

KULTÚRAMENEDZSMENT A DIGITÁLIS KORBAN

– ÖT ÉLENJÁRÓ SZIMFONIKUS NAGYZENEKAR ÜZLETI MODELLEJE

CULTURAL MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE

– BUSINESS MODELS OF FIVE LEADING SYMPHONIC ORCHESTRAS

A kutatás egy újszerű terület feltárásának kezdeti lépéseit teszi meg, valamint az üzleti szemlélet fontosságát mutatja be a művészetek területén. A szerzők az elméleti összefoglalást követően a zeneipari trendeket és a XXI. századi szimfonikus zenekarokkal szemben támasztott igényeket vizsgálják meg, majd pedig a Berlini Filharmonikusok, a London Symphony Orchestra, a San Francisco Symphony, a Budapesti Fesztiválzenekar, végül pedig a Budafoki Dohnányi Zenekar működését állítják kutatásuk fókuszába. A zenekarok hasonló missziót eltérő üzleti modellekkel valósítanak meg. A zenekarok közötti legnagyobb különbség a finanszírozásukra vezethető vissza: míg az amerikai zenekar piaci alapon működik, addig az európaiak esetében jelentős a közpénzből történő támogatás. A vizsgált zenekarok felismerték, hogy napjaink gyorsan változó világában egy üzleti modell sem örökérvényű: igyekeznek a fogyasztók változó igényeire reagálni és a technológia adta lehetőségeket minél nagyobb mértékben kihasználni.

Kulcsszavak: üzleti modell, üzletimodell-innováció, kultúramenedzsment, társadalmi hasznosság, közpénz

This research takes the initial steps of exploring a novel field and discusses the importance of the business mindset in the arts. Following a theoretical summary, the authors examine trends in the music industry and the expectations set for a 21st century symphony orchestra, and then focus on the operation of the Berlin Philharmonic Orchestra, the London Symphony Orchestra, the San Francisco Symphony, the Budapest Festival Orchestra and, later, the Dohnányi Orchestra Budafok. The orchestras have similar missions, but they use different business models. The main difference between the orchestras traces back to their funding; the American orchestra functions solely on market-based funding, while in the case of European orchestras, significant public funds are present. The aforementioned orchestras have realised that in today's ever-changing world no business model is forever, and they have attempted to respond to the changing demands of consumers and utilise the opportunities given by technology.

Keywords: business model, business model innovation, culture management, social utility, public funds

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Szabó Zsolt Roland, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (zsoltroland.szabo@uni-corvinus.hu)
Szedmák Borbála, kutató, Budapesti Corvinus Egyetem, (bori.szedmak@gmail.com)

A cikk beérkezett: 2019. 06. 13-án, javítva: 2020. 01. 09-én, elfogadva: 2020. 04. 03-án.

This article was received: 13. 06. 2019, revised: 09. 01. 2020, accepted: 03. 04. 2020.

A szimfonikus zenekarok (törvényi meghatározása: 1. online melléklet) üzleti modellje témakör egy újszerű kutatási terület; alig néhány kapcsolódó publikáció található a témában. Kutatásunk célja, hogy megtegye a kezdeti lépéseket, illetve hangsúlyozza a vezetéstudomány korszerű eszközeinek alkalmazhatóságát és a menedzsment fontosságát a kultúra területén is.

Elemzésünk során az üzleti modellezés eszköztárát alkalmazzuk, üzletimodell-vászon segítségével. Az elemzés struktúráját tekintve először az adott zenekar pénzügyi helyzetét mutatjuk be, majd pedig a tevékenységeit, célrendszerét, ugyanis az anyagi feltételek döntően meghatározzák a lehetőségeket. A részletes vizsgálatokat megelőzően áttekintjük a XXI. századi „elvárásokat”, illetve a

zeneipari trendeket, a digitalizáció hatását napjaink zene-fogyasztására. A technológiai fejlődés nemcsak a fogyasztói szokásokat alakítja át, hanem a zenekarok számára is új lehetőségeket teremt az értéknövekedésre, melynek kiaknázásában a vizsgált zenekarok különösen élenjárnak.

A kultúra finanszírozása egyre nagyobb kérdéseket fogalmaz meg az állam számára Magyarországon (lásd Szedmák & Szabó, 2019), miközben néhány országban a kultúráközvetítés üzleti alapokon is fenntartható. Jelenleg itthon nem az állam finanszírozza a működést, aki valóban igénybe is veszi a szolgáltatást, az állam jelentős részt vállal az anyagi háttér megteremtésében. Az USA-ban a magánszféra szerepvállalása a meghatározó. Ezért az amerikai zenekarokra kiemelten jellemző a vállalkozó szellemiség és a kreatív újítások keresése, mely érdekében jelentős létszámú menedzsmentcsapatot foglalkoztatnak.

Kutatásunk rámutat, hogy a professzionálisan menedzselte, világszinten is kiemelkedő szimfonikus zenekarok jelentősebb forrásokat tudnak mozgósítani és így missziójukat jobban tudják teljesíteni.

Az üzleti modellezés elméleti háttérének áttekintése

Az üzleti modell

Az üzleti modell fogalma népszerűvé az internet megjelenésével vált a 90-es évek közepe táján (Zott, Amit & Massa, 2011; Downs & Velamuri, 2018), az ezredfordulón „az internetrobbanás egyik varázsszava volt” (Magretta, 2002). Ugyan Porter (2001) az üzleti modellezést csak egy homályos, haszontalan divatfogalomnak titulálta, számos

kutatás rámutatott annak gyakorlati hasznára. Napjainkban, a gyorsan változó világban a környezeti kihívásokra való reagálás és a dinamikus megújulás képessége kulcsfontosságúvá vált. Ebben nyújt segítséget az üzleti modellezés (McGrath, 2010), amely egy agilis tervezési eszköz, segítségével gyorsan, viszonylag kevés szakértelemmel tesztelhetjük alapfeltevéseinket, hipotéziseinket. Gyors, fókuszált, valódi feltárára és megismerésre nyújt lehetőséget kevés erőforrás felhasználása mellett (Horváth, Móricz & Szabó, 2018).

Az üzleti modellezés a stratégia és az operatív folyamatok közti kapcsolatot teremti meg. Az üzleti modell megmagyarázza, hogy a cég tevékenységei miként illeszkednek egymáshoz a stratégia végrehajtása érdekében, ezáltal összekötve a stratégiaalkotást a megvalósítással (Richardson, 2005). Barakonyi (2008) és Magretta (2002) továbbá kiemeli a stratégia és az üzleti modell közti különbséget: az üzleti modell azt vizsgálja, hogy az üzlet részegységei hogyan állnak össze egy egészé, azonban a versenyyel, versenytársakkal nem törődik, ez a stratégia feladata. A versenystratégia ad választ arra, hogy miként tudnánk „leköözni” versenytársainkat, hogyan lehetünk jobbak náluk, miben tudunk tőlük különbözni, ami versenyelőnyt biztosíthat számunkra (Balaton & Hortoványi, 2018).

Az üzleti modell sikeressége Haaker et al. (2017) szerint három tényezőről múlik. Fontos, hogy életképes legyen, azaz előnyt, többletet nyújtson a fogyasztók és a termék vagy szolgáltatás előállítója számára egyaránt. Lényeges, hogy megvalósítható legyen, azaz a gyakorlatban is működjön, és ne csak egy elméleti koncepció legyen, illetve biztos alapokon nyugodjon.

1. ábra

A nonprofit üzletimodell-vázson

Kulcs partnerek	Kulcs tevékenységek	Értékajánlat	Vevőkapcsolatok	Fogyasztói szegmensek
Bemutatja a beszállítók és partnerek hálózatát. Létrehozásának motivációi: méretgazdaságosság, erőforrások optimalizálása, kockázat csökkentése, erőforrások megszerzése.	Azon tevékenységek összessége, amelyek szükségesek ahhoz, hogy az üzleti modell működjön. Típusai: termelés, problémamegoldás, platform létrehozása.	A fogyasztók számára nyújtott előnyök összessége, amelyek valamilyen fogyasztói problémára megoldást nyújtanak vagy elősegítik valamilyen fogyasztói igény kielégítését.	Bemutatja az egyes fogyasztói csoportokkal való kapcsolattartás típusait.	A kiszolgálni kívánt fogyasztók csoportjai.
	Kulcs erőforrások Az üzleti modell működtetéséhez szükséges legfontosabb erőforrások, amelyek típusai: fizikai, intellektuális, humán és pénzügyi erőforrások.		Csatornák Bemutatja, hogy a vállalat hogyan éri el vevőit, és hogyan kommunikál velük.	
Költségstruktúra Összefoglalja a legfontosabb költségvetéseket, amelyek az üzleti modell működtetéséhez kapcsolódnak.		Bevételi struktúra Bemutatja az egyes fogyasztói szegmensek által generált bevételeket.		
Társadalmi költségek Az érték előállításához és nyújtásához szükséges feltételek megteremtéséhez való hozzájárulás.		Társadalmi előnyök A modell által nyújtott érték közvetlen és közvetett társadalmi hasznossága.		

Forrás: saját szerkesztés Osterwalder & Pigneur (2010) alapján

Az üzleti modell definícióját illetően nincs egyetértés a szakértők közt, számos meghatározás létezik. A legelterjedtebb megközelítés Osterwalder & Pigneur (2010, p. 14) definíciója, mely szerint „*az üzleti modell annak a logikáját mutatja be, hogy egy szervezet hogyan teremt, nyújtja és ragadja meg az értéket*”. A szerzőpáros a három dimenzió mentén egy kilencelemű üzletimodell-vásznat alakított ki (BMC: Business Model Canvas, 1. ábra). Ennek központi eleme az értékajánlat: azon előnyök összefoglalása, amelyeket a vállalat fogyasztóinak ajánlani tud. Az értékajánlat egyik oldalán az érték létrehozása szerepel: melyek a kulcserőforrások, a kulcstevékenységek és kik a kulcspartnerek. Az értékajánlat másik oldalán az érték nyújtásának összetevőit találhatjuk meg: melyek a kiszolgálni kívánt fogyasztói szegmensek, őket milyen csatornákon keresztül érjük el, és hogyan tartjuk velük a kapcsolatot. A vászn harmadik fő dimenziója az érték megragadását mutatja be, ide tartozik a költség szerkezet és a bevételek rendszere.

Kutatásunk fókuszában különböző szimfonikus zenekarok működése áll, melyek mindegyike nonprofit szervezetként működik. Fennmaradásuk érdekében természetesen a gazdaságossági szempontokat is szem előtt kell tartaniuk, azonban alapvetően társadalmi missziót töltenek be: kulturális értékeket képviselnek, színvonalas előadásokkal a közművelődéshez járulnak hozzá. Ennek figyelembevételére az üzletimodell-vászn két további mezővel egészíthető ki: a modell társadalmi előnyei („bevételek”) és társadalmi „költségei”. A bevétel- és költségstruktúrához hasonlóan cél a társadalmi előnyök maximalizálása a társadalmi költségek minimalizálása mellett (Osterwalder & Pigneur, 2010). A triple bottom line modell segítségével könnyen átláthatóvá válnak az értékteremtés különböző dimenziói, illetve ezek egymásra gyakorolt hatása (Joyce & Paquin, 2016).

