

Rita Gerlach-March/Lorenz Pollmann

A harmadik finanszírozási forrás

Lehetőségek a zenekarok bevételeinek növeléséhez

Az állami alapfinanszírozás, valamint az adományok és szponzorálások mellett a saját bevétel a kulturális intézmények lényeges bevételi forrása. Cikksorozatunk a zenekarok lehetséges saját bevételeinek formáit és lehetőségeit tárgyalja. A zenekarok számára más finanszírozási forrásoktól való függetlenségük érdekében stratégiai cél lehet a saját bevételek részarányának növelése.

Különbséget kell tenni az elsődleges és másodlagos sajátbevételek között. Elsődleges bevételnek számít pl. a zenekar bevétele koncert-jegyek eladásából vagy pedagógiai programokból. Másodlagos bevételnek számítható a kereskedelmi tevékenység, kávézó vagy bár működtetése, terem bérbeadása és egyebek.

Egy zenekar produkcióinak értékesítése szempontjából a vevőkör igényeinek felmérése alapvető feladat. Ezt követően a különböző marketing-módszerek felvázolása következik, amelynek mindenkor a szisztematikus menedzsment-eljárás részét kell képeznie. Alkalmazása nem történhet meg gondolatlanul, annak mindenkor átfogó piaci és környezeti analízisre kell épülnie. E célból a piackutatás ill. hangverseny-látogatók összetételének elemzése elengedhetetlen, amely gyakorlat a zenekaroknál ma még nem általános. Egy zenekar sajátbevételeinek optimalizálása a szolgáltatás – ár-értékesítési – valamint kommunikációs-politika kialakítása alapján történhet.

Szolgáltatás-politika

A szolgáltatás-politika magában foglalja egy zenekar alap- és kiegészítő tevékenységének analízisét, tervezését, kölcsönhatásait és kontrollját. Ide számít az új programok fejlesztése és kínálata. Példa egy új szolgáltatásra a Berlini Filharmonikusok digitális koncertterme, amely a koncertélvezetet élőben az interneten keresztül teszi lehetővé. Egy másik példát azok a zenekarok mutatnak, amelyek vezető személyiségeknek rendeznek szemináriumokat, ahol menedzserek a dirigálásról szerezhetnek tapasztalatot. Az új

média alkalmazása, mint pl. a Smartphone Application a New Yorki Filharmóniánál, szolgáltatás-innovációnak tekinthető. A szolgáltatás-politika további eljárásai közé tartoznak az ajánlatok variációi (pl. művek bevezető előadásai közbeni gasztronómiai kínálat), amelyek alkalmazkodnak a különböző célcsoportokhoz és látogatói igényekhez (pl. várandós anyák vagy kisgyermek számára rendszeresített bérletek vagy egyes koncertek). A közönség vonzására a különböző célcsoportok számára összeállított kedvezményes bérleti ajánlatokkal nyílik lehetőség. A bérlet-variációknál azonban könnyen kialakulhat az áttekinthetatlenség. A Chicago Symphony Orchestra erre egy különleges bérletformával reagált: A „Create Your Own Series” mottó alatt a látogatók 20 százalékos kedvezménnyel öt-tíz koncertből álló egyéni bérleteket állíthatnak össze.

Alapszolgáltatás (elsődleges bevételi forrás)

- Koncertek
- Koncert-bevezető előadások
- Zenepedagógiai programok/pedagógiai aktivitások (még) nem koncertlátogatók számára is

Kiegészítő tevékenységek (másodlagos bevételi forrás)

- Programfüzetek
- Zenekari magazin
- Ruhatár
- Parkoló
- Gyermekfelügyelet
- Vezetés az épületben
- Próbálátogatások
- Beszélgetések művészekkel
- Koncertutazások
- Workshopok, szimpóziumok
- Teremkiadás vendégzenekaroknak vagy külső rendezőknek
- Nyilvános kávézó (általában belvárosi helysín esetében), gasztronómia
- Zenekari shop:
 - CD-k és DVD-k
 - Levelezőlapok és plakátok
 - Muzikusokról, zeneszerzőkről és művekről szóló irodalom
 - Kották
 - Kereskedelmi cikkek zenekari logóval
- Más kulturális intézményekkel való kooperáció

Árpolitika

Árpolitika alatt mindaz az eljárás értendő, amelyeket egy zenekar program-ajánlatainál kialakít. Ez függ egyrészt kultúrpolitikai feladataitól, másrészt a magas, közép és alacsony árfekvésű jegyek konkrét ajánlatától. A zenekaroknál tipikus differenciálás a közönség fizetőképessége szerinti besorolás (pl. diákjegyek, családi jegyek, stb.). Az ár-variációknál a kiválasztott jegyek árát időlegesen megemelik (pl. jótékonyági koncertek), vagy csökkentik (pl. maradék jegyek). A zenekarok sokoldalú tevékenységénél adódik a lehetőség egy csomag-árra (pl. koncert jegyek és imbisz a szünetben). Ezek a kínálatok külső partnerekkel kooperálva is elképzelhetők. Példák erre: koncertlátogatás mellé menü és hotelszállás valamint ünnepi ár vagy pl. opera & múzeum kombi-rabatt jegy, sokoldalú kulturális érdeklődés felkeltésére vagy potenciális új közönség megszólításához.

