

14. „...ahol este hétkor felmegy a függöny” A színház gazdaságtana

„Az egyik oldalon a színészek, a másikon meg a közönség”, mondta Szabó István a címben idézett mondata folytatásaként. A színész azért megy ki a színpadra, hogy „meghódítsa” a közönséget, a közönség azért ül be a nézőtérre, mert arra vágyik, hogy meghódítsák. Ott és akkor, élőben és élesben. Az egyik keményen dolgozik, a másik látszólag passzívan ül. De a levegő vibrál körülöttük, a feszültség csaknem kézzelfogható, mert ami köztük történik, az megismételhetetlen: alkotás és befogadás egyszerre.

Mivel a fejezet feladata a színház gazdaságtanának a vizsgálata, arra keressük a választ, hogy gazdasági szempontból milyen folyamatok eredményeként áll ki a színész a színpadra, és ül be a néző a nézőtérre.

A színház helye a művészetekben – közgazdasági szempontból

A szakirodalom a színházművészetet az operával, a szimfonikus zenekarokkal és a táncművészetrel együtt az *előadó-művészetek* közé sorolja. Mind a négyre jellemző ugyanis, hogy a műalkotás *élő közegben*, azaz a közönség és az előadó egyidejű jelenlétében születik meg, oly módon, hogy valamely *előzőleg már megalkotott művészeti termék* a magas mesterségbeli tudással bíró előadóművész közvetítése révén válik a néző közvetlen esztétikai élményévé.

Terminészetesen minden csoportosítás végső fokon önkényes, de kétségtelenül megkönnyíti a vizsgálódást. A fenti négy művészeti ágnek közgazdasági szempontból eleendő közös vonása van ahhoz, hogy egy csoportba kerüljenek: mindegyik a gazdaság szolgáltatói szektorába tartozik; élményjóságot állít elő; az előadások látogatása meglehetősen időigényes elfoglaltság, ami befolyásol(hat)ja az irántuk való keresletet; a kereslet a jövedelem szempontjából viszonylag rugalmas, míg a (jegy)árak szempontjából inkább rugalmatlan; a tőkeáfordítást jóval meghaladja az élomunka-áfordítás; maga a tevékenység munkaigényes, élvezete pedig időigényes; a költségek jócskán meghaladják a bevételeket, ezért is szorulnak ezek az intézmények külső támogatásra (kivéve az ún. *kereskedelmi színházat*) stb. A továbbiakban tehát azokat a közgazdasági jelenségeket vizsgáljuk, amelyek a színházcsinálás során tipikusan megjelennek, különös hangsúlyt fektetve azokra a területekre, ahol a színház specifikumai-
ból eredően a közgazdasági fogalmak tartalma némileg eltér a gazdaság egyéb területein általában érvényes tartalomtól. A fentiekből következik, hogy ugyan a vizsgálódás

központjában a színház lesz, a megállapítások zöme érvényes a másik három művészeti ágra is.

Mivel a színházi produkció létrejöttéhez, mint lártuk, két fél kell: az előadó és a befogadó, azaz társulat és közönség, mivel a két fél a piac közvetítésével talál egymásra (a néző a jegy megvásárlásával szerez jogot a színház termékének, a produkciónak a megtekintésére) és mivel a produkciót elő kell állítani, mielőtt a közönség elé viszik, a fejezet a kereslet és a kínálat valamint a termelés vizsgálatára összpontosít, a színház két fő típusának, a kereskedelmi és a nonprofit színháznak mint közgazdasági modellnek a leírásával. A példák és az intézménytípusok alapvetően a mai angol színházi gyakorlaton alapulnak, helyenként utalásokkal a magyarországi helyzetre is.

A keresleti oldal

A kulturális termékek iránt megnyilvánuló keresletet számos tényező alakítja: saját ár, a helyettesítők ára, jövedelem, fogyasztói preferenciák, és a művészetek esetében a művészi minőség. A továbbiakban azokról lesz szó, amelyek különösen érvényesek a színházi produkció iránti keresletre. (A kulturális javak piaci keresletének tényezőiről ld. a 3. fejezetet.)

Induljunk ki abból, hogy a közhiedelemmel ellentétben a *színházjegy árának* a szerepe kevésbé jelentős, mint azt sokan gondolnák, azaz pl. a jegyárak emelkedése nem feltétlenül vonja maga után a kereslet csökkenését. Miért van ez így? Három keresletrugalmassági tényezőnek és azoknak a jellemzőknek a szemrevétele, amelyekkel körülírhatjuk a színházi produkció minőségét (mint a fogyasztó preferenciáit döntően befolyásoló egyik tényezőt) segíthet a kérdés megválaszolásában.

A saját ár, a helyettesítők ára és a jövedelem mint keresletbefolyásoló változók

A kereslet ár rugalmasságának ismeretében a színház vezetőisége nagy biztonsággal meg tudja jósolni, hogy egy jegyáremelés növelné, vagy ellenkezőleg, olyan mértékben csökkentené az eladott jegyek számát, hogy a bevétel is csökkenne, de fogódzót jelent a jegyárak megállapításában is. (A keresleti egyenlet paramétereinek ökonometriai megbecslésével az ár rugalmasság kiszámítható; ld. a 3. fejezetet). Ha a kereslet rugalmas, árcsökkenés esetén az összbevétel nő, mert a csökkenő árat ellensúlyozza az eladott mennyiség növekedése. Ha a kereslet rugalmatlan, a csökkenő ár dominánsan csökkenti a bevételt (a határbevétel zérus vagy annál kisebb lesz, ami természetesen az összbevételt is csökkenti). A színháznak tehát mindaddig érdemes (a bevétel növelése szempontjából) csökkentenie a jegyárát, míg az így generált határbevétel nullául nagyobb. Hogy ezt egyes színházak miért engedhetik meg maguknak, mások pedig nem, később kiderül.

A különböző javak ill. szolgáltatások iránti kereslet árérzékenysége természetesen nem egyforma. Mi teszi egyik keresletét (pl. a kereskedelmi színházét) rugalmasabbá, egy másikét (pl. a nonprofit színházét) rugalmatlanná? Egyik magyarázat a helyettesítők jelenléte: minél több és közelebb helyettesítési lehetőség kínálkozik, annál rugalmasabb

lesz az adott adó-művészeti egység (ld. le a nonprofit színházról alacsonyán tartásáról (feltétlenül) és inkább egyenlősen tartására a fogyasztó j

A kereslet meglehetősen érzékeny az ár változásokra (lévén a színház előadás látogatói badidő „árán sokkal magasabb a jegyár. Ez időigényes fe vagy sem, azaz fejezhető al pontjából lét „súlyozás” h

A kereslet ga nemcsak függ: adott kezű változá ill. áraban be sfti egymást: két áru kereslet (pl. termi étkezés esetében val zítív mutató egymást, és helyettesíti.

A helyen alakulására a mind belül (tások skálája tót: „Ha a életet vagy végig” –, itt lyettesítések

lesz az adott szolgáltatás iránti kereslet. Azonos termékcsoporton (eserünkben az előadó-művészeteken) belül egy társulat árugalmassága mindig magasabb, mint a csoport egészéé (ld. lejjebb). Egy másik magyarázat az lehet, hogy a színházak zöme a gazdaság nonprofit szektorában revékenykedik, és ezért erős készletük van arra, hogy árakat alacsonyan tartsák. Ez csökkenti a kereslet árugalmasságát, tehát egy áremelés nem (feltétlenül) okozna jelentős nézőszámcsökkenést. A színházak mégis ódzkodnak tőle, és inkább egyéb bevételeik maximalizálására, ill. az állami támogatás szintjének magas tartására törekszenek – már ahol erre még lehetőség van. A harmadik magyarázat a fogyasztó jövedelemszintjéhez kapcsolódik.

A kereslet jövedelemrugalmassága. Felmérések szerint a színházjegyek iránti kereslet meglehetősen jövedelemrugalmas, és minél magasabb a néző jövedelme, annál kevésbé érzékeny az árra. Ennek több oka van. A színház iránti keresletet a jövedelem mellett a fogyasztó iskolázottsága, műveltsége, társadalmi státusa, informáltsága, valamint (lévén a színház szenvedélyjóság) addikciójának loka is befolyásolja. Mivel a színházi előadás látogatása időigényes elfoglaltság, a néző döntésében fontos szerepe van a szabadidő „árának”, az ún. *alternatív költségnek*. A jövedelem emelkedésével ez relatíve sokkal magasabb, mint a jegy ára, ezért erőteljesebben hat a kereslet alakulására, mint a jegyár. Ez a tény esetleg az időigényes (tehát drága) fogyasztás helyett más, kevésbé időigényes fogyasztásra ösztönözheti a fogyasztót. Hogy végül elmegy-e a színházba vagy sem, az nagyjából attól függ, hogy ezeket a különböző, pénzben csak részben kifejezhető alternatívákat hogyan súlyozza. Mint később látni fogjuk, ez a színház szempontjából létfontosságú, de szerencsére ma már számos lehetősége van arra, hogy ezt a „súlyozást” befolyásolja.

A kereslet kereszt-árugalmasságának ismerete azért fontos, mert a kereslet nagysága nemcsak az adott jószág saját árától, hanem a helyette fogyasztható jószág árától is függ: adott áru iránti kereslet kereszt-árugalmassága a helyettesítők árában bekövetkező változás iránti érzékenységet fejezi ki. Mutatóját a két érintett áru mennyiségében ill. árában bekövetkező változás hányadosa adja meg. Ha ez pozitív, a két áru helyettesíti egymást: az egyik árának emelkedése növeli a másik keresletét, ha pedig negatív, a két áru keresleti viszonya kiegészítő: ha az egyik ára felmegy, a másik iránt csökken a kereslet (pl. ha a színházlátogatás járulékos költségei – közlekedés, parkolási díj, éttermi étkezés – emelkednek, a nézőszám csökkenhet). Tehát a kereszt-árugalmasság esetében valójában nem a rugalmasság ill. rugalmatlanság ténye a fontos, hanem a pozitív mutató értéke: minél közelebb van a nullához, a két áru annál kevésbé helyettesíti egymást, és minél nagyobb, annál valószínűbb, hogy a fogyasztó az egyiket a másikkal helyettesíti.

A helyettesítők árában történt változásnak meghatározó szerepe lehet a kereslet alakulására az előadó-művészetek esetében is, mert mind kívül (pl. mozi, TV, olvasás) mind belül (színház, opera, komolyzenei koncert, tánc) széles a helyettesítő szolgáltatások skálája. A fogyasztó azonban ritka kivétellel a csoporton belül keres helyettesítőt: „Ha a II. Richárd nagyon megdrágulna, adott fogyasztó valószínűleg a Bohéméletet vagy a Fideliót vagy a Hattyúk tavát választaná és nem a Superman II-t ülné végig” –, írta James Capinski (1986. 20. old.). Eredményei igazolták feltevését: a helyettesítések a csoporton belül maradtak. Minél több szolgáltató van jelen egy piacon,

annál több lehetőség kínálkozik a helyettesítésre: egy sok szereplős piacon az egyes intézmény kereslete rugalmas, míg az iparág egészéé kevésbé, azaz ha egyedül emel árat, bevétele csökken, de ha a többiek is ezt teszik, mindegyikük bevétele nőhet.

