

15 közgazdasági módszer a színházak munkájában

Öt évvel ezelőtt, amikor még nem féltünk sem a járványtól, sem a háborútól, sem az egekbe szökő inflációtól, szóval 2017 nyarán egy magyar rádió riportere megkérdezte az Országos Kriminológiai Intézet egyik munkatársát, hogy mitől függ a közterületen elkövetett bűncselekmények száma. A válasz egyszerű volt: a közvilágítástól.

I. Bevezetés

A fenti történetet akár parabolaként is felfoghatjuk: a köz bármely területén (legyen az költségvetés vagy játszótér) a leghatásosabb visszatartó erő a szabálytalanság vagy akár a bűnözés ellen, ha a területet megvilágítjuk, azaz átláthatóvá, nyilvánossá tesszük.

A nonprofit gazdálkodás¹ átláthatóságának biztosításában egyre nagyobb szerepet kell játszaniuk a gazdasági igazgatóknak, akik lámpásként vesznek részt a gazdálkodásban. Lámpásként segítik, hogy az a terület, ahol tevékenységüket kifejtik, tiszta, átlátható, világos, áttekinthető legyen. Munkájuk során fentieket a kötelezettségvállalások vizsgálatával, a szabályszerűség biztosításával, szakzerű döntésekkel és tanácsadással érik el.

A nonprofit gazdálkodást szabályozó jogszabályokon kívül a gazdasági igazgatók nem felelhetnek meg arról az új évszázadi paradigmáról, amely szerint a színházak működésük során egyre többször alkalmazzák az üzleti életben megszokott és bevált módszereket, technikákat, amelyek alkalmasak erre a célra.

II. Közgazdasági módszerek a színházak munkájában

A továbbiakban (ábécé sorrendben) áttekintjük azokat a koncepciókat és módszereket,² amelyek alkalmazásában kiemelkedő szerepet játszanak, játszhatnak a gazdasági igazgatók, elsősorban azaz, hogy felfedezik és begyakorolják a színházban is hatékonyan alkalmazható technikákat és alkalmazásokat.

1. A 360 fokos visszajelzés

Az egyéni teljesítményértékelés eszköze. Az alkalmazott munkáját, kapcsolatát, magatartását, képességei főnökei, kollégái, külső partnerei meghatározott szempontok alapján értékelik. Ugyanezt az értékelést a munkavállaló saját magára vonatkozóan is elvég-

zi. Az értékeléseket összevetik, majd az eltérésekből megállapítják a szükséges teendőket. Munka- és időigényes módszer, ezért általában csak vezetőknél, fontos munkatársaknál szokták alkalmazni.

Valamennyi profit és nonprofit színháznál alkalmazható, a minősítés kiegészítő és alátámasztó módszere lehet. A színházak mellett szinte minden előadóművészeti szervezetnél használható. (Nem tudunk róla, hogy színház alkalmazta volna.)

2. Benchmarking

Lényege: saját szervezetünk szolgáltatásainak, folyamatainak és eredményeinek összehasonlító elemzése a versenytársakéval.³ Három fajtája van: az intézményen belüli, az intézmények közötti és a funkcionális benchmarking. Az első esetében például a színházon belül karokat, a második esetben színházakat hasonlítunk össze, a harmadik esetben például a színházak működésének valamely tevékenységét, például kommunikációjukat, tervezési rendszerüket, marketingtevékenységüket. (Egyetemek esetében több száz listát ismerünk, amelyek valamilyen szempont szerint rangsorolják az intézményeket.)

3. Célköltségszámítás

Lényege, hogy a tervezett piaci árból határozzuk meg a megcélzott költséget. Színház esetében ez azt jelenti, hogy a tervezett állami támogatás és a saját bevétel összege meghatározza azt a maximális költséget, amelybe egy adott produkció létrehozása, egy szervezeti egység kerülhet. Ha a becsült költségek ennél magasabbak, akkor a tevékenység újratervezésével kell az egyensúlyt megteremteni.

Színházak esetében a célköltségszámítás alkalmazása rendkívüli fontosságú. Az elmúlt években kidolgozott üzleti modellek és önköltségszámítási rendszerek jól hasznosíthatók a célköltségszámítások elkészítésében.