Értékesítési politika

Az értékesítési politika számos olyan eljárást foglal magában, amelyek a zenekari teljesítményt és a publikumot szolgálják. Mivel a zenekar alaptevékenysége (koncert vagy ismeretterjesztés) szellemi aktivitás, nem lehet közvetlenül értékesíteni. Ezért a terjesztési politikai eljárás a zenekaroknál a szolgáltatási ígéret dokumentációjára (pl. koncertjegyek vagy bonok) szorítkozik. Ezen túlmenően ide számíthatók az összes materiális többleteljesítmények (programfüzetek vagy hirdetések). Az értékesítésnél meg kell különböztetni direkt és indirekt értékesítést. A direkt értékesítésnél közvetlen szolgáltatás és ellenszolgáltatás jön létre a zenekar és a közönség között. Példa erre a jegyeladás a zenekar honlapján keresztül, a saját jegyiroda, az esti jegypénztár vagy a zenekari shop árusításai. A zenekar produktumainak indirekt értékesítésén a közvetítőn keresztül történő disztribúciók, mint pl. független jegyirodák, utazási irodák, hotelek, turista irodák, elővásárlási helyek, könyvesboltok és iskolák értendők. Az eladhatóság nyilvánvalóan növelhető egy differenciált értékesítési szisztémával. Különösen a könyvesboltokkal és áruházakkal való kooperáció, ahol a zenekari shop cikkeinek árusítása történik, alkalmas új cél-

csoport figyelmének felkeltésére. Itt olyanokra is számítani lehet, akik még nem tartoznak a koncertlátogatók közé.

Kommunikációs politika

Kommunikációs politika alatt az információknak a célcsoport érdeklődésének felkeltésére irányuló tervszerű közvetítését kell érteni. A kommunikáció jelentősége magától értetődik. Ha a közönség a zenekar programjairól nem szerez tudomást, nem is érdeklődhet iránta. A kommunikációhoz egy zenekarnak sokféle eszköz áll rendelkezésére. Ide számítanak a hirdetések, sajtó-tájékoztatók, direktmarketing, események, személyes árusítás, on-line kommunikáció és egyéb. Ehhez manapság már nemcsak a zenekar honlapja tartozik, ha-

nem új lehetőségként a szociális média-alkalmazások, mint pl. a Facebook. Így például „ízelítőként” DVD részletek jelenhetnek meg a YouTube-on, amelyeket kommentárok és további ajánlások követhetnek. A Twitter mikroblog-szolgáltatásának útján rövid lejáratú rabatt akciók hirdethetők meg és egy zenekari blog-ban egy CD-felvétel háttér története is ismertethető.

Kitekintés

A felsorolt lehetőségek példával szolgáltathoz, hogy milyen sokszínű módon lehet egy zenekar saját bevételeit növelni. Az operatív marketing bemutatott négy eszköze mindazonáltal nem tekinthető egymástól elkülöníthető területnek, hanem stratégiaileg kell őket alkalmazni. Azon kívül a marketing

eszközök bevetését nem lehet egyedül siker-garantálnak tekinteni. Példaként említhető, hogy az USA közpénzből alig támogatott zenekari finanszírozásukat a különböző forrásokból személyiségek részvételével, mint pl. egy neves muzsikussal vagy menedzserrel/vállalkozás-vezető segítségével biztosítják. Azon kívül egy zenekar költségvetésének a 85 százalékát kitevő személyi kiadások mellett az egy százalékos növekedéshez a jegyárakat rögtön négy-öt százalékkal kell emelni. Minden külső megszorítás mellett, amelyhez pl. a jegyárak és honoráriumok értendők, a bevétel növelése egy nehéz, de mindig fontosabbá váló vállalkozás. A sikerhez vezető úton azonban továbbra is nagy szerepet játszik a zenekar minősége valamint programjainak igényessége és dramaturgiája.

Sven Scherz-Schade

Kihasztnátlan potenciálok?

Közpénzeken kívüli finansziális lehetőségek

A német zenekari élet sokrétegűségével és sűrűségével még mindig világszerte egyedülálló. Magját képezi a 133 közpénzen fenntartott zenekar. Néhány éve azonban súlyos nyomás nehezedik rájuk, jövőbeni támogatásuk érdekében új utakat kell keresniük. A szponzorálásnak, adományoknak és a saját bevételek növelésének nőtt a jelentősége. Vajon milyen lehetőségek adóttak erre egy zenekar számára? Az előnyöket és hátrányokat mérlegelni kell.

A jövőbeni kulturális támogatásról szóló eszmecsereket egyre nagyobb szerepet kap az ún. „harmadik forrás”. A helyi és állami közpénzekből fenntartott operaházaknak, színházaknak és zenekaroknak alapvetően lehetőségük van a támogatásokat pénz vagy szakmai teljesítés formájában egy „harmadiktól” is megszerezni. Ezek elsősorban szponzorok, alapítványok és privát személyek, amelyek gyakran egy-egy intézményhez kötelezik el magukat. Az elmúlt három évben az egyes intézmények mellett működő támogatást-szervező egységek – ami tisztán finansziális szerepüket illeti – a teljes kulturális területen hatalmas jelentőségre tettek szert. Szinte minden nagyobb kulturális intézménynek van szponzori részlege. Itt ön-

kéntesek működnek közre, akik különböző tevékenységekkel támogatják „saját” intézményüket. Többek között pénzszerzéssel foglalkoznak. „A baráti-körökről szóló tanulmányunk szerint a Szövetségi Köztársaságban ezek a szervezetek átlagban a kulturális intézmények költségvetésének 14 százalékát adják” mondja Stephan Frucht, a Német Gazdasági Kultúrkör üzletvezetője. Kulturális területen a privátgazdasági részvételt itt különös figyelem kíséri. Így a Kultúrkör a Handelsblatt újsággal és a Kölni Egyetem Kereskedelmi Kutató Intézetével kooperálva 2010 áprilisában tanulmányt hozott nyilvánosságra *Vállalati kulturális támogatás Németországban* címmel.