Összességében tehát elmondható, hogy a kereslet árrugalmassága elsősorban a helyettesítők minőségétől, áruk közelségétől, a termék árának az összjövedelemhez viszonyított nagyságától és a fogyasztó preferenciáitól függ. A színház, mint a szabadidő eltöltésének egyik lehetséges módját, rengeteg egyéb tevékenységgel lehet helyettesíteni. Ez meglehetősen magas árrugalmasságot sejtet. Ezzel szemben, több (amerikai, angol és holland adatokat feldolgozó) ökonometriai elemzés (Heilbrun–Gray 1993. 90. old.) tanúsága szerint is az árrugalmasság relatíve alacsony. Miért van ez így?

Egyik magyarázat az lehet, hogy a színház, és általában az előadó-művészetek élvezetére érvényes az, hogy „evés közben jön meg az étvágy”: minél többet fogyaszt belőlük valaki, annál többre vágyik. Egy Shakespeare-darabot, de egy musicalt is meg lehet nézni filmen, TV-ben, videon, de az inkább csak kellemes pótlék, nem az igazi. Ezért aztán minél erősebb valakiben az addikció, annál kevésbé érdekli, hogy mibe kerül a kívánt dolog megszerzése.

A másik magyarázat az, hogy a vizsgálatokba bevont intézmények a nonprofit szektorba tartoznak, ők pedig igyekeznek alacsonyan tartani az áraikat. Viszont éppen a kereslet viszonylagos rugalmatlansága miatt tulajdonképpen emelhetnék az áraikat, és így csökkenthetnék a deficitjüket. Hogy ettől miért ódzkodnak, később megvizsgáljuk.

Az a tény, hogy a kereszt-árrugalmassági mutató pozitív, arra utal, hogy a helyettesítő árnövekedése növeli a színház iránti keresletet. A jövedelemrugalmassági mutatók viszonylag alacsony értéke viszont arra, hogy az időigényes színházlátogatást sok fogyasztó helyettesíti kevésbé időigényes tevékenységgel. A színház iránti kereslet jövedelemrugalmasságának azonban még így is jelentős megtartó szerepe van a színház szempontjából (erre még visszatérünk). Mindebből az olvasható ki, hogy konjunktúráról ugyan nincs szó, de a vészharangokat sem kell túl nagy vehemenciával kongarni.

A fogyasztói preferencia és a minőség mint keresletbefolyásoló változók

A színház iránti keresletet nagymértékben befolyásolják a 3. fejezetben elemzett fogyasztói preferenciák és minőségi változók, amelyek azt próbálják megragadni, hogy mi a színház „küldetése”, azaz hogy milyen tartalmat, milyen formában, milyen játszóhelyen kinek akar közvetíteni. Az sem elhanyagolható szempont, hogy forprofit vagy nonprofit formában teszi-e ezt. Minderről később bővebben lesz szó.

A kínálati oldal

Az alábbiakban azt vesszük szemügyre, hogy a bevezetőben említett sajátos, élőben zajló alkotói/befogadói folyamat másik szereplője, a színház, mint gazdasági egység hogyan működik. Látni fogjuk, hogy munkája során a színház is különféle választásokra, döntésekre kényszerül. Legelőször is el kell döntenie, hogy a profit vagy a minőség

maximalizálással járjon fel kifizetésért, vagy hogy a piaci árak révén ha nem is, de a közönség szól, hogy kevesebb kell-e, vagy kíván-e működni, mivel ezek társadalmi típusban.

A kibocsátás

Első hallásra a válasz magától értetődik: az adás maga a művészi és anyagi erőforrás. Ha a ketten együtt putot is mérnek, a színházi élmény legjárhatóbb módjáról annak esztétikai, társadalmi, társadalmi szempontok is elegendőek (ismételt) létük könnyű: az utóbbi „mértékegység” (megtermelt) előadásoknál val javasolja nek elsősorban előállításánál a produkciók s társulat, amelyek nyos értelemmel elő kilencvenötven is változik a keresletet: a néző utal arra, hogy ténylegesen nem (az előadások) probléma, de az adások számának szorzata) okos mérésekor a társulatban, amin is tisztán köz

maximalizálása-e a célja, aztán azt, hogy milyen erőforrásokat és milyen módon használjon fel kínálatának, a produkció(k)nak a létrehozása érdekében, végül pedig azt, hogy a piacra kilépve az erőforrások felhasználása során keletkezett költségeit milyen árként révén hárítsa át a fogyasztóra. Annak ellenére, hogy a legfontosabb döntés arról szól, hogy kereskedelmi vagy nonprofit (magyar szóhasználatnál: művész-) színházként kíván-e működni, a vizsgálólétséget a kibocsátás és a ráfordítások elemzésével kezdjük, mivel ezek tartalma közgazdasági szempontból sok hasonlóságot mutat a két színház-típusban.

A kibocsátás

Első hallásra a kérdés: mi a színház kibocsátása (az output), furcsának tűnhet, mert a válasz magától értetődően adódik: az előadás. A fentiekből már tudjuk, hogy az előadás maga a művészi alkotás, aminek létrehozásához különböző intellektuális/művészi és anyagi erőforrásokat (inputokat) használnak fel, amely különféle költségeket generál. Ha a kettő (input és output) közti összefüggést mérni és elemezni akarjuk, az outputot is mérniünk kell. Mivel azonban a színház műalkotásról állít elő (kulturális, művészeti élményt nyújt), a kibocsátás *mérése*, számszerűsítése közel sem egyszerű. A legjárhatóbb útnak az tűnik, hogy kissé önkényesen ugyan, de leválasztjuk az előadásról annak esztétikai értékét/hatását – aminek „mérése” bizonyos történetileg kialakult szakmai, társadalmi és egyéni értékítéleteken alapul és koronként, sőt egyes előadásokként is eltérő lehet –, és mint olyan terméket próbáljuk meg mérni, aminek az (ismételt) létrehozásához (ismételten) erőforrásokat használunk fel. A dolog így sem könnyű: az utóbbi 30 év során közgazdászok több kísérletet is tettek a megnyugtató „mértékegység” kialakítására. Pl. *Throsby* (1994) különbséget tesz a piacra szánt (megtermelt) és az értékesített output között, az elsőt az eladható ülőhelyeknek ill. az előadásoknak adott időszakban elérhető számával, az utóbbit az eladott jegyek számával javasolja mérni. *Heilbrun* és *Gray* (1993) szerint mérhető az *előadások száma*: ennek elsősorban a költségek ill. a kínálat szempontjából van értelme, mert a produkció előállításának a költségei az egyes előadások költségeiben is megjelennek. A *különböző produkciók száma* inkább a művészi teljesítmény mérésére lehet jó eszköz, mivel az a társulat, amely három különböző darabot ad elő mondjuk 30–30 alkalommal, bizonyos értelemben több művészi élményt kínál, mint az, amely ugyanazt a darabot adja elő kilencvenszer, ugyanakkor a költségek a produkciók és az előadások számától függen is változnak. Ez a két mérőszám azonban figyelmen kívül hagyja az egyéni kéréslelet: a néző általában egy-egy jegyet és nem egy egész „háza” vásárol meg, ill. nem utal arra, hogy végső soron mennyi élményjóság keletkezett, amit az előadásokat ténylegesen megtekintő nézők száma határoz meg. Az *eladásra kínált jegyek számával* (az előadások számának és a férőhely-kapacitásnak a szorzata) kiküszöbölhető az első probléma, de még mindig megoldatlan a második. Ezt az *eladott jegyek száma* (az előadások számának, a férőhely-kapacitásnak és a kapacitás százalékos kihasználtságának szorzata) oldja meg: ez az előadásokként kelerkező élményjóságot méri. Az output mérésekor azért nem hagyható figyelmen kívül a keresleti oldal, mert abban a pillanatban, amint a produkció iránti fizetőképes kereslet „elfogy”, a produkció, legalább is tisztán közgazdasági értelemben, megszűnik outputként funkcionálni.

Az elemzések, modellalkotások során a fentiek közül általában azt a mértékegységet, ill. valamilyen kombinációjukat választják, ami a vizsgálni kívánt összefüggés megvilágításához a legcélszerűbb.

Ráfordítások és költségek

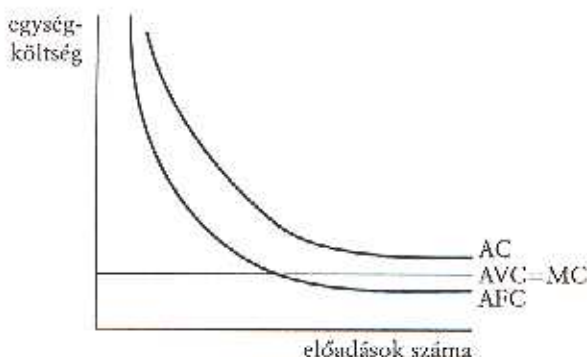
Az alábbiakban a 4. fejezetre támaszkodva azt vizsgáljuk, hogy az ott leírt kategóriák és jelenségek hogyan alakulnak specifikusan a színházra vonatkozóan.

Közgazdasági szempontból a színház a produkció előállításához döntően munkát és tőkét használ fel, de szüksége van vállalkozói ismeretekre és információkra is a döntések meghozatalához. A tipikus *munkaráfordítások* a következők:

- előadóművészi, művészi, alkotói munka: színészek, rendező, író, jelmez- és díszlettervezők;
 - műszaki munkák: világosítók, díszletezők, színpadi személyzet, varrodások stb.;
 - menedzsment: művészeti, gazdasági stb. igazgató; valamint
 - ügyvitel: adminisztrátorok, könyvelők, jogászok, jegyeladók, jegyszedők stb.
- A színház rendelkezésére álló *tőkejavak* általában
- állóeszközök (a színházépület tulajdonjoga vagy bérleti joga, berendezési tárgyak, a produkciók előállításához és előadásához szükséges eszközök, pl. hangosító és világosító berendezések, kosztümök, jelmezek, hangszerek stb.), ill.
 - pénzbeli javak formájában jelennek meg.

Ezeknek a javaknak a felhasználása során a színháznak költségei keletkeznek.

A költségek fajtáinak és azok tartalmának leírása megtalálható a 4. fejezetben. Az itt következő költségfüggvény ezeket a színházra vonatkoztatva illusztrálja. A függőleges tengelyen az egységnyi (egy előadásra jutó) költségek, a vízszintes tengelyen pedig az előadások száma szerepel (Heilbrun-Gray 1993. 104. old.).



14.1. ábra Költségek és kibocsátás a kereskedelmi színházban

A színház...
tően jelenik

- az áll...
lentős...
adják...
dításc...
- a vált...
rató a...
a dar...
(AVC...
szárm...

Adott id...
belül előad...
adásra „terü...
rab, annál v...
termel. Ha...
ahogy ez pl...
retgazdaság...

Mivel az...
zonyos elő...
ségnek egy...
művészetek...
mint a tőke...
képest, hog...
közöan áll...
szintén álla...
termelési fo...
zatlan arán...
nem érvény...

