

## A Budapesti Corvinus Egyetem kutatóinak tanulmánya a hazai szimfonikus zenekarok helyzetéről, kihívásairól

**Tútelített piac, nehezen megújítható termék, bizonytalan, kiszámíthatatlan környezet, pénzügyi nehézségek – csak néhány tényező, amely kirajzolódott a hazai szimfonikus zenekarok vezetőivel készített beszélgetéseink során. Kutatásunk célja, hogy – figyelembe véve az utóbbi időben bekövetkezett változásokat, átalakuló támogatási rendszert – bemutassa és összegezze a zenekarok életében általánosan megjelenő kihívásokat, működési nehézségeket, illetve rámutasson a piaci szemlélet és stratégiai gondolkodás fontosságára ebben a piaci szegmensben is.**

### *Támogatásokkal kapcsolatos problémák – transzparencia és kiszámíthatóság hiánya*

A tavaly megszűnt kulturális TAO-t felváltó új, „piramis rendszer” jelentősen eltér a korábbiaktól; az ezzel járó természetes bizonytalanság megjelent az interjúk során is. Az új rendszer esetében a követelmények nem teljesen tiszták; hiányzik a szakmai és pénzügyi megalapozottság, a művészet valódi értékének képviselése. Többen úgy látják, hogy az előírt köztéri koncertek, flashmobok következményeképp nem fognak a hagyományos koncerttermi előadások nagyobb népszerűségnek örvendeni, illetve kérdéses ezek megvalósítása is: valószínűleg nem tudják ugyanazt a szakmai színvonalat képviselni, mint a Zeneakadémián vagy MŰPA-ban megrendezett koncertek. Probléma továbbá az ellenőrzés nehézsége és a túlzott rugalmasság az egyedi elbírálás kapcsán. Egyik alanyunk véleménye szerint a kulturális TAO-rendszer esetében a cél az volt, hogy minél több jegyet adjanak el a zenekarok, most viszont az, hogy minél több ingyenes koncertet tartsanak, szinte bármilyen műsorral és minőségben.

Nehézséget jelent az is, hogy a zenekarok az évadot minimum egy, de inkább több évre előre tervezik meg, és számoltak a TAO összegével is, amely eltűnt, a helyette érkező támogatás pedig bizonytalan. Júliusban derült csak ki, hogy a pontrendszer milyen elemekből fog egyáltalán összeállni, így pedig nehéz alkalmazkodni a szempontokhoz. Természetesen az új rendszernek lesznek várhatóan nyertesei és vesztesei is; például a Nemzeti Filharmonikus Zenekar nagyobb összeggel, a Budafoki Dohnányi Zenekar viszont bevételkieséssel számolhat.

Néhányan úgy látják, hogy a külföldön (például Németországban) alkalmazott rendszer – mely szerint A, B, C, D kategóriába vannak besorolva a zenekarok, a támogatás összege pedig ennek megfelelő – sokkal átláthatóbb és igazságosabb lenne, jelenleg ugyanis Magyarországon a kapott pénzügyi összeg zenekaronként nagyon különböző. „Az olló nyílik annak következtében, hogy néhány zenekart jelentősen kiemelték”, „a produktum-

Felmérésünk során félig strukturált interjúkkal dolgoztunk, tehát előzetesen készítettünk interjúvázlatot, azonban az interjú során ettől szükség szerint eltértünk, egy-egy témakörben részletesebben elmerültünk alanyainkkal. Ez az interjútechnika lehetővé tette előzetesen részleteiben nem ismert, nem feltételezett gondolatok felszínre kerülését azáltal, hogy nem ragaszkodott mereven előzetesen kidolgozott kérdésekhez, mindazonáltal egyfajta keretet adott a beszélgetéseknek. A számos nyitott kérdés ellenére szinte ugyanazok a nehézségek bontakoztak ki minden beszélgetés során – legyen szó kiemelt támogatásban részesülő, nemzeti vagy kiemelt minősítésű szimfonikus zenekarról, vagy akár kamarazenekarról.