Matching Funds

Aki valaha foglalkozott kulturális statisztikával, tudja, hogy milyen nehéz a 16 szövetségi állam privát kulturális támogatásáról megbízható adatokat szerezni. A Kultúrkör tanulmánya azért is példaképpül szolgál, mert itt a tudományos módszer érthető és követhető. Ez sajnos nem mindig természetes, mivel a kulturális terület fejlődő kommercializálódó (üzleti alapokra helyező) folyamatában számos „consulter” és kulturális menedzser-tanácsadó nyüzög, és „komolytalan” vagy „tudománytalan” tanulmányokat produkál. Az említett tudományos vizsgálati módszerre alapozott tanulmányhoz 5100 vállalatot szólítottak meg, 315 küldte vissza a kitöltött kérdőíveket. 265 ezek közül úgy nyilatkozott,

hogy foglalkoznak kulturális támogatással. A tanulmány eredménye a megkérdezettek erre a körére támaszkodik, ugyanis ebből világosan kitűnik, hogy a zenekari kultúrát érintő zenei terület és a zenés színház a vállalatoknál a legmagasabb értéket képviseli. „Ez a leggyakrabban támogatott kulturális terület” mondja Stephan Frucht: „Eredményeik szerint a vállalatok 71 százaléka a zenét vagy a zenés színházakat segíti.” Ezek fontos harmadik forrás adományozók. Bizonyos feltételek mellett még adakozóbbakká válnak, ha az intézmények – mint ahogy ez például Niedersachsenben történt – lehetőséget adnak egy úgynevezett Matching Fund-hoz csatlakozni. Egy ilyen alap egy fajta adományozási versenyt gerjeszt. Amennyiben az intézmény a privát-gazdaságból talál egy harmadik forrás adományozót, amely egy bizonyos összeget kilátásba helyez, lehetőség van arra, hogy közpénzekből egy ilyen alaptól ezt az összeget még egyszer megnyerje. A közpénzekből bázisfinanszírozásként mint „első forrás” kapott támogatást és az adományozóktól és szponzoroktól („harmadik forrás”) elnyert hozzájárulást az állam mint „második forrás”-kiegészítést rendelkezésre bocsátja. Ilyen módon a pénzek megnegyszeresíthetnek. Egy ilyen Matching Fund-ot egy operaház vagy egy zenekar az önkormányzatokkal vagy szövetségi államokkal együtt hozhat létre, és a privát gazdaság oldaláról több partner csatlakozhat hozzá. Stephan Frucht meg van győződve arról,

hogy „itt még nagyon sok lehetőség nyitva áll.”

Deficit-finanszírozási készpénzajándék

A német zenekari területre pillantva kitűnik, hogy a harmadik forrás megszerzésének eljárása a menedzsmentben különbözőképpen valósul meg. Ahhoz, hogy a pénzszerzéssel szisztematikusan és tartósan foglalkozzanak, a zenekari vezetőségnek valószínűleg nincs szüksége egy külön osztályra. De ehhez előfeltétel felelősségteljes munkatársak alkalmazása. Hogy aztán ezeknek professzionális „fundraisereknek” és marketing szakembereknek kell-e lenniük, az adott személyzet kvalitásától függ. Stephan Frucht szerint lényeges a vállalkozók vagy mecénások „nyelvének” ismerete. Nagy előny, ha a zenekarban valaki kontaktszemélyként használható. Egy művész ugyanis egy harmadik forrás-adományozó szakmailag felkészült marketingszakemberrel szemben tekintélyt jelent. Bizonyos helyzetekben a művészi aura döntő szerepet játszik.

Az 1990-es években a zenekarok jogi formájáról sok eszmecsere folyt, ahol a privát gazdasági elkötelezettségre való tekintettel a kft. gyakran előnyösebbnek tűnt a városi regionális saját üzemeltetésű vállalattal szemben. Ma azonban tudjuk, hogy ez általában nem így van. Ha a kft.-be tömörült tagok nem értenek egyet, a kft. üzletfejlődése hamar megtorpanhat, sőt – jelenlegi formájában – meg is szűnhet. Menedzsmentjét tekintve a kft. „flexibilisebb”, mivel a munkahelyeket gyorsabban lehet betölteni, mint az állami/községi vállalatoknál, miközben azok hamarabb meg is szüntethetők. A zenekarok számára alkalmas jogi formaként az ún. „nem tipikus alapítvány” bizonyult. Eszerint a modell szerint

működnek ma a Berliini Filharmonikusok. Egy ilyen alapítványt nem lehet megszüntetni vagy törölni, mivel azt egy „határozatlan mindig”- re (ún. örökigényre) alapították. Nem rendelkezik számottevően saját tőkével, pénzeszközeit az éves, mindenkori fenntartó – itt a Berlin tartomány – által juttatott ellátmányból nyeri, amit többéves turnusban állapítanak meg. Az alapítványba mindenki annyit fizet be, amennyit akar.

A kulturális intézményeket támogató vállalatok szemszögéből nézve a zenekarok jogállása nem játszik szerepet. A vállalatok csupán akkor reagálnak rendkívül érzékenyen, ha észreveszik, hogy a mindenkori jogi forma mögött az első forrást juttató politikai akarat hiányzik. A mecénások, adományozók és szponzorok az ún. deficit finanszírozásban nem kívánnak részt venni. Ezek minden bizonnyal mérgesen vonulnak vissza akkor, ha egy zenekar a költségvetését például harmadik forrásból megtámogatja, és az állami fenntartó ezért a hozzájárulását csökkenti. Ez alapvető tapasztalat a privát kulturális finanszírozás területén.

