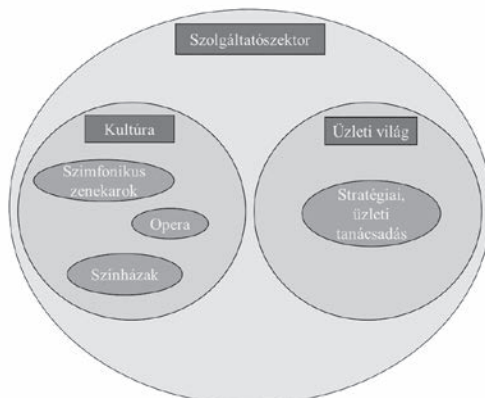


A kultúra és az üzleti tanácsadás találkozása

Éljenjárom nemzetközi zenekarokat vizsgálva merül fel a kérdés: miért szükséges 50 fős menedzsment-csapat egy 100 fős zenekarhoz? Hogyan tudja segíteni az üzleti tanácsadás és a menedzsment gondolkodás a kultúra szervezeteit – köztük a szimfonikus zenekarokat is? Az üzleti szemlélet talán mégsem áll olyan messze a kultúrától, mint ahogy azt elsőre gondolnánk.

Egyértelmű, hogy a kultúra területe és az üzleti világ számos tekintetben egymástól teljesen eltérő: az üzleti szférában a profitszerzés dominál, míg a kultúra esetében a társadalmi érték képzése, a kulturális értékek megőrzése és tovább örökítése az elsődleges cél. Ehhez azonban olyan működési modellre és bevételi struktúrára van szükség, amely lehetővé teszi a célok követését – azaz biztosítja a szervezetek „életben maradását”. Az említett két terület közötti különbségek ellenére feltételezhető, hogy vannak nagyon hasonló elemek is a szervezetek működésében, amelyek kiváló alapot nyújthatnak az egymástól való kölcsönös tanulásra. Korábbi kutatásaink rámutattak a menedzsment fontosságára a kultúra szférájában is: azok a – főként külföldi – zenekarok, amelyeknél a működést egy népes menedzsment-csapat támogatja, amely tagjai elválnak a művészeti vezetéstől, jelentősebb forrásokat tudnak mozgósítani, és így miszsjójukat jobban tudják teljesíteni. Mindez a professzionális működés fontosságára és a menedzsment értéktremető funkciójára enged következtetni. Vajon hogyan alakítható ki egy ilyen modell a kultúra szervezeteinél? A sikeresség alapvető feltétele, hogy a szervezetek a mindenkorai fogyasztói igényekre adjanak választ, haladjanak a korral és reagáljanak a változásokra. Ezt szem előtt tartva hogyan lehet megújítani a fogyasztók számára nyújtott értékajánlatot, az érték teremtésének, nyújtásának és megragadásának módját? Milyen hasonlóságok és különbségek vannak a két terület jellemző üzleti modelljei között, illetve milyen tanulási pontok, együttműködési lehetőségek azonosíthatók?



1. ábra: A szolgáltatószektor két szegmensének találkozása – néhány elem kiemelésével

Hatékonyabb működés, kiegyensúlyozott projektportfólió – kreativitással fűszerezve

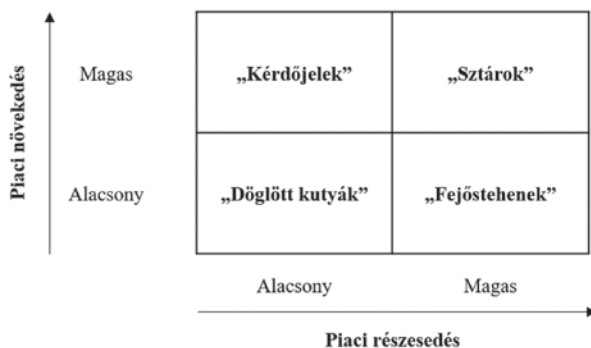
Üzleti tanácsadók bevonása, illetve menedzsment-gyakorlatok alkalmazása a kultúra szervezeteinél – köztük szimfonikus zenekarok esetében – hatékonyabb és eredményesebb működést eredményezhet, azaz segíti a szervezetet abban, hogy „jól” célokat kövessen, és azokat „jól” valósítsa meg. A stratégiaalkotás, a növekedés irányainak meghatározása, vagy a folyamatok optimalizálása mellett azonban más előnyök is azonosíthatók.

