

Marketingszemlélet és módszerek alkalmazása a kultúrában

Dr. Kandikó József

A marketingnek a kultúrában való felhasználása és értelmezése nem csak a termék, a vevők és a piac sajátosságai miatt bonyolult, hanem azért is, mert egyidejűleg kell eladási és beszerzési pozícióban, a túlkínálatos verseny és a sokszor korlátos beszerzési lehetőségek (a hiány vagy szűkösség) piaci viszonyai között alkalmazni!

Tudjuk már, hogy hogyan lett a Mediciek aranyából [1] vagy éppen Gyula pápa egyházi és anyagi hatalma révén [2] általunk ma is csodált számtalan művészettörténeti érték, hogy hogyan jelent meg a politikai hatalom egy szoborcsoportban (Gyula pápa síremléke), vagy a Szent Péter Bazilikában, de akár csak egy versben vagy zeneműben. A politika, gazdaság, társadalom és kultúra összefüggése számos forrásban tanulmányozható. Számos ilyen életrajzi regény olvasható ma már magyar nyelven, vagy tekinthető meg film formájában az emberiség legnagyobb alkotóművészeiről, társadalmi, politikai és emberi környezetükről, és nem utolsósorban a világhíres, megbecsülhetetlen értékű alkotásaikról. Egy-egy híres építmény, szobor vagy zenemű létrehozása megjelenik könyvekben (pl. Prust: A fáraó című művében a piramisok építéséről, Mozart Varázsfuvolájának /és egyéb műveinek/ megkomponálásáról a Volkmar Braunbehrens: Mozart, a bécsi évek című monográfiájában olvashatunk). Renato Castellani: Leonardo da Vinci élete című DVD-sorozata audiovizuális formában mutatja be a polihisztor teljes alkotó munkásságát. Egy musical színpadra állítását láthatjuk (Richard Attenborough Chorusline /Tánckar/ című filmjében Michael Douglas főszereplésével).

A kultúra ugyanakkor az emberi szükségletek egy sajátos részének kielégítését is szolgálja: szórakoztat, nevel, mintát mutat, erkölcsi vagy egyéb példát mutat. A kultúra tehát szükségletkielégítő eszköz – a kulturális produktum, mint termék, és a kultúrát közvetítő állandó vagy ideiglenes intézmény, mint szolgáltatás –, és mint ilyen a gazdasági élet, a gazdasági tevékenység és a gazdasági szerkezet része. E fejezetben ilyen módon foglalkozunk a kultúrával – termékkel és szolgáltatással –, és ilyen összefüggésben már tudjuk értelmezni a marketingkoncepció és a marketingmódszerek alkalmazásának kérdéseit e sajátos területen.

Egyszeri, egyedi kulturális vagy művészeti termékről beszélünk, amikor egy képzőművészeti alkotás (egy festmény, egy szobor, egy épület, egy park, stb.) készül, ami nem reprodukálható. A mecénás, a megrendelő, a szponzor ezt az egyedi alkotást kapja meg. Elzárja, vagy közzé teszi, esetleg eladja saját elhatározásából, de csak ebben az egy példányban.

Amikor megírnak egy könyvet vagy egy drámát, egy operát vagy egy szimfóniát, egy darabig az is csak egy egyedi produktum. A megjelentetése, kiadása, előadása azonban már reprodukálható, ismételhető, vagyis megsokszorozódik. Ez esetben, ha úgy tetszik, már **tömegtermékről** beszélhetünk. Ettől kezdve már más a benne rejlő művészi értékek érvényesülésének hatása, és más a kulturális termék hozzáférhetőségének, értékesülésének módja is. Itt már megjelennek a tömegpiaci szempontok, és a marketing igénye is.

Sok esetben a különböző művészeti alkotásokból állítanak össze egy „bonyolult terméket”. Egy képzőművészeti kiállítás, egy aukció, egy fesztivál az érintett kulturális termékek seregszemléje, már akár egy **fővállalkozási folyamatnak, egy komoly projektnek** tekinthető. Ez a kulturális szolgáltatások egy sajátos formája, ahol a kulturális szolgáltató, a kiállítás szervező, a fesztiválszervező, stb. (a fővállalkozó) már nem az alkotó művész. Más kérdése, hogy a Nemzeti Kulturális Alap (továbbiakban NKA) egyik tanulmánya szerint, amelyet 40 támogatott művészeti fesztivál monitorizálása alapján állított össze, megállapítja: *„Azok az események, amelyek megrendezése az NKA segítségével oldódott meg, átlagosan a szükséges bevételek felét állami, önkormányzati forrásból teremtették elő. A fesztiválok, mint események a bevételek 38 százalékát generálták, a többi pénz, különböző más forrásból, például szponzorok támogatásából származott. Sajnálatosan kicsi az önállóság, az aktivitás az egyéb bevételi forrásokat tekintve. Feltehetően ez arra vezethető vissza, hogy még mindig inkább művészek, mint menedzserek szervezik a fesztiválokat, ami szakmai szempontból erény, de nehezíti az elképzelések megvalósulását. A bevétel-orientált magatartás a szervezők jelentős részétől meglehetősen távol áll, van, ahol eleve elzárkóznak ettől.”* [3]

A jó fővállalkozó, szervező tehát inkább a közvetítő „kereskedő”, „ügynök”, vagy „kommunikátor” szerepét betöltő személy vagy vállalkozás, akinek már sokkal inkább az üzleti szempontokban kell otthonosnak lennie, mint a művészeti kérdésekben. Ugyanakkor – minden más fővállalkozáshoz hasonlóan – a projektszemlélet is elengedhetetlen egy ilyen rendezvény létrehozásánál, legyen az nagyrendezvény, mint a Budapesti Tavasz Fesztivál, a debreceni Virágkarnevál vagy a Szegedi Szabadtéri Játékok, vagy akár egy kisebb rendezvény, mint pl. valamilyen falunapok, vagy akár egy gyermeknap aszfaltrajzoló verseny. A vállalkozónak (rendezvényszervezőnek) itt tehát projektmenedzserként is helyt kell állnia!

A kulturális – a kultúrát közvetítő – szervezetek (intézmények vagy vállalkozások) már alapvetően **szolgáltató szervezetek**. Ezek között vannak tisztán vállalkozási jellegű (üzleti alapon működő) szervezetek, mint pl. egy könyv- vagy hanglezkiadó, egy filmgyár, egy bérbé adható helyszín, egy mozi). Vannak több-kevesebb társadalmi érdeket – az állami vagy önkormányzati támogatáson keresztül – megjelenítő nonprofit szervezetek (egy művelődési ház, egy színház, egy városi művészeti fesztivál, TV csatorna, stb.). Megkülönböztethetjük továbbá az állandó működésű intézményeket (színház, könyvtár, múzeum, kultúrház, stb.), és az időszakosan működőket (a pár napos vagy hetes rendezvény szervezésére létrejött egyesületet, többnyire civil szerveződést).

A kulturális piac tartalmi összetevőinek áttekintését még bonyolultabbá teszi, hogy a művészi teljesítményt megjelenítő művészi alkotás mögött mindenütt megjelenik **az alkotó személy vagy közösség** (az író, a festő, a zeneszerző, a zenekar, a társulat, stb.) sajátos humán jellemzőivel és kapcsolataival (társadalmi és politikai kötődéseivel), amely szintén erősen befolyásolja azt, hogy ne lehessen tisztán piaci vagy üzleti viszonyokról beszélni. Sőt ezek sokszor még a művészi megítélést is befolyásolják.

A jelen fejezetben a fentieket, mint keretfeltételeket figyelembe véve, csak a kulturális teljesítmények (termékek vagy szolgáltatások) piacára koncentrálnak, és a fent definiált szereplőket vagy megoldásokat olykor együttesen a **kulturális vállalkozás** elnevezéssel illetjük.

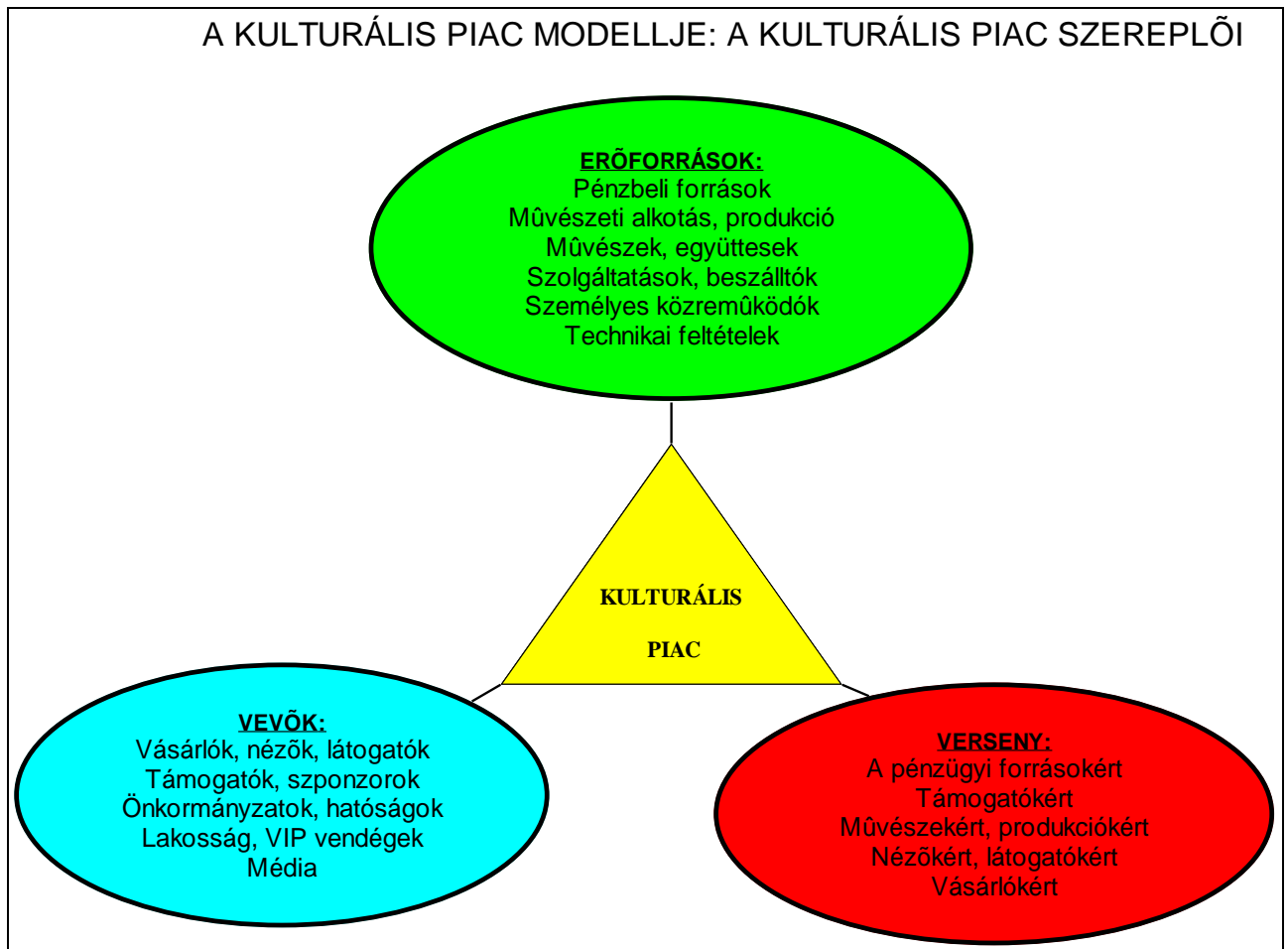
1. A KULTURÁLIS PIAC

A piac legáltalánosabb megfogalmazásban az adás-vételek összessége. Philip Kotler szerint: „A piac: azokból a potenciális vevőkből áll, akiknek bizonyos szükségletei vagy igényei megegyeznek, és akik készek és képesek csereügyletekbe bonyolódni, hogy azokat kielégítsék.”[4] Esetünkben a kulturális termékek és projektek a kulturális piacon jelennek meg, ahol jelen vannak azok a vevők, akik mentális szükségleteiket és igényeiket valamilyen művészi alkotással, vagy produkcióval kívánják kielégíteni. Feltétel persze az is, hogy ehhez a képességük (vásárlóerejük) is biztosított legyen.

A magyar kulturális piac méretéről a KSH háztartás-fogyasztási statisztikájából szerezhethünk adatokat. A művelődésre, üdülésre, szórakozásra fordított összes kiadás a 2000. évi 26 220 Ft/fő mértékről 2006-ra 56 920 forintra emelkedett, ami 117 %-os növekedést jelentett. Ezzel az ilyen kiadások aránya az összes személyes célú kiadásban 6,55 %-ról, 7,97 %-ra emelkedett. [5] A kulturális piacon tehát a 2000-es évek elején – amikor a reálkeresetek is dinamikusabban növekedtek és az életszínvonal is érzékelhetően javult – erőteljes növekedés volt megfigyelhető. Az ezt követő megszorító intézkedések hatására ez a tendencia már 2007-ben megfordult. A KSH honlapján megtalálható adatok szerint 2007-re enyhe csökkenés következett be, hiszen a művelődésre, üdülésre, szórakozásra fordított összeg 56 616 Ft-ra mérséklődött. A gazdasági világválság következményei nyomán 2008-ban és 2009-ben ennek az összegnek a további csökkenése valószínűsíthető. Jelzésértékű lehet, hogy 2008-ban az egy kulturális rendezvényre jutó látogatók átlagos száma a 2005. évi 95,5 fős csúcstről 88,8 főre esett vissza, ami a 2001. évi adattal van egy szinten.

A kulturális piacon is – a klasszikus piaci értelmezéshez hasonlóan – három különböző piaci szereplőcsoporttal találkozunk (lásd az 1. sz. ábrát!), és az ő egyedi érdekeik, valamint a közöttük kialakult kapcsolat alapján alakul e termékek és szolgáltatások adás-vétele. Minden egyes piaci szereplő a maga egyéni érdekét keresve alakít ki kompromisszumokat ahhoz, hogy az adás-vétel létrejöjjön. A vevő valamilyen szükségletét, igényét szeretné a lehető legmagasabb szinten kielégíteni a lehető legalacsonyabb ráfordítással, legalacsonyabb áron. Számára az ár jelenti a szükséglet-kielégítés költségét. Az eladó az általa felhasznált erőforrásokkal előállított kínálatot (terméket/szolgáltatást) szeretné eladni a lehető legjobb, legmagasabb áron, ami számára a legnagyobb nyereséget, befektetési mihamarabbi megtérülését és tiszta hasznot jelenti. A vevő a saját részéről az ár letörésére törekszik, az eladó az ár magasán tartásában érdekelt. Ahhoz, hogy a vevő magasabb értéket kapjon, az azonos szükségletet alacsonyabb áron kell kielégítenie. Ha azonban az ár alacsonyabb, akkor az eladónak lesz kisebb a nyeresége, a haszna. A két ellentétes érdek végül is egy kompromisszumban állapodik meg, amely mértékét a piacon lévő versenytársak hasonló kínálata, annak minősége és ára nagymértékben befolyásol. Ez a mechanizmus természetesen a kulturális piacon is érvényesül. (1. sz. ábra)

1. sz. ábra



A piac meghatározó szereplői tehát: a vevő, az eladó és a versenytársak. Nézzük meg, hogy kik, milyen formában, milyen sajátosságokkal jelennek meg a kulturális piac szereplőiként!

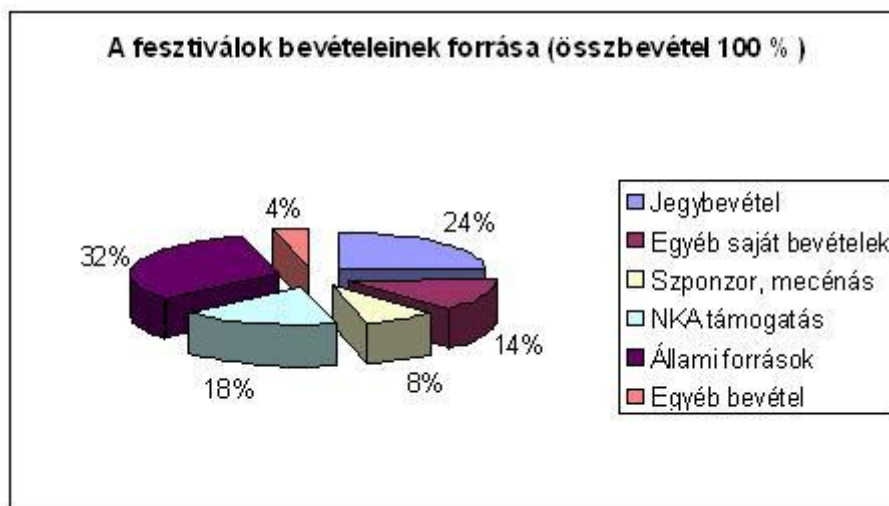
1.1 A VEVŐ

A marketingértelmezés szerint a vevő az, akinek szükségleteit az adott termék vagy szolgáltatás kielégíti, és ezért hajlandó megfizetni a termék/szolgáltatás árát. Ebből a szempontból a kulturális piacon a vevők elsősorban **a művészeti alkotás vásárlói, nézői, látogatói**. Ők azok, akik mentális igényeik kielégítése érdekében hajlandók színház vagy mozijegyet vásárolni, megvenni a kiállítási belépőt vagy a hangverseny bérletet. Jól tudjuk azonban, hogy a jelenlegi piacgazdasági körülmények között ezek a jegybevételek a kulturális események zömében nem fedezik a kulturális vállalkozás ráfordításait. A költségek fedezetére ezért különféle egyéb forrásokat is be kell vonni, támogatókat kell szerezni! Ilyen módon ezek **a támogatók** is „vevőnek” tekinthetők, hiszen ők is anyagi áldozatot hoznak a kulturális termék vagy projekt megvalósítása érdekében, de az ő igényeik (amelyeket ezzel a támogatással ki akarnak elégíteni) nem abba a mentális körbe tartoznak, amely a nézők, látogatók érdeklődését felkelti.

