



TICKET

SZÍNHÁZI GAZDÁLKODÁS

A színházi árazásról

A színház mint üzem egyik legfontosabb kategóriája az ár. Fontossága ellenére azonban alig olvashatunk róla, legfeljebb a bevételek elemzése – a fedezetszámítás – kapcsán említik meg. Az alábbi cikkemben megkísérlem bemutatni a színházi ár jelentőségét, kialakulását, működését és történetét.

Az ár fogalma

„Az árak és árrendszer alapvető kérdései hagyományosan és [...] – mondhatni – kizárólagosan a közgazdász érdeklődési, ill. illetékességi körébe tartoznak. Az árak a köznapi értelemben vett gazdálkodás szféráján túlmenő, a társadalmi élet egészében betöltött tényleges vagy potenciális szerepe különösebb tudományos figyelmet sohasem keltett.”¹

A színházi ár a színházi szolgáltatás igénybevételének pénzben kifejezett értéke. Nem olyan nyilvánvaló a pénz szerepe, hiszen több hiteles forrásból is tudjuk, hogy a nézők a vándorszínházaknak gyakran pénz helyett termékekkel – elsősorban élelmiszerrel – fizettek.

Árképzés

A színház árpolitikája vagy árstratégiája alapján általában a szervezési osztályvezető (az értékesítésért közvetlenül felelős vezető) készíti el az

első javaslatot, amely produkcióként tartalmazza a következő évad előadásszámaival, bérlet- és jegyárait.² A javaslat a bérletezést megelőző 1-2 hónapban készül el, azért ilyen korán, hogy legyen elegendő ideje azt a gazdasági igazgatónak véleményezni, majd az igazgatónak elfogadni. A szervezési osztályok érdeke általában az árak lehető legalacsonyabb „belövése” annak érdekében, hogy viszonylag könnyen érjenek el magas teljesítést és ezáltal jövedelmet. Ezzel szemben a gazdasági igazgató már objektívebb előrejelzéssel véleményezi az árjavaslatot, még akkor is, ha az árazás időpontjában még nincsenek a birtokában a közösségi³ támogatás adatai. Végül tehát az igazgatónak kell döntenie arról, hogy kinek a javaslatát, milyen esetleges módosításokkal fogadja el.

Az ár nagyságát befolyásoló, illetve meghatározó tényezők

Az ár két – néha több – oldal viszonyát kifejező kategória. Színház esetében az ár a közönség és a színház viszonyát fejezi ki.⁴ E viszony milyenségét (nagyságát és tartósságát) külső és belső tényezők határozzák meg.

1. Külső tényezők

1.1. Mint minden ár esetében, a színházjegyek tekintetében is a **legfontosabb külső tényező a kereslet nagysága**. Tudják ezt színházaink is,



hiszen már – a várható siker reményében, illetve bizonyosságában – a kezdő árat is magasán állapítják meg. Különösen igaz ez a világhírű musicalekre és zenés játékokra, illetve külföldi együttesek (zenekarok, tánckarok) vagy egyéni művészek (zenészek, színészek) egyestés vendégszerepléseire. Több fővárosi színház esetében a jegyár jelentős csökkentése figyelhető meg annak érdekében, hogy a produkció életben maradjon.

1.2. Bármilyen furcsának is tűnik első olvasatra, a belépőjegy árat jelentősen befolyásolja **a közösségi támogatás nagysága**. Gondoljunk arra, hogy a támogatás kétféle megközelítésben is befolyásolhatja a jegyárakat: egyrészt felfoghatjuk úgy, mint árkiegészítést, másrészt úgy, mint a produkcióhoz történő pénzügyi befektetést. A támogatás jelentőségét jelzi, hogy ma egyetlen közösségi színház⁵ sem tudna megélni közösségi támogatás nélkül. (De nemcsak a közösségi, hanem a magánszínházak →

¹ Lásd dr. Zimányi Zoltán kiváló tanulmányát a *Szociológia* 1982/2. számában. Zimányi idézett megállapítása sajnos érvényes a színi gazdaságra is.

² Egyre gyakrabban fordul elő, hogy a színházak marketing-vezetői tartják kézben az árazás teljes folyamatát.

