

Budapesti Corvinus Egyetem  
Gazdálkodástudományi Kar  
Gazdaságföldrajz tanszék

**Könnyűzenei fesztiválok szervezeti folyamatának  
és versenyképességének elemzése**  
A Sziget Kulturális Menedzser Iroda példáján keresztül

Készítette: Orbán Ráhel  
Turizmus-vendéglátás szak  
2012

Szakszeminárium – vezető: Dr. Nemes Andrea

“Én, Orbán Ráhel teljes felelősségem tudatában kijelentem, hogy jelen szakdolgozatomban szereplő minden szövegrész, ábra – az előírt szabályoknak megfelelően hivatkozott részek kivételével – eredeti és kizárólag saját munkám eredménye, más dokumentumra vagy közreműködőre nem támaszkodik.”

## Tartalomjegyzék

1. Fesztiválok elmélete.....	6
1.1. Fesztivál definíciók és jellemzők.....	6
1.2. Fesztivál tipológia .....	8
1.3. Fesztiváltörténet.....	9
1.3.1. A Sziget Kulturális és Menedzser Iroda fesztiváljainak története.....	11
2. Versenyképesség vizsgálata a könnyűzenei fesztiválok dimenziójában.....	18
3. Módszertan .....	23
4. A Sziget Kulturális és Menedzser Iroda folyamatos működőképességének elemzése	26
4.1. Döntési szint:.....	27
4.1.1. Katalizátorok .....	27
4.1.2. Célok és célkitűzések meghatározása .....	28
4.1.3. Vezérkar – Board .....	31
4.1.4. Megvalósíthatósági tanulmányok .....	32
4.1.5. Döntések meghozatala .....	32
4.2. Részletes tervezési szint.....	33
4.2.1. A fesztivál, mint termék meghatározása .....	33
4.2.2. Pénzügyi tanulmányok.....	38
4.2.3. Marketing.....	39
4.2.4. Programtervezés és szervezés .....	40
4.2.5. Technikai tervezés és irányítás .....	41
4.2.6. Emberi erőforrás menedzsment.....	44
4.2.7. A rendezvény ütemezése.....	44
4.3. Megvalósítás.....	45
4.3.1. Folyamatok megfigyelése – Monitoring .....	45
4.3.2. Változások kezelése.....	46
4.3.3. A rendezvény befejezése.....	47
4.4. Értékelés.....	47
5. A Sziget Kulturális és Menedzser Iroda versenyképességének elemzése .....	49
5.1. Működőképességi sikertényezők .....	49
5.2. Változóképességi sikertényezők .....	51
6. Összegzés .....	56
Irodalomjegyzék .....	60
Internetes hivatkozások: .....	62
Mellékletek .....	64

## Bevezetés

Divatos kérdés manapság az, hogy hogyan lehet versenyhátrányból versenyelőnyt kovácsolni. Ez nemcsak Magyarországon, hanem Magyarországnál szerencsésebb helyzetben lévő más országokban is foglalkoztatja a gazdaság szereplőit.

Nem is csoda, hiszen az előttünk álló évtizedek nagy kérdése, hogy vissza tudja-e szerezni Európa azt a versenyképességét, amivel egy-másfél évtizedig jelentősen befolyásolta a világot. Magyarország számára, amely 20 év óta keresi helyét az európai gazdaságban, ez kétszeresen is fontos kérdés. Ebben a dolgozatban gyakorlati tények alapján, interjúk segítségével próbálok rávilágítani arra, hogy Magyarország és a magyar emberek kreativitása eszközül szolgálhat-e a hátrányok előnnyé fordításához. A téma választásában az is befolyásolt, hogy a kulturális ajánlatokkal és programokkal kombinált szabadidőipar és turizmus húzóágazat lehet a következő évtizedek gazdasági történetében.

A Sziget Kulturális és Menedzser Iroda zászlóshajó a magyar sikertörténetek tengerén. Közel két évtizedes tevékenysége során hazánk legjelentősebb könnyűzenei fesztiváljait rendezi meg évről évre, külföldi fiatalok ezreit csábítva kis hazánkba. Azonban a sikerek mögött rengeteg munka és kihívás áll. A zenei szektorban bekövetkezett változások, a lemezipar csődje és a koncertturnék elterjedése (Sandall 2007) magával hozta egyfelől a fesztiválok gyors és széleskörű elterjedését hazánkban és Európában is, másfelől az élőzenés klubok és szórakozóhelyek megjelenését a városokban. Mindkét jelenség erősen megnövelte a fesztiválok piaci versenyét, komoly kihívást jelentve a Sziget Iroda számára. Ezért dolgozatom középpontjába a könnyűzenei fesztiválok versenyképességének vizsgálatát állítom, keresve a versenyelőnyt biztosító sikertényezőket.

A dolgozat célja felderíteni a versenyképesség elemeit egy könnyűzenei fesztivál szervezése és működése kapcsán, valamint összegezni azokat a potenciális sikertényezőket, amelyek megjelenhetnek egy szervezőiroda külső körülményekre adott reakcióiban. Továbbá célokom bemutatni azt a kreativitást, amelyet eszközül véve felvehető a verseny az anyagi forrásokban gazdagabb konkurenssekkel szemben. A kutatást elméleti szint mellett gyakorlati szinten is szeretném megvalósítani, ezért a Sziget Kulturális és Menedzser Iroda példáján keresztül kívánom feltárni a könnyűzenei fesztiválok versenyképességét.

A szakdolgozat elején betekintést nyújtok a fesztiválok különböző meghatározásait, jellemzőit és tipológiáját illetően, majd kitérek a könnyűzenei fesztiválok kialakulásának és fejlődésének legfontosabb állomásaira, amelynek során áttekintésre kerül a Sziget Kulturális és Menedzser Iroda története is. A történeti áttekintés elengedhetetlen része a dolgozatnak, mert ezáltal kapunk képet arról, milyen körülmények voltak hatással a szervezetre működése folyamán.

Ezt követően a második fejezetben a versenyképesség definiálásának nehézségeit leküzdve egy olyan versenyképességi modell keresésére teszek próbát, amely megfelelően kezeli a szolgáltatások és a fesztiválok versenyére ható tényezőket.

Kutatási módszertanom bemutatása után részletesen elemzem Yeoman et al. (2009) eseménymenedzsmet modellje alapján, hogyan valósul meg egy versenyképes könnyűzenei fesztivál szervezése, milyen feladatokra és részfeladatokra osztható a szervezés folyamata. Összegzésre kerülnek a működőképességnek azon sikertényezői, amelyek elengedhetetlenek a versenyelőny megszerzéséhez és megtartásához. A dolgozat befejező részében azokat a működőképességi és változóképességi sikertényezőket veszem górcső alá, amelyek az elmúlt két évtizedben hozzájárultak a Sziget Iroda sikeréhez.

### ***Köszönetnyilvánítás***

Köszönettel tartozom Dr. Nemes Andreának a szakdolgozat elkészítéséhez nyújtott szakmai támogatásért, valamint Lobenwein Norbertnek és a Sziget Iroda munkatársainak, akik segítségemre voltak az interjúk elkészítésében. Külön köszönetet szeretnék mondani Zátori Anitának önzetlen segítségnyújtásáért és támogatásáért.

# 1. Fesztiválok elmélete

## *1.1. Fesztivál definíciók és jellemzők*

Falassi, a *Time Out of Time: Essays on the Festival* (1987, In: Getz 2012, 51. old.) című művében azt mondja, hogy „a fesztiválok gyakorlatilag minden emberi kultúrában megtalálható társadalmi jelenségek.” A helyi közösségekre és azok gazdaságára tett jótékony hatásuknak köszönhetően a fesztiválok jelentősége az elmúlt évek során sokat változott pozitív irányba. (Getz 1993, In: Gursoy et al. 2003) A kínálati tényezőkön kívül keresleti tényezők is elősegítették a fejlődést, például a megnövekedett igény az aktív pihenésre. (Prentice and Andersen 2003). Ennek következtében a fesztiválok száma is világszerte megsokszorozódott (Yoon et al. 2010) A fesztiválok száma az elmúlt 15 évben olyan jelentősen megnőtt, hogy ma már szinte lehetetlen meghatározni, hány fesztivált rendeznek meg Európa-szerte. A rendezvények megszámlálását a fesztiválok definiálásának problémája nehezíti meg leginkább (Richards 2010). Jelenleg nincs világszerte elfogadott definíció a fesztiválokra (Getz et al. 2010). A definíciós probléma főként abból adódik, hogy az elmúlt években a fesztiválok fejlődéséről nem készültek sem számszerűsített adatok, sem ezeket elemző tanulmányok (Richards 2010). Számos meghatározás létezik a fesztiválok meghatározását illetően, azonban ez gyakran félrevezető is lehet (Getz et al. 2010).

Fallassi (1987, In: Getz 2012, 51. old) véleménye szerint a fesztivál szó több jelentéssel bír a modern angolban:

- „Az ünnep speciális rítusokkal kísért szent vagy profán ideje,
- egy ismert személy vagy esemény évente megrendezett ünnepe, vagy egy fontos termény betakarításának ünnepe,
- művészeti előadásokat kínáló kulturális esemény, gyakran egy művésznek vagy műfajnak szentelve,
- vásár,
- általános vidámság, társasági együttlét, öröm.”

A fesztiválok társadalomtudományi szempontból is meghatározhatók: „egy periodikusan ismétlődő társadalmi alkalom, amelynek különböző formáiban és

koordinált eseményeiben közvetlenül, közvetetten és eltérő mértékben részt vesz az egész közösség minden tagja, akiket egy világnézet, valamint etnikai, nyelvi, vallási és történelmi kötelékek fűznek össze. A fesztivál társadalmi funkciója és szimbolikus jelentése is szorosan kapcsolódik olyan nyilvánvaló értékekhez, amelyeket a közönség alapvetőnek tekint ideológiája és világnézete, társadalmi identitása, történelmi kontinuitása és fizikai megmaradása szempontjából, amit tulajdonképpen a fesztivál keretében ünnepelnek.” (Falassi 1987, In: Getz 2012, 51-52. old)

Magyarországon a fesztiválok meghatározása kevésbé veszi alapnak a rendezvények társadalomra tett hatását, mint Fallasi. Egyesek szerint nincs is szükség egyetlen, általánosan elfogadott meghatározásra. A Nemzeti Kulturális Alap (NKA) megbízásából készült tanulmány szerint „fesztivál mindaz, amit a szervezők annak tartanak. A fesztivál meghatározásának a mindenkori célhoz érdemes igazodnia, egyfajta munka-definícióként kell működnie.” (Hunyadi 2006, 16. old)

A Magyar Fesztivál Szövetség meghatározása már jóval részletesebb és gyakorlatiasabb: „Fesztiválnak nevezhető minden olyan – egy vagy több téma köré szerveződő, rendszeresen megrendezésre kerülő, egy vagy több helyszínen történő, meghirdetett programmal rendelkező kulturális, művészeti, gasztronómiai, sport vagy egyéb – eseménysorozat, amelynek célja, hogy közönsége részére kiemelten színvonalas, értékközvetítő, minőségi, ismereteket is bővítő és egyben szórakoztató, szabadidős közösségi élményt nyújtson” (Sulyok – Sziva 2009, 4. old).

Ahhoz, hogy egy fesztivált, mint jelenséget megértsünk, ismernünk kell a fesztiválozók viselkedésének alappilléreit: „Fesztivál idején az emberek olyasmit tesznek, amit normális esetben nem; tartózkodnak valamitől, amitől normális esetben nem; extrém módon viselkednek, amikor általában a viselkedésmód szabályokhoz kötött: a napi társadalmi élet megszokott kereteiből kilépnek. Eltérés, intenzitás, a korlátok figyelmen kívül hagyása és absztinencia a fesztiváli viselkedés négy alapvető jellemzője.” (Falassi 1987, In: Getz 2012, 52. old.).

## ***1.2.Fesztivál tipológia***

Ahogy nincs egységes definíció a fesztiválokra, így egységes csoportosítás sem létezik. A fesztiválok kategorizálása számos jellemző alapján történhet. Ezek:

- Időtartam:
  - Egynapos
  - Többnapos
  - Egy hetes
  - Több hónapos
- Vonzáskörzet szerint:
  - Helyi
  - Regionális
  - Nemzeti
  - Nemzetközi
- Gyakoriság szerint:
  - Egyszeri
  - Periodikusan visszatérő

Téma szerint is meg lehet közelíteni a csoportosítást, de erre is eltérő megoldásokat találhatunk.

A Magyar Fesztivál Szövetség (2008) a fesztiválokat műfaj szerint kategorizálta:

- Művészeti fesztiválok (zenei, tánc, irodalom, színház, képző- és iparművészet, film, video, fotó, multimédia, népművészet/folklór, cirkusz, egyéb művészeti),
- Tisztán amatőr művészeti és „felmenő versenyek” (szavaló, kórus, színjátszó, tűzoltó- és egyéb zenekar stb.),
- Gasztronómiai fesztiválok (étel, ital, termény, gasztronómiai hagyományokat ápoló, kulináris stb.),
- Egyéb, nem művészeti fesztiválok (tájhoz, természeti értékekhez kötődő, hagyományőrző, illetve történelmi helyszínhez kötődő rendezvények, várjátékok, ünnepekhez, népszokáshoz kötődő (egyházi, világi) falunap, búcsú, vigalom, karnevál, sokadalom, fieszta, sport, természet, környezetvédelem, promóciós márkához kötődő).



A Magyar Fesztivál Regisztrációs és Minősítési Program 2010-ben egy nagyon egyszerű csoportosítást állapított meg a programban regisztrált 262 fesztivál alapján.

Melanie Smith (2009) egyik cikkében egészen tág értelemben veszi a fesztiválokat és kilenc kategóriát jelölt meg:

- Karneválok
- Művészeti fesztiválok (például tánc, színház)
- Zenei fesztiválok
- Gasztronómiai és italfesztiválok
- Vallási fesztiválok
- Cirkuszok
- Sportrendezvények
- Megarendezvények (például: Olimpiai Játékok)
- Kulturális rendezvények (például: Európa Kulturális Fővárosa).

Jelen dolgozat középpontjában a könnyűzenei fesztiválok állnak, így a következő fejezetben a könnyűzenei fesztiválok kialakulását fogjuk részletesebben vizsgálni.

### ***1.3. Fesztiváltörténet***

Napjainkban Magyarországon, csakúgy, mint világszerte, számos fesztivált rendeznek. Ez a hagyomány évezredes múltra tekint vissza, hiszen már az ókorban is rendeztek a mai fesztiválok jellegéhez hasonló ünnepségeket. Ezen rendezvények témája kezdetben leginkább vallási eredetű volt, amelyek alkalmával isteneik előtt tisztelegtek.

A középkor során sem szűntek meg a kultikus ünnepségek, még ma is találunk olyan fesztivált Németországban, melyet 1680 óta tízévente megrendeznek. Magyarországi példaként meg kell említeni a mohácsi busójárást, amely 145 éves hagyománnyal rendelkezik.

A századforduló körüli fesztiválok a művészeteket állították a középpontba. Gondolok itt a velencei karneválra, a salzburgi komolyzenei fesztiválra vagy a Bayreuthi Ünnepi Játékokra. Ezek a művészeti ünnepségek természetesen máig rendszeresen megrendezésre kerülnek (Benedek – Stark 2009).

