MOHOLY-NAGY MŰVÉSZETI EGYETEM
Kultúramenedzsment szakirányú továbbképzés

SZAKDOLGOZAT

A Magyar Állami Operaház 2012 és 2016 közötti marketingtevékenységének kritikai elemzése

Pálóczy Emese

2016.

A Magyar Állami Operaház 2012 és 2016 közötti marketingtevékenységének kritikai elemzése

Témavezető:
Dr. Bíró Péter

Készítette:
Pálóczy Emese

2016.

Tartalomjegyzék

I. Bevezetés 4

II. Stratégiai terv 6

1. Előzmény, kiváltó ok 6
2. Küldetés – jövőkép – értékrend 7
   2.1 Küldetés, misszió 7
   2.2 Vízió, jövőkép 8
   2.3 Értékrend 9
3. STEEP elemzés 10
   3.1 Szociális változások 10
   3.2 Technikai, technológiai változások 11
   3.3 Gazdasági változások 12
   3.4 Környezeti változások 13
   3.5 Politikai változások 13
4. A versenykörnyezet elemzése 14
   4.1 Vevők 14
   4.2 Ágazati versenytársak 15
   4.3 Beszállítók 16
   4.4 Új belépők 17
   4.5 Helyettesítő termékek 17
5. Szervezeti magatartás kialakítása – Belső brandépítés 17
   5.1 Struktúra (Structure) 18
   5.2 Rendszer (System) 19
   5.3 Munkatársak (staff) 19
   5.4 Készségek (skills) 20
   5.5 Stílus (style) 20
   5.6 Közös értékek (shared values) 20
6. SWOT analízis 21
7. 4P, vagyis Termék, Ár, Értékesítési csatorna, Kommunikáció 22
   7.1 Termék 22
   7.2 Ár 22
   7.3 Értékesítési csatorna 23
   7.4 Kommunikáció 24

III. Kommunikáció és évadkampányok 2012 és 2016 között 25

1. Kommunikációs irányelvek 25
2. Arculat, logó 27
3. Ahol kinyílik a világ – az Operaház 2012/2013-as évadkampánya 29
4. Ahol kinyílik a világ – Az Operaház 2013/2014-es évadkampánya 31

5. Ahol kinyílik a világ – Az Operaház 2014/2015-ös évadkampánya 32
6. Opera, ahol kinyílik a világ – Díjak, elismerések 34
7. ElsőSorban – Az Operaház 2015/2016-os évadkampánya 34
8. ElsőSorban – Az Operaház 2016/2017-os évadkampánya (Magyar Évad) 35
IV. Egyéb brandépítő jelenségek 37
1. OperaMagazin 37
2. Elektronikus bérletkártya – pontgyűjtőkártya 38
3. OperaKaland 39
4. Diákjegy 39
5. Erkel Facebook rajongói karzat 40
6. Útravaló CD 40
7. Az Operabál átalakulása 40
8. Újfajta sajtóesemények 41
V. Az eredmény számokban 43
VI. Összegzés 46
VII. Irodalomjegyzék 48
VIII. Melléklet 50

Ábrajegyzék

1. ábra – Kulturális aktivitás (2003-2014) 11
2. ábra – Hazai kulturális intézmények Facebook rajongói tábora 44
3. ábra – Európai operaházak Facebook rajongói tábora 45
4. ábra – Az Operaház logója 50
5. ábra – A Magyar Nemzeti Balett logója 50
6. ábra – Az Erkel Színház logója 50
7. ábra – Az Operaház 2012/2013-as évadkampányának egyik plakátja 51
8. ábra – Az Operaház 2013/2014-es évadkampányának egyik plakátja (részlet a Carmen tematikájú tévészpotból) 52
9. ábra – Az Operaház 2014/2015-ös évadkampányának egyik plakátja (részlet az image filmből) 53
10. ábra – Az Operaház 2014/2015-ös évadkampányának egyik plakátja (részlet az image filmből) 53
11. ábra – Az Operaház 2014/2015-ös évadkampányának egyik plakátja (részlet az image filmből) 53
12. ábra – Az ElsőSorban 2015/2016-os évadkampány egyik plakátja 54
13. ábra – Az ElsőSorban 2016/2017-es évadkampány egyik plakátja 55

I. Bevezetés

Dolgozatomban az újrapozícionált Magyar Állami Operaház 2012 és 2016 közötti marketingtevékenységét elemzem kritikai szempontból az elméleti háttér bemutatása, a gyakorlati megvalósítás vizsgálata, illetve az elért eredmények értékelése alapján.

Elsőként felvázolom az intézmény újrapozícionálását szükségessé tevő okokat, körülményeket. Ezt követően – a teljesebb megértést elősegítve - bemutatom lépésenként azt az átfogó stratégiai tervet, mely később a látványos marketingkampányokban és újszerű kommunikációban öltött testet. A stratégiai tervezés folyamatának elméleti kibontásakor reflektálok a valóságban lezajlott momentumokra – az intézmény főigazgatója, Ókovács Szilveszter nyilvános főigazgatói pályázata, illetve az intézmény Marketing és Kommunikációs Igazgatójával, Turkovics Mónikával történt személyes interjúm alapján.

A stratégiai terv ismertetése után rátérek az intézmény látványos kommunikációs tevékenységének taglalására. A fő kommunikációs irányvonalak bemutatása után először a hároméves egységben elképzelt (2012 és 2015 közt zajló) marketingkampányt elemzem. Az arculat kidolgozásával és a kampány vizuális kivitelezésével megbízott *Mátai és Végh Kreatív Műhely* kreatív igazgatójával, Végh Endrével készített interjú alapján bemutatom a tervezés fázisait: milyen szempontokat tartottak szem előtt a hároméves terv kidolgozásánál, esetlegesen milyen – akár külföldi – mintákra, előzményekre támaszkodtak, milyen képi, hangulati világból merítettek inspirációt. A tervezés elméleti fázisának vizsgálata után elemzem a 2012/2013-as évad plakátjait, a 2013/2014-es évad plakátjait és az intézmény első tévészpotját, majd a 2014/2015-ös évad plakátjait és kisfilmjét.

Kitekintésként összevetem a hároméves kampányt a folytatásként megjelent 2015/2016-os évad plakátkampányával, illetve az azt követő legújabb, 2016/2017-es imázskampánnyal, elemezve, hogy azok mennyiben lineáris folytatásai az előzőeknek, illetve milyen fontos pontokban mutatnak eltéréseket, új irányvonalat.

A látványos, sokakhoz eljutó marketingjelenségek bemutatása, elemzése után kitérek azokra a kevésbé látványos, ám annál fontosabb további *brandépítő* jelenségekre, melyek a kampányok mellett az intézmény marketingtevékenységének szintén szerves részét képezik, pl. OperaMagazin elindítása, különböző állandó programok kidolgozása.

A marketingtevékenység bemutatása után elemzem, hogy a 2012 óta tartó szemléletváltás és újszerű kommunikáció mennyiben volt sikeres, beváltotta-e a hozzá

fűzött reményeket, milyen változásokat hozott az intézmény látogatottságában, különös tekintettel a fiatalabb korosztályra, sikerült-e őket megszólítani a kampányokon keresztül.

Befejezésképpen összefoglalom a tárgyalt pontokat és rövid összegzéssel, a tanulságok levonásával zárom a dolgozatot.

II. Stratégiai terv

1. Előzmény, kiváltó ok

A Magyar Állami Operaház életében fordulópont következett be annak köszönhetően, hogy 2011-ben kormánybiztosi megbízottat jelöltek ki az intézmény élére. Egy ilyen léptékű kezdeményezés jól érzékelteti egyfelől az operák és balett világának állami szinten is kiemelt ügyként való kezelését, másrészt azt, hogy az intézmény háza táján bizony voltak megoldandó problémák vezetési szinten is.

A 2011 előtti időszakban nem egy alkalommal volt hangos a közvélemény az Operaházat érintő hírektől, ám ezek legnagyobb részben nem a művészi teljesítmény méltatásáról szóltak, hanem a gyakori menedzsmentváltásról és különféle gazdasági anomáliákról. Ez a hírzaj pedig az igazán fontos kérdésekről vonta el a figyelmet, vagyis a művészi értékekről és a házban folyó teljesítményről, illetve az azokban részt vállaló művészekről.

Mindamellett nem csak vezetőségi szinten álltak fenn problémák a ház életében, hanem társulati fronton is meg kellett oldani néhány igencsak alapvető problémát: jelesül a társulat közalkalmazotti státusz-rendszerének újragondolását, annak érdekében, hogy a kiváló tehetségű fiatal művészek is szerephez, álláshoz juthassanak az idősebb generáció már befutott művészei mellett.

A viharvert és megtépázott hírű intézményben tehát nem csak szervezeti újításokat kellett végrehajtani, hanem a köztudatban róla kialakult kevéssé pozitív képet is le kellett építeni az emberek fejében. Az operajátszás hazai központját új alapokra kellett helyezni: egységesen kialakított, át-, és végiggondolt, XXI. századi koncepció, erős irányító kéz, egyszóval a marketingmenedzsment fogalom és az akkor 127 éves intézmény felüdítő találkozása vált szükségessé. Hiszen „aki ma a művészeti életben ismert és anyagilag sikeres kíván lenni, kénytelen egyúttal a piaci szokásokhoz, az „új világrendhez” alkalmazkodni, s tudomásul venni a marketing megkerülhetetlenségét”[1].

A Magyar Állami Operaház kormánybiztosi megbízatását 2011. aug. 22-én Ókovács Szilveszter, a Duna Televízió akkori elnöke kapta. A végzettségét tekintve operaénekes, de a médiában is sokéves tapasztalattal rendelkező kormánybiztos feladata az volt, hogy

[1] NAGY dr., Bálint: Kultúra és marketing, In: Új utak a művészeti menedzsmentben, szerk. Zachar Balázs, Dér Csaba Dezső, Arts & Business Kiadó, Budapest 2011, 54.

szakértői csapatot szervezzen maga köré, akikkel elkezdhetik az intézmény újrapozícionálását. Ókovács Szilveszter a kormánybiztosi kinevezése után egy évvel a főigazgatói álláshely betöltésére pályázott sikerrel és igazgatja azóta is az intézményt. A két állás betöltése közötti intervallumban már elkezdődött a tervezés folyamata, az álmok pontos megfogalmazása és azok alapján a részletes, precíz tervek kidolgozása. Vagyis az igazi stratégiai tervezés fázisa, hogy aztán a 2012-ben átvett főigazgatgatói székből már részben e folyamatok szárba szökkenéséhez lehessen asszisztálni és azokat tovább építeni.

2. Küldetés – jövőkép – értékrend

A tervezés folyamatának legelső lépéseként a vezetőknek meg kellett álmodnia a jövő Operaházát, vagyis, hogy hogyan képzelik el az intézményt a közeljövő, mondjuk 15 év távlatában. Célszerű volt ehhez körültekinteni a külföldi operaházak, a rokonintézmények háza táján. Persze a nagyravágyó álmoknak rögtön korlátot szabott a felismerés, mely szerint a párizsi második számú opera, az Opéra Bastille éves költségvetése is a hatszorosa annak, melyből a magyarországi első számú – hazai szinten egyébként a legnagyobb állami dotációval bíró – testvére gazdálkodik.[2] A különbség persze könnyen belátható, ha összevetjük a két ország méretét illetve gazdasági potenciálját.

A saját határokkal való szembenézés után ki lehetett jelölni azonban azokat a minőségi, trendbeli követelményeket, melyekben a nemzetközi referencia-intézményekhez kívánt igazodni a Magyar Állami Operaház is, s ezek alapján megfogalmazni a saját magával szemben támasztott elvárásokat, célkitűzéseket, vagyis a misszió-vízió-értékrend hármasát.

2.1 Küldetés, misszió

A megelőző évek sokszor kaotikus helyzete után újra kellett gondolni az Operaház célját, küldetését. Az intézmény alapítói az 1884-es Alapító Okiratban, majd az azt felülíró 2009-es okiratban világosan megfogalmazták, hogy a kezdetekben még Magyar Királyi Operaház néven működő intézmény létrejöttének célja „az egyetemes opera- és balettművészeti alkotások, nemzeti alapintézménynek megfelelő magas színvonalú bemutatása, repertoáron tartása, fokozott figyelemmel a magyar szerzők műveire.”[3]

E felelősség tovább körvonalazódik, ha valóban komolyan vesszük az intézmény állami jelzőjét, hiszen, mint ilyen, egyedüli a hazai operajátszás színpadán. Így tehát

[2] ÓKOVÁCS, Szilveszter: „Több, mint Opera!”, Nyilvános főigazgatói pályázat, Budapest 2012, 48. http://www.opera.hu/data/downloads/2016/01/17/Nyilvanos_foigazgatoipalyazat_2012_Opera.pdf
[3] A Magyar Állami Operaház Budapest Alapító Okirata, 2. http://www.nefmi.gov.hu/letolt/minisz/alapito_okirat/alapito_mao_091116.pdf

egyedül (illetve az azóta újranyitott Erkel Színházzal karöltve) viseli a felelősség édes terhét, hogy a jövő generációira hagyományozza – minél szélesebb körben – az operák és balettek gazdag kultúrkincsét.

Természetesen léteznek még az ország területén más, opera, és balettjátszásra alkalmas színházak, és folyik is bennük ilyen tevékenység, de hivatalos, és nevében is megkülönböztetett állami operaházból csak egy létezik.

2.2 Vízió, jövőkép

Milyen legyen azonban a 21. század elején az az intézmény, mely tehát az opera-, és balettvilág értékeinek őrzésére, továbbhagyományozására esküszik fel?

Iránymutatásként szolgálhatott az Operaház alapításától eltelt időszak áttekintése, anélkül persze, hogy a dicső múlt utáni hasztalan sóvárgás tehetetlen állapotában meg kellett volna ragadni. Abban az országban, mely egyébként is világszinten kiemelkedő kulturális és művészeti örökséggel rendelkezik, az operajátszás történelmileg kiemelt szerephez jutott mindenkor. Erkel Ferenc zseniális és kitartó munkájának köszönhetően a boldog békeidőkben megteremtődött az operakultúra Magyarországon, s a közönség nemcsak a nemzetközi operairodalmat ismerhette meg, hanem Erkel Ferenc és később Bartók Béla jóvoltából nemzetközi szinten is híres magyar operákkal gazdagodott. Fontos még megemlíteni, hogy a Filharmóniai Társaság zenekarának, vagyis a mai Opera Zenekarnak 1853-as alapítása is Erkel nevéhez fűződik. Az 1884-ben megnyílt impozáns Magyar Királyi Operaház, korának legmodernebbje, méltán örvendett tehát kiemelt európai megbecsülésnek. Mi sem bizonyítja ezt jobban, minthogy az intézmény vezetésére hamarosan, 1888-ban a híres zeneszerző, Gustav Mahler pályázott sikerrel, és igazgatta három évig a házat. A későbbi igazgatók sorában is találunk bőségesen kiemelkedő zenei kultúrnagyságokat, hogy csak Tóth Aladár, vagy Nádasdy Kálmán nevét említsük.

