

EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA

Személyügyi Főosztály

1051 Budapest, Arany János u. 6-8.

ZALÁN JÁNOS  
PÁLYÁZATA

a Pesti Magyar Színház vezetői (igazgatói) munkakörének betöltésére

2014. június 30.

## Tartalomjegyzék

I.	Személyes motiváció.....	2. oldal
II.	A Pesti Magyar Színház jelenlegi működésére vonatkozó észrevételek....	3. oldal
III.	Művészeti koncepció, szakmai elképzelések, produkciós tervek (műsortervek).....	38. oldal
IV.	A szervezeti, vezetési, működési struktúrák kialakításának irányairól.....	44. oldal
V.	Gazdálkodási terv.....	52. oldal
VI.	Marketing, PR, kommunikáció, értékesítés.....	59. oldal
VII.	Nemzetközi kapcsolatok.....	92. oldal

### Melléletek

1. ▲ Színház támogató és együttműködési nyilatkozata
2. Színház együttműködési nyilatkozata
3. Színház együttműködési nyilatkozata
4. Színház együttműködési nyilatkozata
5. Színház támogató és együttműködési nyilatkozata
6. Könyvkiadó Kft együttműködési és támogatói nyilatkozata
7. **NEM PUBLIKUS** Network együttműködési és támogatói nyilatkozata
8. Egyesületének támogatói nyilatkozata
9. színházrendező és színházmenedzser támogató nyilatkozata
10. színházrendező támogató nyilatkozata
11. főtitkára, Németország szándéknyilatkozata
12. rendező, intendáns, Olaszország szándéknyilatkozata
13. dramaturg, Horvátország szándéknyilatkozata
14. zeneszerző, London szándéknyilatkozata
15. Színház, Belgium szándéknyilatkozata
16. ▼ Színház, Németország szándéknyilatkozata
17. Pesti Magyar Színház hatásvilágítási rendszerének fejlesztési irányairól
18. Pesti Magyar Színház elektroakusztikai rendszerének fejlesztési irányairól
19. Vezető munkatárs nyilatkozata felkérés elfogadásáról 1.
20. Vezető munkatárs nyilatkozata felkérés elfogadásáról 2.
21. Pályázó részletes szakmai önéletrajza
22. A pályázó iskolai végzettségét és szakmai képesítését igazoló okiratainak hitelesített másolata
23. Három hónapnál nem régebbi erkölcsi bizonyítvány
24. Hozzájáruló nyilatkozat arról, hogy a pályázati anyagot a pályázati eljárásban résztvevők megismerhetik
25. Nyilatkozat, hogy a Munka Törvénykönyve 211. § (1)-(2) bekezdésében szereplő összeférhetetlenség fennáll-e, megjelölve az összeférhetetlenség jellegét, formáját (összeférhetetlenség fennállása esetén a mentesítésről és annak feltételeiről, a munkáltató dönt),
26. Nyilatkozat a jogszabály által előírt vagyonynyilatkozat-tételi kötelezettség teljesítésének vállalásáról
27. Nyilatkozat arról, hogy pályázó a pályázati anyagban foglalt személyes adatainak a pályázati eljárással összefüggésben szükséges kezeléséhez hozzájárul
28. Nyilatkozat a benyújtott dokumentumok hitelességéről
29. Szakmai gyakorlat igazolása

## I. SZEMÉLYES MOTIVÁCIÓ

A kérdés tehát az, hogy vajon miért akarok színházat csinálni, mi az, ami arra sarkall, hogy kilépjek egy több évtizedes munka eredményeként felépített, sikeres, jól működő gazdasági vállalkozás „teréből” és egy sok szempontból kétséges és bizonytalanul tervezhető „térbe” átlépjek?

Színész vagyok. Az előadó-művészet mellett üzleti vállalkozásba fogtam. Világot jártam, tanultam, képeztem magam, fölhasználtam mindent, amit eddig tapasztaltam, elsajátítottam. Tehetséges üzlettársaimmal együtt a mai napig mindent megteszünk a sikerért. Három különböző ember, három különböző habitus, három különböző felfogás. Látszólag semmi nem köt egymáshoz bennünket, mégis ez a sokszínűség teszi vállalkozásunkat gazdagabbá, sikeresebbé. Egy csapatná lettünk.

Az idő most érett meg arra, hogy az eddig megszerzett tudást, tapasztalatot felhasználhassam egy látszólag más területen is. A színházban sok, egymástól különböző ember együttes munkájára van szükség. A siker még ekkor sem garantált. Az eltérő világlátás ellenére mégis létezik egy olyan közös nevező, ami a társulatot, a színházban dolgozók közösségét ugyanazon cél felé vezérli, mégpedig az, hogy estéről estére létrehozzunk valami megismételhetetlent. Ez is csapatjáték, akár az üzleti szférában. Olyan partnerekkel, segítőkkel, támogatókkal, akikkel azonos értékalapon, azonos célokat meghatározva tudunk együtt gondolkodni és cselekedni. Hiszem, hogy ez lehetséges. Hiszem, hogy érdemes. Hogy így a színház, SZÍNHÁZ marad, ahol az *én*, a *te*, az *ő* egyszer csak *közösséggé* válik.

*Zalán János*



## II. A PESTI MAGYAR SZÍNHÁZ JELENLEGI MŰKÖDÉSÉRE VONATKOZÓ ÉSZREVÉTELEK

Alig-alig akad még egy olyan teátrum hazánkban, ahol a magyar színházművészet legendás alakjai ilyen nagy számban megfordultak volna, mint a régi/új Pesti Magyar Színházban.

Óriási a kontraszt e hatalmas szellemi örökség ápolása és az épület ápolása, mai állapota, infrastruktúrája között.

**Rendkívül tiszteletreméltó az a szolgálat, az, amit és ahogyan a Pesti Magyar Színház Társulata a fennálló körülmények ellenére napjainkban is teljesít.**

## **ERŐSSÉGEK**

- Komoly tradíciókkal és szellemi örökségekkel bíró intézmény és színiakadémia
- Magas szintű szakértelem színház pedagógiai, színházi nevelés és színházzal nevelés területén
- A középgenerációt lefedő tehetséges színészgárda, mely erős alapja lehet a jövő színházi társulatának
- Az átlagosnál nagyobb nézőtér (654 fő)

## **GYENGESÉGEK**

- Nem teljesen kiérlelt stratégiai alapú (rendszerszemléletű) intézményi irányítás
- Régi image, új image keveredése
- Az örökölt intézménynévnek nincs üzenete
- Önmeghatározás (öndefiníció) nem teljes körű
- Küldetés és misszió meghatározása nem teljes körű, így a megvalósítása sem lehet az (pl. brand hiánya)
- Földrajzi elhelyezkedés és nem kellően biztonságos környezet
- Közlekedési nehézségek (különösen esti órákban)
- Leamortizálódott belső- és külső infrastruktúra
- Igénytelen közönségforgalmi területek
- Elmaradt fejlesztések, beruházások, karbantartások ellehetlenítik a törvényes működést
- A munkaügyi perek követelése és szállítói tartozások rendezetlensége folyamatos pénzügyi anomáliákat okoz, és a színház hírnevét rombolja
- Az átlagosnál nagyobb nézőtér (654 fő) kihasználtsága rendkívül alacsony
- Törzsközönség nem megfelelő létszámú
- Befogadóképességhez, rendelkezésre álló kapacitáshoz képest alacsony jegybevétel és ebből fakadóan alacsony TAO bevételi opció
- Olykor a lehetőségekhez képest alacsonyabb szinten kihasznált forrásteremtő tevékenységek
- Más intézményekkel elvétve realizálódó koprodukciónak
- A szükségesnél alacsonyabb fenntartói támogatás

## ERŐSSÉGEK

- *Komoly tradíciókkal és szellemi örökségekkel bíró intézmény és színiakadémia:*

A Bodnár Sándor, Tatár Eszter, Montágh Imre, Ságodi Gabriella, Pintér Tamás, Simon Zoltán nevével fémjelzett legendás Nemzeti Stúdió, mára már fogalommá vált. Megtiszteltetés számomra, hogy jómagam is a tanítványuk lehettem. A Nemzeti Stúdió tanítványok százai számára vált meghatározó élménnyé, örök alapokat nyújtó útravalóvá. Olyan űrt töltött be, amelyet szinte lehetetlen pótolni. Stratégiai hiba volt a Nemzeti Stúdiót leválasztani a vele oly szorosan működő színházról. Leválasztása, megszüntetése, átalakítása után helyét a Pesti Magyar Színiakadémia vette át, ami jelenleg is a magyar színházművészet megkerülhetetlenül fontos alappillére, hiánypótló intézménye, olyan, mint elődje a Nemzeti Stúdió volt.

A napjainkban is magas színvonalú szakmai munka rendkívül forráshiányos keretek között zajlik, melyen jelentősen segít ugyan a székhelyen kívüli oktatás lehetősége, de korántsem jelent érdemi változást.

Kiemelten fontos állami és vezetői feladat a művészeti szakközépiskola megtartása, működési körülményeinek tovább fejlesztése, melyre – jogelődjét is beleértve, közel 50 év tradíciója mellett – a folyamatosan felnövekvő nemzedékek iránti felelősségérzetünk is kötelezi a színház vezetőit.

- *A középgenerációt lefedő tehetséges színészgárda, mely erős alapja lehet a jövő színházi társulatának:*

A színház társulatába számos kiemelkedő művészi tehetséggel megáldott nagy munkabírásu, terhelhető színész került szerződtetésre. Meggyőződésem, hogy a társulati lét a minőség és a siker egyik záloga, ezért fontosságát szem előtt tartva továbbra is törekedni szeretnék a közösség folyamatos építésére. Véleményem szerint azonban szükség van néhány kívülről érkező, vendég színművész meghívására is. Szakmai szempontból állandóan szükség van külső impulzusokra, ez a megújulás egyik lehetséges záloga mind a társulat, mind a közönség számára. Ugyanakkor hangsúlyozom, hogy egy (művészeti) szervezet működéséhez elengedhetetlen a közösség (meg)tartó ereje.

- *Az átlagosnál nagyobb nézőtér (654 fő):*

A színház „jelenlegi helyzetében” az átlagosnál nagyobb nézőtér most inkább tehernek tűnik, de az biztos, hogy jelentős kockázati tényező. Úgy gondolom azonban, hogy stratégiai törekvéseim és elvárásaim megvalósulása esetén ez a hátrányos helyzet megváltozhat és versenyelőnyre változtatható. Végül soron minden javaslat, változtatás, intézkedés e célok megvalósulását szolgálja.

- *Magas szintű szakértelem színház pedagógiai, színházi nevelés és a színházzal nevelés területén:*

A Pesti Magyar Színiakadémiáról már szoltunk, de ezen kívül is figyelemreméltó és kiemelkedő programok, projektek valósulnak meg a színház pedagógiai, színházi nevelés és a színházzal nevelés témakörben (például KIBELÁTÓ, Nyári tábor). Ezt a tudást, energiát mindenképpen óvni, táplálni és segíteni kell, sőt nagyságrendekkel nagyobb volumen elérése nem pusztán kötelesség, hanem elemi intézményi érdek.

## **GYENGESÉGEK**

Szeretném hangsúlyosan leszögezni, hogy az alábbi megállapításaimat érthető módon csak külső megfigyelőként tehetem meg és semmiképpen sem belső „szereplőként”, a működést és a körülményeket közelről ismerő mindennapok résztvevőjeként.

Fontosnak tartom kiemelni továbbá, hogy a pályázat meghirdetését követően minden igyekezetem ellenére rendkívül csekély mértékű adathoz, kimutatáshoz tudtam csak hozzájutni, amely körülmény nem csupán sajnálatos, hanem jelentős szemellenző hatással is járhatott véleményeim megformálásakor.

Fenti okok miatt, fenntartva ugyan a tévedés jogát, elemzésem során csak olyan értékelések lejegyzésére törekedtem, amelyek nagy pontossággal megállják helyüket, és amelyeket kész vagyok teljes körűen alátámasztani és megvédeni.

- *Stratégiai alapú (rendszerszemléletű) intézményi irányítás hiánya:*

A Pesti Magyar Színház – az új Nemzeti Színház megalapítását követően – pozícióját,

funkcióját, szerepét és karakterét tekintve „légüres térbe került. Piacon maradását múltjának, a társulatnak, az általuk előállított produktumok művészi színvonalának és a színházi vezetőinek (elsősorban Iglódi Istvánnak) köszönhette. Az akkori nagy egyéniségek közül az idők folyamán sokan már a Mennybéli páholy tagjai, vagy már nem aktív pályatársak, vagy más színházak kötelékében dolgoznak tovább. Ennek az egyébként természetes folyamatnak a végén – sajnos túl hosszúra nyúlt útkeresés okozta piacvesztést követően - nem megfelelő irányba mozdult el az intézmény. Az újonnan felvázolt irány, mely *a gyermek- és ifjúsági, családi színház* megvalósítását tűzte zászlajára, nem jelent meg markánsan sem a színház falain belül, sem az intézményen kívül.

Tisztában vagyok azzal, hogy a megszorítások, a kötelezően előírt létszámleépítések, a folyamatos forráshiány, a napi szintű likviditási gondok közepette, csupán a túlélésre koncentrálva a vezetőkön nem illendő számon kérni semmilyen stratégia megvalósítását. Csupán jelezni kívánom, hogy érezhetően nem került markánsan megfogalmazásra az intézmény *gyermek- és ifjúsági, családi színház* jelleg felé történő elköteleződése.

- *Régi image, új image keveredése:*

Javarészt a fentiekben vázoltak erre a kérdéskörre is vonatkoznak. A színház régi patinája és hírneve, ha múltfélben is van, de még mindig él. Új arca, tevékenysége, karaktere pedig nem elég sikeresen kommunikált.

- *Az örökölt intézménynévnek nincs üzenete:*

Egész pontosan van üzenete, de hagyomány ide vagy oda, az nem azonos a jelenlegi vezetés üzenetével.

- *Önmeghatározás (öndefiníció) nem teljes körű:*

Ezt a benyomást támasztja alá a hosszúra nyúlt útkeresés és ez a megoldatlan kérdés érhető tetten intézményi szinten is a „küldetéstudat” megfogalmazásának elmaradásában is.



- *Küldetés és misszió meghatározása nem teljes körű, így a megvalósítása sem lehet az (pl. brand hiánya):*

Javarészt a vízió szintjén maradtak az elképzelések, és nem érlelődtek misszióvá, küldetéssé, amely nem elsősorban gyakorlati és pénzügyi problémákon múló jelenség. Kíérlelt küldetés nélkül nem alkotható megalapozott stratégia, nem alakulhat ki megfelelő arculat és *brand*, ebből adódóan a végrehajtott stratégiai lépések és intézkedések nem lehetnek teljes körűek. Sem nem jók, sem nem rosszak, hiányzik a viszonyítási pont arra vonatkozóan, hogy mihez képest került sor változtatásokra.

- *Földrajzi elhelyezkedés és nem biztonságos fizikai környezet:*

A hajdani épület 1897-ben még az akkori külvárosban nyitotta meg kapuit. Budapest folyamatos fejlődése során a terület a belváros részévé vált. Jelenleg tehát Budapest centrumában működik az intézmény. Évtizedek során azonban szociális, társadalmi, demográfiai változások együttes kölcsönhatásának következtében az alacsonyabb jövedelemmel rendelkező, nem kifejezetten értelmiségi réteg lakja ezt a városrészt. Ez a körülmény önmagában semmiképp nem sorolható a gyengeségek közé, csupán egy olyan „helyzet”, amelyre muszáj reagálnia az intézménynek.

A nem biztonságos környék problematikája viszont komoly hátrányokat okozhat és nagyon nehezen megoldható, vagy legalábbis nehezen ellensúlyozható. Ennek megoldásaként a kerület vezetésével és a helyi áramszolgáltatóval kialakítandó kölcsönös együttműködés javasolt. El kell érni, hogy a színházi előadások előtt és után – különösen az esti órákban – a helyi polgárórség semmiképpen nem attraktív, de észlelhető módon jelen legyen a színház bejárata és a közelben lévő főbb közlekedési eszközök megálló környékén. Az áramszolgáltató pedig folyamatosan gondoskodjon az esti utcai kivilágítás folyamatos működtetéséről. A biztonsághoz kapcsolódó negatív konnotációt nagyon nehéz megváltoztatni, ráadásul ebben az esetben nagyon finoman kell eljárunk, nehogy még inkább felerősödjék a nézőkben a rossz környékként történő sztereotip kategorizálás.

- *Közlekedési nehézségek (különösen esti órákban):*

A megoldás érdekében véleményem szerint csak annyit tehetünk, amit a színház

jelenleg is tesz. A színház honlapján keresztül segítséget nyújt az intézmény gyors, praktikus és könnyű eléréséhez.

- *Leamortizálódott belső- és külső infrastruktúra:*

Szinte alig létezik a színháznak olyan belső tere, berendezési tárgya, műszaki eszköze, amely ne szorulna azonnali felújításra, vagy teljes cserére.

Ennek a pontnak a részletezése végeláthatatlan hosszúságúra nyúlhatna, ezért az alábbiakban a fény- és a hangrendszerrel kapcsolatos problémákra korlátozom észrevételeimet. Megállapításaimhoz az információt egy érdeminek nem tekinthető, rövid bejárás alapján teszem úgy, hogy magukat az eszközöket nem tudtam szemrevételezni, azokról információt rendszerszinten a technikai szemlén kívül a színház internetes honlapján találtam.

*Hatásvilágítás rendszer:*

A Pesti Magyar Színház hatásvilágítás rendszere teljes mértékben elavult, energia hatékonyság szempontjából gazdaságtalan, elektromos rendszere érintésvédelmi szempontból nem megfelelő.

A fényszabályzó pult közel 20 éves konstrukció, a mai világítástechnikai elvárásoknak és feladatoknak már csak korlátozott mértékben képes eleget tenni. A jelenlegi eszközparkot ugyan még kiszolgálja, de egy korszerűbb világítástechnikai eszköz működtetésére már alkalmatlan. A számítástechnikai és elektronikai építőelemei nagymértékben elavultak.

Adatbiztonsági szempontból abszolút nem megfelelő.

Teljesítmény szabályzó egységei már nem tesznek eleget a modern színházi világítási feladatoknak, elvárásoknak.

Elektromos vezérlése korszerűtlen, a szabályzás reakció ideje komoly késésekkel működik csak. Szabályzási karakterisztikája korlátozott, nagyfokú tehetetlenségi tényezővel rendelkezik, feszültségingadozás kompenzációja egyáltalán nincs. A beépített elektronikai alkatrészek a hosszú évek alatt elhasználódtak, a pontos működéshez szükséges paraméter értéküket nagy szórással teljesítik csak. A rendelkezésre álló szabályozott áramkör szám nagy vonalakban elégnek mondható, bár a látványos sokpozíciós világítási struktúra több lehetőséget is ki tudna használni a

fényirányok bővítésével, de a nagyobb probléma, hiányosság a direkt kapcsolású áramkörök számában érezhető.

Napjainkban egyre több olyan eszköz van a hatásvilágítási palettán, ami direkt kapcsolású áramkört és vezérlést igényel. Ezeknek az eszközöknek a működtetéséhez szükséges áramköröknek a száma jelen pillanatban nem kielégítő, bővítésük fontos lenne. Ezzel együtt a működtetését is korszerűsíteni kell.

Az elektromos hálózati végpontokon, több helyen KETI típusú csatlakozó található. Ez a típus már több mint tíz éve nem felel meg semmilyen elektromos szabványnak. Ezeket a csatlakozókat feltétlenül cserélni kell.

A jelenleg meglévő lámpapark jelentős része a legutolsó felújításkor került be az épületbe. Ezek az évek folyamán, többszörösen elhasználódtak. Több esetben került kiegészítésre az eszközpark újabb beszerzéssel, ami inkább csak a fényvető variációk számát növelte, de ezek általában alacsonyabb minőségű, egyszerűbb eszközökből kerültek ki, ami a lámpák amortizációjának rövidebb intervallumában mérhető le leggyorsabban.

Ezek a tények elsődlegesen a halogén fényforrásos hagyományos fényvetőkre vonatkoznak. A fényvetők felújítása egyes gyártók esetében feltehetően lehetséges, bár az eltelt évek alatt sok változás történt a gyártmányok kialakításában, és nem garantált, hogy típus azonos alkatrészek még beszerezhetőek az egyes gyártóknál.

Bizonyos esetekben viszont már a gyártó sem létezik, ezért javításra, felújításra nincs lehetőség.

A színházteremben 2 darab 1200 W-os fejjeg van pillanatnyilag. Ezek optimális hatótávolsága még éppen megfelelő a színpadi munkához. A fényforrások öregedésével a megvilágítási érték már nem minden esetben kielégítő. Célszerű lenne a fejjegeket nagyobb teljesítményű eszközre cserélni, mert a korszerűsítés jelentős fényérték emelkedéssel járhat, és akkor már nem lesz kielégítő az eszközök szolgáltatása.

Van a színháznak néhány intelligens fényvetője is. Ezek között található 4+2 db Spot és 4 darab korszerű LED Wash. A Spot intelligens lámpák a 2000-es évek elejéről származhatnak, és bár üzemben vannak, feltehetően csak egyre költségesebben lehet őket használható állapotban tartani, aminek oka a színházi használatból adódó rendkívül magas üzemóraszám, ami becslésem szerint lassan a 10 000 órát is eléri.

Ez a futás teljesítmény nem múlik el nyomtalanul sem az elektronikus, sem a mechanikus építőelemeken, aminek javítása, cseréje a gyártó cégek több évvel ezelőtti modellváltása miatt egyre körülményesebb.

A legújabb LED Wash lámpák a színház jelenlegi legjobb eszközei, csupán egy probléma van velük, a színpad méretéhez képest csekély darabszám.

*Elektroakusztikai rendszer:*

*A Nagyszínház hangrendszere*

*Hatáshangrendszer*

A színház jelenlegi hangsugárzó rendszere a zenés produkciókkal, musical előadásokkal járó alapvető igényeket aligha képes maradéktalanul kielégíteni, igényes kivitelhez szükséges hangtechnikai eszközök (esetenként komplett hangsugárzó rendszerek!) bérlése nélkül kiszolgálni.

A hangsugárzók elhelyezése, rögzítése a kor követelményeinek, az aktuális szabványoknak nem felel meg.

A házban üzemelő Renkus Heinz fő hangsugárzó rendszer egy, a ház igényeit csak nagyon korlátozott mértékben kiszolgáló, alulméretezett, több mint tíz éves rendszer. Nem szolgálja ki a zenés darabok adta dinamika és hangnyomás szint igényeket és a jelen kor hangrendszereihez képest vokális megszólalása is elmarad az elvártaktól. Ezt az is bizonyítja, hogy az érkező produkciók az esetek túlnyomó részében saját hangsugárzó rendszerrel érkeznek.

A nagyszínházi fő hangrendszer alapvetően Left-Center-Right-Sub elrendezésű. Ezt a Fő hangsugárzó rendszert a lesugárzás szempontjából kritikus helyeken (balkonon, balkon alatt, nézőtér elején) kiegészítő hangsugárzókkal szükséges ellátni az egységes lesugárzás érdekében.

*Keverő rendszer*

A Keverő rendszere bár digitális (mintavételezés, csatorna szám, digitális rögzítés stb.), de elavult.

A YAMAHA 02R keverőrendszere az első generációs digitális pultok közé sorolható, mára tökéletesen túlhaladott technológiát jelenít meg. A szűkös csatornaszáma, kezelésének korlátai mellett alacsony szoftveres háttértámogatás jellemzi ezt a típust. Mind minőségben, mind kezelhetőségben „korszerűsítésre” szorulnak a jelenleg futó színházi produkciók, ahol a korszerű automatizálási és effektkezelési megoldások a soksávós bejátszással és felvétellel egy rendszerben integráltak. Ez jelenleg mind hiányzik. Az érkező produkciók saját digitális keverőrendszerrel érkeznek.

A Sinkovits Imre Színpad analóg keverőpultja teljesen elavult, alkatrész utánpótlása bizonytalan, szükségesnek ígérkezik - a praktikum jegyében - a Nagyszínház pultjával azonos típusra történő cseréje.

#### *Mikrofon rendszer*

A színház vezeték nélküli mikrofonrendszere a Magyarországot is érintő UHF spektrumváltozások miatt a közeljövőben korlátozott mértékben lesz csak használható (amennyiben még nem került kicserélésre).

A jelenleg meglévő mikrofonrendszer igényes fellépő művészek igényeit nem képes kiszolgálni. Kiegészítésre szorul olyan mára már sztenderdé vált eszközökkel, amelyekre minden hangmérnök alapvető kritériumként tekint.

Az URH mikrofonrendszer tekintetében is érdemes lenne Digitális jelátvitelben gondolkodni, amennyiben a hosszú távú megbízhatóságot tartjuk szem előtt. (A rendszerhez a színházakban már sztenderdé vált magas minőségű Sennheiser és DPA kapszulák használata javasolt.)

#### *A mikroport rendszer*

Az új frekvenciagazdálkodási előírások a meglévő rádiós mikroport rendszerektől nagyobb flexibilitást várnak el, mint amit azok jelentős része meg tud valósítani. Ez igaz a ház jelenlegi Trantec rendszerére is. Az új szabályozásnak leginkább a korszerű digitális rádiók felelnek meg, amelyek a leghatékonyabban képesek alkalmazkodni a frekvenciasávbeli eltolódásokhoz, kiváló hangminőséggel rendelkeznek és távvezérelhető vevőkkel vannak felszerelve. A jelenlegi rendszer minőségében sem felel meg az elvárásoknak, ezért az érkező produkciók saját rendszerekkel kénytelenek előadásokat tartani, ami jelentős költségeket vonhatnak maguk után.

### *Az Intercom rendszer*

Az Intercom rendszer bővítése egy több mint tíz éves technológia esetén bizonytalanná válik, ha a gyártói oldalon nem folyamatos a fejlesztés. A régi rendszert új eszközökkel és kibővített funkciókkal kell felszerelni a folyamatosan nyomon követhető gyártói támogatás és fejlesztések mellett. A rendszert a bővíthetőség érdekében 16x16-os rendszer-mátrixszal lenne szerencsés ellátni, a cél-funkció igények alapján és a bővíthetőség érdekében.

A rendszer egységei:

- 1db 16x16+-os rendszermátrix
- 6db duplex 16 csatornás végpont
- 5 db duplex 6 csatornás végpont
- utasító rendszervezérlő

Pályázatomhoz mellékeltem két dokumentumot, a Pesti Magyar Színház hatásvilágítás és elektroakusztikai rendszereinek fejlesztési irányairól, illetve azok pénzügyi igényeiről. Azért tartottam ezt fontosnak, hogy érzékelné, érzékeltetni lehessen azt a helyzetet, miszerint a fény- és hangtechnika mai állapota milyen nagyságrendekkel marad el a kornak megfelelő, csak alapfelszereltség szintű követelményektől. Az eszközpark hiányosságai szembetűnőek, a szükséges beszerzések nagyságrendje megközelítőleg nettó 500 millió Ft lenne. Nyilvánvaló, hogy ez a fenntartóval egyeztetendő, esetleges felújítás során felmerülő kérdés, mindenesetre a lemaradás mértékéről a megfelelő konzekvenciák könnyen levonhatók.

- *Igénytelen közönségforgalmi területek:*

A közönségforgalmi területek falain, a pénztárban, a szolgálati- és mellékhelyiségek ajtóin elhelyezett feliratok és információs táblák kivitelezése elhanyagolt, hiányos, rendkívül eklektikus, több „információ” cellux-szal kiragasztott papírlapon jelenik meg. További észrevételeink kifejtését - prioritásuk ellenére – a pályázat ezen szintjén nem tartom szükségesnek.

