

Wolfgang Behr

Marketing – szimfonikus zenekaroknak

A krízisből kivezető út?

Dr. Wolfgang Behr zenetudományi tanulmányai után zenekari muzsikusként, szerkesztőként, terjesztőként, valamint rendezvénytervezésben és a nyilvánosság ügyeiben dolgozik, jelenleg zenekari marketing tanácsadó ügynökséget működtet Mainzban.

A „Marketing szimfonikus zenekarok számára” témában, az utóbbi években először is olyan értekezések jelentek meg, amelyek átfogó empirikus tanulmányokon nyugodtak és számadatokkal támasztották alá azt, amit az ember korábban is feltételezhetett. Habár ennek a témának sok zenekar kritikus helyzete miatt minden felelős zenekarmenedzser, zenekari muzsikos és a zene iránt érdeklődő közönség számára jelentőséggel kellene bírnia, a tanulmányok eredményéről és a tárgyalt marketing módszerekről a zenei szakfolyóiratok alig adtak hírt. Ezért itt néhány szempontot összefoglalunk, és a témát saját megfontolásunkkal egészítettük.

Schmidt-Ott vizsgálata alapján a német zenekarok marketingorientáltságáról meglehetősen sötét képet kapunk. A legtöbben egyáltalán nem végeznek marketing tevékenységet, a megkérdezett együttesek közül egy sem rendelkezik marketing részleggel. A zenekarok majd felénél ugyan van státusz a sajtó- és PR tevékenységre, marketing alatt mégis több mint 50 %-ban leginkább a reklámtevékenységet és a koncertjegyek és bérletek eladását/terjesztését értik.

Miért hiányzik sok zenekari menedzserből a marketing-tudat? A szimfonikus zenekarok területén miért olyan ritka a marketing módszerek alkalmazása? „Szimfonikus zenekar” és „marketing” – gyakran rövidítve reklámként említve – sokak számára olyan ellentétes fogalomnak tűnik, ami kizárja egymást. A túlnyomórészt szubvencióból működő, nem elsősorban bevételre orientált zenekarok számára a marketing módszerek nyilvánvalóan kevésbé tűnnek használhatónak. Ehhez gyakran a menedzsment funkció téves értelmezése is hozzájárul.

Schmidt-Ort körkérdésére a megkérdezettek 91 százaléka azt válaszolta, hogy egy átfogó marketing-menedzsmenthez hiányoznak a finansziális források, 75 százalék a személyi feltételek hiányát említette. Meglepő volt, hogy a megkérdezetteknek ugyancsak 75 százaléka úgy vélte, a marketing hozzáadéka túl kevés lenne ahhoz, hogy a zenekar finansziális problémáit megoldja. Mit jelent most már konkrétan a „zenekari marketing”, és mennyiben segít hozzá egyes zenekar-specifikus problémák megoldásához?



Mit akarnak a hallgatók? A közönségkutatás a zenekari marketing egyik alapvető építőköve

A zenekar és kapcsolatrendszere

A zenekari marketing szempontjából a zenekar környezetében több olyan csoport van, mely a zenekarral összeköttetésben áll. Ezeket a következő osztályokba foglalhatjuk:

- aktuális és potenciális vevők (közönség, adományozók, szponzorok),
- közvetítők (elővételi pénztár, művész-ügynökség),
- kulturális ajánlók, versenyrendező, bankok,
- médiumok, közönség,
- politikai döntéshozók,
- külső közreműködők (zeneszerzők, kiadók, szólisták, dirigensek),
- művészeti, adminisztratív, technikai munkatársak.