A kulturális piacon tehát – jóllehet a vállalkozó arra törekszik, hogy a kínálata a nézők, látogatók igényeit (a szórakoztatást, időtöltést, tanulást, stb.) elégítse ki maximálisan – nem feledkezhetünk meg arról, hogy a kínálatnak a „nézők (látogatók) helyett fizetők” elvárásainak is meg kell felelnie! Fogalmazzunk egyértelműen: azok igényeit is ki kell elégíteni! Ilyen igény lehet a támogató részéről valamilyen pozitív hozadék, mint például a jó hírnév biztosítása és ápolása, a támogató önkormányzat részéről mondjuk az adott településre látogatók számának növelése, a támogató politikai vezetés szemszögéből pl. a választók jóindulatának megnyerése. A sokféle igénystruktúrába tartozhat a magas szintű vendégek elismerésének biztosítása, a média érdeklődésének felkeltése, a nézők (olvasók) számának növelése, a támogató (szponzor) cég vásárlóinak szóló pozitív üzenet megjelenítése, stb.

Egy kulturális termék vagy projekt marketingszemléletű megtervezésekor tehát egyformán gondolni kell a valódi vevők (vásárlók, nézők, látogatók) és az egyéb anyagi támogatók (kormányzati, önkormányzati támogatások, alapítványok, magán és vállalati szponzorok, stb.) számára fontos értékek kifejezésére. **A kulturális vállalkozás marketingmenedzsmentjének kell megtalálni azokat a formákat, amelyek keretében, és azokat az érveket, amelyek segítségével ezek az érdek- és értékkülönbségek összehangolhatók.** Jól mutatja ezt a NKA felmérése az általa vizsgált fesztiválok bevételi forrásairól 2007-ben [3].

1. sz. grafikon



Az eredményes marketingtervezés kiinduló feladata mindenekelőtt a kulturális vállalkozás szempontjából **releváns és fontos célcsoportokat** konkretizálása. Bizonyára nem teljes felsorolás a következő, de arra alkalmas, hogy a sajátosságaikat figyelembe véve bármely kulturális vállalkozás meghatározza, hogy kivel is számolhat a projekt megvalósítása során, kinek szánja azt, kiket akar bevonni a megvalósításba, nem feltétlenül csak finanszírozási szempontból. A célcsoportok meghatározása és pontos jellemzése az alapfeltétele annak, hogy a kulturális vállalkozás vezetői felismerjék azokat a fontos értékeket, amelyeknek a projekt kapcsán meg kell felelni, és amelyeket kifejezésre kell juttatni.

Célcsoportok

A kulturális termékek és szolgáltatások piacán a potenciális vevő célcsoportok – egyszerűsített megközelítésben és kellő általánosítással – a következők lehetnek:

- **Vásárlók** – akik valamilyen kulturális terméket megvásárolnak. Így kel el egy festmény vagy kisplasztika egy galériában, egy hanghordozó (hanglemez, CD vagy kazetta) akár a hipermarketben, egy könyv, egy album a könyvesboltban. Ez a klasszikus termékpiacon helyzet, különösen az utóbbi példák esetében, amikor a sokszorosított termékekről, a termékek nagy számáról van szó. A kulturális termékek keresletének meghatározó tényezői között kiemelt jelentősége van a szükségleti hierarchia értelmezésének és tanulmányozásának, valamint a fogyasztói magatartás témakörében tárgyalt csoportbefolyásolás (mintakövetés) felismerésének. A klasszikus fogyasztási cikkek esetében is meghatározó vásárlóerő itt különösen fontos lehet.
- **Nézők, látogatók** – akik megfizetve a belépőjegyet ellátogatnak a kulturális intézménybe, rendezvényre, egy színházi előadásra vagy koncertre, vagy egy kiállításra, de akár az állatkertbe is. Demográfiai tényezőik, szociális helyzetük és kulturális beállítottságuk szerint sokféle ismérvvel jellemezhetők (életkor, nem, családi állapot, jövedelmi helyzet, kulturális érdeklődés, beállítottság, értékdimenziók, divatérzékenység, stb.), és ezért többféle kisebb csoportra bonthatók. A széles értelmezett vevő fogalomkörben ez a legfontosabb célcsoport, mert a kulturális projekt sikere alapvetően rajtuk múlik. Ha náluk nem ér el sikert a vállalkozás, ha nem sikerül felkelteni az érdeklődésüket és elutasítják a kínálatot, kicsi az esélye, hogy az egyéb vevői célcsoportokban sikerre lehessen számítani. Éppen a potenciális nézők, látogatók sokfélesége miatt célszerű megtalálni az e csoporton belüli további részekre bontás (szegmentálás) lehetőségeit és formáit. Ez lehet az alapja, és egyben feltétele a sikeres marketingstratégia kialakításának, ami a kulturális projekt vagy intézmény elfogadását és gazdasági eredményét is biztosíthatja.
- **Lakosság** – akik az adott kulturális szolgáltató intézmény vagy megvalósításra tervezett rendezvény (projekt) környezetében élnek. Közülük is kerülhetnek ki nézők, de többségük – nagy valószínűséggel – nem érdeklődik az adott kulturális program iránt. Egy részük zavaró tényezőként éli meg az adott rendezvény vagy intézmény közelségét, az általuk vonzott nagyobb tömegeket és az azzal járó kényelmetlenségeket (tömeg, környezetszennyezés, szemet, zaj, parkoló hely hiánya, stb.). Viszonylag kevesen vannak köztük, akik a kulturális program járulékos pozitív hatásait (pl. szobakiadás, erkély bérlet, stb.) közvetlenül vagy közvetve érzékelik, és értékelni tudják. Jobb, ha velük, mint potenciális ellenséggel számolunk, akikkel viszont meg kell találni „a békés egymás mellett élés” normáit és formáit. Komoly PR feladatot jelent a menedzsment részére.
- **Turisták** – akik nem a település, a kulturális vállalkozás helyszínének állandó lakosai, de akik – talán éppen (vagy részben) – a kulturális kínálat vonzereje miatt jönnek oda. Hazai és külföldi személy vagy csoport egyaránt található közöttük. Sok esetben egyszerű nézőként is kezelhetők, de nem kevés kulturális vállalkozás esetében számottevő a kapcsolódó turisztikai kereslet megnyilvánulása (szállás, étkezés, ajándéktárgyak, egyéb kiadások), amit egyrészt biztosítani kell, vagy legalábbis ajánlatos), de ami ugyanakkor pótlólagos gazdasági eredményeket és kihasználható lehetőségeket teremt. Az ő további szegmentálásuk is célszerű: külön kell kezelni az egyéni és csoportos kirándulókat, a különböző országokból (eltérő kulturális és nyelvi közegből) érkezőket, a csak a programra látogatókat és a hosszabb időre maradókat. Egyébként az ország kulturális modernizációs stratégiájának is egyik pontja „a kulturális turizmus fejlesztése új marketingeszközökkel.”[6]

- **Önkormányzat** – amely a kulturális vállalkozás helyszínét biztosítja. Sok esetben a kezdeményező, a megbízó vagy (legalábbis részben) a finanszírozó is egyben. Gyakran (főleg az intézmények esetében) az önkormányzat látja el a teljes irányítási funkciót is, és függelmi kapcsolat van az önkormányzat és a menedzsment között. Más esetekben csak az együttműködés biztosítása szempontjából elengedhetetlen a testülettel és vezetőivel (polgármester, jegyző, stb.) kialakított jó viszony. (Gondoljunk csak a Sziget fesztivál szervezőinek az újpesti polgármesterrel 2008-ban kialakult vitájára!).
- **Szakhatóságok** – a kulturális vállalkozás, vagy akár egy kulturális rendezvény szakmai és működési felügyeletét ellátó intézmények. Az ő engedélyük, hozzájárulásuk nélkül a vállalkozás nem tudna működni, nem jönne létre a produkció, nem lehetne megtartani a rendezvényt. A mindenkori kultuszminisztérium mellett olykor a műemlékvédelmi hatóság is fontos lehet. A Szerzői Jogvédő Hivataltól kezdve a helyi Rendőrségen és Tűzoltóságon keresztül az ÁNTSZ helyi szervezetéig sok szervezettel kell felvenni a kapcsolatot, kielégíteni az ő igényeiket is, és nem árt a jóindulatukat is megszerezni, ami a váratlan események megoldásában nagy segítség lehet. Ne feledkezzünk meg adott esetben a fogyasztóvédelmi hatóságról sem.
- **Protokoll vendégek** – akik mind a szervező kulturális vállalkozó, mind a támogató önkormányzat vagy a szponzor vállalatok, de akár a fellépő művészek szempontjából is nagy figyelmet igényelnek. Közéjük tartoznak persze azok is, akiket mi kérünk fel valamilyen közreműködésre (megnyitó, zsűrizés, díjátadás, stb.) Az érintettek sokszor nem szakemberek az adott témában és kulturális közegben, elvárásaik is egyedi. Inkább csak barátságos bánásmódot, információt, szervezetséget és figyelmes vendéglátást várnak el. Számuk és látogatásuk gyakorisága többnyire elenyésző a nézők számához viszonyítva, de a kulturális vállalkozás (program, rendezvény) jövője szempontjából (későbbi támogatás, terjeszkedés, stb.) meghatározók lehetnek az itt szerzett kapcsolatok és a vendégek pozitív benyomásai.
- **Média** – a széles nagyközönség részére a sajtónyilvánosság révén lehet eljuttatni a kulturális intézményről, projektről szóló információkat. Természetesen igénybe lehet (sőt kell!) venni a klasszikus reklám megoldásokat is, de a nem fizetett híradások, a kritikák és az egyéb bemutatkozási lehetőségek nagymértékben bővíthetik a program ismertségét, javíthatják elfogadottságát, felkelthetik iránta az érdeklődést. A média-nyilvánosság (a kontaktusok száma) az esetek többségében a szponzorálás feltétele is, és az sem közömbös, hogy e területen mire adnak lehetőséget az egyes médiumok. A média ugyanakkor közvetlen vevő is lehet, hiszen egyes médiumok az adott kulturális program közvetítésének és későbbi bemutatásának jogát is megvásárolhatják. A média Janus arcú: neki is érdeke, hogy színes, érdekes eseményekről beszámoljon, de bevételt is szeretne elérni mindenből. Jó média-együttműködéssel azonban meg lehet találni azokat a formákat is, amelyek segítségével a média reklámbevételeiből adott esetben a kulturális vállalkozás is részesedhet. Ehhez a médiaképviselők (újságírók) megnyerése, tájékoztatása, a velük való kapcsolat folyamatos ápolása elengedhetetlen.
- **Támogatók** – azok az intézmények (kormányzati és non-profit szervezetek, vállalatok, magánszemélyek, stb.), amelyek az alkotóhoz, a kulturális projekt létrehozójához vagy tartalmához való kötődésük miatt, erre feljogosított forrásaikból vagy adózott jövedelmükből valamilyen formában minden ellenszolgáltatás nélkül

támogatják a kulturális projekt megvalósulását vagy az intézmény működését. Ez a lényegében vett „mecenatúra” nem igényli az ellentételezést, a nyilvánosság előtti megjelentetést, de annál fontosabb a mecénások irányába való erkölcsi elkötelezettség. Az utóbbi időben azonban a NKA, az önkormányzatok illetve egyéb alapítványi támogatók is elvárják a támogatás tényének feltüntetését a programfüzeteken, plakátokon, jegyeken. Az Európai Unió kulturális keretprogramjáról (2007-2013) és az EU-s pályázati lehetőségekről a Kultúrpoint Iroda honlapján lehet bővebb információkat kapni. {www.kulturpont.hu}

- **Szponzorok** – azok a vállalatok, intézmények, amelyek üzleti céljaik elérése vagy elősegítése érdekében, marketing megfontolásból nyújtanak anyagi vagy tárgyi támogatást az adott kulturális vállalkozásnak. Céljuk az, hogy a támogatott kulturális projekt, intézmény, rendezvény, műalkotás pozitív megítélése a saját cégre és márkájára is pozitív hatással legyen, hogy a vevőik lássák, hogy a cég/márka azonosul az ő általuk is fontosnak tartott értékekkel és ezért erősödik márkahűségük, szívesebben vásárolják az adott kulturális vállalkozást támogató cég termékeit vagy márkát. Ez egy világos üzleti képlet: a szponzor pozitív imázst és piaci potenciált vásárol termékének, márkájának nem üzleti környezetben, de lehetőleg a minél nagyobb nyilvánosság előtt. A támogatás formáját és az ellentételezés különböző formáit (a szponzor nevének feltüntetése, vevőkontaktusok számának igazolása, sajtónyilvánosság, megjelenés a szponzor rendezvényein, kizárólagos értékesítési lehetőségek biztosítása, stb.) szponzori szerződésben kell rögzíteni!
- **Egyéb szervezetek** – amelyek itt talán nem is nevesíthetők, de még körül sem írhatók. A kulturális vállalkozások sokszínűsége miatt azonban az érintett, vevőknek tekinthető érdekcsoportok mindegyike egész biztosan nem szorítható be a fenti célcsoportok keretébe. Szakmai, anyagi, erkölcsi – sőt olykor politikai – megfontolásból a legkülönbözőbb szervezetek kerülhetnek a marketingmenedzsment célkeresztjébe, amelyeket olykor egy (bár néha akár kiemelt) célcsoportként kell kezelniük. Ezt minden vállalkozó illetve vezetés maga kell, hogy észrevegye, kijelölje, és személyre szabottan foglalkozzon vele.

A piac vevői oldalának összetettségét jól szemléltető egy konkrét példán. Zimányi Zsófia, a Budapest Fesztivál Kht. ügyvezető igazgatója így fogalmazott egy, szakmai beszélgetésen: *„A Budapesti Tavaszi Fesztivállal egyszerre több vevőigényt kell kielégítenünk. Nagy erővel koncentrálnunk a komoly műfaj iránt érdeklődő hazai és külföldi közönségre. Köztük is van egy kiemelt kör, a törzslátogatók csoportja. Ugyanakkor az új (főleg fiatalabb) rétegek bekapcsolása, érdeklődésének felkeltése és kielégítése is egyre nagyobb feladatunk. A jegybevételek a költségvetés mintegy 20-25 %-át adják. A szponzorok – akik a fesztivál költségének csaknem felét biztosítják – művészeti értéket, nagy nyilvánosságot és a jó hír keltését várják el.*

A források mintegy harmadát rendelkezésünkre bocsájtó három fenntartó várakozásai sem egyformák: A mindenkori kulturális tárca a fiatal és kortárs művészek támogatását, bemutatkozási lehetőségét várja a fesztiváltól. Magyar Turizmus ZRt. azt várja el tőlünk, hogy a kora tavaszi időpontban olyan vonzerőt kínáljunk, ami már ebben a holt időszakban is felkelti a Budapest iránti külföldi turisztikai érdeklődést. A fővárosi önkormányzat elvárása ugyanakkor a város kulturális, művészeti imázsának erősítése, a fesztiválváros és kulturális központ kép kialakítása.”

Bármelyik célcsoportra is gondolunk, bármelyik célcsoportnál akarunk piaci sikereket elérni, a marketinggondolkodás és a marketingmódszerek alkalmazása – a piacgazdaság körülményei között – elengedhetetlenek. A vevők megnyerése, a tartós vevőelégedettség biztosítása az alapja annak, hogy valamely kulturális vállalkozás hosszú távon eredményesen működni tudjon. Ezért itt is igaz, hogy nem csak az egyszeri piaci és üzleti sikerekre kell gondolni, hanem a vevőkkel való pozitív tartalmú kapcsolat kialakítására, amely csak a valós vevőelégedettségen alapulhat. És ennek eszköze a marketing.

1.2 AZ ELADÓ

A piac másik meghatározó szereplője az eladó, aki (amely) a kínálatával jelenik meg a piacon, amely nélkül természetesen adás-vétel sem jöhetne létre, vagyis a piac sem létezne, működné. A bevezetőben a kulturális termékekről, kínálatról leírtakból következik, hogy a kulturális piacon eladóként megjelenhet maga az alkotóművész (az író, festő, szobrász, építész, színész, énekes, filmrendező, fotóművész, zeneszerző, vagy akár egy társulat, stb.). Sok esetben nem maga az alkotó, hanem valamilyen képviselője (menedzser, impresszárió, producer, megrendelő vállalkozó, stb.) viszi a piacra a kulturális kínálatot, a művészi alkotást. Nem ritkán egy vállalkozás (ami lehet személy, profitorientált vállalkozás vagy éppen nonprofit /civil/ szervezet vagy testület, stb., mint fővállalkozó) valamilyen összeállítás részeként jeleníti meg a piacon az adott alkotást vagy művészt, egy kiállításon, egy seregszemlén, egy fesztiválon.

Az eladó érdeke a létrehozott kapacitás (mennyiség, befogadóképesség) lehető legmagasabb áron való maximális értékesítése, hogy a lehető legkedvezőbb bevételt és nyereséget érje el. E szempontokat majd még az árképzés kapcsán részletesebben elemezzük.

Az eladó, mint kulturális vállalkozó (vállalkozás) tehát valamilyen kulturális kínálat szeretne értékesíteni a piacon. Mint minden termelési vagy szolgáltatás-előállítási folyamatban a kínálat (a termék, a szolgáltatás) létrehozása a vállalkozó részéről különféle erőforrások biztosítását és felhasználást igényli, amelybe a vállalkozó a saját tőkéjét fekteti, akár pénz, akár munkaráfordítás, akár kapcsolatok felhasználása formájában.