- *Elmaradt fejlesztések, beruházások, karbantartások ellehetetlenítik a törvényes működést:*

Ez egy nagyon súlyos és fontos probléma, melyet sajnos pontosan körülhatárolni adatok és információk hiányában nem tudok, de a fenti megállapításhoz már egyszeri, nagyon rövid szemrevételezés is elégségesnek bizonyult. A helyzet azonnali megoldást és prioritizálást igényel, rendkívüli fenntartói segítségnyújtás mellett.

Röviden, a teljesség igénye nélkül, csak példaként annyi azonban elmondható, hogy nem feltétlenül pénzügyi források hiányára visszavezethető „jelenségek” tapasztalhatók szinte az egész színház üzemi területén belül:

- Takarítás hiányosságai, a műszaki berendezéseken sok esetben vastagon áll a por, nagyon sok helyen található a folyosókon szemét, hulladék;
- Számptalan helyen rendkívül balesetveszélyesek a rosszul, vagy egyáltalán nem rögzített, kötegelés nélküli, szabadon lógó kábelek tucatjai;
- A zenekari árok mellvédjéről szó szerint omlik a vakolat, mely sem a zenészeknek, sem a hangszereknek nem jó;
- Főleg a főszínpad alatti térben és az alagsori folyosókon, de az emeleti folyosókon is nagy mennyiségű, takarítatlan, használaton kívüli, már leselejtezett bútorok, díszletelemek, épületgépészeti berendezések, stb. rendszertelen, átgondolatlan halmazokban állnak, és foglalják a helyet a menekülési útvonalakra vonatkozó alapvető kritériumok figyelmen kívül hagyásával;
- A forgószínpad tartószerkezete rozsdás, elhanyagolt állapotú, holott a teherhordó elemek alacsony költségű korróziómentesítésével és festésével állagromlásuk lassítható;
- A főszínpad padlózata festett rétegelt lemezzel került beburkolásra úgy, hogy az eredeti padlóból lemarták az új burkolat vastagságát és rácsavarozták a rétegelt lemeztáblákat. Ezt a technikai megoldást statikus szakemberrel azonnal véleményeztetni kell!
- A munkahelyi zsinórkarzatok, zsinórpadlás, világosító tornyok és hidak állapota kritikus;
- A színpad megközelítésében szerepet játszó tűzszakasz határoló ajtók szabályszerű működtetése nem mindegyiknél lehetséges!
- A nézőtéri székek sok esetben sérültek, szakadozottak, melyek felújítása nem pénzkérdés;

- A nézőtér a szintkülönbségeket áthidaló lépcsőfokok nincsenek megvilágítva! (Holott nem mindenütt azonos méretűek a szintkülönbségek.) Ez rendkívül balesetveszélyes!
  - Rendezői jobb oldali erkély korlát hiánya rendkívül balesetveszélyes!
  - A nézőtér (erkély) padlóburkolata vállalhatatlanul piszkos.
- *Munkaügyi perek követelései és szállítói tartozások rendezetlensége folyamatos pénzügyi anomáliákat okoz, és a színház hírnevét (goodwill) rombolja:*

Minden igyekezetem ellenére nem kaptam pontos képet a munkaügyi perek jelenlegi állásáról, és arról az összegről sem, amely kifizetése komoly gondot jelent, és veszélyezteti az intézmény működését. A sajtóból és közbeszédéből kialakult kép alapján a fennálló peres ügyek a színházra nagyon rossz fényt vetnek, és nehezen kifizethető összegekről olvasni és hallani.

A ki nem fizetett szállítói tartozás(ok) különösen, ha peres eljárás során vitatkozik a két fél, nyilvánvalóan komoly terhet jelentenek az intézmény számára, azonban a helyzet mélyreható és pontos ismerete nélkül nem tudok véleményt alkotni róluk. Könnyen előfordulhat, hogy a rossz üzenettel járó jogi eljárások mögött a jó gazda magatartása húzódik meg.

- *Az átlagosnál nagyobb nézőtér (654 fő) kihasználtsága rendkívül alacsony:*

A szervezési, jegy- és bérletértékesítési rendszer jelenlegi működése, pontos ismerete nélkül nehéz véleményt alkotni, az ok-okozati feltárás elengedhetetlen. Mindenesetre a gazdasági szempontokon kívül elmondható, hogy kevés hatékonyabb negatív reklám ismeretes a félig üres nézőtérnél.

A piaci keresletnek megfelelő mennyiségű előadás műsorra tűzése elengedhetetlen követelmény, mert hiányuk beláthatatlan károkat okoz.

- *Törzsközönség nem megfelelő létszámú*

A törzsközönség vagy nem alakult ki, vagy túlságosan kevés nézőből áll, vagy folyamatosan csökken, és alacsony mértékű az utánpótlása. Az éves előadásszámokból



és nézőszámokból kiindulva rendkívül alacsony az intézmény látogatottsága.

- *Befogadóképességhez, kapacitáshoz képest alacsony jegyár-bevételek és ebből fakadóan alacsony TAO bevételi opciók:*

A Pesti Magyar Színházban a rendelkezésemre bocsátott adatok alapján a 2012 és 2013 években megtartott előadások (kb. 200 előadás/év) jó esetben a nézőtér egyharmadát töltötték meg (összesen kb. 50 000 néző). Az adatokból pontos nézőszám sajnos nem állapítható meg, mert a színháztól kapott dokumentumokban nem került kimutatásra a nagyszínházi és kisházi előadások aránya (mint ahogy a fizető nézők, a szakmai jeggyel, és a tiszteletjeggyel látogató vendégek aránya sem). Mivel csak két év adatai állnak rendelkezésemre, ezért sajnos tendenciákra sem tudok következtetni.

Ha a teátrum az évről-évre rendelkezésre álló forrásokból a maximális előadásszámot állítja is elő, így biztosítva (a relatív) mind magasabb bevételt, a színház akkor is kritikus ponthoz ért. Ha a bevételkiesés e ponton nem áll meg, és a fizető nézők száma nem fordul fokozatosan át növekedési pályára, előbb-utóbb végképp megbillenhet a színház gazdasági egyensúlya.

A fentiekben vázolt megállapítások alapján azonnali, gyökeres változásokra van szükség.

Éves adatok az elmúlt két évben:

Naptári év	Előadásszám (db)	Nézőszám (fő)
2012	207	50 147
2013	213	51 275

- *Olykor a lehetőségekhez képest alacsonyabb szinten kihasznált forrásteremtő tevékenységek:*

Ez a pont elsősorban azt jelenti, hogy a TAO törvény által biztosított bevételi lehetőségeket sem sikerül az intézménynek teljes mértékben kihasználnia.

- *Más intézményekkel elvétve realizálódó koprodukciónak:*

Egy forráshiányos intézmény számára az egyik lehetséges kiút a mind nagyobb számú és szélesebb körű koprodukciós megállapodások realizálása. (Ez nem azonosítandó a diverzifikációval, sokkal inkább a penetrációra való törekvéssel.)

- *A szükségesnél alacsonyabb fenntartói támogatás:*

Ez a pont önmagáért beszél.

Az elmúlt évek pénzügyi beszámolóiban ebben a tekintetben folyamatosan csökkenő tendenciát mutatnak. A rendszeres és nem rendszeres személyi juttatások (+járulékok) biztosítására, illetve az előírt vagy kényszerű létszámleépítések költségeire nincs elegendő fedezet, ezért annak biztosítására a dologi költségek előirányzatának folyamatos átcsoportosítása történik. Ez viszont az intézményi működésre, és az alaptevékenység szerinti produktumokra hat rendkívüli, már-már alig orvosolható módon.

Az intézmény épületének állagához, állapotához, műszaki felszereltségének megfelelő, alapszintű, nélkülözhetetlen állagmegóvás/karbantartás/felújítás pénzhiány miatt rendre elmarad. Előbb-utóbb a működés minden területén eszközcserevel járó beruházás válik elengedhetlenné, amelyre költhető előirányzat - a mérleg szerint - rendre alacsony. (Nem hagyhatjuk figyelmen kívül azt sem, amennyiben információim helytállóak, hogy az új Nemzeti Színház jelentős közparkot és raktári készletet örökölt az intézménytől, míg a Pesti Magyar Színháznál zömmel elöregedett, már akkor is korszerűtlennek minősíthető berendezések maradtak csupán.)

**A fentiekben leírtak közül szeretném újra kiemelni, hogy az élet-, tűz-, munkabalesetvédelmi törvényi előírások, rendeletek betartásához azonnali, rendkívüli beavatkozásra van szükség! Ellenkező esetben törvényesen és felelősen nem üzemeltethető az intézmény jelenlegi állapotában!**

Az említettek nem feltétlenül költséges, mélyreható változásokkal járó beruházást igényelnek, hanem néhány alapberuházást, oly logika mentén, ami egy esetleges épület felújítás esetén sem vész kárba. Ezekre a munkákra rendre nem szoktak pályázatot kiírni, ezért ez a kérdéskör csak a fenntartó segítségével és támogatásával oldható meg.

LEHETŐSÉGEK	VESZÉLYEK
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Színházszakmai és kulturális piaci specifikumokat figyelembevevő autonóm stratégia</li> <li>- Diverzifikáció (portfólió növelése)</li> <li>- Gördülő stratégiai tervezés bevezetése</li> <li>- Stratégiaorientált projektszemlélet fokozatos bevezetése</li> <li>- Hatékonyabb marketing-kommunikációs tevékenység kialakítása (pl. brand, kiérleltebb arculat)</li> <li>- Professzionális értékesítési rendszer kialakítása</li> <li>- Írott-, és elektronikus médiákkal történő még szorosabb együttműködés kialakítása, illetve „áthangolása”</li> <li>- Szakmai szervezetekkel való együttműködés</li> <li>- Civil-, és profitorientált szervezetekkel való szorosabb együttműködés</li> <li>- Kooperációban rejlő szakmai-, és gazdasági lehetőségek</li> <li>- Fesztiválokkal történő együttműködések növelése</li> <li>- Székhelyen kívüli (kulturális) rendezvények PMSZ általi szervezése, vagy közreműködés a rendezvényeken</li> <li>- Az intézmény nemzetközi színházi vérkeringésbe történő becsatolása</li> <li>- Hazai és Európai Unió pályázati források intenzívebb bevonása</li> <li>- Pesti Magyar Színiakadémia régi patinájának megújítása</li> <li>- Jegybevétel emelkedése, és ezzel összefüggően TAO bevétel mértékének növekedése</li> <li>- TAO bevétel beszédési lehetőségének maximális kihasználása</li> <li>- Szervezeti felépítés intézményi alapeladatokhoz és stratégiához igazodó funkciók és kompetenciák szerinti optimalizálása</li> <li>- Hosszú távú stratégiai célként kitűzendő (csakis teljes épület felújítás és eszközpark beruházás esetén érvényes) gyermek- és ifjúsági profillal, kulturális-, oktatási-, színházi- és fesztiválközpont funkcióval bíró, kiemelt nemzeti intézmény minősítés elérése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Épület állapota és infrastruktúra állaga folyamatosan tovább romlik</li> <li>- Továbbra is tartó forráshiány</li> <li>- Gyermek- és ifjúsági profillal a közelben több erős versenytárs is található</li> <li>- Szűkülő kulturális piac (és piaci potenciál)</li> <li>- Esetleges szervezeti (dolgozói) ellenállás lehetősége, illetve az újítások támogatottságának esetleges elmaradása</li> </ul>

## LEHETŐSÉGEK

Ismételten hangsúlyozom, hogy az alábbiakban vázolt lehetőségek esetében figyelembe kell venni, hogy az intézmény működéséről minden igyekezetem ellenére sajnos túlságosan kevés adat és információ állt rendelkezésemre.

Fenti okok miatt fenntartva ugyan a tévedés jogát, elemzésem során csak olyan lehetőségek felvázolására törekedtem, amelyek nagy pontossággal megállják helyüket, és amelyeket kész vagyok teljes körűen alátámasztani és megvédeni.

- *Színházzakmai és kulturális piaci specifikumokat figyelembevevő autonóm stratégia:*

Ez nagyon nehéz kérdés.

Egyrészt azért, mert a színház ugyan intézményként, vállalatként működik, de működése messze nem azonosítható egy termelő üzeméhez, vagy egy szolgáltató cégéhez.

Másrészt a kulturális piac sok tekintetben azonos ugyan a klasszikusnak mondható versenypiacsal, de még több tekintetben alapvetően eltér attól (pl.: strukturális értelemben és mechanizmusait szemlélve). Piac van, az kétségtelen, a verseny viszont – már csak az állami szerepvállalás okán is - nem tiszta piaci verseny.

Harmadrészt aligha alakítható ki autonóm (vagy bármilyen) stratégia akkor, ha fenntartói szinten - legalább középtávon - nem jutnak végső nyugvópontra az évről évre azonnali improvizációt követelő, végrehajtandó szervezeti átalakítások.

(Hozzáteszem az autonómia itt egyúttal /„szabványtól eltérő”/ képesség megszerzését is jelenti.)

Látszólag ez ellentmondás, hiszen miközben jelzem az egyedi stratégia kialakításának szükségét, ugyanakkor kifejttem, ez miért nem lehetséges. Csupán első megítélésre, a felszínen tűnhet ellentmondásnak.

A jelenlegi magyar színházi életben a stratégiai gondolkodás, – az üzleti szférára, piacgazdálkodásra hazánkban is egyre inkább jellemző - stratégiai tervezés bevezetése ma már nem számít ritka, elszigetelt jelenségnek, de sok helyütt még meglehetősen idegenkedve fogadják, sőt különösen munkavállalói szinten rendkívül komoly ellenállásba ütközik/het. Manapság – a könnyebb utat választván és generációs problémákból fakadóan is – igen nagy számban tapasztalható a közszolgálatosság és a nyereségorientált, vagy legalább szigorúan pragmatikus működési formák egymást

erősítő közös érdekeinek hamis tagadása. Nem ritka jelenség a művészi, alkotói szabadságnak, és a rosszul értelmezetten kiszolgált piaci versenynek egyaránt igyekvő megfelelésből fakadó „skizofrénia” sem.

A társadalmi–gazdasági cselekvés keretein belül az üzleti és közszolgálati szektorok egymástól jól elkülöníthető, domináns jellemzői ellenére a gyakorlatban az egyes gazdálkodó szervezetek, épp így a színházi intézmények működésében is mindkét szféra jellegzetességei fellelhetők. Az egyes szektorok konvergenciája nem új keletű, de a rendszerváltást követően nagyságrendekkel felerősödött. A színházi struktúrában elhelyezkedő költségvetési intézmények egyre inkább az üzleti szektor és a közszolgálati szektor határához tolnak (Kft. esetében a nonprofit szektor határához is), s ez a természetes folyamat visszafordíthatatlannak látszik.

A közszolgálat jegyében - teljességgel az adóforintokból élő teátrumoknál, ha sajnos nem is tendenciózusan, - megjelentek az üzleti szervezetekkel való kapcsolatok, szerződések, szövetségek kiépítése. Elsősorban a kiszervezés, beszerzés, támogatás, és szponzoráció területén. A költségvetési intézmények és a közelmúltban egyre- másra alakuló nonprofit Kft.-k alaptevékenységeik ellátása mellett egyre inkább kénytelenek vállalkozási alapokon működtetett kiegészítő tevékenységeket is folytatni (pl. bérbeadás, kölcsönzés, bér munka, stb.).

Az elkényelmesedett, soha igazán számon nem kért „fellelgyárak” kezdik tudomásul venni, hogy a kulturális piacon is kielezett verseny folyik, amely elengedhetetlenné teszi a kommunikáció és marketing üzleti szférából átemelhető elemeinek alkalmazását. (A kultúra területén sok helyütt rosszul értelmezik a piaci versenyt, amely nem csak az igények kiszolgálását, hanem azok teremtését is jelenti.)

A hazai pályázatoknál egyelőre még nem követelmény, de az Európai Unió forrásaihoz való hozzájutás egyik alapvető kritériuma az üzleti terv készítése, a stratégiai menedzsment minden elemének ismerete és szakszerű alkalmazása. Ennek a területnek a fejlesztése létkérdés a Pesti Magyar Színház jelenét és jövőjét illetően.

A színházi életben, így a Pesti Magyar Színházban a profitorientált, üzleti világ törvényszerűségeinek változó arányú, de elkerülhetetlen jelenléte, és ami fontosabb, szükségessége vitathatatlan és megkerülhetetlen. Térhódításának mértéke javarészt függ a nagyszámú, bonyolult, ellentmondásokkal teli és következetlen külső környezeti feltételektől és érintettektől, a (kulturális) politikától a törvényhozáson át az ország gazdasági helyzetén túlmenően, a közönségtől és maguktól a színházi szakemberektől.

Azonban a Pesti Magyar Színház szintjén, jelenlegi helyzetében elemi kötelesség, sőt nem is tehető más, mint a különböző stratégiaalkotási, menedzsment technikák módszereit is felhasználva, alkalmazva – a szó művészi és gazdasági értelmében egyaránt – eredményesebb munkát végezni, megőrizve létének alapjait és értelmét jelentő (strukturális) kereteit, értékeit, hagyományait.

Az egyes üzleti metódusok, módszertanok korántsem mindenhatók, egy az egyben alkalmazható, csodákra képes receptek, hanem segítségül hívható eszközök, gondolkodási formák, gyakorlati útmutatók, lehetőségek, s ami a legfontosabb: szemlélet.

Alapos, mindenre kiterjedő vizsgálat, óvatos megközelítés javasolt, még mielőtt bármilyen, a színházszakmai és kulturális piaci specifikumokat figyelembe vevő, közszolgálati szektornak megfeleltethetően átdolgozott üzleti módszertanok alkalmazását választja a teátrum.

- *Diverzifikáció (portfólió növelése):*

A diverzifikációra a folyamatosan fennálló kockázat kezelése miatt van szükség. Biztos, hogy nem oldja meg teljes körűen a problémákat, de jelentősen hozzájárulhat ahhoz, hogy a nagy valószínűséggel újra és újra bekövetkező pénzügyi nehézségek okozta anomáliák mérséklődjenek. Teljesen feleslegesnek tartom az erről szóló részletes elképzeléseim felvázolását addig, amíg a kiinduló pontnak tekinthető intézményi körülményeket és helyzetet nem látom pontosan. Nem ismeretek számomra a szabad kapacitások, a túlterheltség szintjei, a jogi helyzet, stb.

- *Gördülő stratégiai tervezés bevezetése:*

Bármilyen kiváló, alapos mérlegelést követően elhatározott és kialakított stratégia elbukhat a folyamatos monitoring és visszacsatolás hiánya miatt. Mivel nagyon nehéz helyzetben van a színház, eleve minden részletében eldöntött stratégiát lehetetlen, helyesebben szólva nem szabad kidolgozni. (Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a külvilág felé nem határozott karakteres irányokat muszáj deklarálni és alapjait tekintve meg is valósítani.) Olyan nyitott, flexibilis stratégiát kell alkotni, hogy az képes legyen saját alapvető irányain (határain) belül a változásra, a kialakult dogmák és szervezeti merevség ellenére is. Ez is a túlélés egyik záloga, mely úgy érzem fontos elérendő cél

kell, hogy legyen az intézménynél. A gördülő tervezés visszacsatolásához, ellenőrzéshez kapcsolódó időhorizontját kezdetben a lehető legrövidebb intervallumra szükséges meghatározni, amely nem lehet több egy hónapnál. A középtávú tervezés időhorizontja viszont minimum 2 évre legyen kitolva, mely a színházaknál ritkán tapasztalható (sok esetben maximum egy évre terveznek előre). A gördülő tervezés rendszerének kialakítása egy esetleges épület felújításkor meglehetősen nagy segítségül szolgál, ugyanis a kitűzött célokhoz kell majd rendelni erőforrást és az operatív megvalósítás egyéb feltételeit, és nem fordítva, ami azt jelenti, hogy majd lesz valahogy, és ha lesz valahogy, akkor majd kitaláljuk, mit szeretnénk csinálni, mert annak biztos kudarc a vége. Inkább módosítok a kitűzött céljaimon, mintsem céltalanul várjam, hogy mit tehetek. A stratégiai terv meghatározásakor fennálló, illetve feltételezett külső és belső feltételek alapvetően megváltozhatnak, amelyre minden esetben akciókkal kell válaszolni a terv módosítása érdekében, de csak teljességgel ellehetetlenült helyzetben érdemes feladni a kitűzött alapvető célokat, különben káosz és céltalan sodródás lehet az eredménye. Ezért van szükség a gördülő stratégiai tervezés keretében folyamatosan a felülvizsgálatra és aktualizálásra.

- *Stratégiaorientált projektszemlélet fokozatos bevezetése:*

Az üzleti és közszolgálati szektorok egyre erősödő, óhatatlan konvergenciájáról már ejtettem szót a stratégiaalkotás szükségszerű alkalmazása kapcsán.

Korunkban egy szervezet, így a színház külső működési környezetét is egyre gyorsuló és mind mélyebbre ható változások jellemzik. Éppen ezért, de sokszor ettől függetlenül is a belső adottságok szintén rohamtempóban változnak. A mára már folyamatos – társadalmi, technikai, gazdasági, jogi, stb. – változások közepette a színház is állandó válaszlépésekre, tehát szüntelenül kisebb-nagyobb átalakulásokra kényszerül (jó esetben fejlődik).

A változások, azaz a fejlődés alapelveit, tendenciáit a szervezeti stratégiának kell meghatároznia, viszont az abból következő stratégiai célok, akciók megvalósításának eszközei a projektek.

A Pesti Magyar Színház működésének irányításában úgy vélem három vezetési szerepkörnek szükséges osztoznia egyidejűleg (ez nem három státuszt, vagy három munkavállalót jelent, hanem dimenziót):

- operatív vezetés
- stratégiai vezetés
- projektvezetés.

Az operatív vezetés a mindennapi feladatok folyamatos üzemeltetéséért, a stratégiai vezetés a jövőben elérendő célkitűzésekért, a projektvezetés a kitűzött célok megvalósításáért felel.

Természetesen e három vezetési dimenzió egymással folytonos kölcsönhatásban tud csak egyensúlyban működni. Olyannyira, hogy e három szerepkör valamennyi vezető kompetenciájaként kell, hogy működjenek, csak más-más arányban. Egy szervezetben egyetlen vezető is megpróbálhat megfelelni valamennyi vezetési dimenzió kihívásainak egy személyben, azonban – különösen, bizonyos méret nagyság felett – nem tartom szerencsésnek, mert túlterheltséghez vezet és szemellenzőként hat. Azon kívül, hogy a változások, változtatási törekvések nem veszélyeztethetik a napi szintű operatív működést, a megfelelően szét nem választott, egyértelműen el nem határolt kompetenciák ellentmondásokat eredményeznek, zavarkeltő hatásuk felesleges konfliktusokkal terhelik a szervezetet (a változásoknak, változtatásoknak egyébként is szükségszerű velejárója a bizonytalanság és a konfliktus).

Ha áttekintjük a Pesti Magyar Színház működésének alapvető feladatrendszerét és azok jellemzőit, könnyen belátható a projektek alkalmazásának nélkülözhetetlensége, megannyi előnye:

FELADAT JELLEGE	MŰKÖDÉS – állandó és begyakorlott	PROJEKT – egyedi és komplex
FELADAT JELLEMZŐI	ALAPTEVÉKENYSÉG	VÁLTOZÁSRA IRÁNYULÓ TEVÉKENYSÉG
PÉLDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• repertoár üzemeltetése</li> <li>• épület üzemeltetése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• új produkciók létrehozása</li> <li>• székhelyen kívüli és fogadott produkciók, fesztiválok</li> <li>• szervezeti átalakítás</li> <li>• technológiai fejlesztés</li> </ul>
TEVÉKENYSÉG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• standard</li> <li>• ismert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• megszokottól eltérő</li> <li>• nem, vagy csak részben standardizálható</li> </ul>
VÉGREHAJTÁS FELELŐSEI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• állandó (folyamatos)</li> <li>• intézményi hierarchia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• részben</li> <li>• változó (alkalmi,</li> </ul>



	kinevezései szerint	időszakos) <ul style="list-style-type: none"> <li>• részben intézményi hierarchia kinevezései szerint</li> </ul>
KOMPETENCIA, HATÁSKÖR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szabályozott</li> <li>• egyértelmű</li> <li>• jól ismert</li> <li>• állandó</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kialakítandó</li> <li>• részben szabályozott</li> <li>• részben változó</li> <li>• részben alkalmi, időszakos</li> </ul>
SZERVEZETI KULTÚRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hatalom és/vagy</li> <li>• szerepkultúra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• feladatkultúra</li> </ul>
MUNKAKAPCSOLAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• intézményi hierarchia szerint</li> <li>• szabályozott és egyértelmű</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kialakítandó</li> <li>• részben újra szabályozott</li> </ul>
KOORDINÁCIÓ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kialakult</li> <li>• intézményi hierarchia és szabályozottság alapján</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kialakítandó</li> <li>• mátrix jelleg</li> </ul>
INFORMÁCIÓ ÁRAMLÁS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szabályozott</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kialakítandó</li> </ul>
FEJLŐDÉS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• célszerű</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• szükségszerű</li> </ul>
MŰKÖDÉS BIZTONSÁGA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rendszer szerinti működés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rendszeridegen működés</li> </ul>
KOCKÁZAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alacsony</li> <li>• ismert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• magas</li> <li>• részben ismeretlen</li> </ul>
PERSPEKTÍVA (IDŐTARTAM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hosszú távú</li> <li>• folyamatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rövid és/vagy középtávú</li> <li>• meghatározott idejű</li> </ul>
VEZETÉSI DIMENZIÓ PRIORITÁSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• operatív vezetés</li> <li>• (stratégiai vezetés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektvezetés</li> <li>• (stratégiai vezetés)</li> </ul>
STRATÉGIA ORIENTÁCIÓJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jelen</li> <li>• megvalósult célok napi működtetése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jövő</li> <li>• elérendő célok megvalósítása</li> </ul>

Tekintettel azokra a polémiákra, melyek ellenzik a projektszemlélet meghonosítását a színházi élet területén, így tehát a Pesti Magyar Színházban is, muszáj még egy kis kitérőt tenni e tárgykörben.

Az idegenkedés nem elsősorban a szervezetfejlesztés, vagy a technológiai újítások végrehajtása, hanem az új produkciók projekt alapokon történő megvalósítása kapcsán tapasztalható. Egyes érvelések szerint a produkciók létrehozását egy színház életében nem szükséges projektek segítségével megvalósítani, mivel az alaptevékenységnek megfelelő rutinfeladatként azonosítható.

Két példán szeretném bemutatni e gondolatmenet hiányosságait. Az első egy periodikusan megjelenő sajtóorgánium előállítás, a másik egy autógyár által kifejlesztett új típus létrehozása. Mindkét esetben csak a vállalati működés szerinti

alaptevékenységet vizsgáljuk, és nem a nyilvánvaló, deklaráltan egyedi tevékenységeket, vagy standard üzemeltetési feladatokat.

### FOLYÓIRAT KIADÁSA (havi periodika)

TEVÉKENYSÉG JELLEGE VIZSGÁLAT SZEMPONTJA	Rutinszerű (és/vagy minimális eltérés)  OPERATÍV MŰKÖDÉS	Egyedi (és/vagy csak részben standardizált) PROJEKT
Létrehozás folyamata	X	
Szakemberek összetétele, létszáma	X	
Anyagfajták	X	
Anyagmennyiség	X	
Technológiai igények, kritériumok	X	
Termék tartalma		X
Termék formája és mérete	X	
Kivitelezés időigénye (tervezés, létrehozás)	X	
Költség	X	
Várható bevétel	X	
Pénzáramlás (költség, bevétel)	X	
Megtérülés, fedezet	X	
Célcsoport	X	
Marketing tevékenység	X	
Értékesítés	X	
Termékélet-görbe	X	
Működtetés / sorozatgyártás erőforrásigénye (humán, pénzügyi, technológiai, anyag)	X	

Könnyen belátható, hogy a havilap hónapról-hónapra történő kiadása oly kevés, a megszokottól eltérő, egyedi paraméterrel rendelkezik, hogy az egyes lapszámok

kiadása projektek általi megvalósítása nem indokolt. Csupán az egyes lapszámok tartalma hordoz ugyanis újdonságtartalmat.