A fenti...
kintve a no...
és évadban...
jelöli. Így a...
egyeznek az...
rehaladtáva...
színház ese...
határköltség...
is állandóak...
görbét is a...
szezonnól s...
költséggörb...
széspontja...
növekedésé...

A színház esetében az összköltség két eleme, az állandó és változó, jól elkülöníthetően jelenik meg:

- az *állandó (fix) költség* a produkción előállításának költsége, tehát egyszeri, jelentős beruházás, aminek mérete független attól, hogy a produkciót hányszor adják elő, ill. hány néző vált rá jegyet. A fix költségek között nagy a tőkeráfordítások aránya;
- a *változó költségek* a produkción előadásának a költségei, amik először a bemutató alkalmával jelentkeznek, és nagyságuk, függetlenül attól, hogy meddig megy a darab, minden egyes előadásra vonatkozóan azonos: az *átlagos változó költség (AVC)* állandó. A változó költségek legjelentősebb tétele a munkaráfordításból származik.

Adott időszakon belül a változó költségek *aránya az átlagos összköltségen (AC)* belül előadásról előadásra emelkedik, míg a fix költség csökken, mert egyre több előadásra „terül szét”, s így az összköltség is csökken. Minél tovább marad műsoron a darab, annál valószínűbb, hogy megtérül az előállításába fektetett tőke és még profitot is termel. Ha egy produkciót elég hosszú ideig (esetleg akár több évig is) játszanak, ahogy ez pl. a londoni West Enden viszonylag gyakran megtörténik, érvényesül a méretgazdaságosság elve, jelentős profitot is biztosítva a befektetőknek.

Mivel az előadások számának növekedésével az *átlagos fix költség (AFC)* – egy bizonyos előadásszámon túl – kisebb lesz, mint az átlagos változó költség, az összköltségnek egyre nagyobb hányadát teszi ki a munkaköltség. Ezért van az, hogy az előadóművészetekben általában és a színházban is jellemzően a munkaráfordítás magasabb, mint a tőkeráfordítás. Egy másik eltérés a gazdaság egyéb szféráiban folyó termeléshez képest, hogy mivel az átlagos változó költségek a kibocsátás minden egységére vonatkozóan állandóak, a *határköltség (MC)* megegyezik az átlagos változó költséggel és szintén állandó. Ennek az az oka, hogy az egymást követő előadások ugyanannak a termelési folyamatnak a változatlan ismétlései: ugyanazoknak az inputoknak a változatlan arányban való felhasználásai. Így a csökkenő hozadék elve a színház esetében nem érvényesül.

A fenti modell a kereskedelmi színházak költségstruktúráját írja le, de lényegét tekintve a nonprofit színházakra is érvényes. Mivel a nonprofit színház repertoárszínház és évadban „gondolkodik” (ld. később), az eladható ülőhelyek száma az évad hosszát jelöli. Így a költséggörbe a választott repertoár összesített költségét írja le, ami megegyezik az évad egészére vonatkozó fix költséggel. Az átlagos fix költség az évad előrehaladtával csökken, de aránya az összköltségen belül nagyobb, mint a kereskedelmi színház esetében, mert kevesebb előadásra terül szét. Az átlagos változó költség és a határköltség az évad előadásonkénti működési költségeire utalnak, és ebben az esetben is állandóak. Mivel a jegyek nagy része bérletek formájában kel el, érdemes a keresleti görbét is a repertoár egészére vonatkozóan megrajzolni. Ha a társulat népszerűsége szezonról szezonra nő, a keresleti görbe jobbra tolódik, és ha feltételezzük, hogy a költséggörbék változatlanok maradnak, a keresleti görbe és az összköltséggörbe metszéspontja is messze jobbra tolódik, ami azt jelenti, hogy az eladott jegyek számának növekedésével a szezon kitolható, ami a bevételt is növeli. Ez a társulat számára egy-

értelműen a siker jele, és különös jelentősége van akkor, ha nem állandó társulatról van szó (a színész egy-egy produkcióra szerződik), mert a színész meghosszabbodott foglalkoztatásával jövedelme és művészi, gyakorlati tapasztalata is nő, ami a legjobb színészeket is arra ösztönözheti, hogy a színháznál maradjanak. Ez nagymértékben hozzájárulhat a produkciók művészi színvonalának emelkedéséhez. Tehát a nonprofit színháznak, mint majd később is látni fogjuk, nemcsak árcméléssel van lehetősége a jegybevétel növelésére.

A színház mint gazdasági szervezet

A színház, akár csak bármilyen termelő vagy szolgáltató vállalkozás, valamilyen cél megvalósítása érdekében jön létre. A színház elsődleges célja vagy az, hogy tevékenysége révén profitot termeljen annak, aki a produkció létrehozásába tőkét fektetett, vagy az, hogy művészi alkotást hozzon létre és azt a lehető legszélesebb rétegek számára elérhetővé tegye. Választott céljuk nemcsak gazdasági, hanem jogi szempontból is szétválasztja őket. Ez nem azt jelenti, hogy semmi közük sincs egymáshoz, vagy hogy az egyik alsóbb vagy felsőbbrendű bármilyen szempontból. Egyszerűen csak mások – mert más célt akarnak a lehető legjobban megvalósítani. Ennek ellenére hasonlóságai, csakúgy mint különbözőségeik, számosak.

A kereskedelmi színház

A kereskedelmi színház számára a jegybevétel élet-halál kérdése, bevétele ugyanis csaknem kizárólag jegyeladásból származik. Mivel a cél a profitszerzés, a várható jövedelmezőség valamennyi, a minőségre, az árakra és az előadások számára vonatkozó döntést befolyásolja. A lehető legnagyobb profit megszerzése érdekében meg kell találni a legjobb költség–kibocsátás kombinációt. A fix és a változó költség ismeretében meghatározható a határköltség és a határbevétel, segítségükkel pedig a profitmaximalizáló ár. Heilbrun és Gray ezt egy olyan grafikon segítségével szemléltetik, amelynek függőleges tengelyén az árat és az egy ülőhelyre jutó költséget jelölték, a vízszintes pedig, feltételezve a teltházat, az eladható ülőhelyek számát (ülőhely-kapacitás szorozva az előadások tervezett számával). Így a kereslet és a határbevétel, valamint a költséggörbék egy grafikonon ábrázolhatók. (Lásd 14.2. ábra.)

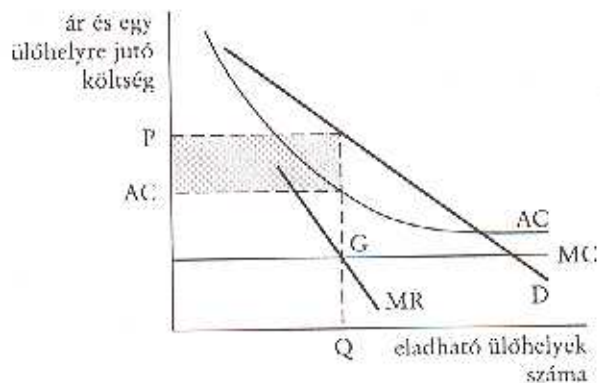
A lehetséges ár–kibocsátás kombinációk a keresleti görbén (D) helyezkednek el: a profitmaximalizáló ár az lesz, amely mellett az eladott utolsó egység pontosan annyival növeli a bevételt, mint amennyivel a költséget, azaz addig kell játszani a darabot, míg a plusz egy hely eladásából származó bevételnövekmény, a határbevétel megegyezik azzal a határköltséggel, amely a produkció plusz egy nézőnek való előadásából keletkezik (azaz Q ülőhely eladásakor a határbevétel görbe, MR és a határköltség görbe, MC metszi egymást). Ezt a pontot (G) a keresleti görbére vetítve megkapjuk a profitmaximalizáló árat (P): a G ponttól balra az MR görbe az MC görbe fölött van, ami azt jelenti, hogy eggyel több jegy eladása jobban emeli a bevételt, mint a költséget, és így

profitot termelő helyre jutó ös-
gyek számának

Profit tel-
lődés, hogy a
dönthet úgy
megtermelte
mindaddig si-
árnál alacson-
határköltség-
rások révén
többet vásárol-
vesebb foghíj-
átrendezik a
hogy a valós-
esetében gya-
dig jelen van
bakat olcsóbb

Ha a keres-
zódik az össz-
bukás. Ez es-
hogy a köve-
előbb kezd z-
csak árdiszk-
tartani, míg
músortól.

A fentiek
iparágnak. A
mondtuk, a
lik szét. A k-



14.2. ábra A profitmaximalizáló ár megállapítása

profitot termel. Az egy ülőhelyre jutó profitot a profitmaximalizáló ár és az egy ülőhelyre jutó összköltség (AC) különbsége adja meg, az összprofitot pedig az eladott jegyek számának és az egy ülőhelyre jutó profitnak a szorzata (sárgázott felület).

Profit tehát abban az esetben képződik, ha a produkció iránt olyan erős az érdeklődés, hogy a keresleti görbe jóval az átlagköltséggörbe (AC) felett fekszik. A producer dönthet úgy is, hogy a darabot azután is műsoron tarja, hogy befekterése megtérült és megtermelte az elérhető legmagasabb profitot. A produkció ugyanis pénzügyileg mindaddig sikeres, míg sikerül a határköltséget meghaladó (akár a profitmaximalizáló árnál alacsonyabb) áron értékesíteni a jegyeket (azaz amíg a keresleti görbe a határköltséggörbe fölött húzódik). Az áresökkentést különböző árdiszkriminációs eljárások révén valósítják meg: olcsóbban adják a jegyet, ha egy bizonyos mennyiségnél többet vásárolnak, egy jegy áráért kettőt adnak (az is fontos szempont, hogy minél kevesebb foghíj tátongion a nézőtéren), az előadás napján féláron adják a jegyeket, vagy átrendezik a „házat”: megváltoztatják az ülőhelyek arányát stb. Ez utóbbi utal arra, hogy a valóságban a profitmaximalizáló ár és a csökkentett ár is átlagár: a közszínházak esetében gyakorlatilag az ülőhely minősége szempontjából való árdiszkriminálás mindig jelen van, tehát a jobb helyeket a profitmaximalizáló árnál drágábban, a rosszabbakat olcsóbban adják.

Ha a kereslet olyan alacsony, hogy a keresleti görbe az átlagköltséggörbe alatt húzódik az összes ár-kibocsátás kombináció esetén, a produkció pénzügyi szempontból is bukás. Ez esetben nincs mit tenni, le kell venni a műsorról, és abban reménykedni, hogy a következő befektetés szerencsésebb lesz. Előfordulhat az is, hogy a kereslet előbb kezd zuhanni, mint egy ígéretes kezdet után várható lett volna. Ilyenkor, megint csak árdiszkriminációs megoldásokkal, megpróbálják a produkciót addig műsoron tartani, míg a befekterés megtérül. Amint sikerül ezt a pontot elérni, azonnal leveszik a műsorról.

