

**BUDAPESTI MŰSZAKI ÉS GAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM**

**Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Műszaki menedzser mesterszak**

**Különcség vs. népszerűség? – az alternatív színházak jövője**

**Készítette: ZSOMBOK ANETTA**

**Témavezető: Dr. Marcsa Attila**

Budapest  
2012.

## Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	1
1.1. Mire is vállalkoztam?.....	1
1.2. Kerestetik stratégia.....	1
1.3. Mit jelent ma a szó, színház, Magyarországon? .....	3
1.4. Alternatív színházak.....	4
2. Élettér .....	5
2.1. Politika .....	6
2.2. Gazdaság .....	7
2.3. Jog.....	8
2.3.1. Kötelezettségek.....	8
2.3.2. Jogosultságok .....	9
2.4. Társadalom-Kultúra .....	14
3. Alternatív Lét/Harc .....	17
3.1. Kortárs klasszikusok .....	20
3.2. „Minden, ami alternatív művészet” .....	26
3.3. „Lenni vagy nem lenni?” – avagy a versenyt irányító erőter .....	29
4. Összegzés helyett: „Lenni!” – Egy lehetséges alternatív(a).....	31
5. Irodalomjegyzék .....	34

## Tartalmi kivonat

Dolgozatomban az alternatív színházi lét egyetemes megismerésére törekedtem a stratégiai menedzsment javasolt eszközeit alkalmazva, így a megfogalmazott következtetésem is „csak” általánosak, nem húzhatók rá egyetlen intézményre sem, de bizonyos részei rászabhatók.

Vélelmezhető, hogy az állami korlátok leomlására az elkövetkező néhány évben nem számíthatunk, vagyis a függetleneknek nyújtott támogatások arányaiban nem változnak. Az Előadó-művészeti törvény rendelkezéseinek felülvizsgálatára, átalakítására ugyan folyamatosan érkeznek javaslatok, de a pályázati rendszerű elbírálás feltehetően megmarad. Ezt a színházak vezetői is támogatják, elfogadva azt, hogy a kulturális értékteremtés csak e keretek között kérhető számon. A vita maximum az értékteremtés minőségéről folyik. Megállapítható, hogy az alternatív műfaj népszerűsége, ha lassan is, de folyamatosan nő. Bár az arányaiban még így is alacsony közönséghányad felvevő piaca nagyon szétaprózódott, s ez nem csak a látogatottságon alapuló működési feltétel szempontjából problémás, hanem a szervezetek hatékonysága miatt is. A piacot képző társulatok többségükben a hosszú évek alatt kialakított, olajozott fogaskerékrendszerben működő intézményesített színházakból kerültek ki. Kijelenthetjük, hogy a létrehozók sok esetben felkészületlenül vágtak bele a „színházcsinálásba”, kezdetben az alkotás, a művészet szabadsága hajtotta őket. Később ismerték csak fel, hogy egy magánszínháznak piaczgazdasági viszonyok között szüksége van menedzsmentre is. Ezt Szabó György a Trafó igazgatója 2011-ben így fogalmazta meg: „Egy sikeres előadó-művészeti szervezet három, feladatuk alapján jól elkülönülő egységből áll. A láthatatlan kiegészítő, a szakmai, és a marketing csoportból. Munkájuk irányítása, összerendezése és ellenőrzése a felettük álló menedzsment feladata.” A sikeres szervezeti működést hol az anyagi ráfordítások igényének mértéke, hol a szakmai erőforrások hiánya teszi torzulttá, veszélyeztetve annak hatékonyságát, rosszabb esetben működését is. A megoldást éppen ezért egy a befogadó színházakra támaszkodó együttműködési struktúra kialakításában látom. Erre alapozva Németországban mára egy olyan erős, nyitott- és átjárható rendszert építettek fel az alternatív szektorban, melynek tagjai csupán kockázatvállalási hajlamukban különböznek a klasszikus állami intézményektől, ennek eredményeként méltó versenytársá is válva velük szemben. A társulatoknak vagy maguknak kellene befogni együttműködési, közösségi intézmények formálásába, vagy a meglévő befogadó intézményekkel való megállapodásokra kellene törekedniük. Természetesen ez magával vonja az állami támogatási rendszer átalakítását is, a kortárs művészeteket közvetítő intézményekre fókuszálva, ugyanakkor sokkal nagyobb felelősséget is ruházva rájuk, hiszen mint kultúráközvetítő intézmények a társadalom „tudatformálásában” vesznek így részt. Az erre irányuló törekvés a magyar kultúrpolitikában már jelen van, elvégre megszülethetett a Trafó Kortárs Művészetek Háza.

A befogadó színházak működésének, és hatékonyságának kulcsa a közönségigényekhez alkalmazkodó, egyben azt „nevelő”, heterogén termékválaszték, műsorprogram kialakításában rejlik, mivel csak ezáltal biztosítható a gazdasági megtérülés, a pénzügyi értelemben vett siker. Ehhez természetesen felkészült, nemzetközi megvilágításban is gondolkodó szakmai vezetésre van szükség, akinek feladata az intézményi program összeállítása és lebonyolítása, azzal a felelősséggel, hogy a kiválasztott projekt csak akkor kerül be a programba, ha esélyt látnak a mű és a közönség közötti kapcsolatteremtésre. Ha Magyarországon a szakmailag felkészült művészek és menedzserek képesek magukra vállalni ezt a feladatot, és a vele járó felelősséget, azaz a produkció és a befogadó közönség közötti kapcsolat teljesülésének elsődlegességét, illetve gazdasági szemléletüket a befektetői szféra felé is kommunikálják, mérsékelve azok kockázatkerülését, alacsonyabb szintű állami hozzájárulás mellett is biztosíthatónak látom a rendszer felépítését.

A látogatottság egész szektorra értelmezett alacsony szintje, és ilyenén mértékű elaprózottsága a szervezetek marketingtevékenységének felérdeklődését vonja maga után. Egy a növekedési

szakaszát épp napjainkban megkezdő, új művészeti iparágról van szó, melynek megjelenésére a színházkedvelő közönség sem eléggé felkészült. A színházaknak emiatt egyfajta nevelési tevékenységet is folytatniuk kell. Nyugat-Európában és a tengerentúlon mára már előszeretettel alkalmazott, a szolgáltatásmarketing területén is meghonosodott eszköz az úgynevezett „flash mob”. Úgy vélem, a kortárs alkotók hazánkban is hatékonyan alkalmazhatják ezt az eszközt, mind személyes bemutatkozásuk, mind pedig az alternatív művészetek lényegének közvetítésére. Mivel rengeteg vetélytárssal kell megküzdeniük a társulatoknak, így javasolt megkülönböztető jegyeik hangsúlyozása, ha úgy tetszik márkájuk kiépítése és kommunikációja, mely az Internet adta lehetőségek felhasználásával fokozottabban és nagy tömegek elérésével tehető meg. Az előadó-művészetek branding tevékenységéről szóló tanulmányok magas száma bizonyítja ennek jelentőségét.

A közkedveltséget illetően problémának érzem a társulatok globálisan értelmezett elszigeteltségét is. Az előadások kapcsán természetesen tapasztalható a közvetlenség és a nyitottság mind a művészek, mind pedig a törzsközönségük irányából, de ha a közönség körének bővítése a cél, ez nem elég. Az új tömegek megszólítására vonatkozóan a flash mob, illetőleg a színházak törzsközönségükkel folytatott kapcsolattartási eszközeinek kiterjesztését is lehetséges alternatívákként értékelem. Így a klubrendezvények, közönségtalálkozók, szakmai beszélgetések megrendezését, közösségi oldalakon, blogokon folytatott tartalmi vitaprogramok, műsorajánlók felhasználást.

A kulturális szféra e szegmensének működését meghatározó jelen körülmények között az előbbiekben röviden megfogalmazott szempontokat, lehetséges alternatívákként megjelölt eszközöket szem előtt tartó stratégiai döntések megvitatását tekintem fontosnak az alternatív színházi vezetés számára. Kiemelve azt a tényt, hogy ma már a marketing tudomány ismerete minden egyes intézmény esetében döntő fontossággal bír, mind a piaci igények felmérése kapcsán, mind pedig a közönséggel való kapcsolattartásban.

A címben feltett kérdésre a válasz egyértelműnek látszik: A bemutatott makro- és mikrokörnyezeti keretfeltételek, ma egy olyan megkerülhetetlen és lerombolhatatlan várfalként védik, olykor korlátozzák az alternatív színházi életteret, melyben egyetlen társulat sem engedheti meg magának a különcséget!

## **1. BEVEZETÉS**

Évekkel ezelőtt, még bachelor hallgatóként egyik tanáromtól kaptam a tanácsot: hogy bármilyen döntést is kelljen meghoznom az életben, mindig tegyem fel magamnak a kérdést: Mi az, amit igazán szeretnék, mi érdekel igazán?"

Hogy stratégiai menedzsment szakterületen az alternatív színházokról írtam diplomamunkámat, egy hasonló kérdésfeltevés következménye. Korán szembesültem a ténnyel: csak azokkal a feladatokkal tudok viszonylag könnyedén megbirkózni, melyek fontosak, érdekesek számomra. Rajongok a művészetekért, a színházért. Így remélvén, hogy lelkesedésem a végsőkig kitart és egy ismerős, mégis idegen terepen vizsgálódhatok majd egy, a napjainkig még nem használt szemüvegen keresztül, vágtam fejszémet ebbe, a munka folyamán egyre csak hatalmasodó fába, melynek neve „Budapesti alternatív és független színházak”.

### **1.1. Mire is vállalkoztam?**

Dolgozatomban arra a kérdésre kerestem a választ, vajon mi állhat annak a háttérében, hogy bár "csak" Budapesten 132 alternatív színház tevékenykedik, még a színházkedvelő közönség számára is csupán alig tizedük ismert? Gondolkodnak-e stratégiában, irányuljon az akár célközönségük bővítésére, megtartására, vagy éppen réteg-színháziságuk fenntartására?

Kutatásomban a budapesti teátrumok, alternatív stratégiai csoportjának környezetelemzését végeztem el, támaszkodván a BME-n Stratégiai menedzsment tantárgy keretein belül tanultakra, illetve a színházak - ismertek, és kevésbé ismertek egyaránt - vezetőivel folytatott interjúkra, és a témában korábban készült mind általános statisztikai jellegű, mind pedig egy-egy társulat életére és munkásságára fókuszáló tanulmányokra, cikkekre.

Dolgozatomban az általános, tág környezeti kölcsönhatások feltárását követően, felrajzoltam a jelenleg értelmezhető versenytárstérképet, Porter erőhatásokon alapuló modelljéből kiindulva. A működési környezet és a belső környezet vizsgálatát követően pedig a teljes kép ismeretében, értékeltem az egyes intézmények stratégiaileg értelmezett helyzetét, illetve alternatívákat kerestem az "iparági" környezetben jelenleg tevékenykedő társulatok, vagy éppen ebbe betörni kívánkozó társulatok felszínén maradásához.

### **1.2. Kerestetik stratégia**

A szó jelentése, az Idegen Szavak Gyűjteményének magyarázata szerint: a hadviselés művészete, mely igen szélsőséges értelmezési múlttal rendelkezik: Egészen az '50-es évekig csak a katonai hadviselés színterén alkalmazták, azóta pedig jobbra csak a piacgazdaság területén, az

egymással vetélkedő vállalatok leírására, persze megannyi gazdasági megközelítésből indukált definícióval. Kiindulópontjában minden magyarázat azonos, vagyis döntési helyzetek, kérdésfelvetések sorozataként, illetve az adott válaszokból felépített, tudatos vagy tudattalan viselkedésmódként ragadják meg a fogalmat. A stratégiamenedzsment tudománnyá, illetve gyakorlati diszciplínává válása is erre vezethető vissza. Már-már közhelynek számít a globalizáció, a világgazdaság, a „felgyorsult világ” fogalmakkal, kifejezésekkel magyarázni XXI. századi folyamatokat, mégsem kerülhető ki használatuk. Tény, hogy az információáramlási határok megszűntével (Furcsa együttélése ok és okozatnak, hiszen éppen a kommunikációs technológia indukálja a jelenséget, mely folyamat zászlóshajója is ugyanó.), a technológiai és tudományelméleti áttörések, csupán „egynapos csodákként” értelmezhetők, gyorsan, bárki által elsajátíthatók. Így mára egy szerves egészé formálódó, az egységesülés jegyeit mutató gazdaság alakult ki, melynek vállalati környezetre befolyással bíró változásai, a következő trendekkel írhatók le:

1. táblázat  
*Forrás: Marosán, 2006.*

<b>MÚLT</b>	<b>JÖVŐ</b>
állandóság	<i>változékonyság</i>
kiszámíthatóság	bizonytalanság
nemzeti méret	globális jelleg
termelésközpontú	<i>marketingközpontú</i>
tőkeközpontú	ismeretközpontú
tekintélyelvű	részvételen alapuló
„lassiez-faire”-elvű	<i>társadalmi felelősséget vállaló</i>
hierarchiakon nyugvó	hálózatokra épülő

A fentebb említett egységesülés az, mely a piacgazdaság vállalatok közötti versenyét új dimenzióba helyezi, a management szemléletváltását követelve meg: amely a jövőbe tekint, a versenytársakra és a környezetre fókuszál.

George A. Steiner amerikai menedzsment professzor, Stratégiai tervezés címmel megjelent könyvében a jövőre vonatkozó elvárások helyes felismerésében, és a belőlük levezetett pontos célmeghatározásban látja a sikeres vállalatpolitika kulcsát, a misszió és a vízió megfogalmazásán keresztül. (Steiner, 1979)

Az általam hármass-fogatnak aposztrofált stratégiai alap további elemeit, magát a stratégiai elemzés módszertanát és színházi atmoszférában történő alkalmazásának sajátosságait a következő fejezetek tárgyalják. Mindezek előtt, azonban fontosnak tartom a mai magyar színházi struktúra főbb specifikumainak nagyvonalú felvázolását, illetve az alternatív színház fogalmának világos értelmezését.