### ÚJ AUTÓTÍPUS KIFEJLESZTÉSE

TEVÉKENYSÉG JELLEGE VIZSGÁLAT SZEMPONTJA	Rutinszerű (és/vagy minimális eltérés)  OPERATÍV MŰKÖDÉS	Egyedi (és/vagy csak részben standardizált) PROJEKT
Létrehozás folyamata		X
Szakemberek összetétele, létszáma		X
Anyagfajták	X	
Anyagmennyiség		X
Technológiai igények, kritériumok		X
Termék tartalma		X
Termék formája és mérete		X
Kivitelezés időigénye (tervezés, létrehozás)		X
Költség		X
Várható bevétel		X
Pénzáramlás (költség, bevétel)		X
Megtérülés, fedezet		X
Célcsoport		X
Marketing tevékenység		X
Értékesítés		X
Termékélet-görbe		X
Működtetés / sorozatgyártás erőforrásigénye (humán, pénzügyi, technológiai, anyag)		X

Egy új autótípus kifejlesztése esetén nyilvánvalóan szembeötlő körülmény, hogy szinte valamennyi paraméter újdonságtartalommal bír.

Elmondható tehát, hogy a standard működéstől eltérő, egyedi és komplex megvalósítást igénylő tevékenység projekt általi megvalósítása indokolt, és kedvezőbb feltételeket teremt a szervezet számára.

Mint alább látható, a Pesti Magyar Színház által létrehozott új produkciók ugyancsak eltérő paraméterekkel rendelkeznek, nagyfokú újdonságtartalom jellemzi azokat. Vitán felül áll, hogy egyszeri, egyedi és komplex tevékenységek, ha nagyon szigorúan szemléljük, akkor is derivatív projekteknek tekinthetők.

### ÚJ SZÍNHÁZI PRODUKCIÓ LÉTREHOZÁSA

TEVÉKENYSÉG JELLEGE VIZSGÁLAT SZEMPONTJA	Rutinszerű (és/vagy minimális eltérés) OPERATÍV MŰKÖDÉS	Egyedi (és/vagy csak részben standardizált) PROJEKT
Létrehozás folyamata		X
Szakemberek összetétele, létszáma		X
Anyagfajták	X	
Anyagmennyiség		X
Technológiai igények, kritériumok		X
Termék tartalma		X
Termék formája és mérete		X
Kivitelezés időigénye (tervezés, létrehozás)		X
Költség		X
Várható bevétel		X
Pénzáramlás (költség, bevétel)		X
Megtérülés, fedezet		X
Célcsoport		X
Marketing tevékenység		X
Értékesítés		X
Termékélet-görbe		X
Működtetés / sorozatgyártás erőforrásigénye (humán, pénzügyi, technológiai, anyag)		X

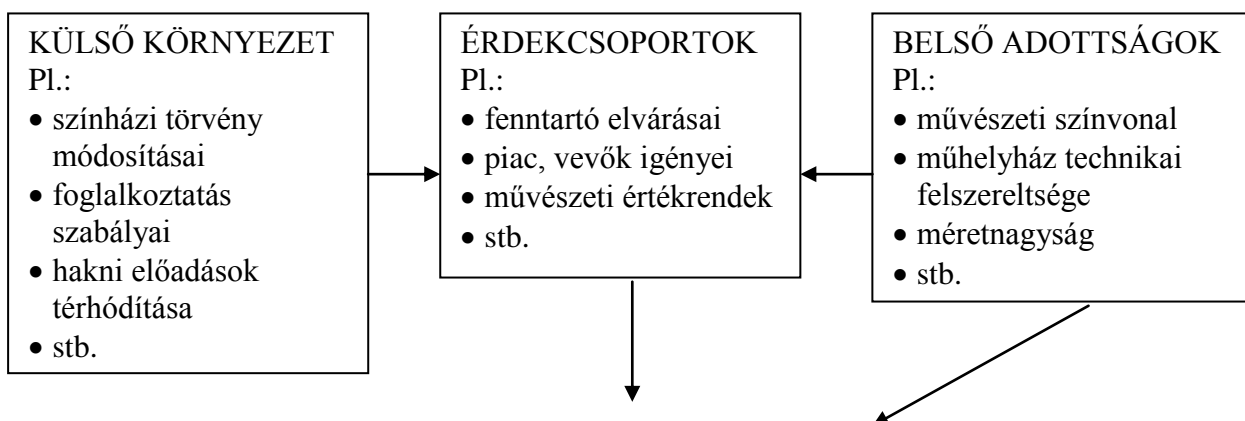
Fentiekén kívül amennyiben a rutinszerűen végzett tevékenységek és az egyedi, komplex feladatok megvalósításai egyértelműen elkülönülnek egymástól, további előnyök is segítik, dinamizálják a színház működését, csak néhány példát említve:

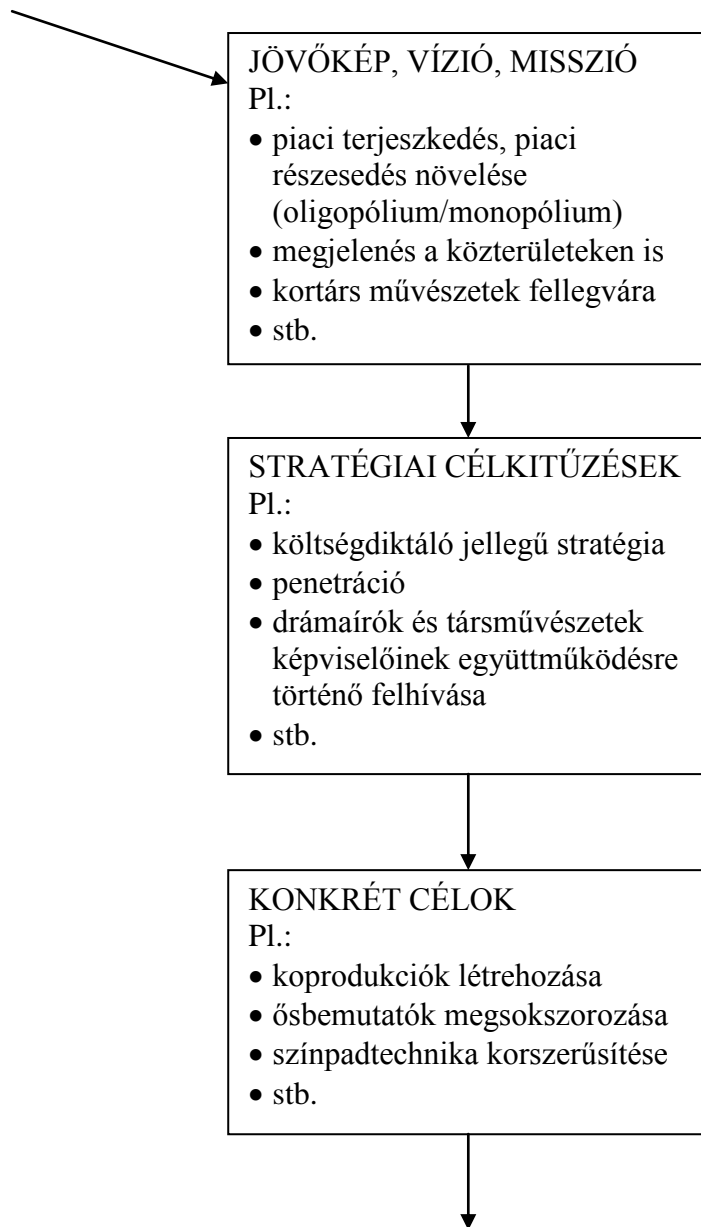
- Az innovatív és stratégiai elképzelések teljes keresztmetszetének áttekinthetősége, kezelése (projektiroda, projekt-portfolió menedzsment);
- áttekinthetőbb, gyorsabb, hatékonyabb, gazdaságosabb és biztonságosabb működés;
- szinergiák nagyobb arányú kihasználása;
- pénzügyi rekeszelés lehetősége projektszinten;
- speciálisan projektekhez kötődő marketing tevékenység globális tervezhetősége;
- hatékonyabb egyéni és szervezeti tanulás.

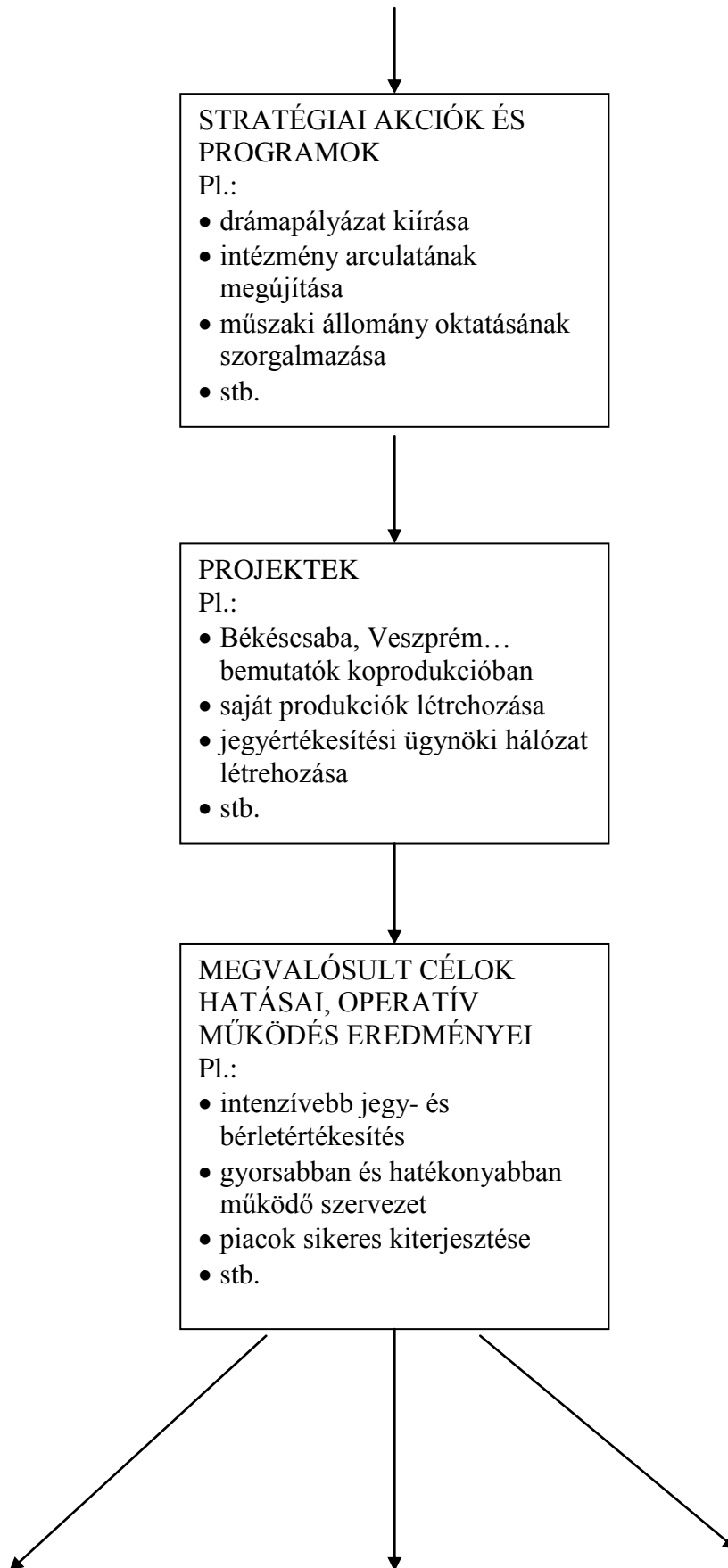
Az eddigiek alapján beláthatjuk tehát, hogy mind a stratégia, mind pedig a projekt, egyaránt egy, a jövőben elérendő célállapot elérésére irányul, a stratégiai akciók és programok, valamint a projektek egyaránt egyszeri és komplex feladatok megvalósítását tűzik ki célul.

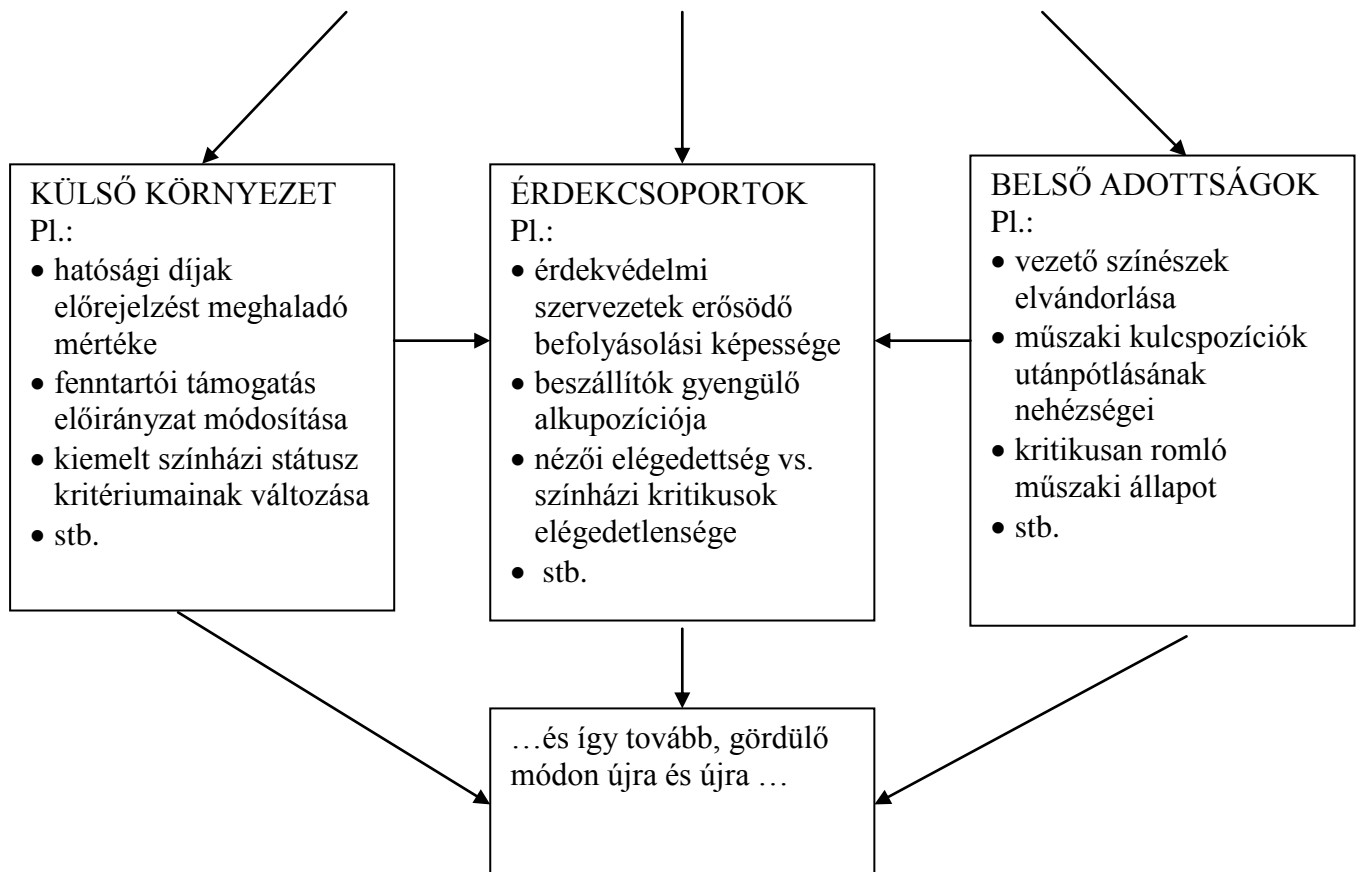
A stratégiai döntések projektek általi megvalósítását az operatív működés integrálja, amely eredményei (a környezeti változásokkal és belső adottságokkal egyetemben) kiindulópontot jelentenek újabb stratégiai döntések számára. Ezt a folyamatot egy, bármely színházban előforduló példákkal kiegészített ábrával kívánom szemléltetni.

## A SZERVEZETI STRATÉGIÁK HIERARCHIÁJA – PÉLDÁKKAL









A projektet általában meghatározó elsődleges projektcélok – eredmény, költség, időtartam – tekintetében szintén a stratégiáé a főszerep, hiszen magáért az elérni kívánt célállapot definiálásáért felel. A megvalósítás ugyan a projekt keretein belül jön létre, de hogy több verzió közül mely projektváltozat realizálható, illetve egyszerre több projekt hogyan épül egymásra, vagy hogyan működik egymás mellett, az szintén stratégiai kérdés.

Valamennyi, a szervezetben előforduló projektötlet, azaz kezdeményezés létjogosultságát a stratégiához való illeszkedésük igazolja.

A projektek megvalósítása során adódó kulcseménynek számító mérföldkövek, döntési pontok vizsgálatai, értékelései, mérlegelései minden esetben kölcsönösen megfeleltetnek a szervezeti stratégiával. E szerves összefüggés akár a stratégia módosításához is vezethet.

Ezek azok a közös nevezők, melyek indokolják e két szakterület szoros összetartozását, egymásrautaltságát.

Mindezek alapján elmondható, hogy a stratégia és a projektek szimbiózisára épülő szervezeti működés sikerének záloga: a stratégiaorientált projektszemlélet.



A Pesti Magyar Színházban (projekttypológia szempontjából) a szervezetfejlesztési projektek mellett legfőképp termékfejlesztési projektek fordulhatnak elő, azok viszont folyamatosan. A termékfejlesztési projektek esetünkben produkciók létrehozását jelentik.

Mivel többféle szempont szerint tipizálhatjuk a projekteket, amelyek elsősorban a stratégiához illő céljai és funkciói szerint határozhatók meg, szigorúan véve származékos projektekről beszélhetünk, hiszen magukban a színház által előállított termékekben, azaz a színházi produkciók létrehozásában csak annak egyedisége jelent változást. (Végső soron a színház alapfunkciójának megfelelően változatlanul előadást hoz létre.)

A projektrendszer bevezetésével a Pesti Magyar Színház képes lesz produkcióinak pontosabb, részletesebb behatárolására, optimalizálására, az alábbi szempontok szerint:

- Időtartam – rengeteg holtidő megtakarítható és nagyon sok kritikus úttal rövidíthető.
- Költség – az egyes funkcionális egységek a költségvetés kalkulációja során megpróbálják a lehető legnagyobb tartalékokat képezni, ezért érdemes közelíteni a realitáshoz.
- Eredmény – egy színházi előadás jellegéből fakadóan sok nyitott kérdést hordoz, ennek ellenére fegyelmezni kell a felkészületlenséget, kezelni muszáj a bizonytalanságokat. Az eredmény behatárolása nem csak a produktumra magára vonatkozik, hanem az előadás összes paraméterére.
- Siker – értelmezendő a siker megítélése, nem elégséges csak a szakmai és/vagy közönségsiker szinteknek megfelelni. A sikeresség értékelésénél fontos az időtartam, költségek, eredmény hármasa, a fenntartó, az intézmény, a résztvevők, közreműködők megelégedettsége is.
- Funkció-cél – pontosan behatárolható, hogy egy előadás létrehozásával milyen elvárt funkciókat és realizálandó célokat kíván megvalósítani az intézmény (kapacitás, méret, minőség).
- Megvalósíthatóság – az előadás megvalósíthatóságának teljes körű felmérése elengedhetetlen. Technikai, (projekt)marketing, piaci, pénzügyi, kockázat és fenntarthatóság szempontjából egyaránt vizsgálendő a megvalósíthatóság.

- Tevékenységek tervezése – előre egzakt módon meghatározhatók a tevékenységek, azok logikai-függőségi kapcsolatai, időtartamai, erőforrásigényei (anyag-, technikai-, emberi erőforrások).
- Időterv elemzés – könnyen meghatározhatók a kritikus utak, csökken a bizonytalanság és a kockázat.
- Pénzáramlási terv – folyamatosan rendelkezésre áll a mindenkor aktuális pénzügyi igény, teljesítés, eltérés mértéke.
- Kockázat – előre és pontosabban azonosíthatók, kezelhetők a kockázati tényezők. Hatékonyabban elkerülhetők, bekövetkezési valószínűségük, hatásuk mértéke és iránya szerint érdemben kalkulálhatók, értelmezhetők. A kockázatok megosztásával, csökkentésével, áthárításával kapcsolatos politikák előre kialakíthatók.
- Projektkontroll – teljesítési, pénzügyi téren a mindenkor aktuális eltérések azonnal jelentkeznek. Gyors beavatkozásra nyújt lehetőséget, akár a produciók, akár a stratégia kapcsán.
- Marketing – egyértelműen és határozottan elválaszthatók a színház egészét érintő marketing elemek és tevékenységek, valamint az egyes produciókra szabott akciók, a marketing és kommunikáció nem egységes masszaként kezeli a Pesti Magyar Színház piaci jelenlétét.
- Projektmarketing – az egyes bemutatók egyedi és karakteres marketing megjelenését biztosítja, határozottan megkülönböztetett célcsoportok felé. Pontosán feltérképezhetők mind a külső, mind pedig a belső érdekcsoportok, alkupozíciók, érdekérvényesítő és befolyásolási képességük, viszonyuk a producióhoz (projektteljesítés, projekteredmény), szervezettségi szintjük. Ezek alapján eldönthető, hogy az érdekcsoportok bevonása, a konzultáció, kommunikáció, vagy a kompenzáció a legmegfelelőbb projektmarketing eszköz.
- Projektértékelés – a munkaközösség és az egyéni teljesítmény tekintetében rendkívül fontos a transzparencia, a pontos, helyi értékén kezelt elismerés és kritika. Elősegíti a színház szervezeti szintű tanulását, segít megőrizni hagyományait, rangját.

Hosszasan folytathatnánk még a sort, milyen előnyökkel gazdagodna a Pesti Magyar Színház a stratégiaorientált projektszemlélet, mint szervezeti kompetencia meghonosodása által a hatékonyság, az áttekinthetőség, a nyomon követhetőség, a kiegyensúlyozottság, stb. jegyében.

- *Hatékonyabb marketing- kommunikációs tevékenység kialakítása (pl. brand, kiérleltebb arculat):*

Elképzeléseim pályázatom későbbi fejezetében kerülnek részletesen kifejtésre.

- *Professzionális értékesítési rendszer kialakítása:*

Annak ellenére, hogy Budapesten jelenleg 5 helyen árusítanak belépőjegyeket, a színház szerződésben áll az InterTicket jegyiroda hálózattal, amelynek több ponton található - Budapesten és vidéken – jegyirodája. Online jegyvásárlásra is lehetőség van internetes rendszerükön keresztül, mégis túlságosan szűk keresztmetszetet zajlik a jegyek értékesítése.

Az említett jegyirodák kínálatában könnyen elveszhet a Pesti Magyar Színház ajánlata a versenytársak között. Olyan jegyiroda, vagy jegyértékesítési pont ahol csakis az intézmény produkcióira, rendezvényeire vásárolható jegy, a színház jegypénztárán kívül nem létezik. Ez önmagában is nagyon költséges, és egyáltalán nem kifizetődő megoldást biztosít. A potenciális vevők, nézők közvetlen, koncentrált megszólítása elengedhetetlen.

A közelmúltban jelent meg a hír, hogy a szervezési osztály átköltözik a belvárosba, és a jegyértékesítés - a színház székhelyén kívül - az *Aranytíz Kultúrházban* is lehetséges folytatja munkáját.

Az értékesítési osztály a színház honlapja szerint négy főből áll, de nem ismeretes a részleg értékesítési módszertana.

Pályázatom későbbi fejezetében kívánok bővebben visszatérni erre a témakörre.

- *Írott-, és elektronikus médiákkal történő még szorosabb együttműködés kialakítása, illetve „áthangolása”:*

Tapasztalható, hogy a színházzal kapcsolatos hírek, megjelenések csupán csak néhány orgánumhoz köthetők, melyet nem tartok megfelelően széleskörűnek, hatékonynak.

Ez irányú elképzeléseim pályázatom későbbi fejezetében kerülnek részletes kibontásra.

- *Szakmai szervezetekkel való együttműködés:*

Nemzetközi és hazai viszonylatban egyaránt fontos a kötődések, kölcsönös együttműködések kialakítása. Az együttműködések a tudásátadás lehetőségétől kezdődően, a kooperációkon át, a teljes szakmát érintő változtatások kezdeményezésén, véleményezésén túlmenően, a közös érdekérvényesítésig bezárólag számos területen megvalósulhatnak.

A mellékletben szereplő külföldi színházak támogató nyilatkozatai bizonyítják, hogy elfogadnak és nyitottak a közös gondolkodásra, együttműködésre. Előnyt jelent, hogy a kapcsolatfelvétel már most megkezdődött.

- *Civil-, és profitorientált szervezetekkel való szorosabb együttműködés:*

Előnyeit, és a lehetséges platformokat részben a marketing, a kommunikáció, a szponzoráció és a beszállítói marketing kapcsán írottak tartalmazzák.

- *Kooperációban rejlő szakmai-, és gazdasági lehetőségek:*

Ez a fejezet pályázatom későbbi részében kerül bővebb kifejtésre.

- *Az intézmény nemzetközi színházi vérkeringésbe történő becsatolása:*

Mind szakmailag, mind a pénzügyi helyzetet tekintve elengedhetetlen a nemzetközi vérkeringésbe való bekapcsolódás, amely nagyságrendekkel segítheti az intézmény fejlődését nemcsak szakmai, de gazdasági téren is (Annak ellenére is helytállóan tartom ezen megállapításomat, hogy az esetlegesen, de nem minden esetben felmerülő önrész előteremtése a kezdetekben nehézségekbe ütközhet.)

- *Hazai és Európai Unió pályázati források intenzívebb bevonása:*

A nyilvános adatok szerint viszonylag kevés számú benyújtott pályázatuk került pozitív elbírálás alá. A professzionális pályázatírás manapság – különösen az Európai

Uniós pályázatok esetében – egyre nagyobb szakértelmet követel. Manapság olyan mennyiségű - az intézményi működés szinte valamennyi spektrumát lefedő - pályázat jelenik meg, aminek figyelése, értékelése, kidolgozása és a pályázati anyagok benyújtása komoly energiákat kötnek le. Elengedhetetlen, hogy az intézmény ne alkalmazzon pályázati vállalkozást, vagy szakembert, de semmiképpen sem teljesítménytől független automatikus bérezéssel, hanem teljesítményorientált alapokra helyezett díjazással.

- *Pesti Magyar Színiakadémia régi patinájának megújítása:*

Kiemelten fontos területe a színház működésének, melyet az erősségek felsorolásánál már részletesen kifejtettem.

Minden lehetőséget meg kívánok ragadni annak érdekében, hogy rangjához méltóan újra bekerüljön a köztudatba, mely az intézmény pozicionálásához is jelentősen hozzá járulhat. Ehhez elengedhetetlen a két független intézmény közötti jelenlegi szerződés, megállapodás ismerete.

- *Jegybevétel emelkedése és ezzel összefüggően TAO bevétel mértékének növekedése:*

A jegybevétel emelésére irányuló törekvéseimet az értékesítési rendszert taglaló fejezetben részletezem, a bevétel növekedése értelemszerűen a TAO bevétel opciójának emelkedésével jár. Mivel a fogadható nézőszám elsősorban a nagyszínpad nézőterére koncentrálódik, csökkentenünk kell a Nagyszínpad próbák általi terheltségét, hogy a délelőtti sávot is értékesíteni tudjuk. Más helyiségben kell próbalehetőséget teremtenünk, ami csakis székhelyen kívül, költségtérítés ellenében lehetséges.

(Ehhez fedezeti pont, azaz a megtérülési mutatók vizsgálata szükséges.)

- *Szervezeti felépítés, intézményi alapfeladatokhoz és stratégiához igazodó funkciók és kompetenciák szerinti optimalizálás:*

A művészeti tevékenységet kiszolgáló műszaki – operatív és gazdasági területek szervezeti felépítésére jelenlegi információim alapján még csak következtetni tudok.