Nonprofit szervezetek üzleti modelljei

Nonprofit, társadalmi célokat (is) szolgáló szervezetek esetében az értékteremtés kettős fókuszú: egyszerre kell a gazdasági mellett társadalmi értéket is létrehozniuk (Wewewardena et al., 2019). Ugyan ezek a szervezetek nem a minél magasabb profit elérésére összpontosítanak, azonban a gazdasági szempontokat sem hagyhatják figyelmen kívül. Egy üzleti modell csak akkor működőképes és a szervezet csak akkor követheti társadalmi, illetve kulturális céljait, ha több bevétel keletkezik, mint amennyi kiadás. A kreatív iparágakban (például zene, film, média, design) különösen fontos – és egyben nagy kihívás is – a pénzügyi és a társadalmi előnyök közötti egyensúlyozás és a dimenziók között esetenként fellépő feszültség kezelése. A holisztikus üzletimodell-koncepció a modell gazdasági fenntarthatósága mellett ugyanakkora figyelmet szentel az érintettek felé való hiteles megjelenésre, társadalmi értékteremtésére (Li, 2018).

Mindezt továbbgondolva Dohrmann et al. (2015) társadalmi célokat követő szervezetek üzleti modelljeit két dimenzió mentén értelmezi. A *társadalmi értékteremtés monetizációja* a modell stratégiai irányát mutatja meg: a spektrum egyik végén a misszió jelenti az értékajánlat-

tot, amely megvalósítása érdekében a szervezet igyekszik támogatást szerezni, a másik végén pedig a társadalmi küldetés válik az eszközzé, amely segítségével további gazdasági érték hozható létre. A szervezet által generált *piaci bevétel dimenziója* pedig arra vonatkozik, hogy a szervezet a fogyasztói piacon mennyire tud piaci szereplőként megjelenni: a társadalmi küldetés támogatást igényel vagy pedig képes piaci bevételt generálni. A koncepció rámutat arra, hogy a társadalmi érték létrehozása pénzben mérhető, gazdasági értéket is teremthet.

A zeneipari üzleti modellek speciális kontextusa

A technológia fejlődése, széles körű elterjedése lehetővé tette, hogy az egykoron kizárólag helyhez és időhöz, esetleg alkalomhoz kötött élőzene felvételével, a felvételek fizikai hordozóra történő sokszorosításával és terjesztésével az előállítás és a fogyasztás időben és térben elváljon egymástól: a fogyasztók bármikor, bárhol és bármennyiszer elérhetik az adott tartalmat. A digitális transzformáció hatására a korábbi, kiadókra épülő modell érvényét veszítette: a tartalmak digitális formában, az interneten keresztül letölthetővé, továbbíthatóvá váltak (Eiriz & Leite, 2017).

A digitális transzformáció elsősorban a könnyűzenei iparágra volt nagy hatással. A Nielsen Music 2017. évi amerikai zeneipari statisztikai adatai szerint a klasszikus zene kedvelői a klasszikus zenei felvételeket jellemzően fizikai vagy digitális albumok, illetve streaming formában „fogyasztják”, amely a valamennyi zenei műfajhoz tartozó felvételek értékesítéséből származó összesített éves árbevételnek mindössze 1%-át adja (Nielsen, 2018, 2. online melléklet).

A klasszikus zene a művek élő előadásán alapul, melyet a felvételek pótolni nem tudnak, inkább egyfajta promóciós szerepet töltenek be azáltal, hogy – felidézve egy-egy korábbi előadást – fokozzák a hallgatóban a koncertlátogatási hajlandóságot. Természetesen a technológiai változások azért a klasszikus zenei iparágat sem hagyták érintetlenül. A digitalizáció térnyerése számos új lehetőséget kínál a szimfonikus zenekarok számára, amellyel potenciális közönségüket könnyebben el tudják érni, és ismertségüket nagymértékben tudják növelni.

A komolyzenét alapvetően az idősebb korosztály fogyasztja (Tervonen, 2017), ezért közönségbázisuk növeléséhez (vagy akár csak állandó szinten tartásához is) a fiatalabb korosztályra kell fókuszálniuk. Figyelembe kell venniük az ő szokásaikat, zenefogyasztási preferenciáikat, amelyek a technológiai fejlődés következtében folyamatosan változnak. Ezekre a kihívásokra válaszolniuk kell a szimfonikus zenekaroknak: üzleti modelljüket, működésük alappilléreit időről időre újra kell gondolniuk.

A szimfonikus zenekarok üzleti modelljei

A szimfonikus zenekarok egyik legnagyobb kihívása a jövő koncertlátogató nemzedékének kérdése (Bibu et al., 2018). A hangversenyek a lakosságnak csak egy szűk rétegét tudják megszólítani – szemben a sokkal nagyobb népszerűségnek örvendő mozival vagy színházzal (Penyigey, 2010). Ahogyan Alexander (2015) fogalmaz, a művészet, amelyért senki nem akar fizetni, nem képes életben ma-

radni. A zenekaroknak tehát törekedniük kell arra, hogy képesek legyenek egy szélesebb fogyasztói kört elérni és megszólítani. A meglévő repertoárra való alapozás és a tradicionális modellek követése nem elég; a működés innovatív újragondolása nélkül a zenekarok által nyújtott szolgáltatások nehezen fognak tudni helytállni a szórakoztatóipar egyéb szegmenseivel (pl. könnyűzenei koncertek, mozik) szemben az emberek szabadidejéért folytatott versenyben (Radbourne & Arthurs, 2007). A XXI. századi piaci változásoknak megfelelően a szimfonikus zenekaroknak újra kell gondolniuk üzleti modelljüket és küldetésüket. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy mindent fel kellene újra találni az alapoktól kezdve: néhány sikeres üzleti modell tanulmányozása is közelebb viheti az olvasót a megoldáshoz (Midgette, 2018).

Egy zenekar sikerességét alapvetően meghatározza, hogy mennyire tud alkalmazkodni napjaink fogyasztóihoz (Bibu et al., 2018), akik jellemzően széles körű zenei érdeklődéssel rendelkeznek, újszerű, attraktív előadásokra vágnak (Kolb, 2001), értékelik a kreativitást, innovációt és az új technológiákat, illetve igénylik az interaktivitást (Radbourne & Arthurs, 2007). Mindezek értelmében tehát új, fenntartható üzleti modellekre, megoldásokra van szükség, amelyek biztosítják a zenekari hagyományok megőrzését.

Radbourne (2007) a XXI. század zenekarának üzleti modellje kapcsán fontosnak tartja, hogy a zenekar:

- magával ragadó produkciókat nyújtson, amelyek kapcsán lényeges kiemelni az interaktivitást és a közönség produkcióba való bevonását,
- ötvözze a különböző műfajokat, stílusokat, művészeti ágakat, hangsúlyt fektetve az eredetiségre és a formális keretek lebontására,
- kihasználja a technológia nyújtotta lehetőségeket,
- fókuszáljon az erős márképítésre és újfajta marketingmegközelítést alkalmazzon,
- vállalkozói megközelítéssel rendelkezzen,
- törekedjen olyan partneri kapcsolatok kialakítására, amelyek a reciprocitás elvén alapulnak.

Kutatásunkban a fenti leírásnak megfelelő, „XXI. századi” üzleti modelleket vizsgálunk.

Módszertan

A szimfonikus zenekarok nehéz helyzetéről, előregedő közönségéről, pénzügyi problémáiról ugyan gyakran hallhatunk, azonban üzleti modelljeikről kevés átfogó tanulmány készült: a témakör egy kevésbé kutatott területnek számít. Az EBSCO adatbázisban a „business model” és „symphony orchestra” kulcsszavakkal keresve mindösszesen 6 találat jelent meg, amelyek a zenekarok egy-egy problémáját (főképp a pénzügyi nehézségeket) vetik fel leíró jelleggel, ezen túlmenően legfeljebb a működés egy-egy további elemére térnek ki (pl. új koncerthelyszín kiválasztása) újsághírszinten, mélyebb, módszertanilag megalapozott elemzést egyik sem végez. A Science Direct oldalon ugyanezekkel a keresőszavakkal 26, míg a "not-for-profit", "business model" és "performing arts" szavak-

kal összesen 19 találat jelent meg, amelyek szintűgy csak felvillantanak egy-egy témát. Kutatásunkkal ezt a hiányt szeretnénk pótolni, ráirányítva a figyelmet arra, hogy a vezetéstudomány korszerű eszközeit használva a kultúra területén is nagyobb (társadalmi) érték képzésére van lehetőség.

A szimfonikus zenekarok helyzetének jobb megismerése érdekében primer kutatást végeztünk: elsőként a Budafoki Dohnányi Zenekar ügyvezető zeneigazgatójával, karmesterével, *Hollerung Gáborral* (a továbbiakban *Interjúalany 1*) és cégvezetőjével, *Ortutay Rékával* (*Interjúalany 2*) készítettünk interjút, amely során a zenekar célrendszerét, jövedelmezőségét, anyagi helyzetét, működésének alappilléreit igyekeztünk felderíteni. Vizsgáltuk továbbá azt is, hogy szerintük miben rejlik a Dohnányi egyedisége a többi zenekarhoz képest. (A beszélgetések vázlatát a 3. online melléklet mutatja.)

További interjúalanyaink megkeresése során a hógolyótechnikát alkalmaztuk, amely lényege, hogy a meglévő alanyok ajánlanak további, a kutatás feltételeinek megfelelő alanyokat. Ez lehetővé teszi a kutató számára, hogy új személyeket érjen el és jobban kommunikálhasson mintájával, ugyanis az alanyok sokkal könnyebben beleegyeznek az interjúba, ha egy ismerősük ajánlotta őket, akire lehet hivatkozni (Naderifar, Goli & Ghaljaie, 2017). Ennek eredményeképp beszélgettünk a *Fesztiválzenekar* menedzserigazgató-helyettesével, *Erdődy Orsolyával* (*Interjúalany 3*), Magyar Rádió Művészeti Együttese ügyvezető igazgatójával, Kovács Gézával, a Nemzeti Filharmonikusok főigazgatójával, Herbold Domonkossal, az Óbudai Danubia Zenekar ügyvezetőjével, Ács Péterrel, illetve a Győri Filharmonikus Zenekar igazgatójával, Fűke Gézával és igazgatóhelyettesével, Ósz Gáborral.

