktor van, amitől a dolgozó úgy érzi, törődnek vele, és minden nap szívesen jön be a munkahelyére. Kapitalista szempontból közelítve a kérdést nagyon szoros az összefüggés a munkavállalói elkötelezettség és a cég teljesítménye között; minél nagyobb a dolgozók elkötelezettsége, annál nagyobb a cég profitja.

Háromféle munkavállaló létezik: az elkötelezettek pozitívan hatnak a termelékenységre, a nem elkötelezettek egy része kifejezetten árt a cégnek és rombol, és van egy viszonylag széles sáv, akik passzívak, semlegesek, és hosszú távon ez sem jó. Éppen ezért a **belső kommunikáció fő célja a munkahelyi elkötelezettség növelése.**

A belső kommunikációt alapvetően **három területre** lehet osztani. Az egyik, hogy a **munkavállaló ismerje a munkahelyét, szakterületéhez kapcsolódó szakmai aktualitásait.** Ferenczy Petra megfogalmazásában ez azt jelenti, hogy a munkavállaló tisztában legyen azzal, mivel foglalkozik a cég, ahol dolgozik, vagy merre tart az adott iparág – „például egy könyvelő is tudja, hogy mi a kőolaj-finomítás, és mi történik Pakisztánban vagy Norvégiában”. A második terület a közösségépítő funkció, aminek az a célja, hogy ha a munkavállaló bejön dolgozni, akkor egy olyan közeg vegye körül, ami pozitívan hat rá. Ha a kollégák ismerik egymást, ha kialakult valamiféle **munkahelyi csapatszellem**, sokkal oldottabb, közvetlenebb hangulatban telik a munkaidő. A belső kommunikáció harmadik része már egy picit túlmutat a vállalati kereteken, ugyanis azzal is

törődik, hogy **a munkavállaló jól érezze magát, különböző programokon vegyen részt, szórakozzon**, és adott eseményekre akár elhozhassa **a családját** is. A belső kommunikáció feladata, hogy kötődést alakítson ki a cég és a dolgozó között: akkor csináljuk jól, ha a munkavállaló büszke arra, hogy itt dolgozik.

Amikor belső kommunikációs eszközökre gondolunk, mindenkinek általában a klasszikus eszközök: a hírlevelek, a faliújság, az intranet, vagy a dolgozói szakmai fórumok az eszébe. „Akármilyen meglepő” – mondja Ferenczy Petra – „tulajdonképpen **bármilyen marketinges és PR-es eszköz fel lehet használni a belső kommunikációban**. Egy finomítóban például, ahol arra kell felhívni a figyelmet, hogy mi az a 10 szabály, amit be kell tartaniuk a munkásoknak, lehet, hogy az óriásplakát a legmegfelelőbb eszköz. Több HR-es komplex belső kampányt csinálunk minden évben, és ilyenkor minél több csatornát kihasználunk a videóktól a plakátokon át a zárolt képernyőkig.

Vannak nyomtatott újságjaink, amire mondhatnánk, hogy manapság ezmár elég ósdi dolog, de nálunk fontos szerepük van, hiszen a munkavállalók jelentős része nem számítógép előtt ül, és így tudjuk a legkönnyebben eljuttatni hozzájuk a híreket. Van egy csoportszintű témákkal foglalkozó angol nyelvű kiadvány, amely a MOL-csoport összes országában megjelenik, és vannak helyi újságok is (amelyekben szintén szerepelnek csoportszintű üzenetek, hiszen lényeges, hogy ezekről helyi szinten is mindenki tudomást szerezzen). Próbálunk különböző témákat megragadni és ezek mentén megvizsgálni, mi történik a vállalatban – nemrég például volt egy nagyobb összeállításunk arról, mit jelent a kor a MOL-nál, ugyanis nagyon sok területen együtt dolgoznak a mostanában csatlakozott fiatalok és a nyugdíj előtt állók, a köztes generáció szinte teljesen hiányzik, és ez a két, korban távol álló csoport sokszor nehezen érti meg egymást.

Az intranet az újságokhoz hasonlóan épül fel: itt is van egy központi angol nyelvű felület, és egy csomó országban van külön helyi nyelvű intranet. Ennek egy része állandó tartalom: fent vannak a szabályzataink, a különböző munkaterületek leírása és rengeteg letölthető dokumentum. A másik része pedig úgy működik, mint egy hírfolyam, ahová a céggel kapcsolatos legfontosabb információk kerülnek ki, egy belső szerkesztőség gyártja a tartalmakat, és az a célunk, hogy mindent nagyon egyszerűen és közérthetően fogalmazzunk meg, mert lehet, hogy a vegyészek megértenek egy petrokkémiai beruházásokról szóló anyagot, a HR-esek viszont valószínűleg nem. Emellett bemutatjuk a különböző szakmákat, szakterületeket, és nagyon sokat beszélünk a munkavállalókról, például az is felkerül az intranetre, hogy az egyik dolgozónk a masters vb-n úszik.”²⁷

Mire jó egy belső kommunikációs rendezvény?

Mindenekelőtt tisztázzuk, mit nevezünk **belső kommunikációs rendezvénynek**. Duca Andrea szerint belső kommunikációs rendezvény kategóriába sorolható minden olyan esemény, amelyen dolgozók vesznek részt, a vállalat finanszírozza, és ahol a munkáltató márkaként van jelen. A belső kommunikációs esemény egy találkozási platform a cég dolgozói számára, ahol a cég vezetői be tudják mutatni a vállalat céljait, stratégiáját, illetve lehetősége van a dolgozóknak egymást, sőt akár egymás családját is formálisan vagy informálisan megismerni. A belső kommunikációs rendezvény a vállalati kultúra terjesztéséről szól.

Mikor használjuk a rendezvényt, mint belső kommunikációs eszközt? „Akkor” – magyarázza vállalati oldalról Ferenczy Petra – „amikor a rendezvény az üzenetünk átadására alkalmas, vagy például az a fontos, hogy

27 Vö.: „Elkezdtek kívágni a dzsungelt”. A MOL újragondolt belső kommunikációjának első négy éve. Megjelent: Kreatív, XXVI. évfolyam 4. szám, 50-51. o.

a vezetőt közelebb vigyük a munkavállalóhoz. Nagyon sok olyan üzenet van, amiről nem elég, ha csak beszélünk. **Ha valamit egy rendezvényen mutatunk be, érzéseket vált ki, és sokkal jobban megmarad, más szinten ivódik be az emberek tudatába.**”

Ezt erősíti meg Duca Andrea is. Ő úgy látja, hogy a klasszikus belső kommunikációs eszközök csupán információátadásra alkalmasak, a **márkaérték kommunikálására** azonban nem. Véleménye szerint a személyes márkaélmény-megélésnél kevés dolog hatékonyabb, mint maguk az események. „Manapság divatos kulcsszó az **EVP (employer value proposition)**, ami a vállalat munkáltatói márkaígéreteinek azonosítását, kommunikációját jelenti. **A cégek** nemcsak kifelé alakítanak ki magukról egy képet, hanem **munkahelyként is pozicionálni akarják magukat**. Azt, hogy ez mennyire jön le, vagy mennyire sikerül megvalósítani az ígéreteket, belső elégedettségi felmérésekkel lehet kideríteni. Itt fontos szerepet játszanak a rendezvények – nem véletlenül a nagy események, jó közös élmények után szoktak kérdőíveket kitölteni a dolgozókkal.”

A belső kommunikációs rendezvények alkalmasak a stratégiai célok kommunikációjára, kapcsolatteremtésre egyes szervezeti egységek között, illetve a cég munkáltatói márkaként való megjelenésére a dolgozók előtt. Emellett **erősítik az érzelmi kötődést azáltal, hogy személyes márkatapasztalatra adnak lehetőséget**. Az éves terveket egy hírlevélben is ki lehet küldeni, de átütőbb és hitelesebb, ha a vezérigazgató mondja el a saját értelmezésében. A belső rendezvény **növelni tudja a vállalati lojalitást**, mivel lehetőséget ad rá, hogy a dolgozók élményszerűen ismerjék meg a vállalat céljait, működését, értékeit, de ez csak akkor tud megvalósulni, ha a cég a konzekvensen használja a rendezvényeket.

Az olyan nagyobb rendezvényeken, amikor kifejezetten üzenetátadás a cél, akkor az eseménynek mindig van egy **konceptiója**, egy központi gondolata, ami köré szerveződik minden – a prezentációk témája, a ren-

dezevény vizuális megjelenése, az ajándék, az inzert a vezető beszéde előtt, vagy épp az intro videó. „Idén az átalakulás volt az egyik ilyen eseményünk témája” – mondja Ferenczy Petra. „Tavaly hirdettünk új stratégiát: a vállalat megváltozik, új kihívásokat állít maga elé, átalakítjuk a gondolkodásunkat, viselkedésünket, átalakul a vállalati kultúra. Az eseményen minden azt mutatta be, képesek vagyunk arra, hogy ezt a stratégiát megvalósítsuk. A nap végén minden résztvevő kapott ajándékba egy virágot, amihez a gondozási tájékoztató a MOL vállalati értékeinek megfelelően íródott. Ahogy a magból virág lesz, az is átalakulás – az ajándék tartalmilag és kreatív szempontból is az üzenet köré épült.” Duca Andrea a következő példákat hozza ugyanerre: „Ha a cég jeleskedik a sport-szponzorációban, a családi nap is sportnap legyen, ahol a dolgozók találkozhatnak a támogatott sportolókkal. Ha ételalapanyagokat forgalmaz, főzőműsort támogat, akkor ez szivárogon be a vállalatba. Így a dolgozók észrevétlenül is közel kerülnek a márkatörténethez, megértik a cég filozófiáját, és akár maga a vállalat is új nézőpontban tűnhet fel előttük: például ez az a cég, ahol törődnek velük. Akkor jó a belső kommunikáció, ha az „együtt építjük a vállalatot” élményt kapja a dolgozó.”

Emellett egy rendezvény arra is alkalmas, hogy **erősítse a csapatszellemet, növelje a szervezeten belüli kohéziót**. Egy munkanap során nem minden pozícióban van lehetőség arra, hogy a munkatársak megismerjék egymást emberileg, vagy beszélgessenek a családi életükről. Ha közelebb hozzuk őket egymáshoz, a munkán túl egyéb közös pontokat is találhatnak. „Mindemellett a rendezvényekkel **azonnali eredményeket lehet elérni kapcsolatépítésben (networking), az energiaszint és az elköteleződés növelésében**” – mondja Duca Andrea. „A **munkaerőpiacon** pedig eközben híre megy, hogy egy vállalat hogyan kényezteti a dolgozóit, hogy foglalkozik-e a fejlesztésükkel, továbbképzésükkel, vagy épp annak, hogy milyen az irodai infrastruktúra – például lehet hallani, ha egy cég elvitte raftingolni a dolgozóit, vagy tábort szervezett a gyerekeiknek a nyári szünetben.”

Egyes HR szakértők szerint a külső **employer branding** kommunikációnak az alapja a jól működő belső: ha a dolgozók jól érzik magukat, pozitívan fognak nyilatkozni, amikor megkérdezzük tőlük, érdemes-e idejönni dolgozni, emellett megosztják, ha valami különleges rendezvényen vettek részt, így **szóbeszéd**ben, illetve a **közösségi médiában** is terjed a cég jó híre.

A cég a belső kommunikációs dolgokról csak belül kommunikál: belső hírlevélbe, újságba, intranetre felteszi, de nem jellemző, hogy kifelé is megmutatja, hogy bánt a dolgozókkal. Például nem rakja tele a Facebook-oldalát vagy a honlapját a céges partikon készült fotókkal. Sokkal jobb, ha **a dolgozók maguk mesélnek** a rendezvényekről **az ismerőseiknek** vagy raknak fel egy-két képet a saját profiljukra, mert az az igazi, őszinte hírverés.

Egyre gyakoribbak azok a munkavállalói események, ahová a családtagok is hivatalosak, hiszen ők is véleményvezérek a munkavállaló életében, emellett segíti a kapcsolat szorosabbra fonódását, **erősíti az összetartozást, ha a hozzátartozók között is kapcsolatok alakulnak ki, vagy esetleg kiderül, hogy más helyről már ismerik egymást.**

A belső kommunikációs események típusai

A belső eseményeket a vállalatok célok, célcsoportok szempontjából különítik el. „Nagyon sok dolgozói rendezvényt szervezünk” – mondja Ferenczy Petra – „és ezeket igyekszünk a **célcsoportok szerint** meghatározni. Mi a **vezetők**re belső kommunikációs eszközként tekintünk, ezért külön foglalkozunk azzal, hogy „képben legyenek”, így hitelesen, érthetően továbbítani tudják a környezetüknek a megfelelő üzeneteket, illetve ha egy munkavállaló (vagy épp egy külsős partner egy tárgyaláson) meg-

kérdezi tőlük, mi újság a cégnél, tudjanak válaszolni. Két-három hetente küldünk nekik vezetői tájékoztatókat, ezen felül évente kétszer van egy úgynevezett *M200* rendezvény, amelyen a 200 legfontosabb vezető vesz részt, és ennek keretében kapják meg a következő félévre szóló információkat, feladatokat, illetve mindig tartunk nekik inspirációs előadásokat is. Évente egyszer pedig van egy olyan rendezvény, ahol a MOL-csoport összes nagyobb vezetője részt vesz; ők ilyenkor a legfontosabb stratégiai irányokról kapnak egy képet.

A **munkavállalókat** célzó rendezvények rendkívül sokfélék. Tartunk hagyományosabb típusú eseményeket, például főzőnapot vagy pikniket. A legnagyobb rendezvényünk a karácsonyi koncert, ahol több, mint tízezren vesznek részt és minden évben kifejezetten erre az alkalomra készül a produkció, tehát nem egy koncertet veszünk meg, hanem összeállítunk egy különleges programot: tavaly a Halott Pénz és a Wellhello lépett fel együtt, de volt már Majka és Pásztor Anna szimfonikus zenekari kísérettel is. Minden évben egyszer van és nagyon közkedvelt rendezvény a *Work off Fest*, ahol az a cél, hogy a vezetők egy kicsit közelebb kerüljenek a munkavállalókhoz.

A tavalyi foci-eb alatt a töltőállomásokon szurkolói eszközöket lehetett vásárolni – ehhez igazodva készítettünk egy belső kommunikációs kampányt is: behoztuk ide a szurkolói eszközöket, és a dolgozók fotózkodhattak velük, megmutathatták, ki hogy szurkol. Emellett volt egy belső tippjátékunk, amiben az összes MOL-csoportos ország részt vett. Ez marketing-szempontról nem kifejezetten komplex megoldás, de az ilyen apró, egyszerű ötletekre is nagyon nyitottak a munkavállalók, szívesen vesznek részt mindenben. És vannak olyan rendezvényeink is, amelyek nem csak a dolgozóknak, hanem a családjuknak is szólnak, ezeknél már nem kifejezetten a belső közösségépítés a cél, hanem inkább az ismerkedés, szórakozás.

A célcsoportra szabás mellett ugyanakkor nem feledkezhetünk meg a kommunikációs célokról. Figyelnünk kell arra például, hogy **olyan események is legyenek, ahol nem a munka a cél**. Ezeken is lehet üzeneteket átadni, például a buli témájával vagy különböző játékokkal, ráadásul élményszerűen, sokkal kevésbé hivatalosan és közvetlenül, mint egy meetingen. A *Work off Fest*-en különböző nemzetiségű emberek gyűlnek össze, több nyelven zajlik az egész rendezvény, így be tudjuk mutatni a sokszínűséget, mint értéket. Legutóbb a bejáratnál különböző matricák voltak „állatbarát vagyok”, „természetjáró vagyok”, „mindig van nálam rúzs” és ehhez hasonló feliratokkal, amelyekből mindenki egyet választhatott, és ez alapján kellett csoportokat alkotni és feladatokat megoldani. Így különböző értékrendű, korú, nemzetiiségű emberek kerültek össze, akikben mégis volt valami közös. Ezekbe a játékokba be lehet vonni a vezetőket is, például úgy, hogy ők a játék-mesterek az állomásokon, mert a tapasztalatok alapján élvezik, jól érzik magukat az ilyen szerepekben. A legtöbb rendezvényünkön próbáljuk egy kicsit az ismerkedés, közösségépítés felé terelni a munkavállalókat, hiszen sokkal jobb úgy dolgozni, ha az ember tudja, kinek ír levelet, vagy arcot tud kötni ahhoz, akivel telefonál.”