Pontosabban szólva a szervezeti felépítésre a rendelkezéseimre álló SZMSZ enged csak következtetni, de sokhelyütt nem egészen egzaktak az egyes státuszokhoz rendelt kompetenciák, illetve a függőségi viszonyok (utasítási és ellenőrzési jogkörök).

(Pl.: - a gazdasági részleghez tartozik a portás, ami jelenleg kiszervezett tevékenység;

- a gazdasági részleghez tartozik a gondnok és a fűtő-karbantartó, amelyek valójában műszaki területhez tartozó státuszok, tevékenységek;

- kérdés, a kellékesek, öltöztetők, fodrászok, világosítók miért a művészeti területhez tartoznak, miért nem a műszaki terület kiszolgáló táraihoz kerültek besorolásra?

- stb., stb.)

Mindezekről csakis egy mélyrehatóbb vizsgálat alapján lehet, illik további véleményt formálni, megismervén az egyes munkaköri leírásokat, meglévő iskolai végzettségeket, (implicit és explicit) tudásszinteket.

A szervezeti memória feltételezhetően igen fejlett a színházban, (normák, értékek, érdekek, eljárások, rutinok, stb.), működési dimenziójukban pedig csak a gyakorlatban értékelhetők.

A társulat jelenlegi szervezeti kultúrájának megítélése részemről nem lenne etikus, de szakmai tapasztalataim, információim alapján úgy gondolom, hogy olyan művészek alkotják, akik garanciát jelentenek a szakmai színvonal, az írott és íratlan szabályok, etikai normák betartása terén.

## VESZÉLYEK

- *Épület állapota és infrastruktúra állaga folyamatosan tovább romlik;*
- *Továbbra is tartós forráshiány;*
- *Gyermek- és ifjúsági profillal a közelben több erős versenytárs is található;*
- *Szűkülő kulturális piac (és piaci potenciál);*
- *Esetleges szervezeti (dolgozói) ellenállás lehetősége, illetve az újítások támogatottságának hiánya;*

Úgy gondolom, a veszélyek felsorolása nem igényel különösebb magyarázatot, illetve a pályázatom több pontján is részletesen érintett kérdéskörökről van szó.

### III. MŰVÉSZETI KONCEPCIÓ, SZAKMAI ELKÉPZELÉSEK, PRODUKCIÓS TERVEK (MŰSORTERVEK)

Művészeti koncepciómat *a hagyománytisztelet, a kreativitás*, a megvalósításhoz szükséges *innovatív* megoldások fémjelzik, miközben a fő hangsúlyt a legkomolyabban vett *értékközvetítésre* helyezem.

Az általam elképzelt, pontos megismerést követően kialakítandó új stratégia mentén megvalósuló Pesti Magyar Színház európai, keresztény és nemzeti elkötelezettségének megnyilvánulásaként olyan művészeti koncepció felállítására törekszik – szoros egységet alkotva a céljaimhoz igazítandó működési koncepcióval – amely *erősíti a nemzeti elkötelezettség érzését, erősíti a nemzeti identitást*.

Hiszem, hogy a hagyománynak megtartó ereje van. Célom, hogy a szülőföld, a szűkebb és tágabb környezetünk, a magyar nemzet történelmi hagyományainak, irodalmi értékeinek, a klasszikus, valamint kortárs magyar és világirodalom remekműveinek bemutatásán keresztül már a legfogékonyabb korban lévő gyerekekben is erős érzelmi kötődést alakítsunk ki a színházi kultúra iránt.

Kiemelten fontos, hogy az elfeledett történelmi hagyományok újrafelfedezésével, a népi nyelvezet megismertetésével, a régmúlt és a jelenkor színházi eszközökkel történő bemutatásával a diákok személyes élményeket szerezzenek, ezáltal életre szóló vonzalmat alakítsanak ki a színház-, tánc- és zeneművészet iránt.

A személyes hangvétel közvetlenséget, a pozitív élmény pedig életen át tartó kapcsolatot, megismerési vágyat alakíthat ki a művészetekkel, miközben erősíti a fiatalabb generációk nemzeti identitását, magyarságtudatát.

Nem titkolt céljaim között szerepel még, hogy a színházba járás ne csak „ünnep”, de az épületen keresztül olyan találkozóhely is legyen, mely nagyban hozzájárul a közösségi élmény aktív megéléséhez. A mobil telekommunikációs eszközök, a tömegkommunikáció, az internet nyújtotta szórakozási lehetőségekkel nem lehet érdemben versenyezni. Viszont olyan alternatívát kell nyújtani a fiataloknak az előadó-művészet megkérdőjelezhetetlen, egyedülálló szórakoztatási lehetőségeinek és formáinak felhasználásával, hogy a személyes találkozás kimeríthetetlenül sokrétű élményvilágán keresztül gazdagabbá, nyitottabbá váljanak egymás és mások felé, nem utolsósorban pedig segítséget kapjanak saját maguk és mások megismerésében és elfogadásában.

Célom, hogy erősítsük az egymás iránt érzett tisztelet és elfogadás képességét. Elengedhetetlenül szükséges, hogy megtapasztalják azt a sokszínűséget és gazdagságot,

amely értéket jelent, nemcsak individuális, de társadalmi szinten is. Történelmünk, közös hagyományaink és kultúránk összeköt bennünket. A felmutatott közös magyar és egyetemes értékek igazodási pontot jelentenek számukra és segítenek a tájékozódásban.

A művészeti koncepció az *előadó-művészet, nevelés és oktatás* hármas egységére épít.

*„A színház feladata most és eleitől fogva az volt és az marad, hogy tükröt tartson a természetnek, felmutassa az erénynek önábrázatát, a gúnynak önnön képét, és maga az idő, a század testének tulajdon alakját és lenyomatát.” (Shakespeare)*

Meggyőződésem, hogy egy olyan koncepció mentén történő új modell felállítása szükségeltetik, mely az előbb említettekre alapoz. A klasszikus hazai és külföldi drámairodalom mellett a kortárs magyar irodalom legjobbjaiból válogatva próbáljuk azokra az alapvető emberi és társadalmi értékekre felhívni a figyelmet, melyek segítik a felnövekvő generációt egy jobb igazságosabb, emberibb világ megteremtésére.

Oly módon szeretnék célt érni, hogy a színház szorosabb napi kapcsolatot tart fent az iskolákkal, oktatási intézményekkel. Olyan repertoár kialakításában gondolkodom, mely szervesen illeszkedik a Nemzeti Alaptantervben (NAT) megfogalmazott követelményekhez. Előadás terveimben nem félek a *klasszikus* darab kifejezés szerepeltetésétől, használatától.

A klasszikus darabok garanciát jelentenek arra, hogy a művek kiállták az idők próbáját és mondanivalójuk örökérvényű értékeket, örök emberi kérdéseket fogalmaznak meg, ezért sohasem veszítenek aktualitásukból, korszerű bemutatásuk, színpadra vitelük véleményem szerint nélkülözhetetlen.

Az évadonkénti 6 premier darab kiválasztása e szempont figyelembe vételével is történik. A repertoár bővülésével teljesíthető, vállalható az évadonkénti (évi) min. 200 előadás, 50 000 fős fizető nézőszám elérésével.

Az iskolában elsajátított ismeretanyag mellett a színház előadásai szórakoztató, kiegészítő anyagként épülhetnek be a gyerekek mindennapi életébe. Olyan darabokat szeretnék tehát műsorra tűzni, melyek közvetlenül, vagy közvetett módon kapcsolódnak az oktatási anyaghoz. A tanárokkal, nevelőkkel, pedagógusokkal tartandó szoros együttműködés erősíti a partnerintézmények munkáját. Reményeim szerint idővel eredményként könyvelhető el, hogy az oktatási anyag a színházi előadások bevonásával színesedik, gazdagodik, miközben a színház jelenlegi 50 000 fős nézőszáma lassan növekedésnek indul.



A kortárs drámai irodalom tolmácsolására oly módon törekszem, hogy miközben helyet kapnak a már ismert, Magyarországon bemutatott kortárs darabok, egyben pályázatot is hirdetünk új darabok írására és bemutatására. Ezt a törekvésemet a mellékletben található kiadói szándéknyilatkozatok is alátámasztják. A kiadókkal egyeztetett program szerint illeszthetők be a színház „kínálatába” az általuk képviselt mai magyar drámaírók alkotásai, különös tekintettel a gyermek- és ifjúsági irodalom területén nagy sikerrel jeleskedő szerzők művei. A széles darab-portfólió biztosíthatja a közönségnevelő – megtartó tevékenység erősödése mellett az új közönségretek bevonását is. Ez a program csak jelzés értékkel szerepel a tervezett bemutatók listáján, mert a kiadókkal, szerzőkkel és a darabokkal történő egyeztetés hosszas előkészítő munkát igényel, és csak nyertes pályázat esetén lehet elköteleződni konkrétumok szintjén egymás felé.

A színházra nevelés, vagy színházi nevelés bár hasonló elnevezések, de két merőben más irányt képviselnek. A Pesti Magyar Színházban ezek a tevékenységek talán a legdinamikusabban fejlődő területek. A nyáron megtartott Pécsi Országos Színházi Találkozóán tartott előadásom alkalmával hangsúlyoztam ennek a területnek a kiemelt fontosságát. Örömről szolgálna, ha a színház a jövőben helyet biztosítana szakmai találkozók, workshop-ok megtartásához.

Miközben célozom becsalogatni a nézőket a színház épületébe, egyben szeretnénk ki is lépni belőle, és eljutni a leghátrányosabb településekre is, hogy azok az embertársaink is részesülhessenek színházi élményekben, akik önhibájukon kívül – főleg anyagi okokból – elszigetelődnek és nem jutnak el kulturális eseményekre.

Nemcsak a kerület, a város, de az ország határait is átlépve szeretném, ha a színház eleget tudna tenni azoknak a nemzetközi meghívásoknak, együttműködéseknek, melyek lehetőséget biztosítanak számára, hogy bekapcsolódjon az európai színházi vérkeringésbe.

Fontos számomra, hogy a rendelkezésünkre álló lehetőségek megragadásával segítsen művészeink szakmai tudásának és képességeinek fejlesztését és kibontakozását. A határon túli nemzetközileg is nagy elismerést kivívott színházak és alkotók támogató levelei (lásd a mellékletekben) garanciát jelentenek arra, hogy a felénk nyújtott baráti kezet elfogadva külföldi fesztiválok is képviselhesük a magyar színházművészetet. A külföldi színházakkal való együttműködések keretén belül szeretném, ha az intézmény hozzájárulna az európai és magyar kortárs színházművészet fejlődéséhez, gazdagodásához oly módon, hogy személyes szakmai kapcsolatokat, barátságokat építünk ki a különböző nyelveket és nézőpontokat képviselő művészekkel.

Szlogenünk kifejezi a törekvéseinket: Pesti Magyar Színház - *Teret ad!*

Teret kívánunk adni minden friss művészeti csoportnak, hogy az általunk megfogalmazott értékek mentén bemutatkozhatnak. Teret kívánunk adni a kísérletező, színházi próbálkozásoknak, mert csak ezek által újulhat meg a színház állandóan változó formanyelve. Teret kívánunk adni az oly méltatlanul elfeledett minőségi *önálló-estek* műfajának, melyekben az előadóművész vállalva a megmérettetés nehézségeit, személyes hangvételén keresztül olyan oldaláról mutatkozhat meg, melyre talán a klasszikus színházi előadások alkalmával nem áll módjában.

Az önálló estek fesztiválja ilyen találkozási pont lehet szakma és közönség között.

Az Alapító okirat szerint nemcsak színház, de tánc- és zenei előadások is teret kaphatnak a színház épületének fizikai terében. A művészeti főiskolákkal és egyetemekkel együttműködve TERET ADUNK az ifjú tehetségek bemutatkozásához.

A Magyar Táncművészeti Főiskola végzős hallgatói vizsgaelőadásainak bemutatása szintén gazdagíthatja az intézmény művészi portfólióját, miközben *TERET AD* az egyes művészeti ágak közötti átjáráshoz is.

Örömmre szolgálna, ha egyedülálló módon a mi színházunkban hozhatnánk létre azokat a vizsgaelőadásokat, ahol a végzős színészek mellett, a végzős táncosok, koreográfusok, rendezők, díszlettervezők, jelmeztervezők, valamint a színházi szakmák végzős szakirányú hallgatói (világosító, kellékes, fodrász, színházi menedzser stb.) egy közös előadás keretén belül megmutathatnák magukat. A közös munka szakmai barátságok, esetleg életen át tartó alkotói kapcsolatok kialakulásának adhatnak teret. A Kaposvári Egyetem Színházi Intézetének vezetőivel folytatott tárgyalások igen biztatóak e téren.

Az épület valamennyi használható zezugát be kívánjuk lakni, díszlettervekből, jelmeztervekből, színházi fotókból álló kiállítások megrendezésével. A fiatal alkotóművészek organikus házaként kívánunk üzemelni.

#### **Első évad tervezett bemutatói (2015/2016):**





**NEM  
PUBLIKUS**

**A második évad tervezett bemutatói (2016/2017):**



**NEM  
PUBLIKUS**

**A harmadik évad tervezett bemutatói (2017/2018):**



**NEM  
PUBLIKUS**

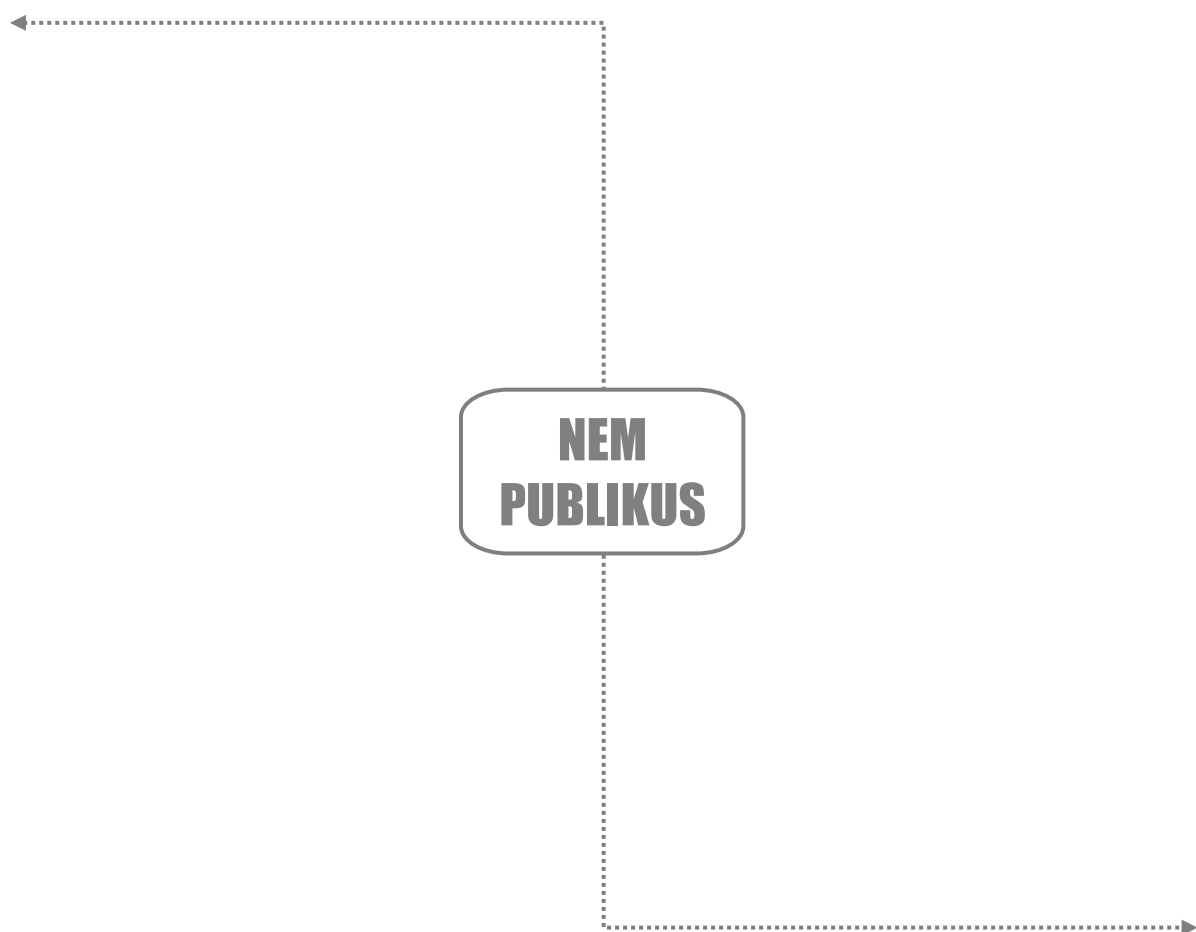
**A negyedik évad tervezett bemutatói (2018/2019):**



**NEM  
PUBLIKUS**



Mindezek mellett szóba jöhet még:



A vidéki színházakkal való szoros együttműködésből adódóan, magától értetődően építék az általuk tervezett darabokra, művészekre, alkotókra, a közösen megvalósítani kívánt bemutatókkal egyaránt. Csak a közös együttműködés, csak a közös gondolkodás, az összefogás hozhat sikert, melynek reményében növekszik az előadásszám, növekszik a jegy- és bérletértékesítésből származó bevétel, növekszik (előreláthatóan 2015 decemberéig) a TAO tv. szerinti bevétel lehetősége, mely bevételeket visszaforgatva újabb és újabb, a kor igényeinek megfelelő technikai eszközöket alkalmazó, egyre magasabb színvonalú, nívósabb, esztétikusabb látványvilággal kiegészített produkciókkal szolgálhatjuk a közönséget.

A koprodukciók és előadáscsere sorozatok színesítik a repertoárt, bemutatkozási lehetőséget jelentenek nemcsak a saját, de a partnerintézmények társulatainak, művészeinek egyaránt. Az együttműködésből adódó produkciók színesítik a palettát, inspirálják az alkotókat és a társulatot. Ezek az elengedhetetlen új impulzusok segítik a színházat, hogy mindig friss és naprakész legyen.

Küldetésünk az értékközvetítés. Az intézmény nem kíván direkt politizálni. Amennyiben a nézők áthallásokat éreznek az általunk bemutatott darabok színpadra vitele, művészi megvalósítása, ábrázolása és a hazai társadalmi jelenségek között, akkor jól végeztük a dolgunkat, hiszen a művészet eszközeivel leképeztük a valóságot. Ebben az értelemben természetesen szeretnénk politizálni (a közösség dolgaival foglalkozni), hiszen a színháznak reflektálnia kell a körülöttünk lévő világra. Amennyiben sikerül „tükröt tartani a természetnek, felmutatni a kor önábrázatát”, azzal segítünk a nézőknek abban, hogy továbbgondolhassák a látottakat, és kialakítsák a saját véleményüket.

#### **IV. A SZERVEZETI, VEZETÉSI, MŰKÖDÉSI STRUKTÚRÁK KIALAKÍTÁSÁNAK IRÁNYAIRÓL**

A fent említett struktúrák kialakításáról jelen helyzetben csakis irányok szintjén lehetséges gondolkodni. Pontosabban, mélyreható átvilágítás nélkül nem lehetséges és nem is érdemes, mert minden alapot nélkülöz(het). A strukturális berendezkedések eredője (elsősorban művészeti) a stratégia teljes terjedelmében történő kidolgozása, hiszen nem a célokat kell az intézményhez alakítani, hanem az intézményt a célokhoz.

Tehát a feladat az, hogy a művészeti koncepció lehetőségeihez mérten magas színvonalon történő megvalósítását energikus, odaadó szakemberek munkája, tervezési szisztémák, (adat, folyamat) elemző és értékelési funkciók, vezetői információs rendszerek, (pénzügyi mellett) vezetői számvitel, alkupozíciót kihasználó anyagbeszerzés, szállítói marketing, valódi értékesítés és kommunikáció, pályázati és szponzorációs politika, stb., támogassa. Külső szemlélőként felelősséggel nem állapítható meg, hogy a Pesti Magyar Színház a tervezés és stratégiai gondolkodás evolúciójának mely fejlettségi fokán tart jelenleg.

(Első lépésben előfordulhat, hogy a stratégia teljes terjedelmében történő kidolgozásának belső akadályaként hathat az örökölt kompetenciaként máig ható merev szervezeti működés. Ez nem feltétlenül generációs probléma, annál inkább habituális, készség és képesség tárgykörébe tartozó is.)

Az, hogy a jelenlegi szervezeti struktúra a hanyatlás fázisán túl tud-e jutni a színház életpályájának egy újabb (legalább minőség terén) növekedési fázisa felé, néhány hónapon belül eldőlhet.

A színház (gazdálkodási) színvonalának megőrzése érdekében létkérdés, hogy értelemszerűen komplexebbé, szerteágazóbbá tegye alaptevékenysége szerinti működését.

Az összes kritériumnak csak abban az esetben fog tudni megfelelni, ha a szerteágazó követelményrendszer minden egyes eleme, és azok illeszkedése előre tervezett. Ez egy rendkívül bonyolult és finoman hangolandó feladat, melyet valamennyi adottságot, információt és igényt összegyűjtve, az esetleges illeszkedési zavarokat szisztematikusan megszüntetve lehet csak végrehajtani, figyelembe véve a törvényi előírásokat (pl.: munkaidő-beosztás, iskolai végzettségre vonatkozó követelmények, stb.), a vállalati méretnagyságot, és az innovativitás szükséges/lehetséges, de mindenképpen növelendő intenzitását.

Minimum követelményként előre kitűzhető cél, hogy a színház egyidejűleg növelje és tegye sokrétűbbé alaptevékenységét, fokozatosan növelje vállalkozásból származó bevételeit, tartsa/emelje az előadás és nézőszámot, ezáltal jegybevételét, a változásokat menedzselje, és új piaci szegmenseket szólítson meg.

### *Strukturális jellemzők – diagnózisok, lehetőségek*

A Pesti Magyar Színházra vonatkoztatva külső szemlélőként nagy biztonsággal elmondható, hogy a minden munkavállalót érintő gazdasági válsághelyzet, a színház permanens alulfinanszírozottsága, kritikus mértékben felerősítette a munkavállalók körében évek alatt elhatalmasodó létbizonytalanság érzését.

Nyilvánvaló, hogy ez a jelenség a különböző funkcionális egységeknél és hierarchia szinteken differenciáltan jelentkezik, mint ahogy az is, hogy természetesen nagyon sok dolgozó elkötelezett, a szíve legmélyén ott munkál a színházszertet. Gyakran e két preferencia nyomán kialakult attitűd kognitív és affektív összetevőinek olykor könnyen kibillenthető, rendkívül érzékeny egyensúlya jellemző.

A makrogazdasági egyensúlyhiány ügyében az intézmény nyilvánvalóan tehetetlen, de amennyiben mikrogazdasági szinten nem történik érdemi intézkedés, a kiszolgáltatottság és kétségbeesés dominanciája oly mértéket ölthet, amely már komoly szakember (és know-how) veszteségekkel járhat, és üzemzavarokat is okozhat. Ennek ellenszere lehet a

teljesítményalapú bérezés, mint szelekción (és motivációs) eszköz, a jól teljesítő, kiemelkedő szakértelemmel bíró és rendkívül nehezen pótolható munkavállalók megtartása érdekében.

Nem szabad egységes „masszaként” kezelni a funkcionális szakterületek dolgozóit, akik akkor is kapnak fizetést, ha jól teljesítenek, és akkor is, ha nem. Minél inkább jól teljesít, képzetesebb és felkészültebb szakmailag valaki, annál inkább építhet rá a színház, melynek következtében magasabb kereseti lehetőségekhez juthat.

### *Motiváció*

Következetes és transzparens módon kialakított, teljesítményarányos ösztönző rendszerre, előmeneteli lehetőségekre, szelekción eljárásrendre, és humán erőforrás fejlesztés bevezetésére van szükség.

Sajnos itt meg kell jegyezni, hogy a jól működő fizetési és anyagi ösztönzési rendszer egyrészt forráshiányok miatt ütközik korlátokba, másrészt a közalkalmazotti bértábla a munkaviszonyban eltöltött idő és végzettség alapján állapítja meg, semmi köze a teljesítményhez, képességekhez, készségekhez, viszont eleve behatárolja a differenciálás mozgástereit. A munkáltatói döntésen alapuló illetmény egymásnak ellentmondó jogszabályok alapján adható is, meg nem is (évad végén, gazdasági év közben szerződünk arra a tárgyévre, melynek költségvetése még hónapokig nem elfogadott), mértéke negatív irányban történő módosítása jogilag támadható is, így emelése is óvatosságra int, nem beszélve arról, hogy szűk lehetőségeket enged az alapilletményhez viszonyított aránya.

A középvezetői pótlék alacsony, kötött összege korlátos és igazságtalan bérezést teremt, amely mellett a túlórák nem számolhatók el (márpedig egy tárvezető általában gazdaságossági okokból beosztotti munkát is végez), a kötetlen munkaidő-beosztás jogi körülményei is a közelmúltban változtak.

A túlórák fizetési rendszere számomra nem ismeretes, nincs információ arról, hogy alapdíj szerint, teljesítményarányosan jár-e, vagy az alapilletmény meghatározott százaléka kerül-e havi átalányként kifizetésre.

Mértéke diszkriminatív-e, kihasználtsága gyenge, vagy törvénybe ütközik-e (12 óra), van-e motiváló ereje, vagy nincs, mert jár?

Egyszóval létezik-e, egyáltalán lehetséges-e munkaidő-gazdálkodás – ami eleve szélsőségesen nehéz egy színházban – rendelkezik-e az intézmény Kollektív szerződéssel, stb.?

A munkaerő-fejlesztés területén nagy hangsúlyt kell helyezni a továbbképzésekre, tanulásra, számos funkcionális területen történnek beiskolázások. A színház speciális tudást megkívánó munkaköreiből következően külső környezetből érkező szakembereket egyre nehezebb találni. A szervezet nem artikulált, tacit tudáskészlete implicit módon, évek alatt, a szocializáció útján öröklődik, a közvetlen kapcsolatok, megfigyelések és tapasztalatok cseréje során.

### *Szervezeti forma*

A hagyományosan közszolgálati alapokon létrehozott, az anno statikus és egyszerű piaci környezethez alkalmazkodó, tartós színházi tevékenység köré szerveződő intézmény szervezeti egységei természetesen a funkcionális munkamegosztás alapján specializálódtak.

A nem differenciált, homogén szakmai tevékenységet folytató egydimenziós funkcionális szervezet másodlagos munkamegosztása szintjére is funkcionális elv szerinti, nagyfokú specializáltság jellemző. (Tárgyi és regionális elv szerinti munkamegosztás nem található az intézményben.) A kompetenciák megosztása, a döntési és utasítási hatáskörök centralizáltak, a többvonalas szervezetek tipikus jegyeit hordozzák.

A vertikális koordinációs mechanizmusokat szabályzatok egész könyvtára írja elő, elsősorban technokratikus eszközök működnek, strukturális eszközként ritkán fellelhető elsősorban a törzskar.

A folyamatok feltehetőleg a klasszikus színházi berendezkedésre jellemzően részben standardizáltak, a művészeti alkotások *ad hoc* természetéből következően viszont örökkön egyediek (melyből következően a szervezeti forma előnyei gyakran hátrányként jelentkezhetnek).

Külső szemlélőként nem mérhető fel az alrendszer sok helyütt előforduló egoizmusa vagy az egymással nem, nehezen, konfliktusok árán, vagy látszattól kommunikáló funkciók egymásmellettsége sem.

Sejthetően az operatív túlterheltség még középvezetői szinten is magas.

A munkáltatói jogok gyakorlása és a szakmai irányítás szinte teljes vertikuma jószérivel egy kézben koncentrálódik, gyakorlatilag majdhogynem egyvonalas szervezatként működik a színház, az elsődleges munkamegosztás szintjén csak részlegesen jött létre specializáció (pl.: marketing-menedzser igazgató, főrendező). Valójában egyrészt nagyon nehezen követhető és



vethető össze egyéb hasonló tartalmat hordozó dokumentumokkal az SZMSZ, másrészt a funkcionális szervezeti egységek napjainkra – feltehetőleg forráshiány miatt – kissé szétzilálódtak.

