

Dr. Venczel Sándor:

## ÜZLETI TERV A SZÍNHÁZBAN

A tervezés a színi gazdaság egyik legjelentősebb mozzanata. A költségvetési színházak jogszabályok alapján, meghatározott űrlapok kitöltésével tesznek eleget tervezési kötelezettségüknek. A gazdasági társasági formában dolgozó közösségi színházak<sup>1</sup> üzleti tervet készítenek. Ennek tartalmát és formáját azonban sem jogszabály, sem a fenntartó nem szabályozza. A magán-színházak tervezési gyakorlatáról nincsenek statisztikáink, de az közismert, hogy a legnagyobbak éves tervezéssel dolgoznak.

A színházak nagy része ugyanakkor több olyan pályázaton vesz részt, amelyek előírják az üzleti terv projekt formátumban történő elkészítését. Arról se feledkezzünk meg, hogy a gazdasági társasági formában dolgozó színházak hitelt is felvehetnek, ehhez pedig a bankok akár több éves üzleti tervet is szoktak kérni.

Itt az idő tehát, hogy a szakirodalom segítségével<sup>2</sup> és közel egy évtizedes színházi nonprofit kft. tapasztalat<sup>3</sup> alapján bemutassuk a színházi üzleti terv készítésének menetét.

Először huszonegy (21) pontban soroljuk fel azokat a legfontosabb szempontokat, amelyeket tanácsos figyelembe venni az üzleti terv elkészítésekor:

- Ne legyen öntelt és nagyképű. Az egyszerűség, szerénység és kerestlenség meghálálja magát.
- Csak annyi fotót helyezünk el, amennyit a tartalom megkíván. Aki az üzleti tervet olvassa, nem képeskönyvre vágynak.
- Csak akkor legyen színes a fotó, ha feltétlenül szükséges: pl. díszlet- vagy jelmeztervek megmutatása esetén.
- Ahol a szöveget helyettesíteni vagy illusztrálni lehet, ott bátran használjunk grafikonokat, táblázatokat és ábrákat.
- Legfeljebb két betűtípust használjunk.
- A betűvastagítást, döntést és aláhúzást csak nagyon megfontoltan használjuk.
- A törzsszöveg 11 vagy 12 pontos betűből legyen.
- A margó 2,5-3 cm legyen.
- A négy borítóoldalon kívül minden oldalt számozzunk meg.
- A/4-es formátumot használjunk, csak akkor használjunk ennél kisebb vagy nagyobb formátumot, ha a tartalom így kívánja, vagy ha nagyon biztosak vagyunk magunkban.
- A belső lapok 80-100, az elő- és a hátlap 240 grammos legyen.
- A sortávolság 1-1,5 sor legyen.
- A lapok összefogására elegendő az egyszerű spirálozás.
- A lap egyik oldalára írjunk, a másik oldalt hagyjuk meg az olvasónak jegyzetelésre.
- Közérthető legyen, hiszen nem biztos, hogy minden olvasója ért a színházi szakzsargonhoz.
- Ne legyen hosszú, legyen érdekes, gondoljunk arra, hány ilyen üzleti tervet kell a címzettnek elolvasnia és értékelnie.
- Ne legyünk formabontóak és polgárpukkasztóak! Egy konzervatív üzleti terv általában több megértésre számíthat.

- Az idézeteket lehetőleg mellőzzük, az olvasó nem mások gondolataira, hanem a mi ötleteinkre kíváncsi.
- Legyünk őszinték, ne hallgassunk el semmit, még korábbi nagy kudarcainkat sem.
- Ne feledjük, az üzleti terv a jövőről szól elsősorban, így a múlttal csak röviden foglalkozzunk.
- A nyomtatott üzleti tervhez csatoljuk annak digitális változatát. (A képleteket ne töröljük ki, ne a partnernek kelljen kitalálni, hogy melyik szám honnan származik.)

Az üzleti terv a címlapból, a vezetői összefoglalóból, 9 fejezetből, és a mellékletekből áll. A továbbiakban ezt a 12 egységet tekintjük át.

## Címlap és tartalom

Nevének megfelelően tartalmazza az „Üzleti Terv” megnevezést, a terv célját (pl. 2015. Évi Üzleti terv, Téli Fesztivál 2014, Hitelfelvétel a nézőtér bővítéséhez 2015-2018.) színházunk nevét, cégformáját, logóját.

A tartalomjegyzék legfeljebb egy oldal legyen, legfeljebb három szintre osztva oly módon, hogy az egyes fejezetek és alfejezetek könnyen azonosíthatók és megkereshetők legyenek.

