

## **Kövér László: Teljesítménymenedzsment a színházak világában.**

### **Bevezetés**

A színház elsődleges feladata, hogy magas művészi színvonalon tartson meghatározott számú előadást meghatározott számú fizető néző előtt, valamint, hogy színházi és azt kiegészítő tevékenységével meghatározott bevételt érjen el. E négy alapvető cél természetesen további számos – kevésbé jelentős - célra bontható fel. Például a magas művészi színvonalhoz jól működő színpadi személyzetre és műhelyekre, az előadásszám és a fizető nézőszám eléréséhez jó technikai állapotú színpadra és nézőtérre van szükség, és így tovább. Ugyanakkor minden cél csak sok-sok feltétel megvalósulása esetén érhető el. Arról sem szabad megfeledkeznünk, hogy az egyes célok között komoly ellenhatás is felléphet. (Venczel 1999).

A rendszerváltás idején a színházak és általában a művészetek világában éles vita folyt a kultúra áru voltáról. Ennek a vitának a keretében sokan fogalmazták meg félelmüket a művészetek „prostitualizálódásáról”. Többen gondolkoztak úgy, hogy a színház nem tarthat igényt az üzleti szféra pénzére, a művészet nem szolgálhat kereskedelmi célokat. Általában elmondhatjuk, hogy a művészvilág nehezen boldogult a megváltozott gazdasági környezettel.

A megváltozott mikro- és makró-környezet - ha nem is tekintünk mást, mint a beszűkült gazdasági lehetőségeket, az új törvényi szabályozás által megfogalmazott súlypontokat – nemcsak új szemléletet, de új menedzser-módszerek alkalmazását is megkövetelnik a színházi vezetéstől.

### **Színház-finanszírozás Magyarországon**

2009. márciusában lépett hatályba a 2008. évi XCIX. Előadó-művészeti Törvény. Ennek hatására az állami támogatás közel 3 milliárddal nőtt, a korábbi évekhez képest.

Az új törvény 2010-től új alapokra helyezte a közpénzek elosztását, ez egyes színházakat kedvezőbb, másokat hátrányosabb helyzetbe hozott. A színházakat fenntartó önkormányzatoknak intézményeiket évente regisztrálniuk kell az elmúlt évi látogatottsági, és egyéb teljesítmény adatokkal. A törvény az intézmények előadás és bemutató száma szerint kategóriákat határoz meg. Az állami támogatás összege a mindenkori költségvetési törvényben kerül meghatározásra.

A korábbi évek többször változó koncepciói miatt, a pénzek elosztása esetleges volt, és az évek során már aligha emlékezett valaki, hogy melyik összeg miért alakult úgy, ahogy ma a

költségvetési törvényben szerepel. Sem a földrajzi elhelyezkedés, sem a lakosság létszáma, sem műfaji szempontok nem határozhatók meg egyértelműen. Nem készült olyan felmérés, mely alapján összemérhető lenne a színházak gazdálkodása.

Az egy fizető nézőre jutó összes támogatás ezért nagyon eltérő adatokat mutatott. 2008-as adatok alapján ez az összeg a vidéki színházaknál 4200 Ft-tól 15500 Ft-ig terjedt, míg Budapesten 1400 Ft-tól 10400 Ft-ig. A Budapesti kedvezőbb támogatási arányt részben az magyarázza, hogy itt sokkal könnyebb szériában teltházast előadásokat tartani.

Az új szisztéma szerint az előző évi fizető nézőszám, és a tárgy évi önkormányzati hozzájárulások alapján kerül a központi költségvetésből a támogatás szétosztásra az egyes kategóriákba tartozó intézmények között az egyes műfajokat korrigáló szorzók alkalmazásával.

Mivel a fizető nézők száma főszempontként jelentkezik, a színházak egy része ahelyett, hogy a színvonal emelése révén próbálná megnyerni a közönséget, bérletvásárlási akciókkal és jegyleárazással próbálkozhat. A legtöbb színházba már párszáz forintért lehet belépőt kapni, de van olyan budapesti nagyszínház is, ahova akár 10 forintért is lehet jegyet váltani.

