

ELSŐ A MENEDZSERI SZEMLELET

A Werk Akadémia komolyzenei menedzser képzést indít februárban, amelynek szakmai vezetője Meczner Vera, a Gradus Művészügynökség vezetője, s előadói között megtalálni Zimányi Zsófiát, Gedényi Ildikót, Bíró Csillát, Erdődy Orsolyát, Peller Mariant, Körner Tamást, Horváth Zsoltot és Kovács Gézát is.

Balogh Máté, a kortársPROs Kft. ügyvezetője szerint, aki egyébként a Werk Akadémia PR és kommunikációs ügyeiért is felel, ennél a féléves képzésnél a menedzseri szemlélet az első. Olyan hallgatókat igyekeznek kiválasztani, akik a brandépítés, a marketing terén valamilyen tapasztalatokkal rendelkeznek, s akár közgazdász, jogi vagy marketinges végzettséggel, gondolkodással bírnak. A féléves képzés során a jelentkezők megismerhetik a komolyzenei menedzsmet, a sajtó, a marketing, a szerzői

jog, a produkció- és koncertszervezés alapjait, a zenekari menedzsmet és zenekari ügyvezetés irányait, a klasszikus zenében rejlő piaci import lehetőségeit, a hatékony pályázatírási és szponzorációs megoldásokat. A hallgatók a heti két iskolai alkalmon túl több, a hazai klasszikus zene meghatározó helyszínén folyó gyakorlati órán vehetnek részt, ahol első kézből tapasztalhatják meg a koncertek szervezésének metódusait. A felnőttképzés végén pedig egy teljes hangversenyt kell maguknak megszervezniük, s a végzettségükről oklevelet is átvehetnek.

A Werk Akadémián már évek óta folyik sikeres színházi, könnyűzenei és képzőművészeti menedzser képzés, s azért döntöttek úgy, hogy most a komolyzenei szakot is elindítják, mert úgy vélik, hogy ezen a területen erősen érzékelhető a szakmai hiány.

mára közvetlenül is hasznosítható tudást adjunk.

! *Kik azok, akik ezeket az ismereteket megtanítják a növendékeknek?*

– Egyáltalán nem gondolom, hogy én lennék Magyarország legjobb zenei menedzser – nekem egyfajta koordinátori szerepem van. Az egyes részterületekhez mindig igyekszem a legjobb szakembereket meghívni, akik legalább 1, legfeljebb 3 előadást tartanak az adott témában. Az állandó vendég-előadói kör, akik minden kurzuson részt vesznek: Bíró Csilla impresszárió; Igric György, a Filharmónia korábbi igazgatója; Hollós Máté zeneszerző, a Hungaroton vezérigazgatója; Simon Géza Gábor jazztörténész és producer; Turjányi Miklós fesztiváligazgató; Zipernovszky Kornél médiászakember.

! *Mikor lesz ismét ilyen képzés?*

– A Zeneakadémián azt sajnos nem sikerült elérni, hogy a tárgy újra önálló tanszak legyen; ez egy szabadon választható képzés, melynek elindításáról a Szenátus minden tanévkezdés előtt dönt. Ennek megfelelően azt remélem, hogy 2017 szeptembertől indul majd a következő.

R. Zs.

hallgatók így a zenei menedzsmet fogalomkörén belül alapszintű európai integrációs ismeretekhez is jutnak. A képzésben részletesen vizsgáljuk a zenei menedzsmet egyes részterületeit: a művész-menedzsmet (impresszárió), a hangversenyrendezést, a fesztiválrendezést, a hanglemelkedést. Bemutatjuk a zenei menedzsmet háttértevékenységeit (ezek közé tartozik a

stage management, a marketing, a promóció, a merchandising), az értékkeresztő zene és a média viszonyát itthon, valamint az Európai Unióban. A tantárgy a pályázati lehetőségekkel, szponzorációval és mecénatúrával ugyancsak foglalkozik. Az elméleti-alapismereti bevezetés után valamennyi részterületen a gyakorlatra, az esettanulmányokra fókuszálunk, hogy a hallgatók szá-

Zene pénzügyi ellenőrzéssel

Petra Schneidewind közgazdász a kulturális ágazatban alkalmazandó egységes kontrolling szószólója

Az interjú készítője: Sven Scherz-Schade

Petra Schneidewind 16 éve szerzett doktori címet „Színházi menedzsmetinformációs rendszer kifejlesztése” témában, ami annak idején a legtöbb kulturális intézmény számára fehér foltnak számított. Ma a Ludwigsburgi Pedagógiai Főiskola kultúrmenedzsmet-továbbképzési részlegének vezetője. 2014-ben részt vett a „Forum Theater-Controlling” elnevezésű munkacsoport életre hívásában, amely a színházaknál és zenekaroknál kontrollinggal foglalkozó vagy kontrollerként dolgozó szakemberek számára biztosít lehetőséget a vélemény- és tapasztalatcserére.