A privát kulturális finanszírozásnak ezért adózás szempontjából vonzóknak kell lennie. Itt a közhasznú ill. adózás szempontjából kedvező struktúrák előnyt élveznek. A közhasznúsági jog 2007. évi reformja óta az adományok és alapítványok Németországban működésbe léptek. Évente mintegy 1000 alapítványt hoznak létre. Ezek valódi, tőkével ellátott alapítványok, amelyek kamata szolgál a mindenkori adományok alapjául. Azzal, hogy a bankok kamat-százaléka változik, természetesen számolni kell. A 2008-ban alapított Siemens Alapítvány tőkéje például mintegy 500 millió euró. Van az afrikai civiltársadalmi elkötelezettségű osztálya mellett egy

kulturális, egyebek mellett német szólisták támogatására létrehozott munkaterülete is.

„Hab” nélkül nincs torta

Amint azt a deficit finanszírozás példájánál láttuk, a privát kulturális finanszírozás hamar határokba ütközik. Vajon hol lehetséges, hol van értelme? Ezek csupán egyes projektek lehetnek, mint pl. gyerekeknek, fiataloknak adott-koncertek, amelyek az adományozók imázsát leginkább fényezik? A Kultúrkör tanulmánya szerint ez nem bizonyítható. „A vállalatokat éppen úgy érdekli az intézményi támogatás”, mondja Stephan Frucht. A tanulmány rezüméje szerint mindezek ellenére érvényes: az alapfinanszírozás az állam feladata. Egy operaháznál például a történelmi ingatlan fenntartása alapvető feladat. Ha az opera azonban az előcsarnokban szebb díszítést, vagy a nézőterre kényelmesebb székeket szeretne, ez már a privát adományozók, – nemcsak vállalatok, hanem privát személyek – körébe tartozik. Németországban ilyen kezdemények alapján valószínűleg ezrével újultak meg színházakban és hangversenytermekben a székek. Ezzel bizonyosságot nyert, hogy a privát kultúra-finanszírozás ugyan nem jelent alapellátást, de semmi esetre sem „hab a tortán”, ami akár elhagyható is lenne. Az elvárásoknál a kulturális intézmény és a harmadik forrás adományozója közötti kapcsolat is számít. Stephan Frucht: „Ha itt csupán a pénzszerzésre törekednénk, nem sokra jutnánk. Jobb ha a művészeti produktum márkáját helyezük magasabba, akkor a fundraising* is egyszerűbb.

* A fundraising jellegzetesen amerikai tevékenység, amely társadalmi erőforrások mozgósításával igyekszik kiegészíteni vagy teljes mértékben fedezni egy-egy feladatot költségvetési keretben

Peter Gartiser

A jegyár nem játszik szerepet?

Zenekarok és koncert-központok árpolitikája és árképzése

A kulturális rendezvények árképzése nem követ felismerhető szabályokat. Vajon ez a „költségek + X” kalkulációk eredménye? Vagy ez a verseny követelte ár, egyszer éppen felette, egyszer éppen alatta? Olyan ár ez, ami felett egy grémium, a fenntartó vagy a finanszírozó, esetleg az önkormányzat dönt? Vagy ez egy olyan összeg, amit a vásárló kész megfizetni?

Mialatt a létfenntartási költségek az elmúlt húsz évben 32,3 (az elmúlt tíz évben pedig 15,5) százalékkal emelkedtek, a szabadidő, szórakozás és kultúra költségei átlagban 11,6 százalékkal növekedtek. A koncertek és színházak állami szolgáltatói kerek tíz év óta erős nyomás alatt állnak. Ennek oka a rendezvények aránytalanul megnövekedett számában keresendő. Ugyanakkor a klaszszikus koncertek, zenés színházak, színházak és musicalek kereskedelmi műsorszolgáltatóinak a sztárkoncertekhez sikerült

magas jegyárakat érvényesíteniük. Vajon elmulasztották az állami szervezők áraikat a piaci környezethez passzítani? A saját bevételek növelésénél a jegyáraknak nincs döntő szerepe? Vagy az intendánsok a rendezvények kihasználtságát az árak emelésétől féltik?

A német színházak teljes bevételének a belépődíjak átlagban 12 százalékat teszik ki. Az elmúlt tíz évben ezt a kvótát marginálisan emelni lehetett. Az árak emelése egyébként jelentéktelen szerepet játszott, a lényeg-

ges a rendezvénykínálat következtében megnövekedett jegyeladás volt. Mindenesetre kitűnik, hogy az árképzést a bevételek növelésére még nem minden zenekar-nál és koncert-központnál használták ki.

A vásárlók érdekeinek figyelembe vétele

Az árpolitikában nem kevés esetben „a megérzett árszínvonal” dönt. Előző szezonok tapasztalati tényezői szerint állapítják meg, hogy egy városban milyen árszínvonal honosodott meg. Az áremeléseket a hiányos kihasználtság miatti nagy félelem miatt érthetően kerülnek. Az ár és jegyértékesítés kapcsolatát azonban a következő módszerek differenciáltabban segítenek megtervezni:

- A jegyeladás szisztematikus megfigyelése az elővásárlástól kezdve, és minden információ kiértékelése. Például: mely ár-kategóriájú jegyeket adják el legelőször? A legdrágábbtól az olcsóbb felé haladva kiderülhet, hogy a felső kategória árait csekély mértékben magasabban is megállapíthatták volna.
- Egy belső ellenőrzési rendszer dokumentálja a magasabb árú jegyek eladásának tapasztalatait. Milyen emelést fogadnak el „zokszó” nélkül, hol fekszik az ár-optimum? A rendezőknek szisztematikus fel kellene mérniük saját tapasztalataikat az „árkelendőség-relációról” és pontos ismereteket szerezniük a vevőkör magatartásáról.
- A rendszeres kereslet-felmérés tájékoztatót jelenthet a helyes árpolitika meghatározásához. Jó tapasztalatok vannak az ún. fókusz-csoportokkal, a publikumból létrehozott reprezentatív személyiségcsoportokkal, akikkel a programról, művészekről a szolgáltatásról és marketingről, az árki alakításról rendszeresen beszélnek. Amennyiben eközben kiderül, hogy az ár „megfelelőnek” találtatott, ha a jegyárakra spontán nem emlékeznek, ha a kedvezmények előnyei, esetleg bérleteknél, nem ismeretesek, előjel lehet arra, hogy az ár „nem játszik szerepet” és egy óvatossággal áremelés végrehajtható.
- A (kulturális-) rendezvények piaci környezetének szisztematikus megfigyelésénél sok városban éppen a privát koncert-rendezők veszik át az árvezetést, és megmutatják, a kulturális rendezvényeknél a piacon mely árnívók kivihetőek. Az állami rendezők nem mindig engedhetik meg maguknak az árak ilyen magas szintjét.
- Egy marketing adatbank jól kimutathatja az ár és jegyeladás (kihasználtság) közöt-

ti kapcsolatot különböző kritériumok szerint: a résztvevő karmesterek és szólísták (szuper-sztár ill. művészek nemzetközi, nemzeti, regionális jelentőséggel), program (a rendezvény napja, hétköznap, ünnepek és vakációk), konkurens események (futball-világbajnokság, stb.) és a rendezvény helyszíne.

- Egy marketing-adatbank létrehozása és rendszeres „etetés” érvényes adatokkal alátámasztja a „megérzéseket”.

Az árki alakítás eszközei

Mely ár megfelelő és olcsó? A vevőknek a kiskereskedelem kerekén két tucat standard termékének ára van a fejében. Ennek a „KVI – Key Value Items”-nek alapján állapítják meg egy üzlet árnívóját. Kulturális rendezvényekre átvéve, ez az orientálás csak csekély mértékű, mivel a programok és művészek változnak. Egy koncert abszolút árait vagy egy bérletét megtanulják, a mögötte álló ráfordításokat általában alig számítják. Egyedül egyes sztároknál törhető át ez a keret. Anna Netrebko vagy Anne-Sophie Mutter szólókoncertjénél egy jelentősen magasabb árat jobban elfogadnak, mint a város soktagú szimfonikus zenekarát egy neves karmesterrel. Az árakat lokálisan bírálják el. Ha az azonos koncert, azonos programmal és azonos fellépőkkel a Salz-burgi Ünnepi Játékok alkalmával hangzik el, zokszó nélkül kifizetnek 250 eurót, miatt ennek „otthon” maximum 98 euró lehet az ára.

A koncertlátogatók orientációját szolgálja ezért az ármosztás, amely az első helykategoria magasságával a művészi nívót és a rendezvény társadalmi értékét rögzíti, és az árak ügyes elosztásával az utolsó helykategoriai alacsony árakkal jelzi, hogy a koncert minden szociális népcsoport részére elérhető. Ehhez a helykategoriai szerinti vertikális árelosztáshoz hozzá adódik a horizontális, a rendezvénykategoriai szerinti elosztás. Az operaházakban már régen kipróbálták, a zenekarok és hangversenycentrumok is rájöttek, hogy programráfordításaikat az ár-kategoriai differenciáltan tükröztessék, pl. kórusprojektek vagy különleges vendégek és szólísták esetében. A vevőknek ez először is egy olyan árdimenziót jelent, amit meg kell tanulniuk és egyúttal el kell fogadniuk, ha azt megfelelő indoklással látják el.

Az árképzéshez tartozik a kedvezmények és előnyös szolgáltatásoknak a törzsvetők számára jogosan kitalált rendszere. A német koncerttermekben és színházakban azonban olyan igényes feltételeket isme-

rünk, amelyek nem helyesek és nem bevéteknövelők. Íme, néhány tapasztalat tanácsadó praxisunkból:

- A bérlet a kulturáltan érdeklődő és rendszeresen koncertre járó, kényelmetlen programot is elfogadó és mindig ugyanazon a helyen ülni kívánó vevőkhöz tartozik. Ők már korán döntenek a jegyvételről, ennek fejében előnyt élveznek az ár tekintetében és a rendezők számára a programban, marketingben és kihasználtságban tervezési biztonságot jelentenek.
- A bérletesek és egyúttal a ház legfontosabb vevői azonban állandó „megszólításnak” vannak kitéve: a bon, amelyet egy bérletes koncertért cserébe adnak; a bonfüzet, amelyet, mint előfizetési lehetőséget adnak el; a koncert- vagy színház-kártya, amely kedvezményt nyújt, amely még az esti pénztárnál beváltható és ami a bérlet árelőnyét már messzemenően nem teszi vonzóvá, ugyanis mint színházi bérletes a jogosultsága ugyanazon előnyökkel az operára és koncertre is átvihető. Így egy színházi bérlet négy előadással kilenc euróért (a legolcsóbb ár-kategória) igazolványként a zenés színház és koncert minden előadásának kedvezményére és ott minden helykategorira érvényes. A legszebb az, hogy: még négy családtagot vagy barátot is magukkal hozhatnak ugyanazon feltételek mellett.
- Minden előny ügyes kombinációjával az egyes jegyárakból 80 százalékig vezethetőek le a kedvezmények. A németországi állami kultúra-szervezők üzleti feltételei a mindig legkedvezményesebb árak „vadászainak” tág területe! Az egy előadásra szóló jegyet vásárló, aki a teljes árat megfizeti, az ostoba. A bevétel pedig a lehetőségek alatt marad. Míg az elmúlt tíz évben a hangverseny-látogatások kerek 15 százalékkal növekedtek, a jegyértékesítés 30 százalékkal növekedett. Eredmény: csökkenő kihasználtság. A legjobb jegyár-politika sem használ tehát, ha túl sok a jegy és rendezvény-ajánlat. A teljes jegyvolumennek az igényeknek kellene megfelelnie.