Az árversenyt azonban a magasabb támogatást élvező intézmények bírják, akik így a magas fizető nézőszám miatt, a következő évben még magasabb támogatásra számíthatnak. A kisebb költségvetésű intézmények nem engedhetnek meg maguknak ilyen komoly árleszállításokat, így a nézőkért folytatott versenyben hátrányba kerülnek. A piac hatásainak erősebben kitett, alacsonyabb támogatásban részesülő színházak így aztán csökkenő jegybevétel és csökkenő nézőszámot realizálnak, ami a következő évben újabb hátrányt jelent majd számukra. Megfontolandó tehát, hogy érdemes-e a fizetőnézők számát ennyire súlyponti paraméternek számítani, mert az ellehetetlenülő színházak előbb-utóbb úgyis komoly állami támogatásér fognak jelentkezni.

Az állami támogatási rendszer felülről zárt, ezért a statisztikákban szereplő több fizető néző nem jelent majd újabb forrásokat, hanem a jegyeit teljes áron értékesítő, és így esetleg kevesebb nézőt realizáló színházaktól von el lényegében támogatást. Ezért szükség lenne a fizető nézőként elszámolható színházjegyek minimális árának meghatározására, ami megelőzhetné a színházjegyek elértéktelenedését.

### **Teljesítménymenedzsment**

Az előbbieken megfogalmazott elvárásokon túl még a bevezetőben említett további alapvető stratégiai célokat is teljesíteni kell a szervezetnek. A teljesítménymenedzsment folyamat során a színházi szervezet dolgozóinak meg kell érteniük, hogy az egyes szereplőknek mit kell tenni ahhoz, hogy a stratégiai, taktikai és operatív célok megvalósuljanak. A teljesítménymenedzsment lényege az, hogy az eredményeket (a szervezet által megkívánt

teljesítményt, amely az, amit a szervezet annak tart), és az azzal kapcsolatos elvárásokat össze kell kapcsolni:

1. A teljesítmény eléréséhez szükséges bemenetekkel (inputokkal).
2. Az egyes dolgozók cselekedeteivel.
3. A szükséges eszközök, folyamatok, rendszerek, tudás, készségek és motiváció kialakításával.

A teljesítménymenedzsment a mérés, tervezés, szabályozás és valós idejű beavatkozás funkcióira helyezi a hangsúlyt, azaz mindazon teljesítmények rendszeres kontrolljára, tervezésére, és megvalósítására, melyek a szervezeti teljesítményt befolyásolják. (Vilmányi 2004.)

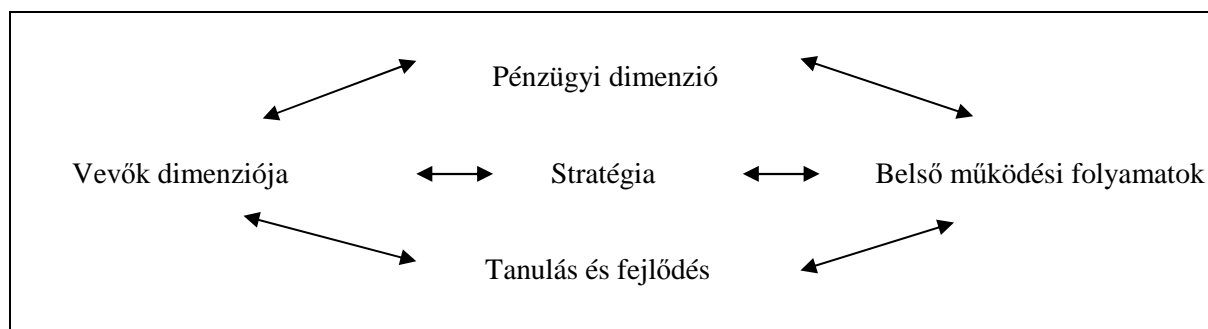
A stratégiai tervezés folyamata során meg kell kísérelni a kívánt jövő tervezett elérését célokként és mérőszámokként megfogalmazni. Az elmúlt évtizedek során kialakult koncepció szerint a mércéket egyensúlyi dimenziók szerint célszerű csoportosítani. Egyensúlyi dimenzió alatt egy olyan aspektust kell érteni, amelyik mentén egy bizonyos szempont szerint két egymást kiegészítő, egymással egyensúlyt tartó csoportba sorolhatók a mércék (pl. pénzügyi és nem pénzügyi mutatószámok). A teljesítménymenedzsmentnek több átfogó modelljét alkották meg. Ezek olyan integrált rendszereket céloznak kialakítani, melynek fő elemei a mérhető stratégiai célok kitűzése, azok módszeres lebontása az alsóbb szervezeti szintekre, a teljesítmény mérése és elemzése és a teljesítményértékelésen alapuló érdekeltségi rendszer. E modellek közül az egyik leggyakrabban alkalmazott módszer a Balanced Scorecard.