A múlt dicsősége tehát kötelez, és megkövetelte azt, hogy a Magyar Állami Operaházat vezetői 2011-ben a jövőre nézve szervezettség és művészi stratégiai tekintetében újra az európai élvonalba álmodják[4], és a felzárkóztatás szükséges lépéseit megkezdjék.

A repertoár alakításában/megújításában friss lendületre volt szükség, hiszen tudjuk, hogy az intézmények működőképessége nagyban múlik azon, hogy tudnak-e folyamatosan megújulni, fejlődni. Így tehát a klasszikus sikerdarabokat továbbra is műsoron tartó, de megújult repertoárra volt szükség. Ezt teszi lehetővé az úgynevezett semi-stagione, vagyis félig-időszaki játszásrendszer.

[4] ÓKOVÁCS 2012, 48.

Szintén a repertoár alakításának kérdésénél maradva nagyon fontos volt figyelembe venni továbbá, hogy egyensúlyba hozzanak néhány addig fennálló egyenlőtlenséget. Így tehát jusson nagyobb szerep az operák mellett a táncnak, a balettnak: legyenek kortárs és klasszikus balettbemutatók. Hiszen az az ország, mely Bartók és Erkel műveit ajándékozta az operairodalomnak, a balettirodalmat az idősebb és ifjabb Harangozó Gyula, valamint Seregi László nagyszerű koreográfiáival gazdagította. Ideje volt tehát, hogy a balett is nagyobb hangsúlyt kapjon.

Az operák között is tegyék láthatóvá a műfaj elképesztő változatosságát: jelenjenek meg a perifériálisabb stílusok képviselői, mint például preklasszikus, barokk, vagy kortárs operák is.

Váljon nyitottá az intézmény a szélesebb nézőközönség számára: a megújult/kibővített repertoár alkalmat nyújt arra, hogy többféle érdeklődési területű, korú nézőt szólítson meg és hozzon be a színházba.

Ugyanakkor legyen nyitott az intézmény a külföldi vendégművészek előtt is: szerepeljenek külföldi sztárok az Operában, vagy töltsenek itt akár több évadot is (ahogy erre a balettművészek körében láthatunk példákat).

A fiatalos dinamizmus köszönjön vissza az intézmény kommunikációjában is. Legyen az intézmény láthatóságában, vizualitásában és marketingtevékenységében is fiatalosan vonzó.

Emellett a korral való haladás szellemiségében váljon a társadalmi, környezettudatossági kezdeményezésekre is nyitottá az intézmény (pl. az Operaház részvétele a Sziget fesztiválon, vagy az Operabál jellegének jótékonysági irányba való elmozdítása).

A darabok játszása mellett pedig legyen az Operaház olyan összművészeti centrum, ahol a nevelés kérdésére is hangsúlyt fordítanak, különös tekintettel a fiatal generációra: legyenek kifejezetten a gyermek-korosztálynak szóló programok (OperaKaland sorozat).

A következő generáció iránt érzett felelősségvállalás jelenjen meg az utánpótlás-nevelésben is: az intézmény figyeljen oda a frissen végzett ifjú zenész-, énekes és balett-tehetségekre.

2.3 Értékrend

Az Operaház létezésének célját meghatározó misszióból, illetve az az alapján megfogalmazott vízióból is tisztán kiolvasható, hogy a klasszikus, több száz éves, megkérdőjelezhetetlen értékek közvetítése az intézmény feladata. Így az értékrend is a

klasszikus értékek mentén alakul, de olyan minőségi kulcs alapján, melyben ugyanúgy megfér a hagyományos értékek mellet a modern, kortárs értékek minőségi közvetítése is. Legyen tehát nyitott, friss, dinamikus, fiatalos, de mégis a konzervatív értékeket őrző zenés színház, mely megállja a helyét az operaházak európai, nemzetközi fősodrában.

3. STEEP elemzés

A belső elvárások és célkitűzések megfogalmazása után kifelé kellett tekinteni és szemügyre kellett venni azokat a makrokörnyezeti változásokat, melyek hatással lehettek az intézmény működésére.

3.1 Szociális változások

Az opera-, és balettjátszás hagyományos nézői bázisát jelentős hányadban alkotja az idősebb, nyugdíjas generáció. Az ezt a generációt érintő demográfiai változások tehát viszonylag közvetlenül hatnak az operára is. S amint arra Inkei Péter is rávilágít *Marketing és kultúra* tanulmányában:

> *„A kultúra fölvevő piaca demográfiai és szociológiai okokból is nő. A fiatalok és gyerekek már évtizedekkel ezelőtt is önálló fogyasztói szegmensként jelentek meg, a közelmúlt jelensége a magasabb nyugdíjjal, több megtakarítással és jobb egészséggel megáldott idősek számának gyors bővülése."*[5]

Erre az aktív, frissnyugdíjas rétegre – akiknek kifejezetten igényük van a szabadidejük kulturált eltöltésére – tehát tudatosan gondolni kell a kulturális programkínálatban, főleg az opera műfaját illetőleg, ami tőlük még nem annyira idegen, nem esik annyira távol, mint a most felnövekvő fiatal generációtól.

Másfelől a magyarországi kulturális szokásokról készült statisztikákat elnézve nem nyílik túl sok ok a bizakodásra. A tévézés, internetezés térhódítása – bár nem annyira az utóbbi évek közvetlen következménye – olyan jelenség, mely számottevően kihat a kulturális szokásainkra. Az elérhető legfrissebb, Központi Statisztikai Hivatal által készített kimutatások szerint drámai mértékben szorította ki a kulturális szórakozást az emberek életéből a tévé és az internet abszolút elterjedése.

---

[5] INKEI dr., Péter: Állami kultúratámogatás és kulturális politika Magyarországon, 1990-2010, in: Új utak a művészeti menedzsmentben, szerk. Zachar Balázs, Dér Csaba Dezső, Arts & Business Kiadó, Budapest 2011, 9.

1. ábra – Kulturális aktivitás (2003-2014)

Amint azt az 1. ábra is mutatja, a 15-74 éves népesség összes szabadon felhasználható idejének 57,1%-át tölti tévénézéssel, 18%-át társas szabadidőtöltéssel, és csak a 0,8%-át kulturális intézmények látogatásával (mozi, színház stb.)[6]. Persze az egész ország területét lefedő kimutatásokhoz képest Budapest értelemszerűen privilegizált helyzetben van, hiszen itt összpontosul az ország kulturális életének számottevő része, azonban akkor is jelzésértékűek ezek a százalékok.

3.2 Technikai, technológiai változások

Az elképesztő ütemű technikai, technológiai fejlődések korában élve nincs olyan területe az életnek, melyre e fejlesztések ne lennének kihatással. Így a színházak számára is életbevágóan fontos kérdés, hogy kövessék a technológiai újításokat, és ezzel megkönnyítsék, olcsóbbá tegyék a saját intézményük működését.

Színpadtechnikai, jelmez-, és díszlet szempontból az opera rendkívüli költségráfordítással dolgozó műfaj, így tehát halmozottan érdekelt lehet a technológiai újítások nyújtotta költségracionalizálásban. A vetítéstechnika megjelenése – mindamellett, hogy újfajta és modern vizuális, térbeli élményt nyújt – lehetővé teszi, hogy a díszletek egy részét a vetítés segítségével egészítsük ki, képzeljük oda, ezzel pedig jelentős költséget lehet megspórolni. Az absztraktabb térélményt tehát előszeretettel alkalmazzák a színházak nem csak trendkövetési, hanem költségracionalizálási szempontból is.

[6] Kulturális aktivitás (2003-2014), a Központi Statisztikai Hivatal adatai https://www.ksh.hu/thm/2/indi2_10_2.html

Ezen túl az internet és az okostelefonok követhetetlen léptékű térhódítása rengeteg kihasználható lehetőséget rejt magában például egy színház számára is. Kezdve az internetes jegyvásárlás ma már alapvető igényétől, folytatva a különféle applikációk kidolgozásával, melyeken keresztül a nézők számukra fejlesztett többlet-tartalmakat érhetnek el.

Az infrastrukturális fejlesztéseket számba véve szintén rengeteg lehetőséggel találjuk szembe magunkat. Mióta a fapados légitársaságok gépei rendszeresen landolnak Budapest légikikötőjében, azóta ugrásszerű növekedés tapasztalható turisztikai téren, mely kitűnő lehetőséget kínál a kulturális szektornak is. Hiszen a turisták kulturált szórakozásra is vágynak, és mivel a prózai színházakban szinte csak magyar nyelven tekinthetnek meg előadásokat, így előtérbe kerülnek a koncertek és az opera.

Az Operaház erőssége nemzetközi nyelvén túl központi elhelyezkedése, illetve páratlan szépségű, Ybl Miklós építész által tervezett világhíres épülete is, valamint a tény, hogy 2002 óta az UNESCO Világörökség részét képezi az egész Andrássy úttal és környezetével együttvéve. Így minden Budapestre látogató kötelező célpontként keresi fel az Andrássy utat, ahol az Operaház mellett elhaladva rögtön megragadja a figyelmüket az épület szépsége (az épület látogatására létezik is az OperaVisit program), onnan pedig már csak egy lépés felkelteni az érdeklődésüket, hogy egy előadást is eljöjjenek megtekinteni.

A légi infrastrukturális fejlődéseken túl ne feledkezzünk meg a 2014-ben megindított 4-es metróról sem, melynek II. János Pál pápa tér nevű megállója biztosítja az Erkel Színház közvetlen elérését. Különösen fontos ez azon vidéki operabarátok szemszögéből, akik a Keleti pályaudvarról így kényelmesen érhetik el kulturális kikapcsolódásuk helyszínét.

3.3 Gazdasági változások

Az országban, világban lezajlott és mind a mai napig zajló gazdasági változások nem hatnak túl kedvezően a kulturális szektor résztvevőinek életére. A gazdasági világválság következtében az emberek elsőként mondanak le a felesleges luxusról, vagyis a kultúráról.

Ez a változás, főleg hazánkban, nem érinti jól az Operaházat sem, mely annak előtte sem olcsó jegyárairól volt híres. Így tehát a stratégiai tervezés során mindenképpen szem előtt kellett tartani azt, hogy míg az intézmény alapvetően profitorientált működésű, ez a megnehezedett gazdasági körülmények mellett se jelentse a kevésbé tehetős rétegek Operából való teljes kiszorulását. A differenciált jegyár-rendszer segítségével sikerült elérni, hogy az elsődlegesen tehetős külföldi és magyar közönségnek kínált drága földszinti

és páholy jegyárak mellett a harmadik emeleten a kevésbé tehetős réteg is – számára elérhető áron – jegyhez jusson.

Illetve szintén a jegyár-rés problémáira kínál megoldást a 2013-ban újranyitott Erkel Színház, ahova lényegesen kedvezőbb árakon lehet jegyet vásárolni az ugyanolyan minőségű produkciókra.

3.4 Környezeti változások

A környezetvédelem, a fenntartható fejlődés egyre fontosabbá, hangsúlyosabbá válása sem igazán kedvez az opera igen költséges műfajának. Hiszen az új bemutatókhoz új díszletek, új jelmezek is szükségesek, igényes kivitelezésben ez pedig egyáltalán nem olcsó mulatság. Ha ezeken a költségeken csökkenteni nagyon nem is lehet, ki lehet esetleg a stratégiai tervben olyan pontokat dolgozni, amik ennek ellensúlyozásaképpen szolgálhatnak. (pl. környezetbarát anyagok felhasználása a jelmezek varrása során stb.), illetve olyan költséghatékony, és egyben környezetkímélő megoldások alkalmazása, mint a fent említett vetítési megoldás az épített díszletek kiegészítésére.

Ezen túl – mivel dolgozószámban mérve is igencsak jelentős intézményről beszélünk – az intézményirányítási struktúrában is be lehet vezetni innovatív, környezetbarát megoldásokat. Például a foglalkoztatási struktúra átalakítása következtében keletkezett irathalom-növekedést ellensúlyozni lehet elektronikus iratnyilvántartó rendszer bevezetésével, a nyomtatások csökkentése érdekében.

3.5 Politikai változások

A Magyar Állami Operaház életében – bármilyen aktuálpolitikai felhangtól mentesen – politikai szempontból is fontos változást jelez a kormánybiztosi felügyelet kiépítése, illetve a tény, hogy az összművészeti centrum a kulturális intézmények között kiosztott legnagyobb állami dotációból gazdálkodik. Persze ebben az olvasatban elkerülhetetlenül felmerül a kőszínházak kontra független társulatok összehasonlításakor sokszor emlegetett függetlenség kérdése is. Jelesül, hogy a minél nagyobb állami, vagy önkormányzati vagy bármilyen más fenntartói támogatásból élő színházak esetében sokszor a támogatás mértékével egyenes arányban nő a fenntartó beleszólási jogra formált igénye is.

Azonban vitán felül áll a tény, hogy a jelenlegi politikai légkör kiemelt ügyként kezeli az opera-, és balettjátszás sorsát, így ezt a kedvező szelet mindenképpen érdemes kihasználnia az intézménynek.

A magyarországi kultúrpolitikában lezajlott változások közül mindenképpen fontos megemlíteni a Társasági Adókedvezmény (TAO) bevezetését. Az adókedvezmény segítségével a színházak – a privát szektor cégeivel kollaborálva – kiegészíthetik éves bevételüket az elkötelezett magáncégek adójából meghatározott felajánlással. Közvetett úton tehát egyfajta állami támogatásról van szó: az állam lemond egy bizonyos adóhányadról a kulturális intézmények javára. Ezen politikai változások figyelembevétele pedig alapvető fontosságú a stratégiai terv kidolgozásakor, hiszen előre gondolni kell arra, hogy az intézmény marketingje ilyen szempontból is megnyerő legyen a magáncégek számára.

4. A versenykörnyezet elemzése

A regionális és nemzetközi változásokra tett kitekintés után meg lehetett vizsgálni a szűkebb környezetet is: vagyis feltérképezni azt a belső kulturális piacot, amelyben az Operaháznak versenyképessé kellett válnia. Hiszen Philip Kotler piac-meghatározása, mely szerint: „A piac azokból a potenciális vevőkből áll, akiknek bizonyos szükségletei vagy igényei megegyeznek, és akik készek és képesek csereügyletekbe bonyolódni, hogy azokat kielégítsék”[7] éppúgy áll a kulturális szcéna résztvevőire is, mint a gazdaság szereplőire. Így a megfelelő fogalmakat behelyettesítve azt mondhatjuk, hogy „esetünkben a kulturális termékek és projektek a kulturális piacon jelennek meg, ahol jelen vannak azok a vevők, akik mentális szükségleteiket és igényeiket valamilyen művészi alkotással, vagy produkcióval kívánják kielégíteni.”[8] Ezek alapján tehát a Porter-modell gazdasági tematikáját alapul véve, és azt a magyar kulturális piacra alkalmazva a következőket állapíthatjuk meg.

4.1 Vevők

A vevők, vagyis a befogadói oldal elemzésével kezdve elmondható, hogy Magyarországon az ének-zene oktatás nagy hagyománnyal rendelkezett, amit azonban ma már jobbára csak az idősebb korosztálynál érzékelhetünk. És pontosan ők azok, akik az Operaház törzsközönségét is jelentős mértékben kiteszik. Azonban arra is gondolni kell, hogy ez a közönségréteg – a természet megmásíthatatlan törvénye szerint – fokozatosan csökken, így tehát rendkívül fontossá válik a fiatalok megszólítása.