A digitalizáció kulcsfontosságú szerepet tölt be mindennapjainkban – különösen a koronavírus megjelenése óta. A vállalatok legtöbbje távmunkában folytatta működését, a kommunikáció fő platformja az internet lett. A különböző, munkavégzést segítő informatikai rendszerek napjainkban így még nagyobb jelentőségűvé váltak: segítik az együttműködést, munkafolyamatokat. Szektortól függetlenül minden területen relevánsak ezek a rendszerek: néhány fős menedzsmenttel rendelkező színházak éppúgy használják a munkafolyamatok nyomon követésére, dokumentumok rendszerezésére, mint akár több száz főt foglalkoztató termelővállalatok. A munkafolyamatok rendszerezése egyúttal indukálja a munkakörök, felelőségek azonosítását és újragondolását is, amely szintén a fejlődés egyik sarokköve lehet. Jelenleg sok esetben „fregoli munkakörben” működik a menedzsment, azaz mindenki abban segít, ami éppen aktuális feladat. A növekedés azonban igényli, hogy jól definiált munkakörök mentén mindenki tudja, hogy pontosan mi a feladata és miért felel.

A koronavírus arra is rámutatott, hogy a hazai zenekarok bőségesen rendelkeznek innovatív, kreatív ötletekkel. A teljesség igénye nélkül néhány újszerű ötlet: a MÁV Szimfonikusok „Nyiss ablakot a zenének”, vagy az Óbudai Danubia Zenekar az „O(tthonról) D(olgozó) Z(enészek) – Komolyra fordítva” projektje óriási sikert aratott, hasonlóan a szinte minden zenekar által készített karanténvideókhöz, közönség nélküli koncertekhez (részletesen lásd cikkünket a folyóirat előző számában). Hosszú távon azonban ezek pénzügyi fedezetét, bevételi forrását is szükséges kialakítani ahhoz, hogy életképek maradhassanak.

A sikeres működéshez célszerű a projektötleteket, kreatív kezdeményezéseket priorizálni, portfólióba ren-

dezni, mely során a fontosság, megtérülés, kockázat szempontjait érdemes mérlegelni, majd pedig a projektek erőforrásigényének, valamint a rendelkezésre álló összes erőforrás tükrében dönteni az egyes projektek megvalósításáról vagy elhalasztásáról. Kiemelt fontosságú, hogy a projektportfólió kiegyensúlyozott legyen, azaz legyenek mindig olyan projektek, amelyek biztosítják az újszerű, nagyobb bizonytalansággal járó ötletek fedezetét. A projektek eszerinti strukturálására kiváló eszköz a BCG mátrix, amely az alábbi „kategóriákat” állítja föl.



2. ábra: A BCG mátrix elemei

A „fejőstehenek” jelentik a jelenlegi működés alapját; ezek olyan bevált, sikeres produkciók, tevékenységi körök, amelyek megbízhatóan hozzák az elvárt bevételt, ezáltal pedig nagymértékben hozzájárulnak a pénzügyi stabilitáshoz. A „sztárokra” magas piaci részesedés és növekedés, valamint nagy kereslet jellemző. Ezek a projektek határozzák meg a vállalkozás jövőbeni nyereségességét és idővel „fejőstehenné” válhatnak, ezért érdemes rájuk összpontosítani. A „kérdőjelekben” ugyan nagy potenciál rejlik a növekedést illetően, azonban jelenleg még nagy bizonytalanság övezi ezeket a kezdeményezéseket. Esetükben célszerű alapos elemzést végezni a várható kimeneteleket illetően, majd pedig dönteni a sorsukról (további beruházás vagy kivezetés). A „döglött kutyák” olyan projektek, amelyekben sem a piaci növekedés, sem pedig a piaci részesedés növelésének lehetősége nem mutatkozik meg, ezért érdemes ezeket megszüntetni. Ideális esetben egy szervezet rendelkezik mindegyik „kategóriába” tartozó kezdeménnyel, tevékenységgel.