A fentiek miatt tartják a közgazdászok az előadó-művészeteket *csökkenő költségű iparág*nak. A kibocsátás növekedésével az egységnyi költség csökken, mert, mint már mondtuk, a produkció előállításának költsége (a fix költség) egyre több előadásra oszlik szét. A kereskedelmi szektorban tehát egyértelműen érvényesül a *méretgazdaságos-*

ság: minél tovább jársszák a produkciót, annál nagyobb a pénzügyi siker. A méretgazdaságosság a nonprofit szektorban is jelen van, de ott, egyelőre tisztázatlan okokból, egy viszonylag lassú és egyenletes csökkenés után a költségek hirtelen és erőteljesen növekedni kezdenek.

A termelési folyamat során a költségek és a kibocsátás alakulása bizonyos törvényszerűségeket mutat, amelyek aszerint különböznek, hogy a költség-kibocsátás összefüggést a termelési folyamatban rövid ill. hosszú távon vizsgáljuk-e (ld. a 4. fejezetet). Ez a színházak esetében is így van, de értelmezésük némileg eltér a termelőágazatokban szokásostól. Tudjuk, hogy a fix költség a színházak esetében a produkció előállításának a költsége, ami a bemutató előtt keletkezik – utána a producer már csak arról dönthet, hogy milyen árak mellett, meddig játssza a darabot. Ezért a kereskedelmi színház esetében a rövid táv a produkció „élete”. A hosszú táv az az időszak, amely során a producer további darabok (pl. ugyanabban vagy más műfajban való) előállításáról dönt.

A kereskedelmi színház intézményi formái: Shakespeare Globe-jától a West Endig

A kezdetben volt színház a XX. század második felére szétvált kereskedelmi (profitorientált) és támogatott (nonprofit), vagy dívaros szóhasználattal: kommersz és művész színházra. Ezért aztán első hallásra fűresának tűnhet, hogy minden idők egyik legnagyobb drámaíró művésznének színháza mint gazdasági szervezet igazi, vérbeli kereskedelmi színház volt: *Shakespeare* nemcsak sikeres drámaíró volt, hanem eredményes színházi üzletember is. *Mary I. Oats* és *William J. Baumol* egy 1972-ben publikált, lebilincselően érdekes tanulmányban elemzik, hogy milyen gazdasági tényezők egyidejű fennállása kellett ahhoz, hogy az Erzsébet-kori angol színház mint profitorientált vállalkozás működőképes legyen, hogy miért csak ebben a formában létezhetett, ill. hogyan működött. Elemzésüknek két olyan megállapítását emeljük itt ki, amelyek a ma kereskedelmi színházának megértéséhez is hozzásegítenek:

1. A reálbérszint fontos tényező a színház szempontjából. Az alacsony bérek elősegítik a színház iránti kereslet dinamikus növekedését, mert a színházi élőlátás költségei (számszerűen, nem árányaikban) is relatíve alacsonyak, ami lenyomja a jegyárakat is. És mivel a csökkenő reálbérek csökkentik az idő gazdasági értékét, csökken az időigényes színházlátogatás relatív költsége is, aminek helyettesítési hatása a színház szempontjából kedvező. A Tudor-korban ez volt a helyzet: *Shakespeare* idejében a megtérülési idő általában két hét (12 előadás) volt. Hogy ma ez mennyire nem így van, bizonyítja, hogy átlagosan 30 hétre (60 százalékos nézettség mellett 240 előadásra) van szükség (erre még visszatérünk).

2. A kereskedelmi színház tömegek szórakoztatására szerveződött vállalkozás, ezért csak ott életképes, ahol sokféle igényt és vásárlóerőt megtestesítő rétegek egyrészt nagy számban állandóan jelen vannak, másrészt rendszeresen megfordulnak, és ahol nagy befogadóképességű színházi épületek vannak.

A köztudatban a kereskedelmi színház két értelmezése tipikus: vagy a világszerte sok éven át folyamatosan járszort pompázatos kiállítású, „mindent a szemnek és a fülnek” típusú, magas professzionális szintet képviselő, gigászi jövedelmeket generáló

musicalekkel dobó, sikerhá-

Természe
mi színház c
mák, különb
csoporttal az
megtaláló, m
alkalmi színi
a fülbemászó
áttételek nélk
szélesebb réte

E széles r
szerveződött
és fizetési ha
rés is készült
befeketési m
gyalok száma
személyes ka
ezeket Ameri

A vállalko
megvalósítás
magától. A f
szövetségéne
(Treagus, 20
ügyi és megv
val), a rende
séges (főleg
Elhatározza,
vagy fordítva
tárgyal azok
lésiől és a
anyagot, am
beindul a gép

Időbeli k
előállítás köl
változó költs
kotógárda az
tős részarány
zész. A mász
saját színház
contra (azok
személyzet b

A közren
polt egyössz

musicalekkel, vagy a sekélyes, a tömegizlést kiszolgáló, a művészi célkitűzéseket sutba dobó, sikerhajhászó, bevételre játszó előadásokkal azonosítják.

Természetesen mindkét értelmezés hamis, mert fél igazságokra épül. A kereskedelmi színház *célközönségét* valóban nem a szűk, speciális igényű, a társadalmi problémák, különböző értékrendek elemző bemutatását, felvetését igénylő, egy-egy alkotói csoporttal azonosulni tudó és kívánó, a szórakozást művészi alkotások élvezetében megaláló, műveltségük elmélyítésére törekvő rétegek alkotják. Sokkal inkább épít az alkalmi színházjárókra, a turistákra, a nem vájtfülűekre, a „csak” szórakozni vágyókra, a fülbemászó muzsika és a látvány kedvelőire, az emberi kapcsolatok sokszínűségének áttelek nélküli megjelenítésével megelégedő, vagy ahogy röviden mondani szokták: a szélesebb rétegekre.

E széles rétegek megcélzása a kereskedelmi színház lényegéből, a profitszerzésre szerveződött *vállalkozás* mivoltából fakad. Célja megvalósítására csak magas nézőszám és fizetési hajlandóság mellett van lehetőség. A kockázat ugyanis jelentős: több felmérés is készült, amely szerint a színházba befektetők haszna jelentősen elmarad az egyéb befektetési módokból realizálható haszonnak. Úgy tűnik, a színházi befektetők, az angolok számára nemcsak a pénzbeli, hanem a „szubjektív” haszon: a színházzal való személyes kapcsolat is fontos. Természetesen vannak nagyon sikeres vállalkozások, ezeket Amerikában *moguloknak* hívják (Caves 2000:119).

A vállalkozás lelke a *producer*, aki bárki lehet, ha van valami olyan ötlete, aminek a megvalósításához össze tudja szedni a szükséges tőkét, lehetőleg minél kevesebbet saját magától. A folyamat szematikus menete a West Enden aktív színházak és producerek szövetségének, a *Society of London Theatre*-nek (SOLT) egyik belső anyaga alapján (Treagus, 2000) a következő: első lépésként a producer vagy irodája részletes pénzügyi és megvalósítási tervet készít: megállapodik a szerzővel (vagy a jog tulajdonosával), a rendezővel, színészekkel, tervezőkkel, a technikai személyzettel stb., és ha szükséges (főleg nagyobb volumenű produkciók esetében), a produkciós menedzserrel. Elhatározza, hogy hol indítja el a darabot: vidéken és onnan hozza be a West Endre, vagy fordítva, és hogy közben turnéztatja-e. Kiválasztja a helyszíneket, a színházakat, tárgyal azok tulajdonosaival. Határoz az árpolitikáról, kalkulációkat készít a megtérülésről és a várható profitról. Amikor mindezzel elkészült, összeállít egy kiajánlási anyagot, amelynek célja a *befektetők* megtalálása. Ha sikerül a tőkét összegyűjteni, beindul a gépezet.

Időbeli keletkezésük szempontjából a *produkció költségei* két részre oszlanak: az előállítás költségei a fix költségek, a bemutató utániak, a műsoron tartás költségei a változó költségek. Az elsőbe tartozik a próbaterelem bérlése, a színészek bére, ill. az alkotógárda azon tagjainak díja, akik a bemutató után majd jogdíjat kapnak, és a jelentős részarányt képező ún. *fizikai költségek*: a díszletek, jelmezek, kellékek stb. beszerzése. A másodikban a legjelentősebb tétel a színészek bére és a játszóhely költsége: ha saját színházban megy a darab, a fenntartási költségek, ha bérlik, a bérleti díj és az ún. *contra* (azok a költségek, amelyeket a színház a produkcióra hárít: pl. a kiszolgáló személyzet bére, áram, fűtés- és vízdíjak, telefonszámlák, jegyeladás stb.).

A közreműködők három formában kapnak *fizetséget*: a produkciós időszakra kapott egyösszegű díj jár pl. a tervezőknek és a *casting director*nak. A műsoron tartás

időszakában a kifizetések heti alapon történnek: a színészek és a technikai személyzet megállapodáson alapuló bércet (a próbák idejére a színészszakszervezet, az *Equity* által meghatározott összeget kapják), míg a rendező, a tervezők és a szerző(k) jogdíjat kapnak.

A megtérülésig a befektetők semmilyen kifizérést nem kapnak. A heti profit (a produkció előállítási és fenntartási költségei feletti bevétel) a producer számláján gyűlik, és csak a befektetett összeg teljes megtérülésekor fizeti vissza a befektetőknek a befektetett összeget, a tőkerészvesztést. Ezután, szintén heti elszámolás során, a tőkerészvesztés arányában profitot fizet. A profit (ill. a veszteség) szokásosan (de természetesen szerződésben rögzítetten) 40, ill. 60 százalékban oszlik meg a producer és a befektetők között, az utóbbiak befektetésük arányában részesednek. A hivatkozott SOLI-anyag közül egy profit/vesztés számítás: egy 250 000 font fix költségű, hetente 73 000 fontba kerülő, 100 százalékos nézettség mellett heti 120 000 font nettó jövedelmet termelő produkció 5 hét (heti 8 előadás) után kezd profitot termelni, míg pl. 60 százalékos nézettség esetén 40 hét után. Ha a heti nézettség 50 százalékra süllyed, a produkció veszteséget termel. Az utóbbi években a West End-i színházakban (a National, a Royal Shakespeare, a Royal Opera és a National Opera előadásaival együtt, ld. Parti 1996) az átlagos nézettség 65 százalék körül mozog.

A *hemutató időzítése*, a kereslet szezonális ingadozása miatt, az egyik legfontosabb döntés a produkció sikeressége szempontjából. Az ingadozások jelentős része trendszerűen jelentkezik: ilyen trend pl. a decemberi magas kereslet, amikor a karácsonyhoz kapcsolódóan az alkalmi színházjárók nagy számban és az árakra viszonylag érzéketlenül jelennek meg, viszont, éppen az év végi kiköltségek miatt, a január uborkaszezonnak számít. A nyári hónapokban a hazai kereslet jelentősen visszaesik, megnő viszont a turistaforgalomból származó, ebben viszont egyre erőteljesebben érvényesül a magas árak elleni rezisztencia, ami miatt sok jegy diszkontáron kel el, ill. csökken az érdeklődés a prózai darabok iránt. De számít az is, hogy mi megy a TV-ben, a moziban, hogy van-e valamilyen jelentős, többnyire történelmi évforduló, amihez sok alkalmi esemény társul, ami nagymértékben csökkenti a színház iránti keresletet. A trendeken kívül váratlan események (pl. Lady Diana halála és temetése), sztrájkok, főleg a közlekedési, és az időjárás is jelentős keresletbefolyásoló tényező.