### **Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer (Balanced Scorecard - BSc)**

A Balanced Scorecard keretrendszere szerint a stratégia 4 különböző perspektívából történő vizsgálata, ennek megfelelően a teljesítménynek négy különböző szempontból történő mérése és szabályozása szükséges:

1. Pénzügyi dimenzió: a növekedésre, jövedelmezőségre és kockázatra vonatkozó stratégia a tulajdonos szempontjából.
2. Vevők dimenziója: értékteremtés a vevők, vevői csoportok nézőpontjából.
3. Belső működési folyamatok: az üzleti folyamatok kritikus tényezői, amelyek növelik a vevők és a tulajdonosok elégedettségét.
4. Tanulás és fejlődés: azok a kritikus tényezők, amelyek támogatják a szervezeti változást, az innovációt és a növekedést

## A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer modellje



Forrás: [Kaplan-Norton 2000]

A BSc alapvető módszertanában a jövőképet, illetve a stratégiát fordítja le mutatószámokra. Először a stratégia által definiált célok megfogalmazása történik meg pénzügyi célokban, majd azok mutatói, és értékeik meghatározása következik. Ezután fogalmazza meg a szervezet a pénzügyi perspektíva mutatói teljesüléséhez szükséges cég-specifikus, vevő-orientált célokat, mutatókat, illetve ezek értékeit. Ezután a menedzsment folyamatok következnek, ahol a vevői célok és mutatók teljesítéséhez szükséges kritikus menedzsment folyamatok feltárása, célmutatóik és azok értékének meghatározása történik. A folyamat a tanulás/fejlődés dimenzióval zárul. A szervezeti szintű mutatószámrendszer meghatározásához egy lépést kell még megtenni: meg kell határozni az egyes mutatók megváltozásának egymásra gyakorolt hatását, illetve a hatás jelentkezésének időtartamát, vagyis hogy egy mutató megváltozása, mikor és mekkora változást generál a többi mutatóban. A BSc fent leírt módszertana egy koherens, sokoldalú vállalati szintű mutatórendszer kialakítását szolgálja, ám önmagában még nem garantálja a felső és operatív szervezeti szintek összhangját. E célt Kaplan és Norton (a módszer kifejlesztői) a "stratégiaközpontú szervezet" megvalósulásaként jellemezték, mely tapasztalataik szerint öt elv szisztematikus érvényesítése mellett építhető fel (Kaplan - Norton 2000):

1. *A stratégia leképezése az operatív működés nyelvére.* A pénzügyi jellegű mutatókkal csupán következtetni tudunk a célzott értékteremtési folyamatra, ám annak lényegét közérthetően nem tudjuk megragadni. A színházi szervezet tagjai jelentős részének a munkája olyan mutatókhoz kötődik, mint a művészi teljesítmény, a nézői elégedettség, vagy kompetenciák.

2. *A szervezet hozzáigazítása a stratégiához.* A mutatószámok kiváló koordinációs eszközként működnek, s mintegy automatikusan jelölik ki a szükséges szervezeti egységek határait.

3. *A stratégia mindenki számára napi feladat.* Az alap-scorecardot lehetséges és szükséges továbbbontani a szervezet üzleti területeire, szervezeti egységeire, sőt akár az egyes munkavállalók szintjére. Ebben az esetben a scorecard egyben teljesítményértékelési

rendszerként is funkcionál.