Interjúalanyaink voltak:

Fúke Géza / Győri Filharmonikus Zenekar  
 Erdődy Orsolya / Fesztiválzenekar  
 Lendvai György / MÁV Szimfonikus Zenekar  
 Herboly Domonkos / Nemzeti Filharmonikusok  
 Ács Péter / Óbudai Danubia Zenekar  
 Kovács Géza / Magyar Rádió Művészeti Együttese  
 Kardos István / Magyar Rádió Művészeti Együttese  
 Hollerung Gábor / Budafoki Dohnányi Zenekar  
 Ortutay Réka / Budafoki Dohnányi Zenekar  
 G. Horváth László / Anima Musicae Kamarazene

ban viszont nem feltétlenül tükröződik az a tízszeres különbség, amely a támogatási összegben fellelhető”. További nehézség, hogy a nem kiemelt támogatásban részesülő zenekarok jellemzően nem tudnak olyan magas fizetést biztosítani a zenészeknek, így féltő, hogy munkaerő-megtartási problémák állnak elő – persze versenytársak ilyen szempontból a külföldi zenekarok is, amelyek még magasabb fizetést kínálnak. Egyik interjúalanyunk a mai zenekari életet a vadvízi evezéshez hasonlította, ahol a zenekarok hiába tepernek, a fő irányvonalakat nem ők határozzák meg, csupán arra van ráhatásuk, hogy a „köveket és a zúgókat kikerüljék és ne sodródjanak neki a partnak”.

Az említett nehézségeket a szponzoráció és a mecénatúra megoldhatná, amely a külföldi, főleg amerikai működési modellben kulcsszerepet tölt be, azonban itthon

nincs meg ennek a kultúrája: „a társadalmi felelősségvállalásra meg kell tanítani a népet”. Természetesen a különbség részben az ország fejlettségi szintjére és gazdasági helyzetére is visszavezethető, – ezen a téren a nyugati országok előrébb járnak.

A pénzügyi körülmények sok esetben megnehezítik a művészeti munkát is: például a hangszerek beszerzésére, a hangszerállomány fejlesztésére sok pénz kellene, illetve a külföldi turnékat is általában csak azok engedhetik meg maguknak, akik jobb anyagi helyzetben vannak, illetve célzott támogatást kapnak erre. A külföldi turnézás nem csupán presztízs-szempontról lehet fontos egy zenekarnak: több interjúalanyunk megemlíti, hogy az európai piac szűkül, Kína viszont egyre nagyobb lehetőségeket rejt magában, így arrafelé kellene nyitni, minimum „jelen lenni”, hogy amikor a sok koncertterem felépül, infrastrukturális beruházás elkészül, ki tudják aknázni a lehetőségeket a hazai zenekarok is. A külföldi brandépítéshez hosszú évek munkája és jelentős anyagi befektetések szükségesek. Ahhoz azonban, hogy nemzetközi piacokra tudjanak koncentrálni a zenekarok, a hazai finanszírozási környezetnek is stabilnak és átláthatónak kell lennie.

Javasoljuk az új rendszerhez kapcsolódó változásvezetési akciók professzionális menedzselését többek között – de nem kizárólag – az alábbi kérdések megválaszolásával és kommunikálásával:

Miért (volt) szükséges és halaszthatatlan a változás? Miért éppen a kijelölt változás a leginkább megfelelő a kialakult helyzet kezelésére? Hogyan lehetne erősíteni a változások elfogadását – különös tekintettel a szakmai szereplők nagyobb fokú bevonására? Ez a változás mennyire képes ellensúlyozni a külső környezeti trendeket? Mitől lesz fenntartható a rendszer?

A támogatási rendszert adottnak tekintve számos további kihívás azonosítható, amelyek már inkább a működéssel, piaci lehetőségekkel kapcsolatosak.