Érdekes, hogy a könnyűzenei fesztiválok kialakulása nagyban a történelemnek köszönhető. Az akkori fiatalok elégedetlenségüket az embertelen világgal szemben multikulturális zenei fesztiválok megrendezésével fejezték ki. Bár sokan megfedkeznek róla, az első jelentős pop fesztivál Montereyben, Kaliforniában volt, 1967-ben<sup>1</sup>. Ezt követte két évvel később a woodstocki fesztivál, pontosabban zenei és művészeti vásár. Az esemény 1969. augusztus 15. és 17. között került megrendezésre egy 240 hektáros farmon, New York államban. A könnyűzene történelmében „minden idők legnagyobb fesztiválja”-ként emlegetik. A fesztiválon fél millió ember vett részt, 24 zenekar és 32 előadó lépett fel, többek között Jefferson Airplane, Jimi Hendrix, a Grateful Dead, a Who, Janis Joplin and Crosby, Stills, Nash & Young. A háromnapos fesztivál utolsó fellépője Jimi Hendrix volt.<sup>2</sup>

Az 1970-es években sorra jelentek meg Európában is a könnyűzenei fesztiválok: Isle of Wight, Glastonbury, Pinkpop, Roskild (Getz 2012).

### *Burning Man*

1986-ban rendezték meg az Egyesült Államok egyik ma is közkedvelt fesztiválját, a Burning Man-t, az „Égő Ember” nevezetű programot. A fesztivál szervezői az atomizáció ellen harcolva megalapították a nevadai Black Rock sivatagban a Black Rock City névre keresztelt ideiglenes várost, amelyet a fesztivál idejére kereskedelemmentes övezetté nyilvánítanak. A Burning Man-re az ország különböző részeiből érkeznek a résztvevők, magukkal hozva mindazt, amelyre a fesztivál ideje alatt szükségük lehet. Erre azért van szükség, mert a Black Rose Cityben semmit sem lehet venni vagy eladni, kizárólag cserekereskedelmet folytathatnak a résztvevők, így tiltakozva a határtalan fogyasztás ellen. A fesztiválozók saját maguk alakítják a programokat, mivel központilag összesen két eseményt szerveznek. Ezek egyike a fesztivál befejező momentuma és egyben a csúcspontja is, amikor meggyújtják a hatalmas ember alakú bábút (Gately 2004).

---

<sup>1</sup> <http://www.hotdog.hu/hippilap/szivednek/monterey-pop-fesztival-1967>

<sup>2</sup> <http://www.woodstock.com/themusic.php>

### *Love Parade - Egy sikertörténet szomorú vége*

1989-ben rendezték meg az első Love Parade-t Berlinben, melynek sikere két évtizeden át tartott. A 90-es években szinte az egész világot meghódították a parádék. 2010-ben, Duisburgban rendezték meg a Love Parade-t, ahol közel egymillión vettek részt. A helyszín egy régi teherpályaudvar közelében volt, ahova az út egy aluljárón át vezet. A tömeg összesűrűsödött és többen az alagútban rekedtek. Kibört a pánik, az emberek próbáltak menekülni, de túl nagy volt a tömeg és agyontaposták egymást. A tragédia tizenkilenc ember halálát okozta, több mint háromezren sérültek meg. Németországot nagyon megrázta az eset, a tragédia óta nem rendezték meg újra a parádét és a közeljövőben nem is tervezik.<sup>3</sup>

Getz (2012) *Event Studies* című munkájában kifejti, hogy megfigyelhető jelenség, hogy a fesztiválok közönsége évről évre nő és változik. Már nem csupán fiatalok és öreg hippik alkotják a fesztiválózó közösségét. A fesztiválok programjait próbálják az új közönség igényeihez igazítani, így nagyobb hangsúlyt kap az üzleties gondolkodás, a szervezési professzionalizmus, ami maga után vonja az árak emelkedését. Az esettanulmányok is arra mutatnak rá, hogy elkerülhetetlen az állami szabályozás, már ami a biztonságot illeti, de ezen szabályok betartása jelentős pénzügyi terhet jelent, tovább növelve a fesztiválok összköltségét.

Szakdolgozatom fókuszában a Sziget Iroda rendezvényei állnak, ezért a következőkben az Iroda és az Iroda rendezvényeinek története kerül bemutatásra.

#### **1.3.1.A Sziget Kulturális és Menedzser Iroda fesztiváljainak története**

##### *Sziget Fesztivál – „Kell egy hét együttlét”*

Gerendai Károllyal, a Sziget Iroda ügyvezető igazgatójával készített interjúm részben az Iroda történetének megismerésére irányult. Az első Sziget fesztivál 1993-ban

---

<sup>3</sup> [http://www.nol.hu/mozaik/szornyu\\_tragedia\\_a\\_nemet\\_paraden](http://www.nol.hu/mozaik/szornyu_tragedia_a_nemet_paraden)

került megrendezésre, Diáksziget néven. Az ötlet Gerendai Károlytól és Sziámi Müller Pétertől ered. Gerendai Károly volt a Sziámi együttes koncertszervezője és menedzsere. A rendszerváltással megszűntek a kötelező programok a fiatalság részére (úttörő- és egyéb ifjúsági táborok) és alternatívaként nem igazán születtek újak. Az országot járva sok helyen azt tapasztalták, hogy a fiatalokban egyre nagyobb igény van közösségi programokra.

Az ötlet az EFOTT (Egyetemisták és Főiskolások Országos Turisztikai Találkozója)<sup>4</sup> kapcsán született: „...beszéltünk róla, hogy az jó dolog benne, hogy egy nagy ifjúsági rendezvény, de rossz, hogy minden évben máshol rendezik meg. Akkor még egy hosszú hétvége volt, jó lenne, ha hosszabb lenne, mert akkor egyben nyári tábor is lehetne.” (Gerendai 2012)

A véletlen úgy hozta, hogy néhány nappal később egy másik ügyből kifolyólag a főváros egyik képviselőjével tárgyaltak, mikor az ötlet újra felvetődött. A főváros biztatta a fiatalokat a rendezvény megszervezésére és próbált is a segítségükre lenni (helyszín, engedélyek stb.). 1993 augusztusában megrendezésre került az első Diáksziget „Kell egy hét együttlét” szlogennel. A szervezőgárda nagyon amatőr volt, senki nem rendelkezett rendezvényszervezési tapasztalatokkal. Leginkább a főszerzők barátai alkották a szervezői csapatot, volt köztük kertész, matektanár, szociális munkás, egyetemista, stb.... A fiatalokat a jól cél vezérelte, fizetést senkinek sem tudtak adni. Hamar nyilvánvalóvá vált, hogy céget kell alapítani, mert csak így tudták lebonyolítani a szervezést. A cégalapítás körülményei nem voltak egyszerűek, mert szükségük volt irodára, kezdő tőkére, ami akkor a fiatalok számára nem volt könnyen megszerezhető. „A lelegeje nagyon mozgalmi szerveződés volt, egyáltalán nem volt benne az a tudat, hogy ebből vállalkozás lesz, ebből fogunk élni, hanem volt egy lelkes szervezőcsapat.” (Gerendai 2012) Lelkesedésük kárpótolta őket a rengeteg hibáért, amelyeket elkövettek amatőrségükből fakadóan.

Az alvállalkozók szintjén jelent meg egyedül a profizmus (technikai cégek, stb.), ehhez volt kapcsolati tőkéjük a szakmából. A jegyek árát úgy határozták meg, hogy ne legyen drágább, mint egy vidéki koncertre a belépő, annak érdekében, hogy minél többen el tudjanak jönni.

Az első év tulajdonképpen sikeres volt, jó visszhangja volt, 43000-en vettek részt az eseményen. Üzleti szempontból viszont elég nagy kudarc volt, mert több millió forintot

---

<sup>4</sup> <http://efott.hu/info>

adósságot halmoztak fel. Ennek ellenére a következő évben újra megrendezték a fesztivált, Diáksziget-Eurowoodstock néven, a woodstocki fesztivál 25. születésnapja előtt tisztelegve. Az előző évhez képest mertek nagyot álmodni. Költségvetésük hatszorosa volt az előző évnek, külföldi előadókat is hívtak és a látogatottság is 100000 fővel volt több, mint '93-ban. „Látszott, hogy tényleg olyan dologba nyúltunk bele, amire van valódi közönségigény, ami jól működik.” (Gerendai 2012) A rendezvény ismételt sikere érezhetővé tette, hogy itt valami új kezdődik. Azonban a fiatalokból nem lett egy év alatt profi rendezvényszervező csapat, és a tavalyi évhez hasonlóan itt is súlyos hibákat vétettek, amelynek újabb adósság lett a vége (például nem emeltek jegyárakat az előző évhez képest). A fiatalok realizálták, hogy új működési struktúrára van szükség, pénzügyileg az eddigi nem tartható fenn. A hitelezők lehetőséget adtak az adósság részletbeli fizetésére, azzal a feltétellel, hogy a Sziget komoly változtatásokat visz végbe, elkezdjenek vállalkozásként működni, szakmájukat értő alkalmazottakat vesznek fel, pénzügyi terveket készítenek, stb.... 1995-ben, amikor már új, strukturált szervezetként működött az Iroda, volt először nyereségük. A felhalmozódott tartozásokat 1998-ra sikerült törleszteniük, onnantól állt az Iroda egy olyan pályára, amikor már látható volt, hogy nem csupán művészeti potencia van a rendezvényben, hanem üzlet is.

A nemzetközi hírnevet a véletlennek és a '94-es Diáksziget –Eurowoodstocknak köszönhetik. Rajtuk kívül akkor Európában nem sokan emlékeztek meg „minden idők legnagyobb fesztiváljáról”, sőt az eredeti helyszínen is balhék voltak, ezért a nemzetközi sajtó példaként emelte ki kis országunkat. Ennek hatására '95-ben már megjelentek az első külföldi látogatók, akikre a következő években már tudatosan építettek.

1996 és 2002 között a fesztivál Pepsi – Sziget néven futott. 1998-ban már annyira fejlett volt a vállalkozás, hogy már más rendezvényeket is elkezdtek szervezni (Mezőtúr Fesztivál), de érezték, hogy újabb változtatásokra van szükség. Ekkor hívták meg Takács Gábort a céghez, aki addig a Pepsinek volt a marketingvezetője, azzal a céllal, hogy segítsen a céget újrastrukturálni, hogy az minél inkább versenyképes legyen a piacon. A következő 10-12 évben együtt vitték a vállalkozást, Gábor felelt az operatív működésért, Károly pedig a stratégiai ügyekért, kommunikációért, programokért. 2002-ben már a Volt fesztivált is a Sziget iroda rendezte. A 2000-es év körül kezdett kibontakozni a Sziget multi-kulti imázsa. Addig leginkább alternatív és rockzenei irányok voltak a meghatározóak, amelyeket világzenével, elektronikus zenével és más

egyéb stílussal bővítettek. A Sziget másik fontos jellemzője, hogy más műfajoknak is teret engednek fesztiváljaikon, mint például a színházi és táncelőadásoknak. A Szigeten minden évben rengeteg civil szervezet is felvonul, amelyek sátrában különböző előadások hallgathatók.

2007-ben első alkalommal rendezték meg a Balaton Sound-ot, majd a későbbiekben a Heineken Balaton Sound nevezetű fesztivált.

Az elmúlt évek sikerei nem maradtak koronázatlanul. Idén januárban a Yourope (Európai Fesztivál Szövetség<sup>5</sup>) és a Virtual Festival Europe<sup>6</sup> által alapított European Festival Awards<sup>7</sup> „Best Major European Festival” díját vehette át Hollandiában, Groeningen-ben. Az elismerés hatalmas, hiszen a legerősebb kategóriában („nagyfesztiválok”) nyerte el a Sziget 400 ezer szavazatból a legtöbbet. A Sziget 25 másik fesztivállal versenyzett az elismerésért, köztük a Roskilde-vel (Dánia) és a Tomorrowland fesztivállal (Belgium).

#### *VOLT fesztivál – „Elszabadulásunk Napja”*

A VOLT fesztivál múltját a két főszervező nem csak az interjú készítése során idézte fel. A VOLT jubileumára készítenek egy albumot (A nagy VOLT Album), amely a fesztivál 19 éves történetét hívatott bemutatni. A könyv első mondata így hangzik: „Bájosnak, kedvesnek, és nemhogy emberléptékűnek, de – mai szemmel nézve – igazán törpének indult a VOLT Fesztivál, 1993. április 4-én” (Lobenwein átadott kézírata alapján, a kiadás készülöben, szerkesztés alatt áll). A VOLT fesztivál története sokban hasonlít a Sziget fesztiváléhoz, de mégis teljesen más. 1993-ban rendezték meg az első „fesztivált”, csakúgy, mint a Szigetet, azzal a különbséggel, hogy egynapos volt a rendezvény. Lobenwein Norbert és Fülöp Zoltán, az alapítók (máig a fesztivál igazgatói) már korábban is rendszeresen rendeztek bulikat a város sportcentrumában, „Micsoda buli” címmel. A fesztivál ötlete és neve, egy akkori, '92-ben indult zenei magazinhoz kapcsolódik. A Volt lap igazi kuriózumnak számított, és a beszerzése sem volt egyszerű, klubokban, koncerteken árusították és vidéken nagyon nehéz volt hozzájutni.

---

<sup>5</sup> <http://www.yourope.org>

<sup>6</sup> <http://www.virtualfestivals.com/latest/news>

<sup>7</sup> <http://eu.festivalawards.com/news/and-the-winners-are>

A lappal egyetemben a VOLT fesztivál célja is az volt, hogy évről évre azokat az – elsősorban zenei – produkciókat mutassa be, amelyek, bár műfajukban néha kevés rokonságot mutatnak egymással, képet adnak arról, ami az adott évben izgalmasnak, érdekesnek, ígéretesnek számított.

Az első VOLT fesztiválon 5 országosan ismert zenekar lépett fel, köztük a Sziámi zenekar is, akiktől a VOLT-szlogen is származik: „Úgy emlékszem, Müller Péter Sziámival és Gerendai Karcsival, aki akkoriban a Sziámit menedzselte, kapcsolatban álltunk már akkor, valamiért mégis személyesen Péterrel egyeztettem a meghívásról. Ő javasolta, hogy nevezzük Elszabadulásnak az induló VOLT Fesztivált és a szlogen is az ő ötlete volt: “Éljen április 4., elszabadulásunk napja!” (Lobenwein átadott kézírata alapján, a kiadás készülöben, szerkesztés alatt áll). A szervezés körülményei meglehetősen nehezek voltak, tekintve, hogy a szervezőknek sem internet-hozzáférése (ebben az időben senkinek nem volt), sem mobiltelefonjuk nem volt. Mindent a két főszervező végzett: zenekarok és technika leszervezése, vendéglátás, plakátok készítése és ragasztása, stb. Már az első évben sikerült támogatókat szerezniük. Az első rendezvényre 800-an jöttek el, a jegyek ára 220 Ft volt, és a jegyek eladásából befolyt összeg nagyjából fedezte is a költségeket. Az amatőrizmus a fiatal szervezőkre is jellemző volt, mint például a program csúszása, vagy a rosszul elkészített plakátok, amelyekről még a fesztivál neve is hiányzott. A következő évben ismét megrendezésre került a fesztivál, de immár háromnapos rendezvényként. Az első két nap filmeket vetítettek, zenés színdarabot mutattak be, esténként pedig koncerttel és bulival zárult a nap (ahol a szervezők voltak a DJ-k. Ezt a jó szokásukat a mai napig megtartották és minden évben játszanak egy órát a VOLT fesztivál valamelyik színpadán.). A harmadik nap, szintén vasárnap, volt az igazi koncert nap, ahol abban az évben már a Kispál és a Borz is fellépett. A látogatók száma elérte a 2000-et. 1995-ben már négynapos volt a rendezvény, egy közbeiktatott szünnappal. A fesztivál a húsvéti hosszú hétvégére esett, csütörtökön „Micsoda buli” volt, nagypénteken szünnapot tartottak, szombat-vasárnap pedig ismét a koncerteké volt a színpad. A koncertekkel párhuzamosan a város egyik iskolájának aulájában kiállítást szerveztek. A kezdetektől célja volt a szervezőknek az alternatív és rockzenén kívül másfajta kultúra közvetítése is a közönség, ezen belül is leginkább a vidéki közönség felé. A következő évben már 5-6000 ezren vettek részt az eseményen és sokan jöttek más városokból, de a szervezés még mindig nem volt tökéletes; ennek egyik jele volt, hogy még mindig nagyon sokat csúsztak a programok. 1997-ben már honlapja is volt a fesztiválnak, bár nem nagyon

értettek a technikához a szervező fiúk, mégis fontosnak tartották, hogy adjanak a látszatra. Ugyanez az év hozta el a szervezési áttörést is, amely azt eredményezte, hogy „a koncertek idejében kezdődtek, percre pontosan zakatolt az ötödik VOLT” (Lobenwein átadott kézírata alapján, a kiadás készülőben, szerkesztés alatt áll), amely alapfeltétel egy profi fesztivál esetében.