---

[7] KOTLER, Philip: Marketingmenedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest 1999, 44.
[8] KANDIKÓ dr.,József: Marketingszemlélet és módszerek alkalmazása a kultúrában, 3. http://www.szinigazdasag.hu/images/cikkek/2012/2013/Marketing%20a%20kult%C3%BAr%C3%A1ban%202010.pdf

A közoktatásban az elmúlt években lezajlott (komplex szempontok figyelembevételével bizonyára megindokolható és megérthető) testnevelés-óraszám emelés mellett tehát nem lenne szabad elfeledkezni az ének-zene órák egyre marginálisabb helyzetéről sem. Hiszen alapvetően ezeken az ének-zene órákon kellene megismertetni a fiatalokat a komolyzenei, jazz és kortárszenei értékekkel, és közelebb hozni hozzájuk az opera és balett műfaját is.

A budapesti kulturális szcénát elnézve azonban még így is bizakodhatunk, hiszen létezik egy jelentős kultúrafogyasztó réteg, melynek tagjai estéről-estére megtöltik a számos zenés-, és nem zenés budapesti színházat. A kultúrára tehát igenis van igény, csak el kell tudni érni, meg kell tudni szólítani a közönséget.

4.2 Ágazati versenytársak

Nézzük meg, melyek azok a további szereplői a kulturális piacnak, melyekkel az Operaház konkurensi viszonyban áll, vagyis a versenytársakat. Komolyzenei téren az Operaház újrapozícionálásakor, 2011-ben, a Művészetek Palotája jelentett igazi vetélytársat. A 2005-ben megnyílt intézmény ráadásul komoly versenyelőnyben volt az Operaházhoz képest az addigra stabilan bevezetett, fiatalos, szimpatikus profilja, és nemzetközi szinten is elismert, színvonalas produkciói okán.

A MÜPA-val szemben viszont az Operaház versenyelőnyeként említhető központi elhelyezkedése, mely lehetőséget például a külföldiek viszonylatában remekül ki lehet használni.

A befogadói színház kontra játszószínház kérdést a két intézményre vetítve az Operaház versenyhátránya még az a hatalmas apparátus is, amit minden egyes előadás létrehozásához és játszásához működtetnie kell. Ez jelentős többletköltséget ró az intézményre.

Előnyt lehet viszont abból kovácsolni, hogy a saját társulatoknak köszönhetően egységes művészi színvonal garantálható. Ez a minőségi rizikófaktor a befogadószínházak esetében azonban jobban fennáll.

A 2013-ban újranyílt Zeneakadémia szintén versenytársi pozícióban jelenik meg, mint a komolyzene hasonlóan jelentős, történelmi bástyája. Az ugyancsak befogadó-színházként működő Zeneakadémia ezzel tehát sokkal inkább a MÜPA tényleges versenytársává vált, így azt a két intézményt érdemes szűkebb piaci értelemben vizsgálni.

Ugyanakkor a versenytársi pozíciók felismerése mellett nagyon fontos az intézmények közti együttműködési lehetőségek kialakítása. A három intézmény ténylegesen szoros

együttműködési kapcsolatban áll, melynek példája lehet az Operaház új játszóhelye, a Zeneakadémia épületében található Kamaraopera.

Ugyancsak a komolyzenei kulturális piac szereplője még az 1996-ban alapított, majd mostani impozáns épületébe 2013-ban költözött Budapesti Music Center, mely a jazz-, és kortárs komolyzenei profilú koncertekre szakosodott. Azonban a BMC sem kortárs komolyzenei és jazz profilját, sem – méreteiből adódóan – intimebb légkört lehetővé tevő koncerttermét tekintve nem egy versenykörnyezetben jelenik meg az előbbi intézményekkel.

A Zeneakadémiához hasonlóan 2013-ban újranyitott Erkel Színház értelemszerűen nem szerepel a versenytársi felsorolásban, hiszen ahogy fentebb tisztáztuk, nem áll konkurensi helyzetben az Operával, hanem annak második játszóhelyeként működik.

4.3 Beszállítók

A „beszállítói" oldalon, vagyis, „nyersanyag" és „technológia" tekintetében Magyarország rendkívül szerencsés helyzetben van: igen magas színvonalú, nagy hagyománnyal rendelkező művészeti képzés folyik az országban mind zenei, mind táncművészeti téren. Azonban az utóbbi évek viharai nem kímélik ezeket a területeket sem, illetve a gazdasági nehézségek is kivetülnek a művészeti nevelésre. A zenetanulás, táncolás komoly anyagi áldozatot is jelent a tanulók családjának, így egyre kevesebben tehetik meg, hogy ilyen irányba tereljék gyermekeiket.

De még ezzel együtt is elmondható általánosságban, hogy a magyar zeneoktatás színvonala messze magasan az európai átlag felett áll, mind szakképzett professzorok, művész-tanárok, mind tehetséges diákok tekintetében. Inkább talán az évről-évre végző sok tehetséges fiatal elhelyezése jelent problémát, az, hogy nem mindegyiküknek tud lehetőséget biztosítani az ország viszonylag szűkös felvevőpiaca, és ezért sokan külföldre kényszerülnek.

A balett műfajának utánpótlás-neveléséről beszélve azonban meg kell említeni az egyre nagyobb problémát jelentő fiúhiányt. Nemzetközi tendencia, hogy egyre kevesebb fiú adja hivatalos táncművészeti pályára a fejét. Általánosságban is megfigyelhető, hogy a profi táncos életpálya nem túl vonzó, főleg nem a fiúk körében. Ilyen téren tehát „behozatalra", külföldi művészek szerződtetésére szorul a Magyar Nemzeti Balett társulata.

4.4 Új belépők

A szűkebb értelemben vett kulturális piacon az Operaháznak „új belépőkkel” nem kell számolnia, hiszen aligha fog nyílni új operaház a közeljövőben Budapesten, vagy az ország bármely más pontján. Lássuk be, ezen összművészeti produkciók létrehozása igencsak költséges műfaj, és a gazdasági recesszió általános korát élve nem kifizetődő gondolat ilyesmibe beruházni.

A 2013-ban újranyitott Erkel Színház helyzete korántsem versenytársi, hiszen fenntartója és működtetője ugyanúgy az Operaház. A két színház helyzetét magyarázva sokkal inkább pontos az a megfogalmazás, hogy az Erkel Színház az Operaház második játszóhelye.

4.5 Helyettesítő termékek

Ha az operából, mint zenés színházi műfajból indulunk ki, akkor „helyettesítő termékeként” említhetjük a kulturális piacon az operett, vagy a musical műfaját. Azonban az Operettszínházat és a musicalt játszó színházakat talán egy piaci környezetben, egymással összehasonlítva lenne érdemes vizsgálni, egymás, és nem az opera versenytársaiként, mert alapvetően más réteget céloznak, így nem is kell egymás elől a közönséget „elszipkázniuk” (mármint az Operaháznak az Operettszínház elől), tehát nem válnak igazi versenytársakká.

Ha széles körben értelmezzük a kulturális piacot, akkor a helyettesítő termékekhez sorolhatjuk a különféle prózai színházakat is, azonban ennek elemzésére itt most a dolgozat szabta keretek miatt nem térek ki.

5. Szervezeti magatartás kialakítása – Belső brandépítés

A piaci környezet felmérése után az intézmény belső szervezeti magatartásának kialakítása következhetett. A belső szervezetet először is alkalmassá kellett tenni a XXI. század diktálta követelések kiszolgálására. Másfelől a gyakori menedzsmentváltás után szükség volt a munkatársak elkötelezettségének helyreállítására. Hiszen, Bíró Péter szavait idézve: „Minél inkább gépekhez kötődik egy munkakör, annál kevésbé jelentős az elkötelezettség szerepe, de ha szellemi tevékenységről van szó, a belső azonosulás, az ebből fakadó többletteljesítmény megfizethetetlen többleteredmény forrása lehet.”[9]

[9] Marketing nélkül nem megy, szerk. Dr. Bíró Péter, T.bálint Kiadó, Budapest 2009, 242.

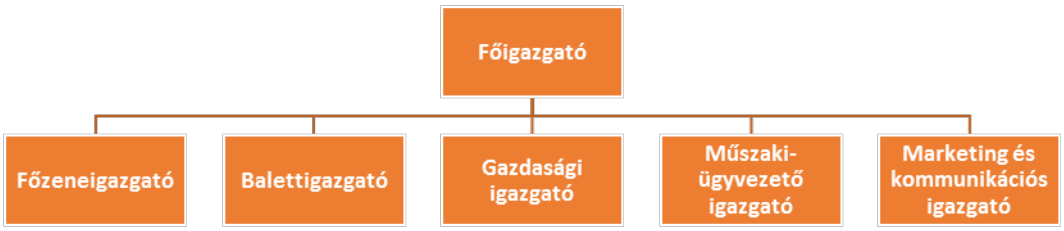
S amint az a Turkovics Mónikával való beszélgetésemkor kiderült, ebből a szempontból nagyon szerencsés helyzetben tudhatja magát az intézmény, hiszen szakmájukban egyedülállóan tehetséges és rendkívül elhivatott munkatársakkal dolgoznak, akiknek hobbijuk, szenvedélyük a munkájuk. A 2016/217-es évadbeharangozó kampányban ezek a munkatársak is szerepet kapnak, pontosan azért, hogy a nézők mögélássanak annak is, hogy a művészeken túl hány ember dolgozik még a háttérben egy-egy produkció létrejöttén. A technikai munkatársakkal (fodrász, asztalos, világító, cipész stb.) készült spontán (tehát tartalmilag nem irányított) kampányinterjúkból kiderül, hogy tényleg megszállottjai az opera ügyének és teljes odaadással, hivatásuknak tekintve végzik munkájukat.

Másfelől a realitás is ezt diktálja számukra, hiszen az ország egyetlen Operaházáról beszélve nem is nagy az a mozgástér, amiben ezek a dolgozók mozoghatnak. Végső soron tehát ez is növeli az intézmény iránti elkötelezettségüket.

Azonban az említett viharos időszakok után még egy ilyen odaadó szakmai csapattal dolgozva is át kellett gondolni az intézmény szervezeti magatartását, és elkezdeni a külső brandépítés folyamata mellett a belső brandépítést is.

5.1 Struktúra (Structure)

Az intézmény struktúrája szerint az Operaházban folyó feladatokat öt nagyobb egység irányítása alá vonták össze, melyek fölött közvetlenül a főigazgató áll.



„Az intézmény alapvető funkciójának megfelelően az igazgatói szinten helyezkedik el a két művészeti terület, az opera és a balett művészeti vezetését ellátó két csúcsvezető, a Főzeneigazgató és a Balettigazgató, alárendeltségükben valamennyi a színpadon megjelenő művészi produktum létrehozásában közreműködő művész és művészeti támogató területek munkatársai. Az igazgatói szinten található meg a gazdasági igazgató. (…) Az intézményt működtető legnagyobb kiszolgáló terület (színpadi műszak,

épületüzemeltetés, produkciós műhelyek és műtermek stb.) szintén egy igazgatói kézben, a műszaki-ügyvezető igazgatónál fut össze. Az intézmény ötödik igazgatja pedig a marketing és kommunikációs igazgató."[10]

Ez a strukturális rendszer akkor sem változott, amikor 2013-ban az Erkel Színház újranyitott, mivel a vezetői elképzelés alapján a meglévő rendszer képes volt a második játszóhely üzemeltetésére is. Három szükségszerű egységgel egészült ki a meglévő struktúra, melyek kifejezetten az Erkel Színházhoz köthetők: színpadi, üzemeltetési területek és egy Erkel Titkárság.

5.2 Rendszer (System)

A belső szervezet XXI. századi követelményeknek való megfeleltetésének érdekében a társulati szisztéma reformjára volt elsődlegesen szükség. A hagyományosan közalkalmazotti státusz-rendszerrel működő Operaház áttért az énekesek kizárólag szerződéses formában való alkalmazására. Az addigi szisztéma meghatározott keretszámot engedélyezett, és a társulatba felvett művészek „örök életre" szóló munkaviszonyhoz jutottak. Ez azt eredményezte, hogy éveken, évtizedeken keresztül nem cserélődött a társulat összetétele. Különösen problémás volt ez a tehetséges fiatal művészek szempontjából, akik így a betöltött helyek miatt nem tudtak bekerülni az Operaházba és kénytelenek voltak külföldön érvényesülni. A szerződéses foglalkoztatás viszont számukra is megnyitotta a lehetőségeket. E szisztéma szerint mindig egy adott évadra, adott produkcióra szerződnek le az egyes művészekkel. Ez az énekeseknek egyfelől szabadabb mozgásteret enged: ha szeretnék, a hazai karrierjük építése mellett külföldi karrierjüket is építhetik. Másfelől azonban magukat kell menedzselniük, a marketinget kidolgozniuk, hiszen nincs mögöttük az a – közalkalmazotti rendszerrel biztosított – intézményi háttér, mely a művészek válláról levette a marketingterheket.

A balettművészek esetében azonban a műfaj teljes különbözősége miatt maradt a közalkalmazotti keretrendszer.

5.3 Munkatársak (staff)

Az előbb kormánybiztosi, majd főigazgatói megbízást átvevő Ókovács Szilveszter főigazgató feladata az volt, hogy komoly, szakértői csapatot építsen ki maga köré, mellyel így lehetségessé válik az igazi szakmai munka.

[10] ÓKOVÁCS 2012, 25.

5.4 Készségek (skills)

A komoly szakmai munka alapvető követelménye a maximális profizmus a munkatársak körében. Így tehát a belső szervezet alapos megújításakor szükséges volt a művészek, dolgozók szakmai szempontú felülvizsgálata is. Ez pedig néhol a szükségessé váló minőségi cserék felvállalását is jelenti.

5.5 Stílus (style)

A szervezet optimális működéséhez elengedhetetlen a szervezeten belüli stílus, akár kommunikációs, akár emberi értelemben vett kialakítása és az ahhoz való ragaszkodás.

A belső kommunikáció frontján – a marketing igazgatóval való beszélgetésem tanúsága szerint – voltak hiányosságok az intézmény korábbi életében. A munkatársak az őket érintő változásokról jellemzően csak „folyosói pletykákból" értesültek, ami egyfelől bizonytalan légkört teremtett, másfelől a munkatársak tiszteletének hiánya olvasható ki belőle. Ezért az új vezetés fontos irányelve volt ennek megváltoztatása és a tudatos vezetői kommunikáció bevezetése, például az ünnepekkor kellemes ünnepek kívánása, a társulat nyilvános meggratulálása az évad végén stb. Szintén főigazgatói elvárás az, hogy a vezetők ismerjék a beosztottaikat, nem csak arcról, hanem személyesen is. És ha belegondolunk ez nem is olyan kis kérés mondjuk a műszaki tár vezetője felé, akinek az irányítása alá több száz beosztott technikai dolgozó tartozik.