### *Túltelített a kultúra piaca Budapesten*

Meglehetősen intenzív a verseny a szektorban: minden este közel tíz hivatásos zenekar célozza meg a sok színház, mozi, galéria mellett ugyanazt a kultúrára nyitott célcsoportot – különböző becslések szerint ez nagyjából 10-12 ezer ember. A túltelített piacon természetes a koncentráció: több interjúalany is beszámolt arról, hogy zenekarok összevonása várható. Más, hasonló helyzetben lévő, érett iparágakban számos új kategória teremtését figyelhetjük meg, amely magába foglalja mind a termék, mind az üzleti modell megújítását. A kategóriateremtést tudatosan, meghatározott vezetéstudományi módszertan szerint lehet végezni, amelyben a cikk szerzői külön megkeresés esetében szívesen nyújtanak segítséget az olvasónak.

### *Piacot nehéz szélesíteni*

Interjúalanyaink egyöntetű véleménye alapján a zene-

karok közönsége jellemzően a negyvenévesnél idősebbek korosztályát, illetve az ő fiatalokú gyermekeiket jelenti. A fiatalabb, negyven év alatti felnőtteket nem tudják megszólítani, mert ők a karrierépítéssel és családalapítással vannak elfoglalva. Fontos tudatosítani, hogy a következő zeneszerető generáció kiépítését az óvodásokkal, iskolásokkal kell kezdeni, akik később, ha élethelyzetük úgy adódik, újra koncertre fognak járni. Ahhoz viszont, hogy húsz év múlva is legyen kinek zeneélni, szükség lenne a hazai zeneoktatás megreformálására, amely nem csupán a zenekarok feladata: az oktatási struktúra megújítása is kulcsfontosságú kérdés.

### *Termékmegújítás nehézsége*

További nehézséget jelent az, hogy a terméket (komolyzenei koncert) nem igazán tudják a zenekarok megújítani. A legtöbben nem szeretnék elmozdulni a koncertshow-k, nagyszabású produkciók irányába, amelyek természetesen nagyobb profitot és egy szélesebb közönségreteg megszólítását teszik lehetővé azáltal, hogy különböző művészeti ágakat és műfajokat vegyítnek. A zenekarvezetők véleménye megoszlik ezt a kérdéskört tekintve: sokan úgy látják, hogy mindez imázsromboló hatással bír és a komolyzenei értékek elvesztéséhez vezet, azonban mások úgy vélik, hogy a megfelelő arányt megtartva ennek létjogosultsága van. Vidéken kicsit más a helyzet; a regionális szerepből fakadóan „mixelni kell a műfajokat”.

### *A produkció-ismétlés nehézsége*

A produkció-ismétlés kapcsán két fő tényező említhető meg: egyrészt nehéz a közönséget „megszerezni” a nagy túlkínálat miatt, másrészt pedig limitált a zenekarok rendelkezésére álló, klasszikus zenei koncertekre alkalmas helyszín (például MŰPA, Zeneakadémia, Pesti Vigadó), és az időpontok közül sem lehet jellemzően válogatni. A budapesti zenekarok vidéki koncerttermekben nem igazán rendeznek koncertet (kivéve, ha meghívásnak tesznek eleget), mert ezek a helyszínek az ottani regionális zenekarok játszóhelyei, velük konfrontálódni pedig nem szeretnék. A legtöbben alternatív koncerthelyszíneket igyekeznek keresni (a Győri Filharmonikus Zenekar például egy uszodában tartott koncertet, a BDZ pedig bevásárlóközpontban), azonban szinte egyöntetűen egyetértett mindenki, hogy kevés a jó koncertközpont, és építeni kellene központilag néhányat. Felmerült továbbá az az ötlet is, hogy – a külföldi példákat követve – a jelenlegi létesítményeket is ki lehetne jobban használni összehangoltabb szervezéssel (például egy nap nem csupán két, hanem akár négy koncert is megvalósítható lenne). Ahhoz, hogy az ismétlés működőképes legyen, a legtöbb zenekar esetében a kommunikációra, brandépítésre, közönségszervezésre is nagyobb hangsúlyt kellene fektetni, amely az új digitális technológiák segítségével az eddigieknél lényegesen hatékonyabban és hatásosabban végezhető.