1998-ban a VOLT fesztivált Magyarország lehangulatósabb fesztiváljaként emlegették a Sziget mellett. A következő évben telt meg először a sportcsarnok. Bár külföldi előadó még mindig nem volt, a stílus-kavalkád egyértelműen érződött a programokból. A szervezők nehezen adták ki kezükből a szervezést, még mindig majdnem mindent ők csináltak, aminek meg is lett a következménye: sok munkára elfelejtettek embert fogadni, ami aztán rájuk maradt. A feladatot el tudták végezni, így az szerencsére nem ment a rendezvény kárára, de a tanulságot levonhatták. Nagyobb siker, nagyobb fesztivál, nagyobb szervezői gárda kell. 2000-ben szintén teltházas volt a fesztivál, amely már 10000 nézőt jelentett. Júniusban megrendezték a „nyári” VOLT-ot Budapesten, a Petőfi Csarnokban, egy egynapos koncertfolyam keretében. A következő évben 15000 férőhelyessé bővítették a soproni sportcsarnokot, de így is kirakhatták a teltházas táblát, és az első külföldi vendég is megérkezett Sopronba.

2002-ben csatlakoztak a Szigethez és már közösen szervezték a VOLT-ot. Kinőtték a sportcsarnokot és a fesztivált áttelepítették a Lövér kempingbe. A következő években már olajozottan ment a működés. Évről évre nagyobb külföldi sztárok látogattak Sopronba, amelyeket 2010-től a város emlékeiben is megőriz, köszönhetően a „Sopron a Csillagok Városa” nevezetű programnak, amelyről később részletesebben is beszámolok. A 2011-es év nagy áttörést hozott magával. Az új arculaton kívül a fesztiválnak az előadók terén is sikerült kicsit változtatnia, és aktuális rock bandákat invitálni Magyarországra, ezzel a lépéssel a rendezvény elérte eddigi legmagasabb nézőszámát, a 104000 főt. „Ebben az évben a VOLT egy különleges státusszal is gazdagodott: ennek keretében búcsúztatták ugyanis az Európai Unió Elnökségét... A program keretében az első napon European Gipsy Rocks! címmel világhírű roma zenekarok szerepeltek, és meglátogatta az eseményt Schmitt Pál köztársasági elnök is. A VOLT két, időszakos munkatársa ... nevéhez fűződik az Európa Kemping projekt, ahová 25 EU-tagállamból amatőr zenekarokat, diákokat hívtak meg.” (Lobenwein átadott kézírata alapján, a kiadás készülőben, szerkesztés alatt áll). A két fesztivál egy időben, egymástól függetlenül és két teljesen különböző helyen került először megrendezésre, ami azt bizonyítja, hogy a magyar fiataloknak valóban igényük volt már



közösségi programokra. A két fesztivál történeti leírásából látszik, hogy a Volt fesztivál mondhatni a Sziget fesztivál vidéki kistestvére. Mindkét fesztivál számára fontos, hogy a zenén túl más művészetek értékeit is közvetítse, és igazi közösséget teremtsen.

### *Heineken Balaton Sound*

A Heineken Balaton Sound története rövid testvérfesztiváljaival szemben. 2007-ben rendezték meg először Zamárdiban. Az ötlet a Balaton Sound esetében is Lobenwein Norberttől és Fülöp Zoltántól ered, és a Sziget történetéhez hasonlóan az EFOTT-hoz kapcsolódik. 2006-ban Zamárdiban rendezték meg az EFOTT-ot, aminek megszervezésében a Sziget egyik munkatársa, Murközi Péter is részt vett, így jutott el a két alapító Zamárdiba. Azonnal megtetszett nekik a hely, és mivel már előtte is gondolkodtak azon, hogy kellene egy elektronikus zenére alapuló, „prémium fesztivált” szervezni, amelynek a közönsége nem is igazán fesztiválközönség, mert sokkal magasabb színvonalú szolgáltatásokra van igénye (pl.: látvány, higiénia), 2007-ben már meg is rendezték az első Balaton Sound-ot. Az első év már volt annyira sikeres, hogy a Heineken elvállalta a főszponzori címet, pontosabban az azzal járó több tízmilliós díjat, így 2008 óta Heineken Balaton Sound a neve. A siker 5 éve töretlen és minden évben jelentős profitot termel.

Természetesen a sikerhez nem elég sem a kínálat, sem a kereslet növekedése. Az elmúlt húsz évben többen próbálkoztak (köztük a Sziget Iroda is) könnyűzenei fesztiválok megrendezésével, ám sikerük csöppet sem hasonlított a Sziget Irodáéhoz. Mitől sikeresek a bemutatott fesztiválok? Miért a Szigetet tartják ma Európa fiataljai a kontinens legjobb fesztiváljának? Mi jelenti a versenyt és a versenyképességet a könnyűzenei fesztiválok esetében itthon és külföldön? Ezekre a kérdésekre keresem a választ a következő fejezetekben.

## **2. Versenyképesség vizsgálata a könnyűzenei fesztiválok dimenziójában**

„A világgazdaság elmúlt évtizedeiben bekövetkezett változásai közül az egyik legfontosabb a verseny élesedése, ami egyre keményebb követelmények elé állítja a gazdaság szereplőit. E követelményeknek való megfelelés, a versenyben való helytállás a túlélés feltétele a gazdaság valamennyi szintjén. “ (Chikán 2006, 42. old)

Ez az állítás teljes mértékben igaz a fesztiválok szintjén is. A szakirodalmak többsége az elmúlt évek során a fesztiváliparban bekövetkezett rohamos fejlődést azzal magyarázza, hogy az emberek egyre inkább keresik az aktív kikapcsolódás lehetőségét. Nem pihenésre, hanem élményekre vágnak, leginkább kulturális élményekre (Getz 2012).

Ám ha könnyűzenei fesztiválokról beszélünk, akkor nem szabad elfelejtenünk egy másik nagyon fontos tényezőről, amely manapság a leginkább befolyásolja a zenei fesztiválok kínálati oldalának gyors fejlődését. Ez a tényező pedig a zeneipar átalakulását jelenti. A lemezeladások száma szinte a nullával egyenlő, ezért a hangsúly a koncertekre tevődött át, amely jelenség magával hozta a könnyűzenei fesztiválok kínálatának növekedését (Sandall 2007).

Mielőtt nekilátnánk a versenyképesség vizsgálatának, feltétlenül tisztáznunk kell a versenyképesség fogalmát. Nincs könnyebb dolgunk a versenyképesség megfogalmazásával, mint a fesztiválokéval. Itt is számos értelmezés létezik a szakirodalmakban és ahány szinten értelmezzük, annyi különböző definíciót találunk.

Annak ellenére, hogy számos eltérő megközelítés lelhető fel a gazdasági szakirodalmakban, a kutatók álláspontja legalább néhány ponton megegyezik:

- A vállalatok és az általuk előállított szolgáltatás versenyképessége egymástól el nem választható.
- A versenyképességet ár jellegű és nem ár jellegű tényezők is befolyásolják.
- A versenyképességet nem egy, hanem számos tényező együttesen befolyásolja, ezért ezeket a befolyásoló elemeket célszerű egy folyamat mentén vizsgálni. (Némethné 2010)

A versenyképesség definiálása azon alapszik, hogy milyen szempontokat veszünk figyelembe. Egy szolgáltatás esetében számos ilyen tényezőt kell számba venni:

- Ár: Nem feltétlen a legalacsonyabb ár lesz a legjobb ár, a vevők fizetési hajlandóságát is figyelembe kell venni. Tehát vizsgálatunknak arra kell fókuszálnia, hogy melyik az a legalacsonyabb ár, amelyeket a potenciális vásárlók még hajlandóak megfizetni.
- Minőség: A minőség színvonalát illetően szemünk előtt kell tartani, hogy csak olyannyira legyen kimagasló a szolgáltatásunk színvonala, amelyet a potenciális vevő még érzékel, és valóban megéri neki magasabb árat fizetnie érte.
- Marketing tevékenység: Jelentős szerepet játszanak a marketing tevékenységek a szolgáltatás kommunikálásában és eladásában:
- Erőforrások: Egy szolgáltatás az erőforrások, tehát az általa felhasznált források piacán is versenyben van.
- Vállalati stratégiaalkotás: Az utóbbi években meghatározó tényezővé vált egy-egy vállalat stratégiaalkotása a versenyképességet illetően. A környezethez való gyors és hatékony alkalmazkodás versenyelőnyhöz juttathatja az adott szolgáltatást előállító szervezetet.
- Emberi erőforrás: Az emberi erőforrás, mint versenyképességi tényező a vállalat két szintjén jelenik meg. Elsősorban az irányításban fontos, hogy egy szervezet vezetősége a megfelelő kompetenciákkal rendelkezzen. Másodsorban megjelenik a munkatársak, az alkalmazottak szintjén, amely a szolgáltatásokat illetően határozottan nagy jelentőséggel bír, hiszen az alkalmazottak közvetítik a terméket, azaz a szolgáltatást a vevők felé (Némethné 2010).

A fesztiválok szórakoztató szolgáltatások, amelyek versenyképességének megtartásához, illetve növeléséhez az említett szempontokat figyelembe kell venni. A szakirodalomban tett versenyképességre vonatkozó kutatásaim során úgy vélem, hogy a zenei fesztiválok versenyképességének elemzéséhez Chikán Attila értelmezéseire érdemes támaszkodnom, mert az ő felfogásában jelennek meg a szolgáltatások versenyképességében fontos szerepet játszó tényezők. 2005-ben Czákó Erzsébettel közösen szerzett kutatási tervtanulmányukban (Versenyben a világgal) így definiálták a versenyképesség fogalmát: „A vállalati versenyképesség a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak

termékeinél (szolgáltatásainál) inkább hajlandóak a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. Ezen versenyképességek feltétele, hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton belüli változások értékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra, a versenytársaknál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével.” (Chikán - Czakó 2005)

Jelen definíció az erőforrás-alapú vállalatelmélet alapján értelmezhető, amely feltételezi, hogy a vállalat sikeressége azokon az erőforrásokon múlik, amelyeket nem, vagy csak nagyon nehezen lehetséges utánozni. Ezen sikerek eléréséhez szükség van egy helyesen megválasztott és kidolgozott stratégiára és a versenyelőnyt előidéző tényezők és erőforrások állandó megtermelésére, ezáltal biztosítva az előrejelzést és felkészülést a környezeti változásokra. (Chikán 2006).

Némethné (2010) szerint a versenyképesség eléréséhez szükséges a vállalat környezetének vizsgálata is, azaz a piaci pozíciót befolyásoló külső tényezők elemzése, amelyhez Porter gyémánt modellje és öt erő modellje is megfelelő eszközzel szolgál.

Porter (2006) gyémántmodellje által ábrázolható a vállalat versenyképességét befolyásoló külsőtényezők:

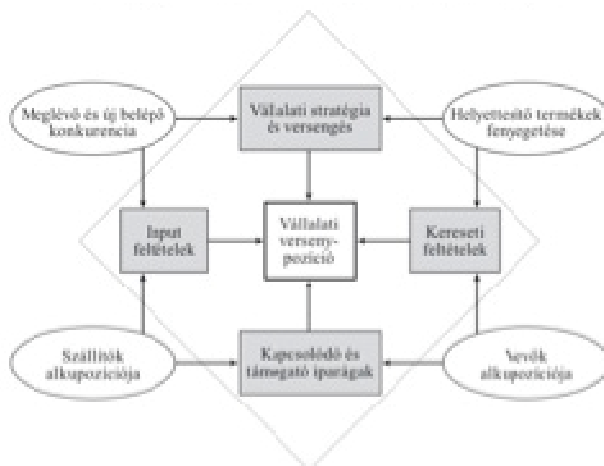
- Tényező ellátottság
- Keresleti viszonyok
- Kapcsolódó és beszállító iparágak
- Vállalati struktúra és verseny.

Porter (2006) öt erő modellje rendszerezi a versenyt meghatározó versenyerőket, amelyek együttesen határozzák meg az iparágban jelenlévő versenyt:

- Az iparágban már működő vállalatok közötti verseny
- Új belépők fenyegetése
- Helyettesítő termékek fenyegetése
- Szállítók alkupozíciója
- Vevők alkupozíciója.

Némethné (2010) tanulmányában felhívja a figyelmet Dinya és Domán (2004) elméletére, miszerint „Egy vállalat versenypozíciója a verseny intenzitásának (versenyerőknek), valamint a külső (és belső) forrásokból származó versenyelőnyöknek az eredőjeként alakul ki, így ezen az alapon a két modell integrálható (Dinya – Domán 2004, In: Némethné 2010, 184. old).

A vállalatok által elérhető versenyelőnyökre hatással van a versenyerők alakulása, ezért a gyémántmodellt körülöleli az öt versenyerő. Némethné (2010) némi változtatást eszközölt Dinya és Domán (2004) összetett modelljéhez képest, mert felcserélte a „helyettesítő termékek fenyegetését” és a „vevők alkupozícióját”. A fesztiválok szektorában ez a módosított modell jobban reprezentálja a versenyre ható tényezőket



1. ábra: Porter-féle gyémántmodell és versenyerők modelljének integrálása<sup>8</sup> (Némethné 2010, 185.old)

Az ábrán jól látható, hogyan kapcsolódnak össze az elemek és hatnak a versenypozícióra:

- Meglévő és belépő versenytársak egyidejűleg befolyásolják a verseny erejét és a szolgáltatások előállításához szükséges inputok feltételét.
- A helyettesítő termékek fenyegetése hatással van a versengés mértékére és az ehhez kapcsolódó stratégiák kialakítására, ugyanúgy, ahogy hatást gyakorol a kereslet kondícióira is.
- A vevők alkupozíciója a keresleti feltételeket és a kapcsolódó iparágak helyzetét befolyásolja.
- A szállítók alkupozíciója hatást gyakorol az inputok feltételeire és a kapcsolódó iparágakra is.

A fejezet összefoglalásaként elmondható, hogy egy fesztivál versenyképességét meghatározza a belső működőképességének hatékonysága és a szektor piacát befolyásoló versenyerők. A versenyképesség eléréséhez, megtartásához és növeléséhez

<sup>8</sup> [http://epa.oszk.hu/00000/00017/00167/pdf/5\\_nemethne.pdf](http://epa.oszk.hu/00000/00017/00167/pdf/5_nemethne.pdf)

szükséges a működőképesség fenntartása és fejlesztése, valamint a külső tényezők által állított kihívások megfelelő kezelése.

A dolgozat következő fejezetében szeretném bemutatni, hogy milyen módszereket választottam a Sziget Iroda versenyképességének elemzéséhez.