### 1.3. Mit jelent ma a szó, színház, Magyarországon?

Egy lehetséges sora a felvillanó gondolatoknak, az aktualitás követelményét szem előtt tartva, bennem a következő: művészet; a „magas-kultúra” és az underground megtestesítője egy személyben; a hazai nemzeti-, regionális-, önkormányzati-, és megkülönböztetve a fővárosi - hiszen a magyar színházi élet otthona elsősorban Budapest<sup>1</sup> - kultúrpolitika „mostohagyermek”; csődfenyegetettek tábora; az időtlenség és állandóság mintaképe. Egyik-másik kapcsán azonban tartozom némi magyarázattal: Még ma is talán a legkevésbé kommersz művészeti ág, szórakoztató ipari szolgáltató. És bár csak kevesek számára ismert tény, de az underground elsőszámú hazai közvetítője, és az európai kortárs előadóművészet ismert, és elismert alkotója. Mostohagyermek, hiszen az elmúlt két-három évben, és a 2008-as világválság tovagyűrűző hatása következtében, az elkövetkező jó néhány évben is, a teátrumokat érintő állami forráselvonásoktól és így csődhelyzetbe sodródó, a megszűnést, „jobb esetben” befogadó színházzá alakulás lehetőségét fontolgató intézmények történeteitől hangos a média. Az időtlenség már egy furcsa kérdés. Értelmezésemben kettős mércét takar: egyszerű műkedvelőként nagyra értékelem ezt az állapotot, hiszen abban nem érhet meglepetés, hogy tudjam, itt minden este valami izzadságszagú, élő alkotás, csodálatos „varázslat” tanúja lehetek. Ez az állandóság azonban, amennyire segíti a színházi életben maradáást, annál fokozottabban rombolja is azt. Dolgozatomnak nem célja a magyar színháztörténet rövid kivonatát adni, de a piaci gondolkodást követve, nem kerülhetem ki egy-egy részletének bemutatását. A világ változott, változik még Magyarországon is. Az 1980-as évekig a magyar kulturális életben az „Aczél korszak” dívott, „3T-s iránytűjével” (Tilt, Tűr, Támogat) szabva határt a művészet szabadságának. A rendszerváltást követően természetesen már semmi sem korlátozhatta a szabad gondolkodást, de a váltás a működési környezet atmoszférájában nem történt meg. A színházak vezetői egy kényelmes, az állam-, megye-, vagy helyi önkormányzatok által fenntartott rendszerben működtek közre, korlátozott felelősségvállalás mellett. A fenntartó által adva voltak a keretszámok, melyekből egy-egy előadást - „dolgozó nép szórakoztatására” - színpadra állíthattak, ha a rendelkezésre bocsátott összeg kevesebb volt a megszokottnál egy lehetőség maradt: „bratyizni”, megpróbálni élni a korrupciós viszonyok teremtette kapcsolatokkal. Minderre azért tértem ki, hogy megmagyarázzam, miért vált éppen mostanra ennyire aktuális vitatémává az a bizonyos állandóság, ugyanis a rendszerváltással beköszönő átalakulás, az intézményi struktúrában jelenleg folyik: Mostanában vált igazán szükségessé a vezetésben az olyan kérdések feltétele, mint: „Mennyibe van nekünk ez az előadás? Meddig mehetünk el a költségvetésben? Ki és miből

---

<sup>1</sup> És, talán kevesen tudják, de az európai színházak fővárosa is ugyanő, hiszen a legtöbb teátrum egy helyen, a mi fővárosunkban tevékenykedik.

finanszírozza ezt nekünk? Ki a közönségünk?”, melyeknek korábban nem volt értelmük, hiszen a fenntartók által determinálva voltak, gyakorta a vezetőség véleményének figyelembevétele nélkül.

#### **1.4. Alternatív színházak**

Az utóbbi évtizedekben egyre gyakrabban hallunk a fogalomról, de senki sem tud egy egzakt meghatározást rá. Sokan formabontó, kortársalkotásokat színpadra állító társulatokkal azonosítják. Mások a működési keretek alapján magán, kereskedelmi színházakként definiálják. Megint mások független színházakká keresztelve ismerik, mint a mindenkori színházi kereteket leromboló, új önálló művészeti megvilágításban alkotó, a megöregedett kultúrafinanszírozási rendszertől kívülálló, vagy ahogyan egyesek kommunikálják onnan kiátkozott, vagy éppen onnan tudatosan eltávolodó, intézmények csoportját. Imre Zoltán, a színháztudományok doktora a hagyományos, kőszínházi lét strukturális követelményeit a következőkben látja: állandó társulat, repertoárrendszerű működés, üzemszerű létmód és az államilag finanszírozott színházi struktúrán belüli helyzet. (Deres-Herczog, 2009) Ennek szellemében, én a következőképpen írom le, és értelmezem a továbbiakban az alternatív, független színházak fogalmát: nem rendelkezik állandó társulattal, működése nem üzemszerű és nem repertoárrendszerű, magánfinanszírozással tevékenykedik. Megjegyezvén, hogy még ez a meghatározás sem nyújt megoldást az egzakt definiáláshoz, hiszen egyes intézmények esetében, például a MU Színház, Szkéné Színház, Bárka Színház, a négy feltétel együttes érvényessége hiányos, a valóságpróbát mégis talán ez a megközelítés állja ki leginkább.

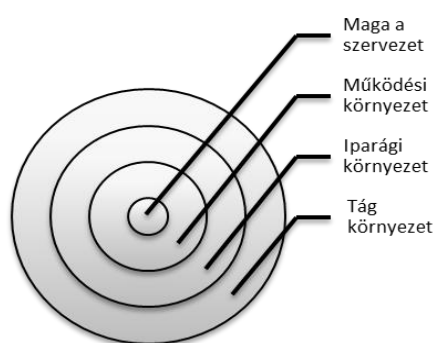


## 2. ÉLETTÉR

A magyar színházi világ, az alternatív színházi lét sajátosságainak rövid bemutatása már lehetővé teszi számomra, hogy rátérjek dolgozatom lényegi feladatára, a korábban általam hármass-fogatnak keresztelt, a modern piacgazdasági versenyben való életben maradáshoz szolgáló stratégiai alap egyik legfontosabb elemére, a környezeti elemzésre.

De, mit is jelent a stratégiai menedzsmentben a környezet fogalma? Barakonyi Károly a következőképpen definiálja: „A környezet fogalmába minden olyan tényezőt beleértünk, amelyek a szervezet működésére a jelenben, vagy a jövőben hatással vannak. Amikor egy vállalat irányításáról beszélünk, akkor az alapvető gazdasági, piaci mutatók alakulását vizsgáljuk - sőt, a konkrét célok megfogalmazása is ezeken keresztül történik. Környezetként értelmezhetjük ezért mindazon környezeti tényezőket, jelenségeket, folyamatokat, melyek hatnak ezekre a mutatókra, illetve értékük alakulására.”

Egy vállalat, és mint szórakoztató ipari szolgáltató intézmény, egy teátrum is több hatással szembesül tevékenysége folytatása kapcsán, speciális, több dimenzió mentén határolt közegében. Ezen életteret meghatározó tényezők, hol horizontális, hol vertikális kölcsönhatásban állnak egymással, melyet Marosán György a hagyma egymásra boruló leveleivel szemléltet, megkülönböztetve a tág-, az iparági-, a működési- és versenykörülyzetet:



1. ábra: A környezet szintjei

*Forrás: Marosán, 2006.*

A makrokörnyezet, amolyan befolyásolhatatlan keretfeltételt jelent a társaság számára, mely nem csak magát a vállalatot és iparágát foglalja magába, hanem a tevékenységének eredményességét akár csak közvetetten is befolyásoló, egész sereg különböző, egymáshoz mégis kapcsolódó iparágat. (Marosán, 1999) Az általános, széles spektrumú környezeti változók feltárását segítő eszköz, az úgynevezett PEST-modell. A XXI. század dinamikus változásai azonban a modell modernizálását követelték meg, melynek eredményeként az elemzési módszertan további két

elemmel is bővült. Így a ma elfogadott, és általam is „számárvezetőként” nem pedig „szentírásként” használt séma a következő:

2. táblázat  
*Forrás: Marosán, 2006.*

<b>PESTEL-</b>	
<b>modell</b>	
<b>Political</b>	politikai
<b>Economic</b>	gazdasági
<b>Socio-cultural</b>	társadalmi-kulturális
<b>Technological</b>	technikai
<b>Environmental</b>	környezeti
<b>Legal</b>	jogi

Elemzésem során igyekeztem azonosítani a színházi szervezetekre középtávon, 5-6 éves időtartamban ható azon tényezőket és tendenciákat, melyek pozitív, vagy éppen negatív befolyással bírnak jövőbeli működésükre, ugyanakkor próbáltam megítélni általa az iparági közeg minőségét, azaz komplexitásának és dinamizmusának fokát, melyek ismerete a versenyképes szervezeti stratégia kialakításának legfontosabb feltételei.

## **2.1. Politika**

„A magyar politikai valóság a belpolitikai élet ezredfordulóra kialakult és azóta változatlan paraméterrendszere, amely permanens konfliktus- és vizálysorozatokkal jellemezhető az önmagát hihetetlen szubjektivitással függetlennek nevező médiavilág rendkívüli aktivitásával kísérve... A gazdaságpolitika önfelszámolás alatt áll, miközben saját szuverén érdekeit a napi politika céljainak rendeli alá.”(Veress, 2010)

„Magyarország gazdasága gyorsuló ütemben hanyatlik. A hazai gazdasági növekedés erőteljes csökkenésbe történő átcsapásának hátterében a 2008-ban bekövetkező pénzügyi válság világgazdasági recesszióba csúszása áll.”(Csillag István, 2010)

A két igen határozott vélemény után következzenek, a modell politikajellemzéshez ajánlott vezérelvei mentén összeállított leírás: Stabilitás Magyarországon? Az elmúlt 60 évben folytatott „húzd meg - ereszd meg” gazdaságpolitikák alkalmazásának, és a rendszerváltás óta folyó politikai váltógazdaság eredményeként nem találkozhattunk a fogalommal. Bár jelenleg abszolút többség mellett kormányzó vezetés van hatalmon, a folyamat jövőbeni megszakítása nem jelenthető ki teljes biztonsággal. Jóléti állam? Az ország jóléti szerepvállalása nem ítéhető meg egyértelműen, Kornai János megfogalmazását használva, koraszülött jelzővel társíthatjuk, melyben a redistribúciós szabályozás súlya és mértéke aránytalanul nagy, a magas munkanélküliség, a motiválatlan aktív

lakosság, a költségvetési terhek fokozódásának és az államháztartási hiány növekedésének jelenségeit vonva maga után. (Kornai, 1996) A jelenlegi vezetés, az imént felsorolt tényezők következtében folytat az államháztartás bevételi oldalát érintő aktív adópolitikát, mely a közteherviselés szem előtt tartásával igyekszik megteremteni az újraelosztáshoz szükséges forrásokat. Hatáskörmegosztás? Jelenleg Magyarországon egy az eddigi közigazgatási rendszert alapjaiban megrengető reform-intézkedéssorozat indult el, melynek végeredménye a felmerülő módosítási javaslatok következtében ismeretlen, és egyelőre megjósolhatatlan.

## 2.2. Gazdaság

A fentiekben, a politikai stabilitás témakörét tárgyalva, már esett szó a stop-go gazdasági ciklusok állandó jelenlétéről hazánk életében, de a 2008-as pénzügyi válság recesszióba fordulása felülírja, illetve elnyomja a ciklikusság mai és közeljövőbeli hatását. Közhelyként hangozhat azt mondani: megjósolhatatlan, mind a válság leküzdésének időtartama, mind pedig a főbb gazdasági mutatók alakulásában lejátszódó folyamatok. Ma mégsem mondhatunk mást. Rövidtávra, éves előrejelzésekre ugyan találunk tanulmányokat, melyek viszonylag biztos támpontot nyújtanak a közeljövőt érintő kérdések meghozatalához, mint amilyen a Központi Statisztikai Hivatal közreműködésével, a Pénzügykutató Zrt. által, márciusban nyilvánosságra hozott prognózis is.

A jelentés a GDP (bruttó hazai termék) alakulásában, mely a gazdasági növekedés szemléltetésére szolgál, az elkövetkező egy évben a fél százalékot is meghaladó visszaesést jósol. A megjelent táblából jól kivehető, hogy valóban lehetetlen előre jelezni a növekedés további alakulását, csupán arra következtethetünk teljes biztonsággal, hogy ha a folyamat előjele meg is változik, annak mértéke igen kis meredekséggel társul csak.

A munkanélküliség alakulása elkészerítő képet fest, jelenleg 11%-os rátával jellemezhető, tehát a gazdaságilag aktív magyar népesség 10 %-ot is meghaladó aránya munkanélküli. Az elmúlt hét évben tapasztalt növekedési trend nagy valószínűséggel a jövőben is dívik: „A versenyszektorban a konjunktúra romlása miatt létszám-leépítéssel számolunk, és az „államháztartási reformok” folyamányaként az oktatásban, a közigazgatásban is elbocsátásokkal. (Pénzügykutató Zrt , 2012)”

Beruházások és a megtakarítások alakulása? A végtörlesztések teremtette lehetőségek feltehetően, a megtakarítások egy részét felemésztik majd, de hosszú távú alakulása a nemzetgazdasági növekedéssel párhuzamban bizonytalan. *A vezetés részéről tudatos ösztönzés tapasztalható a beruházásokat illetően:* „A kormányzatnak elemi érdeke, hogy mind a Nemzeti Fejlesztési Terv, mind az Új Széchenyi Terv uniós forrásait a lehető legnagyobb mértékben kihelyezze. 2012-re ezekből a programokból 1500 milliárd forint felhasználásával számolnak. *Ezt*

azonban az állami-önkormányzati önerő hiánya, a magánfejlesztések esetében ezen kívül a még mindig bizonytalan gazdaságpolitikai és romló piaci feltételek is gátolhatják. „Így sem a külső, sem a belső piaci, sem a finanszírozási feltételek várható alakulása alapján nincs okunk a beruházások növekedését prognosztizálni. A nagyon mély 2011. évi bázison 2012-ben legfeljebb a visszaesés mértéke enyhülhet.” (Pénzügykutató Zrt., 2012, 17.o.)