Köztéri muzsikálás

### *Menedzsmenttel kapcsolatos kihívások*

Többen úgy látják, hogy a kulturális menedzsment-képzés hiányzik Magyarországról. Sok zenekar esetében egykori zenekari művészek, karmesterek lettek egyben az együttesek igazgatói is, amely abból a szempontból előnyös, hogy ők nyilvánvalóan sokkal jobban ismerik a zenekari életet, működést, azonban a hiányzó gazdasági-, illetve menedzsmenttudás problémát jelenthet az eredményes és hatékony vezetésben. Főként nyugati példákat szem előtt tartva megállapíthatjuk, hogy a legtöbb esetben a művészeti irányítás és a menedzsment-feladatok végzése külön szervezeti egységben, egymástól elkülönülten, szabályozott formában folyik. Míg külföldön a menedzsmentben és a művészeti területen dolgozók súlya és megítélése azonos, addig itthon a szervezési feladatokkal, tervezéssel, marketinggel jellemzően csupán néhány fő foglalkozik, és ritkán merül fel kérdésként, hogy ezt a területet fejlessék.

Számos beszélgetés során megjelent a gondolat, miszerint „a piaci szemlélet nem értelmezhető a kultúra esetében”; „más hangversenyt eladni, mint pelenkát”. Ennek megfelelően többen elzárkóznak attól, hogy a stratégia eszköztárát vagy a profitabilitás, hatékonyság fogalmát értelmezzék zenekarukra vonatkozóan. A non-profit jelleg, illetve a támogatások jelentős mértéke azonban nem jelenti azt, hogy a piaci szemlélet és a kultúramenedzsment szükségszerűen ütközik egymással; az említett fogalmak ebben az „iparágban” is éppúgy relevánsak, csupán a célrendszer összetettebb. A szimfonikus zenekarokat – mivel szűkösek az erőforrások – még professzionálisabban szükséges menedzselni annak érdekében, hogy a társadalmi missziójuk megvalósulhasson. Például az üzletimodell-innováció eszköztárának alkalmazásával biztosítható a zenekarok növekedésorientált, fenntartható és egyben jelentős társadalmi értéket is teremtő működése.

A napi működést tekintve kihívást jelent a rengeteg adminisztrációs feladat (például bonyolult elszámolási rendszer, rengeteg aláírás szükségessége); egyik alanyunk megfogalmazásában „a nemzetközi trendekkel nehéz összehozni a magyar valóságot”. A digitalizáció jellemzően alacsony szinten áll; a kommunikáció nagyrészt szóban, e-mailben, az adatok nyilvántartása és kezelése pedig Excel-táblákban zajlik. Természetesen üdvözítő kivételek mindig vannak: a Fesztiválzenekarnak például van CRM rendszere, feladattervező/projektmenedzsment rendszere, illetve a koncerteken elhangzó darabok nyilvántartását kezelő programja, a Nemzeti Filharmonikusok pedig applikációt készített okostelefonra.

A szervezeti tudás tárolásának a legtöbb esetben nincs formális módja; jellemzően csak levonják az együttesek a tanulságokat a különböző feladatok kapcsán időről időre, és a következő produkció során alkalmazzzák az így megszerzett tudást. Mindez hátrányt jelenthet, ha valamelyik kulcsfontosságú, vagy akár a teljes menedzsment megváltozik, hiszen előfordulhat, hogy a zenekar ugyanazokkal a nehézségekkel szembesül, amelyekre korábban már született megoldás.

Általánosan megjelenő probléma, hogy a zenekaroknak a közönség összetételéről, illetve az alkalmazott marketingeszközök hatékonyságáról nem nagyon van információjuk, illetve küzdenek azzal, hogy „trendivé” tudják tenni a hangverseny látogatást.