### 1. A vezetői összefoglaló

Mint neve is mutatja az Üzleti terv összefoglalása, amely a vezetőknek szól. Színházi terv esetében legfeljebb egy oldal terjedelmű. Utolsónak készül el, hiszen összefoglaló. Célja, hogy meggyőzzük a terv címzettjét, hogy érdemes bennünket támogatni, érdemes nekünk hitelt adni, projektjeinkbe befektetni. A legnehezebb műfajok egyike, hiszen egy oldalon kell képet adni a színházról, múltjáról, jövőjéről, a befektetés pénzbeli vagy más módon történő megtérüléséről.

### 2. A színház általános bemutatása

Ha pénzt kérünk valakitől - márpedig minden üzleti tervnek ez a célja –, biztos, hogy tudni akarja, kinek is ad kölcsön. Ez Üzleti tervnek ez a fejezete arra szolgál, hogy bemutassuk magunkat.<sup>4</sup>

Minden magyar színház bemutatható egy oldalon, így a mi színházunk is.<sup>5</sup> Írjunk alapításáról, történetéről, nagy sikereiről. Nagy bukásait se hallgassuk el, de írjuk mellé, mit tanultunk belőle. Soroljuk fel régi nagy előadásainkat, aztán gyorsan térjünk át a jelenre.

Jellemezzük színházunk súlyát, elfoglalt pozícióját, piaci-társadalmi helyzetét. Kis táblázatban mutassuk be az előadásszám, fizető nézőszám, bemutatószám, jegybevétel alakulását az elmúlt öt évben. Térjünk ki a változások okaira, hasonlítsuk össze az országos vagy budapesti adatokkal.

Mutassuk be társulatunk (produkciónk) neves tagjait: rendezőket, színészeket, zenészeket, díszlettervezőket, jelmeztervezőket, koreográfusokat, zeneszerzőket.

Fogalmazzuk meg, miben vagyunk a legjobbak, miben vagyunk egyedülállóak és egyediek, mi színházunk specialitása.

Határozzuk meg, hogy mi a célunk az üzleti terv időtartamában: új bemutatót akarunk létrehozni, fesztivált akarunk rendezni, növelni akarjuk nézőszámunkat és jegybevételünket, nyáron is szeretnénk játszani, külföldi piacra szeretnénk betörni.

### 3. A piac és a versenytársak elemzése

Ebben a fejezetben színházunkat pozicionáljuk, vagyis meghatározzuk, hogy a piacon hol és milyen súllyal helyezkedik el. A fejezet megírásához saját és külső statisztikákra, piackutatási adatokra, nyilvános céginformációkra és tanulmányokra támaszkodhatunk.<sup>6</sup>

Különböző mutatók segítségével jellemezzük színházunk piaci környezetét: egy főre jutó GDP nagysága, színházunk iránti kereslet alakulása az elmúlt, illetve a következő öt évben. Felmérjük lehetőségeink várható alakulását, különös tekintettel célközönségünk igényeinek és elvárásainak változására és irányára.

Bemutatjuk versenytársaink tőkeerejét, piaci részesedését, fejlesztési tendenciáikat, velük lehetséges piaci ütközéseink lényeges elemeit, versenyelőnyeink és hátrányaink lényeges momentumait. Meghatározzuk versenytársainkkal kapcsolatos magatartásunk lényeges elemeit, nem feledkezve meg a harc mellett az együttműködés lehetőségeiről sem.

A fejezet összefoglalásaként bemutatjuk színházunk piaci pozícióját, célközönségét, eredményeit a jelenben és az üzleti terv végén.<sup>7</sup>

### 4. Termékek és szolgáltatások

A színház fő tevékenysége produkciók bemutatása és játssza. Így ebben a fejezetben felsoroljuk bemutatóinkat és repertoáron lévő előadásainkat az üzleti terv időtartama alatt. Amennyiben éves tervről van szó, úgy ki kell térnünk színházunk más tevékenységeire is: helyiség-bérbeadás, az épület bemutatása, díszlet- és jelmezgyártás, és így tovább.

Értékelnünk kell repertoárunk összetételét, frissességét, érettségét, bevételszerző képességét, az egyes előadásokat az életciklusban elfoglalt helyük szerint.

Ha több helyszínen is játszik a színház, úgy természetesen minden helyszínt be kell mutatnunk.

### 5. Működési, üzemeltetési terv

Két alfejezetből áll: az elsőben bemutatjuk a produkciók előállításának és az előadások játsszásának folyamatát.<sup>8</sup> A próba-folyamat bemutatása során ne feledkezzünk meg arról, hogy olvasóink (az üzleti terv tanulmányozói) nem színházi emberek, így csak nagyon óvatosan alkalmazzuk a belső színházi nyelvet. Kitérünk arra, hogy saját szervezetben vagy külső megrendeléssel készítjük el a díszleteket, jelmezeket, bútorokat, kellékeket, stb. Ha külső gyártókkal dolgozunk, akkor bemutatjuk néhány szóval a leggyakrabban foglalkoztatottakat.