„A keresetek alakulását az adójóváírás és a szuperbruttó (1,27-szeres szorzó alkalmazása a bérjövodelemek esetén, amolyan kétszeres járulék elszámolásként) kivezetésének következményeire kidolgozott intézkedések határozzák meg: A személyi jövedelemadó-rendszer az átlagkereset alatt keresők nettó keresetét csökkenti (+tb-járulékemelés), ám ennek ellentételezésére a munkáltatókat kötelezi a kabinet, amihez azok kompenzációhoz juthatnak. Összességében azonban a foglalkoztatás drágításával, a vállalati bérpolitikába való beavatkozással a reálkeresetek jelentős csökkenése várható.” (Pénzügykutató Zrt., 2012)

Az inflációs várakozásokra vonatkozóan, mint a befektetői döntéshozatal meghatározó elemét, a fentebb is többször idézett tanulmány a következőket prognosztizálja: „A fogyasztói infláció 2012-ben számos okból kifolyólag megizmosodik. Ebbe az irányba mutat az olaj- és nyersanyagár-emelkedésen túl a múlt évinél éves átlagban gyengébb forintárfolyam, továbbá a közvetett adók jelentős növelése, az új adók kivetése, a válságadók fenntartása, az utazási, a gyógyszer, a gáz- és az oktatási támogatások szűkítése, a bérköltség-nyomás erősödése. Az ipar belföldi értékesítési árainál és az építőipar vállalkozói árainál is az infláció erősödését prognosztizáljuk.” (Pénzügykutató Zrt., 2012)

## **2.3. Jog**

Témámat illetően ez az a kérdéskör, mely a legjelentősebb befolyással bír a színházak, alternatív színházak életére, ugyanakkor ez az a tényező is egyben, amely a leghomályosabb is pillanatnyilag, és nem csak a hozzám hasonló kívülállók számára, hanem megkockáztatom, még a színházak vezetői számára is.

### **2.3.1. Kötelezettségek**

Természetesen, mint minden vállalkozási tevékenységet végző intézménynek, úgy a teátrumoknak is működésük során követniük kell az 1996. évi LVII. törvényt a tisztességtelen piaci magatartás és versenykorlátozás tilalmáról (Netjogtár). Ugyancsak figyelembe veendő a tevékenység gyakorlásában a 2008. évi XLVII. törvényt a fogyasztókkal szembeni tisztességtelen kereskedelmi gyakorlat tilalmáról, mely a színházakra ugyanúgy alkalmazandó, mint bármely más vállalkozásra, esetükben így a látogatóikkal folytatott kommunikációra, és a nézőknek nyújtott

szolgáltatások minőségére befolyást gyakorolva. A színházi keretek között foglalkoztatottak jogait és kötelezettségeit 2008. évi XCIX. törvény az előadó-művészeti szervezetek támogatásáról és sajátos foglalkoztatási szabályairól V. fejezete tartalmazza, mely a Munka Törvénykönyvéről szóló 1992. évi XXII. törvény szabályainak kiegészítéseként értelmezett, megkülönböztetvén a művészi és művészeti munkaköröket. (Előadó-művészeti Jogvédő Iroda, 2012) Részletes értelmezésüktől és bemutatásuktól ezúttal azonban eltekintek, mivel dolgozatom tárgyával nincsenek közvetlen összefüggésben. Speciális, ám jelentős szabályozás, melyet minden színházi intézménynek, minden egyes alkotása során figyelembe kell vennie, az 1999. évi LXXVI. szerzői jogi törvény, melynek részletes ismertetését jelen dolgozatomban ugyancsak elhanyagolom, mivel annak közvetlen tárgyához szorosan ez sem kapcsolódik.

### 2.3.2. Jogosultságok

A színházi lét talán legmeghatározóbb patrónusaként, és egyben legjelentősebb korlátjaként funkcionál a 2008-ban megreformált, és azóta is fejlesztés alatt álló **2008. évi XCIX. törvény az előadó-művészeti szervezetek támogatásáról és sajátos foglalkoztatási szabályairól**. Az Előadó-művészeti törvény célja, hogy biztosítsa **az előadó-művészeti élet szabadságának megvalósulását**, hozzájáruljon a **művészeti kifejezések sokszínűségének biztosításához**, **meghatározza** az egyes előadó-művészeti tevékenységekhez kapcsolódó **állami szerepvállalás feltételeit és szempontjait, elősegítve a kiegyensúlyozott, tervezhető szervezeti működést**. (Előadó-művészeti Jogvédő Iroda) A célok bár egyértelműek és mindenki által támogatottak, még négy évvel a kihirdetését követően is hatalmas vitákat gerjeszt a művészvilágban a célok elérésére alkalmazott intézkedéssorozat.

De, ki is tartozik az általam pongyolán csak „művészvilágnak” nevezett csoportba? Az Előadó-művészeti szervezetnek a törvény szerint az a színház, balett- vagy táncegyüttes, szimfonikus zenekar, énekkar, kamara-szimfonikus zenekar, illetve kamarazenekar minősül, amely alaptevékenységként előadó-művészeti színház-, tánc- vagy zeneművészeti tevékenységet lát el. A fentebb említett rendelkezés a szervezeteket hat, a finanszírozási szerkezet alapján megkülönböztetett és létrehozott kategóriába sorolja, melyek részletes ismertetésétől ehelyütt eltekintek. Azok az idézett törvényben, az alábbi hivatkozáson, megtekinthetők, megismerhetők: Előadó-művészeti Jogvédő Iroda, 2012 ([https://www.eji.hu/eloadomuveszi\\_jogok/eloado\\_muveszeti\\_torveny/eloado\\_muveszeti\\_torveny/](https://www.eji.hu/eloadomuveszi_jogok/eloado_muveszeti_torveny/eloado_muveszeti_torveny/))

„Az V. kategóriába kell besorolni azt a szabadtéri színházat, amely évente legalább 20 színházi előadást tart vagy legalább évi 50 ezer fizető nézője van, és legalább egy bemutatót hoz létre, valamint a máshova nem sorolt nemzeti és etnikai kisebbségi színházat.

A VI. kategóriába kell besorolni azt a független színházat, amely legalább két éve működik, és nem felel meg az I-V. kategóriába sorolás feltételeinek.” (Előadó-művészeti Jogvédő Iroda, 2012)

A költségvetési szervként vagy a külön törvény szerint közhasznúvá minősített szervezetként működő előadó-művészeti szervezetekről az előadó-művészeti államigazgatási szerv nyilvántartást vezet, mely a központi költségvetési támogatásból való részesedés alapfeltételét képezi, eltekintve a kiírt pályázati támogatásoktól. A költségvetési támogatás, illetőleg a működéshez felhasználható összeg, immáron csak a dolgozat tárgyát képező intézményekre vonatkoztatva, az alábbi szabályok szerint kerül felosztásra:

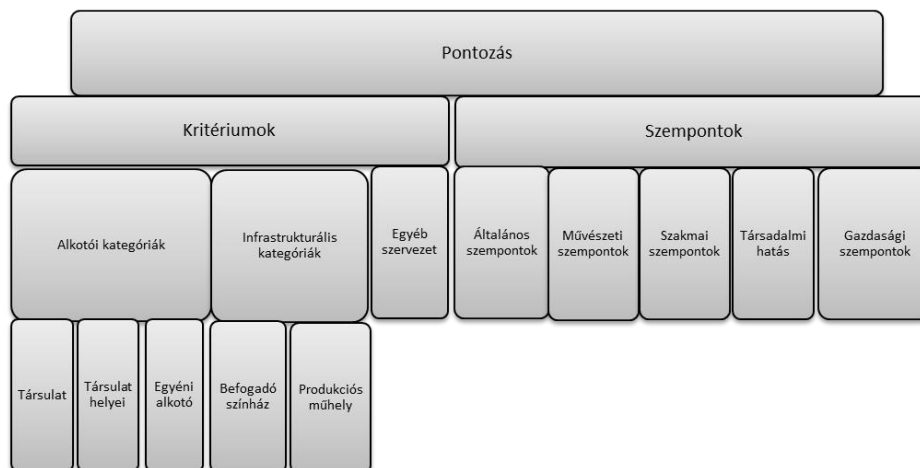
Az V. és VI. kategóriába sorolt színházak támogatása pályázati úton történik. A pályázatokról történő döntései megalapozásához a miniszter az EMT javaslata figyelembevételével szakmai kuratóriumot kér fel. A döntésekre a szakmai kuratórium előterjesztése alapján az EMT tesz javaslatot. A javaslattól eltérő döntéseit a miniszter köteles megindokolni.

Az V. és VI. kategóriába sorolt színházak tárgyévi támogatási keretösszege 50%-a mértékéig a szakmai kuratórium javaslata alapján a miniszter legfeljebb három évre szóló kötelezettséget vállalhat a következő évek támogatási kerete terhére. A költségvetési törvény meghatározza az I-VI. kategóriába sorolt színházak, balett- vagy táncegyüttesek, valamint az I-II. kategóriába sorolt zenekarok és énekarok elosztható támogatásának keretösszegeit. Az előadó-művészetben jelentkező újító törekvések támogatása és a magánszféra versenyképességének erősítése érdekében **a VI. kategóriába sorolt színházak pályázati úton elosztható támogatásának aránya az I-VI. kategóriába sorolt színházak, balett- vagy táncegyüttesek központi költségvetési támogatása keretösszegének legalább 8%-a.**

Pályázati lehetőségek sorába tartoznak: a gyermek- és ifjúsági előadások bemutatásának támogatására, színházi nevelési programok támogatására, új magyar nyelvű, illetve hazai kisebbségi nyelvű színpadi művek és zeneművek, valamint kortárs magyar, illetve magyarországi drámák új bemutató keretében történő bemutatására meghirdetett pályázatok. A tárgyévet megelőző évadban kiemelkedő művészeti teljesítményt nyújtó és az e törvényben meghatározott célok megvalósítása érdekében többletfeladatokat vállaló előadó-művészeti szervezetek támogatására, a kimagasló színvonalú és az e törvényben (EMT) meghatározott célok megvalósítását előmozdító előadások országos és határon túli megjelenésére, jelentős nemzetközi színházi, táncművészeti és zeneművészeti fesztiválokon, vendégjátékokon való részvételre, szakmai dokumentációs és kutatási tevékenység támogatására vonatkozó opciók. A kiírandó pályázatokról szóló döntései megalapozásához a miniszter az érintett bizottság javaslata figyelembevételével szakmai kuratóriumot kér fel. A döntésekre a szakmai kuratórium előterjesztése alapján az érintett bizottság

tesz javaslatot. A javaslattól eltérő döntéseit a miniszter köteles megindokolni.” (Előadó-művészeti Jogvédő Iroda, 2012)

A pályázati úton történő forráselosztás, a független alkotók körében egy élesebb versenyhelyzetet is eredményez, hiszen időről-időre meg kell fogalmazniuk elképzeléseiket a szakmai kuratórium felé. A jelentkezési, döntési mechanizmusa következőképpen szemléltethető.



2. ábra: Pályázati mechanizmus

A mechanizmus alapján a pályázó színházak megismerkednek az egyes kategóriák kritériumaival és azok alapján sorolják be magukat valamelyikbe. Az elbírálás során a kuratórium hasonlókat hasonlókkal vet össze, de lehetőségük van az egyes csoportok közötti súlyozásra is, vagy is az összkép birtokában dönthetnek, hogy inkább az alkotói- vagy az infrastrukturális komponenst részesítik előnyben, és az egyes kategóriákon belül mekkora mezőny számára biztosítanak lehetőséget. A rendszer nyitott, azaz az egyéb szervezeti kategóriákban mindazon független teátrumok is megjelenhetnek, melyek még nem rendelkeznek határozott, kialakult profillal és egyértelműen egyik kategóriába sem tudják besorolni magukat. A szakmai testület tagjai - nyolcan - egyenként pontozzák az adott intézmény pályázatát, öt fő szempont mentén. Ennek értelmében tehát *a kurátorok értékeli a pályázat koherenciáját; a művészeti profil erősségét, annak innovatív jellegét; szakmai súlyát; társadalmi hatását; és a gazdálkodás minőségét.* A pontok összesített átlagából áll elő az egyes kategóriák erőssorrendje, melyeken belül a támogatás intenzitásához alakítva kerül meghatározásra a kiemelten támogatott, a támogatott és a nem támogatott alegységek csoportja. (Zachar-Dér, 2011)

A verseny tehát az alternatívok körében nagyon erős, és bár a rájuk vonatkozó támogatási eljárás mód eltér a kőszínházi társaiktól alkalmazottól, a szervezeti nyilvántartásban való szereplés mindkét csoport számára nélkülözhetetlen. Ebből kifolyólag szerettem volna hozzájutni ehhez a listához, de az államigazgatási szerv szerepét ellátó, Kulturális Örökségvédelmi Hivatal Film- és

Előadó-művészeti Iroda tájékoztató: lévén friss törvényi intézkedésről van szó és a szervezetek nyilvántartásba vételi információszolgáltatási kötelezettségének határideje 2012. április 1-je, az első összesített, hivatalos információk a szervezetek számát, intézményi minősítését illetően, majd csak az év második felében várhatók.