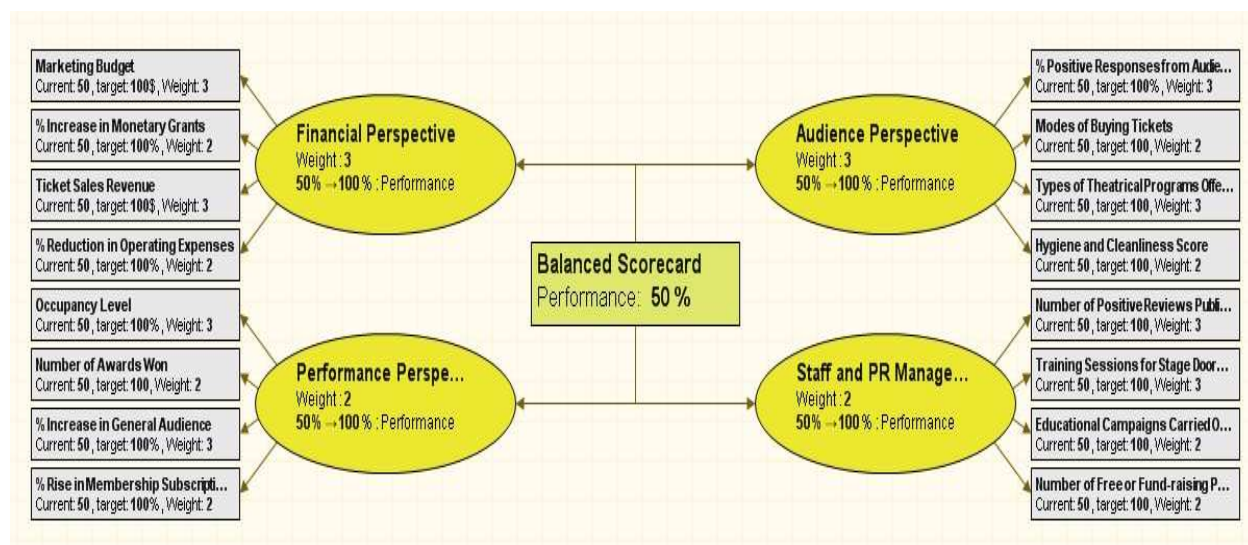
4. *A stratégia alkotás folyamatos tevékenység.* A BSc jól támogatja a hosszú távú célok szem előtt tartását a rövid távú, pénzügyi sikerek ellenében, de egyben lehetőséget is teremt, és kényszerít a jövővel való folyamatos foglalkozásra, a célok tesztelésére, kiigazítására.

5. *A felső vezetőknek kell kezdeményezniük a változást.* Az átfogó teljesítménymenedzsment rendszer által előidézett változás a szervezet kultúráját változtatja meg. Ez azonban kudarcra van ítélve, ha nincs egyértelműen világos, kommunikált vezetői akarat a változás szükségessége iránt. (Vilmányi 2004.)

## Egy alkalmas modell

Az amerikai AKS-Labs cég egy, a BSc tervezést segítő, szoftvert fejlesztett ki. A következőkben az ő általuk meghatározott mutatók alapján összeállított súlyponti teljesítmény mutatók (KPI-k) ismertetése következik.

### A színházi kiegyensúlyozott mutatószámrendszer modellje



Forrás: [BSc Designer Pro, Copyright AKS-Labs 2009]

## Pénzügyi nézőpont

Pénzügyi nézőpont abban segít, hogy megtudjuk, milyen helyesen is működik a színház pénzügyileg. Olyan súlyponti teljesítmény mutatók kerülnek mérésre, mint a marketing költségvetés, a monetáris támogatások százalékos növekedése, jegy-értékesítés és a bevétel, és a működési költségek százalékos csökkenése.

### *Marketing költségvetés*

Az éves marketing költségvetés. Ide tartozhatnak a hirdetések, kiadványok, bannerek, reklámok, hírlevél, stb.

### *A monetáris támogatások %-os növekedése*

Azt jelzi, hogy hány százalékkal nőtt a monetáris támogatás az állami, kormányzati és egyéb szervektől az elmúlt 1 évben.

### *Jegy árbevétel*

Az éves jegy árbevétel alakulása.

### *A működési költségek %-os csökkentése*

A működési költségek hány százalékkal csökkentek éves szinten.

### **Közönség nézőpont**

A vevők elégedettségét mérő mutatók. Itt olyan súlyponti kockázati mutatók kerülnek mérésre, mint a nézői reakciók, a jegyvásárlás kényelme, a programok választéka, és a kényelmi szint.

### *Pozitív nézői értékelés.*

Ez azt jelenti, hogy a nézők hány százaléka elégedett a színházi előadásokkal.