### 3. Módszertan

Babbie (2001) szerint kutatásaink alatt megfigyeléseket végzünk, majd azokat értelmezzük. Ezekhez a kutatásokhoz, mint amilyen ez a dolgozat is, kutatási tervet kell készítenünk, amelyet az alábbi kérdésekre válaszolva tudunk elkészíteni: mit akarunk megfigyelni, miért és hogyan? Elsősorban definiálnunk kell a kérdést arra vonatkozóan, hogy mit akarunk megtudni, majd el kell döntenünk, mely eszköz a legalkalmasabb a válasz megtalálására. Ha sikerül helyesen meghatározunk, hogy mit akarunk megtudni, akkor nyilvánvalóvá fog válni számunkra az is, hogy a választ hogyan és milyen eszközökkel keressük meg. Egy tanulmány célja leggyakrabban a felderítés, a leírás és a magyarázat, de egy dolgozat egyszerre több célt is szolgálhat. Ha kutatásunkat egy olyan területen végezzük, melyet még nem ismerünk mélyebben, vagy a kutatás egy olyan új jelenségre vonatkozik, mely még feltáratlan, célszerű a felderítést meghatározni célként. Ugyanis három jellemző oka van annak, hogy egy kutató felderítő vizsgálatot folytasson: a kutató szeretné kielégíteni kíváncsiságát és a jobb megértés iránti vágyát, ezáltal megállapítva, hogy van-e értelme annak, hogy később alaposabban megvizsgálja a témakört, majd segítséget nyújt abban, hogy a későbbi alapos vizsgálat során az alkalmazandó eljárások kidolgozásra kerüljenek. Ám a felderítő kutatások gyakran nem adnak elegendő választ a kutatási kérdésekre, ezért szükség van más módszertanra is. Módszertanként használhatjuk a leírást, amely a megfigyelés során szerzett információkat hivatott rögzíteni. Leggyakoribb kérdései: mi, hol, mikor és hogyan? Azonban a kutatók rendszerint nem szokták itt befejezni a kutatást, leginkább azért, mert a vizsgálat közben felmerül a kérdés: miért? A magyarázó tanulmányok célja, hogy a választ a miéltre megtalálják. Hasznos megkülönböztetni a három kutatási célt, de a legtöbb tanulmányban mindhárom elem megtalálható, csakúgy, mint jelen dolgozatomban. Módszertanként kívánom felhasználni dolgozatomban a kvalitatív terepkutatást is, amely egy olyan megfigyelő módszer, melyre jellemző, hogy elméletalkotási folyamat is. Az eljárásra eszközül szolgál a kapcsolódó irodalom elolvasása és feldolgozása, illetve a témában folytatott beszélgetések. „A terepkutatás olyan dolgokra képes fényt deríteni, amelyek egyébként rejtve maradnának”. (Babbie 2001, 317-318. old.) A terepkutatásra megfelelő módszer lehet esettanulmányok készítése, melyek alapvető jellemzője, hogy egy konkrét példára fókuszálnak. Létezik a kiterjesztett esetelemzés módszere is, melynek célja, hogy egy

létező elmélet hiányosságait felfedezze és módosítsa azt. A kvalitatív kutatás során a kutatónak meg kell ismernie a témát, amelyben kutat. Ezt megteheti irodalmak olvasásával is, de megteheti úgy, hogy gyakorlati tapasztalatra tesz szert az adott témában. Ezen kívül aktívabb technikát is alkalmazhatunk, például a kvalitatív interjúzást, „amely alapjában véve olyan beszélgetés, amelyben az interjúkészítő megalapozza a beszélgetés fő irányát, és végigköveti az interjúalany által felvetett konkrét témaköröket. Ideális esetben főként az interjúalany beszél.” (Babbie 2001, 336-337. old.) Mielőtt belekezdünk az interjúba, fontos, hogy legyenek kérdéseink az interjúalanyhoz, de nem probléma, sőt az a jó, ha a beszélgetés szabadon folyik, nem a megtervezett kérdések sorrendjének megfelelően. Beszélgetés során az interjúkészítőnek értelmeznie kell a választ, majd megfogalmaznia a következő kérdést, amelynek két célja lehet, a felvetődő témában mélyebbre ásni vagy a kutatás szempontjából fontosabb területekre irányítani a beszélgetést.

A zenei fesztiválok versenyképességének kutatásához véleményem szerint a terepkutatási, kvalitatív módszertan a legmegfelelőbb, mert egy adott jelenséget szeretnék vizsgálni. A kutatáshoz fel kívánom használni a Sziget Kulturális és Menedzser Irodánál végzett szakmai gyakorlatom alatt szerzett tapasztalataimat, megfigyeléseimet, továbbá a szervezőiroda három igazgatójával és technikai vezetőjével készített interjúimat.

#### *Kutatás célja:*

Kutatásom célja felderíteni, hogy hogyan megy végbe egy versenyképes könnyűzenei fesztivál szervezése, és mely sikertényezők jelenhetnek meg a szervezési folyamatban, valamint választ próbálok adni arra, hogy milyen feladatokra és részfeladatokra bomlik a szervezés, és ezeket a feladatokat hogyan lehet hatékonyan elvégezni. Mindezt hazánk egyik legjelentősebb fesztiválszervező irodája, a Sziget Iroda esetén keresztül kívánom vizsgálni. Az alábbi vizsgálaton keresztül a Festival and Event Management (Yeoman et al. 2009) című könyvben bemutatott fesztivál működőképességi elméletet tesztelve próbálok egy versenyképes szervezési modellt felállítani. Továbbá rendszerezni kívánom a Sziget rendezvények azon változóképességi sikertényezőit, amelyek az őket ért külső körülmények reakciójaként foghatók fel.



*Kutatási kérdések:*

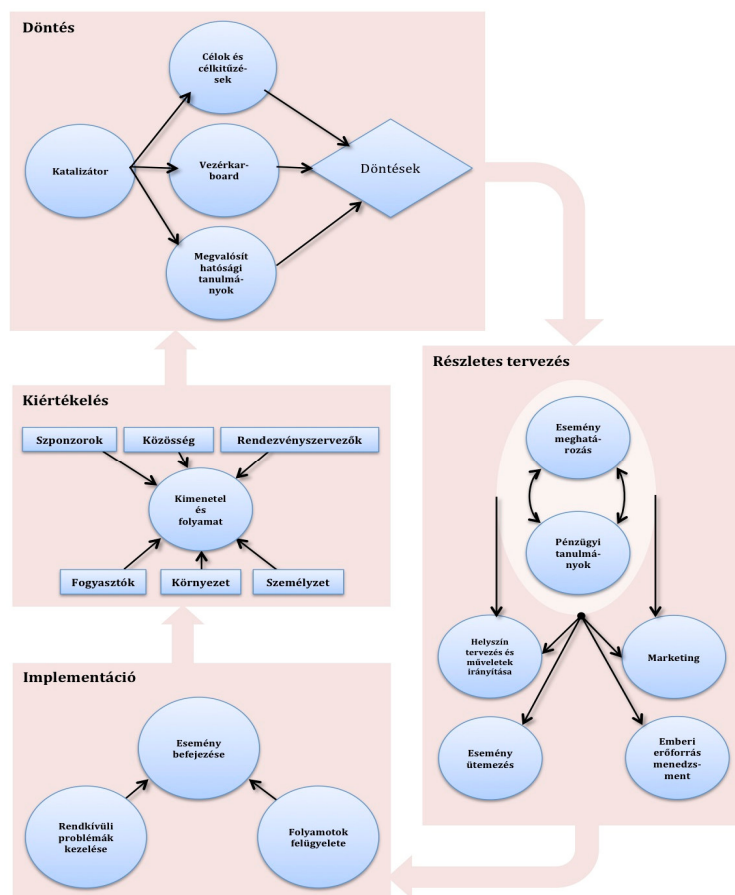
- A könnyűzenei fesztiválok versenyében mely tényezők jelentik egy fesztivál versenyelőnyét?
- Az adott rendezvények versenybeli hátrányukat milyen eszközökkel képesek előnyükre fordítani?
- Milyen sikertényezőkre van szükség, hogy egy fesztivál évtizedeken keresztül töretlen sikerrel működhessen?

*Mintavétel:*

Jelen kutatási helyzetben a nem reprezentatív mintavételt láttam célszerűbbnek., A kérdéskör mélyreható feltárásának érdekében kvalitatív módszertanra alapuló esettanulmányt készítetek. Az esettanulmány alapján azért a Sziget Irodát választottam, mert ma a Sziget Iroda Magyarország és a régió legrégebbi és legjelentősebb kulturális szervezőirodája. Nyári gyakorlatomat az irodánál végeztem, így alkalmam nyílt a pontosabb és alaposabb megfigyelésekre is.

## 4. A Sziget Kulturális és Menedzser Iroda folyamatos működőképességének elemzése

Egy fesztivál megszervezése folyamaton alapszik, amely folyamatban négy szint különböztethető meg: döntési, részletes tervezési, végrehajtási és értékelési szint (lásd 2. ábra). Fontos leszögezni, hogy ezt a folyamatot hosszútávon kell értelmezni, mert a szintek visszatérő elemek, tekintve, hogy a fesztiválok alapkövetelménye, hogy az esemény rendszeresen megrendezésre kerüljön, és ezek a szintek egymásra állandó kölcsönhatásban vannak. Egy fesztivál megszervezése során, a szintek között átjárhatóság van. Például a részletes tervezési szinten végzett munkák során felvetődhetnek olyan kérdések, amelyek a board, azaz a vezérkar hatáskörébe tartoznak. (Yeoman et al. 2009)



2. ábra: Egységes modell különleges események menedzselésére (saját szerkesztés Yeoman et al. 2009, 15. old alapján)

#### **4.1.Döntési szint:**

Egy fesztivál megszervezésének első lépései a döntési szinten kezdődnek. Itt határozzák meg az esemény célját, tanulmányozzák megvalósíthatóságát és hozzák létre az igazgatóságot, menedzsmentet. A rendezvény méretétől függ, hogy ez a szakasz mennyire összetett és milyen gyakran ismétlődő. A fázis alapelemei közé tartoznak a katalizátorok, a célok és célkitűzések, az igazgatóság, a megvalósíthatósági tanulmányok és a döntések. (Yeoman et al. 2009)

A Sziget Iroda esetében például az első ilyen döntési szint a Diáksziget és az első VOLT megrendezésekor történt 19 évvel ezelőtt. Akkoriban a munka szinte szervezetlenül folyt, „mindenki mindent csinált” (Gerendai 2012). Miután a szervezők amatőrök voltak, tekintve, hogy életük első fesztiváljának megszervezésére készültek, a döntési szint még csak nem is hasonlított a profi szervezés döntési szintjére. Tartalmazta minden összetevőjét, de korántsem tudatosan. Az első fesztiválok megszervezésekor a fontos elemek a katalizátorok, a rövid távú célok és a döntések voltak. Évről évre, ahogy nőtt a fesztivál, úgy változott ennek a szintnek a működése. Bizonyos mértékben cserélődtek a katalizátorok, változtak a rövid távú célok és kialakultak a közép- és hosszú távúak, kialakult a vezérkar, amelynek tagjai szintén cserélődtek az évek folyamán, és természetesen, ahogy a fesztiválok körül a körülmények is variálódtak, így a megvalósíthatóság sem volt minden évben azonos.

##### **4.1.1.Katalizátorok**

A katalizátorok egy fesztivál esetében elsősorban azok a személyek, akikhez a rendezvény ötlete fűződik, másodsorban pedig azok a személyek, akik a további működés során kreativitásukkal segítik a működést. Nem szükséges, hogy a szervezethez tartozzanak, lehet külső személy is. (Yeoman et al. 2009)

A szervezők elmondása szerint a Sziget Iroda abban a szerencsés helyzetben van, hogy több ilyen katalizátort is meg tudtak nevezni az interjúk alanyai. Ehhez természetesen hozzájárul, hogy az Iroda 20 éves múltat tudhat maga mögött. Gerendai Károly és Müller Péter nevéhez fűződik a Sziget rendezvény eredeti ötlete. Gerendai Károly a mai napig a Sziget Iroda ügyvezető igazgatója és legfőbb katalizátora. Takács Gábor az Iroda másik ügyvezető igazgatója, szintén a katalizátorok közé sorolandó, bár

nem közismert, de a stratégiai döntések, ötletek gyakran az ő nevéhez fűződnek. A programok terén négy személy játszik fontos szerepet a Sziget életében. Lobenwein Norbert és Fülöp Zoltán közösen alapították a Volt fesztivált, és a mai napig az ő feladatuk a fesztivál megszervezése, csakúgy, mint a Balaton Sound fesztiválé. A két fesztiváligazgató és Muraközi Péter (Murak) felelős a két kisebb fesztivál programjának kialakításáért. Az Iroda vezetői interjúikban katalizátorként nevezték meg Szép Fruzsint, aki a munkatársak szerint a „Sziget nagykövete”. Gyakran promótálja az Irodát külföldön és ő felelős a nemzetközi kapcsolatokért is. Az interjúkból és a nyári gyakorlatom során szerzett ismereteim alapján Benis Dánielt, a technikai vezetőt is a katalizátorok közé sorolnám, mert a fesztivál kivitelezése és az ehhez tartozó innovációk hozzá fűződnek.

#### **4.1.2. Célok és célkitűzések meghatározása**

A döntési fázis kritikus pontja a fesztiválok szervezésének. Tanácsos minél hamarabb meghatározni a célokat és célkitűzéseket, mert hatásuk sok szempontból fontos lesz a későbbiek során. Nem jelent problémát, ha az igazgatóság tagjainak céljai nem egyeznek meg, amennyiben azok kiegészítőként hatnak egymásra. (Yeoman et al. 2009)

Egy fesztiválnak gazdaságpolitikai, társadalompolitikai és kultúrpolitikai célja lehet (Yeoman et al. 2009), de a legideálisabb a könnyűzenei fesztiválok esetében, ha a célok között mindhárom megtalálható.

Legfontosabbnak a gazdasági célok tekinthetők, mert ezen célok elérése hozhatja magával azt a sikert, amely esetén a leginkább ösztönözve lesznek mind a fesztivál szervezői, mind az érintettek (stakeholderek) a rendezvény folytatására. A célkitűzéseket is lehet kategóriákba sorolni: közvetlen és közvetett célkitűzések, rövid és hosszú távú célok (Yeoman et al. 2009).

A Sziget fesztivál esetében kezdetben gazdasági célok egyáltalán nem voltak. A második, harmadik fesztivál megszervezésekor érzékelték a szervezők, hogy üzleti potenciál is van a rendezvényben, és onnantól kezdve határoztak meg gazdasági célokat is, amelyek a mai napig az Iroda alappillérei.

Jelenleg az Iroda rövid távú céljának a stabilizálás és megerősödés tekinthető. Közép- és hosszú távú cél a fejlesztés és a terjeszkedés, elsősorban a régióban.

A kulturális és társadalmi célok a Sziget és VOLT fesztiválok esetében szinte megegyeznek: hagyományok és a térség értékének, a „polgári büszkeség” növelése, a helyi értékek megőrzése. Mindhárom fesztivál kulturális és társadalmi céljaként elmondható, hogy missziójuk a kultúra terjesztése, a nemzetközi közízlés és trend széles körben történő bemutatása, illetve különböző társadalmi csoportok közösségbe való bevonása.

*„Mindenhol jó, de legjobb Sopron”*

A soproni VOLT fesztiválnak 1993 óta Sopron ad otthont, de csak az elmúlt években szervezték a Lővér Kemping 15 hektáros területére. A VOLT fesztivál a kezdetek óta nagy hangsúlyt fektet marketing és PR tevékenységeiben arra, hogy kiemeljék, a fesztivál nem csupán a programok miatt jó, hanem azért, mert Sopronban van. Erre példa a szervezők „Sopron, a Csillagok Városa” nevezetű kezdeményezése. Céljuk, hogy a fesztiválra érkező külföldi és hazai zenei csillagok nyomot hagyjanak a város életében a színpadon kívül is. 2010. június 19-én Sopront a Csillagok Városának nyilvánították, és az első évben a fesztiválra érkező külföldi és a legnagyobb hazai sztárok 1-1 facsemetét ajándékoztak, tavaly óta pedig Ef. Zámbo István szék-szobrait adják át a sztároknak, amelyek Sopron belvárosát díszítik majd. A projekt megvalósítására a VOLT fesztivál főszervezői egy nonprofit kft-t alapítottak, melynek működését kuratórium ellenőrzi. Ezzel a kezdeményezéssel a főszervezők célja az, hogy „néhány éven belül Sopront Európa-szerte úgy tartsák majd számon, mint az egyetlen európai várost, ahol világsztárok ‘hagynak nyomot’ időről-időre.” (Lobenwein 2012) Remélik, hogy a projekttel Sopron turisztikai értékét is növelni tudják majd. Az első fát az Omega együttes tagjai ültették, de ugyanebben az évben lett elültetve a Limp Bizkit, az Earth, Wind & Fire, Franz Ferdinand és Révész Sándor által adományozott csemeték is, tavaly pedig többek között a Sum 41, Paul Kalkbrenner, a Prodigy és a 30 Seconds to Mars zenekar „kapott” jelképesen 1-1 köztéri szék.