A szervezeten belüli kommunikáció elősegítésére intranet rendszert is bevezettek az Operaházban, melyet folyamatosan a dolgozók igényei és visszajelzései alapján fejlesztenek.

A kommunikációs stílusban az emberi hang és a pontos tájékoztatás mellett pedig mindig a kétoldalúságot, a párbeszéd fontosságát hangoztatják munkatársaik felé. Vagyis, hogy a szervezeten belüli kommunikáció ne vezetőségi kinyilatkoztatás legyen, hanem kétoldalú párbeszéd, melyben a munkatársak is kommunikálnak a vezetőség felé.

5.6 Közös értékek (shared values)

A szervezeti átstrukturálás során sosem szabad elfelejteni, hogy mindenféle változás középpontjában az állandó, és mindenki által elfogadott, magáénak érzett közös értéknek kell állnia. Ez a közös érték az Operaházban pedig nem lehet más, mint a kulturális hagyaték fontossága és a minőségi munka iránti feltétlen, elkötelezett alázat.

6. SWOT analízis

Erősségek	Gyengeségek
• kiváló tehetségű művészek • magyar balettművészek expresszív előadásmódja • kiemelkedő szakmunkatársak • erős elkötelezettség, szakmai odaadás • opera nemzetközi nyelve • rengeteg külföldi látogató • gyönyörű épület • központi elhelyezkedés • legnagyobb kulturális intézményi állami támogatás • opera műfajának egyetlen hazai központja • a két játszóhely közösen Közép-Európa legnagyobb ültetett nézőtere • óriási szellemi kulturális hagyaték, amely kötelez a minőségre	• komplexségéből adódóan igen költséges műfaj • magas jegyárak • nem megoldott művészépítés • nyelvtudás hézagossága néhány tárban (külföldi sztárokkal való nehezebb együttdolgozás) • állami finanszírozástól való erős függés • elöregedett színpadgépezet • kevesek között ismert, közkedvelt műfaj • kezdetleges, ma már nem korszerű technológia épületen belül • az Erkel újranyitásával megnövekedett közönségtoborzási terhek
Lehetőségek	**Veszélyek**
• Erkel színház újranyitásával újabb játszóhely • Erkel – szabadabb kísérletezés *crossover* műfajokkal • más műfajok rendezőivel való kooperációban rejlő lehetőségek • turizmussal még szorosabb együttműködés • szállodákkal való jegyeladási szerződés • az Operaház páratlan épülete kuriózum (építészeti bemutatás; pincétől a padlásig) • kiemelkedő színvonalú művészeti oktatás Mo.-n • intézményi együttműködések (MÜPA, ZAK)	• elöregedő nézőközönség • utánpótlás hiánya balettfronton • amortizálódó ének-zene oktatás a közoktatásban – kinevelődő közönség hiánya • nagy konkurenciaharc a budapesti bő programkínálatban • állami forrás esetleges csökkenése színvonaleséshez vezet • kevesebb bemutató következtében elhalványodik, leül a társulat • nem sikerül mindkét játszóhelyet nyereségesen működtetni • operarendező-hiány az országban

7. 4P, vagyis Termék, Ár, Értékesítési csatorna, Kommunikáció

Miután az intézmény kitekintést tett tágabb és szűkebb környezetére, tisztába került erősségeivel és gyengeségeivel, megkezdte a belső szervezeti átalakításokat, elkezdhetett a közönség felé is fordulni.

> *„A kulturális szféra is termékeket hoz létre, meghatározott igények kielégítésére, jól definiálható termék paraméterekkel, a profitábilis értékesítés szándékával. A termék tulajdonságairól (product), hozzáférhetőségéről (place), áráról (price) ugyanúgy érdeke tájékoztatni potenciális vevőit (promotion), mint bármely más fogyasztási cikk gyártójának vagy forgalmazójának."*[11]

A termék pontos meghatározása után tehát kialakíthatták az árstratégiát, majd kiválasztották, illetve újragondolták az értékesítési csatornát, amin keresztül a legkönnyebben érhetik el a közönséget és ezután az intenzív kommunikációs munka is megkezdődhetett.

7.1 Termék

A termékről, vagyis az Operaház produkcióiról szólva már említettük, hogy igencsak költséges kategóriába tartoznak, már ami az előállítást illeti. Hiszen a több saját társulat működtetése, maga a műfajból adódó többletköltség, a díszletek, jelmezek mind-mind plusz kiadásokat jelentenek. A cél viszont az volt, hogy a létrejövő produkció minél szélesebb körben hozzáférhetővé váljon, így tehát semmiképpen sem lehetett az előadásokat továbbra is csak egy szűk, tehetősebb rétegnek kínálni. Ki kellett dolgozni a módját, hogy a produkciók szélesebb réteg számára is elérhetőkké váljanak, és az opera ne csak „luxuskategóriás" termék legyen.

7.2 Ár

A fentebb említett törekvésnek tehát a jegyárakban érzékelhetővé kellett válnia. Mielőtt azonban a jegyárak és helyek viszonyával részletesebben foglalkozunk, tárgyaljuk át azt a rendszert, amely szerint a jegyárakon belül külön kategóriákat hoztak létre.

Megkülönböztetnek tehát eszerint az Operaházban alapárat, emelt árat, top árat, balett előadásra szóló árat, premierre szóló árat, illetve koncert előadásokra és matiné előadásokra, valamint főpróbára szóló jegyárat. Ami pedig a jegyárak és a helyszínek

[11] NAGY 2011, 61.

viszonyát illeti az Operaházban, a földszinten és az első két emeleti páholysoron valóban a tehetősebb rétegnek kínálják az 12.000, 9200 és 7800 Ft-os jegyeket. A harmadik emeleten azonban a 4000 Ft-os jegytől kezdve 1200, 500, és 400 Ft-os jegyek közül választhat a néző (igaz, az utóbbi két kategória jegyei olyan helyekre szólnak, ahonnan már nem teljes értékű a színpadra látás). Az 1200 Ft-os jegykategóriával tehát az Operaház versenyképessé válik mind a MÜPA-hoz, mind a színházakhoz képest, sőt a produkció valós értékébe és előállítási költségébe belegondolók még a 4000 Ft-ot sem sokallják érte.

Az Erkel Színház újranyitásával pedig ez a kérdés tovább árnyalható, hiszen az Erkel Színház küldetése mindig is az volt az Operaház mellett, hogy nyomottabb áron kínálva a jegyeket, sokkal szélesebb körnek tegye hozzáférhetővé ugyanazt a színvonalú produkciót. Az Erkel jegyárai között három kategóriát állítottak fel: alapárat, matiné előadásokra és főpróbákra szóló jegyárat. Ezek pedig a következőképpen alakulnak: 3600, 2900, 1500, 500, 300 Ft-ért lehet jegyet venni az előadásokra. Ám míg az Operaházban vannak olyan helyek, ahonnan csökkent értékű a színpadra látás, az Erkelben az 500 Ft-os jegy is teljes értékű látást biztosít.

A jegyárak fajtáiról szólva fontos megemlíteni a diákjegyek bevezetését, mellyel 2012. március 1-je óta a diákok az előadás kezdete előtt két órával, 300 Ft-os áron váltott, harmadik emeletre szóló jegyekkel nézhetnek előadásokat az Operában. A BKK vonaljegy 350 Ft-os áránál is alacsonyabb jegyáron való esetleges gazdasági megütközés helyett érdemes szem előtt tartanunk a last minute jegyárakról írtakat.

> *„(…) érdemes visszaidézni a kulturális termékek egy részének „romlandó” jellegét, azt, hogy nem raktározható, amiből árképzés tekintetében az következik, hogy gyakran megéri az ún. last minute árazás és eladás, mert például egy színházteremben minden egyes üresen maradt hely veszteség – hisz az előadás költségei addigra már adottak -, így az áron alul eladott jegyek is bevételt hoznak.”*[12]

Ezek alapján tehát kijelenthetjük, hogy sikeres volt a jegyár-koncepció, hiszen valóban széles rétegeknek váltak elérhetővé mind az Operaház, mind az Erkel Színház előadásai.

7.3 Értékesítési csatorna

Az értékesítési csatorna kérdésében szükséges volt az a felismerés, hogy a XXI. század legfontosabb értékesítési csatornája az internetes jegyértékesítés, gyorsan kiépítették tehát az Opera és Erkel internetes jegyvásárlási rendszerét. Emellett azonban továbbra is

[12] NAGY 2011, 69.

működnek a hagyományos értékesítési formák is, az Operaház Jegyértékesítési és Közönségkapcsolati Osztálya a Hajós utcában, illetve az épületekben (Operaház, Erkel) található jegypénztárakban.

7.4 Kommunikáció

> *„(…) a promotion, ami a kommunikáció teljességét fedi, azt a komplex, sokszínű eszközrendszert, amely azt a célt szolgálja, hogy a kínált portékáról a megfelelő időben minél többen tudjanak, az minél kívánatosabban és izgalmasabban kerüljön a potenciális célközönség elé és ébresszen ellenállhatatlan vágyat megszerzésére."*[13]

A termék, ár és értékesítési csatorna részletes kidolgozása után valóban nem maradt más hátra, mint a közönség megszólítása, így tehát kezdődhetett az intenzív marketingtevékenység a kampányokon, egyéb brandépítő jelenségeken és kommunikáción keresztül.

Ennek részletes kibontása és tárgyalása azonban már a következő fejezet témája, úgyhogy a stratégiai terv lépéseinek elemzése után térjünk át a második, kommunikációval foglalkozó fejezetre.

[13] NAGY 2011, 72.

III. Kommunikáció és évadkampányok 2012 és 2016 között

1. Kommunikációs irányelvek

Első lépésként az Operaház rá kellett ébredjen arra, hogy a korábbi vezetői koncepció – miszerint a produkciók, illetve a művészi színvonal *eladja* önmagát – nem működőképes többé a jelentősen megnövekedett, és igencsak kiváló minőségű kulturális áradatban, ami Budapestet, mint kulturális fővárost jellemzi az utóbbi években. A felismerés tehát új életre hívta az intézmény Marketing és Kommunikációs Osztályát, és kiemelt szerepet szentelt annak a kemény munkának, amellyel magát az intézményt, és annak produkcióit az emberekkel megismertetni kívánták.

Kommunikálni tehát szükséges, de hogyan? A nyugati típusú kulturális marketingkommunikáció eszközeivel, mely a művészeti tartalmat, produkciót, művészeket és alkotókat helyezi a középpontba, mindent azoknak rendel alá – döntötte el az intézmény marketing és kommunikációs menedzsmentje. Ez a fajta *contentmarketing* divatos módszer napjainkban, azonban számos példát láthatunk rá, hogy nem olyan könnyű igazi tartalommal megtölteni. Az Operaház klasszikus és igazi értelemben vett contentmarketinget folytat, vagyis a szöveges, képi tartalmakat – melyeket a nézők, sajtó felé kibocsátanak – mindig létező történetekre építik.

Véget kellett vetni annak a rossz tendenciának, amelyről már az újrapozícionálást szükségessé tevő okok között is szóltam, hogy az intézményről leginkább csak vezetőkről szóló botránykommunikáció-szinten lehetett hallani és akkor is csak utókommunikáció, „magyarázkodás” formájában.

A kommunikációnak tehát kétszeres fókusz-, és irányváltáson kellett keresztülmennie. A vezetők helyett a művészeket, alkotókat szerették volna a középpontba helyezni, és a defenzív, védekező utókommunikáció helyett pedig egyfajta nagyon intenzív, offenzív „előremenős” kommunikációt bevezetni.

> *„A kulturális vállalkozás ugyanis számos olyan információt tud közölni sajátmagáról, a programjáról, ami a szélesebb közönséget, a lakosságot, a hivatalos személyeket is érinti és érdekli. A releváns és közérdeklődésre számot tartó információk szervezett formában való közlése (kiszivárogtatás, sajtótájékoztatás, exkluzív interjúk, háttérbeszélgetések, kritikák, sztorik, stb.)*

jól felhasználhatók arra, hogy az érdeklődést felkeltsék és folyamatosan fenntartsák egy-egy kulturális vállalkozás, vagy egy-egy projekt iránt."[14]

Ennek értelmében tehát erőteljes információdömpinget indítottak el mind az épülettel, mind a művészekkel kapcsolatban. Az épület kapuit szélesre tárták a magyar nagyközönség előtt és azóta is rendszeresen szervezett – a pincétől a padlásig tartó és a kulisszatitkokba is betekintést engedő – különleges épületbejárások során mutatják be az érdeklődőknek.

A művészekről, művészeti produkciókról pedig apró kedves, szórakoztató, humoros, vagy éppen kissé pikáns részleteket osztottak meg a nézőközönséggel, persze mindig a jó ízlés határain belül maradva és szem előtt tartva az információáradat mindig pozitív végkicsengését.

A kommunikációs csatornák palettája is kibővült és az intenzív offenzív kommunikációs stratégiához minden létező felületet igyekeztek igénybe venni. Így tehát az ATL és BTL formákon túl az online, web2es felületekig, vagyis a közterületektől, médiától a social médiáig mindenhol „öntötték" az emberekre a híresőt.

Hiszen az elképzelés az volt, hogy ha sikerül bennük felkelteni az intézmény iránti érdeklődést az állandó hírgenerálással, akkor előbb-utóbb személyesen is el fognak jönni, hogy megnézzék, megtapasztalják mi zajlik ebben az épületben. Ezzel pedig sikerül olyan embereket is az opera vonzáskörzetébe becsalni, akik annak előtte nem merészkedtek ilyen területre.

Kifejezetten a megcélzott fiatal közönségnek szóló módszerek, merészen újfajta kommunikációs csatornák bevetésének is szemtanúi lehettünk az Operaház 2013-as szfinxes gerillakampányának kapcsán. 2013. szeptember 20-án egy megrendezett, mobiltelefonnal fotózott kép alapján robbant a hír, hogy valaki összegraffitizte, megrongálta az Operaház műemlék épületének oldalát és az előtte álló szfinx szobrot. A hírt persze elképesztő gyorsasággal kapta fel az online média, illetve a különböző közösségi oldalak, ahol élénk fórumbeszélgetések alakultak ki a témával kapcsolatosan. Vagyis a hír terjedésének, terjesztésének módja – közösségi oldalak, hírportálok, online média – is kifejezetten a fiatalokra volt szabva. Aztán az órák teltével egyre nagyobb kivágást mutattak a fotóból, és így kiderült, hogy valójában egy díszlet előkészületeit láthatjuk: egy díszletfalat festett össze Nikon One graffitiművész, és a szfinxről is egy

[14] KANDIKÓ, 30.

mozdulattal lehúzható az összegraffitizett fóliaborítás. A rendhagyó díszletek ugyanis a másnap a szfinx-teraszon megrendezett *Telefon* című előadás előkészületei voltak.

Ez a fajta *gag* a *buzzmarketing* eszköze, vagyis olyan csevegési kényszert, bizsergést, pezsgést kelt, aminek köszönhetően az emberek izgatottan széltébe-hosszába beszélni kezdenek az adott eseményről, előadásról.[15] Ez esetben a gag jól sikerült, a sajtó képviselői elhitték az álhírt, ami ennek következtében széles körben eljutott a megcélzott fiatalokhoz és így az intézmény is elérte célját: mindenki róluk beszélt és óriási hírkeltést csináltak a másnapi előadáshoz.