Az Előadó-művészeti törvény finanszírozási szabályozásai bírnak a legjelentősebb befolyással a független színházak jövője kapcsán. A 2010-ben, először megrendezett, az alternatív szervezetek érdekegyeztetésére irányuló tanácskozás is erre a tényre reflektál, amely azóta sem vesztett aktualitásából: „A színházi törvény értelmében a független terület a teljes színházi költségvetés minimum tíz százalékára jogosult, azonban más számítások szerint, amely a teljes állami (minisztériumi és önkormányzati) támogatást is figyelembe veszi, a mostani 1,3 milliárd a színházi költségvetés mindössze 3,8 százaléka.” (Tompá Andrea, 2010) A keretszám nagyságrendje idénre sem változott és feltehetően, ahogy azt korábban a politikai és gazdasági tényezők hatásainál ismertettem, a jövőben sem várható. *A 2011-ben pályázóknak megítélt támogatási összeg 759 millió Ft volt.* (Film- és Előadó-művészeti Iroda, 2011) Ma tehát ennyi pénzből gazdálkodik az a *110 regisztrált műhely*, mely támogatási hozzájárulásra jelentkezett, de jó tudni, hogy ennél sokkal több alternatív társulat tevékenykedik, hiszen egyes regisztrált formák több társulatot is magukban foglalnak, de ahogyan azt korábban említettem hivatalos adatok erre vonatkozóan nincsenek. Pusztán a keretszámok ismeretében nem ítélni meg, hogy jogos-e a **független területen alkotók** felháborodása a törvény finanszírozási vezérelveire vonatkozóan, így bár csak **2009-es** adatokra támaszkodhatok, de jó tudni, hogy az adott évben **860 000 néző** előtt, a szektor **2000 fő foglalkoztatottja**, **6000 előadást** mutatott be. (Kövári Orsolya, 2010) Ezzel párhuzamban az **I. számú kategóriában** alkotó teátrumok 2010-ben **3355 művészt** foglalkoztatva, **10 milliárd Ft előadó-művészeti támogatásból** állított színpadra **12000 előadást**, **3 millió néző** elé. (Film- és Előadó-művészeti Iroda, 2012) Ha végig gondoljuk, hogy **a független színházak az I. kategóriába tartozó társaik költségvetésének 8 százalékából** finanszíroznak 6000 produkciót, melyek ugyan nyilván az esetek többségében nem mérhetőek kőszínházi, „monumentális” párjaikhoz, mégis érdekes, hogy a nagy színházak előadásszámának 50 százalékát képesek a rendelkezésre álló forrásból teljesíteni.

Nem célokom megítélni a függetlenek álláspontjának helytállóságát, vagy éppen annak hiányát, a számokra alapozván azért érzékelhető némi aránytalanság támogatottságukat illetően. És, amíg ezt mások is érzékelik, úgy vélem a törvény által biztosított működési feltételek paraméterei hosszú távra nem előre jelezhetők.



Ugyanakkor a közeljövőben sem várhatók markáns változások, hiszen a kormányzattól elvárt fegyelmezett gazdasági- és költségvetési politika nem teremt valós potenciált a forrásbővítésre. Ezzel párhuzamban azonban a források további szűkítését sem tartom reális forgatókönyvnek az elkövetkező pár évre, mert lassan a kulturális szféra e szegmense is megközelítette költségvetésének alsó korlátját. (Legalábbis a médiában egyre gyakrabban megjelenő, a színházak csődszéli helyzetéről szóló hírek erre engednek következtetni.)

Az Előadó-művészeti törvény hosszas tárgyalása dolgozatomban arra szolgált, hogy bizonyítsam ma a hazai kultúratámogatásban elsősorban a közvetlen, állami támogatások dominálnak, így fordulhat elő az a joggal paradox hatást keltő eset, hogy egy magánszínház életben maradása az állam kezében van. Tőlünk nyugatabbra az állam sokkal jelentéktelenebb szerepet vállal a kulturális intézmények életében, azáltal, hogy az '50-es évektől kezdve egy fokozatosan kiterjedő és erősödő, a kultúrában üzletet kereső-, és találó réteg alakult ki, a középkorban magukat mecénásoknak, mára már producereknek nevezett üzletemberek társasága, akik először a filmipart majd az addig zártnak hitt színházi-, zeneművészeti világot is megnyerték maguknak. Magyarországon az állam közvetlen szerepének mérséklésére tett első lépések 2004-ben kezdődtek, amikor is elfogadták a filmipar adókedvezményeken alapuló kedvezményes támogatását, mely mérföldkönek számított *művészeti szponzoráció gyakorlatának meghonosításában*. Az Előadó-művészeti törvény rendelkezik a társasági adókedvezménnyel igénybe vehető közvetett támogatásokról, amely lehetőség azonban ugyancsak a nyilvántartásban való regisztrációhoz kötött: „az adókedvezmény igénybevételére az a társasági adóalany jogosult, aki a Film- és Előadó-művészeti Iroda által nyilvántartásba vett előadó művészeti szervezetet támogat.” (Zachar-Dér, 2011, 52.o.) A támogatás alapjául a szervezet általános forgalmi adóval csökkentett tényleges jegy- és bérletbevétele szolgál. A törvény a szervezet által felhasználható, kedvezményes támogatási összegek összértékét az adott évi jegy-és bérletbevételek nyolcvan százalékában maximalizálja. (Zachar-Dér, 2011) Bevezetőmben utaltam rá, hogy az utóbbi időben a vállalati filozófia egyre hangsúlyosabb elemévé lépett elő a társadalmi felelősségvállalás hirdetése. Ez Magyarországon sincs másként, Kuti Éva tanulmányában, mely a vállalati mecenatúra magyar hagyományait vizsgálja, a 2008-as év adatai azt mutatják, hogy a hazai TOP200 közé sorolt vállalatok által támogatott szervezetek 18%-át a színházak tették ki. (Zachar-Dér, 2011) A jövőre nézve ezen arány további növekedése jósolható, ugyanis a társasági adót fizető vállalkozások ilyen jellegű támogatásuk összegével egyrészt lecsökkenthetik adóalapjukat, másrészt ugyanezen összeg mértékével fizetendő adójukat is, így jelentős adómegettarítást könyvelve el.

## 2.4. Társadalom-Kultúra

A társadalmi-, kulturális paraméterek alakulását szűkített térben, a fővárosra koncentrálva vizsgálom, hiszen dolgozatomban is elsősorban a fővárosi alternatív színházakra fókuszál. Ez az indoklás azonban egyedülként nem állná meg helyét, ugyanis jól tudjuk, hogy a budapesti teátrumok előadásai nem csak a helyi nézőket vonzzák. A készített statisztikai felmérések azonban igazolják, hogy a független, kortárs előadó-művészeti alkotások látogatói körének felépítésében a fővárosi közönség tölt ki nagyobb, 68%-nyi, teret. (OSZMI, 2005, 151.o.) Megjegyezvén, hogy ugyanezen kutatás eredménye az az igen meglepő tény is, mely szerint 2010-ben a megyeszékhelyeken élők kulturális aktivitása meghaladta a Budapesten élőkét.

Antalóczy Tímea, Füstös László és Hankiss Elemér vezetésével született meg 2010-ben hazánk kulturális térképe, a „Mire jó a kultúra?” Jelentés a magyar kultúra állapotáról tanulmányában. Felméréseik 3000 megkérdezett válaszait rögzítették, így egy reprezentatív, az aktualitás követelményének is eleget tevő alap áll rendelkezésünkre a színházak társadalmi helyzetének megítéléséhez. A kutatás alanyainak 67,4%-a, két évvel ezelőtt arra a kérdésre, hogy „az elmúlt 12 hónapban járt-e színházban?” felelt „nem”-mel. (Antalóczy-Füstös-Hankiss, 2010) Az eredmény hátterében meghúzódó okok közül, a három legmeghatározóbb: az érdektelenség; az anyagi vonzat; és a munka, tanulás, illetve egyéb elfoglaltságok miatti időhiány. A válaszolók 32%-a pusztán érdektelenségből nem látogat teátrumokat, vagy azért mert nem kedveli magát a műfajt vagy, mert elegendő szórakozást biztosít számára a televízió. További 21% az anyagi áldozatok mértékével magyarázza válaszát, míg a harmadik viszonylag meghatározó hányad, a minta egy hatoda, munkahelyi- és tanulmányi elfoglaltságát említette meg a kérdezőknek. (OSZMI, 2005)

A színházba járó közönség elemzésének eredménye sok tanulsággal szolgál az előadó-művészeti szervezetek számára: A színházba járó felnőtt lakosság a könnyedebb műfajokat preferálja, mivel kikapcsolódást és szórakozást keresnek. Az országos felmérés szerint a vígjáték (80,1%), a kabaré (42,9%), a musical (49,8%), a zenés színmű (49,4%), az operett (42,9%) magasan a legnépszerűbb, míg a kísérleti alkotások (9,8%) a legkevésbé vonzóak. (Antalóczy-Füstös-Hankiss, 2010) A könnyed szórakozást ígérő műfajok vezető pozíciója egy hosszú ideje fennálló tendencia eredménye, melynek megszakadásától, illetőleg ellentétes irányba történő átfordulásától valószínűleg a jövőben sem kell tartani.

A műfajok népszerűségénél azonban sokkal érdekesebb kérdés, hogy milyen jellemzőkkel írhatók-le a preferenciát felállító látogatók. A már fentebb is idézett kulturális térképet megalkotó szakértők öt kulturális fogyasztói típust különböztettek meg: szórakoztató-, klasszikus-, zenekedvelő-, aktív- és a bulvár csoportokat.

3. táblázat: Kultúrafogyasztó típusok átlagai

Forrás: Antalóczy-Füstös-Hankiss, 2010.

Milyen színházi előadások érdeklik?	Szórakoztató 37,01%	Klasszikus 14,44%	Zenekedvelő 16,87%	Aktív 14,29%	Bulvár 17,39%
Klasszikus színmű, dráma, tragédia	0,0	100,0	9,7	81,7	49,9
Kortárs színmű, dráma, tragédia	3,2	33,1	6,5	67,9	16,5
Zenés színmű	13,2	30,5	68,7	93,4	87,6
Vígjáték	67,2	71,8	85,0	97,4	94,9
Operett	25,7	25,1	23,4	63,7	95,5
Musical	14,2	21,5	90,8	91,7	76,3
Rockopera	12,0	17,9	82,2	88,0	23,8
Opera	3,0	15,3	2,6	45,2	26,4
Balett	2,9	4,1	3,3	42,6	18,0
Ifjúsági és gyerekszínmű	8,6	10,3	16,0	71,9	17,9
Bábelőadás	2,4	6,1	4,6	45,0	7,8
Kabaré	47,2	43,6	51,5	87,8	77,9
<b>Kísérleti, alternatív előadások</b>	<b>2,0</b>	<b>6,2</b>	<b>7,2</b>	<b>44,6</b>	<b>3,3</b>
Táncszínház	6,3	10,5	16,2	79,0	14,5
Előadóestek, stand up comedy, vers	7,4	14,0	17,9	76,9	14,4
<b>Átlagos gyakoriság</b>	<b>14,4</b>	<b>27,3</b>	<b>32,4</b>	<b>71,8</b>	<b>41,7</b>

A Szórakoztató csoport tagjait leginkább a vígjáték, kabaré valamint az operett érdekli, a többi műfaj szinte egyáltalán nem. A Klasszikus nézők kiemelten érdeklődnek a klasszikus és kortárs színművek és a zenés színművek iránt. A Zenekedvelők táborának tagjai a musical, rockopera és a zenés színművek előadásaira kíváncsiak, de a vígjáték is igen preferált körükben. Az Aktív csoportja a felsorolt 16 műfaj mindegyikét kedveli, mondhatnánk ők a színház „vak szerelmesei”. A Bulvár klaszter elsősorban a klasszikus műfajok után érdeklődnek, a progresszív modern darabokat elutasítják, de kiemelten kedvelik az operettet, musicaleket és a vígjátékokat.

Az egyes klaszterek társadalmi jellemzőit a következő táblázat foglalja össze:

4. táblázat: Kultúrafogyasztó típusok átlagai 2.

Forrás: Antalóczy-Füstös-Hankiss, 2010.

Társadalmi csoportok	Szórakoztató 37,01%	Klasszikus 14,44%	Zenekedvelők 16,87%	Aktív 14,29%	Bulvár 17,39%
<b>Nem</b>	Mindkét nem	Mindkét nem	Mindkét nem	<b>Inkább nő (56%)</b>	Nő
<b>Életkor</b>	Átlagos	Átlagos	Nagyon fiatalok	<b>Fiatalok</b>	Idősek
<b>Iskolai végzettség</b>	Alacsonyabb	Magasabb	Átlagosnál magasabb	<b>Átlagosnál magasabb</b>	Átlagos

Településtípus	Vidékiek	Vidék- város egyformán	Vidék-város egyformán	Városiak	Városok
<b>Átlagos gyakoriság</b>	14,4	27,3	32,4	<b>71,8</b>	41,7

A kutatási eredményekből jól kivehető, hogy az alternatív színházak „felvevő piaca”, ahogyan az a kortárs művészetekre univerzálisan igaz, a nagyvárosokba koncentrálódik, ahol az őt értő fiatal, magasan képzett, városi közönség él, mely egyre nyitottabb a műfaj iránt. A Központi Statisztikai Hivatal, Színházi élet a fővárosban 1990-és 2000 között címmel megjelent jelentésében arról számolt be, hogy bár a **színházlátogatásokban összességében kismértékű visszaesést tapasztaltak, de** ennek ellenére is megtartotta egyedüli stabil pozícióját a kultúraközvetítő intézmények sorában látogatottságát illetően. Az igazán lényeges változás azonban az, hogy ez alatt az egy évtized alatt **3,6 százalékponttal emelkedett a független előadások iránti érdeklődés**, elsősorban 18-29 éves, diplomás fiatalok aktív színházlátogatásának köszönhetően, mely folyamatot a szakértők ígéretes trendként tartanak számon, így a kortárs alkotók joggal bízhatnak „sorsuk”, megítélésük jobbra fordulásában. (KSH, 2001) (Antalóczy-Füstös-Hankiss, 2010)

Bevezetőmben már utaltam rá, hogy minden szervezetet, így a kulturális intézményeket is olyan élő organizmusokként kell tekinteni, amelyeknek működését külső- és belső tényezők együttesen határozzák meg. E fejezet elsősorban a külső környezet néhány olyan eleméről szól, melyek jelentős hatással vannak a színházak életképességére, fejlődésük ütemére és tervezhetőségére, amolyan megkerülhetetlen és lerombolhatatlan várfalként védve, olykor korlátozva életterüket.

### 3. ALTERNATÍV LÉT/HARC

Az Előadó-művészeti törvény kapcsán már ejtettem néhány szót arról a sajátos magyar struktúráról, melyben a függetlennek nevezett színházak működésének kulcsa, a pályázati rendszeren alapuló forráselosztás révén, ugyanúgy, mint költségvetési társaik esetében, az állam kezében van; illetőleg az így meghonosodott mechanizmusról, mely a kortárs művészeti szervezetek közötti éles versenyhelyzetet, tudatosan is táplálja. A következőkben ezért elemzésemben az alternatív színházi iparág versenykörzetének jellemzőire helyezem a hangsúlyt, ugyanis a stratégia megfogalmazása szempontjából elsősorban nem azoknak a paramétereknek van befolyása, melyek minden szereplőre egyformán hatnak; döntő szereppel az egyes vállalatok közötti erőviszonyokat alakító tényezők bírnak.