A fesztivál színpadjainak többségén a programok a délutáni órákban kezdődnek, így a látogatóknak van ideje bemenni a városba (amire ösztönzik is őket az ingyenes buszokkal), illetve ellátogathatnak a közeli fürdőbe.

A VOLT fesztivál társadalmi és kulturális céljai között van egyértelműen a város és a régió népszerűsítése is.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> [http://www.sziget.hu/volt/hirek/sopron\\_a\\_csillagok\\_varosa.9811.html](http://www.sziget.hu/volt/hirek/sopron_a_csillagok_varosa.9811.html)

### *Balaton Sound – az „exkluzív fesztivál”*

A Balaton Sound esetében sokkal nagyobb jelentőséggel bírnak a gazdasági célkitűzések, mint a másik két nagy fesztivál esetében. Az elmúlt években a Balaton Sound mindig jelentős bevétellel zárult, annak ellenére, hogy a jegyárak elég magasak. A Balaton Sound fesztivál egy 4 napos rendezvény, ahol a fesztiválozók 24 órán keresztül folyamatosan bulizhatnak. Célkitűzésnek tekinthető, hogy a szervezők törekednek a luxushangulat megteremtésére, ezzel téve magukat vonzóvá azon látogatók számára, akik nem mennének el egy zenei fesztiválra a körülmények miatt. A hangsúly az exkluzivitáson van, nem pedig a kultúrprogramokon. A szervezők megpróbálják kihasználni a Balaton adta különleges lehetőségeket. Szakmai gyakorlatom során azt figyeltem meg, hogy a fesztivál „berendezésével” is törekednek a szervezők arra, hogy a látogatók ösztönözve legyenek a fesztivál területén minél több idő eltöltésére (ellentétben a VOLT fesztivállal). A tóban, illetve a parton felállított bárokban egész nap szól a bulizene, és a part mentén napozóágyakat és babzsákokat helyeznek el, ezzel is hozzájárulva a kényelem biztosításához.

### *A multi-kulti Sziget*

A Sziget fesztivál esetében megint másfajta célkitűzésekkel találkozhatunk. A hangsúly a társadalmi és kulturális célok megvalósításán van köszönhetően a fesztivál zenei és látogatói sokszínűségének. A Sziget fesztivál céljai között mindig szerepelt a zenei sokszínűség megteremtése és minél több nemzetiség kultúrájának bemutatása. Előadói között megtalálhatók zenei világsztárok a pop a rock, az elektronikus zene világából ugyanúgy, mint a világzene, a jazz, a roma muzsika és a komolyzene csillagai. De a sokszínűség nem csak a stílusok kínálatában jelenik meg, hanem a műfajokban is. A szigeten rendszeresen fellépnek színi és táncos társulatok is.

A kulturális és társadalmi célkitűzéseket jól tükrözik a fesztiválok programjai. A Volt és a Sziget esetében jelen vannak a civil programok, színházi performanszok, nyári egyetemekhez hasonló előadások és beszélgetések a koncertek és bulik mellett, tehát megjelenik a társadalomformáló szándék – „Mindig bele kell csempészni azt a pluszt, amire azt mondjuk, hogy neveljük is őket, megmutatjuk azt, hogy mik szerintünk egy-egy műfajnak az értékei...” (Gerendai 2012). Ez a fajta „nevelés” valamilyen szinten a Balaton Soundon is megjelenik, de leginkább az elektronikus zene „értékeit” próbálják

közvetíteni, azzal, hogy a divat zenéken kívül a műfaj valóban nagy tehetségeit is meghívják.

#### **4.1.3. Vezérkar – Board**

Az igazgatóság szerepe kulcsfontosságú egy fesztivál életében, mert ők a felelősök a további működésért. Feladatuk összetett, nagy odafigyelést igényel. A részletes tervezést, a megvalósítást ők felügyelik és irányítják. Az értékelésekről ők vonják le a következtetéseket és hozzák meg a szükséges döntéseket a további sikeres működés érdekében. (Yeoman et al. 2009)

A Sziget Iroda igazgatósága a 20 éves működése során sokat változott. Kezdetben az alapítók self-made-manként saját maguk is részt vettek a fesztiválszervezés minden részletében: programkidolgozás, előadók meghívása, technikai szervezések, vendéglátás megszervezése, promóció, plakátragasztgatás, lebontás, stb. A Sziget fesztiválnál 1994 után alakultak ki bizonyos funkciók, és a szervezeti struktúra évről évre fejlődött 1998-ig, amikor is Takács Gábor bevonásával a céget teljesen újrastrukturálták. A VOLT fesztivál szervezőinek életében ez a változás kicsit később alakult ki, sőt bizonyos feladatokat a mai napig nem szeretnek kiadni a kezükből, mi több: ezt az alaposságot a siker egyik kulcsának tekintik (például Lobenwein Norbert részt vesz a grafikai tervezésben minden évben). 2002-ben a VOLT fesztivált bevonták a Sziget Irodába, így ugyanaz a szervezet dolgozott mindkét fesztiválon. Az új szervezeti felépítést a tavalyi szezonban tervezték meg és vezették be. Jelenleg két ügyvezetője van a cégnek, Gerendai Károly és Takács Gábor, a Balaton Sound és a VOLT fesztivál igazgatói posztjait Fülöp Zoltán és Lobenwein Norbert közösen látják el. Négy főosztályt alakítottak ki: programszervezői, pénzügyi, cégvezetői és technikáért felelős főosztályt. A board, azaz a vezérkar tagjai: ügyvezető és fesztivál-igazgatók és a pénzügyi és cégvezető főosztályok vezetői.

2011-ig a szervezet nagyon lapos szerkezettel bírt. Az 50 fős létszámú szervezetnek 2 ügyvezető igazgatója, 16 vezetője és több koordinátora is volt. Ez hatékony volt egy ideig, mert az információk nem veszték el a hierarchia lépcsőfokai között, de egy idő után megfigyelhetővé vált, hogy időnként egy-egy fontos információ mégsem jutott el a megfelelő személyekhez. Minden hétfőn „board-meetinget” tartanak, ahol bizonyos összeg feletti kérdésekről döntenek, a stratégiát határozzák meg. Az új szervezeti struktúra kialakulóban van, ezért a vezetők elmondása szerint a board még

most próbálja meghatározni, megtapasztalni, mi is a pontos feladatköre, mely kérdésekben fontos dönteniük és melyeket kell az alkalmazottakra bízni.

„Ahhoz képest, hogy egy klasszikus cégnél a board milyen szinten szól bele és mik a board-szintű kérdések ... erősebben beleszólunk a dolgokba, magunknál tartjuk az irányítást, de arra törekszünk, hogy közben azért ... meglegyen az önállósága és a megfelelő feladata egy-egy szakembernek...” (Gerendai 2012).

#### **4.1.4. Megvalósíthatósági tanulmányok**

A vázlatos megvalósíthatósági tanulmányok ellenőrzik, hogy van-e szükség további részletes kutatások folytatására ahhoz, hogy a stratégiai döntéseket meghozhassák. Egy kisebb rendezvény esetében ez inkább formális lépés, de a nagy fesztiváloknál nélkülözhetetlen tényező. (Yeoman et al. 2009)

A megvalósíthatósági tanulmányok sokban alapoznak a piaci kutatásokra, amelyeken keresztül információkat kapnak a potenciális vevők jellemzőiről, motivációiról és preferenciáiról. A piaci kutatások nagyon sok tevékenységi döntést befolyásolhatnak, ilyen például a szponzoráció, a marketing, pénzügyek, stb. (Yeoman et al. 2009).

A Sziget Iroda döntési fázisába a megvalósíthatósági tanulmányok az adott évben pénzügyi, technikai és marketing tanulmányokból tevődnek össze, amelyek a szervezési folyamat során változhatnak. Ezekon kívül az előző év értékelése adja a megvalósíthatóság alapját. Említést kell tennünk arról a tényről is, hogy egy fesztivál megrendezésében az átlagosnál nagyobb befolyással bírnak a külső, nem irányítható tényezők, ilyen az időjárás, a hatósági előírások, politikai döntések, nemzetgazdasági változások (pl. a nemzeti légitársaság csődje).

Ezen a téren is megjelenik, hogy egy fesztivál működőképessége, szervezése egy folyamat, ahol a működési szintek egymással szoros kapcsolatban állnak és erős befolyással vannak egymásra.

#### **4.1.5. Döntések meghozatala**

A döntési fázis az összefoglalása az előző alfejezeteknek. Miután kialakítottuk a céljainkat, megalakítottuk az igazgatói tanácsot és elvégeztük a szükséges elemzéseket, elérkeztünk a döntési fázis utolsó szakaszához, a stratégiai döntések legvégéig



változatának kialakításához. Már rendelkezünk minden eszközzel és információval ahhoz, hogy a stratégiánkat kialakítsuk és elindíthassuk a részletes tervezést.

## ***4.2.Részletes tervezési szint***

A részletes tervezési szint a fesztiválmenedzsment lényegi része, hiszen itt kapja meg egy fesztivál valós identitását (Yeoman et al. 2009). A részletes tervezés folyamatába tartozik az esemény meghatározása, a pénzügyi, technikai és programtervezés és a marketing. A szakirodalmak külön fejezetet szentelnek a humán erőforrás menedzselésének (továbbiakban HR) is, ám a Sziget Iroda példája alapján felállítható egy olyan modell, amelyben a HR nem kap külön egységet, mert minden osztály a saját maga szintjén kezeli, az adminisztrációja pedig a pénzügyhöz tartozik.

### **4.2.1.A fesztivál, mint termék meghatározása**

„A fesztivál, mint termék olyan tevékenységek keveréke, amelyek által elérjük a fesztivál átfogó céljait (gazdasági, kulturális és társadalmi céljait), valamint a fogyasztók igényeit is kielégítjük.” (Getz D. 1997, In: Yeoman et al. 2009, 19. old) Getz szerint sok fesztiválszervező küzd azzal a problémával, hogy elfelejti kielégíteni a fogyasztók igényeit, így ők nem kapják meg azt, amiért valójában fizettek. Ezért amikor fesztivált szervezünk, fogyasztóorientáltak kell lennünk és nem szervezőorientáltak. A rendezvény fő programjain kívül kínálnunk kell másodlagos és harmadlagos programokat is: tűzijáték, bungee jumping, versenyek, stb. (Yeoman et al. 2009)

Ebben a szakaszban dől el, hogy pontosan hol is lesz a helye a fesztiválnak, milyen témákat ölel fel, mikor kerüljön megrendezésre és ebben a fázisban kell meghatározni a jegyek körülbelüli árait is.

A nagy fesztiválok többségére, így a Sziget Iroda programjaira is igaz, hogy több év kellhet ahhoz, hogy kialakuljon a fesztivál identitása.

19 évvel ezelőtt az első Volt fesztivál egynapos program volt és egy sportszernokban került megrendezésre. A Sziget fesztiválnak akkor is a Hajógyári sziget adott otthont, bár a rendezvény akkor még Diáksziget néven futott. Az elmúlt évek alatt sok-sok tapasztalatot szereztek a szervezők, és a világ is megváltozott körülöttük,

amelyhez alkalmazkodniuk kellett. A legnagyobb változásokat ezen a két fesztiválon látunk majd a részletes tervezési folyamatokban. A Balaton Soundot idén rendezik meg hatodik alkalommal. Az egyetlen, kívülállóként is látható, jelentős változás a rendezvény nevével kapcsolatban történt. Az első évben csupán Balaton Sound néven futott, de a második évtől már Heineken Balaton Sound a hivatalos neve. Annak, hogy a fesztivál relatíve kisebb változásokon ment keresztül, annak is köszönhető, hogy amikor 5 évvel ezelőtt kigondolták, már egy 15 éves tapasztalattal rendelkező csapat valósította meg azt. Ennek ellenére vannak „gyerekbetegségek” és tapasztalatok, amelyeken évről évre próbálnak javítani a szervezők.

### **Téma:**

A fesztivál témáját azért fontos meghatározni, mert a témához kell kialakítani a rendezvény arculatát. Az arculathoz tartozik a név, logo, helyszíni dekoráció, fények, a vendéglátási egységek, stb. Egy fesztivál témáját az első évben kell meghatározni, de a következő években mindig frissíteni kell egy kicsit a logot, dekorációt, fényeket, építményeket, hogy ne váljon unalmassá a környezet és a fesztiválozók érezzék minden évben az újdonság erejét. (Yeoman et al. 2009)

A Sziget Iroda nagy gondot fordít évről évre a kis változtatásokra. A logók alapjában nem változnak, de a színük vagy formájuk igen. A Volt fesztivál logoja 1994-től 2011-ig ugyanaz volt, kis változtatásokkal (szín, háttér, stb.). A tavalyi évben terveztek újat, ami idén a jubileum miatt változott kicsit. Egy babérkoszorú öleli körül, ezzel utalva a jubileumi évre (lásd 5-10. melléklet). A színt gyakran meghatározza az is, hogy kik az év nagy szponzorai, mert a rendezvények ezzel próbálnak imponálni a szponzorjelölteknek. Erre példa az új Volt logo magenta színe, amellyel a T-Mobile számára próbálták tetszelegni.

### **Hely és helyszín:**

A fesztiválok esetében megkülönböztetnek a nemzetközi szakirodalomban helyet és helyszínt, de ez nem feltétlen jelenik meg a magyar zenei fesztiváloknál, már csak azért sem, mert nyelvileg nehéz őket elkülöníteni.

A fesztiválok esetében dönteni kell a helyszínekről, abban az értelemben, hogy milyen típusú helyszínt válasszunk. Nyitott vagy zárt helyet keressünk, kempinget, tópartot, szigetet, sivatagot? A másik helyszínekkel kapcsolatos kérdés lehet, hogy pontosan hol, melyik városban vagy melyik pontos helyszínen rendezzék meg az

eseményt. A választást nehezíti, hogy vannak bizonyos tényezők, amelyeket figyelembe kell venni:

- *Méret és kapacitás* – Fontos, hogy egy helyszín ne legyen se túl nagy, se túl kicsi.
- *Berendezések* – Egy fesztivál megrendezéséhez számtalan berendezésre van szükség: kommunikációs és technikai eszközök, mobil mosdók és fürdőegységek, vendéglátó egységek, elsősegélyközpontok.
- *Központiság* – Fontos, hogy egy helyszín jól megközelíthető legyen autóval, vonattal, esetleg repülőgéppel. Ez fontos a látogatók miatt is, de talán még fontosabb a fesztiválra érkező sztárok miatt.
- *Helyszíni költségek* – meghatározó tényező pénzügyi szempontból.
- *A helyszín története* – Hathat pozitívan, semlegesén és negatívan is egy-egy helyszínre.
- *Egyéb megfontolás* – ilyen lehet a bűnözési ráta, politikai helyzet, időjárási és környezeti feltételek.
- Személyes preferencia – ez leginkább a szervezőket érinti, fontos, hogy olyan helyen szervezzék a fesztivált, ahol jól érzik magukat (Yeoman al. 2009).