Azonban Turkovics Mónika arra is figyelmeztetett, hogy az ilyen jellegű gagekkel csak ritkán szabad élni, különben az intézmény elveszíti komolyságát, szavahihetőségét.

Az érdeklődés felkeltését célzó információdömpingen túli éves rendes kommunikációs ritmust az évadokat beharangozó – a bérletújítás időszakára exponált – imázskampányokban, illetve premierkommunikációban fektették le.

2. Arculat, logó

A főbb kommunikációs irányelvek meghatározása után elkezdődhetett a brandépítés első legfontosabb vizuális lépése, az Operaház arculatának megtervezése. Hiszen, mint ismeretes:

> *„A vizuális arculat alapelemei szolgáltatják azt a keretet, amely egy cég, egy intézmény minden marketing megjelenését fémjelzi, amiről az adott szervezet megismerszik, amiről beazonosítható és amely nem csak megkülönbözteti a piac más szereplőitől, hanem önmagában is sokat elárul saját magáról, hordozza az egész szervezet személyiségét, kifejezi értékeit. A cég aláírásának is szokás nevezni."*[16]

A menedzsmentnek döntenie kellett, hogy megtartja-e az addigi, félkész állapotban lévő Opera-arculatot, vagy teljesen új arculatot dolgoz ki. Ugyanis az intézmény életében már korábban, 2008-ban megfogalmazódott az egységes, korszerű arculat kialakításának igénye. Az akkori művészeti vezető, Kovalik Balázs vezetésével kezdődött meg egyfajta prémium Opera-arculat kidolgozása, ami azonban 2011-re még félkész volt. Ezért a marketingmenedzsment akkori döntése alapján – bár az igazgató kifejezte, hogy színvonalas arculati törekvések rajzolódtak ki, ám számos probléma merült volna fel a meglévő állapotok továbbfejlesztése során – egy új arculat bevezetése mellett döntöttek.

[15] KANDIKÓ, 31.
[16] NAGY 2011, 73.

Az új vizuális megjelenés kidolgozását teljes egészében a meghirdetett közbeszerzési eljáráson nyertes Mátai és Végh Kreatív Műhelyre bízták. Az ügynökség számára nem volt ismeretlen a komolyzenei kulturális terep, hiszen szintén az ő nevükhöz köthető a 2005-ben életre hívott Művészetek Palotájának gyakorlatilag a nulláról való vizuális kommunikációs értelemben vett felépítése. Az ügynökség munkája nyomán – a MÜPA működése óta 2012-ig eltelt 7 évben – láthatóvá vált, hogy hogyan lehet egy alapvetően komolyzenei profilú, abszolút magaskultúrát közvetítő intézményt is frissen, fiatalosan és sikeresen ismertté és kedveltté tenni az emberek körében. A MÜPA marketing kommunikációs stratégiájának sikeréről Nagy Bálint is megemlékezik: „Ebben a Művészetek Palotája járt az élen és hozott Magyarországon eddig nem ismert színvonalat, profizmust és igényességet. A MÜPA márkaépítése, ezen belül vizuális arculata, akárcsak napi operatív taktikai kommunikációja tanulmányozásra érdemes."[17]

A Mátai és Végh Kreatív Ügynökség a régi arculat elképzelésből a Vargha Balázs és Stalker Stúdió által korábban tervezett függőlegesen átmetszett kör logót (4. ábra) tartotta csak meg, amelyet – az umbrella-brand koncepció jegyében – további albrandek bevezetésével egy egész kis logó-családdá egészítettek ki.[18] Így az Operaház rezidens társulatai, vagyis a Magyar Nemzeti Balett, a Magyar Filharmóniai Társaság Zenekara (Opera Zenekar), a Budapesti Opera Énekkar, illetve majd a később újranyíló Erkel Színház önálló albrandekként kezdtek funkcionálni. Hogy a főintézménnyel, vagyis az Operaházzal való összetartozást vizuálisan is kifejezzék az albrandek esetében is, az opera szó o betűjét átmetsző léniára fűzték fel a többi művészi társulat logóját.

Színek szerinti megkülönböztetést is kaptak a társulatok, így a Magyar Nemzeti Balett a levendula színt kapta (5. ábra), utalva a balett műfajának fiatalosabb, üdébb voltára, ahogy azt Végh Endre kreatív igazgató[19] a beszélgetésünkkor kiemelte. Az Opera Zenekar mustársárgája mellett a Budapesti Opera Énekkar narancssárgája kapott helyet.

A logócsalád később az Erkel Színház 2013-as újranyitásával öt főssé bővült. Az Erkel Színház logójának (6. ábra) kék színéről szólva kiderült, hogy hivatott az valamiféle bújtatott gondolatot tükrözni, amennyiben hideg-meleg színpárja az Opera bíborszínének. Megjelenik tehát e párosításban valamiféle utalás is a két intézmény érdekes kapcsolatára: a valahol versenytársi helyzetet alapvetően lehetetlenné tevő közös irányításra. De ha tetszik, akár beleláthatunk egyfajta differenciálást is, hogy míg az opera bíbor színe

[17] NAGY 2011, 72.
[18] Az újonnan tervezett logók szintén mind a Mátai és Végh Kreatív Műhely munkái. (a szerk.)
[19] Mátai és Végh Kreatív Műhely (a szerk.)

előkelőséget sugall, addig a kék szín sokkal populárisabb, ahogyan az Erkel méretei, és ezáltal küldetése alapján is sokkal nagyobb tömegek befogadására hivatott.

3. Ahol kinyílik a világ – az Operaház 2012/2013-as évadkampánya

A fő vonalak megrajzolása után kezdődhetett az igazán izgalmas és látványos munka, a következő évadot beharangozó image-kampány. Az éves bérletújítás időszakára exponált kampányban a közönségnek valamiféle előzetest, *preview*-t nyújtanak abból, hogy mi várható a következő évadban. Milyen premierek következnek, milyen darabokat tartanak műsoron, avagy tűznek ismét műsorra. Jellegéből adódóan tehát egy nagyon intenzív, rövidebb futamidejű jelenségnek kell születnie, mely olyan erővel kelti fel az érdeklődést az emberekben, hogy minél több bérlet elkeljen előzetesen a következő évadra. Hiszen, mint ahogy azt mindannyian tudjuk, a színházak stabil bevétele a bérleteladásokból származik.

A kampány sikerességének szempontjából alapvető kérdés eldönteni, hogy ki legyen a célcsoport, vagyis kiket szeretnének elsődlegesen elérni a plakátokon keresztül. Targetálásra volt tehát szükség, és egyáltalán nem meglepő, hogy az első évadkampány hangulatában tisztán érezhető a közönség fiatalításának egyértelmű szándéka. Azonban óvatosnak kellett lenni, hiszen a nagyon modern, túl fiatalos kampány könnyen a visszájára is fordulhatott volna, ha ezzel elijesztik a fő közönségbázist kitevő idősebb generációt. Így tehát Turkovics Mónikát idézve a *target*et gyakorlatilag 0 éves kortól 99 éves korig bezárólag határozták meg, meglehetősen kemény feladat elé állítva ezzel az ügynökséget.

A kampány mottója, marketinges kifejezéssel élve *headline*-ja, *Ahol kinyílik a világ*, tükrözi egyfelől az Operaház szándékát, hogy megszüntesse a róla kialakult zárt világ képét, szélesre tárva kapuit a nagyközönség előtt. Ahogyan Végh Endre fogalmazott, tükrözi azt, hogy az „Operaház csápjainak egészen Kőbánya-alsóig el kell érniük."[20]

Másfelől tükrözi a belső szemléletváltást, hiszen kinyílt a világ európai irányba is, friss produkciók, külföldi vendégművészek érkeztek. És nem utolsó sorban utal ez a mottó az operák fantasztikus világára, melyekben teljesen új világok nyílnak meg a nézők előtt.

Vizuális megjelenését tekintve a 2012/2013-as évad plakátkampánya az amerikai filmes plakátok lendületesen modern, fiatalosan vagány hangulatát idézte meg. A képeken az Operaház művészei voltak láthatók, különféle izgalmas kontextusokba, jelenetekbe helyezve, melyeknek első látásra bizony szándékosan nem sok közük volt az operák

[20] Beszélgetés Végh Endre kreatív igazgatóval (Mátai és Végh Kreatív Műhely)

világához. Azonban a dinamikus, merész megjelenés mellett megannyi finom kis tartalmi utalást rejtettek el az alkotók a plakátokon, amik azonban már hol egyértelmű, hol kevésbé egyértelmű feladványként utaltak az évad egyes darabjaira.

Az Operaház művészeinek névvel együtt plakátokon való szerepeltetésével az Operaház brandjének építésén túl elkezdődött az operaházi művészek, *sztárok* építése is. Ennek köszönhetően arcok társultak szép lassan az intézményhez, mely folyamat kölcsönösen előnyére szolgált mindkét félnek: az Operaház fel tudott mutatni kiváló tehetségű művészeket, a művészek pedig ismertté váltak a nézők, illetve egy egész ország körében.

Fontos megemlíteni azonban ezen túl, hogy a képeken a sztárok (énekesek, balettosok) mellett helyet kaptak más operaházi művészek is (pl. kórustag és zenekari művész), hangsúlyozva ezzel a társművészetek fontosságát. Hiszen egy-egy operaházi produkció mit sem érne csak énekesekkel és táncosokkal, ha nem lennének ott a zenekari művészek, illetve a kórustagok, hogy a sminkesek, maszkmesterek, díszlettervezők és a többiek munkájáról ne is beszéljünk.

A plakátok világának érzékeltetésére ragadjuk ki az egyik talán legjobban sikerült képet, melyen Felméry Lili balerina egy Vespa robogón látható kamaszosan vagány, hétköznapi öltözetben. (7. ábra) Az első látásra már-már szinte kommerciális kép azonban megannyi, a Rómeó és Júlia balettre vonatkozó utalást bújtat. A hamisítatlan olaszországi hangulat megjelenik a környezetben is, a *piazzák*, terek tipikus elrendezésével (a helyszín egyébként Róma), illetve a kultikus Vespa ábrázolással. A pólón látható Shakespeare-arckép utal a Rómeó és Júlia történet szerzőjére. A balerina nyakában lógó kereszt medálos nyaklánc előrevetíti Júlia végzetes sorsát, fiatalon való halálát. A robogón látható I ♥ Romeo matrica pedig az oly divatos I ♥ Rome matrica kifejezetten a Rómeó és Júlia darabra alkalmazott shakespeari parafrázisa.

A plakátok megnyerően merész világát minden esetben kísérőjátékok is színesítették, melyek szintén elsősorban a fiatal, illetve az idősebb generáció játékos kedvű képviselőit szólították meg. Az Opera facebook oldalán a képekkel kapcsolatos feladványok megfejtéséért cserébe jegyeket lehetett nyerni. Fontos felismerés volt a fiatalok ilyen jellegű bevonása is, hiszen mindaddig, míg valamit csak passzívan eléjük tárnak, megmutatnak nekik, addig el fognak menni mellette. Ha azonban aktív részvételre, játékra is csábítják őket, sokkal nagyobb valószínűséggel és kedvvel fognak részt venni benne. És nem véletlen a jegyek nyereményként való felhasználása sem, hiszen ha máshogy nem is tudunk rávenni egy fiatalt arra, hogy operába járjon, egy ingyen kapott jeggyel nagyobb

valószínűséggel mondja azt, hogy ám legyen, próbáljuk ki, hiszen nincs veszteniválója. Ha pedig véletlenül tetszik neki az előadás, megérinti az a világ, akkor vissza fog jönni máskor is. Ezzel pedig az opera ügye nyert egy újabb érdeklődőt.

A kampány ideje alatt az Operaház szorongva és izgalommal várta, hogy hogyan fog reagálni a közönség a merész és szokatlan felütésre, erre – a marketingigazgató szavaival élve – *bevállalós* kampányra. Abban biztosak voltak, hogy valamilyen reakciót kivált majd az emberekből, hiszen közönyösen senki sem tudott elmenni ezek mellett a plakátok mellett, az eredmény azonban még a legpozitívabb jóslatokat is felülmúlta. A bérletvásárlások száma jelentősen megugrott, és a reakciókból leszűrhető volt, hogy a fiatalok mellett pont az idősebb korosztály fogadta teljes lelkesedéssel a nekik, az ő bővebb operairodalmi ismereteiknek címzett játékot és fejtegették élvezettel a képeken látható feladványokat.

S ha már épp a Felméry Lilit ábrázoló plakátról szóltunk az előzőekben, akkor vele kapcsolatosan pedig érdemes megjegyezni, hogy rajongótábora a kampány következtében ugrásszerűen megnőtt.

4. Ahol kinyílik a világ – Az Operaház 2013/2014-es évadkampánya

Az első évadkampány mérhető sikerén és abszolút lelkes fogadtatásán felbuzdulva az intézményvezetés és az alkotók is úgy érezték, hogy lehet még tovább folytatni az elkezdett utat. Így tehát az *Ahol kinyílik a világ* headline égisze alatt újabb kampány következett.

Ha első lépésként amerikai filmes plakátokat idéztek meg, arra gondoltak, hogy miért is ne lehetne egy tényleges filmet is készíteni következő lépésként. Így készült el 2013-ban az Operaház életének első tévészpotja, mely egy jól ismert operának, a Carmennek lazább értelemben vett, művészi parafrázisa. (8. ábra) A tévéreklám műfaja egyfelől lehetővé teszi a már említett rendkívül széles, 0-tól 99 éves korig terjedő target egyidejű elérését, másfelől szintén a fiataloknak üzen. Hiszen ha a megcélzott fiatalok azt látják, hogy ez az általuk ósdinak, múlt századinak gondolt intézmény nemcsak hogy vagány plakátokkal, de mozgóképes, filmszerű reklámmal is hirdeti magát, akkor méltán érezhetik, hogy az már valami, és máris felülíródik a fejükben a „múlt századi” sztereotípia.

A reklámfilm alkotói igyekeztek a kockázatot minimálisra csökkenteni a népszerű és széles körben ismert opera témájának és még inkább ismert zenéjének kiválasztásával, mely ismerős „hordozókon” keresztül aztán – egy-egy jelenetet véletlenszerűen kiragadva és továbbfűzve – arra törekedtek, hogy a nézőknek minél többet átadhassanak az operák

mesés világából. Az előző évadban megismert finom utalások technikáját továbbörökítve így a filmben a Carmenre utaló jelenetekre ismerhetünk. Amint például a filmbeli Opera Cafében helyet foglaló férfi elé a pincér piros asztalterítőt terít, az anyag lebbenése eszünkbe idézi a torreádorok jellegzetes piros drapériáját. Vagy amint a másik asztalnál ülő nő visszadobja a férfinek a tőle kapott gyűrűt, ráismerhetünk Carmenre, aki visszautasítja a szerelmes Don Josét.

A szpot szereplői – az első kampány során megismert módon – ismételten az Operaház művészei voltak. A reklámfilm pedig egyfajta kísérletet jelenít meg, melynek során az alkotók megpróbálták a művészfilmet a reklám műfajával házasságra léptetni.