Az ár megállapítása szintén kulcskérdés. A kereskedelmi színház ún. *költség-hozzáadásos* ármegállapítással dolgozik; a profitmaximalizáló ár meghatározásáról már volt szó. A cél olyan árskála kialakítása, amelynek átlagát ez az ár adja: ezért a szélső sávokat igyekeznek a lehető legszélesebbre szét húzni, hogy az alacsonyabb jövedelműek és a jelentős fogyasztói többlettel rendelkezők egyaránt becsábítsák a színházba. Az árdiskrimináció általában három dologon alapul: az egyik az ülőhely minősége, a másik az előadás napja (hétfőn általában magasabbak az árak, mint hétközben, a matinék, főleg a hétközök, olcsóbbak), a harmadik az előadás napján nyújtott engedmények, amelyek az 50 százalékot is elérhetik. Ez utóbbi következtében a kért ill. a ténylegesen befolyt árbevétel közötti rés pl. 1995-ben 6 százalék volt (Gardiner 1996). Jellemző még az is, hogy a kifutóban levő (többnyire kevésbé sikeres) darabok esetében az utolsó előadásokra jelentős kedvezményeket adnak.

A profitsmenjen. Ez kevésbé fontos csapatmunka, hogy a prózai darabok sztár döntésében. A lom egy kis p

A *játszó* pazarul kiáll nagysága mi rabok esetéb

A fenti beüretének me böző *funkció* egyre inkább lévő) épülete, dött vállalko épületek zom akik az üzlet nak viszont a *Useful Theat* (rész) tulajdoni produkcióit hogy saját ép zás, ezért bő lasztása, ami heti bérleti d sokat és eszk ház használá lyásolja a pro a produkciól mutat, ami t jegyárak mel

Végül röv amire már t nebb kapcs nonprofit sz bot választ, a ri fel, vagy a megnyerjen : dukció csiná legyen. A k

A profilszempont érvényesítése miatt a cél az, hogy a darab minél hosszabb ideig menjen. Ez különösen érdekes problémává teszi a *szereposztást*. Musicalek esetében kevésbé fontos szempont a sztárok alkalmazása: itt többnyire a professzionalizmus és a csapatmunka a lényeg. A siker folyamatosságának fenntartása érdekében ügyelnek arra, hogy a produkció ne fáradjon ki, ezért a szereplőgárdát folyamatosan cserélik. Prózai darabok esetében viszont fontos lehet a sztárok alkalmazása. Ilyenkor viszont a sztár dönti el, hogy meddig él egy szereposztás, löbbnyire egyéb köreleztségei függvényében. A producer ebből is igyekszik tőkét kovácsolni: az új szereposztás jó alkalom egy kis plusz hírverésre.

A *játszóhely kiválasztásában* lényeges szerepe van a műfajnak: egy sok szereplős, pazarul kiállított, zenekarral is foglalkoztató musical magas tőkeigénye és a bérletmennyiség nagysága miatt célszerű nagy befogadóképességű színházat választani, míg prózai darabok esetében általában a kisebb színházak a jobb választások.

A fenti bekezdéssel elérkeztünk oda, hogy az eddig az előadó-művészetek egyik területének megjelölésére homogén módon használt fogalomnak, a *színháznak*, különböző *funkcióról* is említésre kerülünk. Az angolszász országokban jellemzően, másuttal is egyre inkább szétválik a színház mint (állami, önkormányzati vagy magántulajdonban lévő) építész, mint producer (színházi előadás szervezésére és menedzselésére szerveződött vállalkozás) és mint társulat (alkotóművészek csoportja). A West End-i színházépületek zöme magánemberek vagy kisebb-nagyobb befektetői csoportok kezében van, akik az üzletmenet mindennapi teendői ellátására menedzsmenter alkalmaznak. Vannak viszont olyan vállalkozások is, mint pl. Lloyd Webber produceri irodája, a *Really Useful Theatre Co. Ltd.*, ami 2000 januárjától immáron 13 West End-i színházépület (rész)tulajdonosa. Ez persze nem jelenti azt, hogy ezekben a színházakban csak az ő produkcióit játsszák. A kevésbé tőkeerős produceri irodák nem is törekednek arra, hogy saját épületük legyen, hisz a produkció önmagában is elég kockázatos vállalkozás, ezért bölcsőbb dolog a kockázatot megosztani. Ezért olyan fontos a színház kiválasztása, amit a menedzserrel folytatott nagyon kemény alkudozás követ. A színház heti bérleti díja ugyanis vagy megegyezés tárgya, vagy fix összeg, ami egyes szolgáltatásokat és eszközhasználatot magában foglal, másokat nem (ez utóbbi a *contra*). A színház használatáért fizetett összeg a változó költségek egyik eleme, és mint ilyen, befolyásolja a produkció összköltségét, amit a jegyárakból kell fedezni. Ezért van az, hogy a produkciók függvényeként ugyanabban a színházban az árskála jelentős eltéréseket mutat, ami természetesen fordítva is igaz: ugyanaz az előadás másik játszóhelyen más jegyárak mellett megy.

Végül röviden szót kell ejteni a *kereskedelmi és a nonprofit színház kapcsolatáról* is, amire már többször utaltunk. A kettő sok szállal kötődik egymáshoz: a legközvetlenebb kapcsolat az, amikor egy producer vagy színház egy az egyben megvásárolja a nonprofit színház egy sikeres produkcióját. Az is gyakori, hogy a producer olyan darabot választ, amelyet a nonprofit szféra már sikerre vitt, esetleg ugyanazt a rendezőt kéri fel, vagy a színészek közül is válogat, de az is fontos számára, hogy egy-két sztárt is megnyerjen az ügynek. Az is előfordul persze, hogy valakiből egy kereskedelmi produkció csinál sztárt vagy legalább is nagymértékben hozzájárul ahhoz, hogy majd az legyen. A kereskedelmi színház ugyanis ugyanabból az (Angliában minőségében és

számában is jelentős) alkotógárdából: színészekből, rendezőkből, tervezőkből és technikai szakember-állományból „él”, amelyből a nonprofit színház, ill. amely annak művészi kísérletezésre, kockázarvállalásra, műhelymunkára is hajlandó (és a támogatások révén képes) műhelyeiben tanulja meg a szakmát és fejleszti ki önálló művészi arculatát. Az ő számukra a két színház-típus közötti átjárás mind szakmai, mind anyagi szempontból természetes és kívánatos dolog. De a nonprofit színház is „merít” a kereskedelmiéből: ott sikerre vitt darabok, technikák az ő repertoárjukban is feltűnnek, de sok elemét lesték el annak a gazdasági professionalizmusnak is, ami nélkül ma már nehezen élnének meg azon a hatalmas piacon, aminek kínálati oldalán a kereskedelmi színházak és a nonprofit színházak sokféle formában működő sokasága áll, és ami Londont színházi nagyhatalommá teszi (Parti 1996).

A nonprofit színház

Ebben a színház-típusban a *cél* kettős: *művészi és mennyiségi*, azaz a nonprofit színház egyrészt arra törekszik, hogy adott időszakon belül (pl. egy évad vagy szezon) olyan repertoárt állítson össze, ami a saját maga meghatározta művészi színvonalat kielégíti, annak szem előtt tartásával, hogy a jegybevételeiből és egyéb, külső forrásokból származó jövedelmének fedeznie kell kiadásait, másfelől pedig, mivel meggyőződése, hogy a művészet „természettől fogva jó és társadalmilag hasznos” (Throsby-Whithers, 1979. 15. old.), fontos számára, hogy előadásait minél többen élvezhessék, anyagi helyzetüktől függetlenül. (A nonprofit kulturális szervezetek részletes leírását ld. az 5. fejezetben.)

A nonprofit színház tehát (ellentétben a kereskedelmi színházzal) *repertoárszínház*: általában arra törekszik, hogy a repertoár művészi szempontból érdekes, értékes, mérsékelt hagyományörző, de innovatív is legyen. Számára (és közönsége számára is) a művészi minőség fontos dolog; ezért is tiltakozik ösztönösen minden olyan kísérlet ellen, amely munkájának értékét számokban próbálná mérni, és ezért idegen tőle a piac fogalma. Ezt tiszteletben tartva haladunk tovább, azzal a megszorítással, hogy (mivel a minőség jórészt szubjektív megítélés kérdése, és ezért nem is kell arra törekedni, hogy mértékességben kifejezzük) a minőség létrehozásához objektíven szükséges javak felhasználását érintő minden döntést úgy kell meghozni, mintha mérhető lenne. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a termelőágazatokhoz hasonlóan a kívánt minőséget a lehető leggazdaságosabban kell előállítani, ezért az inputokat olyan arányban kell felhasználni, hogy határértéken mindegyik ugyanolyan mértékben járuljon hozzá a kívánt hatás eléréséhez. A produkció költségvetésének elkészítésekor el kell dönteni, hogy egységnyi plusz összeg elköltése pl. díszletre ugyanolyan mértékben emeli-e a minőséget, mintha kosztümökre vagy jobb színészek alkalmazására fordítanák. A valóság a színházat is a pénzügyi fejelem betartására kényszeríti; el kell viszont kerülni azt, hogy a gazdaságosságra való törekvés művészi deficitet, a művészi szempontok mindenekfelett való érvényesítése pedig pénzügyi deficitet termeljen.

A színház esetében a *pénzügyi fejelem* azt jelenti, hogy bevételeinek fedeznie kell kiadásait: a költségvetési korlátot figyelembe véve kell dolgoznia, azaz mind kiadásait,

mind bevételeit az évad vagy szezon során. A bevételei már az évad kezdetén kintiek a repertoár utáni szezonon kívüli kinti vagy belföldi látogatók bűija vagy le

Mint látni, a nonprofit színház ad: az egyik 4000 forinttól a jegyeladásból teremt elő a költségvetését más, az évadon belüli két-három évad tartalmát kiegészítő (k)nak pe ugyanis a jó nak vezetője lansági tény szemelő k döntéseket l rendre vesz rekszik erre, szolgáltatót tet nemesak módja és elé ban elősegíti az amortizác

A bevétel össze

A fentiekből láte azért ne jegybevétel képrelen. A

Az irodal zek az állan jutnak el a szervezetek l vezetet iktar különböző k való támoga van, ami ga

mind bevételeit meg kell terveznie és egyensúlyban kell tartania. A tervezési egység az évad vagy szezon, az egyes produkciók együtt alkotják a kibocsátást, így az évad költségei már az évad beindulásakor fixnek vehetők. Közgazdasági szempontból ezért tekintik a repertoár egészét felölelő évadot rövid távnak. (Hosszú távnak több egymás utáni szezon tekinthető: erre vonatkozóan dönthet a menedzsmen pl. arról, hogy szűkíti vagy bővíti a repertoárt, csökkenti vagy növeli a produkciók számát, meghosszabbítja vagy lerövidíti az évadot stb.)