! *Németországban a kulturális intézmények intendánsai képzettségüket tekintve gyakran bölcsészek, és a zenekarok vezetői többnyire egykori zenészek. Az életrajzok rendkívül eltérőek, egy pontban azonban egyezniük kellene: szükség volna gazdasági ismeretekre, nem?*

– Nem lenne rossz, de csak ritkán fordul elő. Rögton az elején szeretném azonban tisztázni, hogy vannak alaptól jó gazdasági érzékkel ren-

delkező intendánsok és művészek, akiknek van hozzá tehetségük. Mindig igyekszem eloszlatni azt a téveszmét, hogy az üzemgazdaság valami különleges dolog. Kontrollinggal bárki foglalkozhat, aki ismeri a számolási alapműveleteket, és józan paraszti ésszel bír... és jól kommunikál. Nem ragaszkodnék ahhoz, hogy egy leendő intendáns például feltétlenül rendelkezzen üzemgazdász képesítéssel.

! *Van lehetősége annak kulturális kontrollingot tanulni, akinek nincs gazdasági vénája, vagy nem bízik abban, hogy van neki?*

– Ezt ilyen formában sehol nem oktatják. Nálunk Ludwigsburgban például van mesterképzés kulturális menedzsmet szakirányban, ahol a kontrolling és az üzemgazdasági számvitel kötelező tárgyak. Ezeket két féléven át oktatjuk, és vizsgát kell tenni belőlük. De ez a kép-

zés korántsem olyan átfogó, mint egy rendszeres gazdasági képzés. Számomra az a fontos, hogy a diákok megértsék a rendszert, és ezáltal megfelelő elvárásokkal legyenek a kontrolling irányában, hogy optimálisan ki tudják használni a benne rejlő lehetőségeket. Végzőseink a kulturális ágazatban lesznek vezetők, és lesz dolguk a kontrollinggal. Biztosítani szeretném, hogy később, amikor pénzügyi könyveléssel foglalkoznak, és könyvelőjükkkel beszélnek, ne legyenek lerázhatók a tipikus „nem lehetséges” vagy „sosem csináltuk úgy” reakciókkal. A kulturális intézményeket vezető embereknek tudniuk kell értelmezni a mérlegeket és költségvetési terveket, illetve tudniuk kell, mit lehet várni a kontrollingtól. És szükség esetén, ha még nem működik az adott intézményben, tudniuk kell kialakítani egy kontrollingrendszert.

■ *És mi a realitás az önéletrajzok és a kontrolling tekintetében a kulturális ágazatban?*

– A legtöbb kulturális intézménynél működik kontrolling. A kérdés gyakran az, milyen a munkakör kialakítása, milyen életrajzzal rendelkeznek azok, akik ezt a feladatot ellátják. Kevés közöttük a közgazdász, aki – mondjuk, mint én – a kulturális menedzsmentre specializálódott volna. Van ilyen is, de nagyon ritka. A beszélgetés elején említett életrajzok a gyakoribbak, noha sokan vannak, akik ilyen vagy olyan kiegészítő képzéseken vesznek részt.

■ *A kontrolling egy szolgáltatás. Alapjában véve bárki megbízható vele? Azok is, akik a kulturális intézményt vezetik, vagy külön munkakörnek kell lennie?*

– Ideális esetben van a házon belül külön kontrolling munkakör. Egy belső szolgáltatási funkció, amely belső folyamatokat és struktúrákat tár fel. Fontos, hogy a kontrolling az intézménynél dolgozó, a kontrolling szempontjából érintett emberekkel jó viszonyt alakítson ki. A kontrollingfeladatokat ellátó személynek érzékenynek és kommunikatívnak kell lennie. Az információkat össze kell tudni szervezni. A kontrolling egy információs rendszer, ugyanakkor számomra nagy jelentősége van az egységes látásmódnak. Az információk rendelkezésre állnak házon belül, többek között a könyvelés szolgáltatja őket. Ezek az adatok bekerülnek az információs adatbázisba, amelyet tovább kell bővíteni az intendánstól, a sajtókapcsolatokat kezelő és PR tevékenységet folytató munkatárstól, az igazgatóságtól, a művészeti irodától, műszaki osztálytól, pénztártól, bérleti irodától stb. megszerzett adatokkal. Az információs adatbázis felépítése, ápolása és aktualizálása a kontroller feladata, és ehhez kommunikációs módszereket kell kifejlesztenie.

■ *Ez egyszerre hangzik egyszerűnek és nehéznek. Alapjában véve minden információ készen áll, csak be kell gyűjteni?*

– Az a fontos, hogy mindenhol, legyen szó zenekarról vagy színházról, csak egyetlen egy ilyen adatbázis létezik. Ennek az egynek azonban teljesnek, naprakésznek és bombabiztosnak kell lennie. A menedzsment és a fenntartó minden kérdésére, vagy akár a sajtó kérdéseire is választ kell tudjon adni. Ha valaki meg szeretne tudni valamit, az információs adatbázis megadja az összegyűjtött információk alapján kialakult választ.