4. Diverzifikáció

A szervezetek (színházak) működési körének új területekre való kiterjesztése. Színházak esetében új színészképzés, stúdió, kamaraszínház, új játszóhely, új tagozat létrehozása és bevezetése, új földrajzi területen való megjelenése. Horizontális, vertikális és laterális (konglomerát) diverzifikációt különböztetünk meg. Az első esetben az intézmény új tevékenysége piaci és/vagy technológiai szempontból kapcsolódik a régi tevékenységéhez: választékbővítés, minőségjavítás. A második esetben az új tevékenység a régi megelőző vagy követő fázisaként jelenik meg, a harmadikban pedig a fenti kettő egyikébe sem tartozó terjeszkedés. A nonprofit szervezeteknél is jelentős diverzifikációs típus a tevékenységek megosztásán alapuló diverzifikáció. (Például: kisebb intézmények együttesen működtetik kommunikációs, beszerzési, marketingosztályukat, csoportjukat.)

5. E-business

Szinte valamennyi nonprofit szervezetben használatos eszközrendszer, amely az internet adta lehetőségek mellett az intézmény információs rendszerét és a munkafolyamatok egy részének távmunkában való elvégzését is magában foglalja. A koronavírus járvány kikényszerítette, hogy egyre több szolgáltatás működtethető interneten keresztül, de ahol az alaptevékenység nem adoptálható (például előadóművészetek), ott is lehetőség van azok internetes hasznosítására (lásd. pl. színházi előadások, koncertek élő vagy felvett sugárzása interneten).

A felsőoktatásban az e-business speciális formájaként fogható fel az e-learning, amelyben az intézmény konkrét fizikai környezet igénybe vétele nélkül folytathat oktatási tevékenységet. Különböző megoldásai és bonyolultsági szintjei vannak (számonkérés formája, online tanítás vagy rögzített anyag stb.). A koronavírus miatt a távoktatás jelentős fejlődésnek indult, de ma még jelentős lemaradásban vannak a magyar oktatási és kulturális szervezetek.

6. Eredménycélokvaló vezetés

Az MBO (Management by Objectives) a munkavégzés végeredményének mérésére épülő veze-

¹ A nonprofit gazdálkodás elemei nagyban hasonlítanak a for-profit gazdálkodás metodusaira, így ha valahol külön nem jegyzem meg, ott mindkét gazdálkodási módra vonatkozik.

² A módszerek, technikák többségének elnevezését és lényegi tartalmát az Üzleti fogalomtár című kötet alapján közöljük. (Alinea Kiadó, Budapest 2003. Szerkesztette Chikán Attila és Wimmer Ágnes).

³ A Színház folyóirat két alkalommal közölt már a fővárosi színházakat elemző benchmarkingot: Tények 2005. Színház, 2006. december; Benchmarking 2008. Színház 2010. március.

tési filozófia. A vezető és a beosztott közös meg-
egyezésén alapuló célkitűzés eléréséről van szó.
Költségvetési intézmények esetében egyaránt jól
használható a gazdasági és a műszaki hivatalok,
valamint a vezetői kabinetek munkájának értéke-
lésében. Bizonyos feltételek és korlátok beállítá-
sával jól alkalmazható a szakmai és az igazgatási
szervezetek munkájában is.

7. Fogyasztói elégedettség

A kulturális intézmények (köztük a színházak)
munkája megszervezésében egyre nagyobb sze-
rephez jut a vevői elégedettség. Akkor nevezzük
elégedettnek a fogyasztót, ha elvárásai és a ka-
pott szolgáltatás között nincs, vagy nagyon kicsi a
különbség. Az elégedettség nyomon követésének
eszközei: reklamációk és javaslatok elemzése,
kérdőívek, telefonos interjúk stb.

8. Integrált vállalatirányítási rendszerek

Az ERP (Enterprise Resource Planning) azt a
standardizált szoftvercsomagot jelenti, amely az
intézmény valamennyi tervezési, logisztikai és
pénzügyi folyamatát támogatja. A költségvetési
intézmények egy részében (például egyetemek)
már működnek ilyen rendszerek, és hasznosan
szolgálják a számviteli megoldások mellett a ve-
zetői információs rendszerek informatikai kielégít-
ését is.

A költségvetési intézmények egyes csoport-
jai esetében hosszú távon mindenképpen ered-
ményesnek tartanánk, ha az állam egy általa
kiválasztott vagy általa készített Integrált In-
tézményirányítási Rendszer működtetését vezet-
né be.

9. Kritikusút-elemzés

Az intézmények nagy részében a tevékenységek
egyre nagyobb részét projektek keretében valósít-
ják meg. A kritikusút-elemzés a projektmenedzs-
ment során használt tervezési és elemzési eszköz.
A CPM (Critical Path Method) rutintevékenységek
támogatására alakult ki, és a projekt hálótervében
a leghosszabb utat jelenti. (A hálóterv elkészítése
során azonosítunk minden tevékenységet, meg-
határozzuk ezek kapcsolatrendszerét, hisz egyes
tevékenységek csak mások befejezése után kezd-
hetők el.) Ha a kritikus úton végzett tevékenység
késik, úgy az egész projekt csúszik. Ugyanakkor
az ún. nem kritikus tevékenységek tartalék idővel
rendelkeznek, így csúszásuk nem veszélyezteti a
projekt befejezését. Aranyszabályként fogalmaz-
hatjuk meg tehát, hogy csak a kritikus tevékeny-
ségek gyorsítása járul hozzá a projekt gyorsabb
befejezéséhez.