Az erőforrások körében minden olyan tényezőt számba kell venni, amelyek elengedhetetlenek ahhoz, hogy a kulturális projekt megvalósuljon. Az erőforrások többsége a piacon, vagy legalábbis piaci körülmények között szerezhető be. A szükséges erőforrások felsorolását – talán nem tűnik nagyon meglepőnek – a pénzzel kell kezdenünk. Egyrészt azért, mert a pénz is beszerezhető piaci körülmények között (és itt nem csak a hitelre, hanem a támogatásra, szponzori díjakra, médiabevételtre, belépődíjakból származó bevételre is gondolunk), másrészt a pénzért minden egyéb szükséges erőforrás is megszerezhető. A pénzen kívül azonban más erőforrások (kulturális produktumok, művészek, technikai feltételek, segítő szolgáltatások, személyes közreműködés, stb.) piaci körülmények közötti beszerzéséről is szót kell ejtenünk, ami majd szintén a marketingmódszerek felhasználását, ha úgy tetszik a beszerzési marketing alkalmazását igényli a kulturális vállalkozások tevékenységi területén. Ez a kiválasztási és döntési terület gyakorlatilag a termelőszektor jó beszállítóinak kiválasztásával mutat analógiát azzal a különbséggel, hogy ott általában a beszállítók keresik az üzleti lehetőséget, míg esetünkben a szűkös, egyedi kínálat miatt többnyire a megrendelőnek kell a beszállítóért megharcolnia.

Erőforrások

- **A pénz, mint általános, és egyben a legfontosabb erőforrás**

Minden vállalkozás alapja, hogy a vállalkozó a rendelkezésére álló tőkével valamilyen hasznot, a befektetett tőkénél nagyobb eredményt biztosító tevékenységbe kezd. Ha nem akar kimondottan pozitív eredményt, nyereséget elérni (mert mondjuk nonprofit szervezetről, vagy olyan civil szervezetről van szó, amely valamilyen cél megvalósítását tartja a legfőbb mércéjének), akkor is abból kell kiindulni, hogy a tevékenységgel kapcsolatban felmerülő kiadásokat fedezni kell, és nem árt, ha valami maradvány is képződik, ami a továbbfejlesztés forrása lehet. A kulturális vállalkozások esetében többnyire ez az utóbbi alapelgondolás érvényesül, ezért abból célszerű kiindulni, hogy a vállalkozás megvalósításához, a művészeti alkotás vagy rendezvény létrehozásához szükséges anyagi követelményeket, a tőkeigényt kell felmérni! A kiszámolt pénzösszeg több forrásból is biztosítható, bár számolni kell azzal, hogy szinte minden esetben utófinanszírozás érvényesül. Emiatt komoly likvid tőkére van szükség a projekt, produktum megvalósításához, létrehozásához. A források feltárása és megnyerése a kulturális vállalkozás anyagi támogatásához nagyrészt marketing feladatokat jelent.

Ahhoz, hogy „kinyíljon a pénztárca”, hogy jegybevételhez, támogatáshoz, anyagi hozzájáruláshoz, hitelhez lehessen jutni, a kulturális vállalkozás célját, előnyeit olyan formában kell megfogalmazni, hogy az a pénzügyi forrásokkal rendelkezők számára vonzónak tűnjön! Minthogy a forrásokkal rendelkezők érdekei különbözők, olykor lényegesen eltérőek, az érvrendszer sem lehet egységes, általános megfogalmazás, sőt a kérelmezésnek is különböző formái (pályázat, kérés levél, személyes megkeresés, tárgyalás, jegyértékesítés, stb.) vannak.

A bevételek forrásainak felsorolását kezdjük a *jegyértékesítéssel*. Ennek aránya, már több konkrét adattal igazolva láttuk, nem túl meghatározó, általában az összes forrás egynegyede körül alakul. Ehhez is szükség van a jegyértékesítési rendszer kialakítására és működtetésre, és bizony a jegyek előállítására, az eladók, ügynökök jutaléka is pénzbe kerül.

A kulturális tevékenységekre rendelkezésre álló *állami költségvetési forrásokhoz* akkor juthatunk hozzá, ha a kultúrpolitikai célokkal összhangban lévő művészeti értékeket domborítjuk ki, és megfelelünk az egyéb előírt feltételeknek. A legtöbb pályázati forrást Nemzeti Kulturális Alap biztosítja, ezért honlapjának figyelemmel kísérése ajánlott minden kulturális intézménynek és programszervezőnek. (<http://www2.nka.hu>)

Az *önkormányzati forrásokhoz* való hozzájutás feltétele, hogy maga a település is előnyökhöz jusson a kulturális vállalkozás támogatása következtében. Ilyen előny lehet a település hírnevének javulása, a látogatók, turisták számának növekedése, a helyi vállalkozók bevételeinek (és így a helyi adóbevételek) növekedése, a lakosság kulturális igényeinek kielégítése, számukra érdekes programok biztosítása, stb.

A *különböző alapítványok, támogatási források* ugyancsak meghatározzák azokat a prioritásaikat, amelyeket figyelembe vesznek támogatásaik odaítélésakor.

A *gazdasági szféra* szponzorként szóba jöhető szereplőit, a vállalatokat, vállalkozásokat csak akkor tudjuk szponzorként magunk mögé állítani, ha a kulturális vállalkozás kisugárzása és média nyilvánossága a vállalat (illetve az adott márka) számára pozitív

hatást biztosít, ha a szponzor számára nyilvánvaló, hogy a kulturális projekthez való kapcsolódását az ő vásárlói pozitívan ítélik meg. A jelentősebb szponzorálók (nagyvállalatok, bankok, stb.) általában rendelkeznek egy ún. szponzorálási koncepcióval, stratégiával. Mielőtt megkeressük őket, célszerű erről tájékozódni. Az OTP Bank kulturális támogatási filozófiája például így szól: „Az OTP Bank támogatási filozófiája alapján fontosnak tarja a közösségi kezdeményezéseket; a közösségi értékek, hagyományok ápolását és továbbörökítését; nemzeti értékeink megóvását és gyarapítását, és ezeknek az értékeknek a minél szélesebb körű terjesztését. Ez a kultúra területén elsősorban olyan események támogatásában testesül meg, melyek minőséget képviselnek, értéket közvetítenek a bank ügyfélköre felé is.

Az országos események mellett a bank felkarolja a regionális, helyi jelentőségű kezdeményezéseket is (pl. hagyományörző városi és falunapok), így elősegíti a vidéki régiók kulturális erősödését. A palettán szerepelnek kulturális fesztiválok (Veszprémi Utcazene Fesztivál, Zsidó Nyári Fesztivál, Győri Nyár, Savaria Történelmi Karnevál, EFOTT), komolyzenei koncertek (Zempléni Fesztivál), könnyűzenei koncertek (Zorán, Presser Gábor koncertjei), népzenei események (Honvéd Együttes jubileumi rendezvénye, 100 tagú Cigányzenekar koncertje).

A bank kiemelkedő támogatója a színházi életnek, együttműködik a legjelentősebb vidéki színházakkal (Eger, Miskolc, Győr, Debrecen, Nyíregyháza, Szolnok, Gyula) és esetenként fővárosi színházakkal is, színházi produkciók létrehozásában (Új Színház produkciója Jiri Menzel rendezésében).

A regionális és az országos események mellett Közép-Kelet-Európa meghatározó vállalatcsoportjaként egyre több, a határokon is átnyúló kezdeményezés megvalósításában vállal szerepet (Radnóti Miklós szoborállítás Borban, Omega koncert Erdélyben).” [7]

Bérleti díjat szedhetünk különböző vállalkozóktól, akik a rendezvény keretében vagy a intézményben helyet kapnak tevékenységük (többnyire vendéglátó és szórakoztató szolgáltatások, valamint ajándéktárgy értékesítés) folytatásához. A bérlok száma és a bérleti díj mértéke természetesen szoros kapcsolatban van a látogatottsággal, a látogatók vásárlóerejével, motiváltságával, és így a szolgáltató által várható bevétellel.

A bankhitelek megszerzésének alapfeltétele a pénzügyi megtérülés garanciája. A hitelkérelemben a számítások mellett a hitelkérelmet benyújtó vállalkozás piaci helyzetét, referenciáit, és a tervezett kínálat várható piaci fogadtatását is be kell mutatni, amelyek mind komoly súllyal esnek latba a hitelkérelem elbírálásakor.

A kulturális vállalkozás marketingérzékenységét, -szemléletét mutatja az, hogy ugyanarról a vállalkozásról, projektről a fenti különböző szempontoknak megfelelő piaci elemzést és előny leírást tud-e készíteni, hogy képes-e a megcélzott pénzügyi forrás prioritásaihoz hangolt érvrendszert kidolgozni.

- **Termék (művészi alkotás, produktum, produkció)**

Ha maga az alkotóművész az eladó, akkor saját teljesítményét kínálja a piacon. Ez lehet tárgyasult termék (festmény, szobor), egy szellemi termék (zenemű, regény), vagy egy képesség (pl. egy operaénekesé, egy zongoraművészé vagy akár egy zenekaré). Itt a „termék-előállítás”, a létrehozatal anyagi és személyi költségeit kell fedeznie a pénzügyi forrásokból.

Úgy tűnik, hogy megfelelő pénzügyi háttérrel szinte bármilyen kulturális termék, produkció megszerezhető - de csak elvben. A kulturális termékek (egy-egy előadás, koncert, zenekar, stb.) csak korlátozottan hozzáférhetők, mert időponti korlátok, vagy más fizikai feltételek (pl. a színpad mérete), olykor művészi koncepciók vagy a jogi keretek nehezítik, vagy kimondottan akadályozzák, akár megghiúsítják az elképzelt kulturális projekt megvalósíthatóságát.

Az eladóként megjelenő közvetítő kulturális vállalkozás (rendezvényszervező) feladata a kulturális termékek hozzáférhetőségének vizsgálata. Fel kell térképezni, hogy milyen lehetőségek állnak rendelkezésre a kínálati oldalon az elképzelt, tervezett kulturális projekt megvalósításához. Az ugyancsak szűkösen rendelkezésre álló pénzügyi források megszerzéséhez hasonlóan marketing gondolkodásmódot igényel az is, hogy a korlátozottan rendelkezésre álló művészeti produktumokat meg tudjuk szerezni. Saját elképzelésünket, ajánlatunkat ezért olyan formában kell megfogalmazni, hogy a szűkösen rendelkezésre álló „termékekért” folyó versenyben nyerni tudjunk, hogy a mi felkérésünket részesítse előnyben a szerző, a zenekar vezetése vagy a kulturális produkció tulajdonosa, menedzsere. Egy rendezvény sikere gyakran múlik azon, hogy sikerül-e valamilyen „húzóterméket”, egy nagy hírű produktumot (előadást, híres alkotást) odahozni, bemutatni. Egy kulturális intézmény (egy múzeum) sikere múlhat például azon, hogy milyen alkotások szerepelnek a bemutatott gyűjteményben. Erre épülnek az utóbbi évek sikeres tematikus kiállításai egyes múzeumokban (Nemzeti Galéria: Munkácsy; Szépművészeti Múzeum: Van Gogh, Inkák kincse, stb.; Nemzeti Múzeum: Dzsingisz kán öröksége és a Tatárjárás, stb.)

Gyakran előfordul azonban a fenti helyzet ellenkezője is, amikor a kulturális vállalkozás széles kínálatból választhat. Ez esetben klasszikus beszerzési marketingfeladat a lehetőségek feltárása, a kínálati verseny elemzése, a célnak megfelelő értékrend szerinti szelektálás, az ár- és egyéb információk begyűjtése, a beszerzési tárgyalások előkészítése és lebonyolítása.

- **Művészek, szereplők, aktív résztvevők**

A fentihez, a kulturális termékhez hasonló elvek, szempontok és módszerek érvényesülnek a művészek, szereplők, aktív résztvevők esetében is. A dolgot azonban nehezíti az, hogy nem csak korlátozott a hozzáférhetőségük, hanem belőlük csak az az egy van (mint pl. az ExperiDance együttes, a Társulat István, a király előadása, Miklósa Erika operaénekesnő vagy a U2 együttes). Az egyediség miatt nem csak az objektív korlátok (pl. időpont, helyszín megfelelése) érvényesülnek még erőteljesebben, hanem komoly szubjektív szempontokat is figyelembe kell venni! A beszerzési marketingmunkának, a felkérésnek személyre szabottnak kell lennie, ráadásul a művészek általában nem egyszerű személyiségek. Az ehhez szükséges tárgyalási felkészülésre ezért külön hangsúlyt kell fektetni, előzetesen begyűjtött bőséges és kellően értékelt információkkal a személyre szabott érvelést különösen gondosan kell megalapozni!

- **Szolgáltatások**

Egy kulturális termék létrehozásához, egy projekt megvalósításához számos szolgáltatás biztosítására is szükség van. Különösen a rendezvényeken jelent nagy feladatot az ideiglenes körülmények közötti normális feltételek megteremtése. Meg kell szervezni a közlekedést (tömegközlekedés, parkolás, útlezárás, forgalomelterelés, stb.), gondoskodni kell a biztonságról (személyi, vagyon- és tűzbiztonság, munkavédelem, stb.), a higiéniai

feltételekről (WC-k, szemégyűjtés és -elszállítás, stb.), a vendégek – résztvevők és nézők – ellátásáról (éttermek, büfék, szállás, helyi közlekedés, stb.).

A rendezvényszervező (kulturális fővállalkozó, fesztiváligazgató) kiemelt feladata ez a projektmenedzsment, ami a szükséges szolgáltatások megszervezésével és a feltételek (víz- és villanycsatlakozás, ÁNTSz, tűzrendészeti és környezetvédelmi engedélyek, stb.) megteremtésével kezdődik. Az igénylista szerint a begyűjtött ajánlati információk alapján születnek meg a beszerzési, megrendelői döntések. A kapcsolódó szolgáltatások zavartalan működésének előkészítéséhez és biztosításához célszerű a klasszikus projektmenedzsment módszerek felhasználása, amiről bőséges szakirodalom áll rendelkezésre, jöhetnek a kulturális projektekre való adaptálásuk nyilvánvalóan komoly szakmai átgondolást igényel.

- **Humán erőforrás, személyes közreműködők, önkéntes segítők**

Különösen az ideiglenes körülmények között megszervezett rendezvényeken van szükség nagyszámú személyes közreműködőre. Egy színházban megvan a stabil műszaki vagy jegyszedői gárda, egy múzeumnak is megvannak a teremőrei és takarítói. Egy egyhetes előadás sorozaton azonban csak arra a pár napra kell gondoskodni jegyszedőről, takarítóról díszletezőről, technikusról, stb. De nem csak fizikai munkára, hanem a szervezési és adminisztratív teendőkhöz is számos emberre van szükség, bizonyára nem csak a rendezvény egy-két hetes időszakára, hanem már a pár hónapos előkészítő és lezáró időszakban. A munkaerő piacon többnyire beszerezhető a szükséges létszám, de akkor jelentős költségekkel is számolni kell! A nyugat-európai és amerikai tapasztalatok azt mutatják, hogy igen könnyen önkéntes munkavállalókkal is megoldható az alkalmi feladatok jelentős része.

A személyes közreműködők, önkéntes segítők azok a természetes személyek (ritkábban szervezetek), akik (amelyek) a kulturális vállalkozás iránti elkötelezettségük miatt személyes munkájukkal, részvételükkel kívánnak kapcsolódni a nemes célhoz, a projekt magvalósításához. A segítők munkabér nélkül is elvállalnak felelősségteljes feladatokat, csak hogy részesei – és természetesen haszonélvezői (nézői, hallgatói) – legyenek a sikeres programnak. A fejlett piacgazdaságokban nagy gyakorlata van már az ilyen természetes, személyes részvételnek, bár ott ezt az esetek többségében valamilyen civil szervezeten, alapítványon, non-profit szervezeten keresztül nyújtják. Sok helyen a kapcsolódó szakterületeken tanuló egyetemisták szakmai gyakorlati terepe az egy-egy ilyen rendezvényen való személyes közreműködés (pl. az edinburghi Fringe fesztivál). Az USA-ban szívesen építenek az önkéntes munkát vállaló idősebbekre is.

Természetesen az önkéntes segítőtől is el kell várni a megtanulható (és betanított) szakszerűséget, a munkafegyelmet, a rendet, a megbízhatóságot, stb. Mindenesetre komoly megfontolást igényel, hogy milyen feladatok bízhatók az ilyen „munkatársakra”, akik anyagi és függelmi felelősség nélkül vállalkoznak valamire, és olykor nagyon sok múlik a magatartásukon, viselkedésükön, kommunikációs készségükön, fegyelmezett munkájukon, határozott intézkedésükön. Ugyanakkor komoly humán potenciál rejlik ebben a forrásban, ezért akár a vevő célcsoportok között is foglalkozhattunk volna velük.

A visszatérő, ismétlődő rendezvényeken jó, ha már korábban alkalmazott segítőkkel dolgozunk, mert könnyebb a betanítás, ők is rendelkeznek már tapasztalatokkal, és a rendezőnek is vannak már ismeretei a személyekről (ehhez természetesen megfelelő belső nyilvántartás is szükséges). A segítő önkéntesek beszerzése, megnyerése a térítésmentes

munkára, és a tartósabb kapcsolat fenntartása a későbbi alkalmazás érdekében komoly humán menedzseri feladat, amely a humán marketing módszereinek alkalmazását is igényli.

- **Technikai feltételek**

Az egyedi művészi alkotások létrehozásánál is gyakran komoly technikai háttérrel kell biztosítani a művészeknek (pl. egy bronzszobor kiöntése, egy megfelelő márvány beszerzése, egy kerámia kiégetése, stb.) Egy előadás létrehozásánál a díszletek, a jelmezek elkészítése, a világítás és a fény- illetve hangeffektusok biztosítása jelenthet nagyobb műszaki kihívást.

A kulturális intézmények esetében a technikai feltételek többnyire adottak, bár egy-egy kulturális projekt kapcsán itt is gyakran felmerülnek különféle műszaki, technikai többlet igények, vagy éppen korlátok.

A kulturális rendezvények esetében a technikai feltételek biztosítása – kezdve a helyszín megszerzésével – lényegesen bonyolultabb feladat. A vállalkozót itt is a beszerzési marketing eszközei segíthetik a projekt megvalósításában, vagyis az információgyűjtés, a versenyelemzés és a legmegfelelőbb szállító kiválasztásának marketing eszközökkel való elősegítése a feladat. Meg kell jegyezni, hogy bizonyos állami források felhasználása esetén közbeszerzési eljárás lebonyolítása is szükséges lehet.