Ügynökségek bevonása

„A rendezvényeink nagy részét” – mondja Ferenczy Petra – „főleg a komplexebbeket ügynökséggel együtt szervezzük. **Az ügynökségek bevonásának főleg gazdasági oka van:** nincs ilyen nagy belső stábunk, sem eszközparkunk. A piacról veszünk meg mindent, mert így jobban megéri, például nem ruházunk be egy olyan óriás LED panelbe, amit évente 10 napot használunk, és meg kellene vennünk hozzá azt a kompetenciát is, ami üzemelteti. Minden évben szeptember 1-jén kezdenek a GROWWW programba bekerült fiatalok. Tartunk nekik egy nyílt napot,

ahol találkoznak egymással és a felsővezetőkkel, emellett megismerkednek a MOL-lal, átfogó képük lesz a teljes értékláncról, onnan, hogy mi az, hogy kőolajat keresni, addig, hogy eladjuk a vevőnek. Ez a 200 fiatal különböző helyekről jön, különböző nyelven beszél, ráadásul a mai generációnak már nagyon nehéz lekötni a figyelmét, ezért az előadásokat közérthetően, viccesen kell prezentálni, és csillog-villog-mozog minden. Egy ilyen kaliberű rendezvény megszervezése több hónapos, és nagy szakértelmet igénylő munka, csak ügynökséggel lehet megcsinálni. Amit belső erőforrásból meg tudunk csinálni, az például a *coffee corner*, amikor egy vezető leül néhány munkatárssal, vagy az üzemlátogatások, kisebb promóciók, mint amilyen a már említett szurkolói eszközökkel való fotózkodás.

Hogyan zajlik a közös munka? „A MOL csoport esetében például igény jöhet üzleti területről” – mondja Ferenczy Petra –, „vagy mi magunk, a **belső kommunikációs csapat** találjuk ki a rendezvényt. Kicsit ügynökségi módon működik nálunk a belső kommunikáció. A belső kommunikációs csapat minden tagjához tartozik egy vagy néhány üzleti terület. Ők az elsődleges kapcsolattartók (**accountok**): ők egyeztetik a pontos igényeket a megrendelést követően, illetve intézik a feladatokat a pénzügygel, marketinggel. Van dedikált rendezvényszervező szakértő is, ő a **marketing csapathoz** tartozik. A belső kommunikációs munkatárs elsősorban a tartalomért felel, hogy megvalósuljanak az elvárások, a rendezvényszervező pedig a saját szakmai részéről hozzáteszi, amit még kell. Kettejük munkájának eredménye maga a rendezvény, és ha az esemény megvalósításához szükség van arra, hogy bevonjunk egy ügynökséget, ketten koordinálják az ügynökségi munkát is.

Nagyon fontos,” – folytatja Ferenczy Petra – „hogy először megért-sük, az üzleti területről érkező megrendelők pontosan mit is szeretnének. Állandó probléma, hogy ők mindig **eszközökben** gondolkodnak,

mi pedig az szeretnénk, hogy a **célt** és az üzeneteket határozzák meg. Ha egy nem kommunikációs területen dolgozó üzletágvezető elkezd azon gondolkodni, hogy hogyan juttassa el az üzenetét másokhoz, a vállalat-csoporthoz, nem biztos, hogy a legjobb eszközöket találja ki. Mi viszont kommunikációs szakértőként tudunk a célhoz megfelelő eszközöket javasolni. Ami igény felmerül, arra a legjobb megoldást próbáljuk megtalálni, hogy az adott cél megvalósulhasson.”

Amikor a vállalat kommunikációs szinten meghatározza a célokat, üzeneteket, valamint a siker (jellemzően mérhető) kritériumait, megkeresik az ügynökségi partnert.

Egy vállalat általában két évre választ magának ügynökséget. Ha ez az idő letelik, kiírnak egy komplex tendert, amelyben általában két-három rendezvényt kell kidolgozni teljes kommunikációval, költségvetéssel együtt. A nagyvállalatok gyakran nem egy ügynökséget, hanem egy ügynökségi **poolt** választanak ki. Ez egy keret, amelyben négy-öt ügynökség van benne, és számukra írnak ki egy tendert – gyakran fiktív eseményről, hogy lássák a gondolkodásukat és az árképzésüket. Mindig van nekik egy **Onboarding day**, ahol tájékoztatást tartanak a márkáról; a HR, a marketing, illetve a belső kommunikációs csapat is tart egy-egy előadást.

Az ügynökségi partnernek a fenti információkon túlmenően is több dolgról kell tájékozódnia, hogy meg tudja tervezni az eseményt. Duca Andrea például a következőket említi: „Tudnunk kell arról is, mi az aktuális kommunikációs stratégia, illetve van-e bármilyen probléma a vállalat vagy az iparág életében, mert az befolyásolhatja az esemény hangvételt. És azt is mindig megnézzük, milyen a célcsoport összetétele, érdeklődési köre, pillanatnyi hangulata, mert lehet, hogy eltér a vállalatétól, és mégiscsak hozzájuk igazítjuk a kommunikáció tónusát. Egy nagy biztosító

díjátadót szervezett a 300 legjobban teljesítő dolgozó munkájának elismerésére. A programban szerepelt egy inspirációs előadás, és az előadó egyeztetett is a HR igazgatóval, aki elmondta neki, hogy milyen alacsony az energiaszint a cégben, hogy nagy az elkeseredés az elbocsátások miatt. Vélhetően ez igaz is volt a vállalat egészére, de a rendezvényre csupa olyan munkatárs volt hivatalos, akik az eredményeiket ünnepelték, és boldogok voltak, hogy a Szépművészeti Múzeumban egy exkluzív fogadáson kezet foghatnak a vezérigazgatóval. Az előadó viszont a mondanivalója tónusát a HR-es beszámolójában elhangzottakhoz igazította, próbálta mélyen kezdeni, hogy (egy vélt) közös platformra kerüljön a közönséggel, akik nem értették, hogy miért ilyen depresszív az előadás. Éppen az ilyen hibák elkerülése végett mi mindig szeretünk jelen lenni a teljes szervezési folyamat során.”

Egy vállalati belső rendezvélynél jellemzően az ügynökség nem kommunikál közvetlenül a célcsoporttal, azaz a munkavállalókkal. „Nálunk a kommunikáció tartja az ügynökséggel a kapcsolatot” – mondja Ferenczy Petra – „és folyamatosan egyeztetünk. Például a meghívót az ügynökség gyártja le, de a szöveget mi adjuk meg hozzá, és ha elkészült, mi küldjük szét a dolgozóknak. A belső MOL-os valóság nem biztos, hogy kívülről ugyanúgy látszik, ezért fontos a folyamatos egyeztetés. Előfordul, hogy az ügynökség ötleteit adaptálni kell a belső viszonyokra, például egy meghívó külső megjelenését át kell alakítani, jobban a célcsoporthoz kell igazítani, de sokkal hatékonyabb az együttműködés a cég és az ügynökség között, ha kialakul egyfajta bizalmi állapot, és az ügynökség jobban tisztában van a belső helyzettel, a főbb stratégiai irányvonalakkal.”

Kulturális események szervezése

Mi jellemez egy kulturális rendezvényt?²⁸

Először is tisztáznunk kell: egyáltalán mit nevezünk kulturális rendezvénynek. Egy rendezvény és egy kulturális rendezvény között nincsen nagy különbség: az alapvető paraméterek – adott időpontban, adott helyszínen zajlik, bizonyos célcsoportnak szól, élményszerű, egyszeri vagy behatárolt időtartamú, van programja, dekorációja, valamilyen apropóból tartják, van célja, üzenete, előre meghatározott menete, anyagi vonzatai – mindkettő esetében megvannak. Ami a kulturális eseménynél különleges, az a **művész mint piaci szereplő jelenléte**, a maga sajátos szemléletével, viselkedésével, igényeivel, **a rendezvény célja** pedig **mindig valamilyen kulturális missziónak vagy alkotói folyamatnak a megtestesülése**. „Tágabb értelemben” – mondja Korentsy Endre – „minden olyan rendezvény kulturálisnak tekinthető, aminek van valamilyen kulturális vonzata vagy tartalma, de az én olvasatomban az a kulturális esemény, ahol az elsődleges cél az imént említett kulturális misszió megvalósítása, átadása, elérése.”

„Ugyanakkor óriási az eltérés a kulturális rendezvények között is.” – teszi hozzá Zsoldos Dávid. „Aki meg tud szervezni egy könyvfesztivált, az nem biztos, hogy le tudja vezényelni az *Art Market*-ot, vagy nem feltétlenül tud létrehozni egy klasszikus zenei koncertet, mert mindháromhoz másféle tapasztalat, kapcsolatok és kompetenciák szükségesek. Nem ugyanazok a kérdések merülnek fel a marketingben, az értékesítésnél, a logisz-

28 Az alfejezet forrása Dr. Korentsy Endrével, a Müpa Budapest produkciós igazgatójával, készült interjú (2017.07.19.). A hivatkozások az ettől eltérő, ezt kiegészítő, egyéb felhasznált forrásokra vonatkoznak.

tikánál, más szempontokat kell figyelembe venni a helyszín és az időpont kiválasztásánál – egyszóval bár nyilván vannak azonos, illetve hasonló feladatok, minden kulturális terület specialistákat kíván.”²⁹

A kultúrában a **finanszírozás** is speciális, az intézmények, szervezetek nagyon ritkán önfenntartóak, szinte az egész ágazatot a nonprofit jelleg jellemzi, illetve szükség van az állami és egyéb támogatások jelenlétére.

A **kultúra**, a művészet szellemi termék, rendkívül szubjektív, ízlésen alapul, így **nagyon nehezen számszerűsíthető, nehéz meghatározni az értékét**: Korentsy Endre szerint például nagyon nehéz megmagyarázni, a *Chicagói Szimfonikus Zenekar* miért kerül sokkal többbe, mint a *Kodály Filharmonikusok*, amikor mindkettő el tudja játszani ugyanazt a darabot. Van, amit akármilyen drágán adsz, pillanatok alatt lesz teltház. Egy *Diana Krall*-, *Keith Jarrett*-, vagy más műfajban *Jonas Kaufmann*-, *Anna Netrebko*-koncertre 10 perc alatt elkel a neten az összes jegy, nem is nagyon kell külön kommunikálni.

A **művészeti szempontok sok esetben ráteszik a kéznyomukat a szervezési folyamatokra**: egy koncerthez nem választhatunk akármilyen helyszínt, mivel elengedhetetlen a jó akusztika, egy csembaló pedig nem működik, ha nem megfelelő a páratartalom és a hőmérséklet. Szintén kötöttséget jelent, hogy egy mű hossza adott; nem véletlenül kezdődnek a *Wagner-operák* délután 5-kor. És nem feledkezhetünk meg a művészeti misszióról sem: nem lehet mindig olyat színpadra állítani, ami népszerű és könnyen el lehet adni, egy zenekar nem játszhatja mindig *A négy évszakot* vagy *Mozart Kis éji zenéjét*, mert nem feltétlenül az a cél, hogy gyorsan teltház legyen. A művészeti szempontrendszer egészen más, egy kulturális rendezvénynek feladata a hagyományőrzés, az oktatás, a kortárs szerzők, nehezebben emészthető művek bemutatása is.

29 Részlet Zsoldos Dáviddal, a Papageno ügyvezetőjével készült interjúból (2017.07. 20.)

„A Müpának az a missziója,” – mondja az interjúalany – „hogy a kultúra minél több területén lehetőséget adjon különböző műfajban tevékenykedő, különböző életkorban, pályaszakaszban levő művészek számára, és ők nem mindig ismertek annyira, hogy pillanatok alatt elkapkodják a jegyeket a koncertjeikre, vagy lehet, hogy csak egy szűk réteget, egy bizonyos korosztályt vonzanak. Emellett a Müpa azt vallja, hogy nincs különbség a műfajok között, a *Goa* fesztivál is ugyanolyan teljes értékű kulturális rendezvény, mint egy *Shakespeare*-előadás, az a lényeg, hogy a maga nemében jó minőséget képviseljen.”

A rendezvények célját tekintve vannak olyan kulturális rendezvények, amelyeknek kimondottan az a **céljuk, hogy** kiszolgálják a fogyasztókat, **szórakoztassanak**; olyan élményt biztosítanak, amelyre igény van, amelyre a közönség vágyik. Ilyenek például a könnyűzenei fesztiválok, utcabálok, ahol az az elsődleges szempont, hogy olyan legyen, amit a közönség szeret, amire biztosan eljönnek, mert már ismerik, közel van hozzájuk. A másik véglet az a **kulturális misszió**, illetve ehhez kapcsolódóan egyfajta **edukáció**, amely szerint nevelni, „toborozni” kell a közönséget, meg kell tanítani őket bizonyos műfajok, szerzők befogadására, meg kell szerettetni velük olyan művészeti ágakat, amiket eddig nem ismertek.

„Az ideális út valahol a kettő között van, ahol egyszerre teljesíthető a nevelés és a közönség kiszolgálása” – véli az interjúalany. „Mi is nagyjából ezen haladunk, például egy koncert műsorának összeállításakor a kortárs szerző ősbemutatója mellé beteszünk egy ismertebb, vonzóbb darabot, illetve ha egy kevésbé ismert zenekart behozunk a *Müpa*-ba, olyan emberek is eljönnek meghallgatni, akik még sosem hallottak róla, mert úgy gondolják, ha nálunk játszik, az garancia a minőségre. Kommunikációval, árazással is elő lehet segíteni a közönség nevelését, gyakran

tartunk ingyenes koncerteket fiatal művészekkel, illetve a *Bartók Béla Nemzeti Hangversenyteremben* és a *Fesztivál Színházban* rendezett valamennyi program látogatható 500 forintos diákjeggyel.”

Ehhez kapcsolódik, hogy a zenei oktatás háttérbe szorulásával **a szervező kulturális intézményekre hárul a feladat, hogy kineveljék a jövő koncertlátogató generációját**, mivel elkezdett öregedni a koncertre járó közönség. Furcsának tűnhet, de koncertet fogyasztani is meg kell tanítani az embereket. Manapság nagyon könnyű digitálisan hozzájutni a kultúrához, kismillió koncertet meg lehet hallgatni az interneten, egyre több a webcast, *Spotify*-on bármi elérhető, nem is kell kiöltözni, elmenni otthonról és beülni egy terembe. A mai generáció már ebbe a kényelembe nő bele, és nem pálya nekik, hogy egy megszabott időben és helyen érjenek el valamit. De nem is az a cél, hogy leszoktassuk őket erről, az ő nyelvükön, izgalmas módszerekkel kell velük megszerettetni a kultúrát, illetve azt kell nekik megmutatnunk, hogy az élő koncert teljesen más élményt tud nyújtani, mint a telefonról hallgatott zene.

A kulturális fogyasztási **trendeket** nagyban befolyásolja az a tény, hogy mára az élet minden területén elkezdődött egyfajta **minőség iránti vágy**: fontos lett, hogy milyen anyagból készül a ruhánk, mik az összetevői a reggeli gabonapelyhünknek, vagy díjnyertes pincészettől származik-e a bor, amit fogyasztunk. Kialakult egy olyan réteg, akiknek a minőség már nem luxus, és ezek az emberek szép lassan felismerik, hogy „az élethez nem csak jó minőségű mangalicakolbász, hanem jó minőségű kultúra is kell”. Az embereknek van igényük és pénzük is arra, hogy élményt vásároljanak, és ennek egy része maga a kultúrafogyasztás. „De nem csak maguknak vesznek, hanem ajándékba is szívesen adnak élményt” – mondja Korentsy. „Karácsonykor bármennyi koncertet hirdetünk meg, szinte mindre elfogynak a jegyek, és szerencsére más művészeti intézményeknél is hasonló a helyzet.”

Egyre nagyobb szerepet kap a kulturális rendezvények másodlagos felhasználása is; vagyis egyre több produkcióról készül felvétel. „Ez nagyrészt a változó kultúrafogyasztási szokásoknak köszönhető” – magyarázza a Müpa produkciós igazgatója. „Mi is nagyon sok koncertet közvetítünk élőben a Müpa honlapján vagy *Facebook Live*-on keresztül, van egy saját HD stúdiónk, ahol készítjük a felvételeket, nemrég adtunk ki DVD-t a Wagner-napok egyik előadásáról, ami talán elavultnak tűnhet, de ennek a közönségnek a számára még mindig releváns hordozó, és az általunk rögzített hanganyagok szóltak a Müpa előtti jégpályán, illetve mennek folyamatosan a *Müpa Rádióban*. Szerződésünk van az *MTVA*-val, tehát nekik is szolgáltatunk műsort: vannak olyan koncertek, amiket élőben ad a *Bartók Rádió*, és sok előadásunk megy le a tévében, emellett más ismertebb zenei csatornákkal is kapcsolatban állunk. Ez egyébként nemzetközi tendencia, elég csak a *New York-i Metropolitan Opera* közvetítéseire gondolni, ami nagyon érdekes változást hozott a piacra azzal, hogy teljesen új köntösbe helyezte az operafogyasztást. HD minőségben, óriáskivetítőkön lehet nézni a legnagyobb világsztárokat, ami majdnem olyan élményt nyújt, mintha ott lennénk, így nem is csoda, hogy hatalmas rajongótábora alakult ki.”