### *A jegy-és bérletvásárlás módjai*

Kívánatos, hogy minél több módon tudja a közönség a jegyeket beszerezni. Ide tartozhatnak olyan módszerek, mint például a pénztári értékesítés, online foglalás, stb.

### *A színház által nyújtott programok választéka*

Minél szélesebb közönségrétegnek tudjon megfelelni a színház.

### *A higiénia és a tisztaság pontszáma*

A színháznak, mint épületnek a komfortossága, mennyire felel meg a színpadi élményen túl az elvárásoknak.

### **Teljesítmény nézőpont**

A színház teljesítményét jelző mutatók, úm. teremkihasználtság, elnyert díjak, nézők és bérletesek száma. A belső folyamatok klasszikus nézőpontnak felel meg.

### *Teremkihasználtság*

Azt mutatja, hogy hány százaléka az eladott jegyek száma a rendelkezésre álló helyeknek.

### *Elnyert díjak*

Azt mutatja, hogy hány díjat nyert a színház a különböző fesztiválokon az elmúlt évben. A színház művészeti színvonalának mutatószáma.

### *Nézőszám növekedés*

A nézőszám százalékos növekedését tartalmazza.

### *Bérletesek számának növekedése*

A bérletesek számának százalékos növekedése.

### **Alkalmazottak és a PR menedzsment nézőpont**

A tanulás-fejlődés dimenziója. Olyan kulcs kockázati mutatókat mér, mint a médiában megjelent cikkek, tréningek, oktatási kampányok, ingyen-előadások száma.

### *A médiában megjelent pozitív vélemények*

A kedvező kritikák és tudósítások száma, amelyek a top magazinokban és folyóiratokban a színházról az elmúlt 6 hónapban megjelentek.

### *Képzések és tréningek*

A képzések és tréningek száma a színészek és a színházi személyzet részére a közös cél elérése érdekében.

### *Iskolai színház-promóciós kampányok*

Az iskolákban és más körben (színházi találkozók, befogadó színházi rendezvények, stb.) végzett promóciós események száma.

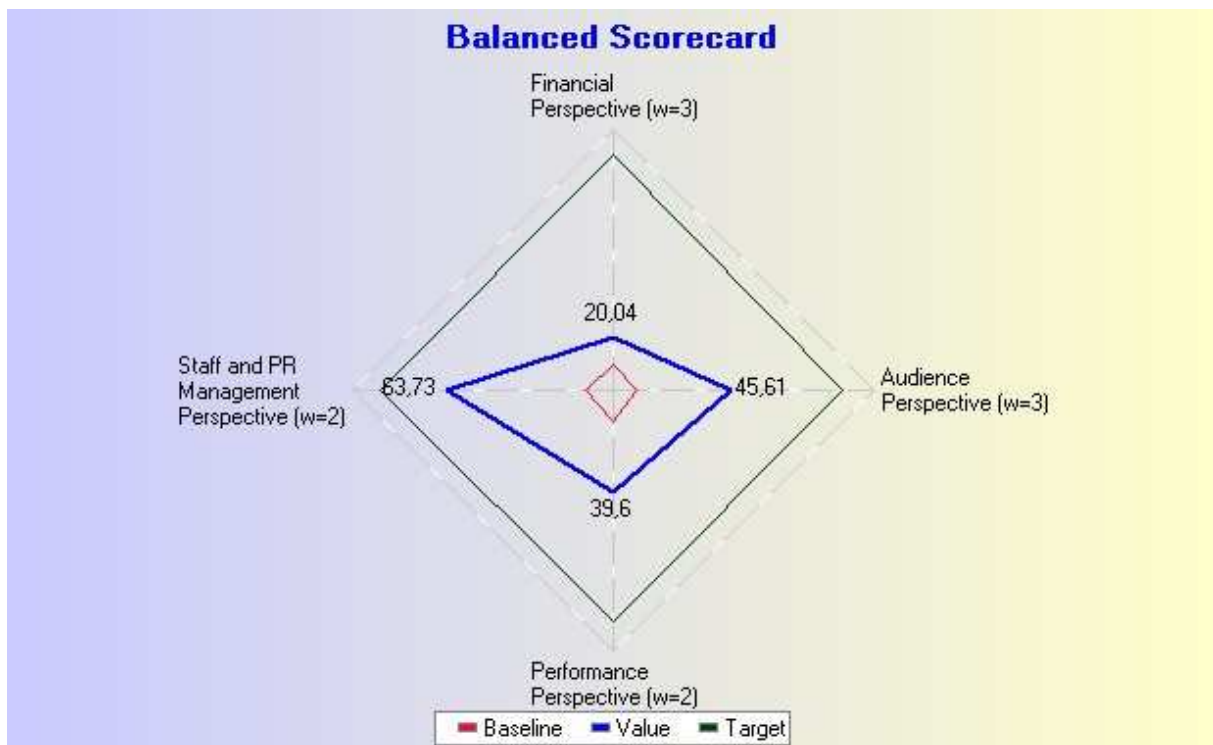
### *Ingyenes vagy szponzorációs előadások*