■ *Van arany középút vagy garantáltan működő minta arra, hogy milyen a tökéletes kontrolling a kulturális intézmények esetében?*

– Nem, a zenekarok és kulturális intézmények túl különbözőek ehhez. Alapjában véve minden intézménynek magának kell megtalálnia a saját kontrollingmódszerét. Ami az egyik helyen jól működik, nem feltétlenül ültethető át egy másik intézményre. De ötleteiket minden további nélkül megoszthatják egymással a kontrollerek. Így számos javaslat és impulzus cserélhet gazdát.

■ *Mit gondol, a németországi intendánsok értenek eléggé a kontrollinghoz?*

– Biztosan nem mindenki. Strukturális problémát jelent gyakran az, hogy az intendánsok szerződése 4-5 évre szól, azt követően elhagyják az intézményt. Egy intézmény és a hozzá tartozó kontrolling egy szilárd struktúra, amely hosszú távon kellene kifejtsen hatását. Az intendánsok cserélődésével újra és újra megtörik ez a kontinuitás. A kontrolling információs adatbázisának folyamatosan rendelkezésre kell állnia. A valóságban azonban minden intendáncserével értékes információk vesznek el. És jön az új vezető, aki mindig újra feltalálja a spanyolviaszt.

■ *Az állami intézmények tényleg teljesen másként működnek, mint a gazdasági vállalkozások?*

– Nem, annyira nem más a működésük. Munkamegosztáson alapuló folyamatokról van szó, amelyek során a résztvevők terméket, azaz szolgáltatást állítanak elő, egy adott piacot céloznak meg, kommunikálnak. Jelen van a marketing és a disztribúció is.

■ *A legnagyobb különbség tehát csak a nyereségközpontúság és a nyereségmaximalás terén van?*

– Igen, és a kontrolling szempontjából ez a két tényező inkább alárendelt szerepet játszik. Sokkal fontosabb, hogy legyen egy megfogalmazott cél, amely a szabályozási és irányítási folyamatok középpontjában áll. Nem kell, hogy ez a cél mindenképp a nyereségmaximalás legyen, egyébiránt a gazdasági társaságok esetében

sem. Vannak művészi célok, és vannak bizonyos erőforrások. A kontrolling feladata, hogy megadja a választ, hogyan lehet a rendelkezésre álló eszközökkel elérni a művészi célt. Ezek természetesen a minőséget érintő, nehezen mérhető célok. A kulturális intézmények esetében nem elég csak a jelentkező költségeket kimutatni. A kihasználtság és a közönségszám még jól mérhető. De a nyereség a kultúra terén sokkal többet jelent. A sajtóvisszhang, a fesztiválokra szóló esetleges meghívások mind olyan tényezők, amelyeket figyelembe kell venni egy-egy produkció esetében.

■ *Említsünk egy konkrét példát. Azt is vizsgálja az operatív kontrolling, hogy mennyire kifizetődő egy próbajáték? Ha például 100 zenekari tag megy el a meghallgatásra, az is „szolgáltatnak” számít, és pénzben is kifizethető, nem igaz? Ha a zenekar végül nem az adott pályázó mellett dönt, akkor rengeteg pénz ment el a semmire. A próbajáték komoly lelki megterhelést jelent, ezért a pályázók körében rendkívül népszerűtlen, ráadásul a zenekar szempontjából sem költséghatékony.*

– Igen, így van. Őszintén szólva még sosem számoltam ki egy zenész „szolgálati értékét”. De az ilyen módon történő munkaerő-toborzás hihetetlenül drága. A menedzsment feladata ezért, hogy a fluktuációt a lehető legalacsonyabb szinten tartsa. Adott esetben hasznosabb lehet teljes állásokat kiírni, betölteni, mint újra és újra részmunkaidős állásokat kialakítani, feltölteni vagy kiegészítővel dolgozni. Az ezáltal keletkező adminisztratív költségek összességében nagyobbra rúghatnak, mint egy rendszeresen betöltött teljes állás esetében. Az elégedett zenekari zenész, aki jól érzi magát a helyén, és nem akar munkahelyet váltani, rendkívül értékes, mégpedig a szó szoros értelmében az.

Egyedi a helyzet a zeneiskolákban, ahol a tanárok akár öt különböző részállást is betölthetnek. Sehoh nem keresnek annyit, amennyi elég a megélhetésükhöz, és egy zeneiskolában sincsenek otthon. Nem kötődnek egyikhez sem. Ráadásul az adminisztráció tekintetében is drága ez a megoldás. A jól működő kontrolling rámutathatna erre a hiányosságra, feltéve, ha az információs adatbázis megfelelő adatokkal van feltöltve.

■ *Van, hogy téves elvárásokat támasztanak a kontrollinggal szemben? Túl sokat remélnék tőle?*

– A kontrollingnak nem a költségmegtakarítás a feladata. Korábban gyakran élt az emberek fejében ez a téves, negatív elképzelés, amelyre egyáltalán nem szolgált rá. El kell oszlatni ezeket az előítéleteket. A kontrolling támogatja és erősíti a kulturális intézményeket.

(Das Orchester 2016/10 –
Köszönjük a közlés jogát)