„Mivel a Müpa a főváros és az ország egyik vezető **kulturális** intézménye, ráadásul a sok külföldit vonzó *Budapesti Tavaszi Fesztivál* és a *CAFe Budapest Kortárs Művészeti Fesztivál* szervezésében is aktívan benne vagyunk, számunkra kiemelkedően fontos a **turizmus**” – emeli ki az interjúalany. „Egy város megítélésére nagy hatással van, hogy milyen kulturális szolgáltatásokat tud nyújtani, és Budapest mellett, hogy földrajzilag, építészetileg, gasztronómiailag, éjszakai életét tekintve elsőrangú város, kulturális palettája is nagyon széles. Nekünk talán egy kicsit könnyebb a dolgunk, hiszen a zene nemzetközi és nagyon vonzó a turisták számára, ráadásul kiváló zeneszerzőink, szólistáink vannak, és nincs a világon még egy város, amelynek ennyi szimfonikus zenekara

lenne. Ha komolyzenei programot keresnek, a külföldiek általában először az *Operaházba*, utána a *Zeneakadémiára* mennek, mivel ott maguk az épületek is különlegesek, de sokan jönnek a Müpába is, sőt, vannak olyan projektjeink, amikről tudjuk, hogy a nézők nagy százaléka külföldről emiatt érkezik ide. A Budapesti Wagner-napokon van egy masszív utazó közönség, akik itt vannak egy hétig, étterembe járnak, hajókáznak, fogyasztanak – ahogy mindenki, aki bármilyen kulturális program miatt megy el valahova –, ez pedig jót tesz a gazdaságnak. Ebből a szempontból a kultúra egy motor, egy olyan csábító tényező, ami miatt szívesen utaznak az emberek, és Budapestre érdemes jönni, mert egymást érik a fesztiválok, emellett rengeteg jól felszerelt előadóközpont van (*Müpa, Operaház, Erkel Színház Vigadó, Várkert Bazár, BMC*, hogy csak a legnagyobbakat említsem), ami rengeteg programot és ülőhelyet jelent.”

Művészeti produkciók szervezése³⁰

Minden művészeti produkció szervezése gyakorlatilag egy-egy nagyobb projekt, amelynek zökkenőmentes lebonyolítását egy megfelelő szervezeti háttér biztosítja. „Minden rendezvényhez vagy projekthez kell egy integrált központi irányító fej” – mondja Korentsy Endre. „Ez nálunk a **vezérigazgatóság**, ahol a legfőbb művészeti és gazdasági döntések megszületnek. A művészeti intézmények, fesztiválirodák speciális részlege a **művészeti titkárság** (nemzetközi körökben **Programing**), az a kreatív műhely, amely a tartalomért felel. Ők határozzák meg, hogy az adott évadban mi és mikor kerüljön műsorra, és ügyelnek arra, hogy az egyes műfajok megfelelő arányban legyenek és változatosan következzenek egymás után. Minden műfajnak van egy külön **szakértője**, akit **szerkesztőnek** hívunk; ők hozzák a javaslatokat.

30 Az alfejezet forrása Dr. Korentsy Endrével, a Müpa Budapest produkciós igazgatójával készült interjú (2017.07.19.).

Ezeknél a javaslatoknál először azt kell eldönteni, **tartalmi szempontból** passzolnak-e a Müpa életébe, például szeretnénk-e, hogy az adott művész fellépjen nálunk. Utána meg kell nézni, **szükség van-e az adott programra az adott időszakban**, vagy előtte-utána pont ilyen műfajú, ugyanannak a célcsoportnak szóló előadások vannak. Emellett maga a **műsor** sem mindegy; hiába szeretnénk, hogy a *Berlini Filharmonikusok* nálunk játsszanak, ha ugyanazt a *Beethoven: IX. szimfóniát* hoznák, amit egy héttel korábban már a *Budafoki Dohnányi Zenekar* is játszani fog.

Az is hatással van a döntésre, hogy **mennyire értékesíthető** egy produkció. Befolyásolja az eladhatóságot, hogy **az adott művész fellépett-e mostanában a környékünkön**. Nálunk nagyon szigorú szabályok vonatkoznak arra, hogy a koncertet megelőzően egy, azt követően pedig fél évig nem léphet fel Magyarországon egy nemzetközi sztár, a hazai művészeknél pedig annyi az „engedmény”, hogy ők felléphetnek máshol, csak nem ugyanazzal a műsorral. **Megvalósíthatóság szempontjából** alapvetően a **technikai, műszaki, szervezési paramétereket** kell megvizsgálnunk: van-e elég nagy színpadunk, megfelelő színpadtechnikánk, van-e elég idő arra, hogy beépítsük az adott produkciót, csak a *Fesztiválszínházban* lehet füstgépet használni, az együttes pedig a *Hangversenyteremben* szeretné a show-t, stb.

A programjavaslatok elfogadásánál **költségvetési szempontok** is felmerülhetnek. Amikor költségvetést tervezünk egy évadra, azt mindig **bázis alapon** tesszük, figyeljük, hogy egy adott műfajra mennyit költünk, és ha még nem tudjuk, hogy pontosan milyen koncert lesz december 10-én, csak annyit, hogy valamilyen világzenei együttest szeretnénk, tervezünk egy összeget. Amikor megjön egy ajánlat, ami ennél drágább, meg kell néznünk, spóroltunk-e valahol annyit, hogy fel tudjuk kérni a művészt, milyen árkategóriába sorolhatjuk be a koncertet, mekkora jegybevételre, TAO-bevételre számíthatunk, vagy lehet-e neki szponzora. A szerkesz-

tőknek az a feladata – és ez sokszor kommunikációs szempont is –, hogy **figyeljék a trendeket**, sőt, trendszetterek legyünk, be merjünk vállalni bizonyos előadókat, és akkor léptessük fel őket, amikor még nem annyira ismertek. Itt, a *Jazz Showcase*-en, a Müpa aulájában adta az első koncertjét *Harcza Veronika*, akkor még fiatal, ismeretlen jazzénekesnőként, felfigyeltek rá, és trend lett. Hosszú ideig meg akartuk szerezni *Jacob Collier*-t, egy YouTube-on berobbant srácot, aki saját magával énekel több szólamban, mert látszott, hogy borzasztóan népszerű lesz. Le is volt kötve a koncert, de megbetegedett, visszamondta, nyert egy *Grammy*-díjat, és most jön ősszel; már részben más kondíciókkal.”

Egy **programjavaslat elfogadása és a megvalósítás között eltelt idő műfajilag eltérő**. A komolyzene esetében hosszabb a tervezés, mivel a nagy külföldi szimfonikus zenekarok, karmesterek egy-két évre, a *Wagner*-énekesek pedig gyakran három évre előre le vannak kötve. „A könnyűzene szervezése megy a leggyorsabban,” – mondja az interjúalany – „ott akár fél éven belül is véglegesíteni tudunk egy-egy fellépőt. Mindig tavasszal adjuk ki a bérleteinket a jövő évre, az itt szereplő programok már bőven a hirdetési fázisban vannak, ami azt jelenti, hogy végleges megállapodások vannak a háttérben. Emellett a negyedéves műsorfüzetek is meghatározzák a tervezést. Ezeket nagyjából fél évre előre adjuk ki, addigra már a bennük szereplő összes program véglegesítve van, arra a három hónapra a műsornaptár teljesen kész.”

Ideális esetben úgy indul egy produkció szervezése, hogy arról is döntünk: **akarjuk-e utaztatni, vagy sem**, mert ennek megfelelően kell legyártani a díszletet, vagy összeállítani a stábot. A díszletnek alkalmazkodnia kell a különböző színpadokhoz, sokféle méretű *proscenium*ba be kell férnie, minél bonyolultabb a technika, annál kevésbé lehet elvinni, és ha nagy színpadmélységet igényel a produkció, azzal is nehéz mit kezdeni. A fesztiválok azt szeretik, ha olyan előadást visznek

nekik, amit előző éjszaka beépítenek, délelőtt próbálnak, este lemegy, utána pillanatok alatt le lehet bontani. Ha több napig tart az installáció, drága is, mert foglalja a színpadot. Produkciós oldalon mindig a stáb optimalizálása a cél, hiszen minél többen mennek, annál több embernek kell fizetni a szállását, ellátását, napidíját. „Nálunk például” – említi Korentsy – „a Recirquel Újcirkusz előadásainak résztvevői saját magukat sminkelik és maguknak készítik a frizurájukat; a sminkes betanítja őket, mielőtt elindulnak. Viszont előfordul, hogy egy darabnak nagyon nagy sikere lesz, emiatt kitalálják, hogy jó lenne utaztatni. Ilyenkor készül egy utazó díszlet (ha szükség van rá; szerencsés esetben az eredetit is könnyű elvinni, vagy lehet, hogy nincs is díszlet), a stábot pedig megpróbálják lecsökkenteni: például az öltöztető megtanulja, hogyan kell sminkelni, vagy a fodrász beül fejgépezni.”

Művészeti produkciók esetében jellemző a koprodukció is, azaz amikor a kulturális szféra különböző szereplői közösen hoznak létre egy-egy produkciót. Ennek a háttérében gyakran áll gazdasági megfontolás, **ugyanis a kulturális produktumoknál mindig az előállítás a legdrágább.** Be kell tanulni a darabot vagy meg is kell íratni, le kell gyártani a díszleteket, jelmezeket, próbatermet kell bérelni – ehhez képest játszani már sokkal olcsóbb. Ezért döntenek úgy a piaci szereplők, hogy többen összeállnak. „Mi is gyakran csinálunk úgy előadást, – magyarázza Korentsy Endre – „hogy a Műpa biztosítja a termeit, a zenekar hozza a saját felszerelését, közösen fizetjük a szólistákat és felezzük a bevételt. Olyan is volt már, hogy több nemzetközi fesztivállal összefogva íratunk egy művet *Eötvös Péterrel*, közösen adtuk rá a pénzt, és utána ez a mű megszólalt az összes fesztiválon és végigvándorolt Európán.

Amit még fontos kiemelni, az a **jogi** szakterület, amelynek jelenléte elengedhetetlen egy produkció szervezéséhez. „A Műpában évente 1200 produkciót tartunk” – mondja az interjúalany – „és produkciónként kötünk

átlagosan 3-4 **szerződést**. Az alkotókkal, művészekkel kötött produkciós szerződések lehetnek vállalkozási vagy megbízási típusúak, attól függően, hogy rendelkezésre állási vagy eredményorientált maga a szolgáltatás. A szerződésben minden apró paraméter benne van, ami meghatározza az előadást – tulajdonképpen ez a lebonyolítás lelke, hatással van a szervezés teljes folyamatára, és ez a hivatkozási alapunk.

Tartalmazza, hogy a művész hol, mit játszik, mennyiért, milyen módon fizetünk, hány próbán kell jelen lennie, fejből kell-e tudnia a darabot, ki fizeti az utazását, szállását, milyen ruhában kell megjelennie. Benne van, hogy felvehetjük-e az előadást, és ha igen, hogy használhatjuk a felvételt; megnézheti-e a művész az anyagot, csinálhatunk-e belőle CD-t, DVD-t, lemehet-e a tévében. Benne vannak a lemondási és módosítási lehetőségek; vannak ugyanis helyettesíthető és nem helyettesíthető művészek. Ha mondjuk egy operaelőadás előtt egy olyan énekes betegszik le, akinek van egy áriája, hívunk helyette mást, de ha egy áriaesten az az énekes betegszik le, akire bejön a közönség, meg kell beszélni, hogy új időpontot keressünk, vagy le kell mondanunk az egészet. **Egyedül a művészvilágban tekinthető a betegség vis majornak.** A zenészekkel kötött szerződésbe már azt is beleírjuk, milyen hangszer(ek)en fog közreműködni az illető, mert jártunk úgy korábban, hogy egy művész az érkezésekor közölte velünk, ő most olyan lelki állapotban van, hogy hajlandó zenélni, de a hangszerét nem veszi a kezébe.

Ez adja a kulturális események furcsa kettősségét: bár művészekkel dolgozunk – akiket úgy kell kezelni, mint egy hímes tojást, és biztosítani kell számukra mindent, hogy megfelelő lelki állapotba kerüljenek, mert csak akkor fogják tudni a maximumot nyújtani –, ez mégis egy letárgyalt, kiszámolt, beárazott üzleti megállapodás, ami támaszt bizonyos elvárásokat. Például ha egy művész megnézte az előadás felvételét, de azt mondja, hogy nem sikerült jól és nem adhatjuk ki, az felveti a kérdést, hogy ha ennyire rosszul adott elő, az szerződésszerű teljesítés volt-e, vagy sem.

Az alkotókkal kötött szerződésekben pedig a **szerzői jog** az, ami speciális, többek között az, hogy mi a teendő kisjogos és nagyjogos művek esetén. Nagyjogos mű az, ami történetet mesél el (például balett, opera, bábjáték, musical), ilyenkor magától az alkotótól kell engedélyt kérni és a jogdíjat is neki kel fizetni. A kisjogos művek után viszont a közös jogkezelőnek kell fizetni a jogdíjat, ez Magyarországon az **Artisjus**.”

Ahogy általában a rendezvényeknél, ezen a területen is meghatározó a **technikai kiszolgálás**. A kulturális intézmények világában ezt **szcenikának** hívják, ami a színpadi technikai kiszolgálását (hangtár, világosítótár, vizuáltechnikai tár) jelenti, emellett ide tartoznak a díszítők (**stagehandek**), akik a színpadmester irányításával építik a díszleteket és pakolják az eszközöket. Szintén ide tartozik az ügyelő (**stage manager**), ő vezeti az előadást, ő hívja a művészeket a színpadra, és onnantól kezdve, hogy kimondta, kezdődik a produkció, ő a főnök a színpadon, és a szervezők is az ő keze alá dolgoznak. És ugyancsak a szcenikához tartoznak a színpadi gépészek (rájuk akkor van szükség, ha van süllyedő vagy forgószínpad, díszletelemeket kell emelgetni – ők kezelik ezeknek a motorikáját), az öltöztetők és a kellékesek is.

Ami az ő munkavégzésükhöz elengedhetetlen, az a **rider**. Ebben sorolnak fel részletesen minden igényt és paramétert, ami a produkcióhoz kell; például mekkora színpadra, hány mikrofonra, hány kábelre, milyen fényekre van szükség, milyen hangszereket szeretnének a színpadon, illetve a technikán túl mit kérnek a művészek enni-inni, mire allergiásak, hány autóra, hány öltözőre van szükségük, hány fok legyen az öltözőben – a szerződés mellett ez a másik, a lebonyolítás szempontjából meghatározó dokumentum. Nagyjából olyan szerepet tölt be, mint a rendezvénynél a brief, csak ezt nem az ügyfél adja, hanem a művész. Van egy anekdota, – mondja Korentsy – amely szerint egyszer az volt egy riderben, hogy a művész kér egy tál M&M’s csokit, amiből ki vannak válogatva a barnák. Szóval, ha ezt megcsinálják, akkor valószínűleg a többi dolog is rendben lesz a részéről.

Egy turnéban levő produkció **operatív típusú előkészítést igényel**, a szervezési feladat itt abból áll, hogy az adott produkció gond nélkül meg tudjon valósulni, legyen szállás, utazás, elő legyen készítve a színpad és megfelelően meg legyen hirdetve. A szimfonikus zenekari koncerteknél egyrészt van egy **művészeti típusú előkészítés**, egyeztetni kell, mit fognak játszani, de utána alapvetően itt is annyi a dolgunk, hogy mindent megadjunk ahhoz, hogy nyugodtan tudjanak próbálni és zökkenőmentesen lemenjen az előadás.

A színpadra állítás viszont egy sokkal hosszabb folyamat. A rendező kijelöli az alkotói csapat tagjait, a dramaturgot, a jelmez- és a díszlettervezőt, zeneszerzőt, koreográfust – mindenkit, akire szükség van az előadáshoz, és ők együtt elkezdik a darab létrehozását. Ebben a szakaszban a szervezői munka abból áll, hogy a szervezők a stábbal közösen kidolgozzák a timingot és kordában tartják az alkotói folyamatot, betartatják a költségvetést. A folyamat végén van egy **tervelfogadási megbeszélés**, ahol az alkotók bemutatják, hogyan képzelik el a produkciót, és ha a szervezők ezt jóváhagyják, akkor kezdődhet meg a **létrehozás**. Megindul a jelmez- és a díszletgyártás, felkérlik, majd betanítják a művészeket, és ilyenkor már sokkal erősebb a műszaki-tartalmi egyeztetés. Az utolsó fázis a próbafolyamat: először „sima” próbák, majd jelmezes próbák vannak, végül összpróba, főpróba és előadás.