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a zenekarok egy érett iparágban, túltelített piacon, egymással erős versenyben próbálnak helytállni, nehéz pénzügyi körülmények mellett. A külső tényezőket adottságként elfogadva az interjúk alapján úgy látjuk, hogy stratégiai megújulás, az üzleti modell, működés újragondolása és a nyújtott érték újradefiniálása jelenthetné a kiutat a jelenlegi helyzetből. Természetesen emellett fontos lenne a zenekarok és a legfőbb döntéshozók közti párbeszéd a teljes iparág megújításáról.

A cikk szerzői:

*Szedmák Borbála* kutató, a Stratégiai és Nemzetközi Menedzsment Kutatóközpont tagja a Budapesti Corvinus Egyetemen. Közel húsz éve foglalkozik klasszikus zenéléssel, fő kutatási területe a kultúramenedzsment.

*bori.szedmak@gmail.com*

*Dr. Szabó Zs. Roland* digitális transzformációs, üzletimodell-innovációs és változásvezetési szakértő, a Stratégiai és Nemzetközi Menedzsment Kutatóközpont vezetője, egyetemi docens a Budapesti Corvinus Egyetemen.

*zsoltroland.szabo@uni-corvinus.hu*

### Közterekre száműzött zenekarok

Lapunk információja szerint a Kultúráért Felelős Államtitkárság saját hatáskörben, szakmai szervezetek bevonása nélkül dönti el, hogy a megpályázott programok közül melyeket és milyen mértékben támogat a szerencsétlen elnevezésű „Forrás a zenének – feladat a zenésznek” keretein belül. Úgy tűnik ugyanis, hogy a „piramis elv” mentén a „zenekari piramis” is létrejött, ennek megfelelően az államtitkárság határozza meg, hogy melyik zenekart támogatja a köztérre/utcára vonulásért, és melyiket pl. a Carnegie Hallban történő fellépésért. Vagyis a pénz célzott elosztásával központilag újra pozícionálják, vagy legalábbis befolyásolják a zenekarok helyzetét. Az eddigi visszajelzések szerint a szimfonikus zenekarok esetében túlnyomó részben az

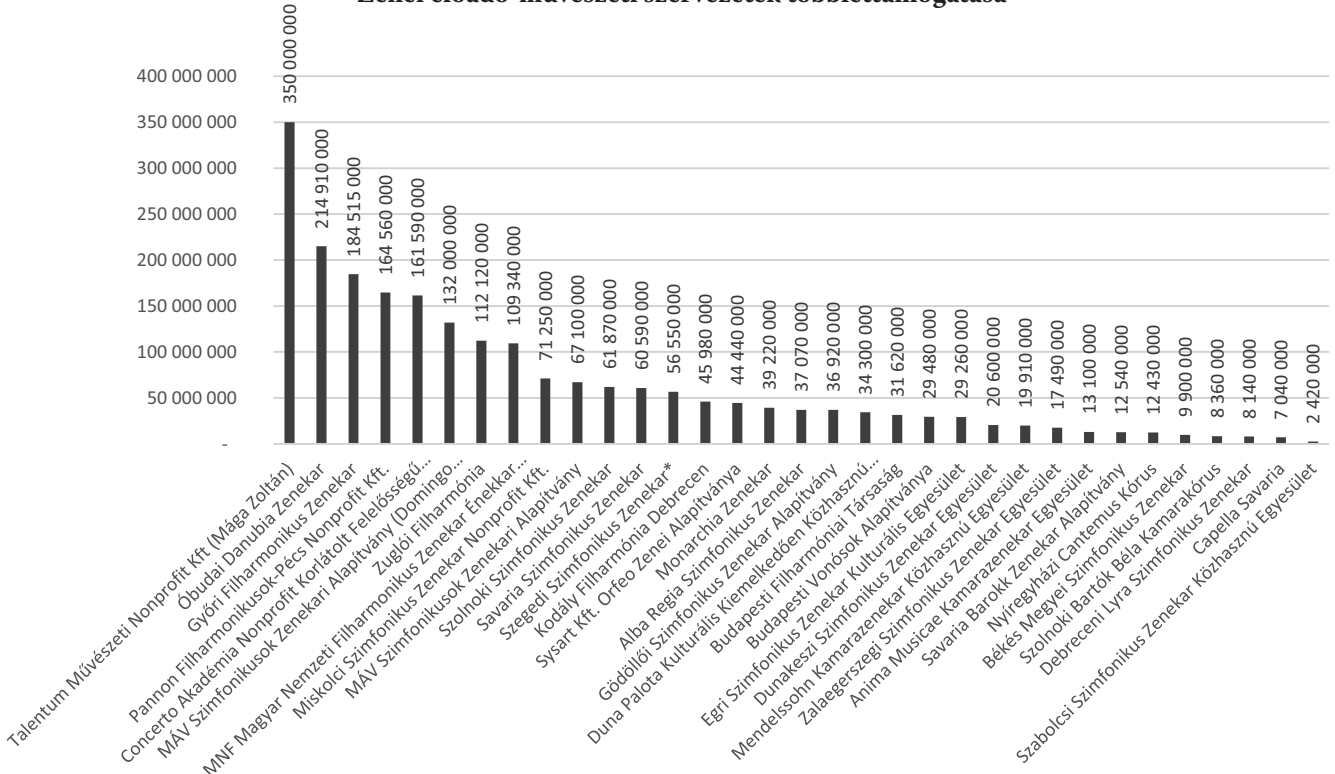
ingyenes köztéri koncertekre beadott pályázatokat támogatta az államtitkárság, miközben számos rangos művész fellépése nem tud megvalósulni.