Tetten érhető a törekvés a valóban többvonalas szervezet kialakítására, a munkáltatói jogok gyakorlása mellett a szakmai irányítás művészeti oldala specialistá(k)ra támaszkodik, de az operatív (logisztikai, technológiai, műszaki) irányítás nem az elsődleges munkamegosztás szintjén kerül ellátásra.

Egy elfáradt, merev közszolgálati szervezet életében ritkán adódnak olyan megkönnyített szituációk, amikor szinte teljes tabula rasa módon építheti fel saját magát (pl.: jogállásváltás). Óvatosságra int, hogy megismerés és kiérlelt, tudatos koncepció nélkül a változások bármilyen fokozatos kezdeményezése is - a szűk mozgástér okán (is) - elképesztő örvényeket kavarhatnak, kaotikus, sehová és semmihez igazodni nem tudó működéshez vezethetnek.

Nem elégséges csupán általában ismerni a színház, mint intézmény működését, a legapróbb részletekig tudni kell (és illik) a folyamatok mibenlétét. Ezen túlmenően jelentős tapasztalat szükséges a helyi jellegzetes adottságok, képességek, készségek, erőviszonyok, ismérvek, reflexek, beidegződések terén. Ha valaki újragondolja egy színház működését általában (elviékben, papíron), akkor érdemes hozzáillesztenie elképzeléseit a helyi, konkrét és gyakorlati körülményekhez, belső adottságokhoz.

Ami feltétlenül fontos még, hogy manapság már muszáj segítségül hívni a kor igényeinek megfelelő vezetési-, szervezési- és projektmenedzsment technikák, stratégiai eszközök ismerveit (hogy csak néhány tudományterületet említsek a jó néhányból).

A szervezet évtizedek alatt felhalmozódó, kézzelfogható és felszín alatti eredményeit, képességeit, tudását egy-két hónap alatt is képes lerombolni a helytelen, inkommunikatív „változásmenedzsment”.

Ha a szervezet nem őrzi meg és fejleszti tovább többvonalas berendezkedését, azaz a munkamegosztást nem képzett és rátermett specialistákra bízva, akkor véleményem szerint nehéz helyzetbe kerülhet.

Valódi és hiteles szakértelem nélkül csak a hatalmi dominancia már nem képes működtetni az intézményt.

A Pesti Magyar Színház munkavállalói hierarchiájának mélységi tagozódását tovább kell csökkenteni (laposabb legyen a piramis), szorgalmazni szükséges a törzskari jelleggel történő foglalkoztatási formák, és a kiszervezés adta lehetőségek kiaknázását, mely olcsóbbá és hatékonyabbá teszi a működést.

Az innovatív tevékenységeket mindenképpen projekt formában érdemes megvalósítani, a projekt-team tagjai szigorúan csak a szükséges szakemberekből állhatnak. Aki jól teljesít, az folyamatos foglalkoztatottságot ér el általa, aki nem, arra nem áldoz az intézmény sem költséget, sem energiát.

Mivel a Pesti Magyar Színházra idővel, középtávon jellemző kellene, hogy legyen az a körülmény, hogy egyszerre több projekt megvalósítását tűzi ki célul (ami esetünkben azt jelentené, hogy párhuzamosan több produkció kivitelezése zajlik, ideális esetben, teljes keresztmetszetben), a lineáris – funkcionális struktúra egész egyszerűen nem fogja tudni kiszolgálni ezt az igényt.

Alapvető stratégiai cél kellene, hogy legyen, hogy a lineáris – funkcionális struktúrában működő szervezeti forma szép lassan megváltozzék a projektszemléletű, projektre orientált szervezetekre jellemző módon, úgy, hogy az egyes projektek érdekei semmiképpen ne tudják háttérbe szorítani a szervezet egészének érdekeit, a funkcionális szakmai megoldásokat, gondolok itt elsősorban a művészi elképzelések szabadságára, illetve inkább viszonylagos prioritására. Rendkívül sokat nyerne az intézmény (és a szakma) abból a berendezkedésből, ha egy projektorientált szervezet elsődleges prioritása a projekteredmény létrehozása, és nem az egyszerűen vett fennmaradás lenne. A színház méreténél és működési sajátosságainál fogva (a döntően viszonylag kisméretű, rövid- vagy középtávú projektek okán), ugyan természetesen újra és újra megpróbálna visszatérni a lineáris – funkcionális struktúrához, de ez ismét lelassítaná, és költségessé tenné a kivitelezéseket. Végző soron a mátrix – struktúrára épülő projektszervezet szolgálná leginkább a létrehozandó projekteredmények maximális mértékben megvalósítható lehetőségét, mely bár középút a lineáris – funkcionális és projektorientált szerkezeti forma között, de éppen ezért hasznos.

A funkcionális egységek a vezetőik által vertikális, a projektmenedzsment által horizontális irányítás alatt tudnak tevékenykedni.

A (divízió)egoizmus, mint esetleges hátrány – lévén a színház művészeti intézmény – soha nem fog lankadni, de ha belegondolunk abba, miszerint az egyes szubkultúrák mindig is vívják saját (vélt) érvényesülésükért harcukat, annál rosszabb biztosan nem lesz.

A színházban bárhogy is van, a színpad kiszolgálása az első.

### *Szervezeti kultúra*

Egy szervezetben mindenképpen megkeserítheti a mindennapokat, a domináns hatalomkultúra. Művészeti téren azonban egyértelműen nem, hiszen a színház nem

demokratikus intézmény, az alkotói vágyak képességekhez, forrásokhoz történő igazítása, és a kívánatos műsorpolitika összehangolása ugyanis nem szabályzók alapján, hanem az erőviszonyokat sokszor csillapítani kénytelen, autokratikus döntések mentén történik és csakis így történhet.

Operatív és műszaki téren szerencsés, ha a szervezetben megjelenik, és szép lassan uralkodó befolyást kezd ölteni a szerepkultúra, felkészült szakemberek előírt és delegált hatáskörrel biztosítják a művészeti működés háttérbázisát, viszonylag stabil feltételrendszer közepette, olyannyira, hogy a színház számára kevésbé költséges feladatcultúra felé történő jövőbeni elmozdulás biztos alapjai lehetnek. Így lehetőségeihez mérten rugalmasabb, kiszámíthatóbb, önállóbb lehet a kivitelezés és üzemeltetés rendje, ha szükséges, könnyebben feszíthetőbb a szervezet, jobban körülhatárolhatóbbak a felelősségi és célrendszerek, megjelenik a sikerélmény.

Már középtávon sem tartható az a berendezkedés, hogy vannak a művészek és még természetesen dolgoznak sokan mások is a kulisszák mögött.

Nem beosztotti és kiszolgáló viszonyokra, hanem az egymást erősítő szimbiózisra van szükség, ahol a létrehozás érdekében tett végrehajtásé a főszerep, fel nem adva azt az alapvető dimenziót, miszerint a művészi munka és annak professzionális kiszolgálása megkérdőjelezhetetlen alapkövetelmény.

Ez a hatalom – és a szerepkultúra dualizmusának teremtő hatása. A két szubkultúrát nem lehet azonos platformról szemlélni és kezelni, hiszen két különböző eredőből származtatható, s ennek meg is lehet a gyümölcse.

A szervezeti alrendszerek differenciálódása csak látszólag bonyolítja a működést, mert nem egymástól elkülönülve – intézmények az intézményben – kell élniük az életüket.

A fentiekben leírt folyamatokat, jelenségeket erősíteni, támogatni kell, mert a későbbiekben jóval terhelhetőbb, rugalmasabb, kevesebb szervezeti ellenállással alakíthatóbb szervezet lesz az eredménye.

Tehát, a szervezeti kultúrának operatív – műszaki szinten is fokozatosan el kell mozdulnia a feladatcultúra felé.

Fontos még leszögeznünk, hogy mint minden színház, így a Pesti Magyar Színház fejlődése érdekében is a szervezet funkcionális elvű dekomponálása és elhatárolódásainak feloldása mellett törekedni kell a tevékenységek folyamatelvű felbontására is.

## *Folyamatok*

Néhány évenként, lépésről lépésre át kell tekinteni, újra kell standardizálni minden egyes, a szervezetben végbemenő folyamatot a jelmezkölcsönzéstől az anyagigénylésig (mindenhol, minden épületben rengeteg a folyosókon járkáló dolgozó), a hierarchia alsóbb szintjein is. Cél, hogy a mind magasabb szintű felelősségvállalás legyen alapkövetelmény.

A széttöredezett folyamatokat újra kell gondolni, a kulcsfolyamatokat mindenki köteles legyen ismerni, betartatni és betartani (az évadtervektől, a tervelfogadásokon át, a napi feladatokig).

Biztos vagyok benne, hogy a megszokottól, jelenlegi metódusoktól eltérő lehetőségek objektív vizsgálatának következményeként meglepő eredményekre számíthatunk, mind az egyes folyamatok, tevékenységek leegyszerűsödése, időbeni rövidülése, mind pedig a költségek (létszámgazdálkodástól a kapacitásbővüléséig) csökkenése terén (ez még akkor is így van, ha az IT kapacitás szerény és fejletlen, VIR nem létezik).

## *Koordinációs eszközök*

Majd minden színházi (kötségvetési) intézmény koordinációs eszközeinek típusait vizsgálva szembetűnő, hogy a funkcionális szervezetekre leginkább jellemző, technokratikus (szabályok, szabályzatok, tervek, menetrendek, költségkeretek) és strukturális eszközök (hierarchia-vertikális koordináció) alacsony fejlődési foka mellett a színházi műfaj individualista jellegéből, a költségvetési intézmények ellenjegyzési kötelezettségéből fakadóan, a személyorientált típusú koordinációs eszköztár a legfejlettebb. Egyben a vezetők operatív túlterheltségének is ez az egyik fő oka.

Ennek - nem erőltetett módon – ellensúlya lehet a strukturális koordinációs eszközök egy másik formája, a törzskar, amely gyakori jelenség, és a team, amely hatékonyan képes működni egy intézményben.

A team-ek láthatóan jól hasznosíthatók azon tevékenységek ellátása esetén, melyek nem gyökeres újítások és változások érdekében, hanem a fokozatos minőségi fejlődés céljával jönnek létre, ezért adekvát formát jelentenek megvalósításuk során.

(Elvileg ez automatikusan kellene, hogy működjék egy produkció létrehozásakor a tervelfogadástól a bemutatóig, de a gyakorlatban sokhelyütt ez csak látszólagos.)

## *Kiszervezés*

Szólni szeretnék még a kiszervezésről, mint a szervezet rugalmasságát és válaszképességét elősegítő intézkedéseiről, melyek a közalkalmazotti és megbízásos foglalkoztatáshoz képest jelentős megtakarításokat (közterhek, egyéb juttatások, eseti megbízások, teljesítményarányos fizetés) eredményeznek, valamint a vállalkozói jogviszonyokból következően garantált minőséget nyújtanak. Számptalan funkció (fotós, kirakatredező, informatikus, grafikus, honlap- és mősorfűzet szerkesztő) ellátása vállalkozók által működik már színházakban.

A Pesti Magyar Színháznak is kényszerű, megkerülhetetlen, kifejezett érdeke, hogy több, arra alkalmas funkció, rutintevékenységet kiszervezen a jövőben, így azokat egy-egy rugalmasabban működő, költséghatékonyabb, pénzügyi forrásai szempontjából jól elkülöníthető, az ún. rekeszelés lehetőségét biztosító *cost center* keretein belül lássa el.

Rendkívül fontos a körültekintő mérlegelés a megtérülés terén, valamint annak biztosítása, hogy a színház semmiképpen se kerülhessen beszállítójának kiszolgáltatott helyzetbe.

Az alaposág és megfontolva haladás jegyében nem szabad elfeledni, hogy a szervezeti szintű változások mindig nagy kockázattal járnak, ezért a lépésről lépésre történő, inkrementális átalakulás útját javaslom. A szervezeti struktúra és kultúra rendkívül érzékenyen reagál, ha évtizedek óta járt utakat készülünk lecserélni szokatlan és ismeretlen megoldásokra.

Az érintettek intenzív bevonása, a jövőkép pontos, intézményi szintű transzparens kommunikációja, a már kezdeti sikerélmények megteremtése nélkül az átalakulási törekvések könnyen kudarcot vallhatnak.

## **V. GAZDÁLKODÁSI TERV**

A Pesti Magyar Színház 2010-2014. évekre vonatkozóan rendelkezésemre álló gazdálkodási adatai ismeretében 2015-2018. évekre működtetési koncepciómat az alábbiakban mutatom be: Az intézmény kiemelt előirányzati adatai mutatják, hogy igen jelentős változások mentek végbe a színház gazdasági lehetőségeiben, gazdálkodásában az elmúlt 4 évben.

A kiemelt előirányzatok teljesítési adatai:

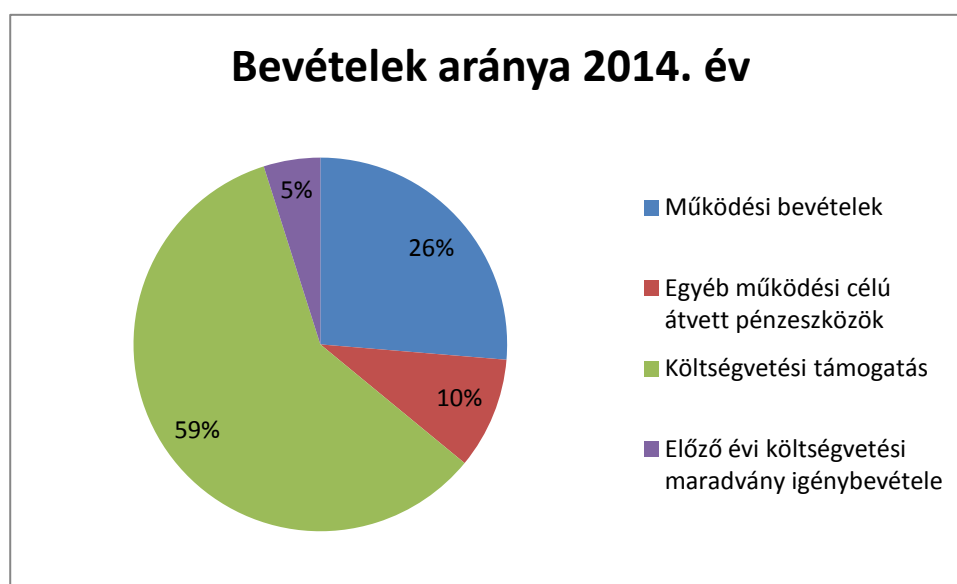
adatok E Ft-ban

Megnevezés	2010. év	2011. év	2012. év	2013. év
Működési bevételek	213 199	189 900	193 018	169 346
Egyéb működési célú átvett pénzeszközök	88 000	71 593	84 282	60 596
Költségvetési támogatás	671 389	576 953	479 950	473 804
Működési célú átvett előirányzat-maradvány	-	6 660	64 976	-
Előző évi költségvetési maradvány igénybevétele	41 961	18 374	4 326	18 242
<b>Bevételek összesen</b>	<b>1 014 549</b>	<b>863 480</b>	<b>826 552</b>	<b>721 988</b>
Személyi juttatások	453 538	423 330	359 769	322 291
Munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó	106 837	100 573	89 155	76 941
Dologi kiadások	428 811	331 176	352 849	253 786
Egyéb működési célú kiadások	2 200	600	-	-
Beruházások	4 789	3 475	6 537	29 861
<b>Kiadások összesen</b>	<b>996 175</b>	<b>859 154</b>	<b>808 310</b>	<b>682 879</b>

## Bevételek

A 2010-2013. években valamennyi bevételi nem csökkenést mutat. Legnagyobb arányú csökkenés a felügyeleti szervek támogatás módosítása 29,4 %-kal.

A 2014. június 30-i módosított előirányzat bevételi arányai a következők:



A működési bevételek csökkenése a szolgáltatások ellenértékének, a bérleti díjak bevételének, és a visszaigényelt ÁFA csökkenésének eredménye. A jelenlegi adatok ismeretében bár 2014. évre a tervezett működési bevétel magasabb az előző évi teljesítésnél, az időarányos féléves teljesítés jelentős elmaradása miatt a bérletezési szezonról sem várható a terv 100 %-os teljesítése.

A legnagyobb figyelmet 2015. évtől a szolgáltatások ellenértékéhez tartozó **jegy- és bérletbevétel** növelésére kívánom fordítani, ennek összege befolyásolja a vállalkozásoktól fogadható társasági adó nagyságrendjét is. A nézőszám és a bevétel emelése érdekében felül kell vizsgálni a jegyértékesítési rendszert. A jegyértékesítési hálózat bővítésének lehetőségeit fel kell térképezni, anyagilag érdekelt közönség szervezők munkáját kell igénybe venni. A diákok színházba szoktatása érdekében szoros és rendszeres kapcsolatot kell kiépíteni az oktatási intézményekkel, jelentős energiát kell fordítanunk a diáksághoz korban közelálló, a színház iránt elhivatott kapcsolattartón keresztül a diákság közvetlen megszólítására. Lehetőséget kell adni, hogy a diákok iskolai közönség szervezőkön keresztül minél könnyebben juthassanak színházba, akár egyénileg, akár csoportosan. Kihasználva a középiskolás diákok közösségi munka végzési kötelezettségét biztosítani kell a színházi munka néhány területére való bekapcsolódásukat, ezzel betekintést engedni a színház hétköznapijaiba, és megszerettetni velük a színház világát. A nézőszám emelése mellett törekedni kell az előadásszámok emelésére. Folyamatos jelenlét szükséges a médiában és az interneten a közönség folyamatos tájékoztatása, és új nézők megszerzése érdekében. A színházak közötti jelenlegi versenyhelyzetben a jegy- és bérletárak emelése negatív hatást gyakorolna a nézőszámra és bevételre, azonban felül kell vizsgálni a működő kedvezményrendszert.

Az egyéb működési célú átvett pénzeszközök között szereplő **TAO bevétel** realizálása rendkívül fontos a költségvetési támogatás változatlan nagyságrendje miatt. A nettó jegy- és bérletbevétel 80 %-a erejéig igénybe vehető TAO 2014. évben 82.371 E Ft bevételt jelenthetne az intézménynek a teljes kihasználás esetén. A 2015. évi TAO alapját az idei bevétel fogja képezni, ezért is nagyon fontos a jegy- és bérletbevétel összegének emelése. Jogszabályi változás miatt 2014. évtől a vállalkozások kisebb mértékben érdekeltek az előadó-művészeti szervezetek TAO támogatásában. Céлом, hogy a jogszabály nyújtotta lehetőség maximális kihasználásával az intézmény igénybe vegye a vállalkozások támogatását. Bízom abban, hogy jogszabály módosítást követően a későbbi években is lehetőség lesz ennek a bevételi forrásnak az igénybevételére. Amennyiben 2015. év után

megszűnik a TAO igénybevételének lehetősége, akkor komoly forráshiány várható az intézménynél, amelyet csak kis mértékben látok pótolhatónak saját bevétel növeléséből.

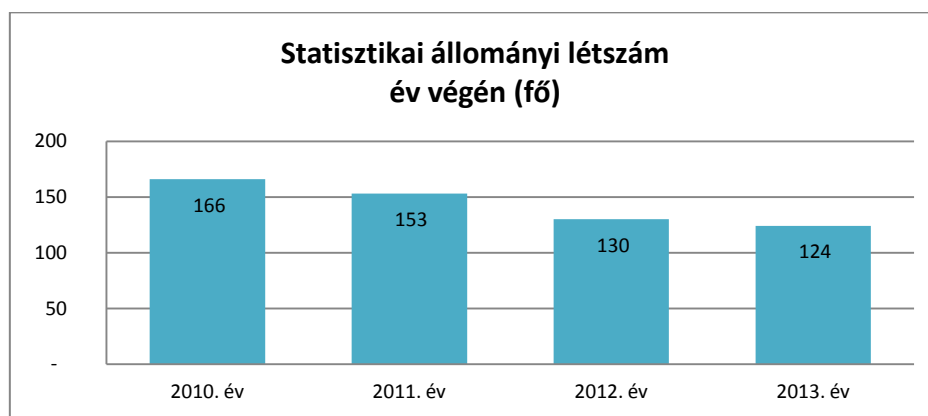
Jelentős energiát kívánok fektetni az intézmény **pályázati tevékenységébe**. Szükségesnek tartom olyan csapat létrehozását, akik folyamatosan nyomon követik a működési és fejlesztési pályázati lehetőségeket, és a pályázatok megírásán túl gondozzák azok megvalósítását és lezárását is. Mind az Európai Unió pályázatait, mind pedig az elkülönített állami pénzalapból pályázati támogatást nyújtó Nemzeti Kulturális Alap pályázatait, és egyéb pályázati források is segíthetik a megvalósításra váró feladatokat. A pályázati önerő biztosítására csak részben biztosít a költségvetés fedezetet, nagyobb volumenű pályázatok esetén a fenntartó támogatása szükséges.

A **költségvetési támogatás** változatlan nagyságrendje mellett kis mértékben látom a jelenlegi 60 % körüli bevételi arány csökkentésének lehetőségét. A TAO támogatás hosszú távú fennmaradása esetén, a saját bevétel növelésével biztosítható az intézmény működtetése a jelenlegi összegű költségvetési támogatás mellett, de a pályázati tevékenység önerő biztosításához, és egyszeri karbantartási, felújítási feladatokhoz szükséges a fenntartói segítség.

## Kiadások

A személyi juttatások, és a vele szoros összefüggésben lévő munkaadókat terhelő járulékok és szociális hozzájárulási adó mértéke jelentősen csökkent a 2010-2013. közötti időszakban, ami a bevételi források csökkenése miatt bekövetkezett létszámcsökkenés következménye.

Az intézmény év végi átlagos statisztikai állományi létszámainak alakulását mutatja az alábbi ábra:





A statisztikai állományi létszám 2014. évben tovább csökkent, június 30-án 121 fő.

A létszám csökkenésén túl az 1 főre jutó személyi juttatás is csökkent: a külső személyi juttatások figyelmen kívül hagyásával az 1 főre jutó havi személyi juttatás összege a 2010. évi 220 E Ft/fő/hó összegről 2013. évre 198 E Ft/fő/hó összegre csökkent.

←.....  
**NEM  
PUBLIKUS**  
.....→

A dologi kiadások csökkenésében jelentős arányt képvisel a szellemi tevékenységhez kapcsolódó kifizetések csökkenése, a bérlemények számának csökkenésével a bérleti díj összegének csökkenése, és az igénybe vett szolgáltatások kiadásának változása.

Az igénybe vett szolgáltatások kiadásainak alakulása:

adatok E Ft-ban

<b>Igénybe vett szolgáltatások</b>	<b>2010. év</b>	<b>2011. év</b>	<b>2012. év</b>	<b>2013. év</b>
Nézőtéri feladatok biztosítása	8 100	8 100	7 000	7 000
Porta és biztonsági szolgálat	4 900	13 400	6 500	7 940
Színpadi műszaki kiszolgálás	82 745	72 750	36 000	36 000
Színpadi hangosítás	18 792	22 254	7 920	7 920
Közforgalmi helyek, irodák takarítása	6 913	6 383	-	-
<b>Összesen:</b>	<b>121 450</b>	<b>122 887</b>	<b>57 420</b>	<b>58 860</b>

Szükségesnek tartom a **szolgáltatási szerződések** felülvizsgálatát, a feladatok versenyeztetését az 1 éven túli, közbeszerzési kötelezettséggel nem érintett szerződések esetében.

Az új **produkciók költségeinek** előzetes meghatározása és betartatása a gazdálkodási fegyelemhez nélkülözhetetlen. A bemutatók létrehozásában közreműködő alkotók művészi szabadságának biztosítása mellett meg kell felelni a pénzügyi egyensúly biztosításának is. Keresni fogom az előadások létrehozásában a gazdaságos koprodukciós megoldásokat más színházakkal. A rendelkezésre álló szűkös anyagi források miatt ebben látom az előadásszám növelésének lehetőségét.

A Pesti Magyar Színiakadémia függetlenül működik a Színháztól, azonban az együttműködés fontos, mivel a növendékek szereplése nélkülözhetetlen színdarabokban. Az akadémia tanárai közül is sokan a színház művészei közül kerülnek ki.

A Színház által támogatott alapítvány a Nemzeti Színház „Örökös Tagság” Alapítvány, melynek támogatásához évi 2.200 E Ft összeget szeretnék biztosítani. Fontosnak tartom az alapítvány azon célját, hogy a kiemelkedő szakmai és példamutató emberi értékekkel rendelkező művészek részére kíván méltó elismerést biztosítani.

Fontos feladat az intézmény működtetésén túlmenően a **vagyontárgyak** állapotának megőrzése, javítása. A rendelkezésemre álló információk szerint az 1966-ban épült épület állagmegóvásra és energiatakarékossági okok miatt energetikai fejlesztésre szorul, továbbá a teljes épületburok intenzív hőszigetelése indokolt. Az épület általános világítási rendszere avult, energetikai hatékonysága rendkívül alacsony. A vízvezeték rendszer korszerűsítése is elengedhetetlenül szükségessé vált. Ezen feladatok elvégzéséhez elsősorban pályázati lehetőségek kihasználását, pályázati források bevonását tartom szükségesnek. Problémát jelent, hogy jelenleg az épület nem minden tekintetben felel meg a munka- és tűzvédelmi előírásoknak. Az érintésvédelmi előírásoknak megfelelő javítások, tűzoltó készülékek beszerzése, szükséges táblák elhelyezése egyszeri többletkiadást jelent, azonban erre vonatkozó pályázati lehetőség, és saját forrás hiányában csak fenntartói póttámogatás adhat lehetőséget.

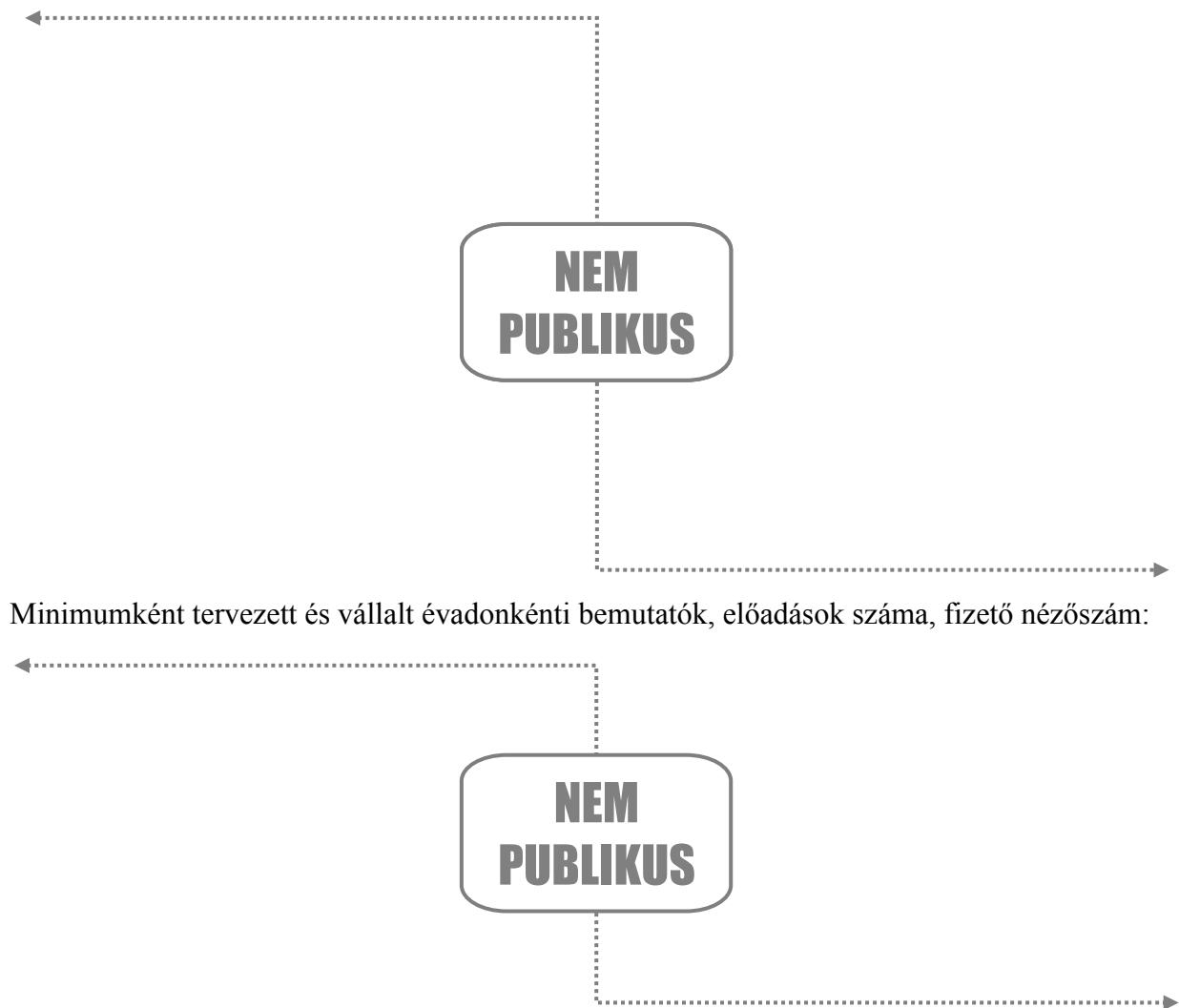
Az ingatlanon túl a színpadtechnikai, hang-, fény-, és videotechnikai eszközök fejlesztését, folyamatos karbantartását is indokolt ütemezetten elvégezni az anyagi lehetőségek függvényében, és külső pályázati lehetőségek figyelemmel kísérésével.