A szpotot a filmből kiragadott és újrafotózott jeleneteket ábrázoló print-plakátkampánnyal egészítették ki, melyek egyfajta megerősítő emlékeztetőként utaltak vissza a filmre.

Az előző évhez hasonlóan ebben az évben sem maradhatott el a kísérőjáték, ami ez esetben egy különös felhívás volt: fotózd magad az Operaház plakátjaival. A legeredetibb fotókat beküldők között pedig szintén nyereményeket sorsoltak ki. Ahogy az előző év játékáról szólva megemlítettük a fiatalok közösségi oldalakon keresztül való megszólításának szükségességét, úgy ebben az esetben még egy fontos felismerésről érdemes szólni. Nem csak a megszólítás csatornája volt egyértelműen nekik címezve, hanem a felhívás tárgya is. Hiszen a napjainkban egyre őrületesebb tempóban terjedő selfie-őrületnek pont a fiatalok az egyik legfontosabb mozgatórugói. Így tehát igencsak jól eltalált ötlet volt ennek a divatnak pozitív lehetőségekkel teli kihasználása, és az opera ügyének szolgálatába állítása.

5. Ahol kinyílik a világ – Az Operaház 2014/2015-ös évadkampánya

A 2013/2014-es évad kampányának összegzéséből kiderült, hogy ismételten emelkedett a bérletvásárlások száma, és továbbra is nagyon pozitív reakcióval fogadta a közönség a Carmen tematikájú reklámszpotot és plakátokat. Mindenki egyetértett tehát abban, hogy még nem merítették ki teljesen az *Ahol kinyílik a világ* headline-vonalat. De abban is teljes volt a konszenzus, hogy a kampány harmadik évében valami olyan nagy és megismételhetetlen „dobással” kell készülni, amit a következő évben már nem lehet és nem is kell felülmúlni, és ami után végképp elbúcsúznak ettől a mottótól és az általa tükrözött koncepciótól.

A tévészpottól így jutottak el a „nagyfilm” ötletéig és elkészült az Operaház első image-filmje. (9. ábra 10. ábra 11. ábra) Ez a film teljes egészében fikció, tehát nem

valamelyik opera adja a történet alapját, hanem inkább az operák misztikus, sokszínű világának ezer arcában rejlő univerzális probléma jelenik meg ebben a kaland-filmben: a férfi és a nő egymást keresése, találkozások, illetve egymást elvesztések. A történet színhelyei, a szereplők öltözéke pedig a megszokott módon rejti a következő évad darabjaira való utalásokat. A félig fekete-félig fehér álarcú Leblanc Gergely balettművész, s a mellette látható hattyú finoman utal Odillra és Odettre, a nagy balettklasszikus, *A hattyúk tava*[21] fehér és fekete hattyújára. Nem különben a semmiben úszó háromárbocos (űr)hajó, melynek fedélzetén a *bolygó hollandi*[22] nem leli nyugalmát. Vagy éppen a Falstaffként[23] felénk forduló, fején szarvasagancsot viselő énekes, Kováts Kolos.

A mottóra visszautalva pedig a film azt is ábrázolja, hogy ilyen izgalmas és sokszínű világ tárul fel, nyílik ki az előadásokon keresztül minden operalátogató számára.

A szereplők természetesen – a jól megszokott módon – szintén az Operaház művészei, dolgozói, azonban az eddigi évekkel ellentétben itt maga az Operaház gyönyörű épülete és különböző emblematikus terei is főszereplőkké válnak.

Ahogy az előző évek kampányaiban is kiemelt szerepet szenteltek a társművészetek fontosságának és az intézményt alkotó többi művészegyüttes szerepeltetésének, úgy a nagyfilm is jó példa erre, hiszen zenéjét külön erre az alkalomra komponálta Gulya Róbert zeneszerző.

A hároméves kampány lezárultával Turkovics Mónika, az Opera marketing- és kommunikációs igazgatója így összegezte azt:

> *„Az első évben az amerikai filmes plakátokat idéző tizenötféle kreatívval kivitték a már világklasszis vagy éppen debütáló művészeket a hétköznapi, civil világba. A Bizet Carmenjén alapuló – és az intézmény életében az első – tévészpottal kiegészített folytatásban 2013-ban már egy elemelt, kicsit szürreális közegben jelentek meg az énekesek, táncosok és zenészek. A harmadik – egyben befejező részben – hőseiket visszavitték a saját közegükbe, a budapesti Operaházba. A korábbi két megközelítéssel szemben ennél a szériánál már nem egy, és nem is sok különböző operát interpretáltak, hanem az opera és a balett világának olyan archetípusait választották ki, amelyek alkalmasak egyrészt a színpadon létező világ sokszínűségének és*

[21] Pjotr Iljics Csajkovszkij *A hattyúk tava* c. balettja, 1877.
[22] Richard Wagner *A bolygó hollandi* c. operája, 1843.
[23] Giuseppe Verdi *Falstaff* c. operája, 1893.

hangsúlyainak bemutatására, másrészt főbb szereplőiken keresztül is keresztmetszetet mutatnak az intézmény produkcióiból."[24]

6. Opera, ahol kinyílik a világ – Díjak, elismerések

A hároméves kampánysorozatot a reklámszakma sem hagyta elismerés nélkül: az *Ahol kinyílik a világ* kampány alkotói 2012-ben az Aranyrajzszög Kulturális Díját kapták meg. 2013-ban a Magyar Formatervezési és Design Management Díjat, illetve az Effie imázs kategóriájának ezüst díját ítélték oda nekik, valamint megnyerték a Prizma Kreatív PR Díj „piaci újrabevezetés" kategóriáját.[25] A 2014/2015-ös évad image-filmjét Cannes-ban a vállalati filmek fesztiválján két kategóriában is díjazták: a legjobb zenéért járó Fekete Delfin-díjat (Gulya Róbert zeneszerző alkotása), és a legjobb imázsfilm kategóriában pedig Ezüst Delfin-díjat nyert a kisfilm.[26]

7. ElsőSorban – Az Operaház 2015/2016-os évadkampánya

Az *Ahol kinyílik a világ* hároméves kampánysorozat lezárultával a Mátai és Végh Kreatív Műhely a következő évben teljesen új irányvonal mentén szerette volna folytatni az évadkampányok sorát. Így érkezett el az *ElsőSorban* kampány, mely a századfordulós, illetve első világháborús plakátművészetből táplálkozik. Főbb célkitűzéseiben a kampány rendkívül hasonló felépítésű volt, mint az előzőek: a vizuális megjelenés szemet odavonzó, modern frissessége ugyanúgy célozta elsősorban a fiatalokat, nem elfeledkezve azonban az idősebb generációról sem.

Először a headline-t elemezve a szójáték világosan mutatja azt, hogy hová csalogatja az Operaház a nézőit, egyenesen az első sorba, illetve azt, hogy a kulturális lehetőségek palettájáról válogatva jusson eszünkbe elsősorban az Opera, mint kulturális alternatíva. De világosan üzeni a mottó azt is, hogy hova pozícionálta magát az intézmény, a kulturális kínálat élvonalába, első sorába. S habár ez értelmezések mind pozitív töltetűek, fellelhető némi negatív rezonanciájú veszély is ebben a szójátékban, hiszen mindannyian tudjuk, hogy az Operaház első sorába igencsak borsos áron lehet jegyet vásárolni. Fennáll tehát a veszélye, hogy a mottó hallatán megjelenik valahol az agyunk hátsó szegletében az az intézményi szemléletváltás előtti ködös előítélet, miszerint az operába járás úri luxus, és egy kifejezetten szűk, igencsak tehetős réteg számára van fenntartva.

---

[24] MOLNÁR, Kinga: Nyitott volt a világ az Opera új filmjére, in Opera Magazin 2014. nyár, 44-50., itt 44.
[25] MOLNÁR 2014, 49.
[26] Cannes-ban jártunk – díjat nyertünk, 2014.10.03. - http://www.kreativmuhely.hu/blog?id=45

Ha azonban túljutunk a kirekesztettség érzésének gyanúján, a képi világ máris megnyugtatóbb magyarázatot és összefüggést kínál a mottóval. Az előző kampányokhoz képest egyfajta makrokörnyezetből mikrokörnyezetbe való váltást érzékelhetünk, hiszen hirtelen nagyon közel kerül hozzánk a szereplők arca, és az egész plakátot ez az arc és a fejében/hajában/aurájában megjelenő mini-szereplőgárda tölti ki. Valahogy úgy, mint ahogy a harmadik emelethez szokott néző szeme egyszer megtapasztalja az első sorban ülés élményét. Ahogyan a szereplők arca a színpadon hirtelen kivehetővé válik és látható lesz rajta minden finom kis rezdülés.

Ezek a plakátok azonban rezzenéstelen, mozdulatlan pókerarcokat mutatnak, hiszen a figyelmet mindenképpen a fejükben/hajukban/aurájukban játszódó jelenetekre akarják irányítani. És ha közelebbről szemügyre veszünk egy-egy kis szereplő-csoportot, akkor észrevesszük, hogy az évad egyes repertoárdarabjainak szereplőiről van szó, melyek a darab főszereplőjének arcához vannak társítva. Mint ahogy az Aliya Tanykpayeva balerina fejére épített szerkezeten felsorakoznak a *Karamazov testvérek*[27] balett szereplői. (12. ábra)

Ahogy az előző években megszokhattuk, a társművészetek hangsúlyozása kiemelt figyelmet kap, ráadásul a 2015/2016-os évad kampányában egy az Operaház Gyermekkórusban éneklő kisfiú személyén keresztül helyeződik reflektorfénybe a téma. Az üzenet kettős, hiszen a produkció létrehozásában aktív szerepet játszó társművészek hangsúlyozása mellett a gyerekeknek is üzen ezen keresztül az intézmény, hogy őrájuk is ugyanúgy számít, őket is várja nézői sorába. Vagyis a közönségépítés, közönségfiatalítás szándékát nem csak a gimnazista, egyetemista diákréteg megszólításában érhetjük tetten, hanem az egészen gyerek korosztálynak való nyílt üzeneten keresztül is, miszerint kifejezetten őket is várják. Sőt mi több, annak megmutatásán keresztül, hogy a kisdiákok között is vannak már kis „művészek", akik az opera és balett világának szövetébe beépülve élnek, hátha az ő kortársaik könnyebben kedvet kapnak ahhoz, hogy maguk is odamerészkedjenek és megtapasztalják, mi minden zajlik az Operában.

8. ElsőSorban – Az Operaház 2016/2017-os évadkampánya (Magyar Évad)

S ne menjünk el szó nélkül az éppen aktuális, márciusban startolt kampány mellett sem. Az *ElsőSorban* headline alatt maradva, de ismételten csak valami – az előző évhez képest – egészen más, egészen új irányvonal jelenik meg.

[27] Boris Eifman/Sergei Rachmaninov *Karamazov testvérek* c. balettje

Az előző évi századfordulós plakátok inspirációja után most a nagy magyar fotográfusok (André Kertész, Martin Munkácsy, Moholy-Nagy László) fekete-fehér képi világát idézték meg a plakátokon az alkotók.

Az előző évben mutatott pókerarcok után most a művészek intimitásába hatolunk, hiszen olyan backstage-jelenetek, vagy próbapillanatok villannak fel a fotókon, melyek az átlagos néző szeme elől általában rejtve maradnak. A színfalak mögé lesve láthatjuk a szereplőket színpadra lépés előtti koncentrált állapotban, vagy éppen próba közben viccelődve. Az intim pillanatok kicsit bepillantást engednek a szereplők személyiségébe is.

De nem csak a szereplők személyisége tárul fel előttünk, hanem az a kulisszák mögötti izgalmas háttérbirodalom is, amelybe az ezekben a terekben otthonosan mozgó technikai munkatársak kalauzolnak el minket. A velük készített interjúk felhívják a figyelmet az ő nélkülözhetetlen munkájukra, hiszen hiába egy gyönyörűen kidolgozott előadás, ha nem megy fel a függöny, vagy nem kapcsol fényt a világító. Amint már a Szervezeti magatartás kialakítása – Belső brandépítés részben kitértem rá, nagyon fontos és tudatos törekvés volt az, hogy az intézmény ugyanúgy elkötelezettséget és megbecsülést fejezzen ki dolgozói felé, mint ahogy ezt a dolgozók teszik nap, mint nap az Operaház irányába. Az ő kampányban való szerepeltetésük azonban amellett, hogy befelé, feléjük elismerést közvetít, amellett kifelé, a közönség felé pedig azt közvetíti, hogy az Operaház egy olyan szervezeti felépítéssel működő kulturális intézmény, amelyik nagyra értékeli dolgozói munkáját, és ezt bátran ki is fejezi a nyilvánosság előtt. Így tehát kettős cél valósul meg: az intézmény a dolgozók szimpátiájának megnyerésén és további lelkes, elkötelezett munkára való ösztönzésükön túl a közönség körében is elismerést gyűjt be, hiszen kinek ne lenne szimpatikus az az intézmény, amelyik ennyire törődik alkalmazottaival, ennyire megbecsüli és elismeri munkájukat.

A kampányfotók fekete-fehér képi világát csak az évad számát jelző 2016/2017-es számok szimbolikus jelentéssel bíró piros-fehér-zöld színe töri meg.

A printkampány kiegészítéseként külön *microsite*-ot hoztak létre, vagyis saját weboldalt, ahol az egyes fotókra klikkelve az általuk ábrázol produkcióknak is utánaolvashat az érdeklődő.

Kísérőjátékként pedig ez alkalommal a nézőket is intimebb, személyesebb hangvételű részvételre buzdítják: a honlapon tehetik közzé az intézménnyel, vagy egy-egy előadással kapcsolatos személyes élményüket.

IV. Egyéb brandépítő jelenségek

„Sokan a marketinget a marketingkommunikációval, népszerű nevén a reklámmal azonosítják. Ám ennél sokkal többről van szó."[28] Az első fejezetben már láthattuk, hogy mennyire sokrétű folyamatok előzik meg a kommunikációt, azonban térjünk itt ki még egy fontos szeletére a marketingnek, mégpedig az egyéb brandépítő jelenségekre. Hiszen egy intézmény nem csak akkor kommunikál, amikor kampányait teszi közzé, vagy különböző gyakorisággal híreket közöl magáról, hanem azzal is üzen magáról, ahogyan és amilyen programokat, kezdeményezéseket szervez. A Public Relations kategória alá bevont kezdeményezésekben rejlő lehetőségekről a következőket mondhatjuk el:

> *„Míg a reklám alapvetően kreatív vizuális és audió hatásokra épít, a pr alapvetően a rációra hat, verbális eszközökkel. Tervszerű aktivitás annak érdekében, hogy valamely szervezet és közönsége közt létrejöjjön és tartósan megmaradjon az egymás kölcsönös (meg)értését és megbecsülését biztosító kapcsolat. Röviden: a tervszerű és tudatos bizalomépítés technikája."*[29]

A tervszerű építkezés jegyében tehát lássunk néhány kiemelt fontosságú kezdeményezést, melyek mind a közönséggel való bizalmi kapcsolat építését, ápolását szolgálják, és ezen túl egy felelősségteljes, a jövő generációi iránt elkötelezett intézmény képét sugallják.