A digitális és a fizikai tér ötvözésének fontossága

Ahogy azt korábban feltártuk, kihívást jelent a szimfonikus zenekarok számára a közönségbázis szélesítése, a „tömegek” megszólítása, új közönség rétegek bevonása. Napjainkban az online jelenlét, digitalizáció talán fontosabbá vált, mint valaha, így jogosnak tűnhet az a kijelentés, hogy a társadalmi kultúráváltáshoz alapvető

fontosságú a digitális és a fizikai tér ötvözése. Ma már nem elégséges a „való világban” jól teljesíteni: a versenyből való kiemelkedés egyik eszköze lehet az „élő” vegyítése a „virtuálissal”, amely elősegítheti a klasszikus zene érdekessé tételét azok számára is, akik alapvetően idegenkednek tőle.

A műértő, zene iránt érdeklődő közönség természetesen jelenleg is aktív látogatója a koncerteknek, azonban a fogyasztói kör szélesítéséhez szükség van valamiféle „szenczióra” (‘hype’), amely laikusokat is meg tud mozgatni. Számos zenekar ennek érdekében például koncertshow-kat, filmzene-koncerteket tart vagy könnyűzenei produkciókban működik közre, de egy másik út lehet például az edukáció piacán való megjelenés – innovatív formában.

Láthattuk, hogy a Guitar Hero, vagy más hangszerekre, például zongorára készített, játékosított oktatóprogramok igazi „slágerekké” váltak; ezek hatására rengeteg fiatal kezdett érdeklődni a zenélés iránt. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a klasszikus zenét tanuló száma is ugyanilyen mértékben nőtt volna, hiszen ezek a játékok inkább pop/rock-klasszikusokra fókuszálnak. Az viszont egyértelmű, hogy játékos, interaktív formában a tanulás is sokkal érdekesebb, és van kereslet is az ilyesféle videójátékok, applikációk iránt, így érdemes lehet a klasszikus zene világára is adaptálni a koncepciót. Az említett játékokhoz hasonlóan „trendi” lehet például egy zenetanulást segítő applikáció, amely képes visszaadni a társas zenélés, kamarazenélés örömét virtuális formában, oktatóvideókkal, személyre szabott tanácsokkal segíti a tanulókat, vagy akár lehetővé teszi, hogy az ember egy szimfonikus zenekar szólistájává váljon egy-egy darab erejéig a virtuális térben. Mindez motivációt jelenthet a zenetanulás során, illetve, ha egy zenekar létrehoz egy ilyen megoldást, és az kellő népszerűsége tud szert tenni, az a zenekar reputációját is erősíti, hiszen, ha az emberek a játékon keresztül már „találkoztak” az adott zenekarral, sokkal nagyobb valószínűséggel mennek el egy koncertre is, hogy hallhassák, hogy szól élőben például az a darab, amelyet éppen gyakoroltak az applikáció segítségével. A virtualitásnak köszönhetően a reputációépítés nincs helyhez és időhöz kötve: megfelelően érdekessé téve egy ilyen applikációt, a külföldi piacokra való belépés is lehetővé válik, amely pedig külföldi koncertlehetőségeket hozhat magával. Bár elsőre kicsit merésznek tűnhet az ötlet, érdemes elgondolkozni létjogosultságán, hiszen más iparágakban tanúi lehetünk ezen logika mentén kialakított sikertörténeteknek. Egy-egy „mintaprojekt”, „mintagyakorlat” segít kiemelkedni a többi versenytárs közül, egyedivé tenni az adott szervezetet a többiekhez képest. És hogy miért érdemes éppen a hazai zenekaroknak belefogniuk az iparág megújításába – vagy legalábbis részt vállalniuk benne? Ne felejtjük el, hogy Kodály országában élünk: a Kodály-módszer még ma is világhírű, csakúgy, mint nagynevű

zeneszerzőink. Már egyszer forradalmasítottuk a zeneoktatást – miért ne tehetnénk ezt meg újra?

Összegzés

A művészeti élet is profitálhat számos módon a menedzsmenttudományok eszközeiből, vívmányaiból, amelyek növelhetik a szervezet hatékonyságát, segíthetnek a megfelelő célok kitűzésében, vagy éppen egy kiegyensúlyozott portfólió kialakításában. A mintaprojektek kialakítása során érdemes szem előtt tartani, hogy napjainkban a virtuális jelenlét is éppolyan fontos, mint a fizikai – így célszerű lehet vegyíteni a „valósat” az „online-nal”. Természetesen nincsenek olyan megoldások, amelyek egyértelműen mindegyik szervezet számára ugyanolyan hasznosak, azonban reméljük, cikkünk inspirálja az Olvasót. Mindig az adott szervezet

– esetünkben zenekar – lehetőségeihez, céljaihoz mérten kell kialakítani a megfelelő megoldásokat, és ebben a külső tanácsadók sokat segíthetnek.