A menedzsmenttel folytatott beszélgetéseink során az élenjáró angolszász és német zenekarok működési modelljei rendszerint követendő példaként jelentek meg; interjúalanyaink alapvetően ezeket szeretnék adaptálni a magyar viszonyokra. Jelenlegi kutatásunkban ezeket a külföldi „legjobb gyakorlatokat” vizsgáljuk. A német zenekarok közül a világ egyik legjobbjaként jegyzett Berliini Filharmonikusok üzleti modelljét tárjuk fel, az angolszászok közül pedig szintén világszinten kiváló zenekarokat elemzünk: kutatásunk tárgya az amerikai San Francisco Symphony és a brit London Symphony Orchestra. A külföldi zenekarok esetében szekunder forrásokra támaszkodunk; a zenekarok éves beszámolóit, honlapjait, illetve korábbi elemzések jelentik kutatásunk kiindulási pontját.

Az élenjáró zenekarok kapcsán úgy gondoltuk, hogy a külföldiek mellett megvizsgáljuk részleteiben a világ legjobb tíz zenekara közt számotartott Budapesti Fesztiválzenekar és az innovativitásában egyedülálló Budafoki Dohnányi Zenekar üzleti modelljét is. Ezekben az esetekben alapvetően primer forrásokkal (interjúinkkal) dolgozunk, amelyeket kiegészítünk az éves beszámolókkal, honlapon fellelhető tartalmakkal.

A zenekarok elemzése során mindig először az adott zenekar pénzügyi helyzetét, bevételi forrásait mutatjuk be, majd pedig a tevékenységeit, célrendszerét, ugyanis az anyagiak döntően meghatározzák a lehetőségeket. Mielőtt

az egyes zenekarokra rátérnénk, összegezzük az üzleti modellekben fellelhető azonosságokat.

Szimfonikus nagyzenekari üzleti modellek

A vizsgált szimfonikus nagyzenekarok közel azonos miszsiót követnek: céljuk a zene minél szélesebb körhöz való eljuttatása, a zenei nevelésben való aktív részvétel és a kulturális értékek fenntartása, átörökítése a következő generációnak. Hasonló célszempontokat szólnak meg: a kisgyermektől a felnőttekig, időséig minden szegmensnek kínálnak az érdeklődésüknek, életkoruknak megfelelő programot. Azonos online és offline csatornákon keresztül érik el fogyasztóikat (például honlapjuk, Youtube, Facebook stb.), és hangsúlyt fektetnek a vevőkkel való személyes kapcsolattartásra, „baráti kör”-ök létrehozására, közösségi programok szervezésére. Kulcstevékenységeik közt a koncertezést, próbákat, illetve a szervezési feladatokat említhetjük, kulcsforrásaik közt fontos kiemelni a zenészeket, menedzsmentet, szak tudásukat és a tárgyi, illetve pénzügyi eszközöket, a kulcspartnereket pedig a nagyvállalatok, médiapartnerek, koncertszervezők dominálnak. Mivel nonprofit szervezetekről van szó, jellemzően az év végi eredményük megközelítőleg nulla.

Az egyes zenekarok kapcsán a továbbiakban az ettől eltérő elemeket emeljük ki, illetve bemutatjuk az együttesek „specialitásait”.

A Berli Filharmonikusok

Az 1882-ben alapított Berli Filharmonikus Zenekar Európa három legkiemelkedőbb együttese közé tartozik (Westphal, 2006), karmestereit tekintve pedig olyan hírességek dirigálták, mint például Herbert von Karajan és Claudio Abbado. A zenekar sikere azonban nemcsak a magasán kvalifikált zenészeknek, a karmesterhírességeknek és a kimagasló színvonalú zenei munkának, hanem az idők folyamán kidolgozott és finomított üzleti modelljének is köszönhető, amely egyúttal példaként szolgálhat más filharmonikus zenekarok számára is.

A zenekar működésének pénzügyi, gazdasági hátterét a Berlin Philharmonic Public Foundation közalapítvány menedzseli, biztosítva ezzel a zenekar jogi és gazdasági függetlenségét. Tevékenysége keretében támogatói, szponzori szerződéseket, együttműködési megállapodásokat köt, és gondoskodik az éves költségvetési keret előteremtéséről. A bevételi források legnagyobb részét a támogatások teszik ki (kb. 70%), emellett azonban a saját bevételek (kb. 30%) is jelentősen hozzájárulnak a zenekar évek óta stabil működéséhez. A zenekar támogatói között a legfontosabb szereplő Berlin városa, amely (öt-éves támogatási szerződés alapján) a zenekar éves költségvetéséhez 44%-ban járul hozzá. A zenekar fő szponzora, a Deutsche Bank, a zenekar oktatási programját, valamint a digitális koncertközvetítést, azaz a Digital Concert Hall működtetését támogatja (Berliner Philharmoniker, 2019a); a tőle kapott összeg az éves keret 18%-át jelenti. Az intézményi támogatók mellett a magánszemélyek egyéni hozzájárulása sem elhanyagolható, amely a zenekari minőségi hangszerállomány biztosításának

egyik fő forrása. Az egyéni adományokat a zenekar baráti köre, mint alapítvány (Friends of the Berlin Philharmonic Foundation) gyűjti össze (Orchestramanagement, 2011, 4. online melléklet).

2018-ban a zenekar közel ötvenmillió eurós költségvetéssel és bevételi tervvel dolgozhatott (Senatsverwaltung für Finanzen, 2018).

A zenekar elkötelezett aziránt, hogy a klasszikus zenét megszerettesse és elérhetővé tegye mindenki számára (Bibu et al., 2018), mert ahogy azt korábbi karmestere, Sir Simon Rattle megfogalmazta: „A zene nem egy luxus, hanem alapvető emberi szükséglet. A zene létfontosságú eleme valamennyi ember életének” (Uhl et al., 2016, p. 44). Oktatási projektjének keretében belül próbátogatóra invitálja az iskolai csoportokat, családi koncerteket szervez az egészen kisgyerekek és a nagyobbak számára is, művészei iskolákba látogatnak, ahol játékos hangszerbemutató tartanak a diákoknak, az iskolai szünetben zeneszerzési kurzust tartanak, illetve kórházakat, időshonokat, hátrányos helyzetű csoportokat keresnek fel és örvendeztetnek meg egy-egy koncerttel. Az ebédidőben megrendezett, heti rendszerességű, ingyenes Lunchkoncerte-sorozat célja szintén a zene elérhetővé tétele egy minél szélesebb társadalmi kör számára (Berliner Philharmoniker, 2019a). A közönség edukációja mellett a zenekar kiemelt hangsúlyt fektet a jövő művészeinek nevelésére is: a Karajan-Akadémia résztvevői a világ legjobb művészeitől leshetik el a szakmai fortélyokat, részt vehetnek a zenekar munkájában, illetve a zenekar művészei egyéni órák keretében is foglalkoznak velük (Berliner Philharmoniker, 2019b).

A Berli Filharmonikus Zenekar úttörő szerepet tölt be a technológiai innováció terén. Habár az élő koncertközvetítés ma már általános gyakorlattá vált, azonban a *Digital Concert Hall* volt az első olyan projekt, amely a közösségi médiát felhasználva globálisan kiszélesítette a hallgatók körét: elérhetővé tette a világ bármely zenekedvelő hallgatója számára az interneten keresztül a zenekar magas minőségű koncertfelvételeit kedvező jegyárak és előfizetési díjak (havi 14,5 euró és évi 149 euró) mellett (Digital Concert Hall, 2019; Díaz Rodríguez, 2018). A szolgáltatás keretében a virtuális koncertlátogató akár a zenekar élő előadását, akár korábbi felvételeit saját otthonában, saját időbeosztásához, élethelyzetéhez igazodva nézheti meg valamely „okos eszközön” (TV, számítógép, tablet, okostelefon).

A zenekar alapvetően a klasszikus repertoárra fókuszál, azonban más fórumokon igyekszik a műfaj határait feszegetni: csellistáiból alakult formáció jazz-zenével és népszerű slágerekkel szórakoztatja a közönséget, a kürt-szólam tagjai pedig rendszeres „hangout session”-öket tartanak. Ezek során egy-egy zenész mutatkozik be egy interjú keretében, amelyet azok, akik nem tudnak rajta személyesen részt venni, az interneten követhetnek, és online feltehetik kérdéseiket. Mindez azt bizonyítja, hogy a zenekar elkötelezett a közönséggel való kapcsolattartás mellett; igyekszik lebontani a komolyzenét övező merev falakat, és személyessé, emberközelivé tenni a műfajt (Cichanowicz, 2016).

A London Symphony Orchestra

Az angol szimfonikus zenekarok jellemzően nem zárkóznak be a koncerttermek világába, hanem igyekeznek minden lehetőséget megragadni a minél szélesebb hallgatói kör kialakítása érdekében, amely amellett, hogy növeli népszerűségüket, lehetőség szerint árbevételt is generál (ABO, 2010).

A London Symphony Orchestra teljes költségvetésének több mint felét (57%) saját bevételeiből teremti elő (5. online melléklet). A zenekar állami, önkormányzati támogatása is alacsonyabb európai társaihoz képest, ezért nemcsak a saját bevétel biztosítása, hanem a támogatások elnyerése terén is igen aktív és innovatív, lehetőségeket kereső attitűdre van szükség. Ennek keretében hosszú távú együttműködés és partnerség kialakítására törekszik egyrészt az intézményi támogatókkal (kormányzat, helyi önkormányzatok, művészeti szervezetek, alapítványok, nagyvállalatok), másrészt a privát szférával, rajongóival, közönségével is (friendship, membership sémák). A 2017/18-as évadban az összes bevétel 20 millió £ volt, míg a teljes kiadás 19,2 millió £. Az eredményként képződő 0,8 millió £-ot a zenekar – általános gyakorlatának megfelelően – a következő évi pénzügyi kockázatok csökkentése érdekében tartalékként átcsoportosította (LSO, 2018).

A szervezet vezetését az Igazgatótanács látja el, amely zenekari művészekből, illetve az üzleti, pénzügyi szféra szakembereiből áll össze, biztosítva azt, hogy a művészeti és a gazdasági szempontok egyaránt hangsúlyos szerephez jussanak. A közel 90 fős zenekar mellett egy nagyságrendjében ezzel összemérhető csapat támogatja a zenekar működését adminisztratív oldalról – komoly hangsúlyt fektetve a menedzsmentszempontokra (LSO, 2019b).

A Sir Simon Rattle zeneigazgató, karmester nevével fémjelzett zenekar küldetése, hogy világszínvonalú együttessel kiváló minőségű koncerteket hozzon létre, és a zenét a közönség lehető legszélesebb köréhez eljuttassa. A többi brit zenekarhoz hasonlóan törekszik a kortárs szerzők műveinek bemutatására és a kortárs zene népszerűsítésére, illetve a klasszikus zenét övező merev falak lebontására, más műfajok klasszikus zenével való ötvözésére. 1935 óta több mint 200 film zenéjét rögzítette (például a Star Wars-széria, Superman), és pop/rock klasszikusokat feldolgozó CD-ket is készített (például Rock Classics, Pop Meets Classic: The Beatles & Abba) (Morrison, 2004). Koncertjei során nem csupán a zenei élmény hangsúlyos: igyekszik a magával ragadó látványra is figyelmet fordítani.