A tervelfogadás után kezdődik meg a tényleges szervezői munka. A Müpában ez úgy történik, hogy a szervezők a jogi osztállyal elindítják a szerződéseket, a pénzüggel egyeztetik a kifizetések módját, a marketing felé kommunikálják, kik lesznek a szereplők. A marketingesek meghatározzák a kommunikációs csatornákat, kidolgozzák a PR-stratégiát, eldöntik, lesz-e külön arculata a produkciónak, a szervezők részéről pedig elindul egy operatív egyeztetés, ahol a színpadtechnikai igényektől kezdve a rögzítésen és a felvétel felhasználási módjain át az üzemelteté-

sig és a különböző IT-szükségletekig mindent tisztáznak. Minden egyéb szolgáltatást, amit nem házon belül intéznek, az alvállalkozók biztosítanak, ilyen a szállás, utaztatás, ruhakölcsönzés, kellékgyártás. Külön hívják a sminkeseket, fodrászokat; a külföldi előadásoknál szükség lehet tolmácsra, esetleg le kell fordítani és feliratozni kell a darabot; komolyzenei koncertekhez kellhet lapozó, zongorahangoló; az énekes produkcióknál mindig jelen kell lennie egy gégész szakorvosnak és még számos ilyen jellegű feladat merülhet fel.

Művészek és menedzserek

A rendezvényszervező és a produkciós menedzser munkájában nincs akkora eltérés – mondja Korentsy Endre. **A nagy különbség a művész jelenléte, aki „speciális bánásmódot” igényel,** a produkciós menedzser ezért nem csupán rendezvényszervezői feladatot lát el. „A Műpa-élmény a művészekre is kiterjed; nekünk fontos, hogy ők is jól érezzék magukat, mert akkor fognak jól teljesíteni. Ezért az ésszerűség határáig mindent megadunk nekik, amire szükségük van. Például egy énekes külön kérte, hogy a jelenlétében ne használjunk parfümöt, mert érzékeny a szagokra, de amikor valaki azért dühöng, mert nem tetőteraszos szobát kapott és nem tud napozni két próba között, az már túlzás. Az általános rendezvényszervezői készségek – precizitás, rendszerben gondolkodás, tiszta és jó kommunikációs készség, előrelátás, gazdasági, pénzügyi ismeretek, adminisztrációs készség – elengedhetetlenek, de a nap végén a legfontosabb a pszichológia, a türelem, az alázat, és hogy érezzük, hol van a határ a művész kényeztetése és elkapatása között.

A nagy nemzetközi sztároknál van egy központi menedzsment, több regionális menedzsment, akik az adott területen intézik a foglalásokat és a turnékat, és van külön egy turnémenedzser, aki utazik a művésszel. A baj

akkor kezdődik, ha ezek hárman elkezdnek párhuzamosan kommunikálni; például, a regionális ügynökség aláír velünk egy olyan szerződést, hogy felvehetjük a koncertet, erről sem a központi, sem a turné menedzsmentet nem tájékoztatja, a művész meg kicsapja a hisztit a kamerák látán, mert ő erről semmit nem tudott.

Nem elvárható egy művésztől, hogy ki tudjon tölteni egy számlát, és nagyon nehezek azok a beszélgetések, amikor arról egyeztetesz, mennyi pénzt fogsz fizetni neki. A művészek nem fix áron dolgoznak, a díjazás függ a helyszíntől, a jegyártól, a nézőszámtól, a műsor hosszától, úgy-hogy mindig áralkukat kötünk, és nagyon kínos tud lenni, ha ezt magával a művésszel kell letárgyalni. Persze vannak olyanok, akik tökéletesen alkalmasak arra, hogy menedzseljék magukat, mert jól kommunikálnak, jól adminisztrálnak és tudják kezelni az egész helyzetet. Viszont a többség nem ilyen, és sokan, főleg a feltörekvő művészek nem engedhetik meg maguknak, hogy saját menedzserük legyen. Manapság elengedhetetlen, hogy egy művésznak legyen normális weboldala, portfóliója, legyen kidolgozott imázsa, ami megmutatja, hogy miben jó és mit képvisel, emellett vigyék versenyekre, szervezzenek neki koncerteket – ehhez pedig szükség van menedzserre.

A komolyzenében vannak megkérdőjelezhetetlen nagy nevek, ikonikus zenekarok, mint a *Bécsi*, *Chicagói*, *New York-i*, *Berlini Filharmonikusok*, akik nagyon hosszú múltra tekintenek vissza és állandó magas színvonalat képviselnek. A Metropolitan-közvetítéseknek köszönhetően kialakultak operasztárok, akik hatalmas közönség előtt lettek ismertek, és autogramért állnak sorba a rajongóik, és vannak olyan hangszeres szólisták is, akik széles körben népszerűek, elég csak a *Virtuózok* felfedezettjeire gondolni. Az internetes kultúrafogyasztás és a megosztások pedig rásegítenek arra, hogy ezeket a művészeket még többen ismerjék meg, és komoly rajongótáboruk alakuljon ki. Vannak olyan zenei együttesek,

akik nagyon masszív, nagyon lelkes törzsközönsséggel rendelkeznek, és aktívan tartják is velük a kapcsolatot. A popszakmához hasonlóan tehát itt is vannak nagy nevek, ha úgy tetszik, headlinerek, viszont a könnyűzenére jellemző gyors berobbanások és eltűnések, a folyamatos fluktuáció helyett mind a komoly-, mind a világzene, mind a jazz területén sokkal hosszabb karrierutak vannak, sokkal nagyobb az állandóság.”

Művészeti események árképzése, értékesítése

A **jegyértékesítés a kultúrában meghatározó**, nem utolsósorban azért, mert a magyar jogszabályok lehetővé teszik, hogy az előadóművészeti intézmények az általuk értékesített jegyek bevételeinek jelenleg 80 százalékáért TAO-t vegyenek igénybe, vagyis a piacon levő cégek direkt támogatást adhatnak nekik, ami után adókedvezményt kapnak. Ez gyakorlatilag egy közvetett állami támogatási forma, amivel majdnem meg lehet duplázni a jegyértékesítési bevételt. Motiválja az intézményeket, hogy minél nagyobb saját jegybevételre³¹ törekedjünk, és egy picit olyan, mint az 1 százalék, mert a cégeknek lehetőségük van a sportot vagy a művészetet támogatni.

A **jegyértékesítési szokások nagyon megváltoztak** az elmúlt időszakban: míg korábban az volt a jellemző, hogy a komolyzenei koncertekre a legtöbben a jegypénztárakban vettek jegyet és a bérletindításkor kifizető sorok álltak, most már sokan vannak azok, akik a neten vásárolnak, a könnyűzenénél pedig szinte teljes mértékben online jegyvásárlás történik. Ehhez mérten átalakult a beengedés is, egyre több helyen vannak vonalkód-olvasók, és mobilon is be lehet mutatni a jegyeket.

31 Egy befogadott koncertnél ugyanis nem a miénk a jegybevétel, mi csak a terembérletért járó összeget kapjuk. A koprodukcióknál van lehetőség TAO-igénylésre, amennyiben meg van osztva a jegybevétel, vagy közösen értékesítjük, például a nézőtér egyik részét mi, a másikat pedig a partner árulja.

Művészeti rendezvények esetében az árképzés az egyik legfontosabb stratégiai elem, mert itt jutunk bevételhez. A „józan paraszti ész” egyszerű megoldást kínál: adjuk össze mindazt a költséget, amibe a rendezvény - például egy koncert - került, tegyünk rá tisztességes hasznót, és így határozzuk meg az árat. Azonban ez a rendezvények piacán eléggé ritkán járható út. Miért? Mert a rendezvények eladhatóságát legalább két másik tényező befolyásolja: az azok iránti **kereslet** – mennyit hajlandó fizetni érte a vevő, valamint a **konkurens termékek ára** – mennyiért adják rendezvényüket a versenytársak. Hogyan is működik ez a gyakorlatban?

„Vegyünk egy nagyon egyszerű példát, egy koncertet, konkrétan egy zongoraestet. 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 történnek 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
 - ...és 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 árképzés** 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 pedig hét vagy nyolcmillió forint

jegybevétel áll szemben.

(A pontosság kedvéért érdemes megjegyezni, hogy a bevételt még adó és költségvonzatok – [...] Áfa tartalom, jegyeladási jutalék, [...] és adott esetben [...] szerzői jog - is terhelik.)³²

„Ami a **Müpa jegyárazását** illeti,” – teszi hozzá az interjúalany – „vannak bizonyos árszintek, amelyekbe minden koncertet besorolunk, tehát nem össze-vissza árazunk, hanem van egy fix jegyár-rendszerünk. A jegypla-

³² Nagy Bálint: Kultúra és marketing. Megjelent: Új utak a művészeti menedzsmentben. Szerk.: Dér Csaba Dezső és Zachar Balázs, Arts & Business Kiadó, 2011. 68-69. oldal

fonunk jelenleg 30 000 forint, ez az évek során lassan emelkedett, és érdekes módon azért kellett feltornászni, mert voltak olyan nagy, nemzetközi hírű előadók, akikről a külföldiek nem akarták elhinni, hogy tényleg ők fognak fellépni, nekik ez a jegyár ugyanis túl olcsónak számít. Az ifjúsági koncertek, családi programok árát viszont alacsonyan tartjuk, és egy nagy nemzetközi szimfonikus zenekar költsége is olyan magas, hogy nem tudjuk jegyárban kigazdálkodni, így előfordul, hogy egy-egy előadás mínuszra jön ki, de nonprofit intézményként mi nem csak és kizárólag ez alapján döntünk. Persze itt is vannak határok, vannak olyan művészek, akiket nem engedhetünk meg magunknak, mivel esetükben irreális lenne a különbség a bevétel és a költség között. Globálisan, éves szinten kell nézni, mi fér bele, hogy tartani tudjuk a büdzsénket.”

Művészeti események kommunikációjának jellemzői³³

Zsoldos Dávid szerint, amikor „egy kulturális eseményt, márkát építünk fel, **egy nagyon telített és sokszínű piacra kell bevezetnünk egy újdonságot: alapkövetelmény az egyediség**, mert a közönség nem fog elmenni háromhetente egy *Sziget* fesztiválra.

Sokszor hasonlóknak tűnik két projekt, mégis nagyon különböznek: például *Fertődön* és *Kismartonban* is van egy-egy *Esterházy-kastély*, ugyanaz a kultúrkör, mindkettő *Haydn* otthona volt, és fél óra autózásra vannak egymástól. Mégis a két helyszín nagyon eltérő adottságokkal rendelkezik, nem is lenne érdemes azonos programokkal és értékesítési stratégiával dolgozniuk. A kulturális termékfejlesztés olyan, mint az úri szabóság: minden egyes projekt egyedi – és ugyanúgy, ahogyan a személyre szabott

³³ Az alfejezet forrása Zsoldos Dáviddal, a Papageno ügyvezető igazgatójával, készült interjú (2017.07.20.). A hivatkozások az ettől eltérő, ezt kiegészítő, egyéb felhasznált forrásokra vonatkoznak.

öltöny is sokkal nagyobb értéket képvisel, mint egy konfekcióüzletben kapható „tucatpóló”, egy *Kaposfest* is más kategória, mint egy olyan fesztivál, amit egy-két éves tapasztalattal bárki összehoz.

Nagyon fontos, hogy már a kezdeteknél törekedjünk arra, hogy **nem csak egy rendezvényt, hanem egy márkát kell felépítenünk**; azaz a programnak, a vizuális megjelenésnek, a kommunikációs elemeknek és minden egyéb elemnek koherensnek kell lennie, ugyanazt az üzenetet kell hordoznia. És ez az üzenet, illetve annak megfogalmazásának módja egy kulturális termék esetében kulcsfontosságú – persze egy üdítőnél is az, de egy magasra pozicionált, szofisztikált kulturális esemény esetében nem nagyon lehet túlértékelni a jelentőségét, talán csak a luxusmárkákhoz fogható. Gondoljuk csak bele: ha már a Coca Cola sem szénsavas üdítőitalt ad el, hanem életerzést és élményt, akkor nekünk, akik valóban életerzést meg élményt kínálunk, nagyon fontos, hogy erős, hiteles és vonzó legyen az üzenetünk.

Az első *Cziffra Fesztivált*, 2016 telén két hónap alatt azért lehetett a semmiből összerakni és eladni, mert egyrészt *Cziffra Györgynek* máig van egy elkötelezett rajongótábora, egyszóval a „márkát” már nem kellett felépíteni; másrészt *Cziffra*nak olyan regénybe illő élete volt, hogy a hozzá kapcsolódó sztorikra a mainstream médiumok is könyörgés nélkül ráharaptak. És persze a türelem: ahhoz, hogy egy márka beépüljön az emberek tudatába, időre is szükség van: ma már senkinek nem kell elmagyarázni, hogyan kapcsolódik össze *Salzburg* és *Mozart*, vagy ha messziről meglátsz egy plakátot, rögtön tudod, hogy az a *Szigeté*.”

Ezt a gondolatot erősíti meg Korentsy Endre is: „**A kulturális eseményeket is ugyanúgy pozicionálni kell, mint bármilyen terméket**, meg kell határozni az arculatukat, üzenetüket, és el kell juttatni a célközönséghez. Mivel a Műpa jóval többről akar szólni, mint a programjairól, márkázás

szempontjából az úgynevezett **Müpa-élményt** tesszük a középpontba, olyan szolgáltatásokat igyekszünk nyújtani, hogy ne csak maga a koncert vagy bármilyen más program nyújtsa az élményt, hanem a teljes itt eltöltött idő. Ebbe az élménycsomagba beletartozik az, hogy ha az ember eljön egy koncertre, be tud menni ingyen a *Ludwig Múzeumba*, hogy könnyen tud parkolni, hiába van kint a város szélén, hogy van kávézó és étterem, hogy a személyzet mindig kedves, hogy mindig tisztaság van, hogy az épület mindig fel van újítva, hogy van *Müpa Rádió* és csatorna a *Spotify*-on, vagy forgó, öntisztító a wc ülőke.

Nem márkázzuk külön az egyes koncerteket, a dolog sokkal inkább fordítva működik: azzal a programmal határozzuk meg a Müpa-márka tartalmát, amivel feltöltjük a műsornaptárt, ezért nagyon vigyázunk arra, hogy minden, amit játszunk, megfeleljen a Müpa-képnek, vagyis azt támassza alá, hogy ez egy nyitott, szabadgondolkodású, sok műfajban járatos, nemzetközi szinten is erős intézmény.”³⁴

A kulturális eseményeknél ugyanúgy a célcsoport határozza meg, hogy mikor és milyen csatornákon kommunikálunk, mint bármilyen más terméknel – folytatja Zsoldos Dávid. „Például ha a célcsoport idősebb, és még olvas print lapokat, használjuk bátran a nyomtatott sajtót, de ugyanezek a felületek a 18-35 éves korosztály esetében teljesen feleslegesek.

A digitális csatornák térhódítása – és itt nem csak az internetre gondolok – megállíthatatlan: pontosabban lehet targetálni, sokkal kisebb meddőszórással dolgoznak, és az üzemeltetési költség is sok esetben mellettük szól. És ez nemcsak a szorosan vett internetes világra igaz: ilyen az a köztéri plakát is, ami érzékeli a mobilodat, tudja, hogy az előbb keresgéltél *Csehov*-műveket a neten, így kiírja neked, hogy a *Libri*ben most akciós a *Három nővér*.

³⁴ Részlet Dr. Korentsy Endrével, a Müpa Budapest produkciós igazgatójával készült interjúból (2017.07. 19.)

A kulturális területen is fontos és nem könnyű a médiatervezés: egyrészt mert általában nagyon kevés pénzből kell a kampányt megvalósítani, másrészt azért, mert a kulturális fogyasztó atipikus fogyasztó, nála a bevett, nagy eléréssel bíró médiafelületek nem működnek, úgyhogy meg kell találnunk azokat a kisebb csatornákat, amiket a mi közönség-rétegünk használ.

Ahogy a kulturális termék egyedi és minőségi, úgy a kommunikációjának is szofisztikáltnak és a saját közönségére szabottnak kell lennie – vagyis méltónak kell lennie a produkcióhoz. Ha valami gyanúsán olcsó, vagy rossz csatornán, nem elég színvonalas kontösben találkozik a hirdetésével a fogyasztó, az egyenesen taszítja. *Cecilia Bartolit* nem lehet egy 50 grammos papírra nyomtatott szórólappal hirdetni, mert ez teljesen szembe megy az előadó üzenetével.

A legfontosabb trend a saját tartalom és a saját csatornák egyre hangsúlyosabbá válása. Ide tartozik a Facebook-oldal, honlap, márkamagazin, YouTube-csatorna, vagy akár egy Spotify-playlist, különböző kiadványok, brosrák, hírlevél – bármi, amit az adott intézmény maga állít elő. Így közvetlenül a közönségéhez tudja eljuttatni az általa fontosnak ítélt, koordinált tartalmat, és jó eséllyel olcsóbban fog kijönni, mintha a hirdetésekért fizetne.