A második alfejezetben a színház fenntartásának folyamatát mutatjuk be: felsoroljuk a legnagyobb szolgáltatókat (villany, gáz, fűtés, karbantartás stb.), bemutatjuk a velük kötött szerződések stabilitását, jövőbeni megbízhatóságát.

Ma már minden üzleti tervben kötelező tartalmi elem a környezetvédelem és a minőségbiztosítással kapcsolatos színházi gyakorlat bemutatása.

## 6. Marketing terv

Az üzleti terv egyik legfontosabb fejezete, amely azt tartalmazza, hogyan is kívánjuk az előző fejezetben előállított produkciót és előadásokat, illetve azok jegyeit eladni. Két részből áll: az elsőben marketing stratégiánk elemeit jellemezzük, a másodikban a marketing költségvetést mutatjuk be.

Stratégiánk legfontosabb elemei<sup>9</sup> a következők:

- ár: meghatározzuk a különféle árkatóriákat napok, napszakok, különleges időszakok, vendégművészek, és más szempontok szerinti megosztásban, az esetleges árkedvezmények adásának feltételeit (életkor, bérlet, csoport, stb.)
- értékesítési csatornák: saját pénztárunkon és szervezési osztályunkon keresztül, külső eladók igénybevétele, különleges értékesítési ügynökök alkalmazása (tájékoztatók, külföld)
- eladásösztönzés: különféle online hirdetési módok, szórólapok, direct mail, hirdetés a nyomtatott sajtóban, rádióban, televízióban, személyes eladás, szponzoráció, akciók, időrendi és produkciónkénti bemutatása.

A marketing költségvetés tartalmazza az üzleti terv időtartamára vonatkozó teljes árbevételi és marketing költség tervet időrendben, produkciónkénti és játszóhelyi bontásban, nem megfélelmezve az értékesítéssel kapcsolatos egyéb költségekről sem.

## 7. Munkatársak és szervezet

A fejezet annak bizonyítására szolgál, hogy kiváló szervezettel és munkatársakkal rendelkezünk ahhoz, hogy üzleti céljainkat megvalósítsuk.

Bármely magyar színház szervezeti felépítése (organogramja) könnyen felrajzolható egy oldalon. Rendkívül fontos annak bebizonyítása, hogy színházunkban pontosan elhatárolt vezetési és felelősségi szintek, hatáskörök léteznek, és ezek hatékonyan támogatják a színház működését.

A színház tulajdonosi formájának és struktúrájának leírása a fejezet elmaradhatatlan része. Állami vagy önkormányzati színháznál könnyű a felsorolás, ám magán-színháznál, annál nehezebb lehet. ne feledjük: az átláthatóság követelménye szerint minden 25%-nál nagyobb tulajdoni hányaddal rendelkező tulajdonost szerepeltessünk.

A kulcsfontosságú alkalmazottak és tanácsadók felsorolása a fejezet csattanója: itt minden olyan művészt és más munkatársat szerepeltetnünk kell, akinek a neve, múltja, presztízse garancia lehet arra, hogy teljesítjük az üzleti tervben megfogalmazottakat.

## 8. Kockázatok

Mindenki, aki pénzt áldoz színházunkra (legyen az a közösség, vagy bank, vagy befektető) megérdemli, hogy tájékoztassuk arról, milyen kockázatokkal kell számolnia az üzleti terv időszakában.

A színház kockázatos üzem. Rendkívül nehéz megbecsülni egy produkció várható sikerét. A színházban nem érvényes a régi mondás: sikeres csapaton ne változtass, hiszen ugyanaz a csapat, ugyanazon szerzővel egyszer siker, másszor bukás. Ez a kiszámíthatatlanság adja meg a színház varázsát, de befektetési kockázatát is.

A külső körülmények változása jelentős hatással bír az üzleti terv teljesítésére. A Tao. támogatási törvény megváltozása, vásárlóerő radikális csökkenése,<sup>10</sup> az időjárás romlása,<sup>11</sup> a főszereplő megbetegedése, a közösségi támogatás csökkenése mind-mind olyan tényező, amivel nagyon nehéz előre számolni.