³ Közösségi támogatáson értem az állami, önkormányzati támogatást és az úgynevezett TAO támogatást is.

⁴ Természetesen még másfajta ár is létezik a színi gazdaságban, de cikkünkben most csak egyfajta árról, a belépőjegy áráról szólnék.

⁵ Közösségi színháznak nevezem az állami és önkormányzati tulajdonban lévő költségvetési és nonprofit színházakat.

→ számára is fontos, bevételt kiegészítő forrás a közösségi támogatás.) A támogatás nagyságának növekedését a színházak vagy saját belső céljaikra (jutalom, felújítás), vagy a produkciónak versenyképességének megerősítéséhez (jegyárak csökkentése, marketingköltségek növelése) használják fel.

A támogatás csökkentésének kompenzálását a színházak általában a produkciónak befektetésének csökkentésével oldják meg, és csak ritkábban emelik fel a jegyárakat, félve attól, hogy az áremelés csökkenteni fogja az összes bevétel nagyságát.

1.3. Jelentősen befolyásolhatja a színházi jegyárak alakulását a **versenyársak piaci megjelenése és működése**. A színházi világnak egyre izgalmasabb piaca alakult ki az elmúlt években. Gondoljunk itt a magán-színházak számának növekedésére és rohamos előretörésére⁶ a fővárosban és a vidéki játszóhelyeken egyaránt. A piaci verseny megerősödésében jelentős szerepet játszott a TAO támogatás megjelenése, amely az élelmesebb színházaknak jelentősen, akár 80%-kal emelte meg jegybevételeit.⁷

A piaci verseny növekedése általában lefelé viszi a jegyárakat, mivel megnő a kínálat, ez pedig arra kényszeríti a piaci szereplőket, hogy az újabb egyensúly kialakulásához csökkentsék az árakat. A versenyársak csökkenése (a piaci verseny visszaesése, a kínálat csökkenése) pedig a piaci árakat felfelé tolja, ugyancsak a piaci egyensúly kialakulása érdekében.

1.4. Az **időjárási viszonyok** nemcsak a szabadtéri színházaknál, de a kőszínházaknál is jelentős befolyással bírnak a jegyárakra. A szabadtéri színházaknál a rendkívüli időjárás mellett az eső is befolyásolja a jegybevételeket, így arra kényszeríti a színházakat, hogy árat csökkentsenek. A kőszínházak esetében a szélsőséges időjárás lehet visszatartó erő a jegyvásárlásban, ezt klímaberendezés alkalmazásával lehet csökkenteni vagy megszüntetni. (A légkondicionált színház felirat ma már jellemző a felújított, illetve az új színházak bejáratánál.)

Felejthetetlenek azok a nyolcvanas évek eleji nyári esték, amikor Babarczyval,⁸ a kaposvári színház igazgatójával felmentünk a boglári hegyre figyelni, vajon milyen idő lesz este, nehogy előadást kelljen elhagyni a Vörös Kápolna melletti szabadtéri színpadon.

⁶ Lásd ehhez a Színpad 2015. júniusi számában a Pár szál deszka és szenvedély című cikket, amely olvasható a www.szinigazdasag.hu honlapon is.

⁷ Egyre több alkalommal derül ki, hogy a TAO lehetőséget teremt a közösségi pénzek törvénytelen igénybevételére, ám valódi rendteremtő megoldás a mai napig sem született.

⁸ Babarczy László a kaposvári színház legendás igazgatója 1978–2007 között. Mesterem, akitől négyéves (1979–1983) kaposvári működésem alatt a legtöbbet tanultam a színházról és a vezetésről.

⁹ A költségvetési színház is nonprofit szervezet, de a nonprofit színház társasági formában – általában nonprofit kft. formájában – működik.

1.5. A színházi jegyárak meghatározásakor **az előadás helyszíne** is „szerepet játszik”. Egy újonnan felújított, légkondicionált színház, amelyhez közeli és elegendő parkoló is tartozik, joggal kalkulálhat magasabb helyárral, mint egy külvárosi, beázásoktól szenvedő színház. A színházak egy része próbálkozik az általa fizetett színházi buszok működtetésével, ám az utazás költsége csak akkor térülhet meg, ha erre támogatót szerez a színház.