Minél szofisztikáltabb egy termék, annál inkább igényli, hogy legyen tartalom is mögötte. A PR-csatornák száma sokkal szűkebb, mint a hirdetési felületeké, ezért is fontos, hogy a nagyobb intézmények – amelyeknél több a program, több a sztori – kiépítsék a saját csatornáikat, mert házon belül is tudnak interjúkat készíteni, tartalmakat létrehozni, amiket sokkal olcsóbb és hatékonyabb YouTube-on vagy egy márkamagazinban megjelentetni.

A szponzoráció sajnos egyre kevésbé van jelen a hazai kulturális piacon: az első nagy pofont a válság adta, a másodikat a különadók, amelyek pont azok a cégeket sújtották, akik korábban a legfontosabb támogatók közé tartoztak. Ma főleg az állami vállalatok, mint a MOL vagy az MVM, illetve egy-két nagy cég támogat kulturális intézményeket, fesztiválokat, mint például a BMW az Operaházat. És rettentően hiányzik az a mecenatúra, amely nyugaton az egyik legfontosabb garanciája az erős és diversifikált kulturális kínálatnak.”

Élményszervezés határok nélkül: nemzetközi zenei fesztiválok³⁵

Mit nevezünk fesztiválnak?

A mindenki által használt Wikipédia szerint ünnepi játékokat, időszakos kulturális ünnepeket, művészeti bemutatókat, seregszemléket értünk a fogalom alatt.³⁶ A fesztiválok mint nagyrendezvények turisztikai látnivalóként rendkívül fontosak, ezek szerepelnek a legtöbbször a turisztikai eseménynaptárakban és programfüzetekben.

Látható tehát, hogy a Wikipédia nem ad pontos definíciót; nem jutunk vele közelebb ahhoz, mitől fesztivál egy fesztivál, és ha turisztikai látnivaló, mi teszi vonzóvá a külföldiek számára. Kádár Tamás, a Sziget Kft. cégvezetője emellett azt is hozzáteszi, a nagy nemzetközi fesztiválok már a klasszikus csoportosítás – kulturális, mezőgazdasági, tudományos, hagyományos népi fesztivál – sem igazán állja meg a helyét, elég csak a Szigetre gondolnunk, ami jóval több, mint egy zenei fesztivál.

Fesztivál jellegű események meghatározására nem találunk általános érvényű, nemzetközileg elfogadott rendszert a szakirodalomban sem, **definíciójuk országonként, kultúrkörönként is eltérő** lehet. Magyarországon például a szakmát képviselő Magyar Fesztivál Szövetség így határozza meg a szó jelentését: „fesztiválnak nevezhető minden olyan – egy vagy több téma köré szerveződő, rendszeresen megrendezésre kerülő, egy vagy több helyszínen történő, meghirdetett programmal rendelkező kulturális, művészeti, gasztronómiai, sport vagy egyéb – eseménysorozat,

³⁵ A fejezet forrása Kádár Tamással, a Sziget Kft. cégvezetőjével készült interjú (2017.07.18.). A hivatkozások az ettől eltérő, ezt kiegészítő, egyéb felhasznált forrásokra vonatkoznak.

³⁶ <https://hu.wikipedia.org/wiki/Fesztiv%C3%A1l>, letöltés dátuma: 2017. október 3.

amelynek célja, hogy közönsége részére kiemelten színvonalas, értékközvetítő, minőségi, ismereteket is bővítő és egyben szórakoztató, szabadidős közösségi élményt nyújtson”.³⁷ Ez a meghatározás tág kereteket szab a fogalomnak, és nem csupán kulturális, hanem sport és egyéb profilú eseménysorozatok is fesztiválnak minősülhetnek.

A zenei fesztiválok csoportosítása

A zenei fesztiválok kategorizálására az interjúalany a zenei fesztiválokat tömörítő **Európai Fesztiválszövetség**³⁸ rendszerét ajánlja, amely kis-, közepes és nagyfesztiválokat különböztet meg. A szövetség a látogatószámot veszi alapul a kategorizáláshoz, mégpedig úgy, hogy a fesztivál napi látogatottsági adatait és a vásárolt belépőjegyek számát összeadja (így például egy bérletet váltó a Sziget Fesztiválon hétnek számít). Napi látogatottság alapján a kisfesztiválon naponta 10-15 ezer, a közepesen 20-50 ezer, a nagyfesztiválon pedig napi 50 ezernél több látogató fordul meg.

Kisfesztiválnak számít a magyar piacon az *EFOTT* vagy a *STRAND Fesztivál*, Horvátországban a *Hideout* (aminek érdekessége, hogy a legtöbb látogatója angol és nem horvát, így ez egy tipikus turisztikai termék!), és jellemzően az egy-egy zenei stílusra épülő eseménysorozatok, mint például Romániában a *Jazz in the Park*. Közepes fesztivál a *Balaton Sound* és a *VOLT*, amelyek itthon nagynak számítanak, nemzetközi viszonylatban mégis ebbe a kategóriába tartoznak. A nagyfesztiválokra pedig akár 90-100 ezer ember is be tud menni; a *Tomorrowland*nek például 130 ezer a napi kapacitása, a Szigetnek pedig 95 ezer.

37 Magyar Fesztivál Szövetség közgyűlés és konferencia prezentáció, Pécs, 2008. december. Idézi: Zátori Anita: A fesztiválturizmus elméleti alapjai. In: Fesztiválturizmus. (szerk.: Jászberényi M., Zátori A., Ásványi K.), Akadémiai Kiadó, Budapest, 2016. 17. oldal

38 <https://www.yourope.org/cms>, letöltés dátuma: 2017. október 3.

Emellett van számtalan, napi 3-4 ezer embert befogadó fesztivál is, amelyekre ugyanúgy igény van, mint a nagyfesztiválokra, az üzleti modelljük működik. Ezek általában nem számítanak nagy nemzetközi érdeklődésre: a műfaj, amit képviselnek, szűkebb közönséget vonz; egy 4-5 ezer fős operafesztivál például már nagyon komoly rendezvénynek számít a saját műfajában.

A zenei fesztiválpia trendjei

Kádár Tamás elmondása szerint a nemzetközi zenei fesztiválpiacon hosszú évek óta nagyon erős **konjunktúra** tapasztalható, aminek a hátterében a **zeneipar átalakulása** áll. Régen a zenekarok azért mentek turnézni, hogy az új lemezüket népszerűsítsék: viszonylag olcsó áron léptek fel a helyszínen, ahol általában játszottak pár új számot a lemezről, mellette pedig a régi nagy slágereket és a közönség az élmény hatására szaladt a boltokba, hogy megvegye az újabb lemezt. A zenekarok, a menedzsereik és a kiadók is a lemezeladásokból éltek.

Mára a lemezeladásból származó bevétel a töredékére csökkent, köszönhetően a Spotify-nak, a YouTube-nak, az iTunesnak, vagy az illegális letöltéseknek. Éppen ezért a tendencia megfordult: a turnéból származó bevétel lett a zenekarok fő forrása. Ma már a zenészek csak azért adnak ki új lemezt, vagy teszik olcsó áron (sőt, sokszor ingyen) letölthetővé az új zeneszámaikat, hogy népszerűsítsék turnéjukat – és turnézni is gyakrabban, hosszabb időre mennek, mint régen. Ezzel párhuzamosan a zenekarok fellépti díjai nagyon magasak lettek és hihetetlenül gyorsan emelkednek, még a kis fellépők esetében is. Van olyan zenekar, aki 2017-ben már a tavalyi díjának háromszorosáért játszott. Ez azért is van, mert egyre kevesebb a headliner (a húzónévként működő szupersztár), aki jokerként működik a nemzetközi kártyapakliban.

A nagyon magas fellépti díjakkal az egész fesztiválipar küzd. A jegyárakat nem lehet ilyen léptékkal emelni, úgyhogy muszáj valamivel kompenzálni. Egyre nagyobb népszerűségnek örvend a közönség körében a DJ-kultúra, ami a fesztiválszervezők számára azért jó, mert az utazó produkció költsége meg sem közelíti egy zenekarét, aki nagy stábbal érkezik. Egyre több DJ jelenik meg ezért a zenei fesztiválokon, sőt van olyan elektronikus fesztivál is, ahol csak DJ-fellépők vannak.

A konjunktúra másik oka, hogy a **közönség is az élő élményt keresi**, azt a pénzt, amit korábban zenevásárlásra költött, most koncertre, fesztiválra fordítja. A fesztiválozás az elmúlt 10 évben általánosan elfogadott szórakozási formává vált, már nem csak a szubkultúrák sajátja. Sokkal szélesebb rétegek fesztiváloznak; a fiataloknál pedig természetes, hogy a nyár egy részét fesztiválokon töltik – akár külföldön is.

A tartalmak online megoszthatósága megsokszorozza a közönséget: ha valaki látja, hogy egy ismerőse felrakott egy képet vagy videót arról, hogy milyen jól érzi magát, vagy lát egy aftermovie-t, ő is el akar majd menni a fesztiválra, mert részesülni szeretne az élményből. Éppen ezért maguk a fesztiválok is egyre több multimédiás tartalmat szolgáltatnak.

Nő a közönség, nő a fesztiválok iránti kereslet, éppen ezért egyre több a fesztivál. Az egyre több fesztivál viszont azt generálja, hogy egyre kevesebb világsztárra egyre többen tesznek ajánlatot, ezért is lesznek ezek a sztárok egyre drágábbak.

Az élő élmény alapfeltétele, hogy legyen elég megfelelő méretű és jól felszerelt helyszín, ahol a zenekarok fel tudnak lépni. Mivel igény van rá, az egész világon folyamatosan nő a koncerttermek, szórakoztató központok, szabadtéri helyszínek száma, és egyre jobbak a körülményeik is.

Az élő élményhez a **látvány** is nagyon erősen hozzá tartozik, így a show technológiának, turné technológiának is fejlődnie kell. A zenekarok igyekeznek optimalizálni a költségeket; kvázi *plug and play* módon működnek: az alap infrastruktúrát a helyszín biztosítja, ők pedig csak azt hozzák magukkal, ami a saját különleges látványvilágukhoz kell.

Szintén jellemző a mai zenei piacra, hogy **kevesebb világsztár** nő ki egy év alatt, mint ahány befejezi a zenélést; a feljövő zenekarok közül nagyon kevés éri el azt a szintet, mint például a U2 vagy a Coldplay. Ennek elsődleges oka, hogy a fiatal korosztály zenei fogyasztási szokása eltér a korábbi időszakétól: nem egy-egy sztárra fókuszálódik a rajongásuk, inkább zenei stílusokat követnek, amelyekben belül szinte bármit meghallgatnak és folyamatosan keresik az új előadókat – és erre nem csak a YouTube alkalmas, hanem egy fesztivál is.

Egy napi fesztiválbelépő ára egy koncertjegynek felel meg. Ugyanakkor egy fesztiválon akár 4-5 koncertet is meg lehet hallgatni, emellett számos egyéb attrakcióval találkozhat a látogató két színpad között. Ez a tény szintén csábítóvá teszi a fesztiválokat; sokan például a zenére szánt pénzüket inkább a Sziget Fesztiválra fordítják ahelyett, hogy elmenének egy Sportaréna-ban rendezett koncertre. A fesztiválok egymással is versenyeznek a közönségért: sokat költenek az infrastruktúra fejlesztésére, a megfelelő körülmények biztosítására, hogy még vonzóbbá tegyék magukat a látogatók számára.

2014-ben az Európai Fesztiválszövetség felmérést készített a fesztiválpiaconról egy 35 ezres mintán³⁹. Ez alapján bebizonyosodott a **fesztiválok kiemelkedő turisztikai jelentősége egész Európában**. Kiderült, hogy az emberek hajlandóak utazni azért, hogy fesztiválokon vehessenek részt, és nem csak belföldön: a megkérdezettek 39 százaléka látogatott már el

39 European Festival Market Census

külföldi fesztiválra. Ez az információ a szervezők számára is fontos üzenetet hordoz: meg kell szólítani a külföldi közönséget és egy kicsit az ő igényeikre is kell szabni a fesztiválokat.

A felmérés szerint a fesztiválozók átlagéletkora 26 év, ami azt jelenti, hogy a teljes 18-35 éves korosztály érintve van, és sokkal több az idős, mint gondolták volna korábban. És még két érdekes adat: a megkérdezettek 91 százalékának volt okostelefonja, és a látogatók egyik fele kempingben lakott, a másik pedig hostelben, szállodában, ami alapján látható, hogy a fesztiválpiacon a térségi/települési turizmusra is nagy hatást gyakorol.

Több mint 1000 fesztivál létezik Európában, a tematikus butikfesztiváloktól a nagyfesztiválokig, **ami nemzetközi érdeklődésre tart igényt** (és ebben a számban a néhány ezres közönséget vonzó fesztiválok nincsenek is benne). A fesztiválpiacon folyamatos az összeolvadás, illetve a felvásárlás. A piac legnagyobb szereplője, a *Live Nation* folyamatosan veszi a fesztiválokat. Emellett egy-egy fesztivál gyakran kiterjeszti a márkáját, például több városban franchise-ként eladja, vagy elviszi Európán kívülre, mint az *Ultra* vagy a *Tomorrowland*. Ebből a sűrű és erős mezőnyből pedig **csak egyedi koncepciókkal lehet kitűnni**. Ez egy sokmilliárd eurós üzletág, amelyben Magyarország kimondottan fejlett: a hazai közönség ugyanis már korán magas elvárásokat támasztott a szolgáltatások színvonalával szemben, amelyekhez a szervezők hozzáigazították a fesztiválokat.

Mitől nemzetközi egy fesztivál?

A Sziget Kft. cégvezetője szerint attól lesz nemzetközi egy rendezvény, **ha a látogatók legalább 10 százaléka nem a helyi piacról érkezik**. A legtöbb fesztiválon még mindig a helyi közönség dominál, mondja, de egyre több helyen lépi át a 10 százalékos küszöböt a külföldi közönség.

Ennek azonban vannak előfeltételei. Az egyik a **szálláslehetőség**. Nagyon sok ország kultúrájában nincs jelen a sátrazás, így elengedhetetlen, hogy az adott környéken legyen megfelelő számú szálláshely. A *Tomorrowland* vagy *Glastonbury* esetében viszont nincs más lehetőség, mint a helyszínen aludni, ugyanis ezek a fesztiválok távol esnek a városoktól. Ebben az esetben nekik gondolniuk kell azokra a látogatókra is, akik nem szeretnek kempingezni, így kényelmes konténerszállásokat, faházakat, luxus jurtákat, bungalókat is telepítenek (ezeket természetesen magasabb áron is kínálják).

A másik előfeltétel a **megközelíthetőség**. A Sziget Fesztivál esetében például hatalmas előny, hogy a város közepén van a helyszín, viszont amit településen kívül rendeznek, oda a közlekedést is meg kell teremteni (a *Tomorrowland* például buszjáratokat üzemeltet a legközelebbi város és a fesztiválhelyszín között). A különböző elhelyezkedés különböző attitűdöt is von maga után: aki a Sziget Fesztiválra jön, gyakran Budapestet is megnézi, ami szintén hozzátartozik az élményhez; a városoktól távol eső fesztiválokra viszont arra a néhány napra mondhatni „kiköltöznek” az emberek, így a helyszínen mindent biztosítani kell, amire az ott-tartózkodásuk alatt szükségük lehet.

Nagyon fontos az **árszínvonal** is. A jegyár csak egy tétel a sok közül, nem mindegy, hogy mennyibe kerül például a vendéglátás vagy mennyit kell fizetni az egyéb szolgáltatásokért a fesztiválon. Ez a magyarországi fesztiválok esetében külön vonzerő, mert ezek európai viszonylatban olcsóknak számítanak.

Az utolsó nagy befolyásoló tényező pedig az **országimázs**. Ha egy adott országról folyamatosan rossz híreket kapnak, vagy az eltérő szokások és attitűdök miatt negatív kép alakul ki róla a fejükben, kevésbé mennek el oda a vendégek.

A fesztiválkoncepció elemei

Ha az imént felsorolt adottságok megvannak, folytatja az interjúalany, jöhet a tudatosan kialakított, minden részletre kiterjedő **rendezvénykoncepció**, egy részben tartalmi, részben marketing elemekből álló, minden átszövő stratégia, amelynek a megléte minden fesztiválnál kötelező. Ehhez először is **pozícionálnunk** kell a fesztivált: meg kell határozni a célcsoportot, be kell árazni a rendezvényt és fel kell ruházni **márka-attribútumokkal**: vízióval, attitűddel, üzenettel. Ahogy egy Nike esetében nem elég azt mondani, hogy jó cipőket árulunk, úgy egy fesztiválnál sem elég, hogy „vannak koncertek, ha szereted a fellépőket, gyere”. Kell a kommunikáció, kell a sztori, mert az adja az igazi fesztiválélményt.