1.3 VEVŐK ÉS ELADÓK EGYBEESÉSE

Gyakran előfordul, hogy a kulturális produktumnak ugyanaz az előállítója és a fogyasztója is, hiszen pont azzal a szándékkal vesz részt egy színjátszó kör tevékenységében, vagy énekel egy amatőr kórusban, mert ezzel tudja kulturális igényeit kielégíteni. Ugyanakkor az amatőr együttes fellépése mások számára egy kulturális szolgáltatás. Ez a kettősség nem csak a amatőr együttesekre, hanem az egyéb aktív alkotó közösségekre, klubokra, szakkörökre is igaz, és nem szabad elfeledkezni arról, hogy ez az alkotó-fogyasztó- befogadó népszerűség jelenti a közművelődési intézmények és tevékenységek tömegbázisát.

1.4 A VERSENY

A normális piacgazdaságban a piacon nem csak egy eladó próbálja kielégíteni a vevők keresletét, hanem több, hasonló kínálattal megjelenő vállalkozó is törekszik megnyerni magának a vásárlókat. A verseny legegyszerűbb és -kézenfekvőbb formája az egy adott szükségletet kielégítő, egymáshoz nagyon hasonló termelők vagy márkák között érvényesül. Ezt **horizontális versenynek** nevezünk. Sok esetben azonban nem egy adott szükséglet kielégítése kerül a versenytársak célkeresztjébe, hanem a vásárlók pénztárcája. Amikor a verseny azért folyik, hogy a vevők a rendelkezésükre álló diszkrecionális (szabadrendelkezésű) jövedelmet¹ milyen szükséglet kielégítésére fordítsák, akkor valójában a szükségletek közötti versenyről, vagyis **vertikális versenyről** beszélünk. Így lehet a versenytársa egy exkluzív családi üdülés a személygépkocsi cseréjének, egy kellemes baráti összejövetel egy márkás öltönynek, vagy a gyerek drága iskolába járatása az operabérletnek.

¹ A diszkrecionális jövedelem a vevő (egyén vagy háztartás) jövedelemének az a része, amely elköltéséről szabadon rendelkezik, mert a kvázi kötelező kiadásait (életvitellel kapcsolatos számlák kifizetése, alapvető élelmiszerkiadások, stb.) már rendezte. Szabadrendelkezési jövedelemnek (jövedelemhányadnak) is nevezzük.

A kulturális piac méretének és fejlődésének szempontjából a vertikális verseny a meghatározó, hiszen a vevők (egyének, háztartások) alapvetően ezt a szabadrendelkezésű jövedelmüket költik el. Minden eladónak tehát eleve abból kell kiindulnia, hogy a kereslet döntő mértékben befolyásolja az, hogy a vásárló (néző, látogató, kiránduló) célcsoportnak mennyi szabad vásárlóereje van. Amennyiben a létfenntartási alapkiadások (ilyenek a lakhatási, az energia és az élelmezési költségek) az átlagos inflációnál és jövedelememelkedésnél nagyobb mértékben növekednek, a szabadrendelkezésű jövedelemhányad mérséklődik. Ez a kulturális termékek és szolgáltatások iránti kereslet csökkenését eredményezheti. A kulturális vállalkozások ilyenkor egyre erősebb versenybe kerülnek minden egyéb nem alapvető szükségletek kielégítését érintő ajánlattal a piacon. Napjainkban a hosszú hétvégék belföldi wellness turizmusa tekinthető nagy versenytársnak. A nemzet- és világgazdasági konjunkturális és dekonjunkturális hatások tehát gazdasági oldalról jelentősen meghatározzák a kulturális piaci tendenciákat. Azért azt is meg kell jegyeznünk, hogy a szabadidő és kulturális piacon hosszú távú tendenciákat nem csak gazdasági tényezők (sőt többnyire nem azok) indíthatnak el, hanem életmód, életstílus változások, amelyek jószerivel generációs átalakulásokhoz, esetleg jelentősebb politikai transzformációkhoz kötődnek.

A kulturális piac napi működésében leggyakrabban a horizontális versenyhelyzetekről beszélhetünk. Verseny van a különböző kulturális vállalkozások (alkotók, szervezők, producerek) között a vevőkért (nézőkért, látogatókért, támogatókért, médiaérdeklődésért, önkéntes segítőkért, stb.); és verseny van az erőforrásokért (pénzügyi forrásokért, produktumokért, produkciókért, neves előadókért, újdonságokért, stb.). Nem ritka például, amikor egy kiadó versenyez valamely szerző legújabb művének megjelentetési jogáért.

A verseny ma már nemzetközi, és verseny ereje, erőssége attól függ, hogy hány piaci szereplő, hány ajánlat próbálja megnyerni ugyanazt a vevőkört, megszerezni ugyanazt a szponzort és támogatást, meghívni ugyanazt a művészt vagy produkciót. Ebben a versenyben az a vállalkozás lehet eredményes, amelyik jobban megismeri a másik oldal – a vevők és a beszállítók – érdekeit, szándékait, elvárásait, és a lehető legjobban (vagy legalábbis a versenytársaknál jobb feltételek mellett) tudja azokat kielégíteni. Sikeres az lehet, aki olyan ajánlatokat tud összeállítani, saját elképzelései mellett úgy tud érvelni, hogy kedvezőbb megítélést kapjon a versenyajánlatoknál. Nézzünk csak egy sikeres nemzetközi példát: *„Negyedszázad alatt valóságos birodalmat épített ki Guy Laliberté. Az idén 48 éves akrobata és tűznyelő 1984-ben a kanadai Gaspé városkában indította el forradalmian új cirkuszát, a Cirques de Soleilt (CS), amely azóta meghódította a világot: utazó társulatai négy földrész 200 városában léptek fel 70 millió néző előtt. Tavaly tíz millióan látták a Nap-cirkusz előadását....a főhadiszállásnak számító Las Vegasban két újdonsággal rukkolnak elő... Ezek mellett tovább folytatódnak a nagysikerű produkciók, így például a már tíz éve színpadon lévő „O”. A Las Vegas-i Belaggio Hotelben eddig már egy millióan látták a műsort, amely minden eddigi rekordot túlszárnyalva összesen egymilliárd dollár bevételt hozott... A magyar nézők eddig két alkalommal láthatták a CS Delirium néven futó utazó produkcióját.”* [8]

A kedvezően fogadott ajánlatok elkészítésének feltétele a versenyelemzés, vagyis annak megállapítása, hogy a mi ajánlatunk miben (lehet) jobb a versenytársak ajánlatánál. A versenyelemzés alapvetően három lépésből áll:

- a) először meg kell ismerni azt, hogy a vevők a piacon általában milyen szempontok alapján döntenek az ajánlatok között

- b) a kiválasztott célcsoporttól szerzett információk segítenek súlyozni ezeket a vizsgálati szempontokat, vagyis megállapítjuk, hogy a döntési szempontok között milyen prioritások vannak
- c) a versenyző ajánlatokat a döntési szempontok fontossági súlyait is figyelembe véve kell értékelni!

Az így megismert információk alapján lehet aztán elhatározni, hogy hogyan változtassuk meg az ajánlatunkat (programfejlesztés, árajánlat, érvrendszer, stb.), illetve hogy milyen – a választott célcsoport részéről fontos szempontként aposztrofált – előnyöket, erősségeket hangsúlyozzunk a kommunikációban. A marketing szakirodalomban ezt nevezik pozicionálási folyamatnak, amely abban is segít, hogy a mi programunk (rendezvényünk, projektünk, stb.) valami egyszerű, de mérvadó jelzővel, egy markáns névvel, egy könnyen megjegyezhető logóval (emlékével), egy frappáns szlogennel ((jelmonddal) – mint „memóriafogással” – megragadjon a célcsoport emlékezetében.

Nézzünk egy módszertani példát a versenyelemzésre!

Napjainkban a Szentivánéji rendezvényeknek már egész sora található az országban. Ezek a nyár-közepi rendezvények általában sikeresek, hiszen az emberek szívesen mozdulnak ki otthonról, élvezik a hosszú nappalokat, és erősödnek a nyári napfordulóhoz kapcsolódó pozitív hiedelmek is. Mégis fontos lehet annak ismerete, hogy az érdeklődők milyen szempontok alapján döntenek arról, hogy melyik rendezvényt látogassák meg. A látogatók számától függenek a bevételek: a szolgáltató vállalkozók bevételei és a tőlük szedhető bérleti díj, a szponzorok száma és a szponzori díjak nagysága.

Egy más vizsgálatból szerzett szekunder információk szerint a látogatók az alábbi tényezők alapján döntenek egy városi szabadtéri rendezvényen való részvételről:

- helyszín (város, és azon belüli hely)
- hírnév (a rendezvény ismertsége, imázsa)
- tapasztalat (ugyanerről vagy hasonló rendezvényről általában és az adott városban)
- a programok (tartalom, sokszínűség, színvonal /szereplő együttesek, stb./)
- a kiszolgálás színvonala (büfék, illemhelyek, tájékoztatás, stb.)
- a szolgáltatások árszintje (büfé árak, vidámparki árak, belépőjegyek, stb.)
- megközelíthetőség (útviszonyok, távolság, tömegközlekedés)
- parkolási lehetőség és biztonság

Az, hogy például egy város lakó kisgyermekes célcsoport mennyire tarja fontosnak az adott tényezőket, csak egy primer vizsgálattal (célszerűen szóbeli utcai megkérdezéssel) lehet megtudni. E megkérdezés során arról is kérhetünk információkat, hogy más, ugyanígy nyár-közepi és a közelben (szomszédos településeken) hozzáférhető rendezvényeket hogyan minősítik a megkérdezettek a miénkhez viszonyítva. Az összegyűjtött információkat az 1. sz. táblázatban összesítettük.

1. sz. táblázat

VERSENYELEMZÉS

VÁROSI RENDEZVÉNYEK	ÉRTÉKEK			
	Súlyok	Szentivánéj	Nyári vigadalom	Rövid éjszakák
Helyszín (város)	8	3,8	4,5	3,3
Hírnév, imázs	7	4,2	4,5	3,8
Tapasztalat	6	4	4,2	3,7
Programok	8	4,5	4,8	4,2
Kiszolgálás színvonala	7	4,1	3,6	4,2
Szolgáltatások árszintje	9	3,8	3,3	4,2
Megközelíthetőség	6	4,5	4,4	3,8
Parkolási lehetőség	5	3,6	3,2	4,2

Az adatokból látható, hogy a vizsgált célcsoport számára a legfontosabb döntési szempontok, hogy ellátogatnak-e egy ilyen rendezvényre a következők:

- a szolgáltatások árszintje
- a helyszín (város)
- a programok

A mi rendezvényük e három szempont mindegyikében a második helyen van csak. Ha versenyképességünket erősíteni akarjuk, akkor ezeknek legalább valamelyikében javítani kell a megítélést. A szolgáltatások árszintjét mérsékelni lehet az alacsonyabb területbérleti díjakkal. A helyszín, a város nem változtatható. A programokon viszont szintén lehet változtatni, és vonzóbb műsorokat kínálni. Amiben a legjobbnak ítélik ezt a rendezvényt – nevezetesen a megközelíthetőséget – a célcsoport nem értékeli különösebben fontosnak.

A súlyok és a rendezvények minősítésének szorzata alapján egy aggregát mutatót is képezhetünk, ami egyetlen számmal megmutatja, hogy a három vizsgált rendezvény megítélése hogyan viszonyul egymáshoz (2. sz. táblázat).

2. sz. táblázat

VERSENYELEMZÉS

VÁROSI RENDEZVÉNYEK	Értékelés (súlyozott értékek)		
	Szentivánéj	Nyári vigadalom	Rövid éjszakák
Helyszín (város)	30,4	36	26,4
Hírnév, imázs	29,4	31,5	26,6
Tapasztalat	24	25,2	22,2
Programok	36	38,4	33,6
Kiszolgálás színvonala	28,7	25,2	29,4
Szolgáltatások árszintje	34,2	29,7	37,8
Megközelíthetőség	27	26,4	22,8
Parkolási lehetőség	18	16	21
ÖSSZESEN	227,7	228,4	219,8
Index az ideális százalékában (reális súlyok és 5-ös értékek):	81,32	81,57	78,50

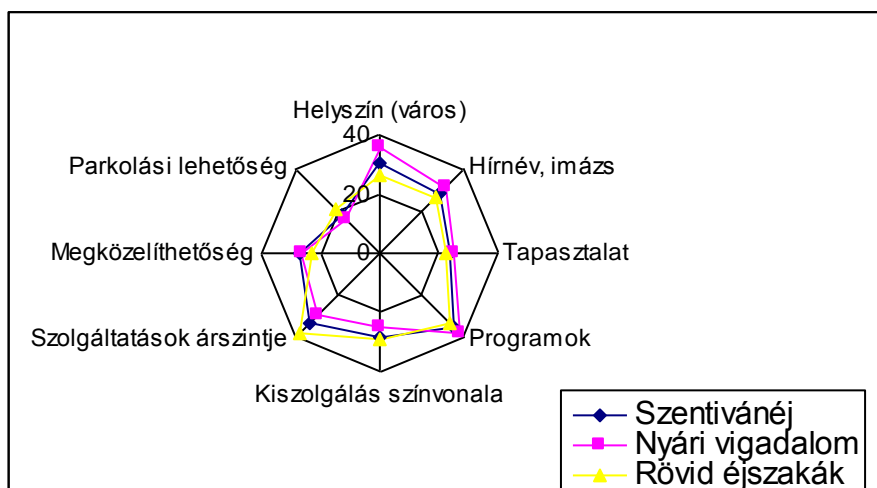
A súlyozott értékek összeadhatók, és ez az összeg egyetlen számmal mutatja az értékeléseket, így minősíteni lehet a versenyképességben lévő eltéréseket. Látható, hogy a nyári vigadalom 228,4-es összege 0,7 ponttal (0,3 %-kal) magasabb a Szentivánéj megítélésénél, de az is látható, hogy a Szentivánéj 7,9 ponttal (3,6 %-kal) jobb értékelést kapott, mint a Rövid éjszakák program.

A táblázat utolsó sorában az látható, hogy egy ideális rendezvényhez képest – amelyik minden (bár eltérő súllyal szereplő) szempont szerint 5-ös értékelést kapna – hogyan minősíthetők a vizsgált rendezvények. A ideális érték lenne a 100 százalék, és ehhez viszonyítva még a legjobbnak ítélt Nyári vigadalom is csak 81 és fél százalékot ér el. A legrosszabb megítélésű rendezvény pedig az ideális elvárások nyolcvan százalékát sem elégíti ki.

A minősítéseket grafikonon is ábrázolhatjuk (2. sz. ábra), amely az elemzést megkönnyítheti. Ezt az ábrát nevezzük észlelési vagy márkatérképnek, hiszen a versenytényezők koordináta rendszerében mutatja be az egyes márkák (esetünkben az egyes rendezvények) megítélését. A tengelyek mentén a pozíciók (megítélések) könnyen leolvashatók, ami a teendők kijelölését nagymértékben segítheti.

2. sz. ábra

ÉSZLELÉSI VAGY MÁRKATÉRKÉP



Az észlelési térkép a vizsgált rendezvények (márkák) egymáshoz való viszonyát mutatja be, vagyis a versenyben **pozicionálja** őket. Egy-egy rendezvény kommunikációjában nyilván az adott rendezvény legpozitívabb jegyeit érdemes hangsúlyozni. Az ilyen tartalmú üzenetek (reklámok, hirdetések) alkalmasak arra, hogy a látogatók emlékezetében valamilyen markáns jellemzővel ragadjon meg az adott rendezvény (márka). Esetünkben a Szentivánéji rendezvényre nehezen találunk kihangsúlyozható tényezőt, hiszen semmilyen fontos szempont szerint nincs vezető pozícióban. Ezzel szemben a Nyári vigadalmat a helyszínnel (várossal), a hírnévvel és a programokkal is jól lehet hirdetni. A Rövid éjszakák pedig a szolgáltatások alacsony árszintjével kommunikálható eredményesen, főleg ha tudjuk, hogy a rendezvény egy elég árérzékeny környezetben kerül megrendezésre.

Hasonlóan lehet vizsgálni például egy városi színház versenyhelyzetét. A színházi közönség döntési szempontjai lehetnek:

- a műsoron lévő darab műfaja (dráma, musical, opera, stb.)
- a darab híre, imázsa (pl. a Romeo és Júlia, a Társulat István, a király előadása)

- a színház hírneve
- a fellépő művészek ismertsége és megítélése
- az előadás híre (kritika, rendezés)
- a jegyek ára
- a jegyhez jutás egyszerűsége
- a színházlátogatás presztízs értéke

Egy könyv esetében vizsgálható szempont például:

- a könyv műfaja (regény, dráma, líra, album)
- a szerző neve, ismertsége
- a könyv híre, hírneve, kritikája
- a könyv tartalma, témája (krimi, történelmi, szerelmes, stb.)
- a könyv kivitelezése (papír és nyomdai munka minősége)
- a könyv ára
- a hozzáférhetőség (ritkaság, vagy mindenütt kapható, online vásárolható)
- a szerző vagy a műfaj divatossága

A beszállítói piacon foglalkoznunk kell például egy művész vagy együttes megnyerésének versenytényezőivel, ahol a művész (produkció) menedzserének nézőpontjából meghatározó döntési szempontok lehetnek:

- a meghívó színház vagy fesztivál hírneve (nem mindegy, hogy salzburgi vagy miskolci operaelőadásról van szó)
- az előadás helyszíne (egy sportszarnok, színház vagy szabadtéri színpad)
- milyen szerepre, előadásra kéri fel a művészt
- milyen időpontban kerül sor a fellépésre
- kapcsolható-e ez a fellépés valamilyen turnéhoz vagy közeli fellépéséhez
- mennyit fizetnek a fellépésért
- milyen kiszolgálást kap a művész (szálloda, kísézőprogram, médianyilvánosság, stb.)
- valamilyen szubjektív tényező (származás, közönséragasztás, korábbi siker)

A fenti módszerrel lehet értékelni például a támogató pályázatokat is. Szinte minden pályázati kiíró meghatározza azokat a prioritásokat, amelyeket a pályázat értékelésénél figyelembe fog venni. Sok esetben még a súlyok is közzismertek. A pályázatot is úgy kell elkészíteni, hogy a pályázó versenytársakénál jobb legyen a mi tervünk, különösen a magas súlypontoszámokkal rendelkező szempontok szerint. Jó példa erre a Nemzeti Kulturális Alap közleménye a turisztikai vonzerővel bíró kulturális rendezvények támogatásáról: „*A Nemzeti Kulturális Alap (NKA) és az Önkormányzati és területfejlesztési Minisztérium (ÖTM) közös pályázatának eredményeként 14 rendezvény együttesen 400 millió forintos pályázati támogatásban részesült. A 2008. évi turisztikai vonzerővel bíró kulturális rendezvények támogatása érdekében az ÖTM az NKA-val közös pályázatot írt ki. A kerethez az ÖTM 200 millió, az NKA szintén 200 millió forinttal járult hozzá. A pályázat a 2007. évi NKA-val való együttműködés folytatásaként jelent meg, idén nyílt formában. A támogatási keret a tavalyihoz képest 100 millió Ft-tal emelkedett.*

A felhívás alapján azok a rendezvények kaphattak támogatást, amelyek a kulturális és turisztikai szakmai szempontoknak egyaránt megfelelnek, magas kulturális értéket képviselnek, költségvetésük eléri az 50 millió Ft-ot, széles tömegeket mozgatnak meg és a közönség létszáma legalább 10 ezer fő.