Az interjúk alapján elmondható, hogy a Sziget Iroda rendezvényeinél nem volt ennyire tudatos a tervezés. Az első néhány évben a VOLT-ot egy soproni sportcsarnokban rendezték 2001-ig. Miután kinőtték a csarnokot, 2002-ben két helyszín között vacilláltak, a Fertő tó és a Lővér kemping között. A Fertő tó azért nem tűnt jó választásnak, mert nem volt elég nagy, és az állandó vendéglátósokkal sem lett volna könnyű dolga a szervezőknek. A többszereplős vendéglátó rendszerben ugyanis vegyes volt a szponzorok összetétele is, így pl. kizárólagos sör, üdítőital- és dohányáru értékesítés hiányában lehetetlen lett volna szponzort találni. A Lővér kemping ideálisnak tűnt a szervezők számára. Az előző években rendezett a város ott ünnepeket, és néhány ilyen ünnepség szervezésében részt vettek a VOLT-alapítók is, így tapasztalatuk is volt már a helyszínről. 10 év távlatából nagyon jó döntésnek bizonyult.

A Balaton Sound és a Sziget fesztivál esetében pedig a helyszínen már korábban tartottak hasonló rendezvényt (Zamárdiban EFOTT, a Hajógyári szigeten Fekete Bányák Fesztivál), és megtetszett nekik a helyszín.

### **Időzítés:**

Az időzítés kulcsfontosságú egy zenei fesztivál esetében. A zenei fesztiválok szezonja Európában és Magyarországon is április közepétől szeptember közepéig tart, de a csúcsszezon június-július-augusztus. Az első és legfontosabb szempont, hogy mennyire illeszthető be mind a hazai, mind a nemzetközi zenei fesztiválprogramba. A [www.festivalsearcher.com](http://www.festivalsearcher.com) oldal 153 európai zenei fesztivált rangsorol<sup>10</sup>, köztük a Balaton Soundot és a Sziget fesztivált is. Az oldalon található egy úgynevezett fesztiválnaptár<sup>11</sup>, benne az európai zenei fesztiválok dátumával. A Balaton Sound-dal egy időben másik 16, a Szigettel egy időben 13 zenei fesztivál kerül megrendezésre. Ez a hatalmas kínálat pozitívan is hathat a fesztiválokra, hiszen összefogva könnyebben tudják meghívni az előadókat. David Guetta több éve úgy érkezik a Balaton Soundra, hogy utána tovább megy az Exit fesztiválra.

A fesztiválok dátumát évről évre nem lehet összevissza változtatni, mert a törzsközönség a nyári programját a fesztivál dátumához igazítja. Természetesen kisebb változtatásokat lehet tenni, de nem érdemes egy teljesen új időpontra helyezni a fesztivált, hacsak nincs rá nyomós indok.

A VOLT fesztivált minden év júniusának utolsó hétfőjén rendezték, a Balaton Sound-ot rá egy hétre. A VOLT fesztivál időpontja idén sem változik, de a Balaton Sound-ot egy héttel később rendezik. Ennek két oka van. Az egyik, hogy technikailag nehéz megoldani egy hét alatt az egyik helyszínről a másikra való telepítést. A másik ok pedig a már említett összefogás. Az Exit fesztivállal egy időpontra szervezték, mert így David Guetta idén is részt tud venni mindkét fesztiválon.

### **Jegyárazás:**

A jegyek árazása fontos terület a fesztiválszervezésben. A jegyek árai sokban meghatározzák a célcsoportot. Rendszerint a pénzügyi menedzserhez vagy a marketingosztályhoz tartozik (Yeoman et al. 2009). A Sziget Irodánál ez a board feladata.

---

<sup>10</sup> <http://www.festivalsearcher.com/festivalslist.aspx>

<sup>11</sup> <http://www.festivalsearcher.com/festivalscalendar.aspx>

A jegyek árának meghatározása általában három nagy lépésben történik. Az első a költségszámítás, ezt követi az árstratégia kiválasztása, majd utolsó lépésben az árképzési struktúra meghatározása.

A fesztiválok esetében három hatékony árképzési stratégiát nevezhetünk meg (Yeoman et al. 2009):

- Költségorientált
- Versenyorientált
- Presztízs árazás.

Véleményem szerint azonban a jó árképzési stratégia az említett három keverékéből áll. Ennek oka, hogy egy fesztiválnak tekintettel kell lennie a költségeire, de nem szabad magát túlárzni, illetve alulárzni a versenytársakkal szemben sem. Ugyanakkor a célcsoportjára is tekintettel kell lennie.

A Sziget Iroda esetében hasonló árazási politikával találkozhatunk azzal a különbséggel, hogy miután egy csaknem két évtizedes múlttal rendelkező fesztiválról van szó, a jegyárazás ma már korántsem jelent számukra akkora kihívást, mint 18-19 évvel ezelőtt. Az első fesztiválok megrendezésekor óriási tartozásokat hagytak maguk után. Ennek egyik és talán legjelentősebb oka az volt, hogy nem dolgoztak ki egy pontos árképzési stratégiát. Nem mérték fel a költségeket, nem akartak presztízs rendezvényvé válni, ezért ugyanolyan áron adták el a jegyeket, mint amennyibe egy vidéki koncert került. Az évek során a kudarcok és tapasztalatok által megtalálták a megfelelő árat – amelyet a hazai közönség gyakran igen magasnak talál. Az árakat azóta évről évre emelik, egyeztetve az infláció mértékével, a szolgáltatások bővítésével és azok minőségének javításával.

Zenei fesztiválok esetében az árazási struktúra nagyon színes lehet. Különböző áron adhatnak jegyeket, megkülönböztetve a vásárlókat koruk szerint, a jegy vásárlásának ideje és helye szerint, stb. (Yeoman et al. 2009)

A Sziget Iroda rendezvényeire a következő jegyek válthatók:

- VOLT napijegy, VIP napijegy
- VOLT bérlet, VIP bérlet
- Heineken Balaton Sound napijegy, VIP napijegy
- Heineken Balaton Sound bérlet, VIP bérlet
- Heineken Balaton Sound bérlet + nyitó nap
- Heineken Balaton Sound kemping jegy

- Sziget 0. napi jegy
- Sziget -1. napi jegy
- Sziget napijegy
- Sziget hazamenős bérlet
- Sziget ottalvós bérlet
- Sziget karaván kemping jegy
- Sziget VIP kemping jegy.

Tehát láthatjuk, hogy 17 féle jegyet és bérletet árúsítanak a 3 rendezvényre. Gyerek számára 10 év alatt ingyenes a belépés.<sup>12</sup> A fogyatékkal élők számára nincs feltüntetett kedvezmény. Tavalyi szakmai gyakorlatom során előfordult, hogy megkeresett minket egy kerekesszékes élőt támogató szervezet, hogy kedvezményt kérjenek a szervezet hátrányos helyzetű fiataljai számára. Az iroda ingyenjegyekkel támogatta őket.

A fesztiválok esetében elterjedt az úgynevezett „backward pricing” módszer. Ez a módszer úgy határozza meg a jegyárakat, hogy a költségeket nem veszi figyelembe. Erre csak akkor van lehetősége egy fesztiválnak, ha elegendő pénz áll rendelkezésükre az esetleges veszteségek fedezésére (Yeoman et al. 2009).

#### **4.2.2. Pénzügyi tanulmányok**

A pénzügyi elemzések a várható bevételeken és kiadásokon, költségvetésen és a cash-flown alapszik. A lehetséges bevételek forrása fesztiválonként változó. Tartalmazhatja az eladott jegyekből befolyó összegeket, szponzorációs adományokat, pályázati forrásokat és egyéb állami támogatásokat (Yeoman et al. 2009).

A Sziget Iroda bevételei leginkább a jegybevételekből és a szponzorációból áll. Állami támogatásokat ritkán kapnak, de nem is igényelnek. Pályázatokon viszont szoktak indulni. A pénzügyi forrásaihoz tartozik még a vendéglátásból származó bevételek és a merchandising.

A pénzügyi lehetőségek vannak a legnagyobb befolyással az összes többi részleg működésére. A pénzügyi osztály úgymond a kapcsolat a marketing, a program és a technika között.

---

<sup>12</sup> <http://www.sziget.hu/volt/jegy/jegyinformacio>  
<http://www.sziget.hu/balatonsound/jegy/jegyinformacio>  
<http://www.sziget.hu/fesztival/jegy/jegyinformacio>

### 4.2.3. Marketing

A marketing tevékenységeknél három fontos tényezőnek kell találkoznia: a fogyasztók szükségleteinek és motivációinak, a termék fejlesztésének és egy kiépített kommunikációnak, amely a fesztivál céljait hivatott közvetíteni (Yeoman et al. 2009).

A marketing csoport tevékenységei két feladatkörre oszthatók: szponzorációs és média-kommunikációs feladatkörökre. A szponzorációs feladatokat a Sziget Irodánál a marketing vezetőhöz tartozik, jelen esetben Kovács Judithhoz. Ő a felelős a szponzorok megkereséséért és kezeléséért valamint a tárgyalások lefolytatásáért. A média megállapodások megkötése, a felületek beosztása, grafikai munkák elvégzése marketing osztályhoz tartozik, a Sziget teljes kommunikációs kampányának kreatív elemeinek kidolgozásával együtt.

Piaci kutatások segítségével mérik fel a fogyasztók szükségleteit és elégedettségüket a termékkel kapcsolatban. Ezt általában külsős cég végzi, mert nagyon költséges lenne, ha ezt a fesztivál végezné el. A Sziget irodánál a piackutatás főbb adatcsoportjai és jelentőségük a következő:

- Demográfiai adatok – ezáltal lehetséges figyelemmel kísérni a látogatói korcsoport változását, ami kihatással van a program tervezésére és a következő év kommunikációs csatorna megválasztására. A szponzorok megkeresésének alapját is a demográfiai adatok szolgáltatják.
- Programmal és helyszínekkel kapcsolatos visszajelzések – adott színpadnak és programjának jelentőségét igazolják.
- A rendezvény általános értékelése
- Médiafogyasztási szokások értékelése – ennek segítségével pontosabban lehet megcélolni a kommunikációt a csatornák tekintetében.
- Egyéb specifikus kérdéskörök – évente változó (pl.: 2011-ben a kártyás rendszer bevezetésével kapcsolatban végzett felmérések).

A marketing stratégia minden fesztiválnál különböző, mert a rendezvény identitása, programja és célcsoportja például befolyással van a szponzorok kiválasztására és a kommunikációs csatornák megválasztására is. Továbbá a fesztiválok marketing stratégiája évről évre változik, mert nagyon sok olyan külső tényező van rá hatással, amelyeket évekkal előre nem lehet látni (például: gazdasági válság, fellépők árának emelkedése).

A marketing osztály szerepe azért kulcsfontosságú a fesztivál szervezésében, mert a jegyeladások bevételein kívül az ő feladatuk, hogy a megrendezéshez és működéshez szükséges forrásokat megteremtsék. Szponzorokat kell találniuk, akik számára egy kedvező ajánlattal állnak elő. Az ő feladatuk kigondolni, hogy bizonyos szponzorokat mi csábítja a fesztiválokra. Az elmúlt években folyamatos kihívásokkal kell szembenézniük. A gazdasági válság hatására a legtöbb cég a szponzorációs pénzeket spórol, így évről évre kevesebb szponzort lehet találni a piacon.

A Sziget Iroda rendezvényei többéves hagyománnyal rendelkeznek, ezért „általánosságban elmondható, hogy a főszponzori kategóriákra vonatkozóan többéves megállapodásaik vannak” (Lobenwein 2012). A megállapodások lejártakor az addigi főszponzorokat elővételi jog illeti, ami azt jelenti, hogy csak akkor adhatják át más cégnek a főszponzori címet, ha az több mint 10%-kal kínál nagyobb összeget, mint az előző főszponzor. A szervezőiroda esetében ez nem igazán jogi kérdés. Amennyiben elégedettek voltak a szponzorral és viszont, akkor törekednek a további együttműködésre. A sziget rendezvények ismert és elismert fesztiválok, ezért sok esetben a szponzorok keresik fel őket a közös munka reményében. A túl sok kis szponzor (1-3 millió Ft) nem szerencsés egyik fél számára sem hosszútávon, ezért az iroda törekszik ennek elkerülésére. A probléma fő forrását, hogy „potenciális, igazán nagy szponzorokból kevés akad” (Lobenwein 2012), már említettük.

#### **4.2.4. Programtervezés és szervezés**

A programtervezés a legegyszerűbb része egy-egy fesztivál szervezési folyamatának, ám ehhez kapcsolódik a legtöbb bizonytalanság is. A szakirodalom nem is ír róla, mivel minden fesztiválnál a fesztivál témájától függ.

A programszervezés és tervezés már a döntési fázisban eldől olyan szempontból, hogy mi a fesztivál adott témája, mi legyen az adott év stratégiája, mennyire legyen egyszínű, illetve sokszínű a programkínálat.

A programtervezéshez szükséges, hogy tudjuk, a marketingeseknek mekkora forrást sikerült biztosítaniuk, milyen előadókat tudunk „megvásárolni”. A programtervezés megvalósul az elsődleges tevékenységek megszervezésében, ilyenek a zenei előadók meghívása, leszervezése és az ő előadásaik összehangolása. A zenei programok terén a hazai fellépők megkeresése nem jelent nagy problémát, mert a felkért előadók szinte kivétel nélkül örömmel tesznek eleget a meghívásnak. A külföldi



előadók felkérése már sokkal nagyobb fejtörést okoz a szervezőknek. A tervezési fázis kezdetén a programért felelős munkatársak egy „kívánságlistát” állítanak össze, amelyen azoknak az előadóknak a neve szerepel, akiket a leginkább szeretnének elhívni. A lista összeállításához szaklapokat, a közönség szavazatait és piaci ismereteket használnak fel. „Ezt követően azokat az ügynökségeket keresik meg, amelyek a nemzetközi sztárok koncertjeit szervezik” (Lobenwein 2012). A szervezőknek ajánlatot kell tennie, mert a piacra jellemző, hogy nincsenek megszabott árak. A helyszínnek és a fesztiválnak vonzónak kell lennie, az árak pedig kellőképpen magasnak ahhoz, hogy a kívánt előadó a meghívást elfogadja.

#### **4.2.5. Technikai tervezés és irányítás**

Egy fesztivál során a technikai, műszaki tervezés az egyik legkomplexebb, legtöbb embert foglalkoztató és legnagyobb felelősséggel tartozó rész. Alapvetően két nagy szervezési résszé választhatóak szét a szervezési munkálatok, amelyeket véleményem szerint tanácsos inkább négy nagy résszé, majd további feladatkörökre osztani, a hogyan az a Sziget Irodánál is megjelenik. A négy nagy rész: produkciós technika, háttértechnika, befejező munkálatok és a HR.

- Produkciós technika: megtervezéséhez fontos, hogy ismert legyen a program. Ide kapcsolódó feladat:
  - színpadtechnika,
  - hangtechnika,
  - fénytechnika,
  - vizuáltechnika.

Ezek a közönség számára is látható és érzékelhető elemek. Például a színpad maga, a hangfalak, hangberendezések, a lámpák, ledfalak.

- back-line: a művészeti kellékek összefoglaló neve, olyan technikai berendezések, amelyekre a színpadon van szükség: speciális effektek, tűzijáték, füst, konfetti-ágyú, stb.
- Háttértechnika: bonyolult része a technikának, sok feladatkört foglal magában.
  - Közmű, közszolgáltatási feladatok: klasszikus elemei az áram, a víz, a csatorna, ezek okozzák a legtöbb gondot. Napjainkban már ide tartozik az internet és a mobiltelefon-cella erősítése.