Ma egy fesztivál is márkaként funkcionál, ugyanolyan marketing termék, mint bármi, amit leveszünk az áruházak polcairól. Éppen ezért fontos a tudatos koncepció; alapvető, hogy a csomagolás, a program és az arculat érjen össze és támogassa, építse egymást.

Kádár Tamás szerint nemzetközi ízlést kiszolgálni csak **nemzetközileg ismert programmal** lehet. Magyar néptáncfesztiválra nem fognak Hollandiából eljönni – mondja – kivéve akkor, ha holland csoportokat is meghívunk. Ennek megfelelően egy könnyűzenei fesztivál csak nemzetközi sztárokkal vonz nemzetközi közönséget. Minden műfajnak megvannak a nemzetközi sztárjai az operától a DJ-kig; őket kell megtalálni, és megfizetni. A program ettől még lehet tematikus vagy sokszínű, de a lokális fellépő csak lokális közönséget tud megszólítani.

Vannak olyan országok, ahol a lokális zenekarok egyben nemzetközi sztárok is, ők egy kicsit szerencsésebb helyzetben vannak, hiszen könnyebben tudják nagy nevekkal megtölteni a fellépők listáját – nem véletlenül fesztivál-nagyhatalom például Anglia.

Ha megcélzunk egy külföldi piacot, akkor érdemes az ottani helyi sztárokat is elhozni. Ha például egy magyar fesztivállátogató azt látja, hogy egy németországi fesztiválon fellép például a Quimby, akkor úgy érzi, az neki szól, az ő igényeit akarják kielégíteni, és sokkal szívesebben utazik oda. Azért is érdemes kisebb sztárokat behozni egy nemzetközi fesztiválra, mert egyrészt ők nem olyan drágák, másrészt, mert szívesen jönnek, hiszen nekik jó marketing, hogy felléphetnek egy külföldi fesztiválon.

A **programbüdzsé** összeállításának vannak **sajátosságai**, amiket végig kell gondolni. A Sziget Fesztivál esetében a programkölségvetés a teljes költség 44 százaléka. A nagyszínpad költségvetése a programkölségvetés 60 százaléka – ez 28 fellépőt jelent. Ezen kívül a fesztiválon van még további 50 helyszín, 500-600 program és a dekoráció, aminek a fennmaradó 40 százalékból mind ki kell jönnie. Egy színházi vagy cirkuszi sátor egy hetes teljes programkölségvetése egy kisebb (délutáni) nagyszínpadi fellépőével azonos, méghozzá úgy, hogy ezekben a sátrakban is a műfaj világsztárjai lépnek fel.

Az **arculat** esetében a kiindulási pont, a marketingkoncepció alapja a logó. Van olyan fesztivál, mondja az interjúalany, amelyik sokszor változtatja a teljes logóját. A Sziget Fesztivál esetében is sokat változott ez az évek során, viszont a betűtípus, amivel a Sziget szót írjuk, szinte a kezdetek óta ugyanaz. A kulcselemeket akkor érdemes változtatni, ha a fesztiválkoncepció is nagyot változik.

A Woodstocki fesztivál volt az első, ami márkává alakult, ráadásul egy olyan közérthető üzenetet fogalmaztak meg a logójukon (Three Days of Peace and Music), amivel tömegek tudtak azonosulni, részben ezért is lett a fesztiválok kiindulási pontja, „minden fesztiválok anyja”. Az arculat és az üzenet legalább annyira fontos, mint a jó fellépők. Összel, amikor a Sziget esetében elindul az értékesítés, a bérletek 25-30 százalékát

el tudják adni anélkül, hogy ismertek lennének a fellépők. Alapvetően a márka viszi előre ezt a döntést. A fennmaradó 70-75 százalék egy része napijeggyel jön, ők elsősorban a fellépőkért veszik meg a belépőt.

A cégstruktúra nemzetközi területei

A Szigeten 4 osztály dolgozik, mindegyik abban a szellemben, hogy megfeleljen a „nemzetköziség” kihívásának. Kádár Tamás ezeket a következőképpen mutatja be.

„A **tartalom / program osztály** felel a programokért és a bookingért: ők intézik a zenekarok utaztatását, elszállásolását, gyakorlatilag az egész logisztikát. Nekik kell meghatározniuk a programstratégiát. Ehhez tudniuk kell, kire vesznek jegyet az emberek, ki az, aki nemzetközi szempontból is vonzó. Emellett ismerniük kell a helyi ízlést; azt, hogy kik az aktuális helyi sztárok, illetve fiatal, feltörekvő tehetségek, akiket érdemes beemelni a programba. Ennek érdekében több országban is rendezünk tehetségkutatókat, amelyeknek a győztese szerepelhet például az Európa színpadon. Mi egy 360 fokos összművészeti fesztivál vagyunk, tehát a különféle művészeti ágaknak, egyedi produkcióknak is meg kell jelenniük a színháztól a táncon át a képzőművészetig. Ezek kiválogatása is a program osztály feladata.

A **műszaki-technikai osztály** felel a teljes infrastruktúráért a színpadtól a wc-kig. Náluk a legfontosabb, amire figyelniük kell, a megfelelő szolgáltatási színvonal. Figyelembe kell venni az egyes országokban meglévő szokásokat, kulturális különbségeket, mert ezek például azt is befolyásolják, milyen legyen a zuhanyzó. Meg kell ismernünk a nemzetközi közönség igényeit, figyelniük kell az észrevételeikre, mivel nekünk se jut eszünkbe minden apróság; ez egy véget nem érő tanulási folyamat.

A **marketing és szponzoráció osztály** egyrészt a szponzorokkal foglalkozik, másrészt ők felelnek az üzenetért, az arculatért és elérésért. Előbbinél arra kell figyelni, hogy ne essünk túlzásba, ne legyen túl sok szponzor, illetve ne kerüljenek be testidegen támogatók. A marketingnek tudnia kell, hogyan üzemeltessen nemzetközi sales-t, hogy adjon el külföldön jegyet. Erre alapvetően két lehetőség van: vagy létrehozunk egy *központi rendszert* – ilyenkor a márkának kell nagyon erősnek és minden ország számára vonzónak lennie –, vagy az egyes országokban *helyi partnerekkel* együttműködve helyben kell értékesíteni, helyi marketingtámogatással. (Azt viszont nem engedjük, hogy a különböző promóterek a saját marketingkonceptiójukat valósítsák meg; lerombolja a márkát, ha a látogató mással találkozik a helyszínen, mint korábban a hirdetésben.)

A Sziget esetében folyamatosan, évről évre jelentkeztek be az országok (partnerek); ma már 30 országban van képviselőnk, akiknek a következő fő feladataik vannak: a márkaüzenetek eljuttatása a célcsoport-hoz, utazási opciók feltárása (a jegy eladása mellett azt is segítik, hogy a vendégek eljussanak hozzánk), helyi jegyterjesztési csatornák befűzése és ügyfélszerviz biztosítása.

Ezzel gyakorlatilag elmegyünk a fogyasztókig: mindent helyi nyelven kommunikálunk, vannak külön nemzeti nyelvű social media-felületeink, és minden tartalmat, amit Magyarországon elkészítettünk (plakát, aftermovie, információs anyagok), átültetünk a helyi nyelvre.

A hangsúly egyébként tolódik a központi rendszer felé (a Tomorrowland már ilyen, nincs sehol partnere és csak online lehet regisztrálni). Nálunk a látogatók több mint fele külföldi, akik több mint 100 országból érkeznek hozzánk. Ez pedig alátámasztja a Sziget üzenetét (Island of Freedom; nyitottság, sokszínűség), hiszen sehol a világon nincs még egy fesztivál, ahol ennyire magas lenne a nemzetközi fesztiválozók aránya.

A **pénzügyi osztályon** nem csak az adminisztráció folyik: hozzájuk tartozik a teljes jegyrendszer, a beengedés, a webshop és a készpénzmentes fizetés is. A marketinghez hasonlóan ez a feladat is többnyelvűséget követel: többféle devizát kell tudni elfogadni, és megfelelő bankkapcsolatokkal is rendelkezni kell.”

Hogyan lett a Sziget nemzetközi fesztivál?

A Sziget 2009-es reklámját („Prodidzsáj”) 2013-ban ez elmúlt 20 év legjobb reklámjának választották; ám itthon bármennyire sikeres is volt, egy külföldi nem tudott volna mit kezdeni vele. Éppen ezért – hangsúlyozza Kádár Tamás – a reklámstratégiának is nemzetközi szemlélettel kell rendelkeznie: nincs külön magyar és külföldi kommunikáció, hiszen **egyféle üzenetet kell közvetíteni**. Nem lehet megtenni azt, hogy egy fesztivál készít egy itthon népszerű reklámot, amiből semmi nem fog visszaköszönni majd a helyszínen.

A humor jó reklámeszköz, de nehezen ültethető át más kultúrák nyelvére, ezért a Sziget Fesztivál kommunikációnak egységesítésénél az volt a szervezők első dolga, hogy elengedték a viccet. Egy sokkal letisztultabb, klasszikusabb irányba indultak el, amit kiegészítettek a szabadság, a hétköznapiakból való kiszakadás üzenetével. A Sziget ezzel a kommunikációval vált valódi nemzetközi fesztivállá (habár a megfelelő tartalom évek óta rendelkezésre állt).

A Sziget jegyeladási mutatói 2014-15-ben kezdtek növekedni. Ennek előzményeként, a 2012-es fesztivál után számos dolgon változtattak a fesztivál kommunikációján: meghirdették a Fesztiválköztársaságot, megjelent az első aftermovie és az első Sziget himnusz. 2013-ban még kevesebb jegyet tudtak eladni még hozzá azért, mert a 2012-es Sziget nem teremtett erre alapot; nem volt elég jó a termék a kommunikáció-

hoz képest. Viszont ebben az évben már a kommunikációs változtatások szerint dolgoztak: záróshow-t rendeztek és ekkor jelentek meg először az Art of Freedom művészeti alkotások a helyszínen. A 2013-as év után lett egységes nemzetközi szlogen, itthon is leváltották a Fesztiválköz-társaságot Island of Freedomra és jelentősen megnövelték a program-költségvetést annak érdekében, hogy jobb neveket tudjanak bejelenteni 2014-re. A 2014-es Sziget után bevezették a Szitizen Prime-ot, amellyel az első vásárlók ajándécsomagot is kapnak – csak ezzel 8 000 bérletet adtak el 2015-re.

Kádár Tamás összegzőként hozzáteszi: egy fesztiválnak egyetlen lehetősége van egy évben. A kommunikációval viszont nem lehet azonnali változást elérni; idő kell, amíg a termék és a kommunikáció összeér.

Látogatóközpont: projekt és élmény⁴⁰

A kulturális projekt ismérvei

A kulturális projekt meghatározásához először is a projekt fogalmát kell tisztáznunk. Bármilyen munkát végzünk, alapvetően két típusú tevékenységet tudunk egymástól elkülöníteni. Az egyik a rutinszerűen ismétlődő, rendszeresen végzett, határozott lezárással nem rendelkező tevékenység – vagyis a **folymat** (ilyen például a tömeggyártás). A másik típus az egyedi célok megvalósítására irányuló, nagykockázatú, változó összetételű csoportok (teamek) együttműködésén alapuló feladatmegoldás – ez a **projekt**⁴¹. A projekt fogalmát a legegyszerűbben a következőképpen fogalmazhatjuk meg: **meghatározott (reális) cél elérésére irányuló, meghatározott határidővel, költségekkel és erőforrásokkal rendelkező egyszeri, nem ismétlődő komplex tevékenységsorozat**.

Egy-egy kulturális termék, például esemény mindig egyedi és megismételhetetlen, ezért létrehozását, megvalósítását projektként kell kezelnünk. A kulturális projekt mindig **keresletvezérelt**, egy bizonyos problémára ad választ, megoldást. Emellett **cél-orientált**, vagyis tudjuk, hogy mit miért teszünk: olyan elemeket találunk ki és hozunk létre, amelyek a megfogalmazott fő cél elérését szolgálják, illetve úgy ütemez-

40 Jelen tanulmány a Magyarság Házában (Budapest, I. kerület, Szentháromság tér 6.) 2013-2014 között létrehozott, *Mi, magyarok látogatóközpont* létrehozásán keresztül mutatja be az élményközpont-tervezés lépéseit. A látogatóközpont jelenleg új helyszínre költözik, további információ erről: www.mimagyarok.com. A fejezet fő forrása a Sohajda Lászlóval, a látogatóközpont szakmai koordinációját és projektmenedzsmentjét ellátó Arts & Business Szolgáltató Kft. képviselőjével készült interjú (2017.09.07.). A hivatkozások az ettől eltérő, ezt kiegészítő, egyéb felhasznált forrásokra vonatkoznak.

41 Nagy Zsolt: Projektmenedzsment alapjai. Sopron, Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, 2008. 2. o. [elektronikus dokumentum] Letöltve: <http://ttk.nyme.hu/fmkmmk/tamop412/Documents/Tananyagok/%C3%81tkonvert%C3%A1lt%20tananyag%20pdf-exportja/Projektmenedzsment%20alapjai.pdf> (2017.10.30.)

zük az egyes munkafolyamatokat, hogy a lehető leghatékonyabban tudjunk dolgozni, és minden munkafázisnak előre meghatározott funkciója és megtervezett eredménye legyen. Fontos, hogy a projektnek **megvalósítható** célja legyen, olyan, amire van ráhatásunk; olyan terméket kell megálmodnunk, amelynek létrehozásához képesek vagyunk a szükséges feltételeket biztosítani.

Az is elengedhetetlen, hogy **reális költségvetéssel dolgozzunk**. A piaci értékeknek, áraknak megfelelően végezzünk előzetes kalkulációt, ezen kívül érdemes körülbelül 10-15 százalékkal felültervezni a költségvetést, így probléma, előre nem várt esemény esetén is tudunk mihez nyúlni. Már a tervezés során **ismernünk kell a kockázatokat**, tudnunk kell előre meghatározni, hogy mely munkafolyamatok rejtenek magukban veszélyt vagy a határidőre, vagy a költségvetésre, vagy a minőségre vonatkozóan.

Azért, hogy a munka a terveknek megfelelően haladhasson, a projekten belüli **munkamegosztásnak világosnak kell lennie**: a projektmenedzser által felállított időterv alapján minden feladathoz szükséges egy felelőst állítani, emellett egyértelművé kell tenni a munkafolyamatok ütemezését és a felelősök alá-fölérendeltségi viszonyát is. Szintén fontos, hogy a projekt **mérhető** legyen.

A legtöbb kulturális projekt a befejezést, lezárást (vagyis a megvalósulást) követően tovább üzemel – például egy színházi előadás bekerül a repertoárba, egy kiállítás hosszabb-rövidebb ideig folyamatosan látogatható, egy fesztivál pedig évről-évre megrendezésre kerül –, így ezeket úgy kell megtervezni, hogy **fenntarthatók** legyenek.

Az **idő**, a **költség** és a **minőség** három olyan tényező, amely minden projektben megtalálható azzal együtt, hogy fontossági sorrendjük esetenként változik.