A jótékony céllal, vagy támogatók megnyerése céljából tartott ingyenes színházi rendezvények száma.

A program nemcsak a mutatószámrendszer kialakításában nyújt segítséget, hanem lehetőséget ad arra is, hogy dinamikus kiértékeljük a stratégia megvalósulásának állapotát. A felhasználó kiválaszthatja a számára legjobban értelmezhető diagramot a pillanatnyi állapot megjelenítéséhez.

A következő gyémánt diagramot az látható, hogy a pénzügyi mutatók teljesítése jelentősen le van maradva a többihez képest.

## A kiegyensúlyozott mutatószámrendszer egy diagramja



Forrás: [BSc Designer Pro, Copyright AKS-Labs 2009]

### Összegzés

A színházi gyakorlatból következő, a négy alapcél közül három (előadásszám, fizető nézőszám, bevétel) önmagában szám, így csak a „magas művészi színvonal” kritériumainak meghatározása és számszerűsítése jelenthet gondot a mutatószámrendszer összeállításánál. A színház tevékenységéről megjelenő hazai és külföldi kritikák véleményének összesítése kiegészülhet a tulajdonos szakértő testületének véleményével, ugyanakkor figyelembe veendő a színház és tagjai bel- és külföldi meghívásainak száma és helyszíneinek fontossága is. (Venczel 1999).

A teljesítménymenedzsment kérdését egy több tagozatú, nagy költségvetésű színházban megkerülni nem lehet. Mégis, nem ismerek olyan magyarországi színházi szervezetet, ahol pl. a BSc-t alkalmazzák.

A szervezet költségvetésének kialakítása, alkufolyamatok eredménye, részben a fenntartóval részben az állammal. Az elvárások, még talán a pénzügyiek is, elég homályosan vannak megfogalmazva, egységes elvárások rendszerének néhány elemét azonban az Előadó-művészeti Törvény már tartalmazza. Jellemző eset, hogy az Előadó-művészeti Törvény megváltozott támogatási rendszere miatt kedvezőtlen helyzetbe került színházak szorult helyzetén, hogyan igyekeznek változtatni. Az egyik, az állami módszer, hogy meghívásos pályázatot írtak ki az érintett színházak számára. A másik, hogy a fenntartók megemelték a



színházai költségvetését. Mivel azonban az állami támogatás alapja a mindenkori fenntartói támogatás, egy sajátos ciklikusság alakulhat ki a támogatások rendszerében. Az egyik évben az egyik fajta támogatás csökken, ezért a másikat növelni kell, de emiatt a következő évben az első növekszik míg a másodikat lecsökkenthetik és így tovább.

THE SHOW MUST GO ON...

## **Felhasznált irodalom:**

AKS Labs (2009): *Balanced Scorecard Designer Manual*, Raleigh, NC 27607

Kaplan, R. – Norton, D. (2000) *Balanced Scorecard*. KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest.

Kaplan R. S. - Norton D. P. (2002): *A stratégiaközpontú szervezet. Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalkozások az Új Üzleti környezetben?* Budapest, Panem Könyvkiadó Kft.

Venczel Sándor (1994): *Pályázószék*, Média+Print, Budapest.

Venczel Sándor (1999): *Pályázószék II.*, Média+Print, Budapest.

Vilmányi, M. (2004): *Tejesítmény-menedzsment*. pp. 117-128. in: Kürtösi, Zs. – Vilmányi, M. (szerk.) (2004): *Humán Erőforrások I.*, JATEPress, Szeged