1.6. Az **előadás időpontja** is a jegyár meghatározó jelentős tényezők közé tartozik. Gondoljunk itt az iskolai szünetekre, az ünnepekre és környékükre. A színházak egy része a lehető legmagasabb jegyárbevétel érdekében a jegyár és a műsorterv szempontjából is megkülönbözteti a hétköznapokat és a hétvégéket. Hosszabb periódusra is érvényes az időpont figyelembevétele: gondoljunk itt a nemzetközi sporteseményekre (olimpiákra, foci-vb-kre és -eb-kre), a pénzügyi válságokra (lásd 2008 őszt, amely átlagosan 20%-os nézőszámcsökkenést okozott).

1.7. Furcsa, de igaz, hogy létezik a **sznobfogyasztás**, amely nem a valódi igényekre épül, hanem azért fogyaszt, hogy ezzel is kimutassa vagy magasabbnak mutassa társadalmi pozícióját. Elsősorban az úgynevezett komoly műfajokra települ (opera, képzőművészet, komolyzene). A sznobfogyasztás nem csupán a megjelenést értékeli, de a magas árat is, hiszen a sznobfogyasztó ezzel is igazolja, hogy ő abba a társadalmi rétegbe tartozik, amelyik képes e magas összeget is kifizetni.

A múlt század utolsó évtizedének elején (amikor még a milliomosok fehér zoknijában jártak az Operába) egy ismerős szólított meg a Pillangókisasszony szünetében: – Tudod, miért nem járunk mi, gazdagok az Operába? – Talán túl elfoglaltak vagytok? – próbálkoztam megválaszolni ezt a nehéz kérdést. – Azért, mert túl olcsók vagytok! Megfogadva ismerősöm tanácsát, a következő évadban eladtam az első emeleti páholyt (természetesen a királyi páholy kivételével). Egy-egy páholyt 1-1 millió forintért. 2017-es árszínvonalon ez a páholybérlet közel 15 millió forintot jelent! (Néhány év múlva a Művész Színház megpróbálta követni példánkat – sajnos sikertelenül.)

2. Belső tényezők

2.1. A jegyárak kialakulásában a legjelentősebb belső tényező a **produkciónak költsége**. Nem véletlenül, hiszen minden gazdasági igazgató vágya, hogy megtérüljenek a produkciós költségei, vagyis fedezve legyenek a ráfordításai. (A jegybevételekhez természetesen a TAO támogatás mint bevétel is hozzáadódik.) Sem a költségvetési színházakban, sem a nonprofit⁹ színházakban nem követelmény a produkciós megtérülés, ám a pénzügyekre érzékeny szín-



**MAGYAR
SZÍNHÁZTECHNIKAI
SZÖVETSÉG**

SZÍNPAD
Előadóművészetek technikája

Az egyetlen magyar nyelvű színháztechnikai szaklap a 14. évfolyamához érkezett! Negyedévente 600–1000 példányban jelenik meg a színpadi művészet és technika egymásra hatását tárgyalva. A szaklap terjesztése kizárólag előfizetéssel történik, a Szövetség tagjai, támogatói számára ingyenes.

Az előfizetési megrendelő a www.msztisz.hu honlapról tölthető le.

Fizessen Ön is elő a SZÍNPAD-ra!

További információk:
Szeles Zsoltné, Judit
Telefon: (+36-1) 329-0841
e-mail: titkarsag@msztisz.hu



igazgatók és gazdasági igazgatók izgatottan figyelik az esti bevétel alakulását.

Felejthetetlen emlékem, amikor este ¾7 körül láttam Lázár Gyurit¹⁰ fel-alá sétálni a Madách Színház előcsarnokában, vajon telt ház lesz-e aznap is? Még megvárta az előadás kezdetét, aztán átsétált a Fészek Klubba kártyázni.