10. Kockázatelemzés

Egy alternatíva negatívan értékelt következmé-
nyekkel kapcsolatos jellemzője, amelyek bekö-
vetkezését a döntéshozó nem kívánja. A kocká-
zatelemzés a potenciális kockázatok azonosítása,
valamint annak valószínűségi becslése, hogy bár-
mely konkrét veszély bekövetkezik-e adatok, sta-
tisztikai elemzések, szakértelem, szisztematikus
megfigyelések és intuíció által.

A költségvetési intézmények fenntartóinak
elsődrendű érdeke, hogy saját intézményeiben
kidolgoztassa a kockázatok felismerésének, ke-
zelésének, csökkentésének módszereit. Ugyanak-
kor – a költségvetési intézmények egy részének
eladósodottságából tanulva – ki kell dolgozni azt

a kockázatkezelési (megelőzési és csökkentési)
metódust, amely a beállított norma esetén auto-
matikus intézkedéseket léptetne életbe.

11. Küldetés, misszió

Az üzleti élet mellett egyre több színház (és költsé-
gvetési intézmény) fogalmazza meg küldetését,
misszióját, amely az intézmény alapvető céljá-
nak konkrét értelmezését jelenti. Az alapvető cél
arra a kérdésre ad választ, hogy miért létezik az
intézmény. Mivel a költségvetési intézmények
nonprofit szervezetek, így létük és tevékenységük
célja az alapító okiratban megfogalmazott fel-
adatok magas minőségben történő megvalósítása.
A küldetésnyilatkozatok gyakran tartalmaznak
egyfajta jövőképet, víziót vagy más néven straté-
giai szándékot, egy „mozgósító erejű álmot”.

12. Marketing

A piacszemléletű intézményvezetés ma már
egyre elterjedtebb a költségvetési intézmények-
ben (köztük a színházban) is. A vezetés piacként
számol nemcsak a szolgáltatást igénybe vevő
partnerekkel (például hallgatók, nézők, ügyfelek),
hanem állami támogatási piaccal, szállítói piaccal
is intenzíven foglalkozik. A marketing szemlé-
letmód érvényesítő eszközrendszer marketing-
mixnek vagy 4P néven említik, amelynek elemei
a következők: a termék, szolgáltatás (product), ár
(price), elosztáspolitiká (place), ösztönzéspolitika
(promotion). Szolgáltatás esetén ez kiegészül még
3 P-vel: emberek (people), folyamat (process) és
fizikai megjelenés (physical evidence).

Az elmúlt évtizedben megfigyelhettük, hogy
a nagy saját bevételi arányú intézményekben a



Theiss Hajtástechnika

színpadi süllyesztés,
emelés, forgatás



THEISS
HAJTÁSTECHNIKA
theissdrive.com

marketingszemlélet egyre erősebbé vált. Különösen nyilvánvalóvá vált ez a reklámokban, de más területek is egyre erősebb megjelenéssel bírnak.⁴

13. Minőségmenedzsment

A teljes körű (totális) minőségmenedzsment (TQM) célja a vásárlói igényeket kielégítő, gazdaságosan realizálható termék, szolgáltatás előállítása. Átfogja a teljes beszerzés, termelés (szolgáltatás) és értékesítés láncolatát. A modern minőségbiztosítási szabványok nyolc minőségirányítási alapelvre épülnek: vevőközpontúság, vezetés, az emberek bevonása, folyamatok szerinti megközelítés, rendszerszemlélet az irányításban, folyamatos tökéletesítés, tényeken alapuló döntéshozatal, kölcsönösen előnyös kapcsolatok a beszállítókkal.

A minőség szerepének és meghatározó jelentőségének fontosságát felismerve az állam és az önkormányzatok egyre több intézményben rendelik el a minőség biztosításának folyamatos megvalósítását.⁵ A hazai minőségi kritériumok folyamatos karbantartását és fejlesztését a gazdasági igazgatók tapasztalataikkal és szakértelmükkel támogatják.