A támogatás mértéke a rendezvény összköltségének legfeljebb 20%-a, maximum 20 millió forint lehetett. Formája: működési támogatásnak nem minősülő vissza nem térítendő végleges juttatás.”[9]

A versenyelemzés tehát egyaránt elengedhetetlen információkat szolgáltat a nézők, látogatók megnyeréséhez, a támogatások elnyeréséhez, a programok (művészek és egyéb feltételek) megszerzéséhez és a legjobb beszállítók kiválasztásához.

2. A KULTÚRA MARKETINGJE

2.1 A MARKETINGSZEMLELET

A piac jellegének és szereplőinek megismerése, a vázolt sajátos viszonyok alapján bizonyára könnyen megállapítható, hogy a kulturális piac sajátos viszonyai között a marketingfelfogást is sajátosan kell értelmezni. „A marketing olyan társadalmi és vezetési eljárás, amelynek segítségével egyének és csoportok termékeket és értékeket alkotnak s cserélnék ki egymás közt, miközben szükségleteiket és igényeiket elégítik ki.”[9] Esetünkben ezek a termékek és értékek a művészi alkotások, kulturális produkciók és projektek, amelyek művelődési, szórakozási, szabadidő eltöltési, társasági és presztízs igényeket, esetleg szakmai vagy hétköznapi kíváncsiságot, érdeklődést elégítenek ki.

A marketingszemlelet alapvetően azt jelenti, hogy a vállalkozás a maga termelő vagy szolgáltató tevékenységével a kereslet kielégítése révén, hosszú távon a **vevőelégedettség** megszerzésére és maximalizálására törekszik, miközben vállalkozói célja arra ösztökéli, hogy e tevékenység során a lehető legmagasabb **nyereséget** realizálja. A marketing értelmezésének sajátosságait a kulturális piacon akkor tudjuk megérteni, ha e meghatározás két elemét egy kicsit részletesebben megvizsgáljuk.

A vevőelégedettség a mi esetünkben egy széles, eltérő szükségletekkel rendelkező kör igényeinek maximális kielégítését jelenti. A vevő célcsoportok elemzésénél láttuk az egyes szegmensek sajátos érdekeit, és bizony nehéz egy kulturális produktum (alkotás, produkció vagy rendezvény) kapcsán egységesen meghatározni azokat a tulajdonságokat, amelyek mindegyik vevőcsoport várakozásainak megfelelnek. Persze jól ismerjük a marketing rövidlátás fogalmát [11], miszerint nincsen olyan termék, amely valamennyi célcsoport igényeit egyforma mértékben képes lenne kielégíteni. Ezért készítenek különféle termékváltozatokat a gyártók, ezért bővül folyamatosan a választék, vagyis különböző termékvariánsok segítségével próbálják az eltérő igényeket kielégíteni. Egy művészeti alkotás azonban nem készülhet különböző változatokban aszerint, hogy mi az ami a nézőnek tetszik, mi az, ami a szponzornak, és mi az, ami a médiának. Ezeket az eltérő igényeket egy és ugyanazon művészeti produktumnak kell kielégítenie! A az eltérő vevőknek szóló különbségeket a *produktum kommunikációjában*, kiterjesztett értelmezésében lehet érvényesíteni, amint erről majd a marketingmix alfejezetben termékértelmezés kapcsán szólnunk majd.

Mint láttuk, a művészeti produktum létrehozásánál a kulturális kínálatot előállító, biztosító vállalkozónak nagyon sok esetben a beszállítói piac szűkösségével is meg kell küzdenie. Nem szűkíthető tehát le a marketingtevékenység az értékesítési – többnyire kínálati jellegű – piacra (a többféle vevőcsoport sokféle igényének kielégítésére), hanem a beszerzési – sok esetben keresleti, hiány jellegű – piacon is sikeresen kell alkalmazni a marketingeszközöket. A

marketingszemlélet a kulturális piacon tehát egyaránt jelenti az értékesítési és a beszerzési marketing magas színvonalú alkalmazását. **A marketingnek a kultúrában való felhasználása és értelmezése ezért nem csak a termék, a vevők és a piac sajátosságai miatt bonyolult, hanem azért is, mert egyidejűleg kell eladási és beszerzési pozícióban, a túlkínálatos verseny és a sokszor korlátos beszerzési lehetőségek (a hiány vagy szűkösség) piaci viszonyai között alkalmazni!**

Sajátosságokat tapasztalunk a kulturális vállalkozások esetében a nyereségérdekeltség kérdésében is. Minthogy a kulturális vállalkozások zöme nem üzleti alapon működő un. nonprofit szervezet, a tulajdonos /fenntartó/ eleve nem nyereséget vár el, hanem az adott költségvetésen belüli gazdálkodást, vagyis legalább nulla szaldót. A veszteséget nem szívesen pótolják ki utólag a fenntartók, kezdeményezők, és ezért – már csak a biztonság okából és a további működtetés, fejlesztés megalapozása céljából is – maradvány elérését tűzik ki célul. Ez a nonprofit szervezetnél is jól kezelhető, nem adózik, nem osztható fel, viszont a fenntarthatóság alapvető feltétele. Számos esetben komoly befektetésekre van szükség már addig is, amíg az éves normatív támogatás megérkezik, egy nyertes pályázat benyújtható, vagy az első belépőjegyek eladhatók.

Számos olyan kulturális projekt születik, ahol az eredményt nem is pénzbeli mutatókkal (nyereséggel vagy maradvánnyal) minősíti a kezdeményező (fenntartó) vagy vállalkozó. Ilyen értelemben eredmény lehet, ha a kulturális program révén javul a település megtartó ereje, a lakosság közérzete, lokálpatriotizmusa. Eredmény az is, ha egy sikeres intézmény vagy rendezvény odavonzza a kirándulókat, turistákat, ami által nem csak a város híre javul, hanem a helyi (főleg a turizmusban érintett) vállalkozók bevétele és az adók révén a település költségvetésének forrásoldala is növekszik. Az állami támogatási források a kultúrpolitikai célok megvalósulását, a szponzorok a médianyilvánosságot és a márka imázsának javulását várják el. A vállalkozó szervezőnek ehhez nem is a gazdasági eredményt, hanem például a sajtómegjelenések számát és tartalmát kell kimutatnia. A résztvevő alkotóművészek, fellépők, stb. a megállapodott honorárium mellett a közönség fogadóéhségét és a siker nagyságát mérlegelik. Egy kulturális projekt tervezésénél a vállalkozónak tehát alaposan fel kell mérnie, hogy milyen sikertényezőket kell majd számításba vennie, milyen sikermutatókat kell még kimutatnia az egyszerű gazdasági eredménymutató, a nyereség (vagy maradvány) mellett. Ha a marketingtervezésben a vevőelégedettség megszerzésének terve mellett az eredménytervet is elkészítjük, akkor ezen a piacon nem csak a vevőelégedettség sokszínűségét, hanem az eredménymutatók (pályázat esetében az indikátorok) széles palettáját is bemutató tervet kell készíteni!

A marketingszemlélet alapján meghatározott célok elérése a marketinggyakorlat alkalmazását igényli, ami a különféle területekre, tevékenységekre irányuló marketingdöntéseket jelenti. Ez pedig a marketingmix kialakításában és végrehajtásában valósul meg. A helyes döntések alapos információgyűjtéssel és az információk sokoldalú értékelésével alapozhatók meg, ami a marketingkutatás tárgyköre. A kulturális piac vizsgálatnak specifikumait természetesen e témakörben is figyelembe kell venni!

2.2 A MARKETINGMIX

A marketingmix azon döntések és cselekvések halmaza, amelyeket a célpiacon a piaci célok elérése érdekében alkalmaz a vállalkozó. A klasszikus marketing szakirodalom a termékek kapcsán a 4 P-ről (Product, Price, Place, Promotion), vagyis a termékre, az árra, a forgalmazás

helyére és az eladás előmozdítására vonatkozó intézkedésekről beszél a marketingmix kapcsán. A szolgáltatások gazdasági szerepének, és a vevőigények kielégítésében való jelentőségének növekedésével kialakult a marketingfogalom szolgáltatás specifikus értelmezése, Ezen belül a marketingmix tevékenységi kört kibővítették további 3 P-vel (Physical evidence, Process, Person/people). Ez azt jelenti, hogy a szolgáltatásnak nem elég jónak lennie, hanem jónak is kell látszania, vagyis nem mindegy, hogy milyenek a fizikai feltételei, körülményei; hogyan van megszervezve a szolgáltatás nyújtásának (alig szabványosítható) folyamata; és milyen a szolgáltatást nyújtó személyek, emberek szaktudása, állóképessége, viselkedése, kinézete.

A kulturális piacon viszonylag kevés a tárgyiasult termékek száma (festmény, könyv, szobor, CD, film, stb.), amelyek – akár még egyediségük ellenére is – a klasszikus termékjellemzőkkel leírhatók. Ezek szerint a termék olyan használati, esztétikai és szimbolikus tulajdonságok megtestesítője, amelyek a fogyasztók igényeit hivatottak kielégíteni. Ezek jól értelmezhetők egy hanglemez, de akár egy egyedi kisplasztika vagy kerámia esetében is. A termék mindig egyfajta minőséget képvisel, ami nem műszaki kategória, hanem a használati és az érvényesülési (esztétikai és szimbolikus) funkciók együttese. A termék minőség fogalma tehát alapvetően nem a kivitelezés műszaki minőségi színvonalával, hanem sokkal inkább a konstrukció, a tartalom lényegi jegyeivel definiálható, amelyet legfeljebb csak elronthat, vagy tovább ronthat a hanyag vagy hibás előállítás. Ezek mind igazak a művészi alkotásokra, mint termékekre is. Egy zenemű nem azért rossz, mert hibásan írták le a kottát, hanem azért, mert a zeneszerzőnek nem volt mondanivalója. Ezért nem vesszük meg lemezen vagy CD-n sem. Ha viszont a kedvelt slágert esetleg egy rossz minőségű, sercegő CD-n vesszük meg, akkor azt visszavisszük és kicseréljük, vagy legközelebb nem vesszük meg annak a kiadónak, gyártónak a produktumát.

A kulturális kínálat nagy része azonban szolgáltatás jellegű produkció (színházi vagy mozi előadás, kiállítás, fesztivál, megrendezés, stb.), vagy éppen szolgáltató intézmény (színház, mozi, kultúrház, múzeum, könyvtár, levéltár, stb.). A szolgáltatás termékek (és így a kulturális produkciók és intézmények) esetében érvényesek az alábbi (a szakirodalomban HIPI rövidítéssel leírt) meghatározottságok:

- A szolgáltatásra jellemző a heterogenitás /Heterogeneity/, a minőség ingadozása, hiszen a szolgáltatás előállítása – egy előadás minősége – ingadozhat az előadó személyektől, az előadás időpontjától és körülményeitől függően. (pl. egy városi múzeum helytörténeti kiállítása mindenütt más).
- A szolgáltatás megfoghatatlansága /Intangibility/ ugyancsak mérvadó. Egy művelődési ház működése, programja nem kézzelfogható, tárgyiasult ajánlat, nem lehet előre megnézni, kipróbálni. Hogy milyen volt a minősége, mennyire elégítette ki az igényeinket, az csak a szolgáltatás igénybevétele és elfogyasztása – a színházi előadás vagy a tárlat meglátogatása – után értékelhető.
- A szolgáltatás romlékony /Perishability/. Nem tárolható és nem készletezhető. Ha meghívunk egy neves operaénekest vagy pop-együttest, és kevesen kíváncsiak rá (akár azért mert rossz időpontot vagy rossz helyszínt választottunk), az egyszeri élő fellépésüket nem tudjuk elraktározni és máskor, máshol megismételni.
- A szolgáltatások sajátos tulajdonsága az elválaszthatatlanság /Inseparability/. A szolgáltatást akkor kell elfogyasztani, amikor azt előállítják, és egy időben kell, hogy jelen legyen az előállító és a fogyasztó. Mint ahogy a hajvágásnál is egyszerre kell jelen lennie a vendégnek és a fodrásznak, a koncert vagy előadás meghallgatásának, megnézésnek is feltétele, hogy a néző és a művész is akkor és ott legyen. Ha késve

érkezünk a színházba, nem látjuk az első felvonást, pedig lehet, hogy abban volt a nagyjelenet.

Ezzel az alapvető, a kulturális szolgáltatásokra is jellemző tulajdonságokkal magyarázható, hogy amikor a kulturális piacokon alkalmazható marketingtevékenységről beszélünk, akkor is elsősorban a szolgáltatás marketingmix elemeinek, a 7 P-nek a kulturális szférára értelmezhető sajátosságait tárgyaljuk.

2.2.1 PRODUCT – A TERMÉK

A termék sajátossága az, hogy több összetevőből áll, a vevő nem csak annak funkcionális hasznosságát, hanem számos egyéb, szubjektíven értelmezett, ún. érvényesülési tényezőjét is értékeli, amikor kiválasztja. Ez a „termékhagyma” értelmezés néhány kiegészítéssel természetesen a szolgáltatásokra is igaz.

A **termékhagyma** fogalom arra épül, hogy a termék különböző tulajdonságai – mint egy hagyma rétegei – egymásra épülnek.

Az *elvont termék* a hagyma belső magjaként értelmezhető, és azt jelenti, hogy a termék képes kielégíteni valamilyen szükségletet (a marketing képzelőerőnek megfelelően megoldja valamilyen vevő valamilyen problémáját). Egy művészeti alkotás értelmében a szépérzék, az esztétikai igényt. Egy könyv esetében a tudásvágyat. Egy színházi előadás a szórakozást, kellemes időtöltést jelenti. Egy települési megrendezvény pedig az ilyen eseményeken való részvétel, a tömegszórakoztatás és a közösséghez tartozás igényét elégíti ki.

A *funkcionális termék* abban nyilvánul meg, hogy milyen jegyek, mely tulajdonságok teszik alkalmassá a terméket az adott szükséglet kielégítésére. A festményen ez maga a vizuális összehatás (amiben benne van a festmény mérete, technikája /akvarell, olaj/, a festő ecsetkezelése, stb.). A könyvnek a tartalma (a tartalomjegyzékkel), a felhasznált források és hivatkozások, az író stílusa, a megértést segítő ábrák, fotók. A színházi előadás esetében a darab műfaja, tartalma, a rendezés, a színház felszereltsége, a színészek tehetsége. A nagyrendezvény esetében a program összetétele, a fellépő művészek és együttesek tehetsége és felkészültsége, a különböző helyszínek és időpontok.

Az *elvárt termék* az alapfunkciókon túl nyújtott tulajdonságok (érvényesülési funkciók, design, stb.). A festmény esetében ez lehet a keret, amiben a galéria árusítja a képet. A kép regisztrálása, a festő aláírása, sőt akár a festmény konzerválása. A könyv esetében ez a könyv formai megjelenése, a papírmínőség, a méret, a kötészet, a nyomdai kivitelezés, a könyvborító, a fülszöveg. A színházi előadásnál a neves (akár vendég-) művész fellépése, a programfüzet, a színházi est emelkedett hangulata. A megrendezvényen a látogatók sorétű kiegészítő szolgáltatást várnak el (vendéglátás, illemhelyek, parkolási lehetőség, stb.), sőt ma már szinte elképzelhetetlen egy ilyen rendezvény a záró tűzijáték nélkül.

A *kiterjesztett termék* a járulékos értékek hozzákapcsolásával (a márkanév, a kommunikáció segítségével) alakul ki. A festmény vagy a regény esetében ez egyértelműen a festő illetve az író híre, megbecsültsége, pályafutásának általános megítélése, vagyis a róla kialakult kép, az imázs. Ehhez persze hozzájárulhat az, hogy milyen híru múzeumban, galériában, kiállatáson látható vagy vásárolható meg a festmény, milyen neves kiadó adja ki a könyvet, esetleg milyen sorozatba illeszti be. A színházi előadásnál a kritika (akár pozitív, akár botránnyt keltő), illetve a kommunikáció képes kialakítani azt a vonzerőt, amely már szinte önálló életet él, szinte a darabtól, előadástól függetlenül. (Gondoljunk a River Dance ír táncgyűttes, vagy Az operaház fantomja előadásra, vagy akár az Üvegtigris, vagy a Controll című filmekre, hogy hazai nagy sikert is említsünk). Egy fesztiválnak, nagy rendezvénynek pedig a kialakult

imázsa jelenti a legnagyobb piaci értékét (pl. a Sziget fesztivál, vagy a Bayreuth-i Wagner játékok).