1. OperaMagazin

A kampányok gyors és intenzív sikereit célzó törekvések mellett nem szabad elfelejtkezni a lassabb, de tartósabb eredményekkel kecsegtető brandépítésről sem. Ennek értelmében az Operaház 2012-ben elindította saját márkamagazinját, az ingyenes Opera Magazint, melyet negyedévente jelentetnek meg. Eleinte 15.000 példányban adták ki, aztán ez a szám 2014-től 20.000-re nőtt. A magazin hozzáférhető az Operaházban, az Erkel Színházban, nagyobb jegyirodákban, a Libri könyváruházakban, illetve több közintézményben.

A sajtótermék arculatáért ugyanaz a Mátai és Végh Kreatív Műhely felel, akik az évadkampányokért és a premierkommunikációért is felelősek, lehetővé téve ezzel az egységes, Operára jellemző vizuális világot. A kiadvány kiállítása szép és igényes, tartalma érdekes és színes, művészi igényű fotókkal gazdagon illusztrált. Magazin jellegéből adódóan sok benne az interjú a művészekkel, rendezőkkel, alkotókkal, illetve az Operaház

[28] BÍRÓ, Péter: Menedzsment és marketing, In: Színház, 48. (2015), 10-14, itt 12. http://szinhaz.net/index.php?option=com_content&view=article&id=37258:menedzsment-es-marketing&catid=103:2015-februar&Itemid=7
[29] NAGY 2011, 76.

egyéb technikai dolgozóival. Beszámol aktualitásokról, újdonságokról, bemutatókról, művészekről, reflektál már lezajlott programokra. Egyszóval biztosítja azt a folyamatos hírgenerálást, melyről az alapvető kommunikációs célok meghatározásakor szóltunk. Ezzel pedig fenntartja a nézők folyamatos érdeklődését, azt a fajta csevegési kényszert, pezsgést okozva, ami a buzzmarketing eszköze.

A magazin célja az érdeklődés fenntartásán keresztül a kapcsolatépítés, kapcsolatápolás is, vagyis, hogy a reklámok, kampányvideók által „becsábított" közönséget második lépésben a helyszínen érjék el saját kiadványukkal és ezen keresztül további előadásokra invitálják, „beszoktassák" őket.

2. Elektronikus bérletkártya – pontgyűjtőkártya

Gondoljuk csak el milyen formabontóan izgalmas lehet, ha az OperaCafében egy finom cappuccinóért fizetve az ismerős: - Smart-kártyája van? – kérdés helyett az: - Operabérlete van? – kérdés csendül fel.

Nos a fenti szituáció nem csak üres képzelgés többé, ugyanis a 2015/2016-os évadtól kezdve az Operaház bérletkártyái, melyeken az aktuális évadot beharangozó kampány kreatívjai láthatók, egyben elektronikus pontgyűjtőkártyaként is funkcionálnak. Mégpedig az Operaházhoz tartozó két egységben, a tavaly októberben megnyitott OperaCafében és OperaShopban lehet rájuk pontokat gyűjteni, a vásárlás értékével arányosan, hogy aztán majd az összegyűlt pontokkal – illetve a kártyával magával is – különféle kedvezményeket vehessenek igénybe az elkötelezett operarajongók – értesültem Turkovics Mónika marketingigazgatótól.

A legtöbb divatruházati, szépségápolási és manapság egyre inkább bármilyen, közvetlenül a vevőknek árut kínáló kereskedelmi cég él a törzsvásárlói hűségprogram lehetőségével. Ennek köszönhetően vásárlóit a törzsvásárlói kártya, pontgyűjtőkártya segítségével mindenféle kedvezményhez igyekszik juttatni, ezzel növelve azok lojalitását. Azonban a kereskedelmi világ pontgyűjtőkártyája-koncepciójának kulturális szektorban való alkalmazása kevéssé bevett gyakorlat még Magyarországon.

A hűséges vevőknek járó kedvezmény-, jutalom-nyújtás fontosságát már több kulturális intézmény is felismerte, gondoljunk csak például az Alföldi Róbert által vezetett Nemzeti Színház újító ötleteire. (pl. „Az évad nézője" program: az adott évadban a legtöbb előadást megtekintő néző, aki ezt a jegyek összegyűjtésével és bemutatásával igazolja, értékes nyereményben részesül; vagy nyereményként egy előadás ingyenes megtekintése

nyolcadmagával a díszpáholyból annak a minden hónapban kisorsolt, szerencsés nézőnek, aki az előző hónapban min. 4 jegyet vásárolt egyszerre.)

A bérletkártya elektronikus pontgyűjtőkártyaként való alkalmazására azonban eddig nem volt példa a magyar kulturális életben. A kereskedelmi világban használatos modell átvétele nemcsak hogy forradalmian újszerű, de ismét csak egy a fiatalok, illetve a fiatalos, modern technológiákkal szívesen lépést tartó közép-, és idősebb generáció felé tett barátságos gesztus. Nem mellesleg magáról az intézményről is fiatalosságot, megújulni tudást, a modern technológiával való lépéstartás képességét sugározza amellett, hogy természetesen ápolja a kapcsolatot a hűséges vevőkkel, az opera törzsvásárlóival, vagyis a bérletesekkel.

3. OperaKaland

Az OperaKaland program létrehozásával 2013-ban a menedzsment a középiskolás fiatalok opera műfajával való megismertetését célozza annak érdekében, hogy ezek a fiatalok később majd maguk is látogatóivá váljanak az intézménynek. A program keretében az ország minden pontjáról várják a középiskolás fiatalokat, akiknek jelképes áron biztosítanak egy operaelőadást.

Az azóta rendkívüli méretűre kiterjedt intézményi összefogásoknak köszönhetően KultúrKalanddá bővült eseményen a diákok most már nem csak egy operaelőadás megtekintésére jogosultak, hanem ugyanolyan kedvezményes áron léphetnek be és kapnak foglalkoztatatást a programban részt vevő más fővárosi kulturális intézményekben.

Eddig több mint 110.000 kilencedikes diáknak volt már lehetősége a program keretében – egy vezetett és kifejezetten az ő nyelvükön szóló bevezető narráció után, mely közelebb hozta számukra az adott operát – egy operaelőadás megtekintésére.

Ismételten láthatjuk tehát a felelősségteljes gondolkodás megvalósulását nem csak a közönség tudatos utánpótlás-nevelésében, hanem az intézményi összefogások kialakításában, támogatásában is, felismerve és elismerve egymás jelentőségét.

4. Diákjegy

Szintén a fiatalok, diákok iránti elkötelezett felelősségvállalásról tanúskodik a 2012-ben bevezetett diákjegy vásárlásának lehetősége, vagyis, hogy az érvényes diákigazolvánnyal rendelkezők 300 Ft-ért válthatnak az előadás kezdete előtt két órával jegyet az Operaház harmadik emeletére.

A MÜPA volt az első kulturális intézmény, mely a jóval olcsóbb diákjegy bevezetésével elképesztően nagy körben népszerűvé tette a fiatalok között a koncertre járás e formáját. A sikeres példát tehát elég volt csak átvenni, illetve a már megszokott, kissé rendhagyó módon kommunikálni. Az online és szórólap formájában terjesztett kampányban egy háromlábú széken álló kakas volt látható, alatta a *Bejössz nekünk* felirattal. Az akciót az tette még emlékezetesebbé, hogy a bármilyen online felületen megnyitott plakátnál az egér legkisebb megmozdítására is a kakas kukorékolni kezdett. Illetve, hogy a menedzsment egy flashmobot is rászervezett a kampányra: az első alkalommal maguk az intézmény vezetői árulták a diákjegyeket az Operaház épületében.

5. Erkel Facebook rajongói karzat

Még mindig a fiatalokat célzó kezdeményezéseknél maradva szintén 2013-ban indította útjára az intézmény az Erkel rajongói karzat programot a legfontosabb közösségi médiaportálon, a Facebookon. Az online platformon formálódó közösség tagjai között rendszeresen játékokat tesznek közzé, és a nyertesek ajándék belépőjegyekkel gazdagodhatnak. A közönség ilyen módon való megszólítása mellett nagyon fontos felismerni napjaink társadalmában az online platformokon formálódott közösség jelentőségét, erejét, s azt, hogy ennek segítségével az operának is valódi rajongótábora épült ki. A kapcsolatépítés itt tehát már nem csak az intézmény és a rajongók között folyik, hanem utóbbiak egymás közt is elkezdhetnek kapcsolatokat kiépíteni.

6. Útravaló CD

Az Útravaló CD kezdeményezéssel szintén az utánpótlás-nevelés fontosságát érzékelteti az intézmény, habár itt még fiatalabb, egészen a csecsemő korosztályra gondolva. Minden Magyarországon, és a határokon túl magát magyarnak valló családba születő kisbaba kap egy Útravaló CD-t, melyen a magyar és nemzetközi operaörökség gyöngyszemeiből összeállított válogatás hallható. Az újszülöttek ilyetén módon való bevonásával válik tehát értelmezhetővé a korábban említett 0-tól 99 éves korig meghatározott target. Az Operaház ezzel legifjabb rajongóinak számának növelése mellett ismételten pozitív reputációt is szerez magának a születő babák családja körében.

7. Az Operabál átalakulása

Az Operaház életében az utóbbi években egyre kétesebb hírnévnek örvendett a minden évben megrendezett, hagyományos Operabál. A gazdasági körülmények általános

nehezedésével sokak szemében megkérdőjelezhető értékűvé, és bosszantó luxussá vált a különleges díszlet megépítése miatt is rendkívül költséges, és hivalkodóan fényűző, a felső tízezer szórakozását szolgáló operabál. A közfelháborodásnak megfelelően az utolsó években már rendszeresen egyfajta bejelentett „ellenbál" kísérte az utcáról a rendezvényt.

Indokolttá vált tehát az esemény optikájának megváltoztatása és élének tompítása. A 2014-ben megrendezett első, új típusú jótékonysági gála, az Ezüst Rózsa Bál meghívott művészek és sportolók részvételével zajlott. Az est társadalmi szerepvállalása értelmében egy modern, felszerelt mentőautó megvételére adakoztak résztvevők, melyet az Országos Mentőszolgálatnak ajándékozott az intézmény.

2015-ben a Faust Bálra tudósokat és művészeket hívtak meg és az előző évhez hasonlóan egy mentőautót vásároltak jótékonysági adományokból az Országos Mentőszolgálat számára.

2016-ban pedig az esemény profilja még tovább módosult. A meghívott sztárvendég, Plácido Domingo személye ugyanis akkor érdeklődést váltott ki, hogy a közönség nyomásának engedve a szervezők az esemény előtt egy hónappal eldöntötték, hogy estéllyé szervezik át a gálát, és megnyitják olyanok előtt is, akik a bál költséges belépőjét sosem tudnák kifizetni. A döntés rendkívüli szervezést igényelt, hiszen át kellett alakítani úgy a szolgáltatáscsomagokat, hogy akik már korábban megvették a belépőjüket ne érezzék megkárosítva magukat a szükségszerű változások miatt (a földszinti nézőteret, a zsöllyét nem lehetett a hagyományos módon elbontani, hanem bent kellett hagyni a sok nézőt befogadó koncert-jelleg miatt).

Azonban a kezdeményezés osztatlan sikerén felbuzdulva a szervezők eldöntötték, hogy a jövő évben is ilyen nyitottabb, estély formában hirdetik meg az eseményt. Ezzel tehát az Operabál mindinkább elvesztette a közfelháborodásra okot adó hivalkodó, értelmetlen luxus jellegét, és az évek során egyfajta jótékonysági célú, elegáns színvonalú társasági eseménnyé alakult át.

8. Újfajta sajtóesemények

A klasszikus értelemben vett kommunikációnak egy nagyon fontos és jellegzetes formája intézményi kommunikáció szintjén a sajtótájékoztatók tartása. Az Operaház ebben is megújulást hirdetett. A hagyományos, „hosszúszoknyás" asztalok mögül nyilatkozó ünnepélyes vezetők képe helyett egyfajta aktívabb, dinamikusabb sajtóeseménnyé alakították át ezeket, melyeken mindig várható egy kis izgalom, akció, valamiféle performansz, a ház művészeinek közreműködésével.

A felsorolt rendhagyó, kreatív kezdeményezések mind egyértelműen alátámasztják azt a szándékot, mellyel a magát újrapozícionáló intézmény megerősíteni kívánja a róla kialakult képet: egy fiatalos, vagány, de felelősségteljes, a klasszikus értékeket prémium módon közvetítő Operaház brandet.

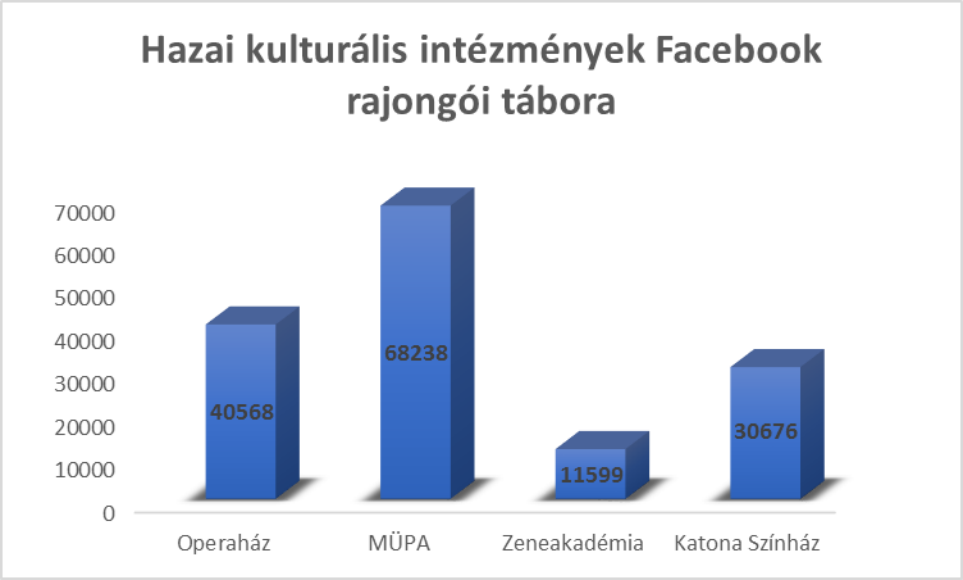
V. Az eredmény számokban

Az Operaház újrapozícionálásához alkalmazott stratégiai terv pontjainak részletes bemutatása után az azóta eltelt 5 év marketingkommunikációs aktivitását végigkövetve láthattuk, hogy miként valósult az meg a gyakorlatban.