## 9. Pénzügyi terv

Még ma is sokan vannak, akik azonosítják az Üzleti tervet annak pénzügyi fejezetével. Van is ebben némi igazság, hisz legtöbbször ez az a fejezet, ami alapján a végső döntés megszületik. Ennek realitása és komolysága döntő lehet a teljes Üzleti terv megítélésben, melynek legfontosabb alfejezetei a következők:

- Előzetes jövedelemterv és eredménykimutatás-terv: be kell mutatnunk, hogy az üzleti terv időtartam alatt, hogy alakul színházunk, projektünk bevétele és eredménye.
- Pénzforgalmi/likviditási terv: a készpénz-szükséglet alakulását mutatja be az üzleti terv időtartamában. Különösen hitelfelvétel esetében fontos, de ebből tájékozódnak a leendő projekt-támogatók is.
- Előzetes mérleg: megmutatja, hogy a projekt, illetve az üzleti időszak végén milyen vagyonnal rendelkezik színházunk, illetve projektünk.
- Fedezetszámítás: eredményeképpen információt nyerünk arról, hogy produkciónk mely előadás- illetve nézőszám esetén térül meg. Az üzleti terv egyik legfontosabb mutatója.
- A szükséges pénzforrás: előző kimutatások már megmutatják, hogy mekkora támogatásra, hitelre, tőkére van szükség ahhoz, hogy projektünk, üzleti tervünk megvalósuljon.
- A pénzforrás felhasználása: annak kifejezése, hogy a pénzt milyen elosztásban és ütemezésben szeretnénk a projekthez vagy éves tevékenységünkhöz felhasználni.

A pénzügyi terv egyes dokumentumainak természetesen egyensúlyban és összhangban kell lennie egymással. Legyünk óvatosak és visszafogottak, vagyis konzervatívak, inkább tervezzünk kevesebb bevételt a remélnél, és nagyobb költségeket a vártnál, mint fordítva. Komolyságunkról alkotott képet jelentősen javítja egy érezhetően konzervatív tervezés.

## Melléletek

Költségvetési színháznál az alapító okiratot, gazdasági társasági színháznál a társasági szerződést, közszolgáltatási szerződést, fenntartói szerződést érdemes mellékelni. Az utolsó mérleget és eredmény-kimutatást is célszerű csatolni.

Ha produkciós projekt tervünk tárgya, akkor érdemes a szereposztást, a próbatervet és néhány meggyőző jelmez- és díszlettervek mellékelni.

A színház vagy projekt vezetésének szakmai életrajza az üzleti terv elengedhetetlen mellélete.

A színházi világban megszokott, hogy neves külső személyiségek (művészek, politikusok vagy más közéleti emberek) ajánlásokat írnak pályázatokhoz. Üzleti terv esetén is hatásos lehet egy-két ajánló sor, ám ne feledjük, nem ez a döntő.

Fentiekben minden olyan dokumentum, számítás mellékelése hasznos lehet, ami az olvasó meggyőzését elősegítheti. De legyünk önkorlátozóak: néhány komoly számítást tartalmazó dokumentum több lehet több tucat ajánlólevélnél.

*dr. Venczel Sándor*  
*színházi közgazda*

---

<sup>1</sup> Többségük nonprofit kft., de van köztük részvénytársaság is, például a Nemzeti Színház.

<sup>2</sup> Egyik legjelentősebb szakkönyv: Siegel, Ford, Bornstein: Ernst & Young Üzletiterv-kalauz (magyarul CO-NEX Könyvkiadó és Terjesztő Kft. Budapest 1997)

<sup>3</sup> A József Attila Színház tanácsadóként alkalmazott 2002-ben, amikor költségvetési intézményből nonprofit kft. lett. A kft-ben 2006-ig tanácsadóként, majd 2011-ig menedzser igazgatóként dolgoztam.

<sup>4</sup> Még akkor is, ha azt hisszük, hogy színházunkat mindenki ismeri.

<sup>5</sup> Ez az előnye annak, ha naprakész honlapunk van: onnan egyszerű másolással szinte a teljes bemutatkozás elkészíthető.

<sup>6</sup> Mivel a színházi világban csak nagy ritkán készül piackutatás, így elsősorban statisztikákat és tanulmányokat (prognózisokat) tudunk a fejezetben forrásként felhasználni.

<sup>7</sup> Amennyiben hitelfelvétel (tőkeemelés) az üzleti terv célja, úgy természetesen a hitel pozitív hatásait kell hangsúlyoznunk.

<sup>8</sup> Természetesen itt sem feledkezhetünk meg a művészeti tevékenységen kívüli szolgáltatásokról.

---

<sup>9</sup> A mai szakirodalom már 4+4 elemű marketing mix-et javasol: product, price, place, promotion, people, packaging, partnership, programming. Többségüket megemlítjük az üzleti terv különböző fejezeteiben.

<sup>10</sup> Minden színházi ember emlékszik még 2008 őszére, amikor átlagosan 20%-kal csökkent a nézőszám egy-két hónap alatt.

<sup>11</sup> 1980 és 1981 nyarán izgatottan figyeltük Babarczival Boglárón a Kápolna domb felett a felhők vonulását, vajon elveri-e az eső az esti szabadtéri előadást?