Számos felmérés bebizonyította, hogy a klasszikus zene iránti érdeklődés megalapozásában a családnak és a korai zenei élményeknek óriási szerepe van (Crawford et al., 2014; Kolb, 2001). Ennek megfelelően az LSO kiemelt figyelmet fordít a zenei ismeretterjesztésre: rendszeresen szervez családi koncerteket, iskolák számára külön koncertsorozatot hozott létre (Key Stage Concerts), oktatási programjának (LSO Discovery) keretében pedig különböző háttérrel és képességekkel rendelkező nézők (például tanulási nehézséggel rendelkező felnőttek, fogyatékkal rendelkező tanulók) számára nyújt élményt. A Half Six Fix-sorozat azokat célozza meg, akik talán még életükben

nem jártak klasszikus zenei koncerten: az egyórás koncertek során a karmester bemutatja az adott darabot, mielőtt az elhangzana, ezáltal elősegítve a mélyebb megértést. A péntekenként, ebédszünetben megrendezett, ingyenes Lunchtime koncertek hasonló célt szolgálnak. A zenekar a zenei oktatásban is kiemelt szerepet vállal. A Guildhall School of Music and Drama-val közös mesterszakot indított zenekari művészek képzésére, illetve különböző projektjeibe igyekszik bevonni a tehetséges tanulókat (LSO, 2019b).

A közönség minél szélesebb megszólítása érdekében kedvezményes jegykonstrukciókat hozott létre a zenekar (például Wildcard tickets, diákkezdmények), illetve számos ingyenes hangverseny is elérhető. Az együttes rendszeresen részt vesz országos, illetve nemzetközi turnékon világszerte, amelyek amellett, hogy növelik hírnevét lehetőséget adnak új piaci lehetőségek kihasználására és új fogyasztói réteg megszólítására (LSO, 2018).

A digitalizáció, a Berlinei Filharmonikusokhoz hasonlóan, kiemelt fontosságú. Koncertjeit rendszeresen közvetíti élőben (LSO Live), Youtube csatornáján pedig színpalak mögötti jelenetek, interjúk és koncertrészletek tekinthetők meg. Mindez lehetővé teszi, hogy a lehető legszélesebb fogyasztói körhöz eljuthasson a zenekar, helytől, kortól függetlenül (Zenone, 2001). Gosling et al. (2016) felmérése szerint a digitális megoldások használata segíthet a fiatalabb generáció megszólításában is: a diákok számára létrehozott Student Pulse jegyvásárló applikáció bevezetése megnövelte a kedvezményes jegyek eladását.

A San Francisco Symphony

Az alapvetően állami támogatásokra épülő európai modellel szemben az amerikai modellben az állami támogatások jelentéktelen szerepet töltenek be: a zenekarok vagy egyáltalán nem részesülnek ilyen támogatásban, vagy részarányuk az éves költségvetésnek kevesebb mint 3%-a. Az amerikai modell a patronálók támogatására épít (Mechetti, 2019).

A San Francisco Symphony költségvetésének forrása a jegyértékesítésből származó árbevétel (31%), a magán-személyek támogatása és vállalati szponzoráció (30%), a – bizonyos értelemben az európai zenekarok állami támogatásának megfelelően – közvetlen befektetés (37%), valamint az egyéb bevételek (6. online melléklet). 2017-ben az összes bevétel 99,14 millió \$ volt, míg a teljes kiadás 84,68 millió \$. A különbséggel képződő összeget a zenekar a következő évre csoportosította át tartalékként (SFS, 2017). A több mint 100 fős zenekar menedzselését egy hasonló nagyságrendű „menedzsment” csapat segíti.

Míg Európában a művészetek támogatásának nagy hagyománya van, addig az amerikai zenekarok a gazdaság mindenkorai teljesítményétől függenek. Ha a gazdaság hanyatlik, a zenekarok is kénytelenek kisebb költségvetésből gazdálkodni, melynek következtében „jobb esetben” csak csökkenteniük kell a fellépéseik számát, szélsőséges esetben viszont az is előfordulhat, hogy működésüket be kell szüntetniük. Kilátásaikat azonban nemcsak a gazdaság eredményessége befolyásolja, hanem az is, hogy tendenciáját tekintve a közönség érdeklődése a kultúrától a

tömegszórakozás irányába mozdult el. Mindezt felismerve az amerikai zenekarok egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a közösségi támogatásokra, illetve a művészet újszerű megközelítésére a minél szélesebb közönség elérése érdekében.

Korunk jelentős közösségi, demográfiai és technológiai változásaira válaszul az Amerikai Szimfonikus Zenekarok Szövetsége a 2016-2020 időszakra szóló öt éves stratégiai tervében a következő fejlesztési célokat jelölte meg (Orchestrmanagement, 2016):

- a klasszikus zene kizárólagos hagyományörzése helyett a zenei sokszínűség biztosítása,
- a közösségre, közönségre gyakorolt hatás növelése,
- pozitív közvélemény kialakítása,
- technológiai vívmányok adta lehetőségek kiaknázása,
- egészséges pénzügyi stabilitás megteremtése,
- közreműködés a zenei képzés, oktatás terén (utánpótlás-nevelés),
- alkalmazkodás a demográfiai változásokhoz,
- alkalmazkodás a potenciális közönség szabadidős tevékenységének változásához,
- alkalmazkodás az emberek adományozási, támogatási hajlandóságának változásához.

Ezeket szem előtt tartva a zenekar – amellett, hogy kiváló zenekari művészekkel és világszinten kitűnő szólistákkal dolgozik együtt – kiemelt hangsúlyt fektet a zenei nevelésre. A családi koncertek játékosan vezetik be a gyerekeket a klasszikus zene világába: kézműves foglalkozások, játékok színesítik a szombat délutánonként megrendezett koncerteket. Iskolai csoportok számára – korosztálytól függően – külön koncerteket rendez, illetve próbálótogatásra invitálja a tanulókat, akik így kulisszatitkokat is megtudhatnak, mindez pedig személyesebbé teszi az élményt. Mentorprogramjának keretén belül a zenét tanuló diákok szakmai tanácsokat, kaphatnak, a legtehetségesebbek pedig az ifjúsági zenekar munkájában vehetnek részt, amely ingyenesen kínál számukra fejlődési lehetőséget (SF Symphony, 2019a).

A zenekar szívesen nyit az újdonságok felé: számos kortárszenei világ-, illetve USA-beli premier köthető a nevéhez. Ezek jellemzően újszerű zenei megoldásokat alkalmaznak, az „I Still Dance” című darab szerzője például úgy nyilatkozott művéről, hogy az tulajdonképpen egy toccata disco-ütemre. A basszusgítár is meghatározó szerepet kap a darabban, illetve az ütős szekció sem a hagyományos felállásban jelenik meg (Swed, 2019).

Napjaink fogyasztói igényeire reagálva az együttes szívesen elegyíti előadásaiban a klasszikus zenét más zenei műfajokkal, illetve más művészeti ágakat is igyekszik integrálni. Filmzene koncertsorozatában például a nézők egy adott mozifilmet nézhetnek a kivetítőn, miközben az eredeti zenét a zenekar szolgáltatja (SF Symphony, 2019b). A zenekar számos „kísérleti együttműködésben” vett részt az évek során: a '70-es években egy blues/country bandával aratott sikert, amelyet számos, hasonló, innovatív jellegű zenei fúzió követett. Az egyik ilyen a zenekar és a Metallica által közösen készített album, az „S&M”, amely

egyik dala még Grammy-díjat is kapott. A nagy sikerre való tekintettel 2019 szeptemberében a két együttes újra összeállt az album 20. évfordulója alkalmából. Az ilyen jellegű projektek kihívást jelentenek a zenekari művészek számára is, illetve – a keresztpromóció révén – egy olyan közönségréteg megszólítását teszik lehetővé, akik eddig a klasszikus zenétől idegenkedtek (Templeton, 2019).

Egy másik érdekes kísérlet a zenekar évente tíz, késő éjszakai koncertből álló „SoundBox” programja. A rendhagyó előadások során a nézőtér nem széksorok, hanem asztalok és kényelmes székek várják a vendégeket, akik a bárpultból vásárolt ételt, italt barátaikkal beszélgetve, zenehallgatás közben fogyaszthatják el. A falakra vetített videó, képek – összhangban a zenével – a megélt környezetet dinamikusabban változtatják. A nézők hol egy katedrális belsejében, hol egy underground klubban találják magukat, melynek „valóságként” való megélését a professzionális akusztikus rendszer hangzásvilága tovább erősíti (Pearlstein, 2017). Az előadott zene az egészen halk, alig hallható szinttől a kaotikus hangerőig, az egyszerű, ismétlődő ritmustól, egyetlen hangtól a hangok, ritmusok kavalkádjáig terjed (SF SoundBox, 2019). Mivel a terem nem túl nagy, a zenészek sokkal közelebb vannak a közönséghez, játék közben a színpadról lelépve velük interakcióba lépnek. Talán a SoundBox érdekessége, rendhagyó volta miatt a közönség a programot nagyon kedvezően fogadta; a meghirdetett előadások jegyei rendszerint egy-két napon belül elfognak. A zenekar karmesterével készített interjú szerint a „SoundBox közönsége abban más, hogy nem azért vannak ott, hogy tiszteljék a zenét [...] azért vannak ott, hogy meglepődjenek és „elvarázsolódjanak” a zenétől, és felfedezzenek valamit, amit soha nem tudtak a zenéről” (CBS News, 2017). A program a fiatalabbak elérését is elősegíti, ők ugyanis nem feltétlenül élvezik a hagyományos koncertek inflexibilitását (Midgette, 2018).

A hazai zenekarok

A hazai szimfonikus zenekarok működést megalapozó költségvetési kerete a következő fő elemekből tevődik össze: állami támogatás, a fenntartó (önkormányzat vagy alapítvány) támogatása és saját árbevétel (például a jegyértékesítés árbevétele, turnék stb.). További bevételi forrást jelentett a jegyértékesítés árbevételenek maximum 80%-áig terjedő társaságiadó-támogatás, amely azonban a 2018. év végén megszűnt. A „kulturális TAO” helyett életbe lépő „piramis rendszer” különböző programok megpályázásához köti a többlétszámú támogatás összegét (lásd Szedmák – Szabó, 2019).

Az egyes elemek arányát tekintve az összköltségvetésben jellemzően az állami és az önkormányzati támogatások részesedése dominál, amelyek így alapvetően meghatározzák az adott zenekar lehetőségeit és egyben jövőjét is, lévén „[...] az tud jobb teljesítményt nyújtani, akinek több pénze van: magasabb jövedelmet tud kínálni, vonzó hírnevű vendégművészeket tud meghívni” (Réfi, 2018).