- Logisztika: a technikai hátterek és berendezések mozgatása komoly logisztikai kihívást jelent a szervezőknek. Ilyen logisztikai feladat a saját eszközök mozgatása és a fellépők és fesztiválózók, beszállítók érkeztetése. Például a Sziget fesztiválra nagyságrendileg ezer kamion érkezik, amelyeket irányítani kell, hogy ki mikor érkezzen, hogy ne legyen veszélyes és ne okozzon fennakadást a forgalmuk.
- Általános infrastruktúra: ide taroznak az ideiglenes szerkezetek, amelyek a közönséghez vagy a programokhoz kapcsolódnak. Például a szaniter blokkok, mobil WC-k, sátrak, konténerek, kerítések, stb. Ezek a közönség számára szintén látható vagy láthatatlan eszközök.
- Biztonság: A legkomolyabb és legnagyobb felelősséget igénylő feladatkör. Magában foglalja az élőerős őrzést, beléptetést, autorizációs jogok megosztását és kiosztását, karszalag-jogosultság ellenőrzését, prevenciót.
- Hatósági együttműködés: Bár erősen érinti a biztonságot, mégis külön feladatkörnek tekinthető, mert nagyon komplex. Érinti a rendőrséggel, tűzoltósággal, mentőszolgálattal, lézerrendőrséggel (légi utak akadályozását be kell jelenteni), meteorológiai szolgálattal és más egyéb szakszolgálatokkal való együttműködést. Lényege, hogy a potenciális veszélyforrásokat, kábítószerrel, közveszéllyel való fenyegetettséget felügyelje, elkerülje, megléte esetén kezelje.
- Befejező munkálatok: Az előző tevékenységek beillesztése a fesztivál dekorációjába. A meglévő munkálatok eltakarása vagy adott esetben díszítése, finomra hangolása.
- HR: az eddig felsorolt tevékenységek humán oldalának szervezése: üzemeltető szakszemélyzet, ideiglenes szakszemélyzet, saját személyzet, bérelt személyzet, bérelt alvállalkozók irányítása.

A fenti tevékenységek megtervezése és lebonyolítása nagyon nehéz és bonyolult feladat. A szervezőiroda technikai vezetője elmondta: „... próbáltunk keresni szoftveres

megoldást erre, nincsen, nem találtunk a világon nagy fesztiválszervező szoftvert” (Benis 2012).

A munka az év 360 napjában folyik, kevésbé intenzív az október-január közötti időszak és utána exponenciálisan gyorsul a munkafolyamat, amely a fesztiválok időpontjában csúcspontig ki. Azért tart egy egész éven át, mert nagyon sok engedélyt kell leadni, amelyeknek a határidejét szem előtt kell tartani, ezen kívül a programbeli változások is befolyásolják a munka menetét. „Az építési időben nagyon sok az alrendszer, amelyeket szintén össze kell hangolni” (Benis 2012). Ennek a komplex problémának a kezelésére célszerű havi „milestone”-okat, célokat kijelölni, melyek teljesítésével kontrollpontok állíthatók fel.

Miután a fesztiválok egyik alaptulajdonsága, hogy rendszeresen megrendezésre kerülnek, ezért arról is szót kell ejteni, hogy a technikai elemek mennyire visszatérőek, illetve változóak évről évre. Nagy, bejáratott fesztiválok esetében elmondható, hogy 30-40%-ban konstans elemeket tartalmaz, amelyek évről évre ugyanazt az eljárást és felkészülést, tervezést igénylik. 30-40%-ban függ a programtól és annak megfelelően változhat, és 30-40%-nyi ad hoc tényezőt foglal magában. Fesztiválokat összehasonlítva – esetünkben a VOLT, Balaton Sound és Sziget fesztivált vizsgáljuk – elmondható, hogy minden fesztivál technikai tervezése és felépítése alapjaiban megegyezik. A kulcsin és a programok által a produkciós technika jelent változó tényezőt. Természetesen a technikai tervezés és kivitelezés minősége függ az adott szervezőcsapattól, rajtuk múlik, mennyire figyelnek oda a minőségre és a látványra. Nyugaton egyébként sokkal kisebb hangsúlyt fektetnek a technikai oldalra, mint Magyarországon, és Magyarországon is a Sziget Iroda rendezvényei az éllovasok. Ha a technikai szervezésről beszélünk, meg kell említeni a berendezéseket is. Ezeknek egy része a szervező társaság tulajdonát képezik, egy részét pedig bérelni szokás.

Ha egy fesztivál jó pár éven át sikeresen működik és a jövőben is komoly esélyt látni rá, hogy megrendezésre kerül, érdemes bizonyos technikai felszerelésekbe beruházni. Ilyen berendezések azok, amelyek tárgyéven belül megtérülnek, illetve nem éri meg a napi bérleti díjat kifizetni (például számítógépek, kisebb sátrak, mozgó bútorok). De ilyen berendezések a speciális biztonságtechnikai berendezések is, amelyek megfelelő működése életet menthet. A Sziget Iroda az ilyenfajta eszközökre beruházott, ugyanis a technikai vezető nem meri az alvállalkozókra hárítani a működés felelősségét - „...olyan speciális biztonság technikai eszközök, ... ahol nem merek bízni abban, hogy egy alvállalkozó hibázhasson” (Benis 2012). Ilyen eszközök a lézeres

tömegszámlálók, vagy például az evakuációs hangrendszer. Be kell ruházni az olyan eszközökre is, amelyek a magyar rendezvénypiacon nem lelhetőek fel bérelhető eszközként, mint például az ideiglenes helikopter-leszálló. Fesztiválként változó, hogy egy-egy szervezet milyen arányban tulajdonol, illetve bérel technikát.

#### **4.2.6.Emberi erőforrás menedzsment**

Az emberi erőforrás menedzsment több szempontból is meghatározó a fesztiválszervezés keretein belül. Egyrészt a fesztiválok megvalósításában is nagy szerepet játszik, másrészt befolyásolja a látogatók elégedettségét is.

Nagyon nehéz műfaj rendezvényszervezési szinten, mert jóval összetettebb, mint egy átlagos vállalkozás szintjén. Egy fesztivál szervezésében időszakosan különböző létszám vesz részt. Vannak teljes munkaidőben és részmunkaidőben dolgozók, állandó és időszakos alkalmazottak is. Ezen kívül vannak olyanok, akik órabérért vagy teljesen ingyen dolgoznak a fesztiválok ideje alatt (Yeoman et al. 2009).

A komplexitás nagy problémát okoz a modell felállításában, ezért nem is jelenik meg külön részként. A Sziget Iroda példáját nem csupán működőképesnek tartom, hanem hatékonynak is, ezért a modellbe divizionálisan illeszttem be, ahogyan az az Iroda életében is megjelenik. A HR-t minden szakosztály a saját szintjén kezeli, és összességében a pénzügy fogja össze, aki az alkalmazottak jogi és pénzügyeit kezeli.

#### **4.2.7.A rendezvény ütemezése**

A rendezvény ütemezése az emberi erőforrás menedzsmentjéhez hasonlóan divizionálisan jelenik meg a modellben. Az ütemezés remekül prezentálja azt a tényt, hogy minden rendezvénynek különböző szervezőcsapata van, akik különböző módszerekkel végzik a munkájukat, így az ő feladatuk, hogy megszabják a maguk részére, hogy mit mikorra készítsenek el. Miután a szervezeti feladatkörök hatással vannak egymásra, ezért a határidőket mindenki betartja, különben más munkáját is akadályoznák.

A rendezvények ütemterve az a folyamat, amikor a szervezők a legapróbb részletekig kidolgozzák az esemény menetrendjét. Meghatározzák, hogy melyik feladatot mikor és hol kell elvégezni.

Amikor a részletes tervezés teljes mértékben kidolgozásra került, akkor kerülhet sor a megvalósításra, amelyet a következő pontban fogok ismertetni. Természetesen a szakosztályoknak nem feltétlenül kell egymást bevárnia ahhoz, hogy elkezdhessék a megvalósítást. Például a hatósági engedélyeztetéseket el lehet kezdeni intézni anélkül, hogy a marketingesek vagy PR-osok kész lennének a tervezéssel. A működőképesség egyik feltétel eseményszervezési szinten, amely arra hivatott, hogy ne legyen túlszabályozva a működés. Miután egy folyamatról van szó, azon fesztiválok működőképességét vizsgáljuk, amelyeket versenyképesnek tartunk, ezáltal feltételezzük, hogy olyan eseményről van szó, amely nem először kerül megrendezésre, így az előző évekből már rendelkeznek a szervezők és a munkatársak egyfajta tapasztalattal, ami jelen esetben azt jelenti, hogy a más területen dolgozók is ismerik például a technikai osztály működését. Nem teljes részleteiben, de a technikai osztály tudja, hogy a saját terveit milyen intervallumokon belül kell elkészíteni és a többi osztály munkájához hogyan ütemezze a sajátját.

Érdeemes a részletes tervezések végeztével egy rövid menedzsment vagy board ülést szervezni, ahol a vezetőségnek még van egy utolsó lehetősége arra, hogy áttekintse a pontos terveket, és ha szükségesnek látja, akkor változtatásokat eszközöljön az ütemtervben.

### ***4.3. Megvalósítás***

A megvalósítás az események szervezésének gyakorlati része, amelyről a szakirodalmak logikusan keveset értekeznek írásban. Működőképességi elemzésem Yeoman et al. (2009) hármasszempontrendszerének alapján kívánom bemutatni, amely főbb pontjai a következők: folyamatok megfigyelése, felkészülés az esetleges negatív történésekre, a rendezvény befejezése.

#### **4.3.1. Folyamatok megfigyelése – Monitoring**

A monitoring helyet kaphat már a részletes tervezésnél, mert a tervezés megvalósulását is figyelemmel kell kísérni. Illetve megjelenhet egyidejűleg is, hiszen a fesztivál különböző területein különböző időben kezdik a megvalósítási munkákat. Minden részleg maga dönti el, hogy milyen rendszerességgel monitoringolja munkáját.

#### 4.3.2. Változások kezelése

Minden fesztiválszervezőnek számolnia kell az esetleges váratlan események bekövetkezésével, amelyek megzavarhatják a rendezvény nyugodt menetét, illetve akár az esemény elhalasztásához vagy akár törléséhez is vezethetnek. Ezeket a váratlan eseményeket a szervezők befolyásolni nem tudják, ezért nagyon fontos, hogy tisztában legyenek, melyek ezek a váratlan tényezők és hogyan lehet kezelni őket.

Minden szervezőnek fel kell tennie a kérdést: „Mi történik, ha...”, és még a rendezvény megvalósítása előtt tudnia kell rá válaszolnia (Yeoman et al. 2009).

Mivel a fesztiválok összetett rendezvények, ezért a váratlan fordulatok sok szinten bekövetkezhetnek: technikai problémák, programban bekövetkezett változások, szponzori visszautasítások az utolsó pillanatban, stb.

A szervezőknek minden pillanatban fel kell készülniük az esetleges problémák kezelésére, és fel kell készíteni a rendezvényen dolgozókat is erre. Ezen kívül megoldást kell találniuk az esetleges kompenzációkra, amely a látogatókat illeti meg, ha valamilyen hiba folytán a rendezvényt le kell mondani vagy el kell halasztani.

Sajnos vannak bizonyos körülmények, amelyek bekövetkezése állandó fenyegetettséget jelent a fesztiválszervezők számára, ilyen például a rossz, viharos idő, amelyet senki nem tud előre egészen biztosan megjósolni. Erre a technikai stábnak kell készülnie. A Sziget Irodánál az elmúlt évek alatt kifejlesztették az „operatív irányítási központot”, melyben egy 24 órás ügyelet működik. A központ alapja egy informatikai ügyelet, amely a videó- és kamerarendszert figyeli és kezeli. A központba delegál a rendezvényt felügyelő biztonsági cég, a rendezvény egészségbiztosítója és különböző hatóságok. Ez a központ 0-24 órában üzemel, és egy zárt rádiórendszeren tudják értesíteni a döntéshozókat válság esetén. Ilyen lehet egy nem várt időjárási változás, bombafenyegetettség, egyéb katasztrófák.

A Sziget Iroda húszéves múltjában természetesen számtalanszor fordult elő, hogy valamilyen válsághelyzetet kezelni kellett. Az egyik ilyen alkalom 2007-ben volt a VOLT fesztivál kapcsán, amikor is olyan nagy érdeklődés jelentkezett a Prodigy koncertje iránt, hogy egy válságstábot kellett felállítani a fesztivál 0. napján, hogy a megfelelő biztonsági intézkedésekről dönthessenek az esetleges balesetek elkerülése érdekében. Terelőkordonokra volt szükség a színpadnál, a ledfalakra is figyelmeztető

üzeneteket írtak több nyelven, és maximalizálni kellett a beengedhető fesztiválózóok számát is (Lobenwein, megjelenés alatt).

#### **4.3.3.A rendezvény befejezése**

A rendezvény befejezése igen komoly feladatokat ró a szervezőkre, de leginkább a technikáért felelős vezetőkre, illetve személyzetre. Biztosítani kell, hogy a helyszínt visszaállítsák az eredeti állapotába. Le kell bontani az építményeket, a bérelt berendezéseket vissza kell szállítani a szerződésekben leírtak szerint. Amennyiben vannak olyan berendezések, amelyek kiárusíthatók, akkor a rendezvénynek van lehetősége további bevételekre. Bár meglepő, sokban befolyásolja a következő év szervezési kondícióit, hogyan hagyják el a területet a szervezők. Ha nem csupán a takarítást, szemétszedést végzik el a fesztivál után, hanem gondoskodnak a talaj ápolásáról is például, akkor az önkormányzatok sokkal könnyebben adják meg az engedélyeket a következő évi rendezvény megtartására. Azzal is számolnia kell a szervezőknek, hogy a nem megfelelően végzett lebontás és a környezet károsítása nem csak az ő jövőbeli rendezvényeikre lehet káros hatással, hanem a hatóságok más fesztiválóknak is nehezebben fogja, illetve előfordulhat, hogy nem is adja meg az engedélyt. A Balaton Sound esetében a szervezők aggodalmukat fejezték ki, mert májusban egy másik rendezvényt is tartanak Zamárdi közelében, melynek költségvetése sokkal kisebb, mint a Sziget Iroda rendezvényé. Ez arra enged következtetni, hogy a helyszín rehabilitására nem feltétlenül fognak, illetve tudnak kellő forrást biztosítani. A Balaton Sound engedélyeztetése korántsem problémamentes, és egy ilyen kis költségvetésű, ám sok látogatót váró fesztivál nagyon rossz hatással lehet a Balaton Sound jövőjére.

#### **4.4.Értékelés**

Az értékelés a fesztiválok azon működőképességi szakasza, amely a megvalósítást összeköti a következő évre, évekre szóló döntések meghozatalával, ezzel biztosítva a működőképesség folytonosságát. Az értékelések vonatkozhatnak az eredményre, illetve a szervezési folyamatra. Yeoman et al. (2009) szerint vizsgálni kell:

- a rendezvény eredményességét: végső profit, eladott jegyek száma. Az események után mérhető.

- a működési folyamat hatékonyságát: munkatársak értékelése. Fókuszcsoporthoz vizsgálat hatékonyan gyűjti össze a munkatársak megfigyeléseit. Azonban figyelni kell a felmérések elkészítésének időpontjára, mert a személyzet könnyen elfelejti a rendezvény után ezeket a megfigyeléseket. A beszélgetéseket már a fesztiválok ideje alatt is megtarthatjuk. Tanácsos videó-, kép-, illetve hanganyagokat rögzíteni, mert a fesztiválok ideje alatt írott jegyzetek készítésére nincs idő. Ezek a rögzített feljegyzések később is feldolgozásra kerülhetnek.
- a fogyasztói értékeléseket: több úton is megszerezhetőek ezek az értékelések. Az első és leghatékonyabb mód a kérdőíves felmérés. Az internet és a közösségi oldalak fejlődésével és széles körű elterjedésével még könnyebbé vált az információk gyűjtése. A látogatók gyakran megosztják véleményüket a világhálón.
- szponzori véleményeket és elégedettséget: szponzoroknak kiküldött kérdőívek által mérhető.