Hangsúlyoznunk kell, hogy e szempontokat célszerű szem előtt tartani a kulturális produktum, produkció megtervezésekor és előállításakor, de a sikeres művészeti termékek esetében utólag már nagyon nehéz meghúzni a határt aszerint, hogy az összetevők közül melyikben rejlik az adott produktum sikere. Próbálja meg valaki ilyen szempontból értékelni az Eiffel-tornyot, a szentpétervári Bronzlovast, a salzburgi Mozart fesztivált, a Broadway valamelyik musical előadását vagy akár a csabai kolbászfesztivált! Nem igen lehet tudni, hogy hol húzható meg a határ az egyes rétegek, szintek között.

A termékmarketing fontos része a **márkaépítés**. A márka lényege, hogy az adott terméket/szolgáltatást – esetünkben egy-egy kulturális projektet – alapjában véve megkülönböztesse a versenytársaitól. Ennek minőségi és kommunikációs feltételei egyaránt vannak, és célja, hogy a vevőben bizalmat és kötődést ébresszen. A vevő a márkajegyek alapján tudja azonosítani a márkát. A kulturális termékek és produkciók esetében is meg lehet határozni azokat a minőségi követelményeket, amelyek jellemzik a produkciót, és meghatározhatók azok a kommunikációs jegyek, amelyek az azonosítást biztosítják. Gondoljunk a világhírű musicalek (Cats, Nyomorultak, a Miss Saigon, stb.) színpadra állítási és kommunikációs előírásaira, és kapcsolt promóciós ajánlataira. De egy fesztivál is márkává válhat, ha annak minőségi és arculati jegyei (logó, szlogen, stb.) sztenderdizáltak és megfelelnek a márkaépítés követelményeknek. Egyértelműen ilyen például a veronai aréna operafesztiválja, de a Budapesti Tavasz Fesztivál, vagy akár a Művészetek völgye rendezvénysorozatában is felismerhetők a márkaépítési törekvések. A márka a verseny talán legfontosabb eszköze, ezért a kulturális vállalkozások marketingstratégiája esetében is célszerű kihasználni a márkaépítés elsősorban kommunikációs lehetőségeit, ezzel is hozzájárulva az intézmény, a rendezvény vagy projekt versenyképességének erősítéséhez.

A **választék** kérdése is jól definiálható a kulturális piacon. A vásárlók (olvasók, nézők, látogatók) különböző műfajú, tartalmú és kivitelű művészeti produktumokat és produkciókat keresnek. Ez még akkor is igaz, ha a vevőkört már valamilyen módon (pl. földrajzi vagy demográfiai, esetleg iskolázottsági szempontok szerint) szegmentáltan kezeljük. A kulturális intézmények vezetőinek és a nagyrendezvények szervezőinek arra is kell gondolniuk, hogy ugyanazon szükségletek kielégítésére különféle megoldásokat kínáljanak. Ezért kell egy színháznak a dráma mellett vígjátékot és zenés darabot is műsorra tűznie, a múzeumban az állandó kiállítás mellett különféle időszakos tárlatokat szervezni, a művelődési házban a zeneoktatás és a bélyeggyűjtő szakkör mellett aerobic programot és író-olvasó találkozót szervezni. Ugyanakkor minél bővebb egy intézmény kínálatának választéka, minél több az ajánlati program (a termékvonallal hossza), annál bonyolultabb szervezési és finanszírozási feladatok hárulnak a vezetésre.

A termékstratégiai döntések fő kérdése, hogy mikor kell újabb termékeket bevezetni a piacon, és mikor kell a régebbieket kivonni onnan. E döntések előkészítésében a **termék-életgörbe vizsgálatok** vannak segítségünkre. A kérdés természetesen ugyanígy merül fel a kulturális piacon is. Itt is vannak olyan produkciók, amelyek már kiöregedtek, és vannak újak, amelyek bevezetése, terjesztése a legfontosabb marketingfeladat. Az életgörbe elemzést az eladott mennyiség (darabszám, belépőjegy, stb.) vagy a látogatók számának időbeli alakulásával mérjük. A keresleti mennyiség alakulásának figyelésével ismerhetjük fel a kulturális piac egyik tipikus jelenségét, amikor egy új kezdeményezés kicsiből (családiasból) naggyá (tömegszerűvé) válik. A termékek esetében az ilyen problémák megoldása csak kapacitás-

bővítés kérdése. A szolgáltatásoknál is megoldható a kapacitások bővítésével, pl. az étterem bővítésével vagy egy újabb egység megnyitásával. A kulturális piacon azonban kevés lehetőség van a folyamatosan növekvő igények kielégítésére. Egy színházi előadást lehet egy hónapban valamivel többször műsorra tűzni, sőt vannak megoldások, amikor csak egy darabot játszik a színház minden nap. Egy kiállító teremben (múzeumban, könyvtárban) meg lehet hosszabbítani (akár 24 órára) a nyitvatartási időt, de a befogadó képességének ez is kijelöl egy bizonyos felső határt. Ezek a fizikai korlátok az intézményi keretek között megvalósuló kulturális programoknál általában elfogadható mederben tudják tartani a növekedést.

Az utóbbi évek trendjei szerint azonban egyre több olyan kulturális rendezvény, fesztivál (ünnepi nap, szüreti vigadalom, stb.) jelenik meg a piacon, amelyek keretei fizikailag nem, vagy csak részben határozhatók meg. A Szegedi Szabadtéri Játékok rendezvénysorozat egyes előadásainak nézőszámát tudja korlátozni a Dóm téri zárt nézőtér befogadóképessége. A kapcsolódó utcai szabadtéri rendezvények azonban már tumultuózus jelentebe fulladhatnak. A debreceni Virágkarnevál vagy a hortobágyi Hídi napok nagy problémája azonban már évek óta, hogy nem lehet korlátot szabni az érdeklődők számának. Debrecenbe, Hortobágyra el lehet menni belépőjegy nélkül. Ráadásul a többség az utolsó percben érkezik, és érthető, hogy ők is látni szeretnének mindent. E rendezvények bármennyire is igényes koncepcióval és odaadó szervezéssel készülnek, gyakran csak a botrányos tömegjelenetek, a közlekedés ellehetetlenülése miatt szerepelnek a hírek élén. Az utóbbi évtizedben számos olyan kisvárosi kezdeményezés volt, amelyek az évek során a családi helyi rendezvényből országos hírű tömegrendezvényé váltak. Ilyen például az esettanulmányként is bemutatott tatai Víz-Zene-Virág fesztivál. E rendezvények menedzsmentjének fő feladata a növekedés menedzselése, a tömegszerűség negatív hatásainak és következményeinek mérséklése. A marketingirodalom ismeri a túlkereslet idején alkalmazandó „demarketing” [12] fogalmát, amelynek célja a kereslet marketingeszközökkel való visszafogása, a nem növelhető kínálathoz való igazítása. Nem csak a szolgáltatás minőségének rontásával és az árak korlátlan emelésével! Minden esetre komoly rendezvényszervezői marketingkihívás ilyen esetekben a rendezvény átpozicionálása, és ahhoz a teljes marketing eszköztár felhasználása. Erre a kérdésre majd még a 3.6 (Process) fejezetben is visszatérünk.

A kulturális termékek esetében, a művészeti produktumok és produkciók felhasználásánál – akár csak egy vendéglői TV-készülék beállításánál – sajátos és olykor bonyolult kérdés a **szertői joggal** kapcsolatos feladatok elintézése. Ennek részleteivel itt nem kívánunk foglalkozni, de fontosságára mindenképpen fel kell hívunk a figyelmet.

2.2.2 PRICE – AZ ÁR

Az árak meghatározása a marketingdöntések közül azért bír kiemelkedő jelentőséggel, mert ez az a döntés, amelynek közvetlen hatása van a bevételekre. Minden adott áron eladott jeggyel növekszik az árbevétel, csökken a veszteség. Ezzel szemben minden más marketingdöntés inkább csak viszi a pénzt: jelentős összegekbe kerül a kínálat kibővítése, a neves művészek vagy produkciók megszerzése, költséges a korszerű jegyértékesítési rendszerek kialakítása, egyre többbe kerül a kommunikáció. Néhány százalékkal magasabb ár azonban egyértelműen több bevételt eredményez – már persze akkor, ha azt a jegyárat a nézők, látogatók el is fogadják. Az árdöntések fő kérdése ugyanis éppen az, hogy hogyan lehet a költségek alapján kalkulált összeget, árnagyságot a fogyasztók (esetünkben a nézők, látogatók) által reálisnak tartott értékkel összhangba hozni.

Az árdöntések előkészítésének tehát két pillére van: egyrészt a költségelemzés és költségszámítás, másrészt a fogyasztói értékítélet. Ennek alapján beszélhetünk költségalapú és értékalapú árképzésről.

A **költségalapú árképzés** lényege, hogy a különféle felmerülő költségeket összeszámoljuk és ehhez adunk hozzá valamilyen várható nyereséget. A költségelemek között természetesen különbséget kell tennünk legalább aszerint, hogy a költség un. változó vagy állandó költség. A változó költségek azok, amelyek a termelés mennyiségének – pl. az előadások számának – növekedésével együtt változnak. Ilyenek pl. a fellépti díjak, az utazási költség, bizonyos anyagköltségek, stb. Az állandó költségek pedig azok, amelyek akkor is felmerülnek, ha gyakorlatilag semmit nem csinálunk. Ilyen a bérleti díj, a fenntartási költség, az adminisztrációs költségek, stb. egyszeri ráfordításnak és így befektetésnek kell tekinteni a díszlet vagy jelmezkészítés költségeit. Ezt a maradvány terhére, vagy az állandó költségek között kell elszámolni. A két költségfajta megkülönböztetése azért fontos, mert ennek alapján lehet meghatározni, hogy mennyi az a minimális bevétel, amelyet el kell érünk ahhoz, hogy ne legyen veszteséges a vállalkozás. Ez a fajta kalkuláció a fedezet és a kritikus mennyiség kiszámításán alapszik, és segíti a gazdasági tervezést.

A költségalapú árképzéssel ugyan ki lehet számítani a matematikailag helytálló és elméletileg nyereséget biztosító árakat, de az távrolról sem biztos, hogy ez az ár megfelel a potenciális vásárlók fizetőképességének és értékítéletének, a versenytársak által is befolyásolt árszínvonalnak. Egyértelmű verseny (pl. két hasonló színvonalú filmszínház vagy hasonló kínálatú könyvtár) esetében az árak összehasonlítása jó kiindulási alap. A kulturális vállalkozásoknál azonban sokszor előfordul, hogy nem lehet megjelölni egy vagy több közvetlen versenytársat, versenyproduktót, de ebben a kvázi monopolhelyzetben is számít a látogatók, nézők értékrendje és vásárlóereje. A **fogyasztói értékítéletre** alapuló árképzés lényege az, hogy a vevők mennyit hajlandók fizetni egy adott portékáért, szolgáltatásért, produkcióért. Ez természetesen függ attól is, hogy – figyelembe véve a jövedelmeket és az átlagos árszínvonalat, az egyéb szükséges kiadásokat és az életkörülményeket, esetünkben a kulturális igény szintet is – a vevők mennyit tudnak kiadni az ilyen szükségleteik kielégítésére. A termékek és szolgáltatások sokaságánál, és a kulturális termékek csaknem mindegyikénél – mint arról már korábban is szóltunk – ez a mindenkori un. diszkrecionális („szabadrendelkezésű”) jövedelemhányad függvénye. A fogyasztóknak ugyanis először az alapvető (fiziológiai, biztonsági) igényeiket kell kielégíteniük, létfenntartásukról kell gondoskodniuk, rezsikiadásait kell fedezniük, és csak az ezután fennmaradó jövedelem hányadot költhetik el „szabadon”, fordíthatják, pl. utazásra, szórakozásra, stb.

A két oldalról – tehát a költség és az értékítélet oldaláról – meghatározottan kiszámított összeg csak egy kiinduló információ a lehetséges árnagyságról. A tényleges ár kihirdetése előtt figyelembe kell venni még a hosszabb távú elképzeléseket is, vagyis dönteni kell az árstratégiáról is.

Egy új termék, projekt (kezdő művész, új intézmény, első fesztiválrendezvény) esetében alkalmazható a **behatolásos árstratégia**, ami azt jelenti, hogy relatíve alacsony árat határozzunk meg, és abban bízunk, hogy nagy mennyiséget tudunk eladni belőle, sok látogatót lehet már az első rendezvényre is vonzani. A „sok kicsi sokra megy” elv alapján az egységnyi kis nyereség mellett a tömegszerű eladás biztosítja az elvárt hozamot, a megtérülést, a profitot. Ezt az árstratégiát célszerű alkalmazni akkor, ha már most nagy és erős a verseny, ha félünk attól, hogy új versenytársak is gyorsan megjelenhetnek, és ha a vállalkozás tudja finanszírozni a lassabb megtérülést. Az alacsony árban rejlő kis nyereség miatt az üzlet nem

annyira vonzó a versenytársak részére sem, hogy gyorsan ők is be akarjanak lépni a piacra. A kulturális piacon azonban ritkán alkalmazható, mert itt a kínálati oldalon többnyire nem áll rendelkezésünkre a nagy mennyiség, amely lehetővé teszi, hogy a kis egységnyi nyereség mellett is jelentős nyereség tömeget lehessen realizálni.

A **lefölözéses árstratégia** ennek az ellenkezője. Különleges, egyedi, újszerű termékek, produkciók esetében alkalmazható az a módszer, hogy relatíve magas árat határozunk meg, mert éppen e különlegesség, egyediség miatt nem kell tartanunk a versenytársaktól, a gyors utánzástól, és a vásárlók hajlandók a különlegességet magas árral is honorálni. Ehhez persze az is feltétel, hogy a kínálat is szűkös legyen, a potenciális és várható kereslet jóval haladja meg a kínálatot, és az más módon ne legyen kielégíthető. A „csak itt és csak most” helyzetet és értéket lehet így forintra váltani. Gyakran a vevők sznobizmusa is segíti az így kialakított magasabb árak elfogadását. A lefölözéses árak esetén viszonylag gyors a megtérülés, hiszen a magas ár magas nyereséget is tartalmaz. Ez viszont vonzó a versenytársak részére is, ezért csak tényleg különleges exkluzivitás esetén van reményünk arra, hogy piacunkat nem zavarja meg a konkurencia. A kulturális piacon inkább ennek a stratégiának az alkalmazása a jellemző metódus. Ilyenkor különösen fontos a vevők értékítéletének és árelfogadó képességének vizsgálata, bemérése.

A vásárlóknak az ár nagyságára és változására való érzékenységét jól fejezi ki a statisztikai módszerekkel kiszámítható **árrugalmasság**. Ez azt fejezi ki, hogy az árak egy százalékos változása mekkora mennyiségi változást eredményez a vásárlásban. Ha növekszik az ár, az eladott mennyiség általában csökken, és fordítva. Akár abszolút, akár relatív értelemben nézzük az árat, általában igaz az, hogy alacsony áron többet, magas áron kevesebbet lehet eladni. Így van ez, legalábbis az ún. ár rugalmas termékeknél, és a kulturális termékek zöme ebbe a kategóriába tartozik. Csak a különleges projektekre – pl. a Munkácsy trilógia bemutatására a debreceni Déri Múzeumban, vagy Jose Cura fellépésére – mondhatjuk azt, hogy a potenciális látogatók nem, vagy csak kis mértékben érzékenyek az árra, de az egyébként Európa-szerte sikeres ABBA musical 2007-es előadásának üres sorai a Papp László Arénában már arra mutatnak, hogy a szervezők nem tudták jól bemérni az árszintet.

Az ár meghatározás mellett fontos döntés az is, hogy a kikalkulált árakat hogyan alkalmazzuk. Az **áralkalmazás** lehet merev, de lehet rugalmas, differenciált is. A merev áralkalmazási elvek nem teszik lehetővé az időben érvényesített (pl. last minute akciók) vagy a különböző feltételekhez alkalmazkodó ártaktikázást. Sok esetben ugyanis szükségesnek – de legalább is célszerűnek – látszik, ha eltérítjük az árakat: készpénzes fizetés esetén vagy nagyobb mennyiség vásárlása esetén engedményeket adhatunk, ami pl. a jegyvásárlásra átfordítva azt jelenti, hogy az előre vásárlást vagy a csoportos jegyvásárlást honoráljuk kedvezményekkel. Más esetekben felárakat alkalmazhatunk. Az árérzékenység, az árrugalmasság figyelésének éppen az ilyen ártaktikázásnál vagy árdifferenciálásnál van nagy jelentősége.

Az **árdifferenciálás** az áralkalmazás viszonylag széles körben alkalmazott módszere. Mint minden szolgáltatásnál, a kulturális vállalkozások esetében is elég sok lehetőség áll a rendelkezésünkre. Tipikus és általános árdifferenciálási módszer kapcsolódik a hely vagy az időbeli különbségekhez. Az első sorok, páholyok drágábbak, mint a „kakasülések”, és a néző meg is érti, meg is fizeti ezeket az áreltéréseket. Természetes, hogy egy matiné előadás árai alacsonyabbak, mint az esti időpontban. A speciális minőségi különbség ugyancsak lehet az áreltérítés oka: egy premier, egy díszelőadás, egy egyszeri alkalom árának nem kell beleilleszkednie az általános tarifarendszerbe, a megszokott árszínvonalba. Gyakori a vevőkör szerint végrehajtott megkülönböztetés, például amikor a törzsvevők kapnak kedvezményeket,

vagy a nyugdíjasok, iskolások, diákok, katonák alacsonyabb áron válhatnak belépőjegyet. Kedvelt árdifferenciálási módszer a csomagárak alkalmazása, ami egy kulturális vállalkozás esetében valamilyen bérletrendszer bevezetését jelenti. A termékek világában elterjedt a mennyiségi rabatt (a vásárolt mennyiség növekedésével összefüggő), vagy a sonto (skontó – a készpénzfizetéshez kapcsolódó) kedvezmények rendszere. Rendezvények esetében alkalmazható az elővásárlás és a helyszínen való „last minute” jegyvásárlás árainak eltérítése a hagyományos értékesítési csatornákon forgalmazott jegyek áraitól. Azt nem tekinthetjük árdifferenciálásnak, hogy az egyik előadás vagy kiállítás belépőjegye olcsóbb vagy drágább, mint egy másiké, hiszen a mi marketingfelfogásunk szerint ezek a különböző kulturális projektek az adott kulturális vállalkozás eltérő termékei, és az természetes, hogy a különböző minőségű termékek ára is eltér egymástól. Érdemes utalni arra, hogy a marketingszemléletű árképzés, a különböző jellegű árstratégiák elveinek érvényesítése a jegyek árának kialakításánál, valamint az ártaktikázás gyakorlati alkalmazása kellő adaptációval akkor is helyénvaló, ha azok – a hatósági ármeghatározás, vagy egyéb kötöttségek miatt – egyáltalán nem, vagy csak komoly korlátozásokkal érvényesíthetők.