A Budapesti Fesztiválzenekar

A nemzetközi hírnévvel rendelkező és a világ kilencedik legjobb szimfonikus zenekaraként jegyzett (Green, 2019)

Budapesti Fesztiválzenekar bevételeit tekintve ugyan a támogatók dominálnak (összesen 61%), azonban saját árbevétele (ezen belül különösen jegyárbevétele) is jelentős arányt képvisel (39%) (7. online melléklet). Az államtól és mecénásoktól, támogatóktól kapott összeg közel kétmilliárd Ft volt 2017-ben, a saját bevételek pedig meghaladták az 1,2 milliárdot; összességében mintegy hárommilliárd Ft-os keretből gazdálkodott. A vizsgált évben eredménye enyhén negatív volt; a ráfordítások 1,6%-kal meghaladták a bevételeket (Budapesti Fesztiválzenekar Alapítvány, 2018).

A Fischer Iván nevével fémjelzett Fesztiválzenekar kiválóságát bizonyítja, hogy a magyarországi zenekarok közül a legnagyobb törzsközönséggel rendelkezik, előadásai százszázalékos telítettségűek. Koncertjeit egymást követően akár 3-4 alkalommal is meg tudja ismételni, amely kiemelkedő eredménynek számít. Külföldi turnéi során a világ szinte minden szegletében megfordult már, és a legnevesebb koncertterekben adott nagyszerű hangverseket (Interjúalany 3).

A zenekar kiemelt hangsúlyt fektet a zenei nevelésre és a közösségi programokra; célja, hogy a zene minden korosztály és társadalmi réteg számára elérhető legyen. Templomi koncertjei során vidéki közösségeknek ad ingyenes koncertet, Játékidő programjának keretében idősök otthonába látogat el, a játékos Zenevár program során pedig nehéz körülmények közt élő gyerekek élvezhetik a zene jótékony hatásait (ellátogatott például a zenekar az SOS Gyermekfelvakba vagy a Nemzetközi Pető Intézetbe). A TérTáncKoncert célja főképp a társadalmi érzékenyítés és a zene közösségteremtő erejének hangsúlyozása: a program során hátrányos helyzetű és „szerencsésebb sorsú” gyerekek táncolnak együtt egy zeneműre (BFZ, 2019).

A BFZ kiemelt szerepet vállal a zenei nevelésben. Az interaktív Kakaókoncertek a legkisebbeket vezetik be a zene világába, az Autizmusbarát Kakaókoncertek pedig az autista gyermekek számára nyújtanak hasonló zenei élményt. A zenekar közel 50 partneriskolával dolgozik együtt, amelyek diákjai számára az iskolákba látogatva játékos hangszerismertetőt tart (Hangszerkóstoló), illetve próbálátogatásra invitálja őket saját próbatermébe (Interjúalany 3). A BFZ Bekopog! keretében a zenekar művészei a vidéki nagyzenekari koncertek előtt rövid koncerteket adnak az adott város több helyszínén, illetve a helyi tehetséges diákoknak hangszeres „minikurzust” tartanak. A Midnight Music koncertsorozat a késő esti szórakozást kereső fiataloknak kíván alternatív lehetőséget nyújtani, lebontva a koncertre járás hagyományos korlátait (BFZ, 2019).

A zenekar koncertjeit élő közvetítésben követhetik az érdeklődők a honlapon keresztül, amely lehetővé teszi, hogy a klasszikus zene mindenki számára elérhető legyen. A koncertek mellett a próbákat is lehet online követni, illetve interjúkat, élménybeszámolókat lehet a honlapon megtekinteni, kulisszatitkokat megtudni. Mindez elősegíti a közönséggel való kapcsolatépítést, illetve személyesebbé teszi a nézők számára a zenekart, egyfajta érzelmi kötődést alakít ki. Hasonló célt szolgál a nyugati zenekaroknál be-

mutatott „baráti kör”-típusú közösségépítés is: a Támogatói Klub tagjai anyagi hozzájárulásuk fejében különböző kedvezményekben részesülnek, illetve közösségépítő rendezvényeken, vacsorákon vehetnek részt (BFZ, 2019).

A Budafoki Dohnányi Zenekar

A zenekar 2017-ben támogatást a fenntartótól (7%), az államtól (12%) és különböző pályázatok formájában (9%) kapott, amely megközelítőleg 300 millió Ft-ot jelentett (28%), költségvetésének több mint 70%-át pedig saját maga teremtette elő – nagyrészt jegy- és bérletértékesítésből (8. online melléklet). Ez az arány egyedülálló a magyar piacon, és arra enged következtetni, hogy a zenekar aktívan keresi a bővülést, továbbfejlődés lehetőségeit, és képes olyan koncerteket létrehozni, amelyek felkeltik a közönség érdeklődését. A 2017-es évben összbevétele és összköltsége is kicsivel meghaladta az egymilliárd Ft-ot, az évet a zenekar végül enyhén pozitív eredménnyel zárta (BDZ, 2018).

A zenekar évente körülbelül száz koncertet ad, amelyből 95-96 különböző program. Tulajdonképpen rá van kényszerítve, hogy ennyire sok koncertet adjon, ugyanis lényegesebben kevesebb állami támogatást kap, mint a hasonló színvonalú zenekarok. „Kerülőúton kell megelőznie a többiekét” (Interjúalany 1): a hátrányos helyzete kreativitásra ösztönözte és ösztönzi jelenleg is a zenekart, amely megalapozza létezését, fennmaradását és hírnevét is. A zenekarra jellemző „előremenekülés” a különböző művészeti ágak ötvözését, zenei produkciókba való bevonását, a könnyűzene komolyzenével való összekapcsolását jelenti (Interjúalany 1, 2).

Nem engedheti meg magának, hogy egy-egy koncerten a fél nézőtér üres legyen. Olyan produkciókat hoz létre, amely értéket is képvisel és a közönség igényeit is kiszolgálja. Magyarországon egyedülálló, hogy egy szimfonikus zenekar könnyűzenei produkciókban (pl. Sting-koncert, ABBA koncertshow) is részt vesz, hajlandó populárisabb irányba is elmozdulni, számos Aréna-produkcióban közreműködik, filmzenekoncerteket rendez. Ahogy ők fogalmazznak – mindig a minőség számít, nem a műfaj; csak jó és rossz zene létezik (Interjúalany 1, 2).

Alapvető kérdés a zenekar számára, hogy „20 év múlva ki fog zenélni kinek”: a klasszikus zenei koncertek közönségének átlagéletkora 50-60 év között van. A fiatalokat nagyon nehéz megszólítani egy-egy klasszikus koncerttel, amelyben nagy szerepe van a zenei műveltség hiányának (Interjúalany 1). Ezt a problémát szeretné enyhíteni a zenekar ismeretterjesztő koncertjei során („BDZ Junior bérlet” az általános iskolás gyerekek, „Megérthető zene” sorozat a gimnazisták és felnőttek számára – kedvező jegyárak mellett).

A „20 év múlva ki fog zenélni kinek” – kérdést a fogyasztói oldal mellett vizsgálhatjuk a zenészek oldaláról is. Napjainkban egyre kevesebb fiatal választja a zenei pályát, a kisebb verseny következtében pedig sokszor a színvonal is alacsonyabb. A zeneművészeti képzések nem fektetnek különösebb hangsúlyt arra, hogy felkészítsék a hallgatókat a zenekarokban való helytállásra, márpedig legtöbbször zenekari zenész lesz; a szolista-karrier keveseknek adatik meg (Interjúalany 1, 2). Mindezek tükrében

a zenekar – az elmúlt évek kemény, szisztematikus munkájának köszönhetően létrejött zenei tudás továbbadása érdekében – különös hangsúlyt fektet a zenei utánpótlás kinevelésére, amelynek részeként alakította ki a karmesterképző mesterkurzust és a zenekari akadémiát.

A vizsgált zenekari modellek áttekintő összefoglalása

A bemutatott nemzetközi és hazai szimfonikus zenekarok üzleti modelljét az 1. táblázat foglalja össze, kiemelve a legfőbb elemeket.

1. táblázat

A nemzetközi és a hazai szimfonikus zenekarok összehasonlítása

BMC építőelemei	Berlini Filharmonikusok	Budapesti Fesztiválzenekar	London Symphony Orchestra	San Francisco Symphony	Budafoki Dohnányi Zenekar
Fogyasztói szegmensek	a) Kisgyermekek és szülei b) Általános iskolások, gimnazisták c) Fiatalok d) Zenekedvelő felnőttek				
	e) Szociális, társadalmi szempontból hátrányos helyzetűek (pl. idősek, gyermekotthonok lakói, fogyatékkal élőek)				
				f) Filmzenekedvelők, szimfonikus koncertshow-k rajongói g) Kortárszene-kedvelők	
Értékajánlat	Turnék, koncertek neves karmesterekkel, szólistákkal, kiváló zenészekkel - d Komolyzenét övező merev falak lebontása - d, f Ingyenes koncertek, illetve kedvező jegyárak, ezáltal pedig a koncertek elérhetővé tétele egy szélesebb hallgatói kör számára - a-e				
		A különböző célcsoportok változó fogyasztói igényeihez való kiemelt alkalmazkodás (pl. Midnight Music) - a, b, c, e	Alkalmazkodva a közönség ízlésének változásához a klasszikus zene kizárólagos hagyományörzése helyett a zenei sokszínűség biztosítása (más műfajok és művészeti ágak bevonásával) - filmzene-koncertek, zenei show-k, szimfonikus rock-koncertek a klasszikus művek megszólaltatása mellett - f		
	Digital Concert Hall: magas minőségű élő közvetítések, korábbi felvételek elérhetőek bármikor, bárhol - c, d		LSO Live: magas minőségű élő közvetítések, korábbi felvételek elérhetőek bármikor, bárhol - c, d	Hagyományos koncertműve újradefiniálása a technológiai vívmányok adta lehetőségek kiaknázásával (pl. SoundBox) - c, d	
Csatornák	Aktív online és offline média-jelenlét: saját honlap, Facebook, Instagram, Youtube-csatorna, hírlevél, tematikus hírportálokon való megjelenés, saját kiadványok, műsorismertető, hagyományos hirdetési felületek (pl. TV, rádió, plakátok)				
Vevőkapcsolatok	"Baráti kör" létrehozása, személyes kapcsolattartás/építés a közönséggel Közösségi programok, rendezvények szervezése				
Bevételi struktúra	Saját bevétel (koncertek és turnék, felkérések): 57%	Saját bevétel (koncertek és turnék, felkérések): 37%	Saját bevétel (koncertek és turnék, felkérések): 48%	Saját bevétel (koncertek és turnék, felkérések): 30%	Saját bevétel (koncertek és felkérések): 53%
	Szponzoráció és egyéb támogatás: 14%	Szponzoráció és egyéb támogatás: 7%	Szponzoráció és egyéb támogatás: 18%	Szponzoráció és egyéb támogatás, közvetlen befektetés: 70%	Szponzoráció és egyéb támogatás: 19%
	Állami és önkormányzati támogatás: 29%	Állami és önkormányzati támogatás: 56%	Állami és önkormányzati támogatás: 34%		Állami és önkormányzati támogatás: 28%
Kulcstevékenységek	<p><i>Menedzsmenttevékenységek:</i> műsorstruktúra kialakítása, vendégművészek kiválasztása, szabadtéri és koncerttermi koncertek, turnék szervezése, hosszú távú együttműködés és partnerség kialakítása az intézményi támogatókkal (nagyvállalatok, szponzorok, hagyományos műsorszórási média), mecenatúra rendszerének kialakítása, működtetése</p> <p><i>Elsődleges tevékenységek:</i> próbák, koncertek, klasszikus zene megszerettetése és elérhetővé tétele mindenki számára, zenei nevelésben, oktatásban való részvétel, ismeretterjesztő koncertek, digitalizáció lehetőségeinek kihasználása (koncertek, próbák élő közvetítése)</p> <p><i>Támogató tevékenységek:</i> pénzügyi feltételek biztosítása, logisztikai feladatok ellátása</p>				
	Menedzsmenttevékenységek kiemelt szerepe (a menedzsment létszáma összemérhető a zenekaréval)		Menedzsmenttevékenységek kiemelt szerepe (a menedzsment létszáma összemérhető a zenekaréval)		
Kulcserőforrások	<p>Humán: zenekar, karmester, menedzsment</p> <p>Intellektuális: zenészek és a karmester zenei tudása</p> <p>Fizikai: próbahelyszín, hangszerek, kották</p> <p>Pénzügyi: támogatások, saját források</p>				