2.2. Híres **vendégművészek alkalmazása** lehetőséget nyújt az átlagos, korábban megszokott nagyságú jegyárak emelésére. A fővárosban elsősorban a jelentős külföldi vendégművészek fellépéseinek tapasztalhatjuk az áremelést, vidéki színházakban elsősorban fővárosi, ritkábban külföldi művészek egy-egy produkcióra történő alkalmazása teremti meg a lehetőséget az áremelésre. Jelentős eredményeket nem várhatunk az ilyen jegyáremelésektől, de hasznos kiegészítő lehetőségeket biztosíthat a színház számára. (Ne feledjük, hogy a színház vezetésének meg kell küzdeni a szakszervezeti és más érdekvédelmi szervezetekkel is, akik próbálnak erőteljes hatást gyakorolni a színház vezetésére a vendégművész alkalmazása ellen.)

2.3. A színház **férőhelyeinek nagysága**, vagyis befogadóképessége jelentős hatást gyakorol a színház árára (lásd később a fedezeti pontról írtakat). Minél nagyobb egy színház, annál nagyobb lehetősége van arra, hogy olyan magas árat használjon, amely elég alacsonyan képes tartani a fedezeti pontot. A nagy férőhely

ugyanakkor lehetőséget ad arra is, hogy a színház többféle árkategóriát¹¹ alakítson ki, ezzel jegyvásárlási lehetőséget biztosítva az alacsonyabb árat preferálóknak ugyanúgy, mint a már említett sznobvásárlóknak. (Ezzel pedig maximalizálná tényleges jegybevételeit.)

2.4. Az **igazgató darabja** mindig különös bánásmódban részesül. Kemény megállapítás, de az értékesítéssel foglalkozó munkatársak négy-szemközt szinte mindig bevallják a fenti állítás igazságát. Az igazgató darabjának sikeresnek kell lenni, még akkor is, ha a csillagokat kell hozni az égből. Ezért aztán a szervezők¹² mindent megtesznek az igazgató darabja sikerének érdekében: más sikeres produkcióhoz csatolják a darabot (csak akkor kap sikeres darabra jegyet, ha az igazgató darabjára is vesznek), magasabb jutalékot fizetnek az üzemi,¹³ külső szervezőknek, megemelt marketingkeretet harcolnak ki és így tovább.

3. A brand

Valamennyi ármeghatározó tényező közül legjelentősebb, ha a színház eléri azt a marketing-szintet, amelyet brandnek nevezünk.¹⁴ Eléréssel a színház maga válik márkává, így neve olyan magas színvonalat jelez, amely ösztönösen, akaratlanul is vásárlásra készíti a fogyasztót. Az adott márka iránti fogyasztói bizalomból fakadó gazdasági értéket „márkaértéknek” nevezik. Színházaink közül több is elérte már e szintet: Katona József Színház, Örkény Színház, Pintér Béla és Társulata. (Korábban e körbe tartozott a Kaposvári Csiky Gergely Színház és a Krétakör is.)

Egy példa a brandérték hasznosítására: Pintér Béla és Társulata nemrég meghívott legújabb darabjuk (Jubileumi Beszélgetések) 2018. december 16-i, bemutató előtti előadására, azzal a csábító ajánlattal, hogy az előadás után beszélgetni és pezsgőzni lehet a művészekkel. Minderre a belépődíj 35 ezer Ft. Valószínűleg nem Veuve Clicquot-t szolgálnak fel a közönségnek, és az is valószínű, hogy a

produkciós költségek nem tesznek ki ennyit, így az ár nem más, mint a színház támogatása. Ezt a színház a meghívóban jelezte is. Drukkolunk azért, hogy telt ház legyen!

Az ár mint a fedezetszámítás jelentős tényezője

Színház esetében a fedezetszámítás azt jelenti, hogy hány előadást kell játszani ahhoz, hogy a következő előadásunk már nyereséget hozzon, vagyis az az előadás, amikor az árbevételetünk már megegyezik az összköltséggel. Az alábbi képlet segítségével nézzük az egyes tényezőket (ezer forintban):

$$\frac{50\,000 - 10\,000}{400 \times 0,75 \times 2,5 - 250} = 80$$

A számlálóban a produkció összköltsége (alkotói díjak, díszlet-, jelmezköltségek, próbadíjak, bérleti díjak stb., összesen 50 millió forint) szerepel oly módon, hogy levonjuk belőle a produkcióhoz közvetlenül kapott támogatásokat, reklámbevételeket (10 millió forintot), így végül az az összeg szerepel, amelynek meg kell térülnie (40 millió forint).