A rossz kihasználtságtól való félelem sok koncerttermet visszatart attól, hogy igazságos és megfelelően tartott árszisztémát vezessen be. Ellenkezőleg, általában rövid távú marketing-akciókkal próbálják a házat mindenféle eszközzel megtölteni. Legyen ez egy erősen kedvezményes ár egy újsághirdetés kuponjával, egy „5 euró minden

helyre” akció vagy bonok és szabadjegyek osztogatása – a vesztesek a fizetős publikum, a ház bevétele és a művészet, amely el lett kótyavetyélve. A kihasználtsági vagy „Yield” menedzsment valójában még nem érte el a kultúrát. Mialatt a Lufthansa naponta alkalmaz 1500 árváltozást, hogy kihasználtságot és bevételét optimalizálja, a rendezők relatíve rugalmatlanok. Azonban egy igényorientált árkialakítás meggondolandó volna, amely a jegyvásárlásnál a korai döntést jutalmazza és növekvő kereslet mellett az árat emeli. Az igény-előrejelzés modell, egy adatbankon keresztül figyelve, a kihasználtság menedzsmentet optimalizálni tudná. Egy ezzel kapcsolatos korlátozott jegykontingens nyújthatná az első tapasztalatot, hogy miképp válhatna a jegyár a kihasználtság-eszközzé. A Szentpétervári Mariinszki Színház ezt a rendszert évek óta sikeresen használja.

Összegzés

Mit jelent egy jó árpolitika? Először is a jegyvétel üzleti feltételeit optimalizálni kell és a bérletet a rövid döntésekkel szemben világos előnyökkel meg kell erősíteni. Ebben rejlenek a legnagyobb lehetőségek a bevétel növelésére. Célul kell kitűzni, hogy a jegyvétel feletti döntés lehetőség szerint messze az előadás időpontja előtt történjék, és a törzsközönség részét pedig jelentősen növelni kell.

A következő lépés egy stratégiai kihasználtság menedzsment bevezetése, amely a váltót állítja az értékesítési és marketing-intézkedések egyensúlya érdekében, és amely a bevétel növeléséhez ugyancsak nagy hozzájárulást jelent. Azután az egyes hely- és árkategóriák kialakítását a piaci környezetre tekintettel kell kidolgozni. Az áremeléseket, tapasztalatunk szerint, csak akkor kellene érvényesíteni, ha a fent említett intézkedések közel a teljes kihasználtságot elérték. De tisztázni kell azt is, hogy a jó árpolitika sem oldhatja meg a túlkínálat és helytelen szezon- vagy ajánlat-tervezés okozta problémákat.

JÓ PÉLDÁK A BEVÉTEL NÖVELÉSÉRE

1. A repülő zenekar

Egy különösen „kövér halat” fogott a kölni Gürzenich-Orchester. 2010-ben, azóta mint „First Global Partner” a német Lufthansa támogatását élvezi. A szponzor öt éven keresztül évente 250 000 euróval járul hozzá az együttes bizonyos költségeihez. Hogy történhetett ez?

Sok zenekar álmodik arról – különösen, ha sokat utazik –, hogy megnyeri a Lufthansát szponzor partnernek. A Gürzenich-Orchester ügyvezető igazgatója korábbi, a lipcsei Gewandhaus-orchesternél szerzett tapasztalatai alapján kezdeményezte azt a koncepciót, amit a Lufthansának sikerrel prezentáltak. Ez tulajdonképpen szokatlanul gyors döntés volt, és jelzés a kölcsönös megértésre. Ebben az üzletben egy szempont különösen jelentős: személyes érdeklődés nélkül nem megy a szponzorálás. Ebben az esetben is ez igazolódott be.

A Lufthansa első alkalommal kötelezte el magát egy német zenekar mellett. A légitársaság ugyan sok éve aktív támogatója a képzőművészetnek és zenének. Mint nemzetközi téren működő vállalat fontos számára a különböző származású emberekkel való kapcsolat. Ez a Lufthansánál éppen úgy történik, mint egy zenekarban a muzikusok, a dirigensek, a szólisták és a publikum között. A cél az emberek összehozása, és mi lehetne ebben a célban nagyobb segítség, mint egy szimfonikus zenekar támogatása, amely az összhangot már eleve prezentálja.

Elkötelezettségénél fogva a konszern részéről ez a támogatás jelentős jelzés a Kölnnel való kapcsolatra. A Lufthansa tradicionálisan kötődik Kölnhöz. Az 1950-es évek elején, a háború után, egy kis iroda volt itt a „csírája” a Lufthansa későbbi fejlődésének. Köln még ma is jogi fővárosa a vállalatnak, ahol több mint 3000 embert foglalkoztat. Ugyanakkor a Gürzenich-Orchester pedig a kedvelt és szeretett „koncertmárkája” Kölnnek, amely 150 éve a város zenekultúrájának középpontja. Egyéb közös jellemzője is van a két félnek, mindkettő elismert, minőségileg igényes képviselője ágazatának. Kölni gyökerei mellett mindkettő nemzetközi téren működik. Még valami kapcsolatja össze őket: az innovációs készség.

A kölni szponzori partnerségnek rendkívüli a formája. A magas finansziális támogatás révén a zenekarnak lehetősége van a piacon célzottan, még jobban pozicionálnia önmagát. Az éves szponzori bevételből erősíti pedagógiai tevékenységét, a gyerekek és fiatalok számára közös próbák, koncertlátogatások, zenei projektek és találkozások formájában.