BMC építőelemei	Berlini Filharmonikusok	Budapesti Fesztiválzenekar	London Symphony Orchestra	San Francisco Symphony	Budafoki Dohnányi Zenekar
Kulcs partnerek	Nagyvállalatok, mecénások, koncertszervező társaságok, jegyirodák, médiapartnerek, iskolák				
	Állam és önkormányzat/ város				Állam és önkormányzat/ város
Költségstruktúra	Fő költségtételek: zenészek és meghívott vendégművészek bére, menedzsment bére, marketingköltség, terembérlés, produkciókhoz kapcsolódó egyéb költségek A kiadások a bevételekkel egyensúlyban vannak, nonprofit szervezetek lévén általában év végi eredményük nulla közelében van				
Éves összbevétel/ zenekari létszám*	125 mFt/fő	28 mFt/fő	86 mFt/fő	261 mFt/fő	12 mFt/ fő
Vásárlóerőparitással korrigált éves összbevétel/ zenekari létszám**	75 mFt/fő	28 mFt/fő	52 mFt/fő	129 mFt/fő	12 mFt/ fő
Társadalmi előnyök	Kulturális értékek közvetítése, megőrzése, általános műveltség színvonalának emelése Klasszikus zene egészségre (stresszoldó, alvásjavító, memóriajavító, tanulást serkentő hatás) és közösségre (tolerancia, empátia, nyitottság, társadalmi kohézió növekedése) gyakorolt jótékony hatásai Közvetett hatások: egészségügyi költségek csökkenése, produktivitás növekedése				
Társadalmi költségek	A működés, szolgáltatásnyújtás terheli a központi költségvetést				A működés, szolgáltatásnyújtás terheli a központi költségvetést

Forrás: saját szerkesztés

* A létszámadatok az adott zenekar honlapjáról származnak. A külföldi pénznemek Ft-ra való átszámítása az MNB 2019.04.23-i középárfolyamain történt (euró: 320,23 Ft, £: 370,31 Ft, \$: 284,37).

** Eurostat (2019) adatai alapján

Ahogy az 1. táblázat mutatja, az összes vizsgált zenekar nagy hangsúlyt fektet a klasszikus zene megszerzésére, a zenehallgató közönség következő generációjának kialakítására, a klasszikus zene merev kereteinek lebontására, és a digitalizáció, technológiai fejlődés által kínált lehetőségeket is igyekeznek minél nagyobb mértékben kihasználni. Az angol és amerikai szimfonikus zenekarok ezeken túlmenően különösen igyekeznek a modern kor kihívásaira reagálni és a változó fogyasztói igényeknek megfelelni: nyitnak a klasszikus zene mellett a többi zenei műfaj felé is, ezeket integrálják műsoraikba. A BDZ ezt a modellt igyekszik a magyar viszonyokra adaptálni.

Láthatjuk, hogy a zenekarok alapvetően hasonló célrendszer szerint működnek, sikerességük nagyrészt kreativitásukon, az ötletek megvalósításának színvonalán és persze anyagi lehetőségeiken múlik. A bevételeket vizsgálva szembevetve, hogy az amerikai rendszerben – a többi nemzettel ellentétben – a zenekarok nem részesülnek állami támogatásban; ezt a magánszféra, szponzoráció helyettesíti, amely következtében ezek a zenekarok sokkal jobban függenek a gazdaság aktuális állapotától. Az állami támogatások hiánya azonban nem érinti negatívan az amerikai zenekarokat: az egy zenészre jutó bevétel magasan meghaladja más nemzetek vezető zenekaraira számított értéket. A fentiek alapján bármennyire is reménytelinek mutatkozik az önfinanszírozás lehetősége, azt tudomásul kell venni, hogy a klasszikus szimfonikus nagyzenekarok – más művészeti ágazatokhoz hasonlóan – sohasem tudnak támogatás, szponzoráció nélkül életben maradni (Pemberton, 2014).

A vizsgált üzleti modellek rámutatnak a menedzsment fontosságára a kulturális szférában is: az élenjáró nyugati zenekarok esetében a menedzsmentfeladatok kiemelt fontossággal bírnak, ezekkel egy, az együttes létszámával összemérhető csapat foglalkozik. Mindez rámutat arra,

hogy nemcsak a zenekar, hanem a menedzsment is értéket teremt, hozzájárul a sikerhez. Ahogy Morris (2002) fogalmaz, a legjobb zeneigazgató, a legkiválóbb zenészek és a világ összes pénze sem elég önmagában, a siker kulcsa a megfelelő vezetésben rejlik. A hazai zenekarok esetében a menedzsmentszempontok jellemzően háttérbe szorulnak, ennek fejlesztése fontos.

A szimfonikus zenekarok nonprofit formában közhasznú tevékenységet is ellátnak, működésük így a társadalmi hasznosság dimenzióiban is értelmezhető: kulturális értékeket képviselnek, tartanak fenn és elősegítik az általános műveltség színvonalának emelkedését.

A klasszikus zene számos jótékony hatással bír az egészségre nézve: csökkenti a stresszt, javítja a hangulatot, az interperszonális kapcsolatok minőségét, segíti a jobb alvást, csökkenti a depressziós tüneteket és az agyi teljesítőképességet is serkenti (lásd Chafin et al., 2004; Harmat et al., 2008; Dosseville et al., 2012; Jensen, 2001; Boer & Fischer, 2011).

Az egyénre és közösségre gyakorolt pozitív hatások közvetetten társadalmi hasznot is eredményeznek: a kiegyensúlyozottabb emberek ritkábban betegszenek meg, csökken a munkahelyi hiányzás és a javul a munkavállalók teljesítőképessége, amelyek következtében alacsonyabbak lesznek az osztálytársadalmi egészségügyi költségek, a produktivitás pedig növekszik.

Összegző gondolatok és további kutatási irányok kijelölése

A cikk rávilágít arra, hogy a kulturális alkotótevékenységek kapcsán is fontos az üzleti szemlélet, a hatékony és eredményes működés érdekében. A vezetéstudomány aktuális eszközei a kultúra területén is jól alkalmazhatóak: a cikk szerzői az üzletimodell-vásznat alkalmazva meg-

vizsgálták öt világviszonylatban is jelentős szimfonikus zenekar működési modelljét. A Berlini Filharmonikusok, a London Symphony Orchestra, a San Francisco Symphony, a Budapesti Fesztiválzenekar, illetve a Budafoki Dohnányi Zenekar tevékenységét elemezve megállapítható, hogy – saját lehetőségeihez mérten – mindegyik zenekar igyekszik válaszolni a modern kor fogyasztói igényeire a klasszikus zenei értékek megőrzése mellett. Céljuk, hogy a klasszikus zene – a merev keretek lebontásával – a társadalom széles rétegei számára elérhetővé és befogadhatóvá váljon. Ennek érdekében kihasználják a digitalizáció adta lehetőségeket, újszerű koncerthelyszíneket választanak, formabontó produkciókat hoznak létre. Az angol és amerikai zenekarok különösen aktívak az új lehetőségek keresése terén: produkcióikba más művészeti ágakat és zenei műfajokat is beemelnek, ezzel színesítve az előadást.

A zenekarok finanszírozását tekintve lényeges különbség fedezhető fel az amerikai és az európai rendszer között: míg Európában az állam/önkormányzat támogatja a zenekarok működését, Amerikában a magánszemélyek és vállalatok szponzorációjára támaszkodhatnak az együttesek. Támogatásra ugyan minden zenekarnak szüksége van, anélkül ugyanis nem tudja fedezni költségeit, azonban nem mindegy, hogy ezt milyen teljesítmény ellentételezi. Azok a zenekarok, amelyek kevesebb támogatást kapnak, és így nagyobb részt kell vállalniuk saját működési költségeik fedezetének előteremtésében, innovatívabbak, és működésüket jobban áthatja a vállalkozó szellemiség, üzleti szemlélet. Ezzel szemben a „garantált” állami támogatás elkényelmesedéshez vezethet, amely csökkenti a kreativitást.

Nagy különbség fedezhető fel a zenekarok közt az egy zenészre jutó éves költségvetési keret tekintetében, amely az ország gazdasági fejlettségét és a kultúra társadalmi megbecsültségét egyaránt jól mutatja. Ezen a téren Magyarország szimfonikus zenekarai sajnos hátrányos helyzetben vannak nyugati társaikhoz képest. Amerikában ez az érték kiemelkedően magas, amely a fentiekben túl az innovatív útkeresésnek és az üzleti szemlélet térnyerésének köszönhető.

Kutatásunk rámutat a menedzsment értékteremtő képességére is: a professzionálisan menedzselt, világszinten is élenjáró nonprofit zenekarok jelentősebb forrásokat tudnak mozgósítani és missziójukat jobban tudják teljesíteni, mint azok a zenekarok, amelyek nem helyeznek akkora hangsúlyt a menedzsmentre. Ezt szem előtt tartva érdemes lehet más iparágak jó (menedzsment)gyakorlatait megismerni (akár MBA-képzés keretében), majd azokat – az iparág sajátosságait figyelembe véve – beépíteni, adaptálni, illetve fontos lenne a kulturálistenedzsment-képzés felvirágoztatása is.

Fontosnak tartjuk az eredmények alapján, hogy a zenekarok tudjanak alkalmazkodni a társadalmi és technológiai változásokhoz, különös tekintettel a digitális transzformációra és az új generációk igényeire. Új trendként jelenik meg a vezető zenekarok között a klasszikus zene kizárólagos hagyományörzése helyett a zenei sokszínűség biztosítása.