Mint láttuk, a kereskedelmi színház esetében a bevétel egyenlő a jegybevétellel. A nonprofit színházak esetében erről szó sincs. Csak az arányok érzékeltetésére egy példa: az egyik budapesti színház jelenleg 700 forintért árusított – legdrágább – jegye kb. 4000 forintba (ez lenne az optimális ár, ld. később) kerülne, ha a színház bevétele csak jegyeladásból származna, és nem akarna csődbe menni. A különbséget más forrásokból teremti elő (erre visszatérünk). A repertoár lehetővé teszi, hogy egyes darabok veszteségét más, nyereséges darabokra terheljék rá; szerencsés esetben ez rövid távon (az évadon belül) egyensúlyt teremthet, ha nem, arra kell törekedni, hogy ez hosszú távon, két-három évad elteltével megtörténjen. Ezért, ha egy évad „nyereséges”, tanácsos tartalékokat képezni: a színháznak nem szabad nyakra-főre költekeznie, a támogató(k)nak pedig nem szabad elvonniuk, ill. csökkenteniük a támogatást. (Ez utóbbival ugyanis a jól dolgozó társulatot büntetnék, mondta az *Arts Council* színházi osztályának vezetője.) A színház körül a leggondosabb tervezés mellett is elég sok a bizonytalansági tényező ahhoz, hogy egy-egy évad sikerességéből vagy sikertelenségéből messzemenő konzekvenciákat volna szabad levonni, azaz elhamarkodott pénzügyi döntéseket lenne szabad hozni. Azt a pénzügyi helyzetet azonban, amelyben a színház rendre veszteséget termel, azaz képtelen kiadásait bevételeiből fedezni, sőt nem is törekszik erre, mert úgyszólván „kimentik” – kerülni kell. Ez ugyanis a színházat rendkívül kiszolgáltatottá teszi (adott esetben nem csak gazdasági szempontból!). Az ilyen helyzetet nemcsak a színház „rossz gazdálkodása” idézheti elő, hanem a támogatás helytelen módja és elégtelensége is: a tervezést – és így a pénzügyi fegyelmet betartását is – nagyban elősegíti, ha a támogatás „címkézett”, és összegszerűen valóban (pl. az inflációt és az amortizációt is figyelembe véve) fedezi azt a kiadást, amelyre adják.

A bevétel összetétele

A fentiekből nyilvánvaló, hogy a jegybevétel a nonprofit színház számára is fontos, de léte azért nemcsak annak nagyságától függ. Ahogyan a kereskedelmi színház számára a jegybevétel élet-halál kérdése, úgy a nonprofit színház támogatás nélkül lenne életképtelen. A támogatások több forrásból jöhetnek, amit elnevezésük is tükröz.

Az irodalom a *közpénzekből* juttatott összegeket nevezi támogatásnak. Ezek a pénzek az állami (központi) és önkormányzati (helyi) újraelosztás közvetlen csatornáin jutnak el a színházhoz. Vannak országok, ahol az állam és a támogatott művészeti szervezetek közé a politikamentesség és a szakszerűség érdekében egy közvetítő szervezetet iktatnak be; ilyen szerv pl. Angliában az *Arts Council* (Parti 1996). Közpénz különböző közalapítványoktól (főleg pályázatok formájában) is jöhet. A közpénzből való támogatás melléti és elleni érvek hosszan sorolhatók; a témának óriási irodalma van, ami gazdasági, szociális, etikai, történelmi, politikai stb. szempontból közléti a

kérdést. Itt most ezzel nem foglalkozunk, a közpénzből való támogatást tényként kezeljük.

A másik jelentős jövedelemforrás a *magánszféra*. Ezen belül az egyik, jelentőségében és mértékében is növekedő csoport az üzleti *szponzorálás*, amelynek lényege a kölcsönösség: cégek, saját üzletmenetük előmozdítása érdekében szerződésben rögzített ellenszolgáltatás fejében, adott időszakra vagy esetre vonatkozóan juttatnak forráshoz egy színházat. Kissé leegyszerűsítve: az egyik a nevet adja, a másik a pénzt. Az *adomány* jöhet magánszemélytől vagy alapítványtól, lehet egészen jelentéktelen vagy valóban jelentős összeg, fizethetik rendszeresen vagy alkalmanként. Bennük az altruizmuson és a színház munkájának elismerésén túl fontos szerep jut az adomány adócsökkentő voltának is. Az adókedvezmények miatt az adományok révén a színház valójában indirekt állami támogatáshoz is jut. Ez bizonyos fokig egy rendszer demokratizmusának (és gazdasági fejlettségének) fokára is utal, hiszen arról tanúskodik, hogy az állam milyen mértékben hajlandó egyik fő funkcióját, az újraelosztást polgáraitra hagyni. A hagyományoknak szintén jelentős szerepük van: egyrészt a nagy vagyonnal rendelkezők generációkra visszamenően tekintik kötelességüknek a kultúra támogatását (ezt gyakran nem közverlenül, hanem saját alapítványaikon keresztül teszik), másrészt az erős civil hagyományokkal rendelkező társadalmak polgárai ösztönösen nyúlnak (akár sovány) pénztárcájukba adományozás céljából. Számukra fontos a valahová, valamihez való tartozás, a választott terület, intézmény (esetünkben a színház) céljaival való azonosulás. Ez visszavisz bennünket a színház saját bevételeihez, ugyanis az ebből fakadó lehetőségeket ragadja meg akkor, amikor pártoló tagokat, barátokat, klubtagokat szervez a közönségből, és ezzel egyben egyik fő célkitűzésével összhangban társadalmi bázisát is szélesíti.

A bevétel eredete

A bevételeket aszerint is csoportosítják, hogy a színház milyen módon jut hozzájuk. Eszerint beszélünk saját és külső bevételről.

A *saját bevételek* közé a jegybevétel, a szponzori pénzeket, az adományokat és a kereskedelmi bevételeket számítják, ezekért ugyanis a színháznak meg kell dolgoznia. Legjelentősebb tétele a jegybevétel. Mint láttuk, ezt a bevételét a színház általában nem a jegyárak drasztikus emelésével igyekszik maximalizálni, sokkal inkább a nézettség növelésével. Jegyáraik alacsony szintje miatt keresletük határozottan rugalmatlan ugyan, de még így is szükség lehet arra, hogy árkinálatukat a szokásos helyár-diszkrimináción túl tovább strukturálják. Ezért előszeretettel alkalmazzák a szociális alapú árdiszkriminációt: nyugdíjasoknak, diákoknak, egyéb hátrányos helyzetűeknek kedvezményeket biztosítanak, bizonyos napokon minden jegyet egységes, viszonylag alacsony áron adnak, az előadás napján adott jegymennyiséget egységes, jelképes áron értékesítenek (így lehet pl. a londoni English National Opera előadásaira 2,5 fontért – két szendvics árértékért – bejutni; a jegyárak egyébként 5 és 55 font között vannak). Az ebből adódó bevételkiesést szponzori pénzekből, adományokból, a helyi önkormányzattól szerzett forrásokból pótolják. Másik bevételi forrás a már említett „a színház barátai, pártfogói” stb. programok; többnyire fokozatok vannak, amelyek a vállalt díj (ami a jelképestől a jelentős összegig terjedhet) nagyságától függően a színház olyan

ellenszolgáltató színház életébe való való követő fogas ténylegesen diszkriminációra, hogy „beárak miatt k jegyárat fize említett „vala ge alakuljon rációk „megf

A színház épület alkalm működtetésé zetőket nemes sulatoknak v

A külső b tényezőktől fu nalától, isme sától, attól, h hogy mennyi ac méretétől ni kényszerít Coliseumban származik ké a szponzorál százalékot te tésének 60–6 ról Londonb verésük elké többnyire ké ugyanis évad adományok r

A támogatás

A nonprofit nálja fel. Teg (jegyárcsökke optimális ár) nyabbar, ami

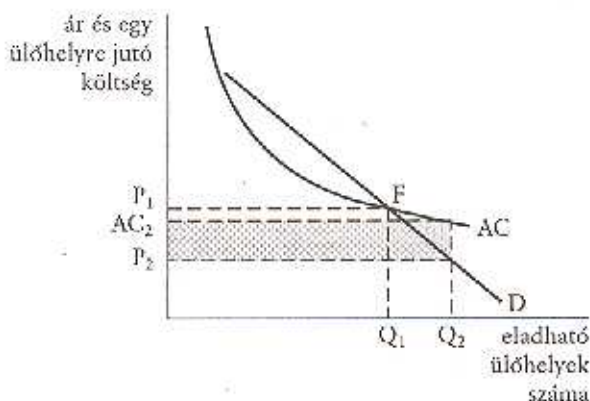
ellenszolgáltatásokat ajánl, mint helyfoglalási elsőbbség, kedvezményes helyárak, a színház életéről, produkcióiról való rendszeres és részletes tájékoztatás, a színház életébe való valamiféle bepillantási vagy akár részvételi lehetőség, meghívás a premiert követő fogadásra stb. Ezáltal az adományok jelentős része olyanoktól származik, akik ténylegesen látogadják az előadásokat. Ezt a fajta támogatást Hansmann „önkéntes árdiskriminációnak” (1981. 344. old.) nevezi. Általa a színháznak lehetősége nyílik arra, hogy „befogjon” valamennyit abból a *fogyasztói többletből*, ami az alacsony helyárak miatt különben a nézőnél maradna (ebben az értelemben lehet a többi, csak a jegyárat fizető nézőt „potyautasnak” tekinteni). Egyben arra is jó eszköz, hogy a már említett „valahova tartozás” érzését erősítve a színháznak valóban hűséges törzsközönségre alakuljon ki. A közönségfejlesztésnek egy másik hatékony formája a felnövekvő generációk „megfertőzése”, erről bővebben majd az intézménytípusoknál lesz szó.

A színháznak kereskedelmi tevékenységéből is származhat bevétele, elsősorban az épület alkalmankénti bérbeadásából, büfék, kávézók, shopok üzemeltetéséből (ezek működtetésére vállalkozókkal szerződnek); ilyen bevételeik (amit angol színházi vezetők nemes egyszerűséggel a lehetőségek „kiaknázásának” hívnak) csak a rezidens társulatoknak vannak.

A *külső bevétel* a költségvetési támogatás. Ennek aránya az összbevételben rengeteg tényezőtől függ: elsősorban a színház művészi teljesítményének, munkájának színvonalától, ismertségétől és elismertségétől, rezidens társulat esetében az épület kapacitásától, attól, hogy egy réteget vagy tágabb, vegyes összetételű közönséget céloz-e meg, hogy mennyire veszi igénybe a különböző marketing- és fundraising-technikákat, a piac méretétől és a piacon elfoglalt helyétől (monopol helyzetben van-e vagy versenyezni kényszerül) stb. Csak illusztrációként álljon itt két példa: a 2200 férőhelyes Coliseumban működő English National Opera éves költségvetésének 50 százaléka származik közpénzből, így saját bevétele is 50 százalék, amelyen belül a jegybevétel 35, a szponzorálásból és adományokból származó bevétel 10, a kereskedelmi bevétel 5 százalékot tesz ki. Egy budapesti, kb. 400 főt befogadó sikeres rétegszínház költségvetésének 60–65 százaléka származik közpénzből, és kb. 20 százalék jegybevételből. Arról Londonban és Budapesten egyaránt beszámoltak a színházvezetők, hogy költségvetésük elkészítésekor komoly problémákat jelent, hogy a támogatás mértékéről többnyire később értesülnek, mint ahogy a saját terveiket el kell készíteniük. Ők ugyanis évadban vagy szezonban gondolkodnak, míg az állam költségvetési évben. Az adományok mértékét is nehéz előre megjósolni, tehát rengeteg a bizonytalan tényező.