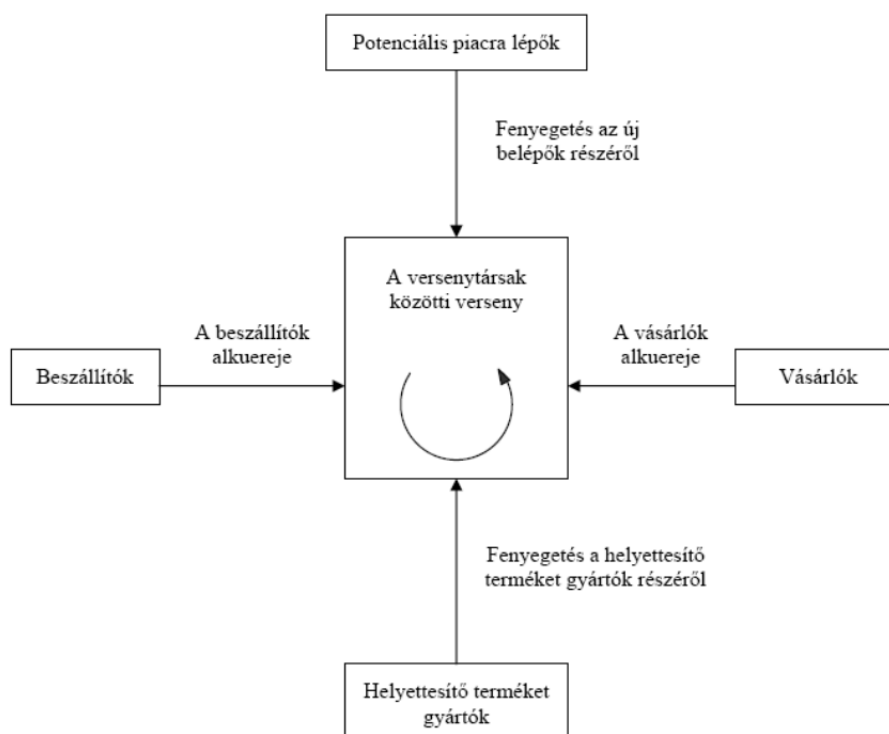
Első lépésben a vizsgálandó terület határait kell meghatározni, azaz magát az iparágat, melyet Marosán György így definiál: „Iparágnak tekintjük azoknak a vállalatoknak a csoportját, amelyek hasonló fogyasztói igényt kielégítő termékeket állítanak elő, hasonló szolgáltatást nyújtanak, többnyire hasonló fogyasztói csoportok számára termelnek, és hasonló szállítókkal állnak kapcsolatban.” (Marosán, 1999, 51.o.) Az alternatív színházak kapcsán, azt a bizonyos határvonalat az alábbiakban felsorolt kritériumok mentén rajzoltam fel: fővárosi, a Fim- és Előadó-művészeti Iroda nyilvántartásában szereplő, az Előadó-művészeti törvény által VI. kategóriával jellemzett, kortárs művészeti gondolatokat közvetítő, pályázati támogatásra jelentkezett és abból részesülő, 2010. évi beszámolójukat 2012. április 1-jéig nyilvánosságra hozott alternatív színházak. Az így létrehozott szűkített halmaz támadható, hiszen némiképp torzít a valós képen, korábban viszont már utaltam rá, hogy az Előadó-művészeti Iroda majd csak az év második felében hozza nyilvánosságra az intézményekről készített jegyzékét. Ennek okán, hogy mégis élesítsek egy kicsit az alternatív színházakról készített felvételen, több színházat személyesen is felkerestem, de ők az adatok hozzáférhetőségének korlátozottságára, illetőleg az információk „feldolgozási folyamatban” lévő állapotára hivatkozva, nem tudták megosztani velem fő mutatószámaikat, (egyes esetekben pedig a teljes elzárkózás tényével kellett szembesülnöm). Az Elektronikus Beszámoló Portálon is próbáltam információkhoz jutni, de az elérhető beszámolók egyszerűsített jellegük révén nem engednek mélyebb betekintést az intézmények működésbe. Így a torzítást nem sikerült ugyan megszüntetnem, de úgy vélem a fővárosi alternatív színházak versenyhelyzetét determináló főbb tényezők, ezen keretek között is jól felrajzolhatók. És, ahogyan David Romer fogalmaz: „Végül is már rendelkezünk egy teljesen valóság-hű „modellel”: magával a körülöttünk lévő világgal. A probléma csak az ezzel a „modellel”, hogy túl komplikált ahhoz, hogy megértsük.” (Romer, 2006)

<b>Fővárosi alternatívok „alternatív” versenyzői</b>	
Bakelit Multi Art Center	„minden, ami művészet”
Élőkép Színház	színház
Mándy Ildikó Társulat	tánc
Kortárs alkotó Műhely	tánc - műhely
L1 Független Művészek	tánc
OFF Alapítvány – OFF Táncművészeti Társulat	tánc
RS9 Színház	színház
Stúdió K Színház	színház
Duda Éva Társulat	tánc
Szputnyik Hajózási Társaság	színház (MU)
Közép-Európa Táncszínház	tánc
Budapest Táncszínház	tánc
Magyar Mozdulat Társulat	tánc
Andaxínház	színház
Orkesztika Mozdulatoművészeti Stúdió	tánc
Ágens Társulat	színház
Gergye Kriszta Társulat	tánc
Artus Stúdió - Goda Gábor Társulat	táncművészet
Kréta Kör	színház
MERLIN Színház	„minden, ami színház”
Hólyagcirkusz	színház
Káva Kulturális Műhely	színház
Maladype Színház	színház
Tünet Együttes	színház
TranzDanz	tánc
Manna Kulturális Egyesület	„minden, ami művészet”
MU Színház	„minden, ami művészet”
Frenák Pál Állandó Társulat	tánc
Trafó	„minden, ami művészet”

A vizsgált színházak, társulatok listája hű marad a kortárs művészetek szabadelvűségéhez, melyben nincs értelme az olyan meghatározásoknak, mint „csak” képzőművészet, „csak” zene, „csak” táncművészet, „csak” klasszikus színjátszás, a műfajok összemosódtak, létrehozván a társművészetek intézményeit. Érthető okokból azonban a struktúra nem képes felvenni a gondolat és kreativitás hajtotta változás fonalát, és ha eltekintünk ennek színház- és művészettudományi impresszióitól, egyedül a színházszabályozás finanszírozási funkciójára fókuszálva, úgy vélem az a sokat hangoztatott igazságosság követelményét fenyegetné. Ugyanis bármennyire is válják beskatulyázhatatlanná egy-egy alkotó és alkotása, az valamely műfaj jegyeit óhatatlanul is

hangsúlyosabban viseli, eltérő „erőforrásokat” igényelve, eltérő megítélést követelve magának a döntéshozóktól, ahogy minden más szemlélőtől is. Ennek szellemében elkülönítve tárgyalom, mind a klasszikus színjátszást, mind a befogadó, általam „minden, ami művészet” jelszavával megkeresztelt szervezetek helyzetét. A táncművészeti szervezetek egyedi versenyelemzésétől dolgozatomban eltekintek, mivel legtöbbjük esetében elmondható, hogy nem rendelkeznek állandó játszóhellyel, így sorsuk egy kis szakaszon, egymásra utaltságuk kapcsán, összefonódik a befogadó színházakéval, bár természetesen nem ugyanolyan mértékben.

A versenyfeltételek feltárására a szakirodalom Porter öt erő modellnek is nevezett módszertanát ajánlja, mely az egyes iparágak fejlődését középtávon meghatározó tényezők öt csoportját különbözteti meg: versenytársak közötti versenyhelyzetet, a potenciális piacra lépők-, a helyettesítő termékeket gyártók-, a beszállítók-, és a fő vásárlók által teremtett lehetőségeket, illetőleg korlátozásokat. Az utóbbi évtizedekben, a XXI. századi változások okán, több tudós is a modell modernizálására hívta fel a figyelmet: A magyar származású üzletember, az Intel elnöke-vezérigazgatója Andrew Stephen Grove (Gróf András) a globalizáció, a dereguláció, az esetleges privatizáció, illetve a szabályozás és a technológiai fejlődés hatásainak, klasszikus szempontok melletti vizsgálatát javasolja. (Grove, 1997)



3. ábra: Porter modell

Forrás: Marcsa, 2010.

A versenytársak közötti kapcsolat minőségének azonosítására, strukturális tényezőinek meghatározására a Porter-módszertan ajánlott kérdésfeltevései „számárvezetőt” ad az egyes területek elemzéséhez. Így az általam bemutatott elemzések egy a modelltől eredeztethető, de az adott szegmensek egyedi jellemzőit szem előtt tartó, sajátos megközelítésmódból vizsgálják az alternatív színházak működését.

A színjátszók helyzetének főbb szempontjainak ismertetését követően a befogadó színházak léttérét vizsgálom, melyek együttes eredményeit a fejezet végén összegzem.

### 3.1. Kortárs klasszikusok

Elsőként a vizsgált, tehát a már korábban tárgyalt kritériumok alapján előálló alternatív halmaz (pályázati támogatásban részesülők), klasszikus színházat idéző szegmensének jellemzőit mutatom be. Tagjainak részletes ismertetésétől, a színházkedvelő olvasó közönség feltételezése mellett, eltekintek, bemutatkozásuk az alábbiakban feltüntetett honlapokon megtekinthetők.

Élőkép Társulat: „Az ÉLŐKÉP alkotói világa a vizuális kommunikáció és a színház metszetében helyezkedik el...” (<http://www.livingpicture.org/>)

RS9 Színház: „Vannak markáns gondolataik, közlendők a világról, és ezeket szuggesztíven meg tudják jeleníteni, megvan bennük az együttműködés képessége...” (<http://www.wix.com/rs9theater/intro/magunkrol>)



Stúdió K Színház: „A Stúdió K elnevezés az állandó változásra és változtatásra utal, a folytonos képzésre, kreativitásra, a közösségben kísérletező, kapcsolat-építő, különleges konfliktusokat kíméletlenül kereső, kíváncsian kutató kritikai műhelyre...” (<http://www.studiokszinhaz.hu/k-mint/>)

Szputnyik Hajózási Társaság: „A Szputnyik Hajózási Társaság 2008 januárjában alakult Bodó Viktor rendező vezetésével...Úgynevezett „független színház” vagyunk, függetlenségünk pontos meghatározásán folyamatosan dolgozunk.” (<http://www.szputnyik.com/Tarsulat.html>)

Andaxínház: „Az Andaxínház 1991-ben alakult, a különböző művészeti ágak egymásba kapcsolódásának lehetőségeit vizsgálja...az irodalmi szöveg mellett a tánc, a mozgás, a zene és az erőteljes vizuális hatások is ugyanolyan hangsúlyt kapjanak.” (<http://www.andaxinhaz.hu/magunkrol>)

Ágens Társulat: „Ágens 2000-től foglalkozik színházújító kísérletekkel. Alkotótársaival, főként Gergye Krisztián táncos-koreográfussal és Tasnádi József képzőművésszel közösen a zene, a kortárs tánc valamint a látvány tökéletes egységét keresi... (<http://www.agens.hu/oneletrajz.html>)

Hólyagcirkusz: „Hólyagcirkusz Társulatot komolyzenei, színházi és részben képzőművészeti múlttal rendelkező független művészek alapították 1997-ben. Előadásaik a kamara-opera, a cirkusz, a performance, a zenés dráma és a különös hangszerekből álló látvány-színház határmezsgyéin egyensúlyoznak.” (<http://www.holyagcirkusz.hu/main.html>)

Káva Kulturális Műhely: „A Káva magas szakmai színvonalon, elismerten működő, hazai és nemzetközi programokat bonyolító színházi (és drámapedagógiai) műhely.” (<http://www.kavaszhaz.hu/fooldal>)

Maladype Színház: „A 2002-ben alakult, állandó társulattal és alkotótársakkal működő, önmagát mindig újrafogalmazni képes független színház, aki új kontextusokba helyezkedve, új felismerésekre szert téve, és aki a mindenkor változást a színházcsinálás természetes folyamatának tekintve képes fennmaradni...” (<http://maladype.hu/hu/maladype/1614>)

Tünet Együttes: „A Tünet Együttes 2002 óta létező alkotói társulás, mely nem ismer műfaji határokat, előadásaikban egyenrangú elemekként kezelik a szöveget, a mozgást, zenét, vizualitást, és kedvelik a különleges technikai megoldásokat. Hétköznapi, mindannyiunkat foglalkoztató-megmozgató témákat dolgoznak fel...” (<http://www.tunetegyuttes.hu/>)

Kréta kör: „Az én olvasatomban a KÖR az a hely, amin belül az igazságnak kell eldőlnie - jelen esetben a színház igazságának. A KRÉTA a mulandóság és az újraszületés metaforája, hiszen ha megrajzoljuk a kört, elkezdünk valamit, annyian, ahányan a rajzolt kör belsejébe férünk. (Schilling Árpád) Mottójuk: „Hogy minden azoké legyen itt, akik bánni tudnak véle.” (<http://kretakor.eu/#/kr%C3%A9tak%C3%B6r/t%C3%B6rt%C3%A9net/2008-1>)

A klasszikusan színjátszó profilú, a pályázati pénzekért versenybe szálló fővárosi független ágazatot 2011-ben 26 regisztrált társulat alkotta. Sajnos hivatalos nyilvántartás hiányában nem ítélt meg, hogy ez a szám valójában mennyi, feltehetően lényegesen több alkotó csoport létezik, a becslések az ötvenes létszám körül szóródnak. A szakma által sokat feszegetett kérdés, hogy *nincs-e túl sok színház ma Magyarországon*, illetve a fővárosban, és ez a szám is alátámasztani látszik e kérdésfeltevés helytállóságát. „Szembe kell néznünk azzal, hogy túl sok színházat tart fenn jelenleg az állam... Ha nem sikerül kiharcolni, hogy a színházak támogatása jelentősen és folyamatosan növekedjen, akkor valószínűleg elkerülhetetlen lesz, hogy néhány színházat bezárjanak vagy eddigi hagyományos profilját radikálisan átalakítsák.” (Schilling Árpád-Gáspár Máté, 2007)

A felsorolt intézmények 2010-ben összesen *725 előadást* mutattak be, *39406 fizető néző* előtt. A kortárs klasszikus értelemben vett színházak látogatottsága tehát egy igen magas értékkel párosul, melynek pozitív megítélésén csak emelhet összevetése az NKA megbízásából legutóbb 2005-ben készített fővárosi alternatívok látogatottságát felmérő kutatásával, akkoriban ugyanis ez a nézőszám, az összes alternatív társulást kedvelő látogató valamivel több, mint a felét jelentette. A nézők megoszlása az alapul vett tizenegy társulatban a következőképpen festett:

6. táblázat: Látogatottság megoszlása

<b>Társulat</b>	<b>Látogatottság</b>
Élőkép	6%
<b>RS9</b>	<b>14%</b>
<b>Stúdió K</b>	<b>19%</b>
Szputnyik	6%
Andaxínház	1,5%
Ágens	3,5%
Hólyagcirkusz	6%
Maladype	11%
<b>Tünet</b>	<b>14%</b>
<b>Együttes</b>	<b>14%</b>
<b>Kréta Kör</b>	<b>19%</b>

A tanulmányozott teátrumok körében a látogatottság jelentős hányada, mintegy 66%-a négy előadó-művészeti szervezetre, a Kréta Kör, a Stúdió K Színház, az RS9 Színház és a Tünet Együttes produkcióira irányul. A minta tehát az *iparág koncentráltóságát* tükrözi, mely feltehetően a kortárs klasszikus ágazat egészére érvényes, hiszen olyan a független színházi világ életében meghatározó szerepet betöltő, és az „átlagközönség” körében is jól ismert alkotók és intézmények,

hogy csak néhányat említsek, mint a Pintér Béla és Társulata, a Bárka Színház, jelenléte „csak” fokozza e központosulás mértékét.