A cikk szerzői:

Szedmák Borbála kutató, a Stratégiai és Nemzetközi Menedzsment Kutatóközpont tagja a Budapesti Corvinus Egyetemen. Közel húsz éve foglalkozik klasszikus zenéléssel, fő kutatási területe a kultúramenedzsment.

bori.szedmak@gmail.com

Dr. Szabó Zs. Roland digitális transzformációs, üzleti-modell-innovációs és változásvezetési szakértő, a Stratégiai és Nemzetközi Menedzsment Kutatóközpont vezetője, egyetemi docens a Budapesti Corvinus Egyetemen.

zsoltroland.szabo@uni-corvinus.hu

A kétoldalú tisztelet jegyében

Antal Mátyás zenekari feladatokról és az ars poétikájáról

Azt mondja, érdeklődése még van bőven, becsvágya már nincsen. Élvezi azokat a tennivalókat, amelyeket az élet kínál számára. Négy évvel ezelőtt nem gondolta, hogy vár még rá egy zenekar vezetése, miközben állandó túljelentkezés is van a zeneakadémiai osztályába, de mindkét feladatot boldogan látja el. Antal Mátyás időt és fáradságot nem kímélve igyekszik növendékeinek megtanítani a kamarazene és a zenekari játék lényegét, lelkesen keresi miskolci utódját, s örömmel készül születésnap koncertjeire. A karmesterrel, az egykori fuvolaművésszel, karnaggyal, aki nyáron lesz hetvenöt esztendőss, tanításról, ars poeticáról, a karantén hónapjairól, a hazai zenei életről, el nem készülő életrajzi kötetéről is beszélgettünk.

■ *Még az otthonlét napjaiban sem sok az ideje...*

– A Zeneakadémián kamarazenét tanítok, valamint a fúvósoknak zenekari gyakorlatot. Az utóbbi hónapok még több tennivalót adtak, hiszen az együtt muzsikálásnak a neten nem sok értelmét láttam. Ha egy képernyő ablakaiban öten muzsikálnak, s közben metronóm segítségével próbálnak együtt játszani, annak a lélegző zenéléshez vajmi kevés köze van, a kamarazene lényege ugyanis az agogika, a zene állandó mozgása, eltérése a mechanikustól, ezért azt találtam ki, hogy mindenki néhány perces hangfelvételeket küld azokból a darabokból, amelyeket korábban az órákon játszottunk, vagy akár maguk választotta műveket is. A felvételeket ezután írásban szinte hangról-hangra értékeltem, elemeztem. Próbáltam élni „a szó elszáll, az írás megmarad” helyzet előnyeivel, aminek eredményeképpen válaszul sokszor egészen kiváló, tudatosan javított újabb felvételt kaptam. Megjegyzem, ez rengeteg többletmunkát jelentett, de megérte. A számos formátumú felvétel meghallgatásához pedig nem éppen fiatalon még a számítógépes tudásomat is fejlesztenem kellett.

■ *Szeret tanítani?*

– Rendkívüli módon. A kilencvenes években is tanítottam a Zeneakadémián, de ezt sok egyéb feladatom miatt később nem tudtam folytatni. Nagy örömmel hat évvel ezelőtt hívtott vissza Vigh Andrea rektor-asszony, épp akkor, amikor tudomásomra jutott, hogy rövidesen befejezem közel 49 éves működésemet a Nemzeti Filharmonikusoknál (korábban Magyar Állami Hangversenyzenekar), melyből majd 23-at a zenekar tagjaként, 26-ot pedig az emblemikus együttesé fejlesztett Nemzeti Énekkar karigazgatójaként töltöttem. Örömmel kezdtem neki ismét az oktatásnak, s hogy ezt talán nem csak én élvezem, jelzi az is, hogy meglehetősen nagy a túljelentkezés az óráimra.

■ *Mi az az ars poetica, amit mindenképpen meg akar tanítani a hallgatónak?*

– Egyik üzenetem az, amit zenei vezetői, karmesteri munkámban is mindig vallottam és vallok: munkatársaimat, tanítványaimat csak egyenrangú félként tudom elképzelni, a kölcsönös, kétoldalú tisztelet jegyében. A másik pedig az, hogy a zenészeknek minden pillanatban