Nemzetközi hírnevét pedig erősíteni tudja más zenei metropolisokban, fesztiválok keretében. Végül pedig a helyi közönség számára is érzékelhetővé válik a szponzorálás, az évi 40 koncert keretében elsőrendű szólisták, vendégkarmesterek meghívásával. A Lufthansa partnerség nem mindig csak

pénzben fejeződik ki. A légitársaság és a zenekar kölcsönösen hozzájárulnak egymás propagandájához. A Lufthansa használja a logót: „First Global Partner des Gürzenich-Orchesters Köln”, míg a Lufthansa logó a szimfonikus zenekar számos publikációjában és az internetes honlapján is szerepel. Egy bizonyos koncertjegy kontingens a légitársaság rendelkezésére áll, koncertjegy-vásárlásnál elővételi joga van, próbálátogatások és turné kíséret, valamint VIP-rendezvényekhez szóló meghívás előnyeit élvezi. A Lufthansa számára kedvező kapcsolatot jelent ez olyan formában is, hogy üzleti partnereit meghívhatja a zenekar koncertjeire, sőt backstage-élményeket nyújthat számukra a muzikusokkal, dirigensekkel és szólistákkal való találkozások formájában. Ezek mind olyan dolgok, amelyek nem lehet pénzzel megvásárolni. A Lufthansa a zenekar nemzetközi koncert turnéi során az ottani leányvállalatai számára is előnyös lehetőségeket teremthet.

2. „Tégy jót és beszélj róla”

A Berlini koncertközpontot a berlini szövetségi állam finanszírozza, de adományokból és szponzorpénzekből is profitál. Ez utóbbiak részesedése a teljes költségvetésből még csekély. Bár a főszponzor juttatása, az évi félmillió euró, nagy hozzájárulás, de egy szimfonikus zenekar és egy koncertközpont fenntartásának óriási költségeihez képest, mely évente kb. 600 rendezvény tart, nem sok. Az USA-ban szerzett tapasztalatok alapján a koncertközpont mellett 2000-ben egy szponzorálással foglalkozó egyesületet létesítettek, amely egyrészt pénzszerzéssel foglalkozik, másrészt a politika felé jelzi, hogy a ház mögött egy erős szervezet áll. Az egyesület széles hálózattal rendelkezik, az egyes projekteknek megfelelően épít ki partneri kapcsolatokat. Az egyesület mind az egyéni adakozókkal – akik ellenszolgáltatásként pl. egy bizonyos szabadjegy kontingensre tarthatnak igényt, mind szponzoráló vállalatokkal foglalkozik. Ők viszont éppen úgy részesülnek kedvezményekben, mint a privát támogatók. Számukra rendszeres találkozók szerveznek és információkat juttatnak el. Ehhez a körhöz tartoznak cégek vezetőségi tagjai is, akik így elkötelezve érzik magukat a kulturális centrumhoz.

A koncert-központ intendánsa szerint számukra nem az a lényeges kérdés, hogy valaki szponzorként aktivizálódik, vagy az egyesületet adományokkal támogatja-e. Inkább arról van szó, hogy a támogatókat széles körben „testre szabott” projektekkel

hozzák össze. Egy DAX-cég (tőzsdei vállalat), amely 50 000 eurót ad, olyan privát személlyel hasonlítható össze, aki 500 eurót adományoz. Mindkettő fontos.

Az viszont lényeges, hogy a fundraising folyamán az adományozókat és szponzorokat nem szabad előre egy bizonyos „fiókba” bedugni. A potenciális támogató néha egészen egyedi érdeklődés mutat, pl. egy jubileumi előadásnál vagy egy éppen újonnan alapított alapítványnál. Ezért rendkívül fontos a támogatókkal kapcsolatban a rendszeres eszmecsere.

A koncert központ mellett működő egyesület egyik utóbbi eredménye, hogy támogatói segítségével egy új Steinway koncertzongorát tudtak vásárolni. Ők egyébként az éves gyermekopera-gála költségeihez is hozzájárulnak. A zenekari akadémia is egy folyamatos projekt, ugyanúgy, mint a Mozart matiné gyermek-megőrzéssel vagy a „Nyílt ajtók napjai”. Az ajánlatok igen különbözők. Van támogató, aki gyermekhangszerek vásárlásában érdekelt. Egy másik alapítvány pedig a kortárs zene népszerűsítését tartja fontosnak, és pedig speciálisan felnőttek számára. Az ő támogatásukkal finanszírozzák a „2 x meghallgatni” koncertsorozatot. Az alapítványok főleg több évre kötelezik el magukat, míg más szponzorokkal a kapcsolat egy vagy két év után elhal.

Felmerül a kérdés, hogy a támogatók adományai nem veszélyeztetik-e a közpénzek juttatását. A koncert központ intendánsa szerint ez természetesen nem fordul elő, hiszen szponzorok, privát adakozók célzottan bizonyos projekteket támogatnak. A magas személyi- vagy menedzselési költségeket továbbra is szubvencionálni kell, mivel erre a célra nem lehet privát pénzeket találni.