A szűk iparágon belüli verseny további meghatározó eleme az iparágra jellemző *méretgazdaságosság*. A tényező megragadása független színházi környezetben meglehetősen bonyolult, hiszen a pályázati finanszírozásból fakadó tervezhetetlenség, illetőleg a megítélt támogatási összeghez évről-évre igazított üzemeltetési és produkciós költségvetés alapjaiban torzítja azt. Ha feltételezünk egy „Tökéletes Független Színház-világot”, melyben a teátrumok működése egyedül az eladott jegy- és bérletbevételek függvénye, egyszerűen megválaszolhatnánk a kérdést. Vagyis ismervén az egyes produkciók által támasztott költségeket (fix-és változó költségek, azaz az előállítással kapcsolatban álló- és az azt „működtető” költségek) az egyes ülőhelyekre, egészen addig érdekében van a vezetésnek műsoron tartania az adott előadást, míg a jegyár fedezi az egy nézőre vetített előadásköltséget, hiszen mindaddig a produkció pénzügyileg sikeres. Tehát jellemzően azt mondhatjuk, mivel az előadásszám növekedésével, az egységnyi költség, hiszen egyre több előadáson oszlik meg a produkció előállításának fix költsége, méretgazdaságos. Kilépve viszont a feltételezett álmvilágból, az tapasztalható, hogy a non-profit szektorban egy lassú, egyenletes költségsökkenés után, hirtelen erőteljesen megnövekednek az egy nézőre vetített előadásköltségek. (Daubner-Horváth-Petró, 2000) A jelenség háttérében jellemzően az áll, hogy a vezetők nem feltétlen a fenti pénzügyi alapelvek mentén döntenek a produkció műsoron maradásáról, hanem bízván a siker feléledésében, „jobb esetben” annak kitarásában, a további színpadra állítások mellett voksolnak, mely a mikroökonómia szabályainak megfelelően, az egységköltségek exponenciálisan növekedésével jár együtt.

Ami az alternatív színjátszó szegmens „termékeinek” *megkülönböztethetőségét* illeti, nem kívánok hosszas fejtegetésbe merülni a kortárs művészetek kapcsán, hiszen dolgozatom tárgyát egyrészt nem képezi, másrészt színházelméleti tudós sem volnék. Elegendőnek érzem, hogy a már többször is említett, határokat feszegető, olykor azokat le is romboló művészeti szabad gondolkodásra utaljak vissza, melyben, ahogyan azt a Krétakör rövid „bemutatójában” is olvasható, a *kreativitás és a játékosság a fő mozgatórugó*.

A versenytársak közötti versenyre talán a legmarkánsabb fenyegetettséget jelentő tényező, a *piacra történő belépés korlátjában* rejlik, mely az egész alternatív színházi szektorban komoly befolyással bír. Paradox módon azonban hatása *nem egyedülként az újonnan megalakuló társulatokra* irányul, a korlát már komoly múlttal rendelkező előadó-művészeti szervezeteket is kizárt a piaci területről. Legutóbb, áprilisban a Szputnyik Hajózási Társaság volt kénytelen ideiglenesen felfüggeszteni tevékenységét. Azt gondolom ma Magyarországon párhuzamosan két

jelentős erő hátráltatja az újonnan megalakuló, és már alkotó társulatok fennmaradását a piacon. Ezek egyike a hazánkban még csak gyerekcipőben járó üzleti szponzoráció lassú térnyerése, a másik jelentős akadályt pedig az Előadó-művészeti törvény szabta feltételek képezik. A PEST-analízis kapcsán mindkét tényezőt, mivel az előadó-művészet egészére befolyással bírnak, részletesen bemutattam, így itt most csak röviden visszautalok legfőbb következményeire. Magyarországon a kulturális intézmények számára csak az utóbbi évtizedben, a menedzsment tudományok térnyerésével teremtődött meg a lehetőség, hogy szponzorokat találjanak maguknak az üzleti világban. A szponzoráció, a magántőke ilyenén bevonásának módja, érthető okokból, még csak életpályája első szakaszában jár, mely a tanulási folyamatok befejeztével feltehetően egy növekedési pályára tér át, így bővítvén a finanszírozási források körét a filmipar után, a színházak számára is. Itt említem meg a piacra lépés harmadik ellenerejeként is értelmezhető korlátot, a *kereskedelmi színházakba való befektetéssel járó kockázatot*, ami persze nem magyar sajátosság. „Több felmérés is készült, amely szerint a színházba befektetők haszna jelentősen elmarad az egyéb befektetési módokból realizálható haszontól.” (Daubner-Horváth-Petró, 2000, 233.o.) Érthető, hiszen *profitszerzésre* az előadó-művészeti szektorban csak akkor van lehetőség, ha *a közönség magas fizetési hajlandósággal, és nagy nézőszámmal jellemezhető*. Nyilván a szponzoráció alacsony mértéke, társulván a kereskedelmi színházakba befektetők minimális arányával, az alternatív színházak fennmaradásának felelősségét az államra hárítja, mely a gazdasági válság következményeinek hatását csillapítandó visszafogott kiadásai folytán, nem kész több társulat finanszírozására, és ahogyan azt a tág környezeti elemzésnél is említettem, a körülmények feltehetően az elkövetkező években sem fognak megváltozni. Az előzőekben felvázolt folyamatok eredményeként a szektor növekedési ütemének megtorpanása jelezhető előre, mely a Szputnyik esetét, illetve a médiában hallott „színháztörténeteket” alapul véve, talán már meg is kezdődött hazánkban. De, hogy mégis mennyi az ára egy színház működtetésének, mekkora összeghez kell befektetőket toborozni? A kimutatások birtokában, 2010-ben átlagosan a vizsgált színházak kiadásai, a produkciós- és üzemeltetési költségeikből kalkulálva, valamivel több, mint 13,5 millió Ft-ot emésztettek fel. Szembe állítva ezt az összeget, a jegy- és bérleteladásokból befolyó saját bevételek átlagos értékével (2,3 millió Ft), ez *a költségek mindössze 17%-os megtérülését* jelenti a szektorban, hozzájárulva az előzőekben tárgyalt növekedési ütem visszafogásához.

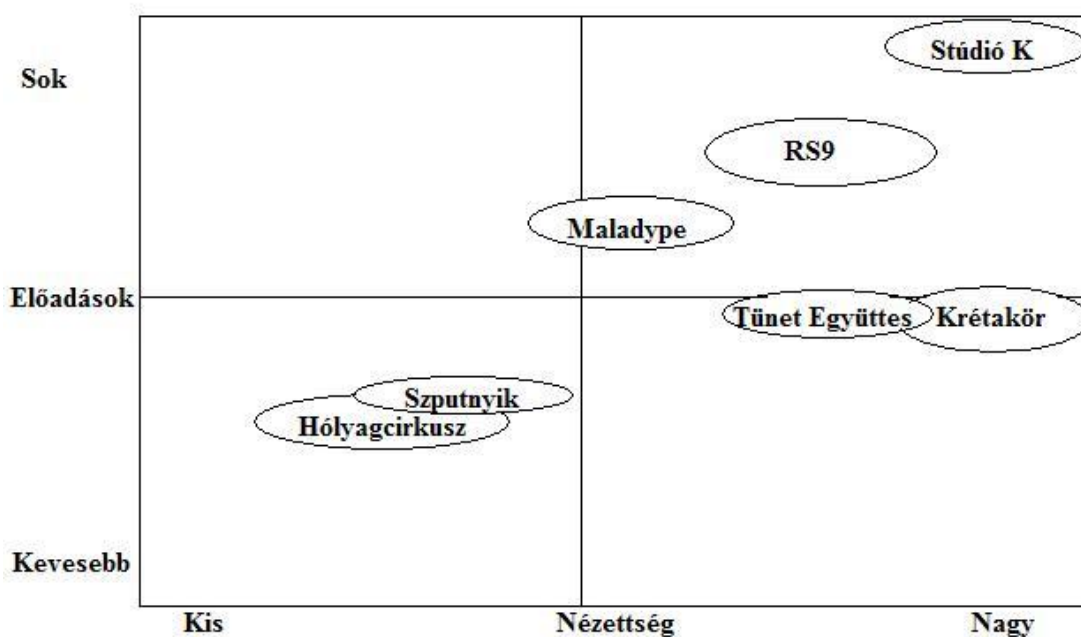
Az alkalmazott Porter-modell a beszállítók alkuerejét összefoglaló hatások analizisét ajánlja, amelytől munkámban azonban eltekintek, mert úgy vélem hatása jelentős mértékben nem befolyásolja a versenyhelyzetet, hiszen az egyes teátrumok és beszállítói között hosszú múltra visszatekintő, hűséges, kevésbé beszállítói-, mindinkább partneri viszony honosodott meg, illetve a

társművészetek társulatokban is érvényre jutó élő szimbiózis magától értetődően ki is zárja a beszállítók egy lehetséges körét.

A vásárlók szerepének érvényre jutásáról szóló fejtegetésbe ehelyütt ugyancsak nem kívánok hosszasan belemerülni, hiszen korábban mind a kulturális környezeti tényezők, mind pedig a színházak működését meghatározó általános igazság, azaz a magas fizetési hajlandóság, magas nézőszám melletti feltételéről beszámoltam már. Ahogy azt láthattuk, a kulturális szórakozás teátrumokra egyetemesen irányuló igénye csökkenő tendenciát mutat, többek között a műfaj iránt érdektelenség, és a látogatást jelentősen befolyásoló anyagi tényezők okán. Az 1990-2000 közötti évtizedben, a fővárosban az alternatív szegmens népszerűsége azonban 3,6%-os növekedést mutatott, főként a diplomás fiatalok fokozottabb érdeklődése révén. (KSH, 2001) Pontos Budapesti adat hiányában csak becsülhető, de a kortárs intézmények fővárosi koncentrátságát alapul véve, az mondhatjuk, mára *a kortárs színházkedvelő közönség körülbelül 11-14%-os bázisát ők alkotják.* Összességében mondhatnánk ez nem túl magas érték, mindenesetre mivel pozitív trendben mutatkozik meg, bizakodásra ad okot az intézmények körében. Arról azonban nem szabad elfeledkezni, hogy ez a kis hányad milyen óriási területen oszlik meg: ha csak a klasszikus színjátszókat állítjuk középpontba, a nyilvántartásokban szereplő budapesti függetlenek e szegmensében 41 társulat harcol nézőiért. És még ehhez adódnak hozzá a budapesti befogadó színházak, produkciós műhelyek, szám szerint - szintén a már sokat hivatkozott nyilvántartás értelmében, összesen 11-en. Alátámasztván, hogy bizony alternatív berkekben kiélezett verseny folyik, nem csak színjátszók körében, mivel Budapesten további 22 táncszínház, valamint 6, speciális területek számára szóló produkciókat színpadra vivő szervezet kínál szórakoztató művészeti programokat.

Kortárs szellemiségben születő, alternatív előadások azonban ma már nem csak függetlenek nevezett színházakban tekinthetők meg, a régi klasszikusokban is előre törnek az egyedien értelmezett, kísérletinek mondott meglátások, ha túlsúlyban nem is nagyszínpadi produkciókban, sokkal inkább stúdió-előadásokban teret nyerve magának. Dolgozatom ugyan nem tárgyalja a színháztörténet napjainkban megmutató, mostanra megérő változásait és sajátosságait, példaként mégis megemlítem a Nemzeti Színház törekvéseit, művészeti újragondolásait, amely kapcsán sok szakmai kritika, tanulmány született napjainkban, melyek olykor dicsérik, máskor támadják azt, de tény, hogy sokan foglalkoznak a kérdéssel, bizonyítván a színházművészet értékeinek, és értelmezéseinek újjáalakulását. A jelenség magában hordozza, hogy ma már a siker, a látogatottság és így a verseny nem csak a függetlenek között játszódik, hiszen az iparágban további rengeteg „helyettesítő terméket gyártó” szervezet tevékenykedik. Budapesten ma a hivatalos adatok szerint a

függetlenül túl 13 klasszikus értelemben vett színház, 4 tánc- és zenés színház, 2 befogadó színház, és további kettő 2 produkciós színház tevékenykedik. Ők 2010-ben összesen - az állami tulajdonú intézményeket, vagyis a Nemzeti Színház, a Magyar Állami Operaház, a Játékszín, a Nemzeti Táncszínház, a Pesti Magyar Színház, a Budapesti Kamara Színház kivételével, 1 699 225 fizető néző előtt mutatták be előadásaikat. Az imént felsorolt intézmények kapcsán sajnos releváns adatokhoz nem jutottam, de ezek figyelembe vétele nélkül is igazolható, a színházak között folyó verseny erőssége.