A nevezőben szerepel az egy előadás jegybevétele: férőhely (400) × kihasználtság (75%) × átlaghelyár (2500 forint), levonva belőle az úgynevezett eseti kiadásokat (250 ezer forint – például jogdíjak, művészek fellépti díjai, szervezési jutalék, kölcsönzési díjak stb.). Eredményül az egy előadás nyereségét kapjuk, ami esetünkben 0,5 millió forint.

Ha a számlálót elosztjuk a nevezővel, eredményül azt az előadásszámot kapjuk, amely a produkció fedezeti pontját jelenti. Esetünkben ez 80 előadás. Nem kevés, így el kell gondolkodnunk azon, tudjuk-e emelni jegyárainkat, elérhetünk-e esti bevételeket (óvatosságból nem kalkulálunk velük a fenti képletben), vagy próbálkozunk-e újabb szponzorok bevonására.

Kéz- és lábtörést hozzá!

DR. VENCZEL SÁNDOR
színházi közgazda

¹⁰ A Madách Színház legendás ügyvezető igazgatója – megemlékezés olvasható róla a www.szinigazdasag.hu honlapon, a „Színházi arcképek” rovatban Emlékszem Lázár Gyurira címmel.

¹¹ Valamennyi színházamban alkalmaztuk az az árrendszer, amelyben a nagyon drága jegyek mellett nagyon olcsók is voltak. Nem készítettem precíz statisztikát, de úgy emlékszem, a drága jegyek keltek el először.

¹² A szervezők az értékesítési osztályok, munkatársak szocializmusból itt maradt megnevezése.

¹³ Az üzemi közönségszervezés elnevezés szintén a szocializmusból maradt itt: a nagyfogyasztók (szállodák, minisztériumok, katonaság, egyetemek) színházi kapcsolattartóját nevezik így.

¹⁴ Matthew Healey: *Mi az a branding?* Scolar Kiadó, 2009

TUECHLER®

KABUKI KABUKLIP FÜGGÖNYEJTŐ-RENDSZER

BIZTOS TARTÁS AKASZTÓK NÉLKÜL IS

A MÁGNESES ERŐ BIZTOSAN KIOLDI

KABUKLIP CSAK FELRAK, CSIPTET ÉS KÉSZ

KIVÁLÓAN HASZNÁLHATÓ:

- VETÍTŐFÓLIÁHOZ
- ZÁSZLÓANYAGHOZ
- FÜGGÖNYHÖZ
- DÍSZLETHEZ

„Szívesen segítünk Önnek”
Cse Zsuzsanna

TEHERBÍRÁS

- KÖZVETLEN CSATLAKOZÁSNÁL
- EJTŐNYILÁSOKKAL

15kg
30kg

DMX-SOROZATEJTÉSSEL!

IP23/
IP54

+43 1 40010 32

info@tuechler.net
Rennbahnweg 78, 1220 Bécs

4 **Hut and Palace** (BY LÁSZLÓ KELEMEN)

RECONSTRUCTION OF THE BUDA REDOUT

5 **Dance Theatre from Ballroom** (BY CSABA NAGY)

Renewal of the historical Buda Redout has been completed in October. This building, reconstructed to its original beauty, houses the Hungarian Heritage House and the Hungarian State Folk Ensemble now with all modern conveniences.

10 **Stage Machinery** (BY IVÁN SZABÓ-JILEK)

In the multipurpose theatre space, the renewed stage has been extended and telescopic seat rows can be folded mechanically. The roofed court is also a community space.

14 **Hungarian Heritage House – stage lighting** (BY PÉTER TATAREK)

Abundantly equipped LED fixtures with MA Lighting grand-MA2 consoles.

17 **Audiovisual system** (BY FERENC MOLNÁR)

State-of-the-art effect sound, stage manager and mobile sound systems with projectors.

20 **István Kiss** (BY IMRE KÁRPÁTI)

Introducing theater Technical Consultant of the Hungarian Heritage House.

SCENERY

24 **Carmina Burana in the Erkel Theater** (BY GÉPBÉR SZÍNPAD)

Tulle projection mesh worked with silver of Gerriets splendidly contributed to the fantastic scenery.