A *Mi, magyarok látogatóközpontot* vizsgálva látható, hogy projektről beszélünk, hiszen:⁴²

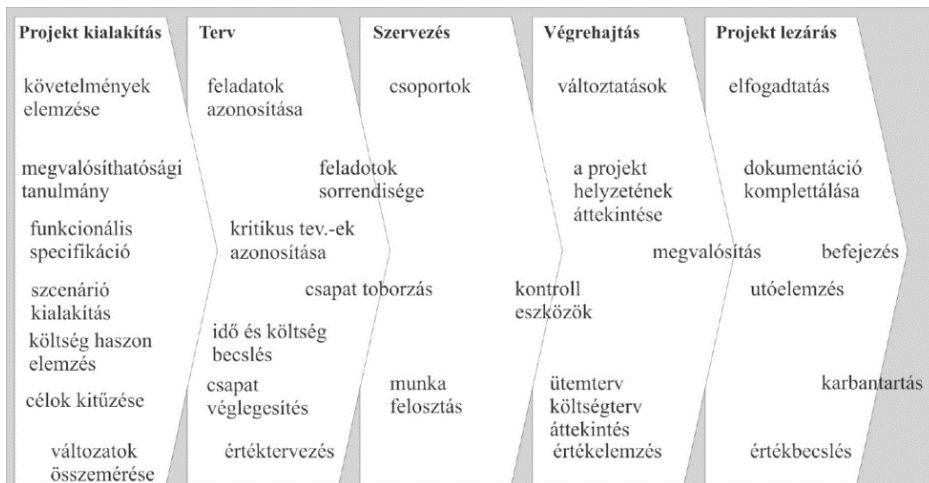
- **egyértelműen, világosan meghatározott célja van:** olyan interaktív, 21. századi megoldásokat alkalmazó, a magyarországi és határon túli 13-16 éves fiatalok figyelmét felkeltő és megragadó kiállítás, illetve látogatóközpont létrehozása, amely képes a célcsoport nyelvén bemutatni a magyarságban rejlő értékeket, a magyarok által elért kimagasló teljesítményeket; közvetíteni azt, mire lehetünk büszkéek mi, magyarok, vagyis erősíteni a nemzeti identitást
- **meghatározott kezdő és befejezési időpontja van:** már a projekt elején (2013. június 1.) rögzítve lett a megbízó által elvárt befejezési dátum (2014. március 15.), amelyet az idő rövidege miatt módosítani kellett – időben nem fért volna bele a teljes kivitelezés –, így végül 2014. október 22-én, ünnepélyes keretek között átadásra került a látogatóközpont (a projekt egyedisége és komplexitása miatt az átadást követően szükséges volt számos korrekció az egyes kiállítási tárgyakban, multimédiás tartalmakban)
- **adott költségvetési kerete van:** már a projekt legelején meghatározásra került az a keretösszeg, amely rendelkezésre állt a megvalósításra (természetesen a projekt előrehaladtával többször szükségessé vált a költségvetés felülvizsgálata és a keretek minimális átcsoportosítása)

42 Nagy Zsolt: Projektmenedzsment alapjai. Sopron, Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, 2008. 4. o. [elektronikus dokumentum] Letöltve: <http://ttk.nyme.hu/fmkmmk/tamop412/Documents/Tananyagok/%C3%81tkonvert%C3%A1lt%20tananyagok%20pdf-exportja/Projektmenedzsment%20alapjai.pdf> (2017.10.30.) nyomán

-
- **hozzárendelt erőforrásai vannak:** a kiállítás kapcsán a feladatok meghatározásánál egyértelművé vált, kik azok a szereplők, szakemberek (munkaterületek szerint), akiknek bevonása feltétlenül szükséges a projekt megvalósításához
 - **egyszeri, nem ismétlődő:** ilyen névvel és céllal, ezen a helyszínen, ilyen körülményekkel nem készült, és vélhetően még egyszer nem is fog készülni ugyanilyen kiállítás
 - **összetett, komplex feladat:** a kiállítás kapcsán a projekt-menedzsernek végig több párhuzamos munkafolyamatot kellett kézben tartania (pl. építési kivitelezés, tárgyak beszerzése, szöveges tartalmak fordítása, multimédiás tartalmak gyártása, hibás teljesítések korrekciója stb.)
 - **a feladat mérete, bonyolultsága, jelentősége vagy egyedisége meghatározó:** a kiállítás esetében mind a feladat mérete (2000 m²-es interaktív kiállítás létrehozása), mind a bonyolultsága (több szakterületen dolgozó szakembergárda feladatainak időbeni és térbeni összehangolása), mind pedig jelentősége megkérdőjelezhetetlen (a kiállítás célja, a megbízó személye, valamint a kiállítás helyszíne miatt is), és fontos megjegyezni azt is, hogy a fő célcsoportnak (13-16 éves magyarországi diákcsoportok) ilyen témában soha nem készült még ezelőtt hasonló interaktív kulturális produktum.

A projekt lefolyása

Minden projekt jellemzően hasonló séma szerint zajlik. A különböző szakaszok bemutatásához mi most Weiss és Wysocki ötfázisú modelljét használjuk.



Weiss és Wysocki ötfázisú modellje (1995)⁴³

A fő szakaszok közötti átfedő területek azt érzékeltetik, hogy az egyik szakaszból a másikba történő átmenet nem éles.

A projekt **kialakítási szakasza** egy definiálási fázis, amelynek során felmérik a **megbízó pontos igényeit**, megnevezik a projekt folyamán létrehozandó kulturális terméket, illetve annak **célját** és **célcsoportját**, valamint kiválasztják a **projektmenedzsert**. A tervezés előtt feltétlenül meg kell határozni az **elérendő eredményeket**, és azokat a **sikertényezőket**, amik alapján mérik majd a projektet, illetve elkészül a **költség-, és ütemtervbecslés** is.

A *Mi, magyarok* kiállítás esetében a megbízó a *Nemzetpolitikai Államtitkárság* volt, aki egy „Nemzeti identitás” munkacímű projekt ötletével kereste meg *Dr. Dér Csaba Dezsőt*, a Budapesti Kommunikációs és Üzleti

⁴³ Nagy Zsolt: Projektmenedzsment alapjai. Sopron, Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, 2008. 9-10. o. [elektronikus dokumentum] Letöltve: <http://ttk.nyme.hu/fmkmmk/tamop412/Documents/Tananyagok/%C3%81tkonvert%C3%A1lt%20tananyagok%20pdf-exportja/Projektmenedzsment%20alapjai.pdf> (2017.10.30.)

Főiskola (ma: Budapesti Metropolitan Egyetem) Marketing Intézetének docensét, hogy vállalja el a projekt szakmai koordinációját és menedzsmentjét. Olyan kiállítást szerettek volna létrehozni, ami a 13-16 éves célcsoportra van szabva és érinti a magyarok által elért nagy teljesítményeket, valamint rávilágít arra, miért különleges a nemzetünk.

A projekt kapcsán konkrétan meghatározták a **rendelkezésre álló összeget** és a **határidőt** is, továbbá bizonyos **minőségi elvárásoknak** is meg kellett felelni. A megbízó elvárásai alapján több olyan **szakembert** is kötelezően be kellett vonni, akiknek a korábbi tapasztalataira szükség volt a kivitelezéshez. Végül, de nem utolsó sorban azzal is tisztában kellett lenni, hogy mi a projekt végrehajtásának, a termék létrehozásának **helyszíne, mérete**, és ennek a helynek milyen **adottságai** vannak. A *Mi, magyarok* kiállítás a Budai várban található Magyarság Házának 2000 m²-es magaspöldszintjére, egy „U” alakú térbe került, ehhez kellett igazítani a tárgyak mennyiségét, az installációk méretét, és mindent úgy kellett elhelyezni, hogy egy logikusan követhető, egyszerűen bejárható kiállítás szülessen.

Mivel diák célcsoportról beszélünk, a kiállítás esetében nem a bevétel maximálása volt a cél, hanem hogy minél több gyerek lássa a tárlatot, valamint hogy a Budai várban található Magyarság Házában egy állandó attrakció várja a hazai és a határon túli magyar diákságot.

A projekt **tervezési szakaszában** meg kell határozni az egyes feladatokat, **munkafázisokat** (MIT?), a feladatok **kivitelezőit** (KI?), a feladatok közötti logikai kapcsolat alapján a **kivitelezés sorrendjét** (HOGYAN?), meg kell tervezni a feladatok végrehajtásának **idejét és hosszát** (MIKOR?), össze kell szedni a kivitelezéshez szükséges **erőforrásokat** (MIVEL?), illetve fel kell mérni a projekt egyes fázisainak **költségeit** (MENNYIBŐL?). A tervezési szakasz végére elkezdődhetnek a **szervezési szakasz**

munkái. A szervezési szakasz alatt az a cél, hogy minden készen álljon a **megvalósítás** megkezdésére. A végrehajtás/megvalósítás szakaszában folyamatosan **kommunikálni** kell az egyes területek vezetőivel, a kivitelezőkkel, partnerekkel, **nyomon kell követni a haladást, ellenőrizni** kell a munkafolyamatokat, figyelemmel kell kísérni az **erőforrás- és a költségfelhasználást**, és ha szükséges, **változtatni** kell a projekten.

A kiállítás létrehozása állami megbízás volt, nem egy magáncég felkérése, ez pedig jócskán befolyásolta a határidőket és meghosszabbította a munkát. Állami megbízás esetén ugyanis minden feladatra **közbeszerzést** kell kiírni, aminek a menetét – így a határidőket is – jogszabály rögzíti. Sohajda László elmondása szerint, amikor kiírták a közbeszerzést, már nem lehetett semmin változtatni, ezért kulcsfontosságú volt, hogy előre lássák (vizualizálják) a végeredményt, és lássák az ütem- és költségtervet is, mert ennek megfelelően kellett minden fázis kivitelezését megtervezni.

A projekttervezés első lépése volt a **koncepció** kialakítása (erről még a későbbiekben bővebben szó lesz), ami meghatározta a kiállítás tartalmi kereteit. Ez alapján, a koncepciót kidolgozó kurátorokkal együttműködve született meg a **kiállítási forgatókönyv**. Ez gyakorlatilag egy Excel táblázat, amelyben szerepelnek a műtárgyak, az installációk, és a hozzájuk kapcsolódó tárgyfeliratok; ebből tudott dolgozni a kivitelező (aki építi a kiállítást). A forgatókönyvből készítettek egy **látogatói útvonalleírást** is, amelyben nagyon pontosan és részletesen le van írva, mit lát az ember, ha jobbra-balra néz, hova kerül, ha tovább sétál, mik vannak körülötte, mi hogyan működik – ez alapján a megrendelő el tudta képzelni, hogy fog majd kinézni a kiállítás.

Miután ezek elkészültek, és a megrendelő elfogadta az elképzelésüket, kiírták a **tendert** a kivitelezésre, a győztes cég pedig megépítette a kiállítást. Az építés közben kellett a **multimédiás tartalmakat, grafikákat**,

installációkat legyártani, amik bekerültek a kiállítói térbe, valamint meg kellett szervezni, hogy azok a **műtárgyak**, amiket a kurátorok kijelöltek, **hozzánk kerüljenek**. Ehhez fel kellett venni a kapcsolatot a műtárgyak tulajdonosaival, meg kellett állapodni velük a kiállítási feltételekről, és miután **szerződést kötöttek**, a műtárgyak is bekerülhettek a helyükre.

2014. október 22-én nyílt meg a kiállítás, ezután körülbelül három hónap volt az **utómunka**, amibe többek között beletartozott a **kiállítás próbaüzeme**, a kisebb-nagyobb gyermekbetegségek kezelése, **hibajavítás**, és a **számlák kifizetése**. Ezt követően került sor a **projektzárásra**. Ilyenkor jellemzően a projektcsapat átadja a **projekt eredményét a megrendelőnek**, elemzik és értékelik a munkát.

A projektvezető feladata

Az élet minden területén, a mindennapokban is folyamatosan projekteket hajtunk végre, hiszen meghatározott cél érdekében történő tevékenységsorozat egy családi ebéd menüjének összeállítása, a bevásárlás, majd az étel elkészítése is. Tehát mindenki volt már projektvezető életében, de nézzük meg, hogy mik azok az ismérvek, amelyek elengedhetetlenek ahhoz, hogy valakiből jó projektvezető váljon.

A projektvezető felel a projekt hatékony működéséért. Olyan, mint egy öttusázó, aki minden versenyszámban el tud indulni, de egyikben sem fog kimagasló teljesítményt elérni, vagyis nem specialistája általában egyik részfeladatnak, vagy -területnek sem, viszont a legjobb az alábbi négy területen:

- **Tervezés** (részfeladatokra és határidőkre bontja a projektet, kijelöli a felelősöket; ez a munka 70-80 százaléka)

-
- **Motiváció, kommunikáció** (folyamatosan tartja a kapcsolatot a stábtaggal, követi a munkáját)
 - **Problémamegoldás** (észleli, elemzi a menet közben felmerülő problémákat és megoldást talál rájuk, illetve adott esetben tudja, milyen szakértőhöz kell fordulnia)
 - **Előrelátás** (a folyamatoknak megfelelően megtervezi a határidőket, vizualizálja és ezzel minimalizálja az esetlegesen felmerülő problémákat, kockázatokat)

A projektvezető (projektmenedzser) feladata többek között a projekt tervének elkészítése, a **csapat összeállítása**, a csapaton belüli kompetenciák és felelőségek meghatározása, a csapattagok motiválása, **kommunikáció** a projektcsoporthoz belül, illetve bármilyen külső érintettel, az **ellenőrzési pontok, mérföldkövek megállapítása**, a tervezetthez képesti változtatások dokumentálása, **jelentések készítése** (projektindító dokumentáció, előrehaladás-jelentés, a projekt zárójelentése), valamint a tervezett és a ténylegesen megvalósított munka összehasonlítása, elemzése.

Minden projekt egyedi, ezért a cél megfogalmazását követően pontosan meg kell határozni, hogy milyen szakembergárdával dolgozzunk együtt a cél minél hatékonyabb elérése érdekében. Fontos, hogy minden területre megtaláljuk a megfelelő embert. A projekt különböző szakaszaiban különböző **szakembergárda** bevonása szükséges.

Nagy projekt esetén szerencsés, ha a menedzsernek rendelkezésére áll egy **személyi asszisztens**, aki egyeztetési számára az értekezletek időpontját, előkészíti az aktuális információkat és dokumentumokat, átveszi az üzeneteket és fontossági sorrendbe állítja a feladatait.

Koncepcionális élménytervezés

Amint említettük, a projekttervezés első, és egyben legnehezebb feladata a **koncepció** megalkotása. Az ötlet kidolgozása a megbízó elvárásai és az általa adott brief alapján a szakértő-kreatív stáb feladata. A kreatív munkát tehát erősen befolyásolja a megrendelő / tulajdonos elképzelése, de emellett ügyelni kell arra is, hogy a realitás talaján mozogjunk: nem jó az olyan ötlet, amit nem tudunk időben elkészíteni, irreálisan sokba kerül, illetve a kivitelező sem tudja megvalósítani. Az ideális szakmai és kreatív koncepció újat mutat, **egyedi, tetszik a megrendelőnek / tulajdonosnak, alkalmas a célcsoport igényeinek kielégítésére, reálisan megvalósítható, a tervezett időben el tud készülni, rendelkezésre áll hozzá a megfelelő költségvetés, megfelel a kivitelezői szempontoknak** és végül, de nem utolsó sorban **fenntartható**, értéket teremt.

A *Mi, magyarok* kiállítás esetében a kiindulópont az volt, hogy a magyar nemzeti identitás erősítésére, nemzeti identitásunk alapjainak bemutatására alkalmas, tudományos alapokon nyugvó, de a célcsoport számára attraktív, egyszerűbb nyelvezetű, értelmezhető tárlatot kell létrehozni, ami érinti a magyarok által elért nagy teljesítményeket, valamint rávilágít arra, miért különleges a nemzetünk. Ezért lényeges volt, hogy a **szakmai koncepció** minden olyan területet érintsen, amelyben született közismert magyar találmány vagy siker, illetve amelyben hazánk valamiért kiemelkedő.

Szükség volt az irodalomra és a nyelvtanra, mint a magyar nyelv alapjára, a természeti kincseinkre, borkultúránkra, gasztronómiánkra, a történelmünkre és a katonai hagyományainkra, ezen felül be kellett mutatni művészetünket, tudományos eredményeinket, valamint a sportteljesítményeinket is. Az említett szakmai területeket, illetve a hozzájuk kapcsó-

lódó kurátorokat a szakmai koordinátor javasolta a megbízó számára.⁴⁴ A kurátorok kiválasztásánál elsődleges szerepet játszott, hogy tudományterületük megkérdőjelezhetetlen szaktekintélyei legyenek, képesek legyenek szükség esetén további szakértők bevonására, azok koordinálására, valamint fontos volt az is, hogy (a célcsoport miatt) pedagógiai és kiállításszervezői tapasztalattal egyaránt rendelkezzenek.