4. ábra: Előadásszám – Látogatottság térkép

### 3.2. „Minden, ami alternatív művészet”

A következőkben a vizsgált alternatív halmaz befogadó színházainak elemzésével foglalkozom, megjegyezvén, hogy csak a szűk értelemben vett jellemzőket mutatom be részletesen, hiszen a klasszikus színjátszást fókuszába állító elemzés során, mint az a fentiekben olvasható, olyan megállapításokra jutottam, melyek egyetemesek az alternatív színházi létben.

Mindenekelőtt fontosnak érzem definiálni a befogadó-produkciós színház, elemzésemben értelmezett fogalmát: Jelentőségük a produkciók forgalmazásában van. „Bármely olyan intézmény, amely szabadon kibérelhető, vagy „lábon vesz” előadásokat, vagy egy önálló társulatnak ideiglenes otthont biztosít, hogy rövid szériában bemutathassa produkcióját. Funkciója egyfajta színházi pláza

modellnek felel meg, amelyben a fogyasztó (természetesen jól megkülönböztethető termékválaszték mentén) széles kínálatból válogathat.” (Zachar-Dér, 2011, 187.o.)

A fővárosban, 2010-ben a nyilvántartás szerint 8 befogadó színház tevékenykedett. Ezek mindegyike, egyetlen kivételtől (Spinoza Színház) eltekintve, részesült pályázati támogatásban: MU Színház, MERLIN Színház, Szkéné Színház, Városi Színház, Tűzrakér Kulturális Központ, Bakelit Multi Art Center, BábSzínTér. Illetve nem feledkezhetünk el a Trafóról sem, melynek finanszírozása viszont jelentősen eltér társaiétól, így a torzítás elkerülése érdekében kiemelem elemzésem tárgyából. A megszabott iparági határkritériumok követelményének megfelelően, a vizsgált „művésztrajongó” szegmens tagjai a következők:

Bakelit Multi Art Center: „A Bakelit Multi Art Center a volt Hazai Fésűsfonó és Szövőgyár területén található... Célunk, hogy a legkülönbözőbb művészeti ágak mentén teremtsünk a különleges helyszín múltjának érintésével közös jövőt. Mindezt kortárs színházi, irodalmi, táncművészeti előadásokon, képző-, és iparművészeti installációkon, koncerteken, és egyedi hangulatú rendezvényeken keresztül...”(<http://www.bakelitstudio.hu/magunkrol.html>)

MERLIN Színház: „A MERLIN az a hely, ahol a tágan értelmezett kultúra minden területe megjelenik. Számunkra a kultúra nem csupán egy előadás, vagy kiállítás megtekintését jelenti, hanem az élet minden területére kiterjed...”([www.merlinszinhaz.hu/](http://www.merlinszinhaz.hu/))

MU Színház: „A MU SZÍNHÁZ 20. éve működik a főváros XI. kerületében. Befogadó színházként számos színházi, táncos, képzőművészeti, zenei, irodalmi alkotónak biztosított már megmutatkozási és játszási lehetőséget...” (<http://www.mu.hu/hu/mu/mu>)

A felsorolt intézmények 2010-ben *30833 néző* előtt, *485 előadást* mutattak be. Tehát látogatottságuk kifejezetten magas, összehasonlítván a 2005-ben készített fővárosi alternatívok látogatottságát felmérő kutatásával, akkoriban ez a nézőszám, az összes alternatív társművészeteket kedvelő látogató közel 40%-át jelentette. És, kiegészítvén ezt a nézőszámot a Trafó látogatóival (24801 fő), ez az arány csaknem eléri a 70%-ot. Sajnos, információk hiányában nem áll módomban teljes képet adni a befogadó színházak látogatottságáról, de ebből is egyértelműen levonható a következtetés, hogy a sokszínű termékválaszték mennyire vonzó a kortárs művészetekért rajongók körében, illetve ebből eredően milyen széles körre kiterjedő forgalmazási tevékenységet látnak el, támogatván az alternatív társulatokat. A vizsgált iparág koncentráltóságát e kevés rendelkezésre álló adat birtokában nem tudom megítélni, és úgy vélem az erre vonatkozó számítások meglehetősen torz képet mutatnának, ezért ettől most eltekintek. Másrészt, ahogyan azt már korábban is ismertettem, mindössze kilenc befogadó intézmény funkcionál a fővárosban, és országosan is ez a

szám „csak” 16 szervezetre (magában foglalva a produkciós műhelyeket is) bővül, így kijelenthető, hogy egy szűk iparágról van szó, ebből kifolyólag pedig egyértelműen koncentrálról.

A területen értelmezett méretgazdaságosság kérdésének tárgyalásakor, ugyanazon sajátosságok és mechanizmusok, illetőleg szabályok érvényesülnek, mint a korábban bemutatott klasszikus színjátszók esetén (univerzálisan minden előadó-művészeti ágban), azaz a támogatások torzítása végett, egy lassan növekedő költségcsökkenési folyamatban hirtelen bekövetkező nagyarányú növekedés tapasztalható.

A termékek megkülönböztethetőségéből eredő verseny nem kíván meg hosszas fejtegetést, hiszen az intézmények funkciójának alapja éppen azok sokszínű, heterogén termékpalettájában rejlik.

A verseny legmeghatározóbb tényezője, ugyancsak megegyezik a korábban elemzett színjátszóknál bemutatottakéval: azaz a hazánkban még csak napjainkban meghonosodó üzleti szponzoráció lassú térnyerése, illetve a befektetők körében oly erősen érvényre jutó kockázatkerülés a kulturális irányultságú befektetési opciókkal szemben, együttesen egy komoly gátját képezi a befogadó színházi iparág növekedésének. Az állami szerepvállalás fenntarthatóságának nehézségei, illetve a biztosított támogatási rendszer korlátai további akadályokként hátráltatják ezt a növekedést. És, természetesen mindezek mellett az intézmények működtetésének ára is komoly nehézséget teremt nem csak az újonnan megalakuló szervezetek, de a már meglévők számára is: a vizsgálat tárgyát képező három teátrumra számított átlagos kiadások mértéke, mely figyelembe veszi a produkciós- és üzemeltetési költségeket is, 38 millió Ft volt. Szembe állítva a jegy- és bérleteladásokból befolyó bevételekkel, melynek átlaga az elemzett intézmények esetében 27,5 millió Ft-ra adódott, *a költségek 72 %-os megtérülését* kapjuk eredményül. Összehasonlítván a színjátszók körében kalkulált eredménnyel, kijelenthető, hogy a befogadó színházakba történő befektetés kisebb kockázattal jár („kis, jó szerencsével” akár teljes megtérülést és profitot eredményezve), hiszen a jól megkonstruált, heterogén műsorprogram biztosítja a jegy- és bérleteladások magas szintjét.

A Porter által javasolt modell mindezen már tárgyalt tényezők mellett a vásárlók alkuerejének, és a „helyettesítő termékeket gyártók” szerepének figyelembe vételére figyelmeztet. E paraméterek értelmezésekor ismételen visszautalok a korábban értékelt keresztmetszetben levont következtetésekre. Újabb részletezésükre ehelyütt nem térek ki, elvégre ugyanazon, tág kortárs művészeti térben él az általam „művészetrajongókként” aposztrofált stratégiai csoport is.



### 3.3. „Lenni vagy nem lenni?” – avagy a versenyt irányító erőter

Az előzőekben részletesen bemutatattam a kortárs klasszikus színjátszók, és az alternatív befogadó színházak stratégiai csoportjainak elemzésekor alkalmazott módszertant és eredményeit. Most a belőlük kiolvasott, az alternatív, függetlennek nevezett színházak életterében általam fontosnak vélt tanulságait összegzem.

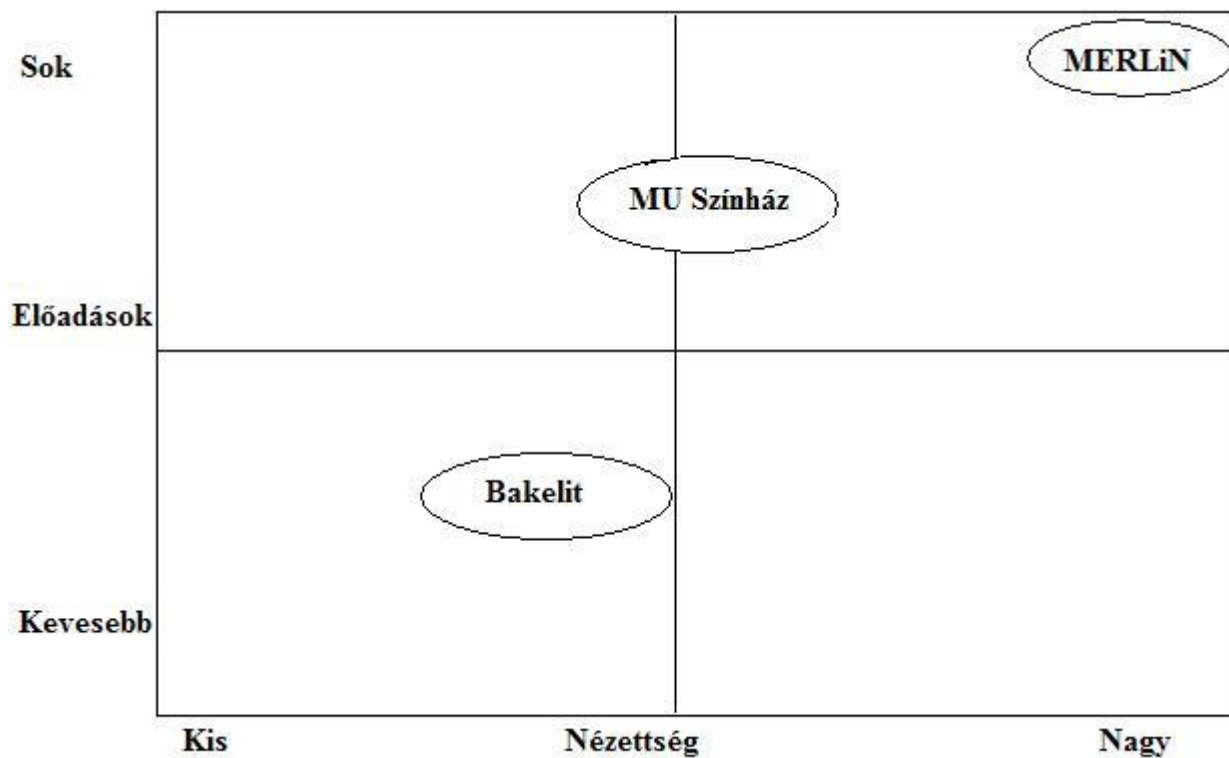
Az első, és legmeghatározóbb tanulság az az ágazat koncentrálttságában rejlik. Magam azonban ennek lényegét, illetve befolyását nem az általános értelmezésében vélem felfedezni, hiszen egy életpályájának első-, kezdeti szaka végén, talán növekedési szakasza elején járó területről van szó, még csak az elmúlt évtizedekben vált szabaddá kortársnak lenni. Sokkal inkább *az állam fenntartói szerepe teszi koncentrálttá, és már telítetté is az alternatív színházi piacot.* A magyar kultúrapolitika, visszautalván a gazdasági válságra és következményeire, nem engedheti meg magának, hogy elaprózza a támogatásra szánt költségvetési forrásokat. Bár ismert a mondás, „sok kicsi sokra megy”, de ez csak akkor igaz, ha azt egy kéz markolja. Az alternatív iparágban pedig annak is jelentősége van, hogy aki hozzájut a támogatáshoz az képes legyen értéket teremteni, népszerűsíteni a műfajt, ennek eldöntését és szűrését hivatott szolgálni a pályázati finanszírozási rendszer.

Az imént a második legfontosabb tényezőt is megfogalmaztam, mégpedig a piac telítettségét. Magántőke hiányában, a társulatok az államra vannak utalva, és ebből kifolyólag nincs mód miből növekedni. (A „hová” nem kérdés, hiszen ha lassan is, de a műfaj népszerűsége nő.) A magántőke bevonásának két alkalmas eszközéből, *az üzleti szponzoráció lassan, de biztosan teret nyer magának az alternatív színházak körében is.* Mértéke ugyanakkor nem elegendő a túlzott állami szerepvállalás releváns csökkentéséhez, de ahogy azt már korábban idéztem, „sok kicsi sokra megy”. A másik lehetséges mód a befektetők kockázatkerülő magatartása folytán hazánkban nem igazán elterjedt, de az alacsony megtérülési mutatók ismeretében (17%, illetve 72%) ez érthető.

A harmadik meghatározó erő a közönség. Magyarországon a színházak népszerűsége egyetemlegesen, éppen egy csökkenő trendet mutató pályát fut be. Az alternatív színházak népszerűsége azonban, köszönhetően a fiatal diplomások érdeklődésének, egy ezzel ellentétes, növekedési pályán jár, melynek meredeksége meglehetősen alacsony, hiszen *a közönség még csak most ismerkedik* a társulatokkal, akik az Internet adta megjelenési felületek használatával csak az utóbbi időben kezdtek el élni.

A negyedik fontos tanulság, az az egész alternatív terület iránti érdeklődők taborának, mely az egész színházi paletta csupán 10% körüli hányadát alkotja, minél több tagjáért folytatott harcban rejlik, mely kifejezetten éles versenyt teremt a függetlenek körében. Ugyanis csak Budapesten, 85

regisztrált, és még megannyi jogilag nem nyilvántartott alternatív előadó-művészeti szervezet kívánja az imént említett 11-14% minél több nézőjét közönségében tudni, versenyben állva a további 21 budapesti kőszínházzal is.



5. ábra: Előadásszám - Látogatottság

#### 4. ÖSSZEGZÉS HELYETT: „LENNI!” – EGY LEHETSÉGES ALTERNATÍV(A)

Dolgozatomban az alternatív színházi lét egyetemes megismerésére törekedtem, így a megfogalmazott javaslataim is „csak” általánosak, melyek nem húzhatók rá egyetlen intézményre sem, de bizonyos részei talán rászabhatók.