Ha abból indulunk ki, hogy egy zenekar kapcsolata ezekkel a csoportokkal nem adott, hanem fel kell építeni és ápolni azt, akkor a marketinget a nonprofit területen, ahová a zenekarok is tartoznak, elsősorban kapcsolatmarketingként (relationship-marketing) kell érteni. „A zenekari hálózat minden hatásterületéhez a kommunikáció más formája tartozik: a potenciális hallgatót, akit bérlet vásárlására szeretnénk rávenni, másképp kell

megszólítani, mint a szponzort, akinek egy különleges koncerthez kérjük hozzájárulását; a zenekarfenntartó más információkat vár el a zenekarról, mint a helyi lap tárcaírója, a zenekari muzsikosok más módon motiválандók mint a gazdasági apparátus munkatársai.” Schmidt-Ott szerint a zenekari marketinget „a zenekar és a vonzaskörzete kapcsolatának optimalizálása, annak érdekében, hogy az igényeket és kívánságokat hasznot hajtóan és tartósan lehessen kielégíteni.”

Igéyanalízis és közönségvizsgálat:

Miért mennek az emberek hangversenyre?

A művészetfogyasztás alapvető okai:

- Szórakozás („egy kellemes, szórakoztató este”)
- Társas élet („valamit cselekedni más emberekkel együtt”),
- Presztízs („látni és látszani”),
- Esztétikum („öröm a zene élvezetében).

„A szimfonikus zenekar zenét állít elő, de szórakoztatásról is gondoskodik”. „A koncert mint szolgáltatás tehát az igények egész sorát elégíti ki, mely az egyszerű zenehallgatáson keresztül valósul meg”. A közönségkutatás feladata ezeket az igényeket és ezáltal a hangversenyjegyek megvásárlásának motívumait felfedezni. Itt hangsúlyozni kell, hogy a marketingtechnikákkal nem lehet olyan igényt felkelteni, vagy valamit eladni, ami a vevő ellenére van. Megező igények azonban nem kizárólag rákérdezésre derülnek ki, hanem azokat marketingdöntések által meg kell erősíteni és csak ezután válhatnak konkrét kérdésekké. Az érdeklődéseknél nem indulhatunk ki pusztán a megező igényekből, a konkrét kérdések feltevése előtt azokat marketingdöntésekkel kell megalapozni.

A marketing tehát megkísérli azt, hogy a kérdésekkel az igényeket kommunikatív és emocionális módszerekkel ösztönözze. Itt azonban különböző befolyásoló tényezők, mint nevelés/képzettség/műveltségi fok, kor, anyagi helyzet, hivatás, elvárások, tapasztalatok, koncertprogram (vendég)művész, árak, alternatív szabadidő programajánlatok ára, városnagyság, valamint közönséges akadályok, mint az oda vezető út, a jegyvásárlás körülményessége, időráfordítás, parkolási szituáció stb. is döntő szerepet játszanak.

Egy zenekar fő terméke az együttes, a szólisták és a dirigens zenei produkciója. Egy

hangverseny-rendezvényel azonban a zenekar „formális” terméke mellett mindig még egy tágabb értelemben vett termékajánlat is megjelenik. „A főtermék csomagolása, azaz a formalist még kiegészítő előnyök amit a vevő kap vagy átél, meghatározók lehetnek az ügyfél szándékára, hogy a belépőjegyet, vagy bérletet megveszi-e vagy sem”.

Az analízistől a stratégiáig:

Marketing-célok és marketing-stratégiák

„Egy cégvezetés csak akkor hozhat döntést a HOGYAN-ról (Stratégia), ha tisztában van azzal, hogy MIT szeretne elérni (Cél). A zenekari célok meghatározása alapvető jelentőségű. A lehetséges zenekari célok közül kiemelkedik:

- Teljesítményi célok (a repertoár és előadás minősége),
- Piaci célok (bevétel, részesedés, hatalom/befolyás a kulturális- és zenei életre, valamint az élvezeti és szabadidő piacra),
- Finanziális célok (büdzsésiker, takarékos felhasználás, produktivitás, a hallgatóság maximálásával a kiadások fedezési rátája, szponzorok és adományozók szerzése és költségvetési biztosítás),
- Pszichografikus célok (ismertség, kedvezmények, vevőkapcsolatok)
- Presztízscélok (függetlenség, imázs),
- Alkalmazott-orientált célok (munkatársak megelégedettsége, kereseti biztonság, szociális biztonság),
- Társadalompolitikai célok (tolerancia és elfogadás a behajtási területen, párbeszéd társadalmi csoportokkal).