Az intézmény **követelés és kötelezettség** állománya évről-évre jelentős mértékűnek mondható. A 2013. év végi 8.175 E Ft követelés mellett az áruszállításból és szolgáltatásból származó kötelezettségek összege 31.529 E Ft. Az év végi előirányzat maradvány fedezetet nyújt a fennálló kötelezettségek teljesítésére, de minden évben kiemelt figyelmet kell fordítani a peres ügyek rendezéséhez szükséges forrás tartalékolására. Ennek összege ismereteim szerint jelenleg 18.600 E Ft, és szerepel az áruszállításból és szolgáltatásból származó kötelezettség összegében.

A mérlegben szereplő egyéb rövid lejáratú kötelezettségek tartalmáról nem rendelkezem információval. (2013. év végén 877 E Ft.)

## **Tervek**

A fentiek alapján a 2010-2014. évek rendelkezésemre álló gazdálkodási adatai alapján 2015-2018. évekre kiemelt előirányzatonként az alábbi bevételt és kiadást tervezem:



A fenti táblázat a minimumként vállalt teljesítmények mutatószámait tartalmazza, melyhez az alábbi kiegészítéseket szeretném hozzáfűzni:

A 2014/2015-ös évad esetében – tekintettel arra, hogy a pályázat pozitív elbírálása esetén munkaviszonyom kezdő időpontja 2015. január 1-től lehetséges – csak feltételesen tudom vállalni, a pályázati kiírásban előírt bemutató- és előadásszámot, valamint fizető nézőszámot.

Felmerülhetnek ugyanis olyan, ma még ismeretlen kimenetelű körülmények, amelyek jelentősen meghatározhatják az előírt kritériumok teljesítését. Egyrészt az évad első felében, 2014. őszén kerül sor a bérletezésre, melynek várható forgalma nem ismeretes. Másrészt a 2014-es gazdasági év pénzügyi zárása, mutatói még nem ismeretesek számomra, csupán következtethetek a rendelkezésemre álló adatokból. Harmadrészt csak 2015. január 1-jét követően áll módomban az intézmény működésének, gazdálkodásának, műszaki állapotának, teljes körű jogi áttekintése, melyből esetlegesen következő kötelezettségek, azonnali hatállyal megoldandó problémák kihatásai nem ismeretesek számomra. Ez természetesen nem jelent részemről bizalmatlanságot a jelenlegi vezetés, a társulat tiszteletreméltó törekvései iránt.

## NEM PUBLIKUS

A bemutatók számának – egyébként szándékomban álló - növekedése jelentős mértékben függ a teátrum aktuális pénzügyi helyzetétől és egyéb előre nem látott körülményektől (pályázatok, koprodukciónak, esetleges épület-felújítás, stb.).

Az előadások számának növekedése kapcsán szintén igazak a fenti érvek, azon túl, hogy a nézőterek alacsony kihasználtsága miatt nézőszám növekedést elsősorban a nagyobb arányú jegyértékesítéstől várok, és nem a költségvonzattal járó további előadások megtartásától.

## NEM PUBLIKUS

*Az Színház rendelkezésére bocsátott ingatlanok és eszközök – elsősorban kulturális célú – hasznosítási koncepciójának kidolgozása*

A koncepcióm felelős és érdemi kidolgozásához, az intézmény által bérelt ingatlanok paramétereiről, állapotáról és a jelenlegi hasznosítás jellegéről, sajnálatos módon, kéréssem ellenére sem kaptam megfelelő tájékoztatást.

*A székhely épület lehetséges felújításának gazdasági vonatkozásai*

A felújítás mértékének meghatározása nélkül, nem határozható meg előre a kivitelezésre szánt időintervallum sem. Ebből kifolyólag előre nehezen definiálható, milyen időtávra kell a színház épületén kívül biztosítanunk az intézmény alapműködését. Kérdés, vajon a felújítás évadokon áthúzódóan történik-e, vagy csak a nyári szünetben? Információ hiányában értelmetlen stratégiáról beszélni.

## VI. MARKETING, PR, KOMMUNIKÁCIÓ, ÉRTÉKESÍTÉS

A piaci folyamatok intenzitásában és jellegében bekövetkező változások sürgetően hatnak a színház marketing tevékenységének folyamatos és dinamikus fejlesztésére.

Hosszú idő szükséges ahhoz, hogy egy szervezet kiérlelt marketingstratégiát tudhasson magáénak, egyik napról a másikra a színházban ez is lehetetlen vállalkozást jelentene. Azonban alapvető lépéseket haladéktalanul meg kell tennie a teátrumnak. Az intézmény működésének mind több funkcionális területén erősödnie kell a marketing szempontok egységes dominanciájának. Egy közintézmény működését merőben más jellemzők határozzák

ugyan meg, mint például egy magánkézben lévő termelő vállalatot, azonban a piac és a marketing törvényei ugyanúgy érvényesek a kultúra területén.

Végső soron a kultúra érték, egy színházi előadás termék. A nem eszmei értelemben vett értékét leginkább a kulturális piacon elfoglalt eladhatósága szabja meg. Ez az árszó azonban megfelelő hírverés nélkül legfeljebb szájhagyomány útján alakulhat ki, melynek eredménye esetleges, kontrollálhatatlan. Napjainkban a kiemelkedő művészi teljesítmény sem képes pótolni a reklám hiányát.

A kommunikációs tevékenység további kiterjesztése a sokszámú szereplő miatt meglehetősen hosszadalmas, a marketing tevékenység sokrétűbb alapjainak kiépítése ugyanakkor meglehetősen költséges folyamat. Minden szervezet működésében időből és pénzből van a legkevesebb, mégis e két téren elengedhetetlen az előrelépés. Az egyik legrosszabb reklám, ha a színház az utolsó pillanatban ingyen tölti meg a nézőtereket, a másik legrosszabb reklám, ha a bevételeiből nem fordít kellő összeget arra, hogy megteljenek nézőterei.

### **A színház jelen pozíciója**

Kísérletező, ifjúságot megszólító repertoár, az idősebbeket pedig leginkább a stúdió színpadra állított művek révén próbálja elérni. Kortárs darabok, színház-pedagógiai műhely, befogadott előadások jellemzik, de hogy a néző, a színházba látogató számára miként van pozicionálva az intézmény, erre vonatkozóan nincs hozzáférhető adatunk. Nagyon fontosnak tartjuk, hogy a gazdag kulturális közegben, a kiélezett piaci versenyben karakteres, könnyen azonosítható és előhívható helye és szerepe legyen a Pesti Magyar Színháznak.

Röviden összegzem a színház működési környezetét *hosszabb távon befolyásoló* tényezőket:

### **PEST-analízis „Lehetőségek” dimenziójának feltárása (erősít)**

- *(kultúr)politikai*
  - A kerület kulturális és oktatási intézményeivel való együttműködés, azért hogy az ifjú tehetségek lehetőséget kapjanak;
  - A környező, más kulturális tevékenységet betöltő intézmények stratégiai együttműködést alakítanak ki, hogy a vásárlóréteg „körön belül” maradjon a kerület határának átlépése nélkül – múzeum negyed, bábszínház, KOGART, Almássy tér;

- Oktatási intézményekkel való együttműködés a fiatalok szabadidő eltöltésének kulturált módjához (színházi nevelés, felügyelt „szórakozóhely”)
- *gazdasági jellegű*
- Folyamatos pályázatfigyelés, és stratégiai partnerek bevonása a közös programok elnyerése reményében
  - Adótámogatás a zavartalan működéshez (rezsi költségek fedezése)
  - Az épület adta lehetőségek piaci értékesítése (rendezvények, események)
  - Mecenatúra bevonása
- *helyi társadalom (demográfiai)*
- A helyi önkormányzat a kerület lakóinak új programhelyszínt tud biztosítani, nemtől, kortól és társadalmi helyzettől függetlenül
  - Interaktív kommunikáción keresztül színházi nevelési programok elindítása
  - Épületben történő kulisszabejárás
  - Társulat tagjainak aktív részvétele a fontosabb társadalmi eseményeken
  - A gyengénlátók, vakok, mozgás és hallás károsultak számára akadálymentesítés, bevonva a civil szervezeteket
- *technikai-technológiai jellegű*
- Épület korszerűsítése (mind a produkciók, mind a HORECA számára)
  - Közösségi média kelléktárának felhasználása a folyamatos kapcsolattartást elősegítésére
  - A gyengénlátók, vakok, mozgás és hallás károsultak számára akadálymentesítéshez a technikai háttér biztosítása
  - Online fizetési rendszer kidolgozása, fejlesztése a gyorsabb vevő/áru-csere elősegítésére

## PEST-analízis „Veszélyek” dimenziójának feltárása (gyengít)

- *(kultúr)politikai*
  - A jelenleg uralkodó szellemi elit folyamatos támadása, megosztottság
  - Oktatási intézmények nem nyitottak az együttműködésre
  - Kulturális intézmények nem nyitottak az együttműködésre
  
- *gazdasági jellegű*
  - A bérletesek elpártolnak, így kevesebb fix bevétellel lehet számolni
  - Kevesebbet költenek kultúrára a magyar fogyasztók, nem lehet jegyárat emelni
  - A mecenatúra nem a kultúra felé nyit
  - A romkocsmák árszínvonala jobb
  - A pályázati pénzek utólagos finanszírozása veszélyezteti a produkciók megvalósíthatóságát
  - Túl sokat kell költeni az épület karbantartására
  - A társulat szétszéled az alacsony bérezés miatt
  
- *helyi társadalom (demográfiai)*
  - Nincs lokálpatriotizmus
  - Civil szervezetek nem tudnak együttműködni egzisztenciális okokból
  - Oktatási intézmények nem tudnak együttműködni egzisztenciális okokból
  
- *technikai-technológiai jellegű*
  - Nincs pénz a szükséges fejlesztésekre (színpadi eszközök, kommunikációs eszközök)

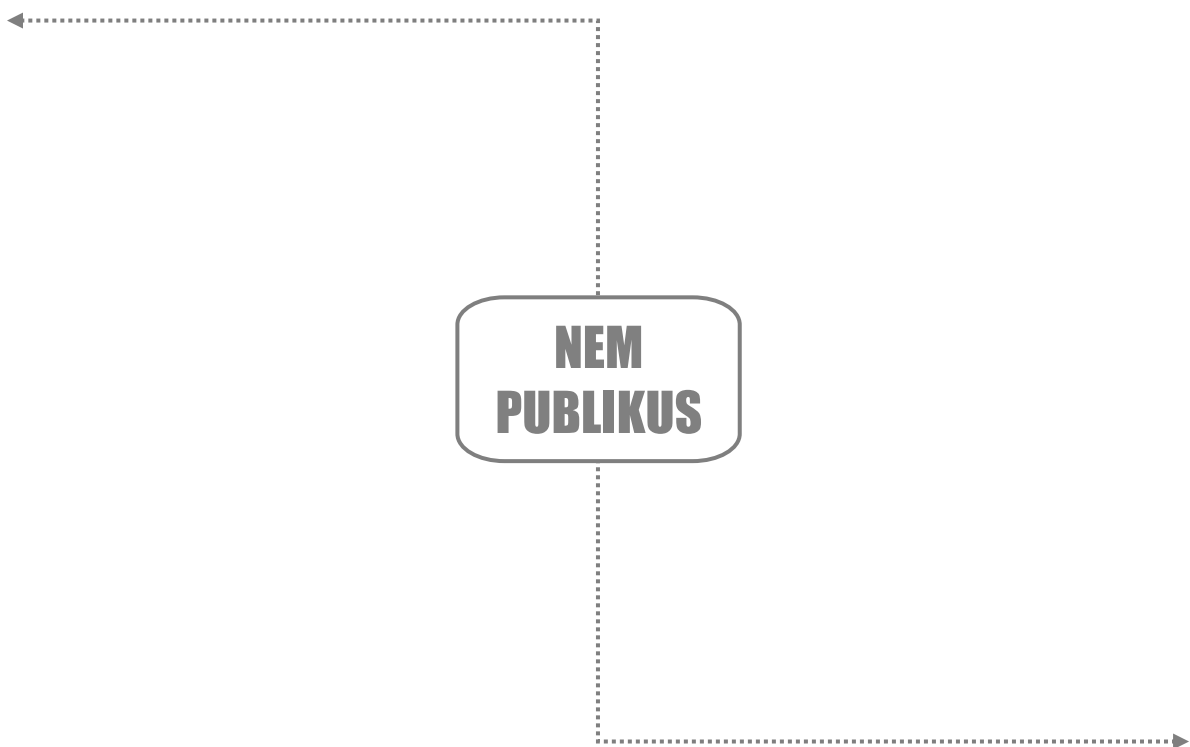
Megvizsgáltam továbbá, hogy milyen **előnyre** fordítható lehetőségei vannak a színháznak:

- A fiatalok nyitottak az új trendi helyek el- és befoglalására
- Egyre több külföldi fiatal tölt itt hosszabb időt és keres kulturális programot
- Ifjú tehetségek keresnek lehetőséget a szereplésre
- A színház alkalmas arra, hogy ismert produkciókat fogadjon be
- Az új működési struktúra révén több pályázaton indulhatna az intézmény
- Interaktivitás előtérbe helyeződése
- Lokálpatriotizmus felerősödése

## Új pozíció, új arculat



A szlogen „**Teret ad**” segít az új imázs értelmezésében, jelentésének átadásában.



## További arculattal, megjelenésekkel kapcsolatos kérdések

A Pesti Magyar Színház arculati megjelenéséhez tartozik, hogy mind papíralapú, mind pedig elektronikus kommunikációját és valamennyi egyéb kiadványát hasonló, figyelem felhívó, és jól megjegyezhető grafikai elemekkel lássuk el.







**NEM  
PUBLIKUS**

Muszáj azonban pénzt áldozni a színház honlapjának további korszerűsítésére, angol nyelvű változatának elkészítésére, és folyamatos frissítésére, a látogatók által vélhetően sokszor hiányolt fórum/vendégkönyv bevezetésére, valamint az elektronikus hírlevél korrekciókat követő újraindítására mind a sajtó, mind a civil szféra felé.

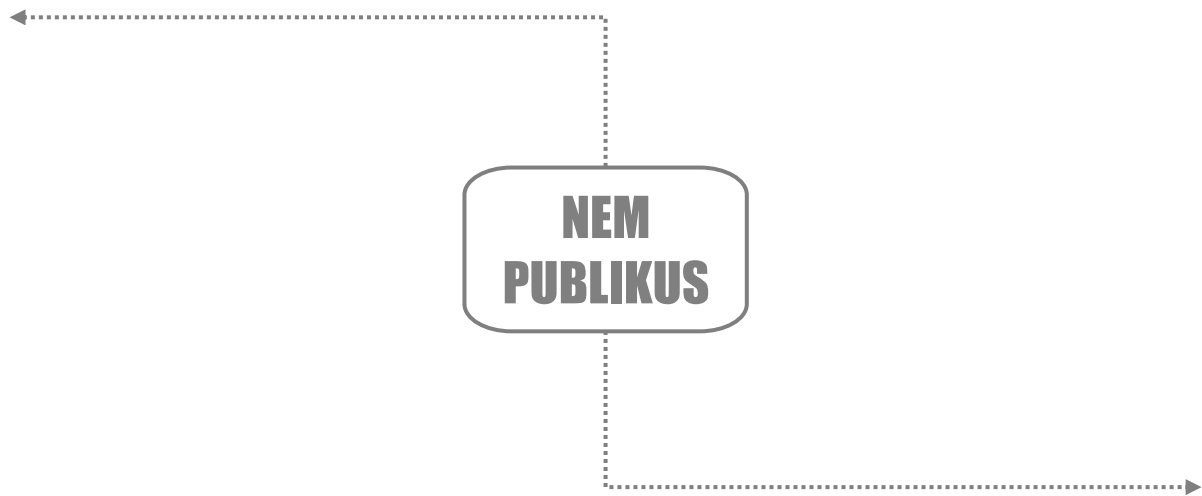
#### **Jegypénztár és kirakatok, mint az arculat részeinek fejlesztése**

A színház jegypénztára és kirakatai megjelenésében egyrészt forráshiány miatt, másrészt sejtetően változtatási szándékok elmaradása miatt a múlt század '60-as évekbeli ízlését tükrözi. Rendkívül fontos az ügyfélbarát légkör kialakítása, zárt üvegalitka helyett nyitott, barátságos légkör megteremtése, amely jótékonyan elősegíti a személyes kontaktus kialakítását, a prospektusok, műsorfüzetek, fotók bemutatását a jegyeladások növelése érdekében. A kirakatoknak lehetőség szerint fantáziadúsabb, vonzóbb dekorációkkal kell felhívnia a közönség figyelmét. Nem fordulhat elő olyan szituáció, hogy az installált



**NEM  
PUBLIKUS**

Fontosnak tartom, hogy a pénztárosok részesüljenek olyan irányú képzésben, amely segítségével türelmesebben, megértőbben és barátságosabban szolgálják ki a leendő ügyfeleket, nézőket. Fontos a gyorsaság, pontosság, könnyedség.



#### **Célcsoport:**

Elsődleges cél a fizetőképes célközönség megszólítása és megtartása. Ők a *vásárlók* - helyi lakosság, nézők.

Fontosnak tartom, hogy olyan csoportok is megszólításra kerüljenek, akik segítenek az intézmény fenntartásában, üzemeltetésében, illetve az egyes produkciók létrehozásában. Ők a *támogatók* - kultúrpolitika (önkormányzat, állam), *hazai piaci szereplők* (mecenatúra).

Megszólítanám azokat is, akik nem támogatóink, hanem *együttműködő partnereink* mind hazai színekben, mind a külföldi porondon. Ehhez hasonló elgondolás mentén *más intézmények* stratégiai együttműködésére is számítok



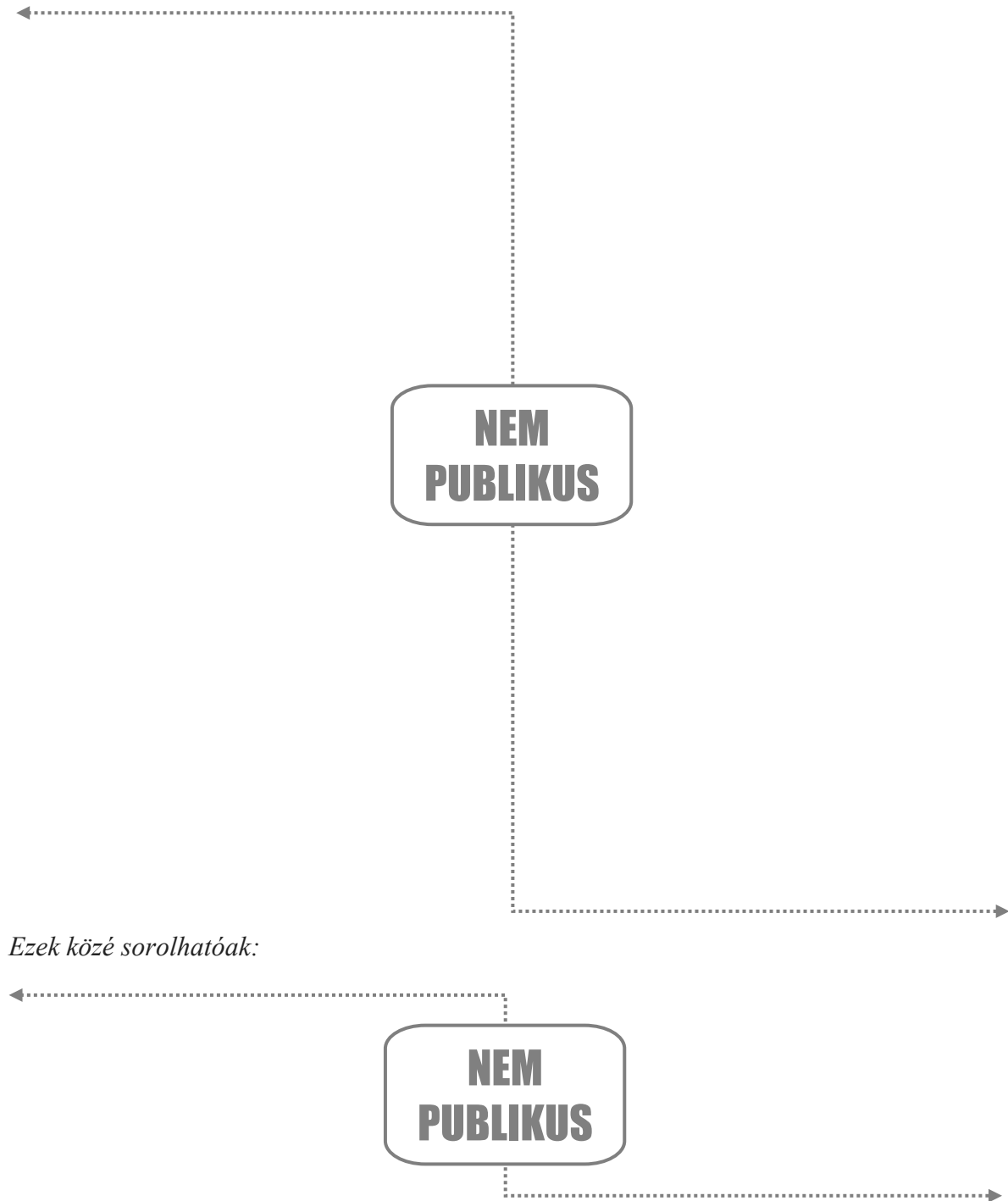
Végül, de nem utolsó sorban szorosán együttműködnék a *média szereplőivel* is, akik segíthetnek a fenti csoportok hatékonyabb megszólításában és elérésében.

#### **Felhasználható marketing, PR és kommunikációs eszközök**

A *kulturális marketing*, mint ahogy később részletesen ki is térek rá, nem csak a klasszikus és ismert 4 P modellen alapszik, hiszen a középpontjában a kulturális szolgáltatás áll, ezért olyan tényezőket is figyelembe kell vennünk, mint a szolgáltatást nyújtó intézmény, maga a szolgáltatás biztosítása, és azon személyek szerepe és megjelenése, akiken keresztül a szolgáltatás eljut a nézőközönséghez.

Az eszközöket és folyamatokat úgy kell irányítani, hogy egymást erősítsék, és ne gátolják, gyengítsék. A kínált szolgáltatásnak ár-érték arányban találkoznia kell a vásárló elvárásaival, és nem szabad a nézőt félrevezetni vagy megtéveszteni, ezért is tartom kiemelten fontosnak a felelősségteljes tájékoztatást, a fenntartható gazdálkodást és a kiadások optimalizálását a marketing oldalon is.

Továbbá figyelembe véve a HIPI modell elemeit és kihívásait, elképzeléseim szerint 3 eszköz alkalmazása célravezető.

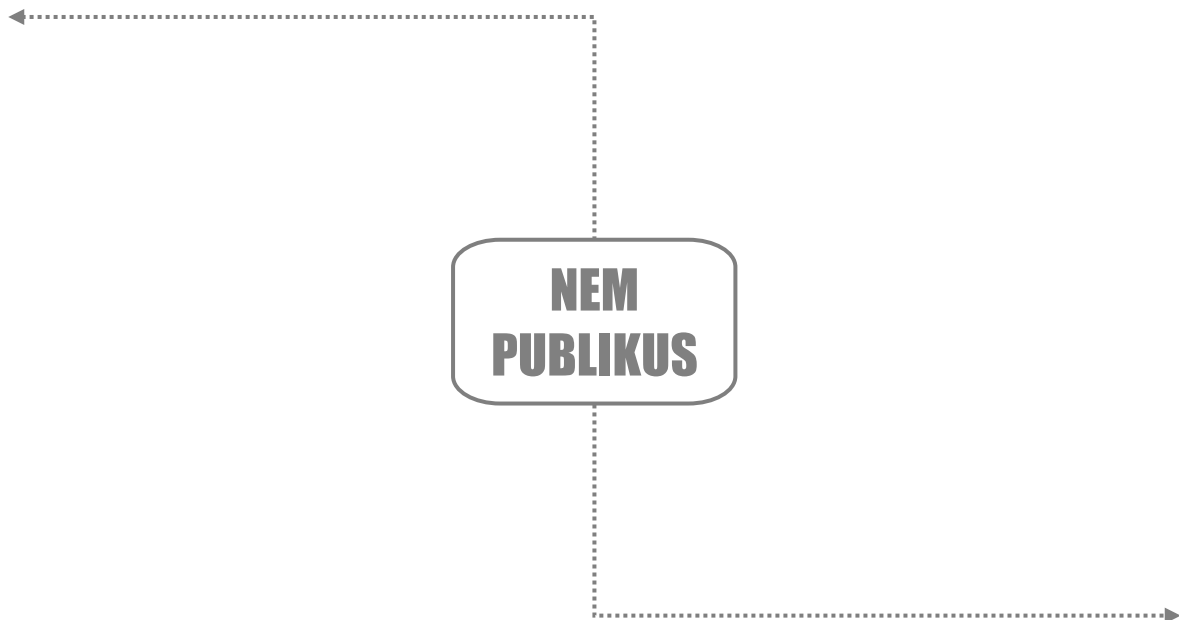


*Ezek közé sorolhatóak:*



## **Eszközök részletezése és elérési technológiák meghatározása**

### **Offline**



### **Online**



*Saját online felületek és stratégia*

**NEM  
PUBLIKUS**

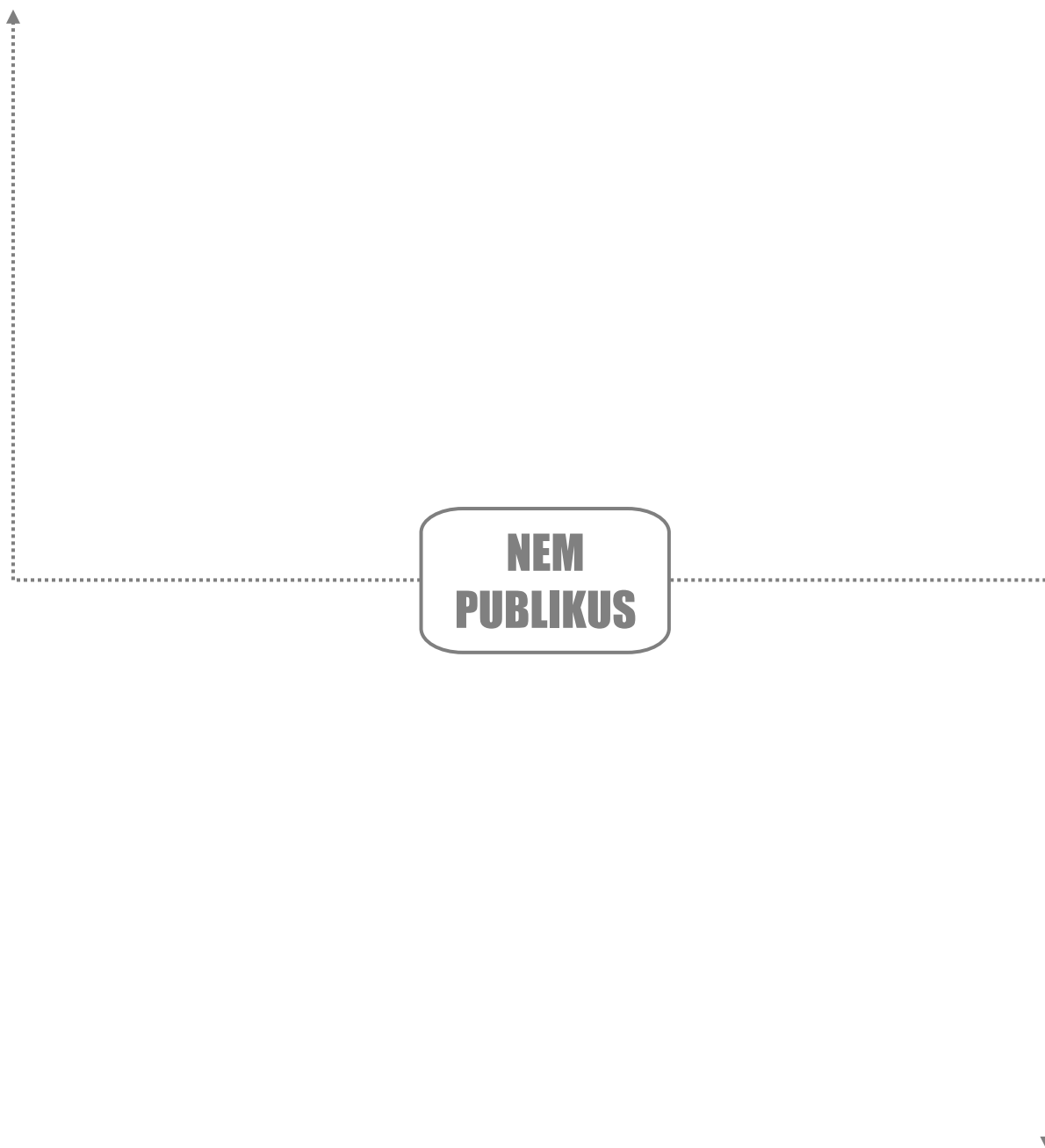
A Pesti Magyar Színház „*Teret ad*”.