Ha szorosan követjük az áruvilág, a normális üzleti élet logikáját, akkor a kulturális vállalkozások esetében egyértelműen csak a **belépőjegyek árának** meghatározását sorolhatnánk az árdöntések körébe, és korábbi példáink is nagyrészt erre vonatkoztak.

Mint ahogy azonban a kulturális vállalkozások esetében a bevételek zöme nem a jegybevételből, hanem a különböző normatív vagy eseti támogatásokból származik, célszerű az árképzés koncepcionális és módszertani rendszerét e **támogatási összegek** meghatározására is kiterjeszteni, még akkor is, ha ez jelentős értelmezési kihívásokat is tartalmaz. A kiválasztott árstratégia ugyanis jelzi a kínálat belső értékmeghatározását, és adott esetben a fenntartóval vagy támogatóval való tárgyalások érványagaként is jól felhasználható. Meggyőződésem, hogy akár a tárgyalásos, akár a pályázati úton szerzett támogatásoknál könnyen értelmezhető és jól alkalmazható a „behatolásos” vagy a „lefölözéses” árstratégia, nem is beszélve az ártaktikázás és az árdifferenciálás különböző módszereiről, ha a kínált értéket a támogató szemszögéből kellően be tudjuk mutatni.

A **szponzori díj**, a támogatóktól kért összeg meghatározása ugyancsak az árképzés részét jelenti. Itt is alapvetően a fogyasztói értékítéletből kell kiindulni, vagyis azt kell mérlegelni, hogy a szponzornak mennyire éri meg az adott projekt támogatása. Ez attól függ, hogy mi milyen művészeti tartalmat tudunk biztosítani, és az egybevág-e a szponzor küldetésével, támogatói filozófiájával. Függ a díj mértéke attól, hogy a támogató célközönségének mekkora hányadát érjük el, mennyire nekik szól a kulturális kínálat. Befolyásolhatja a szponzori díj nagyságát a várható médianyilvánosság. Ezeket az érveket a támogatókkal való tárgyalásokon (mint ártárgyalásokon) kell érvényre juttatni. Jól rávilágít e problémára Gerendai Károly, a Sziget Kft. ügyvezető igazgatójának egy riportban elhangzott véleménye: *„A Sziget fesztiválon ... nő a külföldi látogatók száma, akik főleg Nyugat-Európából érkeznek. Ma már a bérletesek között a külföldiek aránya 70 százalék körüli. ... A külföldiek arányának növekedésével párhuzamosan viszont csökken a magyar szponzori érdeklődés. A magyar vállalkozások itthon ugyanis a magyar közönséget akarják elérni. Azt mondják, nekik inkább hátrány, hogy a Szigeten sok a külföldi.”* [13]

2.2.3 PLACE – A HELY, A FORGALMAZÁS, A HOZZÁJUTÁS

A marketing fontos területe a termékek eljuttatása a vásárlókhoz, fogyasztókhoz. E tevékenységi kör két nagyobb döntési és szervezési feladatot jelent: egyrészt **logisztikai** döntések szükségesek ahhoz, hogy a megfelelő áru, a megfelelő mennyiségben, minőségben, választékban, a megfelelő időben, megfelelő áron a megfelelő helyen a vásárlók részére elérhető legyen; másrészt meg kell szervezni a termékek tulajdonos-váltásának helyét és formáit, az árueladás formáit, a kapcsolódó szolgáltatásokat, amelyeket összefoglalva **disztribúciós, forgalmazási** döntéseknek nevezünk.

A kulturális piacon is elengedhetetlenek, sőt olykor meghatározóak ezek a funkciók. A kulturális termékek – könyv, hanglezem, film, stb. – forgalmazása nagyjából követi hagyományos termékértékesítése formáit. Számos termék ma már a hipermarketekben is kapható, de még jelentősek a szakkereskedelmi hálózatok (pl. könyvesboltok) is. Figyelemre méltó, hogy e termékek körében – éppen azért, mert jól sztenderdizálható termékekről van szó – terjed leggyorsabban az online értékesítés is. *2008-ban például az országos 70 milliárd forint nagyságrendűre prognosztizált könyv kiskereskedelmi értékesítés várhatóan 10 %-a már az interneten zajlik.* – áll a Világgazdaság Bookline cégéről készített beszámolójában. [14]

A kulturális projektek (az előadás, a kiállítás, a koncert) helyszíne azonban általában adott, és itt nem a terméket visszük el vevőkhöz, hanem a nézők, látogatók odautaztatását kell megszervezni, és lehet, hogy a többségük akár távolabbi körzetekből érkezik. A logisztikai feladat esetünkben tehát nem az áruhoz kapcsolódik (csomagolás, raktározás, tárolás, adjusztálás, fuvarozás, stb.) hanem a vevők szállításának, a nézők odaérkezésének megszervezése. Ennek egyik részfeladata a jegyekhez való hozzájutás biztosítása.

A **nézők, látogatók érkeztetésének** megszervezése jórészt az infrastrukturális, fizikai feltételek függvénye. Az út- és vasút hálózat, a közlekedési és parkolási lehetőségek fontos meghatározói a fogadókészségnek, és annak, hogy a látogató hogyan érzi majd magát az adott helyszínen. Ismerjük a parkolóhely keresés nehézségeit, és emiatt az utolsó pillanatban való „beesést” a színházi bemutatóra, az előadás utáni tolongást a ruhatárban, a hosszú percekig, olykor órákig tartó közlekedési káoszt a tűzijáték után. Minél zsúfoltabbak az utak és a városok, minél több gépkocsival rendelkezik a lakosság, minél több nézőt várnak egy rendezvényre, annál nagyobb figyelmet kell fordítani a közlekedési és parkolási problémák zavartalanosságának biztosítására. A kapolcsi Művészetek völgye, vagy a debreceni Virágkarnevál szervezőinek egyre komolyabb feladatot jelent a parkolás, a közlekedés problémáinak megoldása.

A **jegyárusítás** megszervezése ugyancsak bonyolult feladat. A hagyományos értékesítési formák – a helyszínen való jegyárusítás vagy az elővételi irodák alkalmazása – egyre kevésbé felel meg a nézők, látogatók elvárásainak. Ezek ma már korszerűtlen – bár szükségszerűen megtartandó – megoldások. Ugyancsak jó, bár szintén hagyományos megoldás, a bérletek alkalmazása, ami a látogatottság és a rendezvények, előadások számának tervezhetőségéhez nyújt segítséget.

A programok és a látogatók számának folyamatos növekedése azonban ma már korszerűbb jegyárusítási megoldásokat igényel, és az információs technológia számos jó lehetőséget is kínál erre. Az elektronikus kereskedelem jó adaptációja a telefonon vagy az Interneten való előrendelés, helyfoglalás, ami a bankkártyával való fizetés bevezetésével már az ilyenkor jelentkező kockázatot is nullára csökkenti. Az előzetesen lefoglalt, de végül is át nem vett

jegy esetleg már nem adható el röviddel a rendezvény előtt, és ez veszteséget okozna. A megrendeléskor kifizetett jegy azonban a bevételt is garantálja, és az át nem vett jegy esetleg még másodlagosan is hasznosítható. Az utóbbi években terjednek az online jegyirodák, amelyek már nem csak színház- és rendezvényjegyeket értékesítenek, hanem például múzeum vagy tárlatbelépőket is. Az ilyen jegyértékesítés nem csak megkönnyíti a vevőknek, látogatóknak a jegyvásárlást, kiküszöböli a sorban állást, hanem a látogatási időpont kijelölésével akár a kiállítás látogatói zsúfoltságát is mérsékli, jobban elosztja a látogatói csúcsidőszakokat. A jegyárusítással és a látogatók fogadásának megszervezésével foglalkozó disztribúciós és logisztikai feladatok a kulturális marketing egyik kiemelten fejlesztendő területe, ami sokszor egybemosódik a szolgáltatásmarketingben értelmezett „process” (folyamatszervezés) feladataival, amelyre majd még ott visszatérünk.

2.2.4 PROMOTION – A MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ

A kulturális vállalkozás termékét, a műalkotást, a kulturális intézményt és a kulturális projekteket, a produkciókat is el kell adni! El kell adni a könyvet, a filmet, színházi előadást, a múzeumot, a rendezvényt, a fesztivált, a kiállítást, az együttest, stb.! Az eladási folyamat az értékesítendő termék megismertetésével kezdődik, vagyis a nézőket és a többi célcsoportot is tájékoztatni kell a kínálatról! A sajátosságokat itt is elsősorban a kulturális projektek kapcsán értelmezzük, hiszen a kulturális termékek értékesítése az áruforgalmazáshoz hasonló eljárásokat igényel.

Egy kulturális rendezvény vagy intézmény értékesítésénél a legfontosabb lépés tehát a hatásos **marketingkommunikáció** megszervezése, amely segítségével több lehetőség is kínálkozik a tájékoztatásra. A legegyszerűbb, de egyben legköltségesebb megoldás a **reklám**, a fizetett hirdetések megjelentetése a kulturális projektnek és a kiválasztott célcsoportnak megfelelő mondanivalóval, reklámeszközökkel, valamint a célcsoportot a leghatékonyabban elérő reklámhordozók, médiumok (TV és rádiócsatornák, napilapok, folyóiratok, más sajtótermékek, plakátok, szórólapok, stb.) felhasználásával. A mondanivalót a kulturális vállalkozás tartalma eleve meghatározza (időpont, helyszín, fellépők, műsor, látnivalók, stb.). A megjelenés helyének megválasztása azonban döntően attól függ, hogy milyen földrajzi területről várjuk a nézőket, érdeklődőket, hiszen ez határozza meg, hogy lokális, regionális, országos vagy a nemzetközi piacokon is hozzáférhető médiumokat választunk. A reklám másik meghatározó tényezője a rendelkezésre álló költségkeret. Ettől függ, hogy verbális vagy vizuális, auditív vagy audiovizuális reklámokat készítünk, és azokat milyen reklámhordozókon tudjuk eljuttatni a megcélzott rétegekhez. Amíg egy kisebb település alkalmi rendezvényét, falunapját a helyi hangosbemondó, a kézzel festett plakát, esetleg az egyszerűen sokszorosított szórólapok is sikerrel hirdethetik, a nagyobb rendezvények, előadásorozatok látogatóit már szélesebb hatósugarú médiumok (rádió, televízió, sajtó, plakát, stb.) bevetésével kell toborozni!

A kulturális piacon a reklám mellett különösen elengedhetetlen a kommunikációnak egy kifinomultabb formája, a **Public Relations (a közönségkapcsolatok ápolásának)** alkalmazása is. A kulturális vállalkozás ugyanis számos olyan információt tud közölni sajátmagáról, a programjáról, ami a szélesebb közönséget, a lakosságot, a hivatalos személyeket is érinti és érdekli. A releváns és közérdeklődésre számot tartó információk szervezett formában való közlése (kiszivárogtatás, sajtótájékoztatás, exkluzív interjúk, háttérbeszélgetések, kritikák, sztorik, stb.) jól felhasználhatók arra, hogy az érdeklődést felkeltsék, és folyamatosan fenntartsák egy-egy kulturális vállalkozás, vagy egy-egy projekt

íránt. Az ilyen tájékoztatás viszonylag olcsón megoldható, ha kellő időben jó **médiakapcsolatokat** építünk ki néhány meghatározó orgánummal, és az információkat szakszerűen, kellően szelektálva biztosítjuk a számukra. A PR tevékenység része a támogatók, a hatóságok, a kiemelten fontos személyek rendszeres tájékoztatása is. A kiemelt célcsoportok informálására és megnyerésére jó módszer a **direkt marketing** eszközeinek alkalmazása, a névre szóló levélreklám, a közvetlen telefonhívás, e-mail, vagy akár minta kazetták, CD-k címzetthez való eljuttatása.

Szólni kell az **online marketing** eszközei nem csak a jegyértékesítésben használhatók eredményesen, hanem a tájékoztatásban és a közönségtoborzásban is. Ma már szinte elképzelhetetlen, hogy egy kulturális intézmény vagy rendezvény ne rendelkezzen honlappal, amely nagyon jó lehetőség a folyamatos tájékoztatásra, sőt a kétoldalú kommunikációs kapcsolat fenntartására szinte bármelyik vevő célcsoporttal. A honlap mellett azonban az online marketing egyéb formáit is fel kell használni! A kisebb intézmények és projektek a nagy költségű offline kommunikációt (tömegkommunikációs média reklámot) is kiválthatják a jó *gerillamarketinggel*, amely elsősorban az online kommunikációra épül. A *virusmarketing* elsősorban a fiatalok körében nagy hatású, ezért az őket érdeklő produkciók és rendezvények (pl. a Sziget vagy a Balaton Suond) nézőtoborzására használhatók eredményesen. A „*buzz-marketing*” (bizsergés, pezsgés, csevegési kényszer létrehozása) azt a célt szolgálja, hogy csak beszéljenek a könyvről, előadásról, rendezvényről. A szájreklámnak e korszerű technológiákkal (e-mail, blog, chat, fórumok, sms, stb. formákban) történő reinkarnációja napjaink legolcsóbb, és a fiatalok körében különösen kedvelt és elfogadott kommunikációs eszköze. A keresőmarketing pedig minden érdeklődő számára segít megtalálni az adott időben, adott érdeklődési körnek megfelelő kulturális terméket.

A kulturális projektek különösen alkalmasak arra, hogy az utóbbi időben terjedő „*ambient reklámokat*” alkalmazzák. Ennek keretében az eddig nem használt, szokatlan – és olykor megdöbbentően ható – kommunikációs felületeket (a járdát, a gépkocsit, az emberi testet, stb.) használják fel az információk közlésére. Amikor a Batman-nal vagy a Pókemberrel találkozunk az utcán, az is ambient reklám, de egyben már az adott film promóciója is.

El kell gondolkodni azon is, hogy milyen egyéb **promóciós eszközök** és formák használhatók fel a kulturális vállalkozás vagy projekt kapcsán. Számos külföldi példa igazolja, hogy a produkció arculati jegyeit viselő apróbb ajándéktárgyak szélesebb körben is terjesztik az előadás, rendezvény vagy kiállítás hírét. Egy-egy komolyzenei koncert belépőjegye ajándékként felajánlható egy komolyabb kvíz műsorhoz, nagy nyilvánosságú vetélkedőkhöz. Máskor csatolt ajánlatokat dolgozhatunk ki, és a sikeresebb produkciók a kisebb érdeklődésre számító projekteket is el tudják adni. A rendezvény helyszínén (az előadásom, a kiállításon, stb.) megvásárolható nyomtatványok, CD-k, hűtőmágnesek és egyéb kisebb-nagyobb értékű dolgok ugyanakkor nem csak kommunikációs eszközként szerepelnek, hanem bevételt is hoznak a rendezőnek. Megdöbbentő élmény pl., amikor a Broadway sikeres Az operaház fantomja előadása végén a címszereplő ajánlja az előcsarnokban megvásárolható CD-t, maszkot, naptárat, posztert és még ki tudja megjegyezni micsodát. A rövidre szabott taps után a címszereplő 10 perces szövege ezekkel a közvetlen ajánlatokkal igazán ambient, vagyis megdöbbentő volt, ami az előadás művészi hatását is kellően aláásta.

A XXI. század kommunikációs követelménye az **integrált marketingkommunikáció** alkalmazása. Eszerint a sokféle kommunikációs lehetőséget olyan módon kell összehangolni, hogy azok egymást erősítsék. A szinergikus hatás kialakítása és érvényesülése teszi költségkímélőbbé és hatékonyabbá az egyébként drága marketingkommunikációs stratégiákat.

A marketingkommunikáció keretében foglalkoznunk kell az **arculat- és márkaépítés** kérdésével. A termékek világában régóta közismert, hogy a márka jelenti a vevő számára azt a biztonságot, amely a nagy választékban csökkenti számára vásárlási döntés kockázatát, így megkönnyíti választást a hasonló igényeket kielégítő termékek között. Az eladási és eredmény adatok pedig azt is igazolják, hogy a márka az eladó részére piaci biztonságot, a régi vevők megtartását jelenti. Ez a piaci tapasztalat jelentkezik abban, hogy a kulturális piacon is egyre több márkaépítési kezdeményezéssel találkozunk. A kiadók ügyelnek arra, hogy milyen arculattal jelenik meg a könyv, a CD; a színházi producerek egy-egy sikerdarab (elsősorban a musicalek) színpadra állításának arculatát is egységesítik, és természetesen mindenhol ugyanolyanok a kommunikációs kiadványok és promóciós tárgyak is. A hazai piacon is látható már, hogy egy-egy intézmény (múzeum, színház) átalakítja arculatát, és a visszatérő rendezvényeknek is kulcskérdése valamilyen egységes megjelenés biztosítása, ami a vevők emlékezetét igyekszik ébren tartani. A jó arculat megtervezése az egyik legfontosabb marketingkommunikációs cél, amely hosszú távon hatással van a piaci eredményekre, hiszen ezen múlik az a kép, amit a vállalkozó ki szeretne alakítani magáról, illetve a márkájáról (termékéről, rendezvényéről). Az arculat az azonosság, azonosulás megnyilvánulása, minden olyan aktivitás és megjelenés, amely a vállalkozást, projektet jellemzi és minősíti egyben, ezért azt egyedi (lehetőleg összetéveszthetetlen) személyiséget teremtő jegyekkel, vonásokkal ruházza fel. Ezek a jegyek lesznek képesek arra, hogy imázsként (emlékezeti tükörképként) megjelenjenek és megmaradjanak a vevők, nézők, látogatók fejében.