14. Outsourcing és insourcing

Az outsourcing az intézményen belül folytatott tevékenységek kihelyezése (kiszervezése, kiszervezése). A kiszervezéssel az intézmények nem egyszerűen csak olcsóbb megoldást keresnek, hanem saját hatékonyságukat is igyekeznek növelni azzal, hogy azokra a tevékenységekre koncentrálnak, amelyek alapvető feladataikat képezik és amelyekhez a legjobban értenek. A nemzetközi tapasztalatok szerint ma már a versenyképesség megőrzésén és fejlesztésén van a hangsúly.

A rendszerváltás óta az állam egyre inkább megengedi bizonyos tevékenységek kiszervezését. Az intézmények nagy része él is ezzel, ugyanakkor a KEHI-vizsgálatok azt mutatják, hogy a kiszervezési döntés meghozatala előtt nem minden esetben készülnek gazdaságossági számítások. A gazdasági igazgatók a számítások standard és intézményspecifikus módszerei kidolgozásában, véleményezésében és a konkrét külső számítások véleményezésével támogatják az outsourcing és insourcing folyamatokat.

Az outsourcing ellentettje az insourcing, amelynek során az eddig külső szervezettel végzett tevékenységet visszaszervezzük, beszervezzük saját intézményi tevékenységeink közé.

A gazdasági igazgatók az outsourcing és insourcing tevékenységek kiválasztásában, a számítások standard és intézményspecifikus módszerei kidolgozásában, véleményezésében és a külső konkrét számítások véleményezésével támogatják az outsourcing és insourcing folyamatokat.⁶

15. Pareto-elv

Az ABC-elemzés, illetve a 80/20-as szabály azt jelenti, hogy a gyakorlatban a tételek 20%-a meghatározó jelentőségű a „jelentéktelen sok”-hoz képest. Az intézményi gazdálkodásban az értékesített termékek (szolgáltatások), készletek, vevők vagy szállítók összetételének, relatív súlyának elemzésére használható. Az elemzés alapján elkészíthető az ABC-grafikon, amely segítségével például megállapítható, hogy mely termékek (szolgáltatások) képviselik az értékesítésben vagy beszerzésben a legnagyobb arányt stb. A minőségproblémák elemzésében is használatos a Pareto-elemzés.

Mind a for-profit, mind a nonprofit szervezetek tevékenységében is jelen van a Pareto-elv: például az intézmények 20%-a adja az adósságállomány 80%-át, a kiadási tételek 20%-a adja a kiadási összeg 80%-át, a színházak 20%-a használja fel a támogatás 80%-át és így tovább.

III. Összefoglalás

„A szervezés elméleti tárgyalásában sok zavar forrása, hogy egyesek felülről lefelé látják és csinálják a szervezést, mások pedig alulról felfelé. Ez a saját tapasztalatuk és szerepkörük szempontjából teljesen érthető. Akik főnökök, azok a szervezet egységét nézik, amelyet a legmagasabb főnök kisebb munkacsoportokra oszt fel. Viszont azok, akik végzik a munkát, a szervezetet úgy tekintik, hogy az egyénekből és azoknak a teljesítményeiből tevődik össze, amelyet a legmagasabb főnök a csúcsra irányít. Mindkét kiindulás helyes és jogosult, csak az a fő, hogy eljussunk az egésznek egységben való látásáig. Gyakorlatilag egy fontos: azok, akik felül működnek, ne essenek abba a hibába, hogy az egyéni teljesítmények eredményességét feláldozzák a fenti megoldás sematikus tisztasága kedvéért, és viszont: akik alulról indulnak ki, óvakodjanak attól, hogy az egyéni teljesítményeknek minden elé való helyezésével nehezsítsék az összhang kifejlését.”

Befejezésül egy egyszerű statisztika:

Statisztikai adatok bizonyítják, hogy azokon az útszakaszokon, amelyekről a vezetők úgy vélik, hogy azokon traffipax van elhelyezve, csökkentik a sebességüket, és ezáltal jelentősen csökken a gyorsajtásból származó balesetek száma is.

Hogy a lámpás mellett hogyan lehetünk traffipax is – ezt igyekeztünk bizonyítani 15 módszerünk segítségével.

dr. Venczel Sándor
színházi közgazda

⁴ Jól megfigyelhetjük a marketing erősödését a színházakban, múzeumokban, egyetemeken.

⁵ Ilyen például a felsőoktatási minőségbiztosítás európai sztenderdjeinek (Standards and Guidelines in the European Higher Education Area, a továbbiakban: ESG) alkalmazása a magyar felsőoktatás akkreditációjában.

⁶ Lásd az Outsourcing a színházban című cikket a Színpad 2006. júniusi számában.

for lumen beings®



OPUS X



OPUS H5



EVOS W7



F series



DROP series



H series