A támogatások és adományok hatása

A nonprofit színház külső bevételeit a nézőszám és/vagy a minőség növelésére használja fel. Tegyük fel, hogy a kapott támogatást teljes egészében a *nézőszám emelésére* (jegyárcsökkentésre) fordítja. Támogatás nélkül a színház olyan árat állapít meg (ez az optimális ár), amely éppen ledezi az összköltséget, támogatás mellett annál alacsonyabban, ami valószínűleg növeli a nézőszámot. Ezt szemlélteti a 14.3. ábra.



14.3. ábra A támogatás hatása a nonprofit színház áraira és kibocsátására

Ha a színháznak kiadásait teljes egészében jegybevételeiből kellene fedeznie, Q_1 darab jegyet kellene eladnia P_1 áron (azaz az átlagjegyár nem lehetne kevesebb, mint az átlagköltség (AC)); ez a már említett optimális ár (az ábrán a költséggörbe és a keresleti görbe metszéspontja (F) jelöli). Támogatás esetén lehetőség nyílik arra, hogy az árat a költség szint alatt állapítsa meg a színház, így pl. P_2 áron Q_2 mennyiségű jegyet adhat el. Ebben az esetben minden egyes eladott jegy deficitet termel: az egy ülőhelyre jutó összköltség AC_2 , azaz a deficit mértéke $AC_2 - P_2$, az összdeficit pedig $(AC_2 - P_2) \times Q_2$ (sátrózott terület). Ha a színház számításai helyesek voltak, a támogatás pontosan fedezi a deficitet.

A gyakorlatban a támogatás a *minőség emelésének* is fontos feltétele, mert általában elmondható, hogy a művészileg igényesebb produkciónak előállításához többre kerül. Ez megemeli az összköltséget (a költséggörbe feljebb csúszik). Ha a minőség emelkedése nem húzza magával a keresletet, az árcsökkenés és a nézőszám növekedése elmarad a fent leírtól. Ha viszont a magasabb minőségre a kereslet rugalmasan reagál, a nézőszám és az árak is emelkedhetnek. A „végeredmény” azonban az esetek nagy többségében az, hogy a támogatás hatására a minőség és a nézőszám nő, az ár pedig (legalább is reálértéken) csökken (Heilbrun-Gray, 1993).

A támogatásoknak és adományoknak van egy másik hatása is, ami akár közömbösítheti is az eredeti célt, a minőség növelését: ez az *intézményi növekedés*. Sok adományozó feltételül szabja, hogy a kívánt összeg bizonyos hányadát a színház más forrásokból szerezze meg. Ez a *matching funding*. Ehhez a színháznak esetleg pl. *fundraisereket*, marketingeseket kell alkalmaznia, ami nemcsak a kiadásokat, hanem az adminisztrációt (vele a létszámot) is növeli. Más adományok azzal a céllal érkeznek, hogy az épületet (akár a nézőteret vagy a színpadot vagy mindkettőt) fejlesszék, nagyobbítsák, vagy nagyobb, jobb épületbe költözzön a színház. Ez viszont jelentősen megnöveli a fenntartási költségeket, ami adott esetben befolyásolhatja a művészi politikát is: a megnövekedett költségek és az, hogy nagyobb nézőtereket kell megtölteni-

ük, óvatossá
ár nagy része

Több fel
vativizmus i
színház két
zolta a fenti
darabot hány
az azt jelent
színház is k
volt a szính
hogy a bizto
színháznak t
járulnak hoz
amely csökk

Ugyanakk
gyük hozzá,
kereskedelm
elősegíti a c
képes színpa
gatót, mint a
DiMaggio és
gia”. Az any
színházátmo

Stagnáló ter

Van egy jele
stagnáló ter
különösen je
a növekedés
forrás (egy n
zása, a mun
és a méretg
natkozathat
kenysége nö
jának eredm
(énekes, zen
mert a színé
(termelékeny
gyakran meg
fejlődés köv
is. A színház
kénytelen bé
és a költség

ilk, óvatosságra intik a színház vezetését. A kockázat csökkentése érdekében a repertoár nagy része jól bevált, biztosan sikert hozó népszerű darabokból kerül ki.

Több felmérés is igazolta, hogy az intézményi növekedés a konformitás, a konzervatívizmus irányába, az innováció ellen hat. Százötven amerikai vidéki (nonprofit) színház két szezon felölelő repertoárját vizsgálva DiMaggio és Stenberg (1985) igazolta a fenti megállapítást. A konformitás fokát úgy mérték, hogy megnézték, egy-egy darabot hány színház tűzött műsorra. Ha a színház darabra vonatkozó mutatója 1 volt, az azt jelentette, hogy más színház nem játszotta, ha a mutató 4 volt, a darabot négy színház is kiválasztotta. Tehát minél magasabb volt a mutató, annál konformistább volt a színház művészi politikája. Valószínűleg ez a jelenség van annak hátterében, hogy a biztos bevételelre törekvő nonprofit színházak sokan hajlamosak kereskedelmi színháznak titulálni, mint már tudjuk, helytelenül. Ezért a támogatások, ha ily módon járulnak hozzá a sikerhez, indirekt módon valójában olyan terhet raknak a színházra, amely csökkentheti kreativitását, mondja Heilbrun és Gray (1993. 123. old.).

Ugyanakkor DiMaggio és Stenberg azt is kimutatták, hogy New Yorkban (és tegyük hozzá, Londonban is), ahol a nonprofit színházak nemcsak egymással, hanem a kereskedelmi színházzal is versenyezni kényszerülnek, más a helyzet, mert a verseny elősegíti a differenciálódást. A kereskedelmi színház sokkal pompázatosabb módon képes színpadra állítani a kiválasztott művet és szórakoztatni az alkalmi színházlátogatót, mint a nonprofit színház. Ez az utóbbit az innováció felé szorítja, ezért mondja DiMaggio és Stenberg (1985. 116. old.), hogy „az innováció nem rossz piaci stratégia”. Az angol Arts Council is érzékelhette a problémát, mert jó ideje már, hogy színház-támogatási politikájának egyik sarkköve az innováció ill. a kreativitás ösztönzése.

Stagnáló termelékenység

Van egy jelenség, amit a támogatások kifejezetten pozitívan tudnak befolyásolni: ez a stagnáló termelékenység, amely a művészekre általában, de az előadó-művészekre különösen jellemző. A jelenség a munka termelékenységével (output/munkaóra) illetve a növekedéssel van kapcsolatban. A termelőágazatokban érvényesülő öt növekedési forrás (egy munkásra eső tőke növelése, jobb technológiai eszközök/eljárások alkalmazása, a munkaerő képzettségének javítása, a menedzsment hatékonyságának növelése és a méretergazdaságosság) közül az előadó-művészekre igazából csak az ötödik vonatkoztatható, az is azzal a megszorítással, hogy nem a színész munkájának termelékenysége növekszik, hanem az előadások száma nő (ami gyakran a színész jó munkájának eredménye, de ez más kérdés). A termelékenység emelkedése tehát nem a színész (énekes, zenész, táncos) egy munkaóra alatt végzett több munkájának az eredménye, mert a színész munkájára nem értelmezhető a technológiai fejlődés munkamegtakarító (termelékenységnövelő) hatása. Ezért jellemző a színházra, hogy a munkaráfordítás gyakran meghaladja a tőkeráfordítást. A gazdaság egészében viszont a technológiai stb. fejlődés következtében nő a bérszínvonal, ami magával húzza a színész bérszínvonalát is. A színház, ha nem akarja magát kizárni a munkaerőért folytatott piaci versenyből, kénytelen bérszínvonalát az általános bérszínvonalhoz igazítani. (A stagnáló inputokról és a költséginflációs nyomásról ld. a 4. fejezetet.)

Magyarországi színház. Ezen mértékét az fenntartású fenntartású költségvetés, a költségvetés 90 százalékát hivatva fedezni a színházra a színházra kell (bázis alapú) az évtérben

A magyarok. Mostanában aki vállalkozó kalmazotti „vállalkozónak

A színház és ezeket a közönséggel fenntartásának szélesebb amelyek nagy

A nem ként, alapítványokra az adó

Angliában

Rezidens

zati, ritkább a szempontról a társulások az igazgatók művészeti direktorok. A színészeket folyamatosan a színházakban a nézők előadások

Tevékeny az oktatás: a dési, önképzés

Mindebből több probléma fakad; a továbbiakban a két legfontosabbat vesszük szemügyre. A stagnáló termelékenység egyéb szolgáltatásokra is jellemző (Heilbrun és Gray egyik példája a borbély), ezért az árak ott is gyorsabban emelkednek, mint a gazdaság egészében. Ezt azonban a piac általában tudomásul veszi, egy áremelés miatti felháborodás hamar elcsitul, nem keletkezik válsághelyzet. A művészetek esete azonban más. A társadalom életében betöltött speciális szerepüknek fogva nem szolgáltatathatók ki sem ők, sem fogyasztóik a piac kénye-kedvének. Az előadó-művészetek alacsony termelékenysége következtében kitaróan emelkedő jegyárak az alacsony jövedelműeket helyettesítésre szorítják. Ők a relatíve alacsony áron elérhető reprodukciók felé fordulnak: TV-t néznek, moziba mennek vagy videoznak, hanglemezt, CD-t hallgatnak – ezek esetében ugyanis a technológiai fejlődés érvényesülni tudott, ezért termelésük olcsóbbá és tömegessé válhatott. Az emelkedő jegyárak – támogatás hiányában – szinte automatikusan zárnak ki az alacsony jövedelműeket a színházból, koncertteremből. A másik oldalon a színházat állandó pénzügyi nyomásnak teszi ki, amit, ha magára hagyják, csak az infláció mértékét meghaladó áremeléssel tud ellensúlyozni. Ez viszont egyrészt ellenkezik a filozófiájával, másrészt elég nehéz, akár életveszélyes, véghezvinni. Ezért aztán tekintélyes űr tátong a bevétel és a kiadások között, ezt hívják *Baumol és Bowen (1966) nyomán jövedelmi résnek*. Emlékezzünk a 700 Ft-os „értékesítési” és a 4000 Ft-os „beküldési” árra: a rés csaknem 80 százalékos. A valóságban azonban ennél kisebb, mert mint láttuk, a színháznak nem a jegybevétel az egyetlen saját bevételi forrása.