De vajon mennyiben volt mindez sikeres? Mi sem bizonyítja ezt ékesebben egy alkotói színház életében, mint a színház fő bevételforrása, vagyis a bérletvásárlások számának alakulása. A 2011-ben átvett Magyar Állami Operaház körülbelül 12500 bérletessel rendelkezett. Ez a szám – ahogy az egyes évadkampányok bemutatásakor említettem is –, a kampányoknak köszönhetően minden évben folyamatosan növekedett. Egészen odáig, hogy a legutóbbi, vagyis a 2015/2016-os évadban az Operaháznak már több, mint 30.000 bérletes látogatója volt. A kezdeti szám tehát öt év kitartó munkája alatt több, mint a duplájára emelkedett. A megduplázódás tényén túl pedig érdemes kihangsúlyozni a folyamatos növekedését is, hiszen ez mutatja azt, hogy még mindig nem ért el a termék életgörbe szerinti csúcspontjára az opera, vagyis még mindig lehet tovább építkezni.

Az elért eredmények mellett szintén a tovább építkezés lehetősége világlik ki az intézmény online marketing mutatóiból is. Ha a dolgozat során végig kiemelt figyelemmel követtem a fiatalok bevonzására tett erőfeszítéseket, akkor illő, hogy a számok kapcsán a leginkább őket reprezentáló online marketing csatornák számokban mért eredményeiről is szót ejtsek.

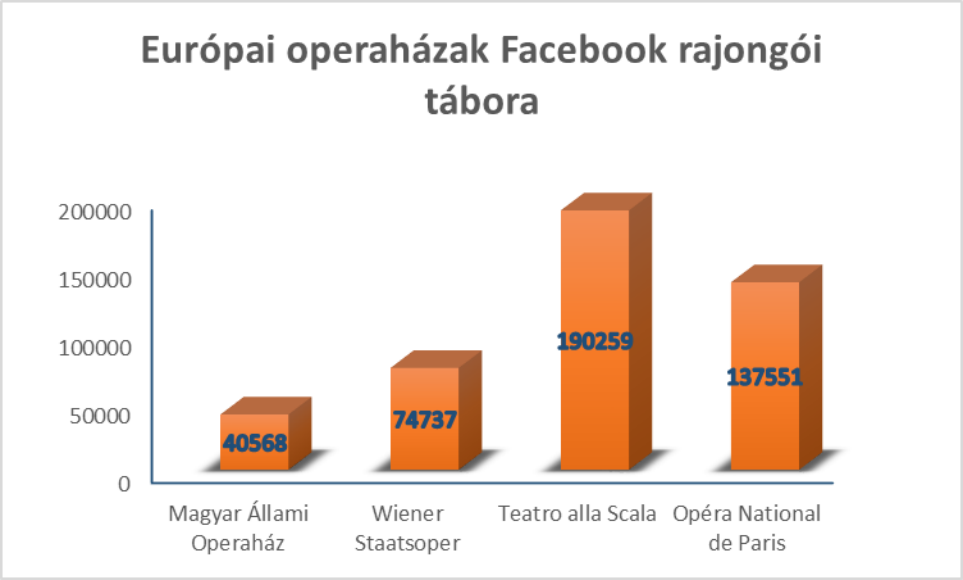
Hazánkban a közösségi média platformjai közül messze magasan a Facebook a legelterjedtebb, a Twitter és Instagram használata annyira nem robbant még be. Ennek ellenére az Operaház rendelkezik mindhárommal, ám a tavaly indított, jelenleg 1000 követővel rendelkező Instagram és az 590 követőt számláló Twitter csatorna mellett lássuk a relevánsabb Facebook statisztikákat.



2. ábra – Hazai kulturális intézmények Facebook rajongói tábora

A 2. ábra az Operaház Facebook lapjának kedvelés-számát a hazai kulturális élet releváns szereplőinek Facebook-lap kedveltségi kontextusába helyezve mutatja. A piaci helyzet elemzésekor említett, versenytársi pozícióban lévő Művészetek Palotája és Zeneakadémia mellé a Katona József Színházat tüntettem fel, melynek a hazai prózai színházak közül talán a leglátványosabb a marketingtevékenysége, és ezáltal a legismertebb a közönség körében is. Az ábráról leolvasható, hogy a MÜPA messze magasan a legtöbb rajongóval rendelkező oldal, de ne felejtsük, hogy Facebook-lapja is sokkal régebb óta létezik. Ezt azonban ismertségben az Operaház 2013-ban útjára indított Facebook oldala követi 40.568 rajongóval. Ezt közelíti meg a Katona 30.676 rajongója. Tehát a környezetet szemlélve bizakodásra ad okot a három éve indult Opera-lap rajongószáma, ám versenytársához, a MÜPA-hoz viszonyítva további fejlődés lehetősége rajzolódik ki.

Nemzetközi kitekintésként érdekes az Operaházat releváns európai társintézményeivel egy környezetben is megvizsgálni.



3. ábra – Európai operaházak Facebook rajongói tábora

A 3. ábra tanúsága szerint az európai versenykörnyezetbe való felnöveshez bizony van még mit fejlődnie a budapesti Operának. Persze sokféle okkal magyarázható az elmaradás, elég csak a marketing fontosságának hazánkban jóval később bekövetkező felismerésére gondolnunk, illetve nehezen is elvárható, hogy ismertségünk a milánói Scalaéval fog vetekedni.

Az európai viszonyszámok tehát inkább ösztönzőleg kell, hogy hassanak, és a további színvonalas munkára buzdítsanak, hogy a művészi színvonal minősége kihatással legyen az online számok mutatóira is.

A Facebook statisztikákon túl említést érdemelnek még a Facebook Rajongói Karzat felületen meghirdetett játékok is. A lap 2013-as indulása óta 118 játékot publikáltak a szervezők, amely 118 játékon minden alkalommal 51 darab szerencsés játékos nyert páros, 300 Ft-os belépőjegyet az Erkel Színház karzatára.

A számok tehát bizakodásra adnak okot, hiszen egyfelől óriási sikert mutatnak a bérletvásárlások számának megugrásával, másfelől a fiatalok intézmény iránti érdeklődését, jelenlétét leginkább tükröző közösségi média mutatók alapján is elmondható, hogy az Operaház jelenleg a második legjobban kedvelt kulturális intézmény Magyarországon. Ami egy három éve indult, viszonylag rétegérdeklődésre számot tartó magaskultúrát sugárzó intézmény oldalánál nem is kis eredmény. Vagyis az indító kérdésre, mely szerint vajon sikeres volt-e az intézmény újrapozícionálási folyamata és az emberek kedvelik-e ezt az újfajta, fiatalos Operaházat, a válasz egy egyértelmű igen lehet.

VI. Összegzés

Dolgozatomban a Magyar Állami Operaház 2012 és 2016 közötti marketingtevékenységét elemeztem kritikai szempontból. A megtépázott hírű intézmény újrapozícionálását szükségessé tevő okok feltárása után részletesen bemutattam a stratégiai tervet, mely mentén magát az intézmény megújítani kívánta. A terv lépéseit ezután a gyakorlatban megvalósult évenkénti image-kampányok illetve egyéb brandépítő (PR) jelenségek bemutatásán keresztül fejtettem ki. Végül az eddigi munka sikerességét a releváns számadatok alapján értékeltem.

A számokban mért sikereken túl összegzésként talán az intézmény megítélésében és az intézménnyel kapcsolatos befogadói magatartásban történt változásról érdemes szólni.

Örömmel mondható el, hogy a rossznyelvek által időnként már *viperaházként* is csúfolt intézmény feje fölött szétoszlottak a viharfellegek. Az erős vezetés megszüntette a belső anomáliákat és gördülékeny mindennapi működést tett lehetővé. A lendületesség, fiatalos, friss erő fuvallata átjárta az épületet pincétől a padlásig. Leporolta az elemeiben kissé elavult és évek óta alig változtatott repertoárról a rárakódott port; tehetséges ifjú művészekkel pezsdítette fel az életet mind énekesi, mind balettáncos fronton. Ezek a változások pedig az emberek fejében is lassú átalakulást indítottak el: fokozatosan elhalványult a begyökerezett sznobista előítélet, és átvette a helyét egyfajta elismerés a jövő generációiért tudatosan felelősséget vállaló, korszerű, fiatalos intézmény iránt.

A régebbi viperaház, ahova az ember félve nyitott volna be, tehát egy csapásra átváltozott. A vendégek elmarása helyett szélesre tárta kapuit és barátságosan invitál be kicsiket, nagyokat, időseket, fiatalokat, táncrajongókat, operamegszállottakat, konzervatív ízlésűeket és kortárs fanatikusokat egyaránt. Egyszóval az Operaház és természetesen a felújítás után nemrég újranyitott Erkel Színház olyan hellyé változott, ahova jó belépni.

Az előítéletek effajta leomlása és a kiérdemelt bizalom a művészi színvonal minőségi megújulásán túl igencsak jelentős mértékben köszönhető a marketingstratégia hatékony alkalmazásának, illetve annak a bátor és zseniális vizuális koncepciónak, mellyel szemet gyönyörködtető és művészi igényességű képeken és filmeken keresztül üzenik a potenciális nézőknek, hogy az Opera világa tele van felfedezésre váró csodákkal.

A fejlődés tehát elindult, de nem állhat még meg, hiszen ahogyan az elért eredményt számokban elemző fejezetben említettem, kirajzolódnak új utak és újabb feladatok, illetve az eddigi működés során felmerült esetleges hibák kiküszöbölése, a tapasztalatok levonása.

A lendületre pedig továbbra is szükség lesz, gondoljunk csak az épülő Eiffel Műhelyházra, melynek átadását 2016 végére tervezik. A Műhelyház felépültével megoldódik az intézmény egyre égetőbb helyproblémája, a különböző tárak méltó munkakörnyezetet és felszereltséget fognak kapni. Ezen felül a komplexumban korszerű próbacentrumot is kialakítanak.

Mindezt pedig azért, hogy a 2017/2018-as évadra tervezett – az Operaház teljes bezárásával járó – nagyon is szükségszerűvé vált felújítási munkálatok idejére már minden készen álljon, s gördülékenyen tudja kiszolgálni a Műhelyház az Erkel Színház, illetve majd a felújítás után újranyitott korszerű Operaház igényeit.

A munka és a szellemi, művészi értelemben vett építkezés tehát folyamatos, hiszen a cél az, hogy a felújítás után kinyitó Operaház egy világszínvonalú művészek által világszínvonalú produkciókat játszó intézménnyé váljon.

VII. Irodalomjegyzék

BAROSS, Gábor: A közönséget hívni kell, 2015. 07. 13. (http://www.mmonline.hu/cikk/a_kozonseget_hivni_kell) – 2016. 04. 27.

BÍRÓ Dr., Péter: Marketing nélkül nem megy, T.bálint Kiadó, Budapest 2009.

BÍRÓ Dr., Péter: Menedzsment és marketing, In: Színház, 48. (2015), 10-14. (http://szinhaz.net/index.php?option=com_content&view=article&id=37258:menedzsment-es-marketing&catid=103:2015-februar&Itemid=7) – 2016. 04. 27.

BÍRÓ Dr., Péter: Menedzserművészek, művészmenedzserek, T.bálint Kiadó, Budapest 2012.

GALACZI, Zsófia: Így csinálj kedvet az Operához! – Az Operaház plakátkampányai, 2016. ápr. 4. (http://www.nowmagazin.hu/?p=29702) – 2016. 04. 27.

KANDIKÓ, dr.,József: Marketingszemlélet és módszerek alkalmazása a kultúrában (http://www.szinigazdasag.hu/images/cikkek/2012/2013/Marketing%20a%20kult%C3%BAr%C3%A1ban%202010.pdf) – 2016. 04. 27.

KOTLER, Philip: Marketingmenedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest 1999.

MOLNÁR, Kinga: Nyitott volt a világ az Opera új filmjére, In: Opera Magazin 2014. nyár, 44-50.

ÓKOVÁCS, Szilveszter: „Több, mint Opera!”, Nyilvános főigazgatói pályázat, Budapest 2012.(http://www.opera.hu/data/downloads/2016/01/17/Nyilvanos_foigazgatoipalyazat_2012_Opera.pdf) – 2016. 04. 27.

ZACHAR, Balázs – DÉR, Csaba Dezső: Új utak a művészeti menedzsmentben, Arts & Business Kiadó, Budapest 2011.

<u>További felhasznált irodalom:</u>

A Magyar Állami Operaház Budapest Alapító Okirata (http://www.nefmi.gov.hu/letolt/minisz/alapito_okirat/alapito_mao_091116.pdf) – 2016. 04. 27.

Cannes-ban jártunk - díjat nyertünk, 2014.10.03., (http://www.kreativmuhely.hu/blog?id=45) – 2016. 04. 27.

Kulturális aktivitás (2003-2014), a Központi Statisztikai Hivatal adatai (https://www.ksh.hu/thm/2/indi2_10_2.html) – 2016. 04. 27.

Megmutatjuk az Opera kampányának werkfotóit (http://www.kreativ.hu/reklam/cikk/megmutatjuk_az_opera_kampanyanak_werkfotoit) – 2016. 04. 27.

Van új a nap alatt, 2016. ápr. 5. (http://tanc.reblog.hu/van-uj-a-nap-alatt) – 2016.04.27.

VIII. Melléklet

4. ábra – Az Operaház logója

(http://www.stalker.hu/stalker.php?mod=34)

5. ábra – A Magyar Nemzeti Balett logója

(http://tanc.reblog.hu/)

6. ábra – Az Erkel Színház logója

(http://operavilag.net/kaleidoszkop/marcius-1-jen-nyit-az-erkel-szinhaz/)

7. ábra – Az Operaház 2012/2013-as évadkampányának egyik plakátja

(http://kreativmuhely.hu/referencia)

8. ábra – Az Operaház 2013/2014-es évadkampányának egyik plakátja (részlet a Carmen tematikájú tévészpotból)

(http://kreativmuhely.hu/referencia)

9. ábra – Az Operaház 2014/2015-ös évadkampányának egyik plakátja (részlet az image filmből)
(http://www.kreativmuhely.hu/blog?id=40)

10. ábra – Az Operaház 2014/2015-ös évadkampányának egyik plakátja (részlet az image filmből)
(http://www.kreativmuhely.hu/blog?id=40)

11. ábra – Az Operaház 2014/2015-ös évadkampányának egyik plakátja (részlet az image filmből)
(http://www.kreativmuhely.hu/blog?id=40)

12. ábra – Az ElsőSorban 2015/2016-os évadkampány egyik plakátja

(http://kreativmuhely.hu/referencia)

13. ábra – Az ElsőSorban 2016/2017-es évadkampány egyik plakátja

(http://fidelio.hu/zenes_szinhaz/2016/03/04/kep-_es_hangfelvetel_rogzitese_szabad/)

SZERZŐSÉGI NYILATKOZAT

Alulírott …… a MOME ……. szakos hallgatója ezennel büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom és aláírásommal igazolom, hogy jelen szigorlati/szakdolgozatom saját, önálló munkám. Az ebben hivatkozott nyomtatott és elektronikus szakirodalom felhasználása a szerzői jogok nemzetközi szabályainak megfelelően készült.

Tudomásul veszem, hogy szigorlati/szakdolgozat esetén plágiumnak számít:

- szó szerinti idézet közlése idézőjel és hivatkozás megjelölése nélkül,
- tartalmi idézet, hivatkozás megjelölése nélkül,
- más személyek publikált gondolatainak saját gondolatként való feltüntetése.

Budapest, 2016. 04. 27.

……

Aláírás