**NEM  
PUBLIKUS**

Magyarul, a szülők és pedagógusok pontos és naprakész információkat kapnak arról, hogy a színház online oldalain a kiskorúak védelmét garantáló tartalmak jelennek meg.

**NEM  
PUBLIKUS**

Videós és fotós beszámolókkal tekinthetünk be a próbafolyamatba, a színházi háttérmunkába, megismerkedhetünk különböző részlegek munkájával. (Ezekre egyébként külön interaktív foglalkozásokat is építhetünk a nézők, elsősorban a gyerekek számára.)



**Média-színház** modellként jelölöm azt a formát, ami már egy bevezetett médium és a Pesti Magyar Színház koprodukciónak jellemezhető.





**NEM  
PUBLIKUS**

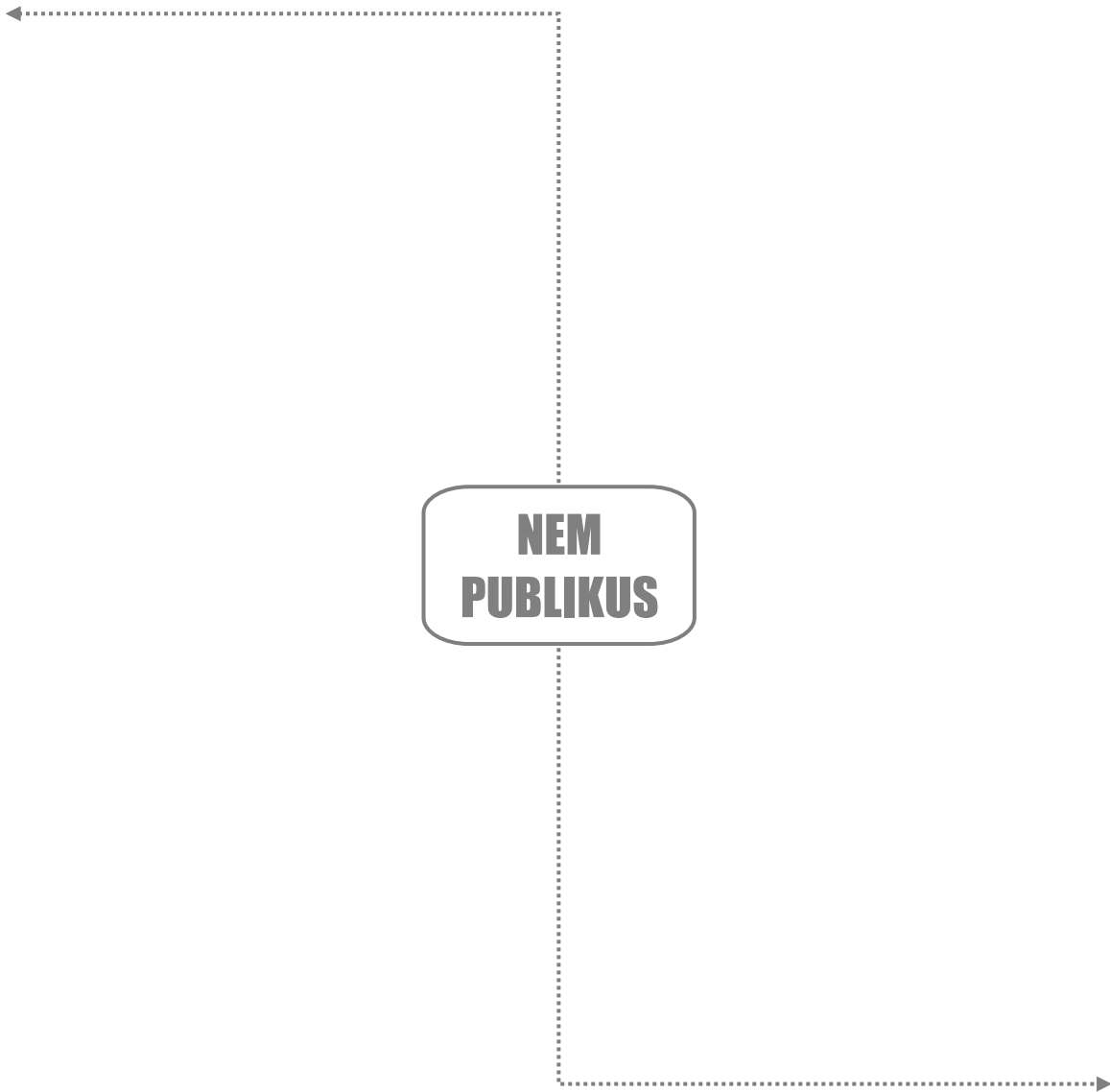


**NEM  
PUBLIKUS**



## **Intézmény saját eszközei, erőforrásai**

A színháznak élnie kell a saját, elérhető forrásaival is, ami leginkább a beltéri eszközöket, és ha rendelkezik hordozókkal, felületekkel, kültéri eszközökön történő kommunikációt foglalja magába.



## *Társulat*

A jó közösséghez hozzátartozik, hogy ismerik egymást az emberek, így hangsúlyt fektetnék arra, hogy a színház dolgozóit, színészeit jobban megismerje a színház célközönsége.





**NEM  
PUBLIKUS**

### *Törzsközönség*

Nem utolsósorban a már meglévő közönség, illetve az új közönség „hűség-program”-jának kidolgozása szükséges, hiszen maga a személyes ajánlás, az állandó vendégek és társaságuk az egyik fontos bástyája lehet egy jól működő intézménynek.

### **Lehetséges stratégiai partnerek**



**NEM  
PUBLIKUS**



**NEM  
PUBLIKUS**

### **Néhány szó a sajtókapcsolatokról**

Mind az írott, mind az elektronikus sajtóval történő kapcsolattartás hangsúlyos feladat.

A sajtó képviselőit nem elégséges egyszerű munkatársakként kezelni, akikkel olykor munkakapcsolatba kerül a színház, hanem valódi ügyfelek, partnerek, szövetségesek státusza illeti meg őket.



**NEM  
PUBLIKUS**

A lehető legtöbb fórumot biztosítani kell a sajtó képviselői számára, hogy a színház előadásait, eseményeit, vagy akár próbáit kiemelt, üdvözölt vendégként látogathassák.

A színháznak törekednie kell arra, hogy minden, ami az épületben és annak kapcsán bárhol és bárkivel történik, nem bulvárszerű, hanem kulisszatitkokat sejtető, érdekes hírként megjelenjen, és el is jusson valamennyi, a hírek tartalmának megfelelő szerkesztőséghez.



**NEM  
PUBLIKUS**

Mára már idejétmúlt az a törekvés, hogy csupán az új bemutatók alkalmával jelentkezik a színház híryanaggal.

Meg kell szervezni az országos sajtó képviselőinek mind nagyobb arányú tájékoztatását és vendéglátását. Ez érvényes a szakmai sajtóra és a legkülönbözőbb hetilapokra, magazinokra (női magazinok, életmód magazinok, stb.) egyaránt.

Biztosítani kell a sajtó képviselői számára, hogy a bemutatókat megelőzően két nappal, az ún. házi főpróbák alkalmával az újságírók (és kritikusok) megtekinthessék a készülő produkciókat, találkozhassanak az alkotókkal.

### **A civil és társadalmi kapcsolatokról**

Napjainkban rendkívül fontos és közszolgálati szerepéhez méltó az a törekvés, ha egy közintézmény kiterjedt, és tartalmát tekintve valódi kapcsolatokat ápol a legkülönbözőbb civil és társadalmi szervezetekkel. A színház presztízisének és feladatkörének megfelelően gondolok itt pl. a nagycsaládosoktól kezdődően, a hátrányos helyzetűeken túl, a gyermekvárosig minden olyan civil és társadalmi szervezetre, amely rászorulhat a teátrum korlátos, de jótékony és hasznos segítségére. A színház és a különböző szervezetek kölcsönösen profitálhatnak olyan közös akciókból, melyek a színház részéről valójában alaptevékenységéhez tartozó szolgáltatással nyújt a szervezeteknek ritka lehetőségeket és alkalmakat a színházlátogatásra, ezáltal társadalmi szerepvállalását (és felelősségvállalását), azaz presztízisét növelheti, ami, ha úgy tetszik olyan reklám, mellyel egyben bizonyos csoportoknak elérhetetlen, vagy nagyon ritkán elérhető alkalmat teremt a kulturált szórakozásra.

Hasznos lenne, ha a színház minél többféle szervezettel (állami szervezetek, rendvédelmi szervek, stb.) és hatóságokkal (rendőrség, polgárőrség, tűzoltóság, stb.) is törekedne kölcsönös, hosszú távú együttműködésre.

### **A belső kommunikációról**

Az évadnyitó és évadzáró társulati ülések alkalmával elhangzó szavakon és értékelésen kívül, a színháznak érdemes megtalálnia azt a formát, hogy belső munkatársait mind többször megszólítsa. ←.....→

**NEM PUBLIKUS**

.....→

Ha egy

színház egy–egy premier alkalmával az előadás létrehozásában közvetlenül részt vevő művészeknek és a színpadi kiszolgáló terek egyes dolgozóinak megköszöni a munkáját egy kis ünnepség (és esetleg emlékként is megőrizhető gratuláló kártya) formájában, attól még előfordulhat, hogy több tucat dolgozóhoz alig–alig van szava egész évben.



**NEM PUBLIKUS**

hiszen a kulisszák mögött Ők is részesei a közönség szolgálatának.

Anélkül, hogy túlmisztifikálnánk, a munkatársakkal folytatott párbeszéd nagymértékben elősegítheti a dolgozók színházi célokkal való azonosulását. Saját tevékenységükkel nem szerencsés a dolgozók küldetésstudatának formálása. A színház létezésének okait önmagán kívül kell keresnie, a társadalom felé irányuló törekvéseiben, pl. a szórakoztatva tanítás, stb., típusú célok megfogalmazásával.

Néhány javaslat a belső kommunikáció erősítéséhez:



**NEM PUBLIKUS**

### **Néhány további gondolat a külső kommunikációról**

A színház részéről mennyiségi és minőségi értelemben rendkívül erős, átható jelenlétre, megjelenésre van szükség városi, megyei és országos szinten egyaránt. Külön megállapodások alapján köztéri hirdetési felületek, villamosok, taxik, üzletek, iskolák,

társintézmények, éttermek, aszfaltfestés, molinók, kulturális események mind-mind értékes reklámhordozók a színház a köztudatban történő intenzív megjelenésének formálásához.

Nem lenne tanulság nélkül való, ha az intézmény kérdőíves kutatás segítségével is törekedne piacának elemzésére, a színházzal kapcsolatos attitűdök, a nézők, mint fogyasztók döntéseit befolyásoló tényezők megismerésére. A nézői magatartás mélyebb és folyamatos ismerete rálátást enged a kereslet hosszú távú alakulásának magyarázataira, valamint arra, hogy milyen hatással lehet a fokozatosan megvalósuló tudatos marketingtevékenység a kereslet befolyásolására, s melyek azok a folyamatok, amelyeket a színház kevésbé tud befolyásolni. A piackutatást érdemes a nézőkön túl, a versenytársakra is kiterjeszteni.

A közönséggel való mind közvetlenebb, interaktív kapcsolatok kialakítása érdekében közönségtalálkozók szervezését, színházlátogatók már meglévő baráti körének további bővítését, a velük való kapcsolat minőségi és mennyiségi fejlesztését szorgalmazom (kedvezmények, klubkártya, elővásárlási lehetőség).

**NEM  
PUBLIKUS**

A pályázat egyéb részeiben és ebben a fejezetben is óhatatlanul több ponton érintem a színház kifelé irányuló kommunikációjának kérdését, ezért ebben a pontban nem szeretnék ismétlésekbe bocsátkozni.

### **Szponzorációról, beszállítói marketingről**

A Pesti Magyar Színház kedvezőtlen adottságokkal rendelkezik a tudatos szponzorpolitika intenzív kiaknázásához. Úgy gondolom azonban, hogy ezt a kedvezőtlen szituációt is meg kell próbálni kihasználni, hasonlóan ahhoz a törekvéshez, ami jelenleg tapasztalható az intézménynél.

Jelenleg nagyon nehéz megfelelően strukturálni a színház által biztosítható különböző megjelenések feltételeit. Az esetleges szponzorok (támogatók) számára nem kellően vonzó lehetőség az intézmény támogatása, mivel az nem tudja a támogatás tényét, mértékét az elvárható reklámértékkel viszonyozni.

Az említett korlátok ugyanúgy érvényesek a beszállítói marketing esetében is,

**NEM PUBLIKUS**

Itt sem szabad megfeledkezni a megfelelő ösztönző rendszer kialakításáról.

Hangsúlyozom, hogy a fentiekben felvázolt javaslatok és megoldások sok esetben csak a problémák kezelésére irányulnak, legfeljebb stratégiai akcióknak titulálhatjuk azokat, némi stratégiai irányultságot, tudatosságot, szemléletváltozást szorgalmaznak. A jövőben kialakuló tudatos, kiérlelt marketingstratégia alapjainak megteremtéséhez járulnak hozzá, amelynek gyakorlati megvalósításában pályázatom pozitív elbírálása esetén örömmel veszek részt.



### **Az értékesítési rendszerről**

Természetesen minden szervezetnek muszáj növekednie, illetve fejlődnie, ha másként nem, hát a minőség terén, melynek nyilvánvalóan minden színház igyekszik is több-kevesebb sikerrel megfelelni. Ez eddig nem új a nap alatt, mégis országszerte számtalanszor tapasztalható egyfajta - ha nem is babérokon ülő - nyugalom, amely nem képes érzékelni a közeledő, növekvő veszélyeket. Egyrészt azért, mert sokszor képtelen önmagát kívülről szemlélni, másrészt jelenlegi önmagán túlmutató rendszerekben gondolkodni, különösen, ha rá nézve (egzisztenciális) kézzelfogható veszélyérzet nem áll fönn vagy fenyegetettség nem érzékelhető.

Valamennyi szervezetre jellemző tehát egyfajta szervezeti vakság, amely képes lehet akár alapjaiban is aláásni azok működését, és sok intézmény számára nehézségeket okoz az önmagával való szembenézés is, hiszen hibáival, gyengeségeivel szembesülni senki sem szeret. Olykor az átlagosnál nagyobb méret mellett, az állandó mindennapos (jogi és pénzügyi) anomáliák ezt még inkább megnehezítik.

A színház adottságainak, képességeinek, állapotának, valamint a külvilág adta lehetőségeknek és az onnan érkező veszélyeknek a számbavétele azonban hasznos segítségünkre lehet.

A Pesti Magyar Színháznál tapasztalható hanyatlás jelei napjainkra a színház biztos térvessztéséhez vezettek Budapest kulturális életében betöltött szerepét tekintve. A kulturális tortából máris egyre kisebb szeletet birtokol, melyre természetesen – igyekszem leszögezni –

egyfelől magyarázatul szolgálnak a külső körülmények, a gazdasági–piaci viszonyok, kulturális környezetünk megváltozása, a globalizáció terjedése... stb., másfelől belső adottságainak korlátai. Annak érdekében, hogy a színház helyzete a jövőben szilárdabb legyen, a szervezet válaszképességén tovább kell javítani, működési struktúráján további változtatásokat kell alkalmazni.

Hogyan felelhet meg az intézmény korunk újabb és újabb kihívásainak? Elsősorban erre kerestem a választ az értékesítés területén is.

Általában véve is igaz, hogy (a források megteremtése és a beszerzés legkülönbözőbb területei mellett) az értékesítés a legszűkebb keresztmetszet egy szervezet működésében, lett légyen az termelővállalat, vagy szolgáltatást nyújtó intézmény. A színház számára ez különösen marginális kérdés, hiszen közönség nélkül gyakorlatilag nem jön létre az előadás, megfelelő számú fizető néző nélkül nem csak az adott este bevétele marad el, a pillanat művészetének jellegéből következően az aznapi „megtermelt javak” raktárban nem készletezhetők, tehát azonnali és pótolhatatlan veszteséget jelentenek. (A gyakran, sőt szinte állandóan felmerülő *üzlet vagy művészet* polémiához nem tisztem csatlakozni, kizárólag szervezeti, strukturális szinten vizsgálom a színházi szervezet értékesítési területeit.)

Nem véletlen tehát, hogy a jegy- és bérletértékesítés a színház „Achilles sarka”, a Pesti Magyar Színház esetében is az egyik legsebezhetőbb pontja az intézménynek, melyről messziről szemlélve is és a rendelkezésemre álló adatok szerint is elmondható, hogy mára már igencsak megérett a változásra. ←.....;

**NEM PUBLIKUS**

.....→ Mindez a változtatási kényszer külső és belső okokra egyaránt visszavezethető, s minden bizonnyal létkérdés.

### ***Külső okok***

Napjainkra már végképp egyértelmű az elektronikus média és szórakoztatóipar egyeduralma, éppen ezért itt az ideje, hogy örök panasz helyett, megtanuljunk ezzel együtt élni, a helyzethez lehetőségeink szerint alkalmazkodni.

A kulturális térkép átrajzolódása, a művelődési szokások és szabadidő eltöltésének legkülönbözőbb lehetőségei eredményeképpen mára a színház (mint esemény), ha rangjából nem is, szerepének súlyából mindenképpen jelentős veszteségeket könyvelhet el.



Meg kell tanulnunk lépést tartani a napjainkban uralkodó műszaki fejlődéssel, technológiai újításokkal, értékesítési, kommunikációs és marketing technikákkal annak érdekében, hogy a nehezen követhető (és finanszírozható) technológiai és informatikai fejlődésből fakadó hátrányok ellenére, azok előnyeit az intézmény mégis kamatoztathassa. Nem elég értenünk, elsajátítanunk azok működését, hanem úgy kell használni azokat, hogy az intézmény működésének szerves részeként valóban a színház javát szolgálják (pl.: a színház „házhoz megy”, stb.)

Be kell látni, hogy az elektronikus médiával és szórakoztatóiparral teljesen hiábavalóan veszi fel a versenyt a színház. Lehetőségeit inkább az attól függetlenül kialakított piacok jelentik ennek az egyedülállóan, csakis a jelenben, az adott pillanatban megvalósuló művészeti ágának. Pontosan ez az a rang, amelyből e műfaj soha nem veszít, és pontosan ez az a sajátossága, amely miatt bizonyos korlátok között örökre megőrzi versenyelőnyét. Ez a versenyelőny azonban csakis és kizárólag akkor lehet létező tényező, ha tudomásul vesszük azt a körülményt is, hogy az egyes családok életvitele (akár az ünnepek, vagy a mindennapok vonatkozásában) milyen nagymértékben megváltozott a rendszerváltás óta, de különösen az utóbbi évtizedben. ←

**NEM PUBLIKUS**

→ A jelenlegi törzsközönségtől egyre kevésbé öröklő az új nemzedék a fejlett polgárság művelődési szokásait, ha úgy tetszik, ceremóniáit. A fiatal nemzedék (óvoda, általános iskola, középiskola) napjainkban már jószereivel csak az oktatási intézmény szervezésében jut el színházba. Az egyetemista generáció pedig szinte egyáltalán nem, vagy a tanulók arányát tekintve alig-alig képviselteti magát a színházi nézőtereken.

A színház értékesítési rendszerének a fent leírtakhoz igazodó módon kell elhelyeznie az értékesítés hangsúlyait.

A színházba járás szokásainak és tendenciáinak hangsúlyeltolódásait különösen felerősíti a globalizálódó világ, így hazánkban is tapasztalható, nehezen kiszámítható gazdasági környezet, és a létfenntartáshoz szükséges rendkívül túlterhelt, túlszűfolt életvitel.

(Különösen igaz ez Budapest VII. kerületére, ahol sajnos a fizetőképes kereslet aránya nem túl magas.)

Még egy ok, amellyel az intézménynek számolnia kell. Erre a színház válasza csakis a mindenkor előadások művészi színvonalának és sokoldalúságának folyamatos fejlődése lehet, amely azonban nagymértékben szakmai és pénzügyi források bővítésével kivitelezhető (mely utóbbinak paradox módon szerves részét képezi a jegy- és bérletértékesítés.)

## ***Belső okok***

A rendszerváltást megelőzően Magyarország színházaiban kialakult egy olyan közönségszervezési struktúra, amely jegybizományosokon keresztül terjesztette a színházi belépőket. Ez a terjesztési hálózathoz is hasonlítható rendszer jól bevált csatornák, és beidegződések alapján, évtizedeken keresztül sikerrel volt képes teltházas előadásokat szervezni. Ugyan a rendszerváltást követően a „jól bevált csatornák” megszűntek, illetve átalakultak, továbbá a rohamos informatikai fejlődésnek köszönhető számítógépes jegynyomtatás a bizományosi terjesztést ellehetetlenítették. Ennek ellenére napjainkban is találni még jó néhány olyan színházat, amely megőrizte terjesztői hálózatát, vagy annak módosított változatát. A helyzet annyiban változott, hogy a jegybizományosi hálózatok javarészt kiszervezésre kerültek, teljesítményorientáltan működnek, és velük párhuzamosan kiépültek a fejlett, internet alapú, on-line jegyeladó rendszerek.



## **Új értékesítési rendszer kialakítása**

Mindenekelőtt az egyik legfontosabb feladat annak eldöntése, hogy a színház miképpen határozza meg a saját piacát. A piac meghatározását sokféle szempont alakíthatja.

*A színház milyen termékekkel kíván piacra lépni?*



**NEM  
PUBLIKUS**



**NEM PUBLIKUS**

*Milyen területi - földrajzi - közigazgatási határokon belül szeretné a színház közönségét megtalálni?*

- Ez azért fontos kérdés, mert a jelenlegi tapasztalat az, hogy a Pesti Magyar Színházzal (reklámhordozójával) jószerivel csak Budapest belvárosában, ott is elvétve találkozhatunk, ezzel szemben hiszem, hogy meg kellene próbálni egyre szélesebb körben mind a színházat magát pozicionálni, mind pedig, az egyes előadásait propagálni.



**NEM PUBLIKUS**

### *Szemléletváltás*

A színház piaca nem a színházi előadások szűken vett, államilag dotált piaca. Nem is az egyes előadó-művészetek vegyes forrásokból, vegyes minőségű, torz, félig-meddig versenypiac. Ha akarja, ha nem, a színház is része a kulturális és szórakoztató ipar szabad, ugyanakkor kíméletlen, dinamikusan fejlődő versenypiacának. E versenypiacon való jelenléthez és az életben maradáshoz immáron nem elégséges a hagyomány, a régmúlt idők patinája.

Nyilvánvalóan a stratégiának megfelelő célcsoportokon belül mindenkit, aki megszólítható, meg kell szólítani, társadalmi rétegekre és életkorra tekintet nélkül.

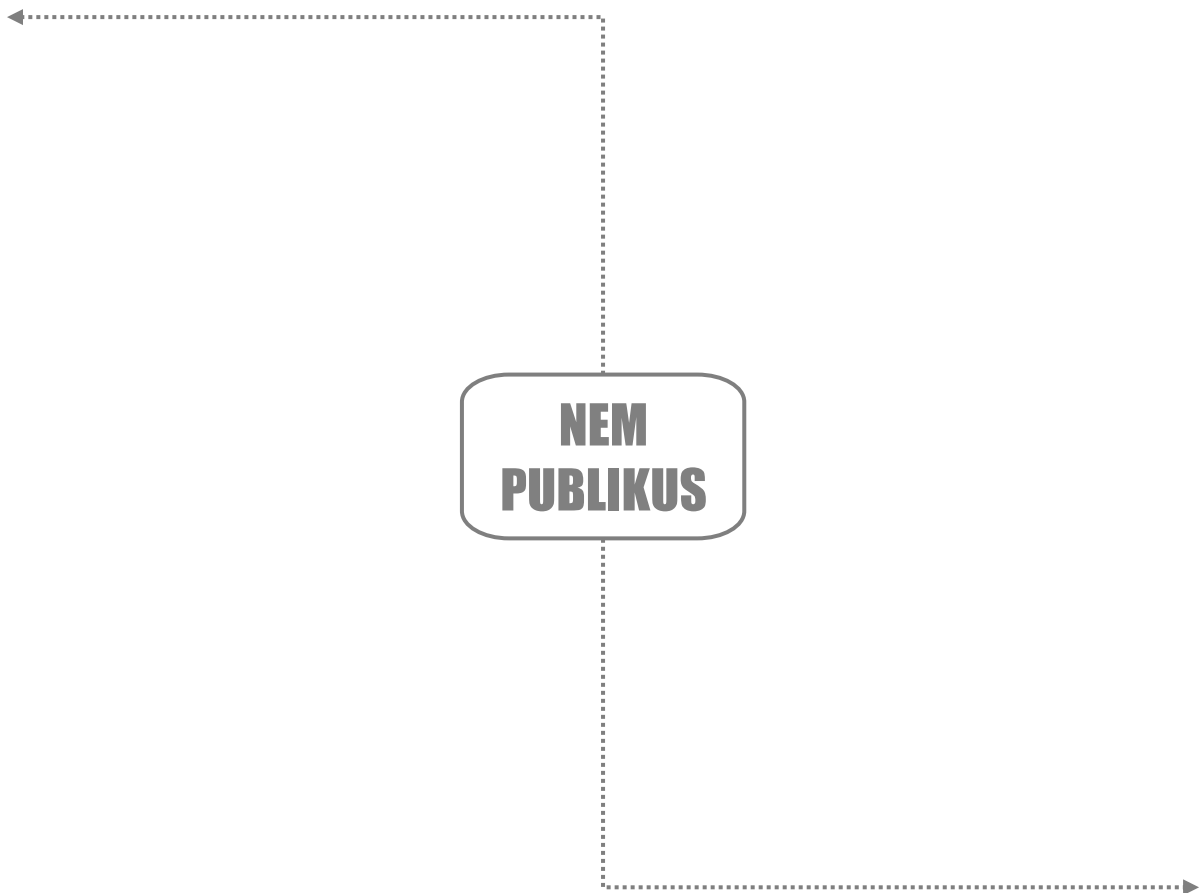
Természetesen minden generációt és réteget másként, más nyelven, produkcióként más-más módon.