A gazdasági krízis bizonyos mértékig csökkentette az adakozók érdeklődését, de ezt az időszakot a koncert központnak sikerült átvészelnie. A fundraising szektor új terveit egy „fiatalok baráti köre” megteremtésével szeretné megvalósítani. Csekélyebb finansziális hozzájárulásokkal ugyan, de fiatalokkal is bővíteni lehetne a támogatók körét, akik aztán azonosulni tudnának a ház programjával. Ez különösen a pedagógiai jellegű rendezvényeknél fontos. Igen sajnálatos, hogy a politika nem követi a ház ilyen koncepcióját, és elhanyagolja az iskolák zeneoktatását. A koncert központok ennek a hiánynak pótlása szempontjából nem tehetőek felelőssé. A közönség nevelése szempontjából nemcsak a gyermekek fontosak, hanem pl. a „Mozart matinék” sorozat alkalmával vasárnaponként igen elfoglalt mene-

dzserek is érkeznek, akik a koncert előtt a családjukkal ott reggelizhetnek. Az ilyen embereket aztán könnyebben meg lehet nyerni támogatóként is. Itt esetleg olyanokról is szó van, akik eredetileg nem voltak a klasszikus zene hívei. A ház természetesen nem kínálhat mindenhol kifliket. A legfontosabb cél az marad, hogy egy új publikumot kell megnyerni bérletes közönségnek.

3. Fundraising az operaházban

A müncheni Bayerische Staatsoper fundraising-programja minden évben majdnem négy millió eurót eredményez adakozó privát személyek és vállalatok jóvoltából. Mi az oka annak, hogy az ún. harmadik forrás összege Berlinben viszont alacsony? Berlin a fundraising szempontjából nehezebb eset lenne? Szakértők szerint a probléma abban keresendő, hogy Berlinben nincsenek tőzsdei cégek. Berlinben minden „jó pénz” az államkasszából származik. A fundraising az azon felüli extra aktivitásokat szolgálja. A berliniek attól is félnek, hogy alapfinanszírozásuk veszélybe kerülhet. Ezért csak az olyan nehezen realizálható projektekre tudnak támogatót szerezni, mint például a zenés színházi fesztivál. Intendánsuk óvatosságra int fundraising ügyben. Ha találni is egy erős tőkével rendelkező vállalatot, nem lehet oda csak úgy betörni a kéréssel, hogy adakozzanak. Itt általában rendkívül sokat számítanak a személyes kapcsolatok. Ami a privát támogatásokat illeti, erről a Staatsoper baráti köre gondoskodik. Az elmúlt szezon végéig volt ugyan szerződésük egy ügynökséggel, amely fundraising feladatot látott el az opera számára, de ez a kapcsolat négy év után mindkét fél közös döntése alapján, különböző okok miatt megszűnt. Arra a kérdésre, hogy most mindent előlről kell-e kezdeni, az intendáns azt nyilatkozta, hogy néhány projekt folytatódhat, de pillantásra a Staatsoper Unter den Linden 2013 évi újrainvitására, egészen más kritériumok játszanak szerepet, mint a jelenlegi kontextus. A Staatsoper a három éves szanálási munkálatok alatt a charlottenburgi Schiller Theater-be költözött. Ezen a környéken található a műszaki egyetem és a művészetek egyeteme. Mindkettővel intenzív kapcsolatban állnak, a Freie Universitätvel hasonlóképpen. Ennek a hálózatnak a keretében sok lehetőség nyílt – kommunikációs szempontból is – mind technikai-tudományos, mint művészeti téren. Ebből a kapcsolatból mindeki profitált.

A kérdés az, miképpen lehet ezeket az innovatív projekteket és a kooperációt újra megteremteni. Mindez még tervezeti szinten van. A műszaki egyetemen és a Telekommal egy audió-vizuális információs rendszer kiépítése folyik, aminek segítségével a látogatók beléphetnek virtuálisan a nézőtérre. Akkor nemcsak azt tapasztalhatják meg, hogy egyes helyekről mennyire látni a színpadot, hanem azt is, hogy onnan hogyan hallani a zenét. Ez egy 3D-minőségű jegyszervizként fogható fel, amely hasznosítja a legújabb akusztikai kutatások eredményét, mivel a mindenkori hangforrásnak a hangzó terület 360 fokos megjelenítéséről van szó. Ezen túl egy olyan projektről beszélhetünk, ami speciálisan a fiatal publikum igényeihez alkalmazkodik. Egy alkotás – legyen az a klasszikus operától egészen az új zenéig vagy jazz – egyes hangszerekig vagy hangszercsoportokig bontható le, egy érintő képernyőn aztán kvázi „rekonstruálni” és újra valami újjá alakítani lehet.

Ha ezután arról beszélünk, hogy a finansziális lehetőségek bővítésére talán nincs is szükség, az intendánsnak az a véleménye, hogy nemcsak pénzszerzésről van szó. Sokkal jobb arra figyelni, hogy kivel lehet kreatív, produktív kooperációt létrehozni, például egy műszaki egyetemen. Ők az ő know-how-jukat nyújtják, az opera a sajátját. Meg kell találni azokat a pontokat, ahol kölcsönösen támogathatják egymást, tudással, ötletekkel. El kell indulni egy intelligens szponzorálás útján. Ha ki kellene fizetni az egyetem információs rendszerét, arra az operaház nem volna képes.

A ház egyéb projektjei kissé prózaiabbak. 2007 óta a Staatsoper a BMW-vel közösen rendezi meg az „Opera mindenkinek” programot. Egyetlen hét végén minden évben 50 000 látogató özönlik a Bebel Platzra élvezni Daniel Barenboimot, a berlini Staatskapelle-t és egy kiváló együttest. A BMW-vel való kapcsolat tovább szélesedik és kiterjed a gyermek- és ifjúsági operára is. Egy hasonló, éppen olyan sikeres kooperációt jelent a Liz Mohn Kultur- és Musikstiftunggal való kapcsolat, amelyik a nemzetközi operastúdiót támogatja. Az egész világról rendkívül tehetséges fiatal énekesek jönnek össze, hogy itt értékes tapasztalatokat szerezzenek és egy sokoldalú repertoárba kapcsolódjanak be. Az ő megjelenésük a Staatsoper színpadán gyakran egyúttal ugrodéskát jelenthet számukra egy nagy karrierhez.

(Das Orchester 2011/5)