Kommunikációs feladatnak – akár a PR részének – is felfogható a **törzsvevők kezelése**, a velük való foglalkozás. A régi vevő megtartása mindig lényegesen kevesebbe kerül, mint egy új vevő megnyerése. Ezt az általános elvet lehet a kulturális piacon is alkalmazni. Amikor az Operaház először a régi bérlők bérletmegújítására ad lehetőséget, és csak utána kezdi meg a bérletárusítást, amikor a Budapesti Tavasz Fesztivál szervezői a törzsvendégeiket értesítik először a programokról és előrendelési lehetőséget biztosítanak a számukra, akkor a törzsvevői programokról beszélünk. A törzsvevőktől információk is szerezhetők, sőt értékelik, ha kikérik a véleményüket. A korszerű információs és kommunikációs technológiák a törzsvevőkkel való foglalkozást is megkönnyítik és felgyorsítják.

A marketingkommunikációs szakirodalom általános témakörei közé tartozik a **szponzorálás**. Esetünkben azonban a szponzorálással, mint az erőforrások biztosításának kérdésével foglalkoztunk. Azonban itt is hangsúlyoznunk kell, hogy a kulturális vállalkozás marketingkommunikációs tevékenységében tartalmilag kiemelten kell foglalkozni a szponzorálással. A hirdetések, a PR közlemények, a sajtóvisszhangokban meg kell jelennie a szponzorálás tényének, a szponzorok nevének. Nem kis feladatot jelent az üzenet tartalmának és formai megjelenésének megtervezése úgy, hogy az megfeleljen a médiatörvényeknek, elfogadják a szerkesztők, és el is jusson a tervezett célközönséghez.

2.2.5 PHYSICAL EVIDENCE – A FIZIKAI MEGJELENÉS, A KÜLSŐ

Egy szolgáltatásnak nem elég jónak lennie, hanem jónak is kell látszania! – hangzik a szolgáltatásmarketing egyik alaptörvénye. Minden fizikai külső jegy, ami kapcsolható a szolgáltatáshoz, fontos szerepet játszik ebben. Ezek egy jelentős része az arculattervezés keretében kerül meghatározásra (pl. a plakátok, műsorfüzetek, jegyek külső megjelenése, vagy a lemezborító, a könyvsorozat grafikai jegyei, stb.).

A kulturális vállalkozások termékmarketingjében – főleg a rendezvények esetében – azonban nagy jelentőségű a **helyszín** kiválasztása, illetve kihasználása, hiszen ez jelenti a rendezvény külső fizikai megjelenésének lényegét (a szegedi Dóm tér, a cseszneki vár, a fertőrákosi kőfejtő, stb.). Itt nem csak a rendezvénynek helyet adó település kiválasztásáról, hanem azon belül a konkrét terület megválasztásáról is szó van. Számos esetben ugyanis maga a konkrét helyszín (egy tér, egy barlang, egy templom, egy rom, egy vár, egy híd, stb.) adja a rendezvény lényegét. Ilyenkor a rendezvény, a produkció érthetően kihasználja a helyszín által biztosított előnyöket. Más esetben a rendezvényszervező keresi meg a produkcióknak megfelelő helyszíneket az adott településen (pl. a Művészetek völgyében). A kulturális intézmények esetében a helyszín nyilván adott, legfeljebb a különböző kitelepüléseknek, egyes projektjeik helyének megválasztásakor használhatják ki az adott helyszín előnyös marketing lehetőségeit. A helyszín tehát a kulturális projekt – rendezvény – fizikai megjelenésének legegységesebb meghatározója. Nem elhanyagolható ezért, hogy a helyszín kinézetének, színvonalának fejlesztése érdekében maga a kulturális vállalkozás is érintett, és ezért az adott önkormányzattal (vagy helyszín tulajdonossal) együttműködve, akár anyagi forrásokat is biztosítva a helyszín jobbítására törekszik. A már említett Művészetek völgye fesztivál például nagyon sokban hozzájárult az érintett faluképek formálásához.

A kulturális intézmény esetében maga a könyvtár, a színház, a múzeum, az *épület* a meghatározó. Annak külsőállapota, belső kiképzése és karbantartása (rendje, tisztasága, a tájékoztató feliratok, stb.). Egy *előadás* megjelenésében szerepe van a díszletnek, jelmezeknek, világításnak; egy tárlat vagy *kiállítás* esetében a kiállítási installáció, a tározók, a megvilágítás adja ezt a benyomást. Nem árt tehát, ha a rendezők (a terméktervezők) nem csak a funkcionális megoldásokra koncentrálnak, hanem figyelembe veszik a külső megjelenés, a kulcsin marketing, vevőcsalagotó illetve vevőértéket növelő szerepét is.

2.2.6 PROCESS – A FOLYAMAT

A szolgáltatás lényege, hogy a szolgáltatás előállítása és elfogyasztása egymástól elválaszthatatlan. A vevő az esetek többségében részese, résztvevője az előállítás folyamatának. Esetünkben a vevő szeme előtt zajlik a kulturális program. Éppen ezért a vállalkozónak, a rendezőnek a program minden egyes részletére alaposan fel kell készülni, ki kell próbálni, és a projekt lebonyolításának folyamatát szigorúan kézben kell tartani. A rendezők feladata alapvetően e folyamat megtervezése és betanítása, de itt nem csak a színpadra állításra kell gondolni! Azt is meg kell tervezni és ki kell alakítani a rendszerét, hogy például hogyan érkeznek, és hogyan távoznak a nézők a rendezvény helyszínéről! Minél nagyobb tömeget vonzó rendezvényről van szó, annál bonyolultabb ez a feladat, és annál nagyobb szükség van a **teljes rendezvény-folyamat** projekt szellemű irányítására, és minden részlet összehangolására.

Minden szolgáltatásnál gondot jelenthet, hogy a vevőnek hosszabb-rövidebb ideig várakoznia kell a szolgáltatás igénybevétele előtt. A kulturális vállalkozás esetében ez kétféle értelemben is előfordulhat: várakozni kell a pénztárnál, hogy ránk kerüljön a jegyvásárlás sora, és várakozni kell a rendezvényre való bejutásánál is. Ez utóbbi esetben, – ha van jegyünk – nem kell aggódni, megtaláljuk a helyünket, részese leszünk az élménynek. Más a helyzet, ha nem konkrét helyre szól a jegy, vagy nincs jegy, de korlátozott a befogadóképesség, vagy nem mindenhol lehet egyformán élvezni a produkciót. De tumultuózus jelente zajlanak le egy-egy nagy érdeklődéssel várt projekt jegyárusításának kezdetekor, vagy a következő havi előadások jegyei árusításának kezdetekor egyes színházak elővételi pénztárainál. Ilyen

esetekben a **sorban állás kezelését**, a tülekedés és a botrányok elkerülését is meg kell szerveznie a kulturális vállalkozónak.

Sorban állás kezelésének marketingmódszereit Kiss Mariann Marketing című könyve alapján mutatjuk be [15]. A szerző magyarázatot ad a sor kialakulásának természetére és a probléma kezelésének eszközeire is. A sorok kezelésének tipikus módszerei a következők:

A *folyamatmenedzsment* alkalmazása a műveleti rendszer ésszerűsítésére, a kihasználtság-számítás és optimalizálás érdekében. Egyes esetekben használható megoldás a kapacitások rugalmas bővítésének lehetősége (pl. pótszékek beállítása, egy újabb előadás meghirdetése).

A *helyfoglalási rendszerek* alkalmazása a leggyakrabban alkalmazott módszer. Az előzetes bejelentkezés (pl. a telefonos jegyrendelés) jó megoldás lehet, de ilyenkor mindig számolni kell az ún. „no-show” (nem jelenik meg) problémára. Ilyenkor a tapasztalati számok alapján lehet kiszámítani, hogy mennyi idővel az előadás kezdete (a konkrét időpont) előtt lehet és érdemes értékesítési célra felszabadítani a lekötött jegyeket. Van, amikor alkalmazható megoldás a túlfoglalás biztosítása, ám ilyenkor meg arra kell felkészülni, hogy mi van akkor, ha mindenki megjelenik. Nem ritkán lehet alkalmazni a sürgősségi felárat, vagyis külön soron valamilyen felárral engedni be azokat, akik nem akarnak várakozni. A turizmusban ennek sokszor épp az ellenkezőjével találkozunk (a „go-show”, menj azonnal helyzet), amikor valamilyen csomagjegy keretében olcsóbban és sorban állás nélkül lehet bejutni a neves múzeumokba, kiállításokra.

Nem szerencsés, de olykor alkalmazni kell a *fogyasztók, vásárlók megkülönböztetését*. Ez a leggyakrabban árdifferenciálással történik, amint arról már az árdöntések kapcsán szóltunk. Kulturális projekteknél nem igen lehet alkalmazni az időre való berendelést (ez elképzelhető a házi orvosnál), de a szubjektív megkülönböztetésre nyílik lehetőség pl. a valamilyen törzskártyával, vagy bérletcsomaggal rendelkezők esetében. Lehet számítani a többi sorban álló lojalitására pl. a mozgássérültek, vagy a kismamák, esetleg valamilyen csoportok esetében.

Fontos lehet a mi esetünkben is a *várakozás idejének szórakoztatóvá, elviselhetővé tétele*. Mindenekelőtt kössük le valamivel a várakozó figyelmét (pl. egy TV képernyő, vagy olvasnivaló), üdvözljük, létesítsünk vele kapcsolatot, tudassuk vele, hogy milyen nagy élményért érdemes várakozni, tájékoztassuk a várakozás várható időtartamáról (jó, ha a sorban állást vezető karámoknál helyenként van egy-egy tábla, hogy innen még 30 perc), akadályozzuk meg az előretolakodást!

A sorban állás problémájának megoldása minden szűkösen rendelkezésre álló szolgáltatás (és az esetek többségében a kulturális projektek is ilyenek) esetében a siker egyik előfeltétele. Az eddigi hazai gyakorlatnál mindenféleképpen többet kell foglalkozni e kérdéssel, az adott helyzetben optimális megoldás megtalálásával, amelyhez számos esetben a yield- (hozam-) menedzsment eljárásait is célszerű felhasználni, már csak a gazdasági eredmények optimalizálása miatt is. (A technikákról bővebben Veres Zoltán Szolgáltatásmarketing című könyvében [16].)

A folyamatszervezés kapcsán kell szólni a **biztosítás** kérdéséről. Az időjárás, valamint számos különféle rendkívüli esemény és helyzet veszélyeztetheti a rendezvény sikerét. A veszteség mérséklése, az esetleges károk megtérítése érdekében a jó biztosítás szinte elengedhetetlen. Számos esetben – pl. a neves műtárgyak kölcsönzése esetén – a bonyolult, nagy értékű biztosítások megkötése eleve feltétele a projekt megvalósulásának. A jó biztosító kiválasztásához, a biztosítási összeg és feltételek optimalizálásához (esetleg a biztosító, mint támogató megnyeréséhez) a már tárgyalt marketingmódszerek ugyancsak elengedhetetlenek, de legalábbis jól használhatóak.

2.2.7 PERSON, PEOPLE – A SZEMÉLYZET, AZ EMBEREK

A kulturális esemény (a színházi előadás, a koncert, stb.) ott és akkor születik meg, amikor azt a néző látja. Ez akkor is igaz, ha nyilvánvalóan egy komoly próba-, begyakorlási folyamat előzi meg a bemutatót. Hiába van előre megbeszélve és kipróbálva minden, ugyanaz az előadás nem ugyanolyan minden este, ugyanaz a társulat, ugyanaz a zenekar nem játszik mindig egyformán. A kulturális szolgáltatást az esetek többségében **élő emberek nyújtják**, s az emberi tényező – a fáradtság, a hangulat, az egészség, a lelki állapot, stb. – befolyásolhatja a mindenkori megvalósítás színvonalát, miközben a nézők mindig ugyanannyit fizetnek a belépőjegyért. Ráadásul nem is csak a profi előadóművészek azok, akik érdekesek, mert velük csak a színpad távlatából találkozik a néző. A pénztáros, a biztonsági őr, a ruhatáros, a jegyszedő, a teremőr, és még hosszan sorolhatnánk a résztvevőket, akik személyesen, közvetlenül is kapcsolatba kerülnek a nézőkkel, látogatókkal. Közülük sokan – mint láttuk – esetleg önkéntes besegítők, akik nem is munkabérét dolgoznak.

A személyek sikert meghatározó szerepe a komfortérzetten keresztül nyilvánul meg. Ha kellő tájékoztatást kap a látogató, udvariasan bánnak vele a bejáratnál, a ruhatárban, a büfében és még számos konfrontációs lehetőséggel teli találkozási ponton, az egész rendezvényen való közérzete jó lehet, ami esetleg a produkció hiányosságait is enyhítheti. Ellenkező esetben pedig felnagyítja a szervezési vagy művészi hibákat. Hasonlóan okok miatt kell nagy figyelmet fordítanunk a művészek mellé rendelt kísérőkre, a VIP vendégekkel, szponzorokkal és a médiaképviselőkkel kapcsolatba kerülő és kapcsolatot tartó személyekre is.

A **megfelelő kisegítő személyek** kiválasztása és betanítása ezért stratégiai fontosságú feladat, amelyre nálunk sajnos még nem mindig fordítanak kellő figyelmet, jóllehet már számos hostess szolgáltatás is jelen van a piacon. A külső megjelenés (alkat, arc, ápoltság, tisztaság, stb.), a magatartás, beszédkézség és stílus mellett az öltözetre is oda kell figyelni. Számos kulturális projekt esetében a költségvetés nem teszi lehetővé a formaruhák alkalmazását, de akkor is elő kell írni, hogy hogyan jelenjenek meg a kisegítők jó időben és esőben, hidegben és melegben egyaránt.

* * * * *

A sokféle vevőre koncentrááló marketingszemlélet és a célirányos, jól előkészítetten kialakított marketingmix következetes megvalósítása mind a siker, a vevői megelégedettség biztosítása céljából, mind a források előteremtésében ma már elengedhetetlen a kulturális vállalkozások – nagyrészt projekt jellegű produkciók, rendezvények – esetében is. A marketing széleskörű alkalmazása az elmúlt két évtizedben komoly tapasztalatokkal ruházta fel a fogyasztási cikkek gyártóit, a különböző szolgáltatókat és a különféle marketing- (reklám-, PR, hostess, kiállítás-szervező, stb.) ügynökségeket is. A marketingadaptáció a kulturális piacra, a kulturális projektekre és vállalkozásokra komoly szakmai kihívást jelent, de ma már hazánkban sem lehet akadály a profi színvonalú művészeti produkciók profi szintű piacra hozatalának.

HIVATKOZÁSOK:

- [1] Tim Parks: A Mediciek aranya /Pénz, lélek és művészet a 15. században/ (Partvonal Kiadó, Budapest, 2006.)

- [2] Irving Stone: Michelangelo, Regényes életrajz (Gondolat Kiadó, Budapest, 1969.)
- [3] http://www.nka-kincstar.hu/nagyito_olv.html?id=225&pid=2
- [4] P. Kotler: Marketingmenedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999. (44. old.)
- [5] KSH, háztartási-fogyasztási statisztika (Idézte a Népszabadság, 2008. júl. 21. 11.old.)
- [6] Hiller István: A kulturális modernizáció irányjai
(http://www.okm.gov.hu/letolt/kultura/kulturalis_modernizacio_iranyai_061213.pdf)
- [7] https://www.otpbank.hu/OTP_Portal/online/CH010402000000000.jsp
- [8] Cirque de Soleil, a milliárdos világcirkusz (Napi gazdaság, 2008. július 23.)
- [9] <http://www2.nka.hu/OPPortal/portal/cn/DefaultContainerPage/Kezdolap;jsessionid=A6B166C6CDCBB8CC9131E37A51721E31>
- [10] P. Kotler: Marketingmenedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999. (39. old.)
- [11] Részletesen Theodor Levitt immár klasszikus cikkében (Marketing Myopia, Harvard Business Review, 1960. július-augusztus, 45-46. oldal)
- [12] Laczkó L. B. – Zsom L.: Sales & Marketing Szakszótár (KJK-KERSZÖV, Budapest, 2004. 54. és 218. oldalak)
- [13] A határon túli területeken terjeszkedne a Sziget (Napi Gazdaság, 2008. júl. 21. 8.old.)
- [14] Pluszban zár a Bookline (Világgazdaság, 2008. június 25. 12. oldal)
- [15] Kiss Mariann: Marketing, Független Pedagógiai Intézet, Budapest, 2003. (312-330. o.)
- [16] Veres Zoltán: Szolgáltatásmarketing, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998.

TOVÁBBI FELHASZNÁLT IRODALOM:

- (1) Daubner K. – Horváth S. – Petro K.: Kultúra-gazdaságtani tanulmányok, Aula Kiadó, Budapest, 2000.
- (2) Dinya L. – Farkas F. – Hetesi E. – Veres Z.: Nonbusiness Marketing és Menedzsment, KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest, 2004., 2.6 fejezet: Marketing a kultúrában (94-105. o.)
- (3) J.Allen–W.O’Toole–I.McDonnell–R.Harris: Festival and Special Event Management, John Wiley & Sons Australia, Ltd., Milton, Australia, 1999.
- (4) Kandikó József: Marketing a kultúrában, CEO Magazin cégvezetőknek, üzletembereknek, 2003. 6. szám, Melléklet, 1-12. oldal

- (5) Magyar Beck István: Kulturális marketing és kreatológia, Semmelweis kiadó, Budapest, 2006.
- (6) Dr. Nagy László: Nagyrendezvények és kongresszusok szervezése, VIVA Kft., Budapest, 1991.
- (7) Kenéz András (szerk.) Menedzsment a kultúrában, Esettanulmányok, MÜTF, Tatabánya, 2004.
- (8) Dr. Venczel Sándor: PáholyPótszék, Média + Print, Budapest, 1994. és 1999. (www.szinhas.hu/pahelypotszek/)
- (9) Honlapok: www.kulturpont.hu; www.nka.hu