Ahhoz, hogy a szakterületek egységet alkossanak, egy összefüggő tárlatot tudjunk belőlük képezni, meg kellett alkotni egy vázat, egy könnyen érthető és befogadható koncepciót. Számos egyeztetést követően a kuratori testület történész szakértője, *Dr. Hermann Róbert* ötlete alapján a *Kosztolányi Dezső* által 1933-ban, a Pesti Hírlap hasábjain papírra vetett **tíz legszebb magyar szó** köré építették fel a kiállítás szakmai tartalmát.⁴⁵ Kosztolányi említett írásában – párizsi mintára – azt vizsgálta, mik azok az ősi magyar szavak nyelvünkben, amelyek olyan jelentéstartalmat hordoznak, hogy képesek az életünket, illetve egész kultúránkat lefedni. A kurátorok az általa választott tíz magyar szónak feleltették meg a tudományterületeket (egy-egy szóhoz egy-egy gondolatkör tartozik, amit az adott szó leginkább bemutat), és ezeket egymáshoz kapcsolódó sorrendben helyezték el a látogatótérben. Az elsőként bemutatott *anya* így fejezte ki az anyanyelvünk fontosságát, páratlanságát, identitásunk legfontosabb részét; ezután következett a *gyöngy*, amely ismertette iro-

44 Irodalom, nyelv, művelődés: Dr. Kalla Zsuzsanna irodalomtörténész – muzeológus, Petőfi Irodalmi Múzeum; Természet, környezet: Dr. Michalkó Gábor, MTA Földrajztudományi Kutatóintézet, Társadalomföldrajzi Osztály vezető, egyetemi tanár, Kodolányi János Főiskola, Turizmus tanszék; Gasztronómia: Kökény István, turizmus és gasztronómia szakértő, igazgató, Vendéglátó, Idegenforgalmi és Kereskedelmi Baptista Középiskola és Szakiskola; Történelem: Dr. Hermann Róbert, hadtörténész, a Hadtörténeti Intézet és Múzeum parancsnokának tudományos helyettese; Művészetek: Sepsey Zsófia, művészettörténész, osztályvezető, Múzeumpedagógiai osztály, Magyar Nemzeti Galéria; Tudomány és technika: Dr. Gazda István, tudománytörténész, ügyvezető igazgató, Magyar Tudománytörténeti Intézet; Sport: Dobor Dezső, sportújságíró, a Magyar Olimpiai Bizottság tagja, a Nemzetközi Sportújságíró Szövetség elnökségének tagja; a kuratori testület szakmai koordinátora: Dr. Dér Cs. Dezső, kulturális menedzser, a Budapesti Metropolitan Egyetem Marketing Intézetének docense

45 Kosztolányi Dezső: A tíz legszebb szó. Pesti Hírlap, 1933. november 19.

dalmi gyöngyszemeinket, a kiemelkedő irodalmi alkotásokat. A *szűz* jelentette az érintetlen természetet, sajátos magyar állat- és növényvilágunkat, természeti kincseinket, ásványvizeinket. Az ásványvizeken keresztül vezetett át az út az őszhöz, amely minden évszakunk sajátos szüretét ismertette, hangsúlyozva a hazai gasztronómia értékeit. A *kard* szó reprezentálta katonai hagyományainkat, a *vér* pedig a szabadságért vívott hősiességünket jelképezte. A *csók*, a Múza csókja kapcsán művészeti értékeink kerültek előtérbe, a *láng* szó feltalálóinkat, „ifjú lángelméinket” mutatta be. A *sír* szó a magyar tudomány kiemelkedő alakjainak állított emléket, egyszersmind a világűr „síri” csendjére utalt, amelynek meghódításában számtalan magyar jeleskedett; már ennek origója is magyar tudóshoz kapcsolódott (lásd: Bolyai-féle térgeometria). Az utolsó szó, a *szív* a magyarság legnagyobb sportsikereit mutatta be.

A koncepció előnyét a következőképpen foglalták össze a tervezők:

- Bár a választás, ahogy Kosztolányi is írja, önkényes, viszont épp azáltal indokolható, hogy egy nagynevű, elismert író-költő választotta.
- A tíz szó konkrét és elfogadható keretet tud biztosítani a látogatóközpontnak.
- Végigvihető koncepció, különböző aspektusokból közelíti meg a nemzeti identitást.
- A rendelkezésre álló tér nem elegendő arra, hogy egy teljes nemzeti identitás képet adjon (az „Álmok álmodói” kiállítás négyszer ekkora területet foglalt el a Millenárison). Ha viszont a koncepció fókuszált (a tíz legszebb szóra), az magyarázatot ad arra, hogy miért pont azok az elemek vannak kiemelve, amik.

-
- Ez a tíz szó mélyen beívódott a magyar kultúrába, sokszor idézik, szívesen vitatkoznak róla.
 - Azért is lehet jó megoldás, mert talán a legsajátabban nemzeti szellemi „termékünk” a magyar nyelv.
 - A koncepció nem zárja ki, hogy újabb szavak kerüljenek e tíz mellé – ha nem is magán a kiállítási térben, hanem a végén, az odalátogatók véleménye alapján, vagy éppen online szavazással.
 - A szavak a fő célcsoport, a 13-16 évesek számára könnyen emészthetők (nem túl tudományosak, bonyolult rendszerűek).
 - A szavak szinte mindegyike rövid, egyszótagos, pozitív, romantikus, hősi jelentéssel.
 - A szavak ugyanakkor többféleképpen is értelmezhetők. Lehetőség nyílik benne a szabadságra: mindenki „saját” nemzeti identitása alkotórészeinek megtalálására, összegyűjtésére.

Miután a megbízó a koncepciót és a szakmai koordinátor által javasolt kurátorokat elfogadta, minden kurátor átgondolta saját részének koncepcióját. Első körben ötletek születtek arra, hogy mik azok, amiket egy-egy területen belül érdemes bemutatni. Ezután a kiállítás látványtervezőjével és a grafikusból és marketing szakemberekből álló kreatív stábbal együtt kitalálták, milyen attrakciókon keresztül jelenjenek meg az egyes elemek, mik azok, amik felkeltik a digitális online világban szocializálódott 13-16 éves korosztály érdeklődését. Olyan eszközökben kellett gondolkodni, amik napjainkban már szinte természetesek e célcsoport számára. Fontos volt, hogy a látogatóra az újdonság erejével hasson egy-egy tárgy, mégis képes legyen azt befogadni, beilleszteni a saját vilá-

gába, életébe. Egy attrakciónál nem mindegy, pontosan ki a célcsoport, hiszen a kulturális érzékenység, befogadókészség koronként változó. Akkor tudunk élményt adni egy attrakcióval, ha a kipróbálását követően **fizikálisan jó érzést generálunk**, ha olyan emocionális és hormonális hatást tudunk elérni, ami elindítja az adrenalin- és az endorfintermelést az agy jutalomközpontjában.

A múzeum és a látogatóközpont közötti alapvető koncepcionális különbség, hogy míg a múzeum tárgyakat tartalmaz és mutat be, addig a látogatóközpont mindezzel, illetve a hozzájuk tartozó egyéb ismeretekkel is megismerteti a látogatókat.⁴⁶ Ennek megfelelően úgy alakították ki az installációkat és az attrakciókat, hogy komplex, önállóan felfedezhető, interaktív, játékos formában mutassák be a magyarság értékeit.

Az irodalom kapcsán például bizonyos versek *slam poetry* feldolgozásban jelentek meg, ami a fiatalok számára sokkal izgalmasabb, aktuálisabb, ezáltal könnyebben befogadható. Készültek nyelvjárásos szpotok: a szervezők összegyűjtöttek különböző nyelvjárású fiatalokat az egész Kárpát-medence területéről, akik beszéltek magukról, a munkájukról, mindennapjaikról, és egy interaktív térképen be lehetett azonosítani, hogy akit éppen hallgatunk, pontosan honnan származik.

A szűz szóhoz kapcsolódó teremben helyet kapott egy domborzati makett, amire *video mapping* technikával szintén egy interaktív térképet vetítettek. Ez bemutatta az összes borvidéket az ott termő szőlőfajtákkal együtt, valamint az ásványvíz lelőhelyeinket. Itt fontos megemlíteni, hogy a térképeken az egész Kárpát-medencét lehetett látni. A gasztronómiához ételfelismerő puzzle-t, illetve a pörköltkészítéshez kapcsolódó játékot

46 Puczkó László, Rátz Tamara: Az attrakciótól az élményig. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2017. [Digitális kiadás] Letöltve: https://shibboleth.mersz.org?xmlazonosito=dj235aaae_88_p2#dj235aaae_88_p2 (2017.10.30.)

készítettek, amelyeket interaktív érintőképernyős monitorokon lehetett kipróbálni, illetve egy országtorta-kirakót is létrehoztak, amelynek segítségével az elmúlt évek tortáival lehetett megismerkedni.

A sportteremben három rúdon voltak láthatók bronz-, ezüst- és aranyérmeket szimbolizáló korongok; mindegyikből annyi, amennyit a magyar sportolók az olimpiákon szereztek. Ha rájuk nézett valaki, egyből fel tudta mérni, valójában mennyi az a 175 aranyérem, 149 ezüstérem és 173 bronzérem, amit valaha nyertünk, az installációt pedig bővíthetőre készítették, utalva ezzel a jövőbeli sikerekre is. Ebben a teremben egyébként a látogatók kipróbálhatták a gombfocit – amiről sokan nem is tudják, hogy magyar találmány –, és kivetítőkön folyamatosan láthatók voltak a legemlékezetesebb olimpiai győzelmelek felvételei, amiket az idősebbeknek jó élmény lehetett feleleveníteni, a fiatalabbak pedig érdekes lehetett összehasonlítani a mai sportfelvételekkel.

A katonai hagyományok termében volt az egyik legizgalmasabb installáció, egy visszacsapó íj-szimulátor: ha meghúztuk az ideget a falhoz rögzített valódi íjon, majd lassan visszaengedtük, a gép megmutatta, milyen messzire lőttünk volna. Itt tulajdonképpen egy igazi, autentikus eszköz ötvöződött az Xbox-os világgal, hiszen nem kellett ellőni a nyilat, de a digitális technika modellezte a folyamatot.

A kiállítás nem csak a 13-16 évesek számára volt értelmezhető és élvezhető: több olyan műtárgy is helyet kapott a termekben, ami a fiataloknak talán kevésbé izgalmas, mivel „csak” egy tárgy, nem interaktív, nem kötődik a digitális világhoz, a felnőtteknek viszont fontos lehet, jelent valamit. Megtalálható volt például az a vízilabda, amellyel az 1964-es tokiói olimpián a magyar válogatott a győztes gólt lőtte, rajta a csapattagok aláírásával.

A fiatalok számára minden, ami egy vitrin mögött van, az már nem biztos, hogy érdekes, kevésbé ragadja meg a figyelmüket. De ha valamihez elő kell, hogy vegyék a telefonjukat és le kell, hogy fényképezzék, vagy hozzányúlhatnak a dolgokhoz, befolyásolhatják, hogy egy adott installáció mit csináljon – vagyis interakcióba léphetnek a kiállítás egyes elemeivel –, a szervezőknek már részben nyert ügyük van; ráadásul, ha digitális eszközöket is használnak, még közvetlenebbül tudják megszólítani őket. A kiállításon semmi sem volt „kötelező” a látogatók számára, mindenki önként próbálhatta ki az általa érdekesnek, izgalmasnak gondolt játékokat, fejtörőket, interaktív élményeket.

A koncepció értékelése a látogatói vélemények tükrében

A rendkívül nehéz, összetett, minden szempontból ingoványos témára (nemzeti identitás) alkotott koncepció sikerét a **látogatói vélemények** egyértelműen igazolták. A *Mi, magyarok* vendégkönyvében és az internetes felületein található hozzászólások mind-mind egyedülálló élményként definiálták a kiállítást, amely jelenleg is 5.0-s értékeléssel rendelkezik a Facebook-on.

A sajtótájékoztatóval egybekötött megnyitót követően Szily László (Cink.hu) tollából jelent meg részletes kritika a kiállításról, *„Ha ilyen lenne a nacionalizmus, legelöl ráznám a tarsolylemez”*⁴⁷ címmel. A cikk „Budapest egyik legjobb állandó kiállítása”-ként jellemzi a *Mi, magyarokat*, „ami a gyerekes szülőknek nemsokára olyan alap lesz, mint az Állatkert vagy a Közlekedési Múzeum.” A szerző szerint „a látvány magyar szinten lenyűgözőnek mondható, remek a dizájn, a dekoráció egyszerű

47 <http://cink.kinja.com/ha-ilyen-lenne-a-nacionalizmus-legelol-raznam-a-tarso-1649721784> (2017. november 17.)

értelmez és díszít, a nem modern múzeumnak épült tér pedig érthetően tagolt. De ami messze a legfontosabb, a potenciálisan lehetetlenül nagy alapterületből – minden, amire büszkéek lehetnek a magyarok – ügyesen sikerült kiválasztani fantáziadúsan bemutatatható, érdekes vagy látványos elemeket.

A kiállításban az ügyes, mértéktartó szerkesztésen és a korszerű látványvilágon kívül az tetszett legjobban,” – magyarázza – „hogya a legapróbb részleteket is szellemesen találták ki. Van például egy blokk az olyan Kárpát-medencei állat- és növényfajokról, amik annyira őshonosak, hogy a „magyar” szó szerepel a nevükben. Nem egy listát írtak ki vagy fotókat kasíroztak egymás mellé, mert ezen könnyen átsiklott volna a nézők szeme. A titokzatosan hangzó fajneveket kis kukszlik oldalára írták rá, így az ember önkéntelenül érdeklődni kezdett, aztán beléjük kukucskált, ahol [...] élmények érték.

Az egész tárlat királya, a leendő tömeghisztéria garantált helyszíne a „kard”-blokk, ahol fegyverekkel és páncélokkal szórakozhatunk. Én nem nagyon jártam olyan helyen” – írja a szerző – „ahol ennyi cucchoz hozzá lehetett volna nyúlni. [...] És itt található az egész kiállítás egyik várható szupersztárja, a visszacsapó íj-szimulátor. Ez az év kiállítási ötlete. Úgy működik, hogy tiszta erőből meghúzzuk az ideget a falhoz rögzített valódi íjon, lassan visszaengedjük, a gép meg megmondja, milyen messzire lőttünk volna. [...] A kardteremben műlovon is lehet lovagolni, én ennél többet nem várok egy kiállítástól.

A másik hely, ahol gyermekké váltam,” – folytatja – „a tudósok szobája volt, ahol ki lehet próbálni a kézpizskosság-mérőt. Olyan, mint egy úrfilmben: bedugod a kezed egy kézszerű-szerű izébe, a gép utasításainak megfelelően megforgatod, ő szkennel, majd megmutatja az előre tudható végeredményt: retkes vagy.”

Végezetül a következő sorokkal fejezi be: „Ez volt a buli, vagyis egy része, mert persze nem lőttem le minden poént. Szuper meglepetés volt, hogy még egy ilyen fura helyen is, mint a Magyarság Háza, meghökkentő kincsekre lehet bukkanni. Addig vidd a gyereket, amíg nem lesz menő, mert utána nyilván nem lehet majd beférni, és én nagyon féltem szegény íjszimulátort is, de ez a hely annyira atipikus, hogy talán a magyarok is normálisan fognak viselkedni benne.”

Képek a látogatóközpontból⁴⁸



Magyar nevű, a Kárpát-medencében felfedezett állat- és növényfajok



Erőpróba – Középkori páncélzat megemelése



Ügyességi próba – „Honfoglalás kori saruűj” használátának kpróbálása



Huszár gyakorló ló kpróbálása



Gyulafehérvári Székesegyház építészeti stációinak tapogatható makettjei, háttérben:
az első dronokkal készült, MŰPA imázsfilm



Az első marsjáró 1:1 makettje



Hand-in-Scan készülék kipróbálása



Tudtad-e? fal, a magyar természethez kapcsolódóan



Magyar nyelvterületek - magyar nyelvjárások

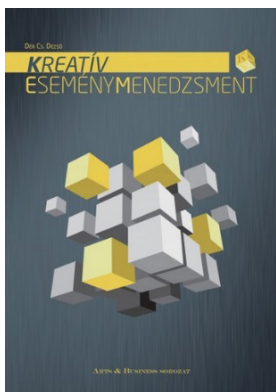


Gasztronómiai interaktív, multimédiás játékok

Az Arts & Business sorozat további kötetei



A művészeti menedzsment területén dolgozók számára evidencia, mennyire hiányoznak az újfajta, gyakorlati szemléletű szakmai kiadványok. A kötet szerzőit és szerkesztőit az a szándék vezette, hogy mind a képzésekben, mind a gyakorlati munkában hasznosítható ismereteket tartalmazó munka szülessen. Ezért is volt hangsúlyos szempont, hogy a kötet összegyűjtse a különböző részterületek elméleti alapjait, gyakorlati eredményeit és meghatározó hazai, illetve nemzetközi trendjeit. Mivel az „arts and business” és a „művészeti menedzsment” kifejezéseknek a szakmában általánosan elfogadott definíciója nem létezik, a kiadvány arra is kísérletet tesz, hogy a szakma számára keretbe foglalja e multidiszciplináris tárgy részterületeit, valamint esettanulmányok révén megkísérel útmutatást adni a szakterület későbbi továbbfejlesztésének lehetséges irányaihoz is. **A kiadvány letölthető a kiadó honlapjáról: www.artsandbusiness.hu**



A kreatív társadalom korában egyre többet hallani kreatív eseményekről; arról, hogy mennyire fontossá vált a kreatív gondolkodás a rendezvényszervezői területen is. Ez a gondolkodás még elsősorban a marketing és kommunikációs területeken, illetve a piacról élő ügynökségek esetében követhető leginkább nyomon, de a marketing szemlélet „mindenhatósága” miatt jól látható, hogy egyre inkább teret kell, hódítson a különböző non business szervezetek között is. Kötetünk célja egy olyan szakmai kiadvány létrehozása, ami szakítva az eddigi sablonokkal, új megközelítésben, a kreativitás oldaláról mutatja be az eseménymenedzsment világát. A kötet ennek megfelelően hasznos, érdekes olvasmány lehet a marketingkommunikációt, rendezvényszervezést tanulók, a már gyakorlott szervezők, és a rendezvényszervezés új útjai iránt érdeklődők számára. **A kiadvány letölthető a kiadó honlapjáról: www.artsandbusiness.hu**