Több zenekartól kaptuk a hírt, miszerint a vitatható értékű, kampányizű köztéri koncertekre (2204 alkalom – „Panem et circenses”?) való eljutást megkönnyítendő, autóbuszra is lehetőség nyílik pályázni – miközben súlyos anyagi gondokkal küzdő zenekarok teljesen amortizálódott hangszereinek cseréjére nem jut pénz, a felsőfokú végzettségű művészek fizetése pedig jelentősen elmarad a nemzetgazdasági átlagbértől.

Lapzártáig nem érkezett információ arra vonatkozóan, hogy a BFZ és a BDZ milyen módon részesül a többlettámogatási keretből.

Megpályázható programok	Az EMT keretében összesen finanszírozott koncertszám
Ifjúsági és gyermek program Magyarországon és a határon túli magyar lakta területeken	2250
Köztéri koncert	2204
Köztéri, nagyszínpadon történő fesztiválkoncert	20
Egyházi templomi koncert	556
Ismétlő felnőtt koncert határon túli magyar lakta településeken	50
Ismétlő felnőtt koncert székhelyen kívül, vidéken	400
Felnőtt koncert	400
A két hazai rangos koncertteremben történő megjelenés (MŰPA, Zeneakadémia)	100
Rangos külföldi művész felléptetése vidéken	15
Országimázst építő külföldi rangos helyszínen történő fellépés	50