Vannak azonban más, a stagnáló termelékenység negatív költségvetési hatását ellensúlyozó gazdasági tényezők is. A két legfontosabbról már volt szó: az egyik az *emelkedő életszínvonal*, a másik a méretgazdaságosság. A gazdaság egészében érvényesülő termelékenység növeli az egy főre jutó jövedelmet, ami, mint már láttuk, növeli a színház iránti kereslet jövedelemrugalmasságát. Az emelkedő életszínvonal a *méretgazdaságossággal* is szoros összefüggésben van: a megnövekedett fogyasztói igény megnyújtja a szezonot, ezáltal a fix költségek több előadásra oszlanak szét, ami csökkenti az összköltséget. Voltak olyan elképzelések is, hogy a *mass media* által fizetett jogdíjak csökkenteni fogják a stagnáló termelékenység hatását, de ez a várakozás nem vált be. Ellenkezőleg, a média által támasztott megnövekedett kereslet a színész iránt nemcsak a sztárok gázsijár repíterre elképesztő magasságokba, de megemelte az egész szakma bérszínvonalát is. Heilbrun és Gray ezt „*mass media generálta bérhatásnak*” (1993. 137. old.) nevezi, ami felerősíti a stagnáló termelékenység hatását, és ahogy ők mondják, „rosszat rosszra halmoz”.

Összegzésül tehát elmondható, hogy a stagnáló termelékenység jelensége „köszöni él és jól van, de ez igaz a potenciális ellensúlyokra is” (Heilbrun–Gray, 1993. 143. old.).

A nonprofit színházak bevételi része mai angolai és magyar adatok szerint 30–70 százalék között mozog. Ekkora deficitet saját erőből gyakorlatilag képtelenség fedezni. Az általam ismert egyetlen kivétel a londoni Shakespeare’s Globe, amely költségeit teljes egészében bevételeiből termeli ki. A tény, hogy a színházak többnyire megkapják, ill. képesek megszerezni ezt a nagyságrendű támogatást, jelzi, hogy a döntéshozó (a társadalom egyetértésével) és közönségük magasra értékeli a tevékenységüket. Ez biztosítja fennmaradásukat, és azt, hogy ha néha kompromisszumok árán is, de megvalósíthatják művészi elképzeléseiket. Ugyanakkor rendkívül kiszolgáltatottá is teszi őket. Hosszú távon tehát létérdekük, hogy saját bevételeik dinamikus növelésére törekedjenek.

A nonprofit színház intézményi formái

A költségvetési színház

Magyarországon, súlyát és ismertségét tekintve, a jellemző forma az ún. *költségvetési színház*. Ezek tulajdonosa és fenntartója az állam ill. az önkormányzat. A támogatás mértékét az állami költségvetés határozza meg. Az ebből leosztott pénzt az állami fenntartású színházak közvetlenül (a felügyelő minisztériumtól), az önkormányzati fenntartásúak az önkormányzat közverítésével kapják, amelyet az önkormányzat saját költségvetéséből kiegészít. A színház épülete a támogatás természetbeni része, a támogatás 90 százaléka a működési költségeket (az épület fenntartása és a bérköltségek) van hivatva fedezni, ezt havi lebontásban kapja meg a színház, 10 százaléka pedig művészeti támogatásként, normatív alapon érkezik, tehát a produkciós költségeket a színháznak kell előteremtenie. Méretét az előző évi összeget alapul véve határozzák meg (bázis alapú támogatás). Megnehezíti a tervezést, hogy előfordul, már jócskán bennjárnak az évben, amikor kiderül, hogy pontosan mennyi támogatást kapnak arra az évre.

A magyarországi színházak állandó társulattal dolgoznak, a tagok közalkalmazottak. Mostanában azonban egyre több közöttük az olyan (nemcsak a színészek között), aki vállalkozóként éves szerződést köt a színházzal. Ezáltal a színház mentesül az alkalmazotti járulékok fizetése alól, és az így megtakarított összeget is kifizeri a „vállalkozónak”.

A színházak általában 8–10 darabot tartanak műsoron (ebből 5–6 az új bemutató), és ezeket sűrűn váltogatva játsszák. Heti egy szünnapnál nemigen tartanak többet. A közönséggel az előadásokon kívül gyakorlatilag nincs kapcsolatuk, a bérletrendszer fenntartásán kívül kifejezett közönségépítő munkát nem folytatnak. A nagyobb színházak szélesebb közönségigény kielégítésére törekszenek, a kisebbek rétegszínházak, amelyek nagymértékben építenek a szájpropagandára.

A nem költségvetési fenntartású, önszerveződő, ún. *alternatív társulatok* egyesületként, alapítványként vagy egyéb olyan formában működnek, ami lehetővé teszi számukra az adományok fogadását. Jelentős bevételi forrásuk a pályázati pénzek.

Angliában a következő intézményi formák tipikusak (Partí 1996):

Rezidens színház: a társulatnak állandó játszóhelye van, ami általában önkormányzati, ritkábban magántulajdonban van, és használatáért a társulat bérleti díjat fizet. Jogi szempontból általában karitatív szervezet, vagy alapítótöke nélküli korlátozott felelőségi társulás, eszerleg alapítvány. Nagyobb szervezetek esetében legfőbb irányító szerve az igazgatótanács (tagjai társadalmi megbízatásban dolgoznak), van egy főigazgatója, művészeti direktora, adminisztratív alkalmazottai és minimális technikai személyzete. A színészeket, rendezőket, tervezőket a produkciókra szerződtetik. Egy darabot folyamatosan játszanak, általában egy hónapig. Ha sikeres, utaztatják, elviszik vidéki színházakba is. Befogadó színházként is funkcionálnak, és koprodukcióban is készítnek előadásokat.

Tevékenységük fontos része a közönségépítés, amelynek szerves eleme a nevelés és az oktatás: az iskoláskorúak bevonása a színháznak mint művészetnek, mint művelődési, önkifejezési és szórakozási lehetőségnek a bűvkörébe és a színház mindennapi

életbe workshopok, nekik és velük készített előadások, fesztiválok stb. keretében. E tevékenység szervezésére, irányítására szakembert alkalmaznak, de részt vesznek benne a színészek is, az anyagi feltételek előteremtésére pedig szívesen áldoz az önkormányzat, az Arts Council, az üzleti szféra és alapítványok is.

Produkción társulat: szervezeti felépítése hasonló a rezidens társulathoz, de nincs önálló, állandó játszóhelye. A produkciókkal „házalnak”: játszanak befogadó színházakban, rezidens színházakban, művelődési központokban stb., ahol vagy fix bérleti díjat fizetnek és övék a bevétel, vagy csökkentett bérleti díj mellett osztoznak a jegybevételeken – ez mindig megállapodás kérdése. Az ő változó költségeikben jelentős tétel a társulat utaztatása, elszállásolása stb. Egyik jellegzetes formája az utazó társulat, de a mobilitás az angol színháztudomány egészére jellemző.

Befogadó színház: a West End-i színházak mellett a legtöbb vidéki (többnyire nagyvárosi) színház tartozik közéjük. Ezek zöme régebben állandó társulattal bíró produkciós színház volt. Programja összcsoportosításkor nagy gondot fordít arra, hogy a városra jellemző igényeket a lehető legjobban kielégítse, eszerint hív meg ill. fogad be produkciókat. Gyakori, hogy önkormányzati tulajdonban vannak, és ezért (valamilyen formában a színházhoz ill. az előadó-művészetekhez kapcsolódó) művelődési központ típusú funkciókat is ellátnak.

A kooperatív színház: alkotói között informális, baráti hangulat uralkodik, mindenki mindenben részt vesz, minden információnak birtokában van, a döntéshozatal decentralizált, nincsenek a munkát lassító, visszatartó ártételek. Hatékony termelési forma, de ha a sikeres működés eredményeként a csoport növekedni kezd, hosszú távon nem tartható fenn. A különböző feladatok (menedzsment, művészi munka, kiegészítő, háttértevékenységek) szétválhatnak, szükség lesz irányításra, mérésre, ellenőrzésre. Kialakul a hierarchia, konfliktusok keletkezhetnek, romlik a hatékonyság, sokasodnak a pénzügyi problémák. Megoldásként három lehetőség kínálkozik: a csoport (i) felbomlik, (ii) a tagok tőkéstársakként piacorientált vállalkozást alapítanak, (iii) olyan társasági formát választanak, amely lehetővé teszi számukra a köz- és magánforrásokból származó támogatások fogadását (Frey and Pommerehne 1990).

A kooperatív forma jellegzetesen az amatőr színháztudomány ad intézményi keretet. Az alternatív (Budapest) vagy *fringe* (London) vagy *off-off Broadway* (New York) színházak zöme ebben a formában kezdi meg működését, de a színházcsinálás magas költségei miatt többnyire valamilyen nonprofit vállalkozássá alakulva folytatják tovább.

Befejezés helyett

A színházról az évszázadok, sőt évezredek során sokan sok mindent mondtak már. Dicsőítették és kárhoztatták, eltemették és feltámasztották, gazdaggá és földönfutóvá tett sokakat. A fontos az, hogy amíg lesznek emberek, akik a színpadról szeretnének valamit elmondani ill. amíg lesznek olyanok, akik erre kíváncsiak és áldozni is hajlandóak rá, színház is lesz. A többi részletkérdés – amire azért jó, ha odafigyelünk.

Irodalom

- Baumol, W.
York, T.
Caves, R.
Cambridge
Dimaggio,
Others?
Hansmann,
Economic
Heilbrunn,
Cambridge
Gardiner, C.
Theatre
Frey, B. S.
Arts :
Institution
171–18
Gapinsky,
Economic
Throsby, C.
Cultural
Throsby C.
York, S.
Parti Julian
old.
Oates, M.
London
Treagus, A.
Theatre

Irodalom

- Baumol, W. J.–Bowen, W. G. (1966): *Performing Arts: The Economic Dilemma*. New York. Twentieth Century Fund.
- Caves, R. E. (2000): *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Cambridge, MA. Harvard University Press, 2000.
- Dimaggio, P. J.–Stenberg, K. (1985): „Why Do Some Theatres Innovate More than Others? An Empirical Analysis”, *Poetics* 14, 107–22. old.
- Hansmann, H. (1981): „Nonprofit Enterprise in the Performing Arts”, *Bell Journal of Economics* 12 (2): 341–61. old.
- Heilbrun, J.–Gray, C. M.(1993): *The Economics of Art and Culture*. Cambridge. Cambridge University Press.
- Gardiner, C. (1996): *Box Office Data Report 1995*. London. The Society of London Theatre.
- Frey, B. S.–Pommerehne, W. W. (1990): A Comparative Institutional Analysis in the Arts : The Theater. In: M. Hechter, K-D. Opp-R. Wippler (eds.) *Social Institutions: Their Emergence, Maintenance and Effects*. Berlin. Walter de Gruyter, 171–186. old.
- Gapinsky, J. II. (1986): The Lively Arts As Substitutes for the Lively Arts. *American Economic Review* 76 (2), May, 20–25. old.
- Throsby, C. D. (1994): The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics. *Journal of Economic Literature* 32, 1–29. old.
- Throsby C. D.–Whithers, G. A. (1979): *The Economics of the Performing Arts*. New York. St Martin's.
- Parti Julianna (1996): Színházfinanszírozás Londonban. *Kultúra és Közösség*, 3–47. old.
- Oates, M. I.–Baumol, W. J. (1972): On the Economics of the Theater in Renaissance London. *Swedish Journal of Economics* 74, 136–160. old.
- Treagus, A. (2000): *So, you wanna' be a Producer?!* London. The Society of London Theatre.