Még ha egy zenekarnál a művészeti és ökonomiai célok között konfliktusok is támadnának, akkor is meg kellene kísérelni ezeket a célokat írásban rögzíteni. Az írásban lefektetett célok a vállalatvezetést kényszerítik arra, „*hogy a célkitűzéseket egyszer szisztematikusan átgondolja. Más részről így könnyebb a vállalati célok megismertetése a munkatársakkal*”.

A zenekarok az eredmény-optimalizáláshoz többek között a következő stratégiaváltozatokat alkalmazhatják:

- Piacáttörési stratégia:
Cél: magasabb látogatottsági arány
- Piacfejlesztési stratégia
Cél: új vevők, új hangverseny-helyszínek
- Termékfejlesztési stratégia
Cél: új koncertajánlatok
- Változatosság stratégia
Cél: új hangversenyajánlatok, új helyszíneken, új ügyfeleknek

Hangversenylátogatók kikerdezése

A zenekari menedzser csekély érdeklődést mutat a publikumáról készített tanulmányok iránt. Ez a megállapítás Schmidt-Ottstól

származik, miután az általa megkérdezett zenekarok 71 százaléka semmilyen rendszeres közönségkikerdeztést nem végzett. 17 százalék szerint ugyan történt ilyen, de hogy legutóbb mikor, arról nem nyilatkoztak. A publikum kimondott vagy látni kívánságainak rendszeres megfigyeléséről tehát nem lehet szó. 96 százaléka a megkérdezett zenekaroknak még sohasem működött együtt piackutató intézettel.

A felelős személyek nagy része úgy gondolja, hogy a közönség vételi szándékára a program-összeállítás, a művészi színvonal és a hangversenyjegy vagy -bérlet ára van a legnagyobb befolyással. Ezeket a nyilatkozatokat óvatosan kell kezelni, mivel nyilvánvalóan nem empirikus eredetűek, hanem inkább az intendánsok és zenekari menedzserek elképzeléseit tükrözik.

A közönségkutatás a zenekari marketing alapvető építőköve és egy rendelkezésre álló adatbázis a kiinduló pontja minden stratégiai változásnak. Gondos, empirikus vizsgálatokkal szerzett adatok nemcsak a konzekvens vevőtájékoztatót szolgálhatják, hanem hozzásegíthetnek a szervezési folyamatban lévő gyenge pontok és potenciális fejlesztési irányok felfedezéséhez is. A befogadási magatartás vizsgálatánál még fontosabb lehet a publikum befogadási készségének irányítása.

A piac és az ügyfelek szegmentálása

A marketing stratégiákat úgy kellene kialakítani, hogy azok az ügyfelek igényeinek megfeleljenek. Mint egy szimfonikus zenekar „ügyfele” nem minden koncertlátogató érdeklődik azonos okokból a hangversenyajánlat iránt és mindegyikük más és más jellemzőkkel rendelkezik. Éppen ezért, egy marketing koncepció kifejlesztésénél a különböző jellemzőket és igényeket kellene figyelembe venni. Ilyen esetben használjuk a piacssegmentálás módszerét. Ezalatt értjük „*a piac felosztását relative homogén részekre (szegmensekre), melyek mindegyikét mint egy-egy CÉLPIACOT tekinthetjük*”. A szakemberek abból indulnak ki, hogy piachatókonyság úgy érhető el, ha „*a teljes piacot úgy kezeljük, mintha minden résztvevője azonos érdeklődést tanúsítana a termék iránt és azonos forrásokkal rendelkezne*”. Fontos tehát a „közönség” fogalmát nem mint egy embercsoportot érteni, melynek viselkedése és beállítottsága messzemenően egyezik, és ha már a különböző piacssegmenteket felismerjük, ezeket a különböző elvárásaikhoz és igényeikhez mérten kell megszólítani.