Az elemzésből egyértelműnek látszik, hogy *az állami korlátok leomlására az elkövetkező néhány évben nem számíthatunk*, vagyis a függetleneknek nyújtott támogatások arányaiban nem változnak. Az Előadó-művészeti törvény rendelkezéseinek felülvizsgálatára, átalakítására ugyan folyamatosan érkeznek javaslatok, de a pályázati rendszerü elbírálás feltehetően megmarad. Hiszen a kulturális értékteremtés csak e keretek között kérhető számon, amit a színházak vezetői is elismernek és támogatnak. A vita maximum az értékteremtés minőségéről folyik. Mindemellett szerencsés körülmény, hogy az alternatív műfaj népszerűsége, ha lassan is, de folyamatosan nő. Az is tény viszont, hogy *az arányaiban azért még így is alacsony közönséghányad felvevő piaca nagyon szétaprózódott*, mely nem csak a látogatottságon alapuló működési feltétel szempontjából problémás, hanem a szervezetek hatékonysága miatt is.

A piacot képző társulatok, amelyek többségükben a hosszú évek alatt kialakított, olajozott fogaskerékrendszerben működő intézményesített színházakból kerültek ki, sok esetben felkészületlenül vágtak bele a „színházcsinálásba”. Létrehozóikat kezdetben az alkotás, a művészet szabadsága hajtotta, később ismerték fel, hogy egy magánszínháznak piacgazdasági viszonyok között szüksége van menedzsmentre is. Egy sikeres előadó-művészeti szervezet, ahogyan Szabó György a Trafó igazgatója fogalmaz: „három, feladatuk alapján jól elkülönülő egységből áll. A láthatatlan kiegészítő, a szakmai, és a marketing csoportból. Munkájuk irányítása, összerendezése és ellenőrzése a felettük álló menedzsment feladata.” ( Szabó György, 2011) Sok esetben, hol az anyagi ráfordítások igényének mértéke folytán, hol a szakmai erőforrások hiányában a sikeres szervezeti működés háttéré torzulná válik, veszélyeztetve annak hatékonyságát, rosszabb esetben annak működését is. (Visszautalok a Szputnyik Hajózási Társaság példájára, aki a megítélt támogatás, és jegy-és bérletbevételiből a továbbiakban már nem volt képes folytatni tevékenységét.) A megoldást éppen ezért egy együttműködési struktúra kialakításában látom, a befogadó színházakra támaszkodva. Erre alapozva Németországban mára egy olyan erős, nyitott- és átjárható rendszert építettek fel az alternatív szektorban, melynek tagjai csupán kockázatvállalási hajlamukban különböznek a klasszikus állami intézményektől, ennek eredményeként méltó versenytársá is válva velük szemben. (Zachar-Dér, 2011) Azaz a társulatoknak vagy maguknak kellene belefogni együttműködési, közösségi intézmények formálásába, vagy a meglévő befogadó intézményekkel való megállapodások kezdeményezésére. Természetesen ez magával vonja az

állami támogatási rendszer átalakítását is, a kortárs művészeteket közvetítő intézményekre fókuszálva, ugyanakkor sokkal nagyobb felelősséget is ruházva rájuk, hiszen mint kultúraközvetítő intézmények a társadalom „tudatformálásában” vesznek így részt. Az erre irányuló törekvés a magyar kultúrpolitikában már megjelent, elvégre megszülethetett a Trafó Kortárs Művészetek Háza. Pillanatnyilag azonban újabb eredményeket, a hasonló vállalkozási tevékenységet folytató szervezetek pályázati úton történő folyamatos támogatáson túl nem lehet felmutatni. Ahogyan azt a befogadó színházak elemzésekor is megfogalmaztam már: a befogadó színházak működésének, és hatékonyságának kulcsa a *közönségigényekhez alkalmazkodó, egyben azt „nevelő” heterogén termékválaszték*, műsorprogram kialakításában rejlik, mivel csak ezáltal biztosítható a gazdasági megtérülés, a pénzügyi értelemben vett siker. Ehhez természetesen szükség van a felkészült, nemzetközi megvilágításban is gondolkodó szakmai vezetésre, akik feladata: „az intézményi program összeállítása és lebonyolítása. Egy kiválasztott projekt csak akkor kerül be a programba, ha ők esélyt látnak a mű és a közönség közötti kapcsolatteremtésre.” (Szabó György, 2011) Ha Magyarországon a szakmailag felkészült művészek és menedzserek képesek magukra vállalni ezt a feladatot, és a vele járó felelősséget, illetve *gazdasági szemléletüket (azaz a produkció és a befogadó közönség közötti kapcsolat teljesülésének elsődlegességét) a befektetői szféra felé is kommunikálják*, azok kockázatkerülését így mérsékelve, alacsonyabb szintű állami hozzájárulás mellett is biztosíthatónak látom a rendszer felépítését. A rendszer részletes elméleti kidolgozása azonban dolgozatom tárgyát jócskán meghaladja, de bízom benne, hogy a szakma részéről, a jövőben sor kerül majd egy, a gyakorlati alkalmazhatóság követelményét is szem előtt tartó kidolgozására.

A látogatottság egész szektorra értelmezett alacsony szintje, és illetően mértékű elaprózottsága a *szervezetek marketingtevékenységének felérdeklődését* vonja maga után. Korábban is utaltam már rá, hogy egy növekedési szakaszát épp napjainkban megkezdő, új művészeti iparágról van szó, melynek megjelenésére a színházkedvelő közönség sem eléggé felkészült, tehát a színházaknak emiatt egyfajta nevelési tevékenységet is folytatniuk kell. Nyugat-Európában és a tengerentúlon előszeretettel alkalmazott, a szolgáltatásmarketing területén is mára már meghonosodott eszköz az úgynevezett „flash mob”. Jelentése villámcsődület, a figyelemfelkeltés egy sajátos módszere: nyilvános, szokatlan környezetben, előre megszervezett és tervezett, spontánnak ható akció. Úgy vélem, különösen a kortárs alkotók körében, akiknek célja az egyén elgondolkodtatása, illetve új, sajátos perspektívák megismertetése a körülöttünk zajló világ szemlélésére, hatékonyan alkalmazhatják ezt az eszközt, mind személyes bemutatkozásuk, mind pedig az alternatív művészetek lényegének közvetítésére. Magyarországon a Krétakör élt először ezzel a lehetőséggel,

a tavalyi, évben Krízis trilógiájuk népszerűsítése kapcsán. (Youtube, 2011.10.19.) (Operaházi akciójuk ugyan csak félig valósulhatott meg.) Megállapíthatjuk tehát: hazánkban sem idegen már a népszerűsítés e módozata. Ha már a személyes bemutatkozásról ejtettem szót, mivel rengeteg vetélytárssal kell megküzdeniük a társulatoknak, így javasolt megkülönböztető jegyeik hangsúlyozása, ha úgy tetszik *márkájuk kiépítése és kommunikációja*, mely az Internet adta lehetőségek felhasználásával fokozottabban és nagy tömegek elérésével tehető meg. A márkaépítés azon alapszik, hogy a szervezetek legfontosabbnak vélt, összetéveszthetetlen sajátosságukat, érzelmekkel társítva egyértelműsítsék, színházak esetében, közönségük fejében. Tisztában vagyok vele, hogy a téma sokkal mélyebb tartalmú, mint én azt az előzőekben felvázoltam. Ezt az előadóművészetek branding tevékenységéről szóló tanulmányok magas száma is bizonyítja, de mivel dolgozatom elsősorban nem erre fókuszál, így ennek értelmezésétől eltekintek. A közkeveltséget illetően problémának érzem a *társulatok globálisan értelmezett elszigeteltségét* is. Az előadások kapcsán természetesen tapasztalható a közvetlenség és a nyitottság mind a művészek, mind pedig a törzsközönségük irányából, de ha a közönség körének bővítése a cél, ez nem elég. Magam az új tömegek megszólítására vonatkozóan a flash mob, illetőleg a színházak törzsközönségükkel folytatott kapcsolattartási eszközeinek kiterjesztését is lehetséges alternatívákként értékelem. Így a klubrendezvények, közönségtalálkozók, szakmai beszélgetések megrendezését, közösségi oldalakon, blogokon folytatott tartalmi vitaprogramok, műsorajánlók felhasználást.

Jelen körülmények között, melyek meghatározzák a kulturális szféra e szegmensének működését, én az imént röviden megfogalmazott szempontok, illetve lehetséges alternatívákként megjelölt eszközöket szem előtt tartó stratégiai döntések megvitatását vélem fontosnak az alternatív színházak vezetésekor. Kiemelvén azt a tényt, hogy ma már a marketing tudomány ismerete, minden egyes intézmény esetében döntő fontossággal bír, mind a piaci igények felmérése kapcsán, mind pedig a közönséggel való kapcsolattartásban.

## 5. IRODALOMJEGYZÉK

- Andaxínház, (2012.05.14.): <http://www.andaxinhaz.hu/magunkrol>
- Antalóczy, T., Füstös, L., Hankiss, E. (2010): Mire jó a Kultúra? No.2 (Magna Produkció, Budapest)
- Ágens, (2012.05.14.): <http://www.agens.hu/oneletrajz.html>
- Barakonyi, K. (1999): Stratégiaalkotás I. Stratégiai tervezés (Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest)
- Bakelit Multi Art Center (2012.05.18.): (<http://www.bakelitstudio.hu/magunkrol.html>)
- Daubner, K., Horváth, S., Petró, K. (2000) : Kultúra-gazdaságtani tanulmányok (Aula, Budapest)
- Deres, K. – Herczog, N. (2009): Egy népszerű alternatív(a) (Színház 2009.január sz. 16-20.o.)
- Evered, R. (1983): So what is strategy? Long Range Planning 16.
- Előadó-művészeti Jogvédő Iroda, (2012. 05. 12.)  
([https://www.eji.hu/eloadomuveszi\\_jogok/eloado\\_muveszeti\\_torveny/eloado\\_muveszeti\\_torveny/](https://www.eji.hu/eloadomuveszi_jogok/eloado_muveszeti_torveny/eloado_muveszeti_torveny/))
- Euromed Marseille School of Management, World Med MBA Program - Information Systems and Strategy Course, (2012.05.02.): <http://www.strategic-human-resource.com/definition-of-strategy.html>
- Élőkép Társulat, 2012.05.14. (<http://www.livingpicture.org/>)
- Film- és Előadóművészeti Iroda, 2012. 05.12.  
(<http://www.eloadomuveszetiiroda.hu/index.php/nyilvanos-adatok>)
- Grove, A. S. (1997): Csak a paranoidok maradnak fenn (Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest)
- Hólyagcirkusz Társulat, (2012.05.14.) (<http://www.holyagcirkusz.hu/main.html>)
- Indira Gandhi National Open University Eudcation Broadcast, (2012.05.02.):  
<http://www.egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/35392/1/Unit-2.pdf>
- Johnsor, G., Scholes, K., (2006): Exploring Corporate Strategy, (Financial Times, NY)
- Káva Kulturális Egyesület, (2012.15.14.): <http://www.kavaszhaz.hu/fooldal>
- Kornai, J. (1996): Vergődés és remény (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest)
- Kövári, O. (2010): Nem kell a „két” struktúrát kijátszani egymás ellen – Interjú Magács Lászlóval (Színház 2010. július, 23-25.o.)
- Kréta Kör Alapítvány, (2012.05.14.): <http://www.kretakor.com/?sub=C1-3>
- Kréta Kör Alapítvány, (2012.05.14.):  
<http://kretakor.eu/#/kr%C3%A9tak%C3%B6r/t%C3%B6r%C3%A9net/2008-1>
- KSH, (2002): Színházi élet a fővárosban összefoglaló jelentés (KSH, Budapest)
- Maladype Színház, (2012.05.14.): <http://maladype.hu/hu/maladype/1614>
- Marcza, A. (2010): Stratégiai menedzsment jegyzet (BME, Budapest)
- Marosán, Gy. (1999): Stratégiai menedzsment (Calibra Kiadó, Budapest)
- Marosán, Gy. (2006): A 21. század stratégiai menedzsmentje (Műszaki Kiadó, Budapest)
- MU Színház honlapja (2012.05.18.): <http://www.mu.hu/hu/mu/mu>
- Netjogtár, (2012.05.23.): [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=99600057.TV](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99600057.TV)
- OSZMI, (2005.): Színházi jelenlét - színházi jövőkép Tanulmányok a mai magyar színház helyzetéről (OSZMI, NKA, Budapest)
- Pénzügykutató Zrt., (2012): Sajtóanyag - A magyar gazdaság helyzete és kilátásai (2011-2012) (Pénzügykutató Zrt., Budapest)
- Porter, M. E. (2006.): What is strategy?, Harvard Business Review November-December 1996. (RPNö.:96608)

RS9 Színház honlapja (2012.05.14.): <http://www.wix.com/rs9theater/intro/magunkrol>

Schilling, Á., Gáspár, M. (2007): A színházi struktúra modernizációja (Ellenfény 2007/2-3 sz., 14-22.o.)

Steiner, G. (1979.): Strategic Planning, (The Free Press) – Idézte:  
[http://tutor2u.net/business/strategy/what\\_is\\_strategy.htm](http://tutor2u.net/business/strategy/what_is_strategy.htm)

Stúdió K Színház honlapja (2012.05.18.): <http://www.studiokszinhaz.hu/k-mint/>

Szputnyik Hajózási Társaság honlapja (2012.05.14.): <http://www.szputnyik.com/Tarsulat.html>

Tompa, A. (2010): Aki szegény, legyen még szegényebb! - a függetlenek sajtótájékoztatójáról – JEGYZET (Színház 2010. augusztus sz., 28-30.o.)

Szabó, Gy. (2011): A kortárs előadó-művészeti intézmény működésének jellemzői – Idézte: Zachar, B., Dér, Cs., D. (2011) Új utak a művészeti menedzsmentben (Arts & Business Kiadó, Budapest)

Veress, J. (2010): Gazdaságpolitika jegyzet (BME)

Zachar, B., Dér, Cs., D. (2011): Új utak a művészeti menedzsmentben (Arts & Business Kiadó, Budapest)