Minden élenjáró zenekar esetében kiemelt fontosságú a közösséggel való szorosabb kapcsolat kiépítése és ápolása. Ebben az új technológiai eszközök is jelentősen segítik őket (lásd Digital Concert Hall, LSO Live, SoundBox). Az igényekhez való közeledés a bevételi csatornákat is átalakítja, melyek mértéke a bevételszerkezetben még csekély, de fontos trendekre mutat rá és új lehetőségeket teremt.

A szimfonikus zenekarok működése sosem értékelhető csupán pénzügyi, gazdaságossági szempontok alapján, hiszen alapvetően társadalmi küldetést töltenek be, társadalmi célokat szolgálnak: kulturális értékeket tartanak fenn, elősegítik a közművelődést, zenei ismeretterjesztést, oktatást, illetve hozzájárulnak a stresszmentesebb, kiegyensúlyozottabb élethez a klasszikus zene egyénre és közösségre gyakorolt játékos hatásai révén.

További kutatási irányok kijelölése

Számos kutatás olvasható a klasszikus zene egyénre gyakorolt egészségügyi hatásait illetően, azonban ezek össztársadalmi szinten vett számszerűsítése még nem történt meg. Ez további kutatási irányokat jelöl ki: célszerű lenne a társadalmi hasznosságot „forintosítani”, azaz például azt megvizsgálni, hogy a klasszikus zenei koncertek látogatása révén mennyivel csökken a munkahelyi hiányzás, mennyivel csökkennek az egészségügyi ellátás költségei, a munkahelyi produktivitás mennyivel nő.

Az élenjáró szimfonikus zenekarok üzleti modelljeinek feltárását követően további irány az üzletimodell-innováció vizsgálata: az említett zenekarok esetében hogyan lehetne érdemileg megváltoztatni az üzleti modell egy vagy több elemét (értékajánlat, érték teremtése, nyújtása, megragadása), és ezáltal újragondolni a működést?

A nemzetközi trendeket megismerve érdekes lenne a magyar szimfonikus zenekarok piacára is készíteni egy hasonló, átfogó vizsgálatot, amely lehetővé teszi a hazai viszonyok, „sajátosságok” teljes körű megismerését. Az üzleti modellek hasonlóságait és eltéréseit a szimfonikus zenekarok mellett egyéni szinten (zenészek szemszögéből) is célszerű lenne megvizsgálni, amely szintén fontos jövőbeli kutatási irányt jelent.

Kutatásunk rámutatott, hogy a menedzsment szerepe a vezető zenekaroknál igen hangsúlyos. Célszerű lenne megvizsgálni, hogy azokat az együtteseket, amelyek nem tudnak élenjárók lenni, mi gátolja meg. Interjúink során többször megjelent a gondolat, miszerint a túlzottan szakértő vezetők nehezen tudják elengedni a vezetési feladatokat, és így a művészi, illetve vezetési feladatkörök, tevékenységek nem válnak el – vajon ez miként oldható fel? Milyen más tényezők állhatnak a sikeresség mögött, amelyek megvalósítása nem evidens a többi zenekar számára?

Vizsgálatunk során öt esettanulmányon keresztül mutatjuk be az üzleti modelleket, és rávilágítunk az üzleti modellezés felhasználhatóságára klasszikus zeneipari működések megértése, leírása kapcsán. Elemzésünk a jelenlegi kutatási eredményekre építve követő kutatásokkal bővíthető a jövőben mind a klasszikus zene, mind pedig a kultúramenedzsment más területein.

Felhasznált irodalom

2008. évi XCIX. tv. 44.§ (2020. 01. 08-i állapot)
- ABO (2010). *A Sound Investment: The Mixed Economy Model of UK Orchestras*. Retrieved from https://www.abo.org.uk/media/20083/ABO-A-Sound-Investment-mixed-funding-policy-brief_webV-.pdf
- Alexander, V. D. (2015). Markets: Artistic and Cultural. In James D. Wright (ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 564-568). Amsterdam: Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.10410-6>
- Balaton K. & Hortoványi L. (eds) (2018): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Barakonyi K. (2008). Üzleti modellek. *Vezetéstudomány*, 39(5), 2-14.
- BDZ (2018). *2017. évi egyszerűsített éves beszámoló*. Retrieved from http://budafokteteny.hu/uploads/files/2017/4_Dohn%C3%A1nyi_besz%C3%A1mol%C3%B3.pdf
- Berliner Philharmoniker (2019a). Retrieved from <https://www.berliner-philharmoniker.de/>
- Berliner Philharmoniker (2019b). *Saisonvorschau der Berliner Philharmoniker 2019/2020*. Retrieved from https://www.berliner-philharmoniker.de/fileadmin/img/Fotos_Redaktion/PDF/2019-2020/SV_1920_1-160_ES_screen_NEU.pdf
- Budapesti Fesztiválzenekar Alapítvány (2018). *2017. évi közhasznú egyszerűsített éves beszámoló*. <https://www.bfz.hu/documents/26/bfz-2017-kozhasznu-egyszerusített-éves-beszamolo.pdf>
- BFZ (2019). Retrieved from <https://www.bfz.hu/>
- Bibu, N., Brancu, L., & Teohari, G. A. (2018). Managing a Symphony Orchestra in Times of Change: Behind the Curtains. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238, 507 – 516. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.04.030>
- Boer, D. & Fischer, R. (2011). The functions of music-listening across cultures: The development of a scale measuring personal, social and cultural functions of music. In Deutsch, F., Boehnke, M., Kühnen, U., & Boehnke, K. (eds.), *Rendering borders obsolete: Cross-cultural and cultural psychology as an interdisciplinary, multi-method endeavor* (pp. 207-220). Proceedings from the 19th International Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology. Bremen: Jacobs University.
- CBS News (2017). *Orchestras experiment with innovative ways to reach audiences*. Retrieved from <https://www.cbsnews.com/news/classical-music-comeback-soundbox-san-francisco-symphony/>
- Chafin, S., Roy, M., Gerin, W., & Christenfeld, N. (2004). Music can facilitate blood pressure recovery from stress. *British Journal of Health Psychology*, 9(3), 393-403. <https://doi.org/10.1348/1359107041557020>
- Cichanowicz, L. (2016). 7 Reasons Why The Berlin Philharmonic Is The World's Greatest Orchestra. Retrieved from <https://theculturetrip.com/europe/germany/articles/7-reasons-why-the-berlin-philharmonic-is-the-worlds-greatest-orchestra/>
- Crawford, G., Gosling, V., Bagnall, G., & Light, B. (2014). An Orchestral Audience: Classical Music and Continued Patterns of Distinction. *Cultural Sociology*, 8(4), 483-500. <https://doi.org/10.1177/1749975514541862>
- Díaz Rodríguez, A. G. (2018). The Berlin Philharmonic Digital Concert Hall: New Strategies of Music Knowledge and Conception. In Encabo, E. (ed.), *Sound in Motion: Cinema, Videogames, Technology and Audiences* (pp. 80-101). Cambridge: Cambridge Scholars Publishing.
- Digital Concert Hall (2019). Retrieved from <https://www.digitalconcerthall.com/en/info>
- Dohrmann, S., Raith, M., & Siebold, N. (2015). Monetizing Social Value Creation – A Business Model Approach. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(2), p. 127-154. <https://doi.org/10.1515/erj-2013-0074>
- Dosseville, F., Laborde, S., & Scelles, N. (2012). Music during Lectures: Will Students Learn Better? *Learning and Individual Differences*, 22(2), 258-262. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2011.10.004>
- Downs, J. B. & Velamuri, V. K. (2018). Business model innovation in a knowledge revolution: An evolutionary theory perspective. *Managerial and Decision Economics*, 39(5), 550-562. <https://doi.org/10.1002/mde.2926>
- Eiriz, V. & Leite, F. P. (2017). The digital distribution of music and its impact on the business models of independent musicians. *The Service Industries Journal*, 37(13-14), 875-895. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1361935>
- Eurostat (2019). *Purchasing power parities (PPPs) – Recreation and culture* Retrieved from <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
- Gosling, V., Crawford, G., Bagnall, G., & Light, B. (2016). Branded app implementation at the London Symphony Orchestra. *Arts and the Market*, 6(1), 2–16. <https://doi.org/10.1108/AAM-08-2013-0012>
- Green, A. (2019). *The World's Best Symphony Orchestras*. Retrieved from <https://www.thoughtco.com/worlds-best-orchestras-724384>
- Haaker, T., Bouwman, H., & Janssen, W. (2017). Business model stress testing: A practical approach to test the robustness of a business model. *Futures*, 89(May), 14–25. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.04.003>
- Harmat J., Takács L., & Bódizs R. (2008). Music improves sleep quality in students. *Journal of Advanced Nursing*, 62(3), p. 327-35. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04602.x>
- Horváth D., Mórícz P., & Szabó Zs. R. (2018). Üzletimodell-innováció. *Vezetéstudomány*, 49(6), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.06.01>
- Jensen, K. L. (2001). The effects of selected classical music on self-disclosure. *Journal of Music Therapy*, 38(1), 2-27. <https://doi.org/10.1093/jmt/38.1.2>