Németországban a zenekari menedzserek leginkább abból indulnak ki, hogy közönségük egyetlen homogén tömeg. Úgy tűnik, hogy vevőiknek igényeit, motiváltságát és szerkezetét nem pontosan ismerik. Ismereiteket sejtésekre, intuitív mérlegelésre,

szubjektív tapasztalati értékekre és megérzésekre alapozzák. Ennek ellenére a német zenekarvezetésnek 88 százaléka a közönséget kora, 78 százaléka vételi szokása, 67 százaléka művészi preferenciák szerint különbözteti meg, a megkérdezett zenekari menedzserek 54 százaléka pedig a piac. ill. publikumssegmentálást mint „*zenekari politikájuk magas mértékben követett stratégiáját*” jelölte meg.

Konkurencia

Számos menedzser szerint a zenekaroknak nincs igazi konkurenciája. Közben leegyszerűsítve csupán a direkt szórakoztató konkurenciát látják (a hasonló produktumot és teljesítményeket létrehozó szervezetek közötti konkurenciát), ámde nem a generikus konkurenciát (produktumokat, melyek azonos igényeket elégítenek ki) vagy a hasonló megjelenési formával rendelkező produktumok közötti konkurencia-viszonyt (pl. más koncertek műsorát). Ha egy koncertlátogató a szórakozási-, társadalmi-, presztízis- és esztétikai igényeit ki akarja elégíteni, akkor ezt egy színházi-, kabaré- vagy bábszínházi előadás is megteheti, egy múzeum- vagy mozilátogatás alkalmával, egy ingyenc vendéglőben való étkezéssel vagy színvonalas sporttevékenységben való részvétellel. Igen fontos a zenekari menedzsereknek tudniuk, kik és mik a konkurensaik és hogy saját területükön a szabadidős szórakozási piac miként fest. A tényleges konkurencia mellett a potenciális versenytársakra is figyelni kell, akik gyakran nagyobb veszélyt jelentenek, mint a valóságos versenytársak.

Marketingismeretek

Számos más terület van, melyben a zenekarok erősebb marketingorientált megközelítéssel mind a gazdasági, mint művészi tekintetben javulást érhetnek el, például (jegy)árusítási módokkal, a közönség megnyerésével, kontroll eszközként eladási statisztikák felhasználásával, nagyobb jegykontingensek értékesítésével, stb. A reklám és médiatervezés körében lehetőség van a hírverés különböző fajtáit (napilap, rádió, brossúra/szórólap, hirdetés plakáton, moziban, programfüzetben, Interneten) kihasználni és egy hirdetésuralta területen szokatlan reklámfoggással meglepetés-hatást kelteni. Hasonló érvényes az áruladásra is: de miért kell ezt a bevételi lehetőséget csupán a kereskedőknek átengedni. A zenekaroknak is gazdag választék áll rendelkezésükre (filharmonikus-shop, virtuális zenebutik, stb.) – a Berlii Filharmonikusok példát mutatnak ebben.

Célzott imázs-rendezvényekkel és -kampányokkal meg lehetne próbálni a nyilvánosság felé jobb képet mutatni, hogy a zenekar ne csak a koncertlátogatók létszám szerint meglehetősen kis csoportjánál legyen ismert,



A Berliini Filharmonikus Zenekar ifjúsági koncertje (1974)

hanem mint egy város vagy régió kedvelt kulturális követének pozícióját foglalja el. Az új rendezvény- és koncertötletek a más zenekarok és kultúra ajánlók közüli kiválásnak, új célcsoportok megnyerésének és egy pozitívabb médiamegítéltségnak bevált eszközei. Ezenkívül a zenekaroknak sokféle ár- és kedvezménypolitikai intézkedésekkel (mint pl. elővételi rabatt és last-minute ajánlat) kellene operálnia.