A későbbiek során természetesen fokozatosan kialakulhatnak elérendő célközönség rétegek, de sohasem szabad megfeledkezni egyetlen társadalmi rétegről és korosztályról sem, mert felgyorsult világunkban, a szórakoztatóipari dömpingben ők is nagyon hamar megfeledezhetnek a színházról.

E három tényező tisztázása a legfontosabb annak érdekében, hogy a színház határozottan felismerje azt a szituációt, miszerint a huszonnegyedik órában van egy rendkívül kiélezett, soha nem csituló versenyhelyzetben.

Az üzletági versenyt befolyásoló erők ábrázolásának (Porter-féle) modellje alapján kísérletet tehettem annak felmérésére, hogy a kulturális piac (ágazat) versenyében mely tényezők dominálnak elsősorban Budapesten.

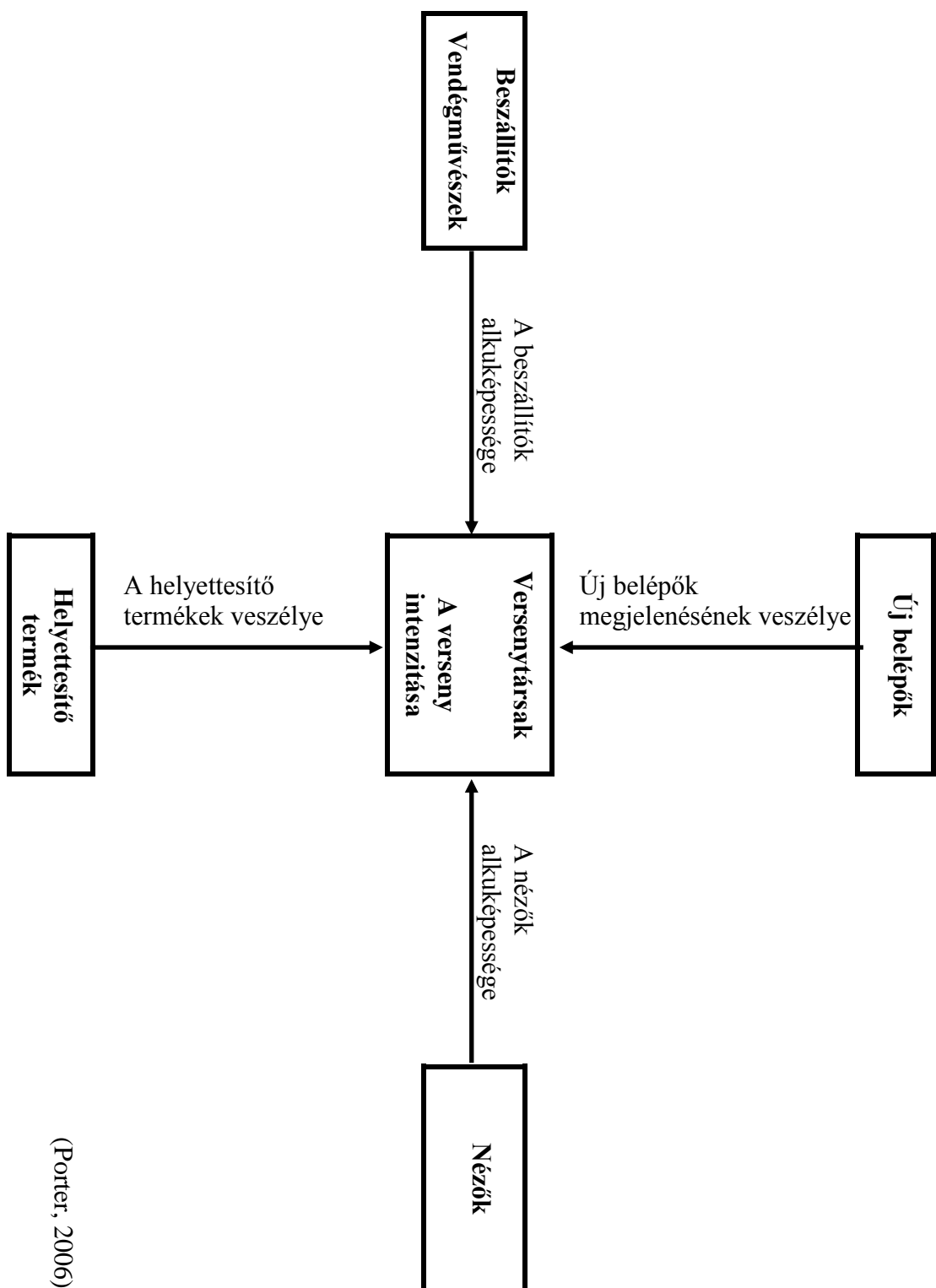
Újra hangsúlyozom, hogy az alapvető kiindulási pont az, hogy a fővárosban minden műfajban, minden célcsoportnál rendkívül kiélezett piaci verseny dominál, ha csak a színházi kínálatot tekintjük, akkor is.





**NEM  
PUBLIKUS**

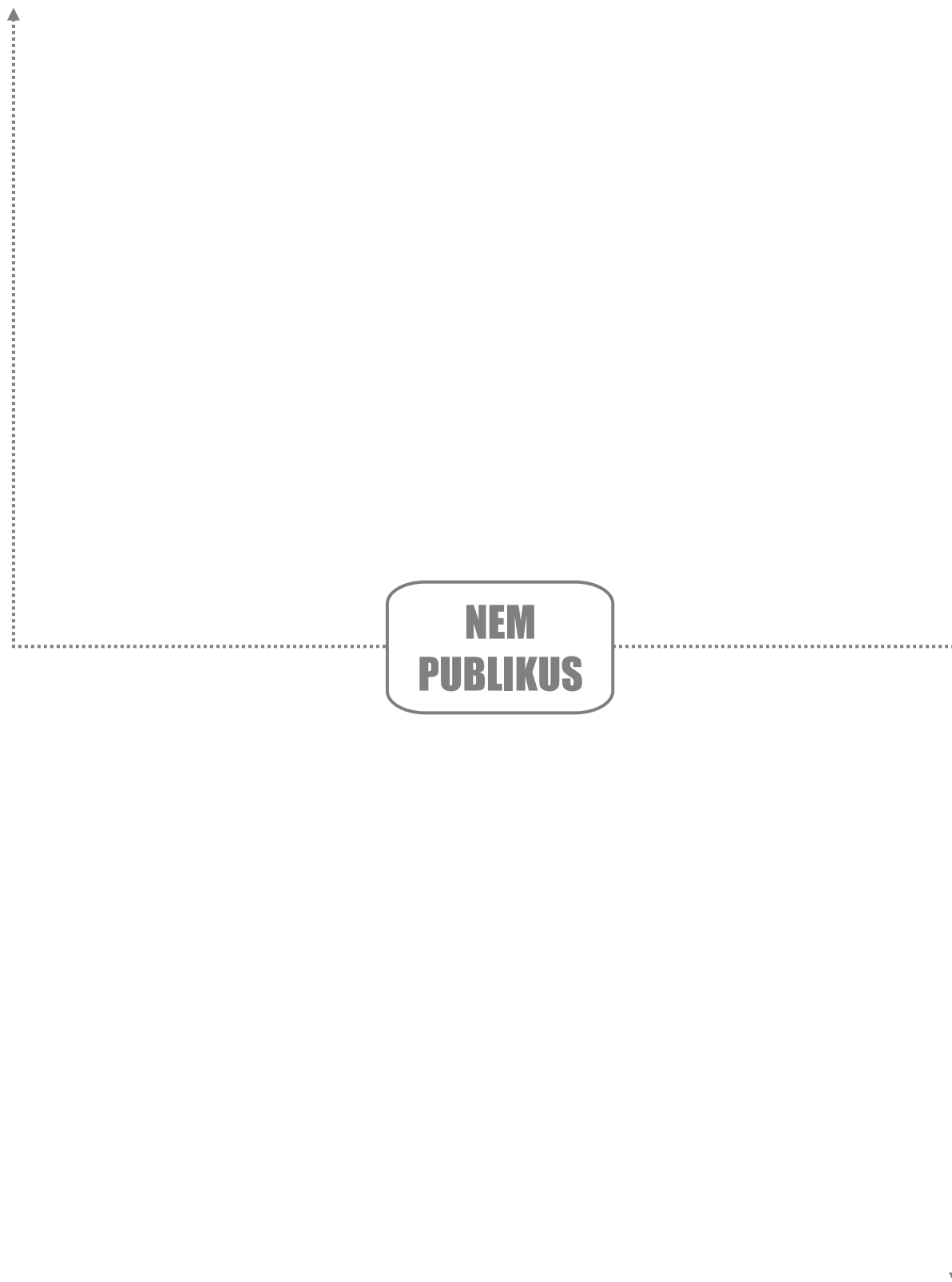
### Kulturális piaci (ágazati) versenyt befolyásoló tényezők



(Porter, 2006)

Fentiekből megállapítható tehát, hogy a színház jelenlegi értékesítési tevékenységéhez fejlett, gyorsan alkalmazkodni képes, proaktív értékesítési rendszer bevezetésére van szükség.

Mindenképpen szükség van a régi, klasszikus jegybizományosi rendszerre is, eladás mértékétől függően kialakított jutalékkulcsokkal.





**NEM  
PUBLIKUS**

A színházban olyan értékesítési-vezetői pozíciót kell kialakítani, amely kompetenciájába a jegyértékesítésen kívül, fokozatosan mindennemű, a színháznak bevételt jelentő tevékenység is bele kell hogy tartozzon. Szoros együttműködésben kell munkáját végeznie a kommunikációért és marketingért felelős státuszokat betöltő munkatársakkal.

**NEM  
PUBLIKUS**

Az első ösztönző rendszer hibája az,

**NEM  
PUBLIKUS**

A második szisztéma hátránya az,

**NEM  
PUBLIKUS**



**NEM  
PUBLIKUS**

A két rendszer ötvözete szolgálhatja és segítheti leginkább mind a színház, mind az ügynökök céljait, és tevékenységét.



**NEM  
PUBLIKUS**



**NEM  
PUBLIKUS**



### *Árpolitika*

Természetesen minden szervezet számára létfontosságú a tudatos árpolitika kialakítása. A színház azonban meglehetősen speciális intézmény e tekintetben is.

Az állami és önkormányzati dotációnak a színház jegyáraiban érvényesülni kell, hiszen az adófizetők, azaz a nézők forintjai az említett csatornákon keresztül folynak be a színház pénztárába. Nem lenne tehát etikus, és a közönség számára megfizethető sem a költségelvű, sem az értékelvű árképzés érvényesítése.

A jegyárakon 2015 őszéig nem lehet változtatni, mert az intézmény hitele forogna kockán.

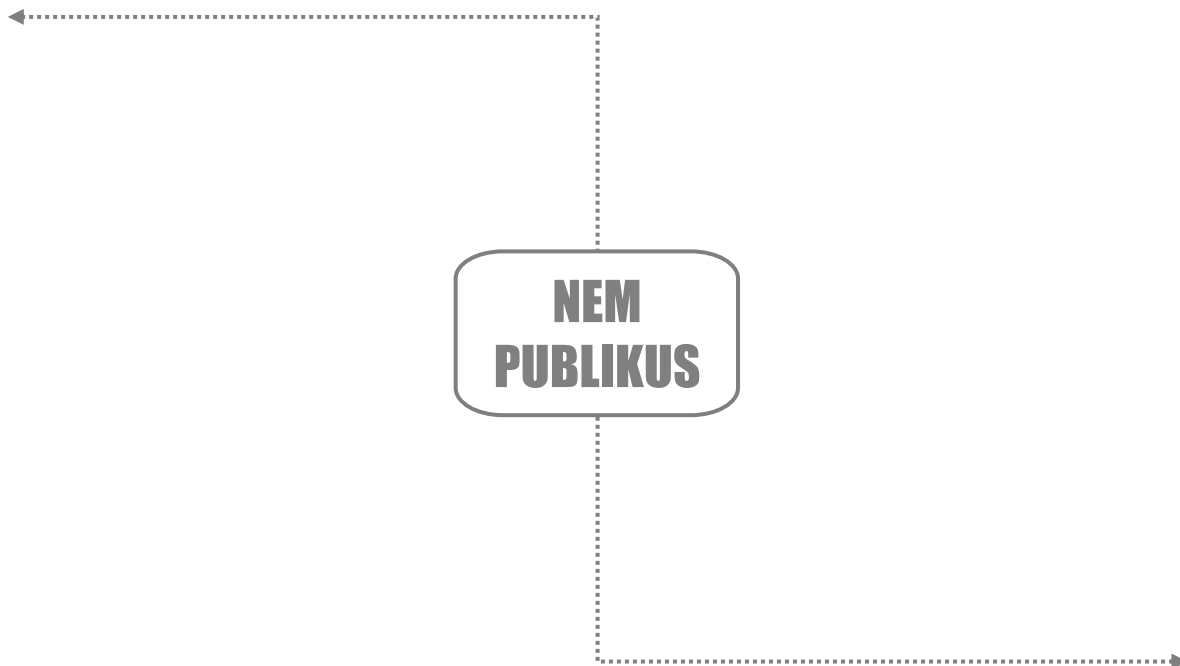
Az árérzékenység ellenére – mint azt már korábban is jeleztem – nem teheti meg az intézmény, hogy értékes produkcióira oly olcsó belépőjegyeket árul, amellyel leértékeli azokat. Külön kategóriaként, olcsóbb árfekvésű programokat szükséges nyújtani az olcsóbb, elérhetőbb jegyárakért, vigyázva az előadás – portfólió egyensúlyára.

Az árak kialakításánál nem tartom célravezetőnek a benchmarking módszerek alkalmazását.

Minden előadás jegyének vagy bérlettípusnak az árazása attól függ, hogy a célcsoport milyen áron tudja, illetve hajlandó megvásárolni, valamint a produkció(k) tervezett életgörbéje (előadásszáma) milyen minimum bevételt követel meg, továbbá szükséges-e/szabad-e hozzárendelni bármilyen stratégiai akciót (pl.: beható stratégia, stb.).

A hosszú évek óta tartó, és várhatóan még sokáig fennálló helyzetet, miszerint további jelentős kedvezmények már nem adhatók a jegyárakból, további áremelések ugyanakkor szintén nem alkalmazhatók, úgy gondoljuk, hogy orvosolni tudná egy olyan irányú törekvés, mellyel az egyes színházjegyek értéke akár a többszörösére is emelkedhet. Ez leginkább úgy érhető el, hogy





## VII. NEMZETKÖZI KAPCSOLATOK

„Miközben Európa intenzíven keresi a gazdasági válság ellenszerét, néhány álmodozó úgy gondolja, gyógyírt találhat a színházban. A legtöbb közgazdász egyetért abban, hogy a recesszió oka Európa országainak drasztikus különbözőségében rejlik: a nyelvi és kulturális határok túlélték az egykori politikai határokat, és gátat vetettek a közös érdekeknek. Különböző nemzetek összekapcsolásával a kultúra alapvető szerepet játszhat e gátak áttörésében, és a válság leküzdésében.

Szerencsére valaki az irányítótoronyban felismerte ezt: az Európai Unió (EU) jelenleg olyan kulturális tevékenységeket támogat, melyek célja az unió egységének erősítése, nemzetközi együttműködések ösztönzése.

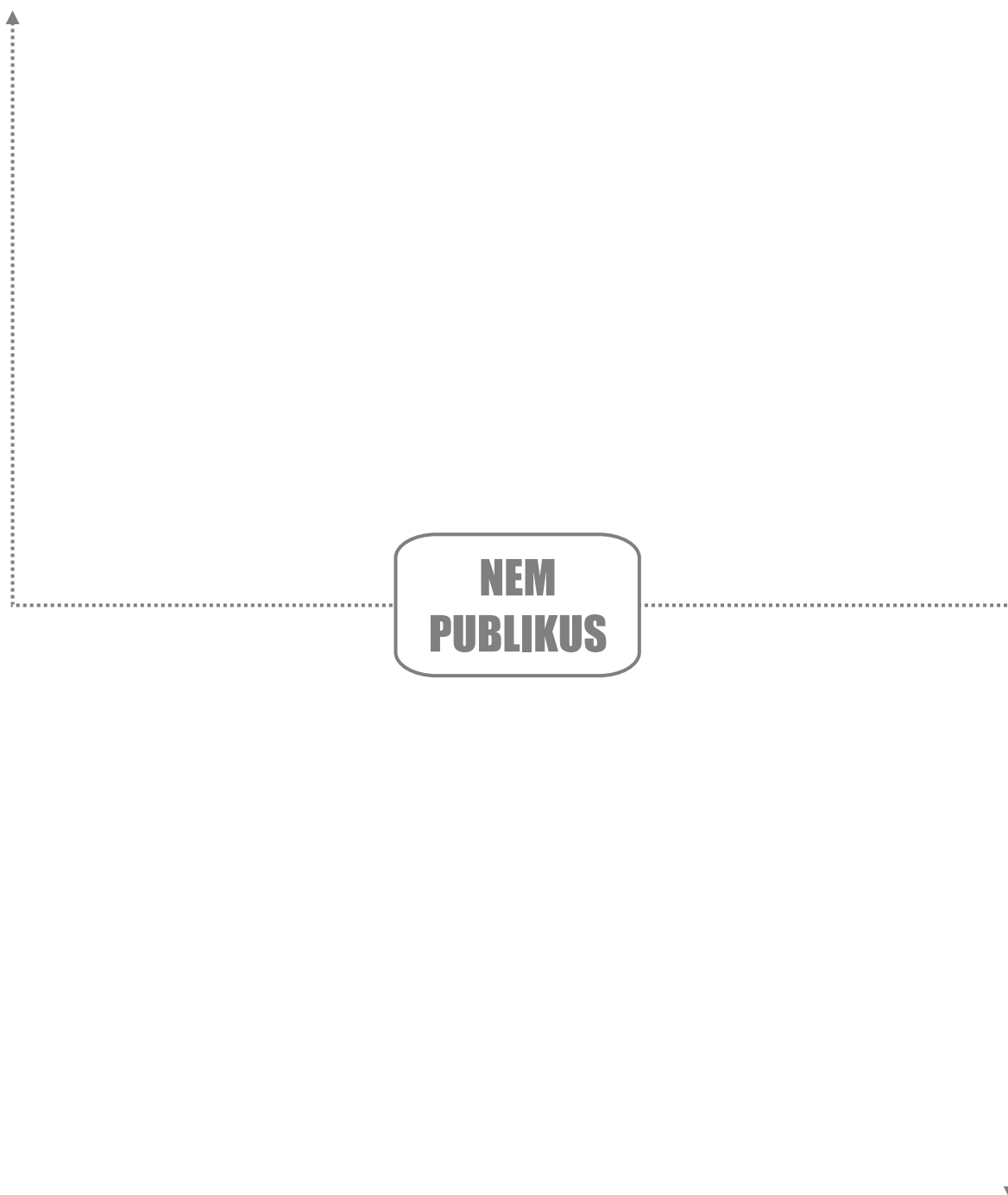


...A színház különösen, mindig is rendelkezett az emberek összekapcsolásának erejével, még akkor is, ha nem beszéltek ugyanazt a nyelvet. A commedia dell'arte vándorszínészei a 16. század óta vándoroltak, egybekapcsolták Európát, összekötöttek embereket és gondolatokat,

miközben költöztek Olaszországból Franciaországba, a Szent Római Birodalomba, vagy Angliába. Ma azok az eszközök, melyekkel rendelkezünk sokkal kifinomultabbak, de a színház lényege ugyanaz. Talán nem olyan szertelen gondolat hinni abban, hogy ez a művészeti ág döntő eleme az európai puzzle-nak.”

*Gherardo Vitali Rosati*

*Yale's „Theatre” Magazine, 2014 / A Yale „Színház” című folyóirata, 2014*



**NEM  
PUBLIKUS**

▼ Különös tekintettel

a zsugorodó művészeti és kulturális költségvetések egyre fokozódó versenyében - köszönhetően a nemzeti szintű szigorú megszorításoknak - elengedhetetlen az európai állami színházak pozíciójának folyamatos erősítése.

Képviselate révén, elsőként ad tájékoztatást az európai döntéshozatali folyamatokról, döntésekről, és az Európai Unió pályázatairól. Részvételi lehetőséget biztosít a szervezet közös pályázataiban.

- **Kapcsolat a határon túli, magyarlakta területek színházaival, intézményeivel**

Ifjúsági és gyermekszínházként arra kell törekednünk, hogy mielőbb felvegyük a kapcsolatot a határon túli magyarlakta települések intézményeivel, színházaival. Szlovákia, Beregszász, Erdély, Vajdaság, Szlovénia, Burgenland magyarlakta településeinek befogadó színházaiban, kulturális intézményeiben vendéjátékokkal, kőszínházaival pedig közös projektek, együttműködések, cserekapcsolatok keretében törekszünk arra, hogy megszólítsuk a magyar fiatalokat, és gyermekeket.

- **Nemzetközileg elismert külföldi alkotók meghívása**

Olyan külföldi alkotók/alkotócsoporthoz meghívása (rendező és tervezők, zeneszerzők), akiknek munkáját komoly nemzetközi figyelem kíséri. Az általuk létrehozott produkciók akár a bemutató előadáson, akár egy későbbi showcase kiemelt előadásaként ösztönzőleg hat a külföldi színházi szakemberek érdeklődésének és figyelmének felkeltésére.

A legkeresettebb alkotók évekre előre le vannak kötve, ezért nagyon fontos több évad előre tervezése.

Külföldi alkotók meghívása új kihívásokkal, pezsdítően hat a társulatra. Eltérő kulturális örökséggel, más szemlélettel és értelmezéssel gazdagítják a művészi alkotómunkát.







- **Megjelenés különböző nemzetközi kulturális vásárokon**

A világ számos országában tartanak kulturális vásárokat, melyeken az előadóművészet általában kiemelt figyelmet kap. Németországtól Kínán, Japánon át az Egyesült Államokig különböző megjelenési lehetőségek biztosítottak az előadóművészeti szervezeteknek arra, hogy megjelenjenek, kapcsolatot építsenek.



- **Kapcsolat magyar kulturális intézetekkel**



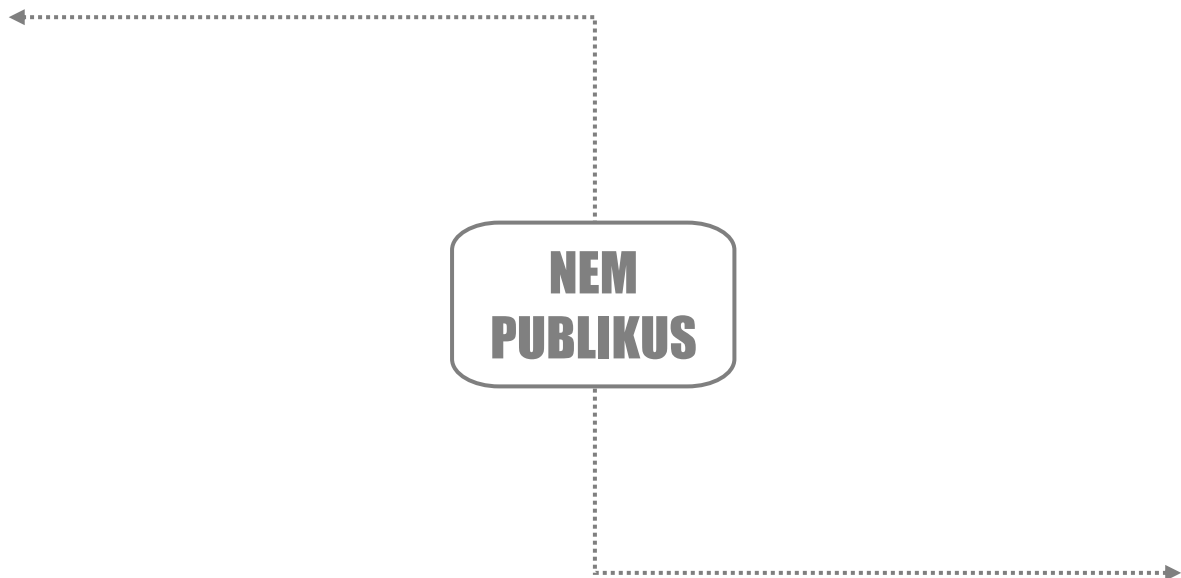
- **Partnerkeresések Európai uniós támogatással megvalósuló projektekhez**

Számtalan felhívás jelenik meg hónapról hónapra, melyekben különböző kulturális intézmények, szervezetek keresnek partner(eke)t nemzetközi projektekhez. A felhívások nyomon követése során a legkülönfélébb tartalmakkal és célokkal találkozhatunk, melyekhez változó anyagi forrással várnak partnereket a projektgazdák.

Egy-egy projekthez történő társulás természetesen komoly mérlegelést és előkészítést igényel.

- **Kapcsolatfelvétel testvérvárosok színházaival/intézményeivel**

Erzsébetvárosnak 6 testvérvárosa van /(Stari Grad (Szerbia), Nevers (Franciaország), Siedlce (Lengyelország), Karlovac (Horvátország), Thessaloniki Sztavru-poli (Görögország), Szveti Vlasz (Bulgária)/.



Kiindulási alapként lehet hasonló méretű, működésű, művészeti célokat megvalósító színházakban gondolkodni, de akár gondolatébresztő lehet az is, hogy pl. Erzsébetváros Budapest legkisebb területű, egyúttal legnagyobb népsűrűségű kerülete...

Természetesen a fent említett néhány ponton kívül is van sok egyéb más lehetőség nemzetközi megjelenésekre, együttműködésekre (külföldi színházakkal közös produkciók létrehozása, nemzetközi színházszakmai program/sorozat életre hívása, stb.). A lehetőségek száma meglehetősen nagy, de a kreatív ötleteken túl sok munka és költségvetési forrás is szükséges ahhoz, hogy ezen a téren eredményeket lehessen elérni. S ami még fontos, az idő. Hónapok kellene ahhoz, hogy komoly, szisztematikus munkával kiépüljön a színház nemzetközi kapcsolatrendszere.

Feltétlenül meg kívánom jegyezni, hogy a színház nemzetközi kapcsolatainak kiépítését, nemzetközi projekteken történő részvételét, külföldi vendégszerepléseit, koprodukcioit úgy kell tervezni, előkészíteni és bonyolítani, hogy a hazai közönséget maximális ki tudjuk szolgálni.

Antoine de Saint-Exupéry írja, A kis herceg című könyvében:

*„Ha hajót akarsz építeni, akkor ne azért dobold össze az embereket, hogy... megkapják a feladatokat és a munkát megkezdjék, hanem azért, hogy messzi végtelen tengerek iránt vágyat ébresszél bennük.”*

Budapest, 2014. július 29.

Zalán János