Zenei előadó-művészeti szervezetek többlettámogatása



### Zenei előadó-művészeti szervezetek többlettámogatása döntési listák szerint

Döntési lista	Pályázati szám	Név	Összeg
9.	EMT-ZENE-19-0005	Alba Regia Szimfonikus Zenekar	37 070 000
9.	EMT-ZENE-19-0011	Anima Musicae Kamarazenekar Egyesület	13 100 000
12.	EMT-ZENE-19-0030	Békés Megyei Szimfonikus Zenekar	9 900 000
12.	EMT-ZENE-19-0014	Budapesti Filharmóniai Társaság	31 620 000
7.	–	Budapesti Vonósok Alapítványa	29 480 000
9.	EMT-ZENE-19-0004	Capella Savaria	7 040 000
12.	EMT-ZENE-19-0026	Concerto Akadémia Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	161 590 000
12.	EMT-ZENE-19-0015	Debreceni Lyra Szimfonikus Zenekar	8 140 000
12.	EMT-ZENE-19-0035	Duna Palota Kulturális Kiemelkedően Közhasznú Nonprofit Kft.	24 300 000
12.	EMT-TE-19-0576	Duna Palota Kulturális Kiemelkedően Közhasznú Nonprofit Kft.	10 000 000
9.	EMT-ZENE-19-0009	Dunakeszi Szimfonikus Zenekar Egyesület	20 600 000
12.	EMT-ZENE-19-0021	Egri Szimfonikus Zenekar Kulturális Egyesület	29 260 000
6.	EMT-TE-19-0030	Gödöllői Szimfonikus Zenekar Alapítvány	4 000 000
9.	EMT-ZENE-19-0001	Gödöllői Szimfonikus Zenekar Alapítvány	29 920 000
12.	EMT-TE-19-0083	Gödöllői Szimfonikus Zenekar Alapítvány	3 000 000
9.	EMT-TE-19-0525	Győri Filharmonikus Zenekar	10 000 000
12.	EMT-ZENE-19-0017	Győri Filharmonikus Zenekar	174 515 000
9.	EMT-ZENE-19-0012	Kodály Filharmónia Debrecen	45 980 000
7.	EMT-TM-19-0002	MÁV Szimfonikusok Zenekari Alapítvány	47 000 000
2.	EMT-E-19-0002	MÁV Szimfonikusok Zenekari Alapítvány	85 000 000
12.	EMT-ZENE-19-0022	MÁV Szimfonikusok Zenekari Alapítvány	67 100 000
12.	EMT-ZENE-19-0038	Mendelssohn Kamarazenekar Közhasznú Egyesület	19 910 000
9.	EMT-ZENE-19-0003	Miskolci Szimfonikus Zenekar Nonprofit Kft.	41 250 000
11.	–	Miskolci Szimfonikus Zenekar Nonprofit Kft.	30 000 000
9.	EMT-ZENE-19-0007	MNF Magyar Nemzeti Filharmonikus Zenekar Énekkar és Kottatár Nonprofit Kft.	109 340 000
12.	EMT-ZENE-19-0018	Monarchia Zenekar	39 220 000
9.	EMT-ZENE-19-0008	Nyíregyházi Cantemus Kórus	12 430 000
9.	–	Óbudai Danubia Zenekar	81 300 000
9.	EMT-ZENE-19-0002	Óbudai Danubia Zenekar	128 610 000
12.	EMT-TE-19-0608	Óbudai Danubia Zenekar	5 000 000
12.	EMT-ZENE-19-0023	Pannon Filharmonikusok-Pécs Nonprofit Kft.	164 560 000
12.	EMT-ZENE-19-0033	Savaria Barokk Zenekar Alapítvány	12 540 000
9.	EMT-ZENE-19-0010	Savaria Szimfonikus Zenekar	60 590 000
12.	EMT-ZENE-19-0028	Sysart Kft. Orfeo Zenei Alapítványa	44 440 000
12.	EMT-ZENE-19-0046	Szabolcsi Szimfonikus Zenekar Közhasznú Egyesület	2 420 000
7.	–	Szolnoki Szimfonikus Zenekar	34 870 000
12.	EMT-TE-19-0607	Szolnoki Szimfonikus Zenekar	12 000 000
12.	EMT-TE-19-0605	Szolnoki Szimfonikus Zenekar	5 000 000
9.	–	Szolnoki Szimfonikus Zenekar	10 000 000
12.	EMT-ZENE-19-0045	Szolnoki Bartók Béla Kamarakórus	8 360 000
	EMT-ZENE-19-0049	Szegedi Szimfonikus Zenekar*	56 550 000
12.	EMT-ZENE-19-0043	Zalaegerszegi Szimfonikus Zenekar Egyesület	17 490 000
3.	–	Zuglói Filharmónia	80 000 000
7.	–	Zuglói Filharmónia	32 120 000
		<b>összesen</b>	<b>1 856 615 000</b>
5.	–	Talentum Művészeti Nonprofit Kft. (Mága Zoltán)	350 000 000