- Joyce, A. & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135(Nov), 1474-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kolb, B. M. (2001). The Decline of the Subscriber Base: A Study of the Philharmonia Orchestra Audience. *International Journal of Arts Management*, 3(2), 51-59. https://www.jstor.org/stable/41064723?read-now=1&seq=1#metadata_info_tab_contents
- League of American Orchestras (2016). *Orchestra Facts: 2006-2014. A Study of Orchestra Finances and Operations, Commissioned by the League of American Orchestras*. Retrieved from https://americanorchestras.org/images/stories/of/Orchestra_Facts_2006_to_2014_LeagueFinal.pdf?utm_source=realmagnet&utm_campaign=conference
- Li, F. (2018). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92-93(April-May), in press. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
- LSO (2017). *The London Symphony Orchestra*. Retrieved from https://lso.co.uk/images/pdf/Finance_Officer_recruitment_information_Feb_2017_FINAL.pdf
- LSO (2018). *Report and Financial Statements*. Retrieved from http://apps.charitycommission.gov.uk/Accounts/Ends91/0000232391_AC_20180731_E_C.PDF
- LSO (2019a). Financial data. Zenekar belső anyaga.
- LSO (2019b). Retrieved from <https://lso.co.uk/>
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- McGrath, R. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43(2-3), 247-261. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.005>
- Mechetti, F. (2019). Orquestra Filarmonica de Minas Gerais: An Artistic Business Model Which Enlightens Business Complexities, Challenges and Affirmation. In Jamil, G. L., Jamil, L. C., Pessoa, C. R. M., & Silveira, W. (eds.), *Handbook of Research on Business Models in Modern Competitive Scenarios* (pp. 389-398). Hershey: IGI Global.
- Midgette, A. (2018). *American orchestras: Revamping the model, or embracing the obvious?* Retrieved from https://www.washingtonpost.com/entertainment/music/american-orchestras-revamping-the-model-or-embracing-the-obvious/2018/04/12/daf46408-3cde-11e8-a7d1-e4efec6389f0_story.html
- Morris, T. W. (2002). Symphony Orchestra Boards and Board Leadership. *Harmony: Forum of the Symphony Orchestra Institute*, 14, 47-52.
- Morrison, R. (2004). *Orchestra*. London: Faber and Faber.
- Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research. *Strides in Development of Medical Education*, 14(3), 1-6. <https://doi.org/10.5812/sdme.67670>
- Nielsen (2018). *2017 Year-end Music Report - U.S.* Retrieved from <https://www.fairnessrocks.com/wp-content/uploads/2018/01/Nielsen-2017-year-end-music-report-us.pdf>
- Orchestramanagement (2011). *Berlin Philharmonic – a most successful business model*. Retrieved from <https://orchestramanagement.wordpress.com/2011/11/04/berlin-philharmonic-a-most-successful-business-model/>
- Orchestramanagement (2016). *League of American Orchestras Releases Five-Year Strategic Plan 2016 – 2020*. Retrieved from <https://orchestramanagement.wordpress.com/2016/01/13/league-of-american-orchestras-releases-five-year-strategic-plan-2016-2020/>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Chichester: Wiley.
- Pearlstein, J. (2017). *Enter The Soundbox: How The SF Symphony Turned a Dreadful Room Into Sonic Paradise*. Retrieved from <https://www.wired.com/2017/03/san-francisco-soundbox/>
- Pemberton, M. (2014). *The orchestral business model – that's no way to run a business!* Retrieved from <http://symphonyinternational.net/the-orchestra-business-model-thats-no-way-to-run-a-business/>
- Penyigey K. (2010). *A szerzői jogi ágazatok gazdasági súlya Magyarországon*. Budapest: Magyar Szabadalmi Hivatal.
- Porter M.E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62-78. Retrieved from <https://www.gospo.fr/IMG/pdf/strategy-and-the-internet-porter-hbr-2001.pdf>
- Radbourne, J. (2007). Business model for the 21st century orchestra. In *Management research education and business success: Is the future as clear as the past?* (pp 1-18). Warwick: British Academy of Management.
- Radbourne, J. – Arthurs, A. (2007). Adapting musicology for commercial outcomes. In Radbourne, J. & Arthurs, A. (eds.), *Proceedings Valencia Spain - 9th International Conference on Arts and Cultural Management (AIMAC 2007) CD A1-4* (pp. 1-13). Valencia, Spain.
- Réfi Zs. (2018). *Kérdések és válaszok a TAO megszüntetése, az aránytalan állami támogatások és a Zeneművészeti Bizottság kapcsán*. Retrieved from <https://zene-kar.hu/2018/11/19/disszonancia-a-zenei-kozeletben/>
- Richardson, J. (2005). The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution. *Strategic Change*, 17(5-6), 133-144. <https://doi.org/10.1002/jsc.821>
- Senatsverwaltung für Finanzen (2018). *Haushaltsplan von Berlin für die Haushaltsjahre 2018/2019*. Band 8, Einzelplan 08, Kultur und Europa. Berlin.
- SFS (2017). *San Francisco Symphony Financial Statements*. <https://www.sfsymphony.org/SanFranciscoSymphony/media/Library/PDFs/17-18/SFS-Aug17-AR-Final.pdf>
- SF SoundBox (2019). *The Space*. Retrieved from <http://sfsoundbox.com/the-space/>
- SF Symphony (2019a). *Education and Family*. Retrieved from <https://www.sfsymphony.org/Education-Family>

SF Symphony (2019b). *Film with Live Orchestra*. Retrieved from <https://www.sfsymphony.org/MTT25>

Swed, M. (2019). *Review: Michael Tilson Thomas can still dance after two decades at San Francisco Symphony*. Retrieved from <https://www.latimes.com/entertainment-arts/story/2019-09-20/michael-tilson-thomas-john-adams-san-francisco-symphony>

Szedmák B. & Szabó Zs. R. (2019). A Budapesti Corvinus Egyetem kutatóinak tanulmánya a hazai szimfonikus zenekarok helyzetéről, kihívásairól. *ZeneKar*, 27(6), 6-10.

Templeton, D. (2019). *The San Francisco Symphony & Metallica Celebrate 20 Years Since Their Groundbreaking Album Collaboration 'S&M'*. Retrieved from <https://stringsmagazine.com/the-san-francisco-symphony-metallica-celebrate-20-years-since-their-groundbreaking-album-collaboration-sm/>

Tervonen, K. (2017). *Music consumption by age group: What do people listen to, what do they like – and why?* Retrieved from https://www.teosto.fi/sites/default/files/files/Research_Report_How_Finns_listen_to_music_and_use_TV_content_online_2017.pdf

Uhl, A., Schmid, A., & Zimmermann, R. (2016). Digital Renewal of 130 Years of World Class Music. In Uhl, A. & Golleina, L. A. (eds.), *Business Transformation Essentials: Case Studies and Articles* (pp. 39-51). New York: Routledge.

Weerawardena, J., Salunke, S., Haigh, N., & Mort, G. S. (2019). Business model innovation in social purpose organizations: Conceptualizing dual social-economic value creation. *Journal of Business Research*, in press. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.016>

Westphal, M. (2006). *The Top Ten European Orchestras, According to Ten European Media Outlets*. Retrieved from <http://www.playbill.com/news/article/5381.html>

Zenone, F. (2001). London Symphony Orchestra: New Vision and New Policies through Self-Governance. *Harmony: Forum of the Symphony Orchestra Institute*, 13, 37-42.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent development and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

Online mellékletek:

1. online melléklet

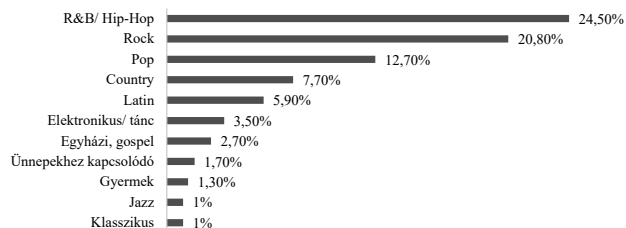
A szimfonikus zenekarok törvényi meghatározása a 2008. évi XCIX. tv. 44.§ 32. pont alapján

„Szimfonikus zenekar: hangversenyeken zeneműveket játszó előadó-művészeti szervezet, amelynek az előadásokénti létszáma legalább 56 fő, illetve amennyiben az előadott mű vagy művek jellege, vagy ifjúsági, iskolai hangverseny esetében a helyszín igazolt befogadóképessége indokolja, legalább a 18. és a 20. pontban meghatározott alsó létszám-határ (24, illetve 30 fő)”.

Megjegyzendő, hogy ezt a valós élet felülírhatja: interjúalanyaink beszámolóai alapján nemzetközi és speciális produkciók esetében a létszám ettől eltérő is lehet (mindkét irányban).

2. online melléklet

A zenei felvételek étékesítéséből származó bevételek eloszlása műfajok szerint a 2017. évben



Forrás: saját ábra a Nielsen (2018) alapján

3. online melléklet

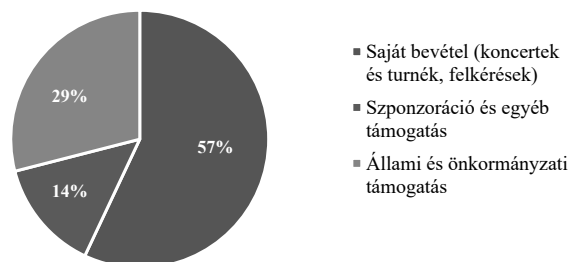
Interjúvázlat a vezetőséggel készült beszélgetésekhez

Kérdések:

- A zenekar a zenei élet mely szegmensiben van jelen, tevékenységi rendszere hogyan áll össze? Melyek a fő célok, amelyek vezérik működését?
- Tevékenységportfóliójának mely elemei sikeresek, melyek nem?
- A többi magyarországi szimfonikus zenekarhoz képest miben más az Önök zenekara (az adottságokat, erősségeket, gyengeségeket tekintve)?
- A tömegeket mivel tudja megszólítani a zenekar? Mi az értékajánlata, amely egyedivé teszi a versenytársakhoz képest?
- Tudnak produkciókat ismételni? Ennek mi az oka?
- Turnézni szokott-e a zenekar? Ez milyen előnyökkel, hátrányokkal jár?
- Nyugaton milyen trendeket figyelhetünk meg a szimfonikus zenekarok körében? Érdemes ezek közül valamit átvenni? Mely zenekarokat tekintik példaképnek?
- Melyik produkció-típus mennyire jövedelmező? A zenekar költség- és bevételstruktúrája hogyan áll össze?
- Milyen fejlődési lehetőségeket lát a zenekar számára? Milyen jövőbeli tervek vannak? A tevékenységi rendszert tekintve melyik „vonalat” szeretnék a jövőben erősíteni, melyiket gyengíteni?
- Milyen korlátokkal, növekedési gáttal találja szembe magát a zenekar?

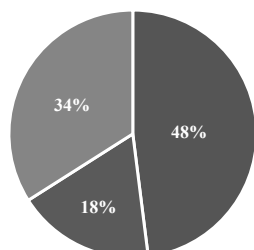
4. online melléklet

A Berlini Filharmonikusok bevételi forrásai



Forrás: saját ábra az Orchestramanagement (2011) alapján

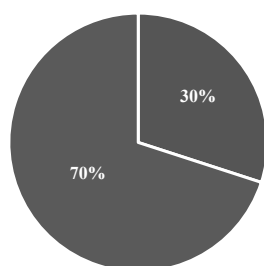
5. online melléklet A London Symphony Orchestra bevételi forrásai



- Saját bevétel (koncertek és turnék, felkérések)
- Szponzoráció és egyéb támogatás
- Állami és önkormányzati támogatás

Forrás: saját ábra az LSO (2019a) alapján

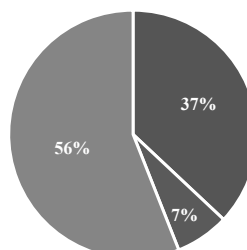
6. online melléklet A San Francisco Symphony bevételi forrásai



- Saját bevétel (koncertek és turnék, felkérések)
- Szponzoráció és egyéb támogatás, közvetlen befektetés

Forrás: saját ábra az SFS (2017) alapján

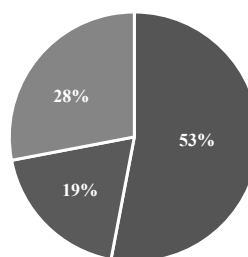
7. online melléklet A Budapesti Fesztiválzenekar bevételi forrásai



- Saját bevétel (koncertek és turnék, felkérések)
- Szponzoráció és egyéb támogatás
- Állami és önkormányzati támogatás

Forrás: saját ábra a Budapesti Fesztiválzenekar Alapítvány (2018) alapján

8. online melléklet A Budafoki Dohnányi Zenekar bevételi forrásai



- Saját bevétel (koncertek és felkérések)
- Szponzoráció és egyéb támogatás
- Állami és önkormányzati támogatás

Forrás: saját ábra a BDZ (2018) alapján