NEWS FROM HUNGARY

26 **Dialogue about theater's future**

27 **CHROMACAMPUS launched!**

THEATRE ARCHITECTURE

28 **The Future-compatible Theatre – Conference of ITEAC in London**

30 **What will the House of Hungarian Music look like?**

31 **Reconstruction of the Csiky Gergely Theatre in Kaposvár**

NEWS FROM ABROAD

32 **What do Estonians know?** (BY DR. ILDIKÓ SIRATÓ)

Two moments from experiences of Estonian DRAMA theatre festivals.

36 **Meetings of German Theatre engineering managers**

36 **Analog Arts in the digital era**

11th Stage Technological Congress in Dresden.

AWARD WINNERS

37 **Retired Stage Master of the Opera House – József Kőműves**

(BY IMRE KÁRPÁTI)

40 **Head of Property Department of the Budapest Puppet Theatre – Magdolna Rákli** (BY IMRE KÁRPÁTI)

50 YEARS OF OISTAT

43 **OISTAT – Feast of Theater Makers** (BY SÁNDOR BÖRÖCZ)

46 **Foundation circumstances of OISTAT** (BTR)

Interview with the 90 years old American witness of the foundation, Dr. Joel E. Rubin.

48 **Cardiff – OISTAT 50** (BY ILDIKÓ FARKAS)

STAGE LIGHTING

49 **Expectations from Southern Italy** (BY OTTÓ SIMON)

Adventures and experience of PROLIGHTS study tour.

TECHNOLOGICAL NOVELTIES

53 **Elimex**

54 **Interton**

55 **Luminis**

AUTOMATION

56 **Fascinating automated Sceneries** (BECKHOFF AUTOMATION)

PORTRAIT GALLERY

60 **Stage crew members of the National Theatre in Szeged**

EXHIBITION

61 **Fabulous Puppets – fables with puppets** (BY IMRE KÁRPÁTI)

NECROLOGY

62 **Painter, puppet and stage designer Imre Ambrus died**

THEATRE MANAGEMENT

63 **Pricing in Theatres** (BY DR. SÁNDOR VENCZEL)

Thoughts about this financial aspect is of growing important again.

HIRDETŐINK

Audiomonde	29. o.	Lisys-Project Kft.	23. o.
AudMax	68. o.	Luminis Kft.	55. o.
AVL Trade Kft.	42. o.	Pelyhe & Társa Kft.	36. o.
Beckhoff Automation Kft.	59. o.	Pelyhe & Társa Kft.	47. o.
Bosch Rexroth Kft.	2. o.	Pelyhe & Társa Kft.	52. o.
Chromasound Kft.	26. o.	Roland East Europe Kft.	45. o.
Chromasound Kft.	48. o.	Színpad Automatika Kft.	39. o.
Chromasound Kft.	51. o.	Színpad előfizetés	64. o.
Elimex Kft.	54. o.	Színpad- és Emelőgéptechnika Kft.	13. o.
Fullrange Kft.	50. o.	Tüchler GmbH	19. o.
Gépbér Színpad Kft.	67. o.	Tüchler GmbH	41. o.
INTERTON Group	62. o.	Tüchler GmbH	65. o.



Cheerly, Dvornik, Gábor, Gábor, Gábor, Gábor
Fotó: Csabai, Csabai, Csabai, Csabai



Operettműhely - Kalmár, Gábor, Fehér, Gábor
Fotó: Szendrői, Gábor, Gábor, Gábor



Károlyi, József, Színház, Gábor, Gábor, Gábor
Fotó: József, Színház, Gábor, Gábor



Magyar Állami Operaház - Billy Elliot
Magyar Állami Operaház - Fény, Nagy, Attila

gépber
színház



A SZÍNPAD ÉS AMI MÖGÖTTE VAN!

Színpadi eszközök értékesítése és bérbeadása
a Gépber Színház Kft.-nél!

www.gepberszinhaz.hu

A sebesség hangja



SQ

Az SQ új szabványt állít fel a kompakt digitális keverők számára.
96kHz XCVI core, nagyfelbontású, csúcstechnológiájú hang,
0,7ms-nál kisebb késleltetés

Ne maradj le!
Találj rá az új SQ-ra!

ALLEN & HEATH
WWW.ALLEN-HEATH.COM

ADMAX