A vevők vonzását célzó sikeres intézkedések kulcsa egy differenciált vevő-adatbank segítségével felépített hosszútávú vevőkapcsolat. A direktposta-akciók összehasonlíthatatlanul nagyobb eredményt hoznak, mint minden más az „egyéb” reklámeljárásokból. Minden hangversenyrendező bázisát a bérletesek jelentik, róluk a pénzügyi lehetőségekhez mérten például információs anyagok rendszeres küldésével, kedvezményekről szóló tájékoztatásokkal állandóan gondoskodni kell. Az a tény, hogy a jövő biztosítása érdekében egy fiatal közönséget a zenekar ajánlatai iránt érdekelte kell tenni, nem kétséges. Annak ellenére, hogy pont gyermekek és családok számára mindig újabb gyümölcsöző kezdeményezések tűnnek fel, mégsem létezik egy általános, alkalmazható koncepció. Fel lehetne használni adott lehetőségeket. Nem kell mindig a *Péter és a Farkas* vagy falatokban adagolt klasszikus részletek: miért ne lehetne a több mint öt tucat mesezene tárházából válogatni? Hogy a gyerekeket és ifjúságot, de még a felnőtteket is a klasszikus zenével való kapcsolat és a zenekari

hangzás iránti érdeklődés és lelkesedés hiánya jellemzi, az amerikai filmzeneszerző John Williams *Star Wars*-sorozata és a mindinkább népszerű angolai promenád koncertek bizonyítják.

Az biztos, hogy Amerikával ellentétben, a zenekar és publikum közötti kommunikáció-praktikák nálunk nem szokásosak, vagy még nem általánosak. Egy kis fantáziával meggondolandó lenne az önkéntesek jobb bevonása a zenekar adminisztrációs munkájába, a zenekari tagok és a közönség közötti aktivitásokba - a koncerttermen kívül is, sőt adományok szerzésébe vagy gála-vacsorák és jótékonyági árverések rendezésébe mifelénk is.

Távlatok

A németországi zenekarok is ki vannak téve a jövőben az erősebb versenynek, más, a hallgatóság érdekében kulturális, szórakoztató- és szabadidő tevékenységeket ajánló szervezetekkel. Itt vonzó (művészi, igényorientált) ajánlatokkal, jó szolgáltatásokkal és a zeneélvezetnél többet nyújtó (élményszerű) rendezvényekkel kell helyt állniuk. A zenekarok számára pozitív fejlődési lehetőséget ígér a több szabadidő és ezzel a tartalmas szabadidő-foglalkozások iránt emelkedő érdeklődés irányzata.

A fennálló közönség és bevétel-problémák leküzdésére a jövőben mindinkább szükség lesz kreativitásra és marketing-ismertekre, amihez a zenekaroknál a szükséges személyi feltételek nem adóttak és a kívánt

mértékben bizonyára nem is lesznek. Más gazdálkodási területekhez hasonlóan a problémák megoldásánál erősen a külső tanácsadók igénybevétele és bizonyos tevékenységek kihelyezése lesz szükséges. A modern marketing koncepció a zenekarmenedzszernek „lehetőséget nyújt szervezete hatékonyságának és gazdálkodásának növelésére. A marketing ugyanakkor felelet a nyilvánosságának a rendelkezésre álló szubvenciókkal való helyes gazdálkodás iránti igényére. És nem utolsósorban a (sikeres) marketinggel a művészi célok nagyobb (anyagi) játékeret nyernek. A marketingtudatos zenekar a zenét nem áruvá alakítja, hanem szolgálati funkciót hangoztat a közönség és bevétel fennálló problémáinak leküzdésére”.

A zenekaroknál ma szokásos eljárás: „az ügyvezetésben egy PR munkahely létesítése, a határos zenekari marketinghez önmagában nem elegendő - zenekarok megteremthetnek egy, a sajtóval és közönséggel kapcsolatot tartó, részleget, mégsem a fejlett marketingelmélet szerint cselekednek”. Ahol a marketinget elsősorban mint az ügyvezetés elkülönült funkcióját vagy mint a (jegy)eladás rafinált formáját tekintik, valójában kevés változás várható. Csak ha egészében véve elfogadják, hogy minden zenekari részleg a zenéért és a közönségért dolgozik és a kulturális piacszervezés nem csupán egy, a zenekari ügyvezetésben belüli csoport elnevezése, hanem egy szervezési elv, amihez mindenkinek aktívan hozzá kell járulnia, akkor beszélhetünk a zenekari struktúrában integrált marketingről”.