Az adatok összegyűjtése után fontos, hogy a szervezők kiértékeljék az adott év rendezvényeit. A Sziget Iroda vezetősége a rendezvények végeztével elvonul pár napra, hogy elemezzék és kiértékeljék az évet. Ilyenkor levonják a következtetéseket arra vonatkozóan, melyek voltak a sikerei, illetve a kudarcai a fesztiváloknak. Lényegében az értékelési fázis ezen szakasza a döntési fázis kezdete. Itt kapcsolódik össze a működőképesség utolsó szintje az elsővel, és jön létre a folyamat.



## **5. A Sziget Kulturális és Menedzser Iroda versenyképességének elemzése**

A versenyképesség fogalmának meghatározásakor a második fejezetben Chikán Attila definícióját vettem alapul, miszerint a versenyképesség feltétele, hogy egy vállalat, adott esetben egy fesztiválszervező cég, konkrétan a Sziget Iroda képes legyen reagálni a saját szervezetének belső és külső környezeti változásaira, a versenytársaknál gyorsabban és hatékonyabb megoldásokat keresve.

Jelen fejezet célja, hogy az Iroda munkatársaival készített interjúkat elemezve megtaláljam azokat a sikertényezőket, amelyek a működőképességben játszottak, illetve játszanak fontos szerepet, és azokat a sikertényezőket is, amelyek a környezeti változásokra és adottságokra reagálva segítettek, illetve mind a mai napig segítik versenyelőnyhöz a szervezőirodát.

### ***5.1. Működőképességi sikertényezők***

A dolgozat befejezéseként szeretném kiemelni azokat a sikertényezőket, amelyek egy szervezet működőképességéhez hozzájárulnak. Nem elég csupán teljesíteni az eddig leírtakat, hanem valami pluszt kell teljesíteni ahhoz, hogy ne csak működőképés, hanem jövedelmezőképés is legyen a vállalkozás.

Az első és legfontosabb, ami a Sziget Iroda működési képességének sikerében közrejátszott, a katalizátorok voltak. Tőlük származott a fesztiválok megvalósításának ötlete, továbbá az évek során a működőképesség fenntartásában is fontos szerepet játszottak. Nem csupán azért mondhatja magát sikeresnek az Iroda, mert rendelkezik katalizátorokkal, hanem mert hat-hét ilyen szereplőt tudhat munkatársai között.

A második sikertényezőnek a fesztiválok témájának megválasztása mondható. Mindhárom nagy rendezvény egyedülálló a magyar fesztiválpiacon. A VOLT fesztivál sikere abban rejlik, hogy 19 év alatt meg tudta tartani „házibuli” jellegét. A mai napig rock fesztiválként tartják számon, de annak egy „soft verzióját” valósították meg, nagyon sok trendi előadóval. Különleges zenei kínálatot nyújt nem csupán a színpadi produkciókat illetően, hanem a másodlagos programfunkciókat ellátó teraszokon,

sátrakban és pubokban, amelyeket a helyszínen felépítenek. Olyan zenei stílusokat ötvöznek, amelyek a mai szórakozóhelyek zenei kínálatára nem jellemző, mert nem trendi, de a közönség szereti, ezáltal nyújtva egyedi programot. A Balaton Sound egyediségéről már ejtettünk szót az előző részekben, de újra kiemelném, mekkora szerepet játszott, hogy felismerték az elektronikus zenei fesztiválok hiányát a piacon, és létrehozták ezt a fesztivált. A fesztivál témája lényegében nem az elektronikus zene, hanem a divat és a prémium minőség. A Sziget fesztivál esetében újra a multikulturális sokszínűségről beszélhetünk, amely egyedivé teszi a fesztivált nem csak hazánkban, hanem a régióban és Európa-szerte is.

A helyszínek több szempontból is a sikertényezők közé sorolandók. Egy helyszín hozzáadott értéke különböző módon jelenik meg. A VOLT fesztivál esetében azért volt szerencsés Sopron, mert a lakosság és a helyi vezetőség teljes mellszélességgel támogatja a rendezvényt, könnyű velük az együttműködés. Ezen kívül Sopron szép és rendezett város, a magyarok számára Nyugatot és a biztonságot jelenti. A Balaton Sound-nál egyértelmű a tó közelségének hozzáadott értéke, szinte tengerparti hangulat alakítható ki a berendezések és a design segítségével. A Sziget esetében elmondhatjuk, hogy kevés olyan főváros van Európában, a berlini Loveparade óta talán nincs is, ahol ilyen nagyszabású és ilyen hosszú fesztivált rendeznének meg. Különlegessége a helyszíneknek, hogy valóban egy szigeten van, de közel a belvároshoz.

A technika tekintetében a három fesztivál mindegyikéről elmondható, hogy nagy figyelmet fordítanak a kényelemre, a tisztaságra és a higiéniára, amely a magyar és a nemzetközi fesztiválpiacon is egyedülálló. Ezen kívül kimagasló a teljesítmény a biztonság szintjén, komolyan veszik az előírásokat, amelyeket maximálisan és példaértékűen teljesítenek.

A programok kínálata magyarországi viszonylatban azért kimagasló, mert más zenei fesztiválok nem rendelkeznek olyan kapcsolati és pénzügyi tőkével, mint a Sziget Iroda, így a nagy nemzetközi előadók terén nem tudják felvenni a versenyt. Nemzetközi szinten ez nem javítja a Sziget fesztivál versenyképességét, mert más fesztiválok sokszor nagyobb büdzsével rendelkeznek és azonos kapcsolati tőkével, ugyanakkor összehasonlíthatatlanul nagyobb piacon működnek. Itt a versenyképességi sikertényezőt a programok és a zenei stílusok sokszínűsége jelenti.

Marketing szempontból sikertényező az Iroda hitelessége, amely hazai szinten a szponzorok megnyerését segíti elő, bár évről évre keményebb a küzdelem. Másrészt a marketinghez tartozik a jó kommunikáció és a PR tevékenységek is, amelyeket

kiemelkedően teljesít az Iroda. A VOLT fesztivál esetében nagy hangsúlyt fektetnek a fogyasztók utógondozására is. A Sziget fesztivál reklámjai minden évben emlékeztetnek, mert nagyon ötletesek és viccesek.<sup>1314</sup>

Összességében elmondható, hogy a Sziget Iroda gépezete olajozottan működik. Magyarország és a régió legismertebb fesztiváljait rendezik meg évről évre. Működőképessége fenntartható és tisztában vannak az erősségeikkel és a lehetőségeikkel, amelyekre építenek és a gyengeségeikkel, amelyeket próbálnak vagy kiküszöbölni, vagy más lehetőségek kihasználásával ellensúlyozni.

## ***5.2. Változóképeségi sikertényezők***

Jelen fejezetben azokra a sikertényezőkre szeretnék kitérni, amelyek a környezeti változásokra és a Sziget Irodán kívüli piaci kihívásokra adtak választ.

A Sziget Iroda versenytársai között elsősorban a nagy nyugati fesztiválok említhetők. A régióban és Magyarországon az Iroda rendezvényei a legnagyobbak és leghíresebbek. A nyugati ellenfelek versenyelőnye anyagi szempontból jóval nagyobb, mint a Sziget Irodáé. Könnyebben el tudják adni a jegyeket, mert van rá fizetőképes kereslet és több potenciális szponzor is akad Nyugaton. Egy-egy fesztivál olyannyira híres, hogy a programjuk meghirdetése nélkül el tudják adni jegyeiket, mint például a Glastonbury fesztivál. Ezzel nehéz felvenni a versenyt.

Nyugat-Európa nagy könnyűzenei fesztiváljai jelentősebb anyagi forrásokkal rendelkeznek, mint a Sziget Iroda rendezvényei, így versenyelőnyük is nagyobb ezen a téren.

A Sziget Iroda versenyképessége elsőként az elhelyezkedés terén jelenik meg. Mindhárom nagy rendezvényük különleges helyen van. A VOLT fesztivált vonzónak teszi Sopron városa és a számos program, amelyet a város a délelőtti és délutáni órákban kínál: városnézés, borospincék látogatása, fürdőzés. A Balaton Sound esetében egyértelmű a Balaton fesztiválhoz adott értéke. A Sziget fesztivált az teszi különlegessé, hogy egy fővárosban kerül megrendezésre, és a fesztivál valóban egy szigeten van. A fesztiválozóknak szintén van lehetősége a fesztivál mellett egyéb programokra,

---

<sup>13</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=HjaCBByy8MU>

<sup>14</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=2p2qKK49pFM>

amelyeket Budapest kínál (városnézés, fürdőzés, stb.). A nyugati nagy zenei fesztiválok többsége elhelyezkedését tekintve nem rendelkezik különösebb versenyelőnyvel.

Az Iroda sikertényezői közé sorolandók a külföldi partnerek, promóterek. A legtöbb országban évekkal ezelőtt kiépítették a rendszert, amely nagyon hatékonyan működik. Jól teljesítő partnereik vannak a BENELUX államokban, Franciaországban és Olaszországban is.

Versenyképességi sikertényező a Sziget fesztivál nemzetközi hírneve, amelyet az idén kapott „Best Major Festival” díj csak még tovább növelt.

A külföldi fesztiválok anyagi előnyét az Iroda programjainak sokszínűségével próbálja kompenzálni. Mind a VOLT fesztivál, mind pedig a Sziget fesztivál jelentős forrásokat szán a különböző művészeti és kulturális előadásokra, mint például a színi és táncos előadások. Bizonyos nemzetiségek, mint például a franciák és a hollandok nagy érdeklődéssel vannak például a világzenei, jazz és a kisebbségi művészeti irányok felé is, számukra a kulturális sokszínűséggel próbálnak vonzóbbá válni. A Balaton Sound esetében az ellenkezője a céljuk, nem szeretnék a közönségre olyat „ráerőltetni”, ami a fesztiválozókat nem feltétlenül érdekli, ezért a Balaton parton az elektronikus és divatos zenei irányokon kívül másnak nem adnak teret.

Szintén a programok általi kompenzációhoz tartozik, hogy az Iroda „non-stop buli” kínál. A nyugati fesztiválok többségében a koncertek és a bulik éjjel kettőkor véget érnek. Ezzel szemben a Sziget rendezvények alkalmával a szórakozás reggeltől estig tart.

A versenytársakkal szemben megemlíthető versenyelőny, hogy Magyarországon jó ár-érték arányok vannak. A fesztiváljegyek nem sokkal alacsonyabbak, mint nyugaton (ez hazai szinten azonban már versenybeli hátrány), de az egyéb szolgáltatások árai, illetve a vendéglátás sokkal olcsóbb. Így a külföldi fesztiválozók jobban érzik magukat, mert sokkal kényelmesebb fesztiválózást engedhetnek meg maguknak, mint saját országukban.

Sikertényezőnek mondható a programok sokszínűsége mellett a vendéglátás sokszínűsége is. A szervezők elmondása szerint nem jellemző a nemzetközi fesztiválokra, hogy olyan sokféle ételt és italt kínálnak, mint a Sziget Iroda a rendezvényein. Mindhárom fesztiválon széles választék van az ételek és az italok terén egyaránt. Természetesen a legszélesebb választékkal a Sziget fesztivál rendelkezik, ahol a magyar ételektől kezdve az olaszig, a görögtől a mexikóiig minden megtalálható. A fellépők számára is kimagasló szolgáltatásokat nyújtanak a „back-stage”-ekben nyugati

versenyhárosaikkal szemben, ezzel ösztönözve a zenekarokat a jövőbeli meghívások ismételt elfogadására, visszatérésre.

Az Iroda sikertényezői közé sorolandó a technikai berendezések minősége. Nagy hangsúlyt fektetnek a tisztaságra és a higiéniaára. Ez a nyugattal szemben nagy különbség, ahol vannak olyan rendezvények, ahol nincsenek kiépített mosdók, és a helyi ÁNTSZ nem tiltja a latrinákat. A dekorációra is ügyelnek, a világítás nagy részét próbálják lámpionokkal megoldani, és gyakran kérnek fel egy-egy művészcsoporthat dekorációk tervezésére és megépítésére.

A sikertényezők egy másik csoportja az innovatív és rafinált megoldásokban rejlik. Miután anyagi forrásaik korlátozottak, rá vannak kényszerítve, hogy sok problémát kreativitással oldjanak meg.

Ilyen probléma például a zaj korlátozása. Nem engedhetik meg maguknak, hogy zajkorlátozó berendezéseket vegyenek, illetve béreljenek, ezért más eszközökhöz kell folyamodniuk. Ilyen megoldás volt részükről az, hogy a színpadon lévő hangszórókat egymással szembe fordították, így a hang fizikai úton másképp terjed és a fesztiválon kívüli területeket nem érinti a zaj.

Kreatív megoldást alkalmaztak a hőség ellen és a kellemetlen szagok terjedése ellen is. Felismerték a mezőgazdasági eszközök fesztiválokra való alkalmazásának lehetőségét. Ilyen innováció volt például a vizet spriccelő ventilátor, amely nagy sikert aratott a fesztiválózóknak körében, egyébként a mezőgazdaságban a csirketelepek hűtésére szolgál az eszköz. Hasonló kreatív megoldás volt annak a baktériumnak a használata a mosdók környékén, amelyeket a sertéstelepeken használnak a szagok semlegesítésére. Ezek nagyon olcsó megoldások. Alkalmazásukkal komfortosabbá teszik a fesztivált a látogatók részére úgy, hogy különösebben nagy anyagi vonzattal nem jár.

A sikertényezők harmadik halmazának a technikai újítások használata tekinthető.

A Sziget Iroda hamar felismerte az internetben rejlő lehetőségeket. Már 1997-ben a Sziget fesztivál egyik sátra összeköttetésben állt egy hollandiai klubbal, így a fesztiválózóknak üzeneteket küldhettek, hogy milyen a fesztivál, hogy érzik magukat. Sikeres marketingfogás volt, mert egyfelől kialakították magukról egy modern képet, másfelől pedig a fesztiválózóknak élményeik elmesélésével ingyen reklámot csináltak a fesztiválnak.

Hasonló technikai újítás az okostelefonokra készített applikációk. Az ilyen applikációkra feltöltik a fesztivál térképét, a programokat, amelyeket egy idővonalon is meg lehet tekinteni, így azonnali információ kapható arról, hogy jelenleg melyik színpadon melyik előadó játszik.

Tavaly vezették be a perc alapú sms jegyeket is, amely nagyon közkedveltté vált azon látogatók körében, akik csak egy-egy napra, estére szerettek volna fesztiválokra ellátogatni.<sup>15</sup>

Szintén a tavalyi évben került bevezetésre a fesztiválkártya<sup>16</sup>, amely a készpénzes forgalmat váltotta fel kártya alapúra. Hasonlóan működik, mint egy bankkártya, a fesztiválózó rátölthet egy tetszőleges összeget, amiből minden egyes vásárlásnál levonnak. A fizetés nagyon egyszerű, a kártyát a leolvasóhoz kell érinteni. Ez a technikai újítás a szervezők elmondása szerint szerencsés lépés volt, mert könnyebben átláthatóvá vált számukra a fesztiválok területén lévő pénzmozgás, később pontos adatokkal rendelkeztek például a fogyasztást, a fesztiválokön elköltött összegeket illetően, és a csalásokat is hatékonyabban meg tudták előzni.

Gerendai Károly (2012) szerint egy fesztivál versenyképességében fontos szerepet játszik az, hogy hogyan tud reagálni a környezeti változásokra, a hátrányokból tudnak-e előnyt kovácsolni. A MALÉV megszűnése komoly gondot jelent idén a szervezőknek. Sok olyan fesztiválózó van, aki repülővel jött volna, esetleg már a jegyüket is megvették. Emellett sok olyan fesztiválózó van, aki repülővel eljött volna, mert csak pár óra az út, de ehelyett a huszonórás buszozást nem vállalja, ezért inkább nem jön. A szervezők a problémát charter járatok bérlésével igyekeztek volna megoldani, ám a Sziget fesztivál idén az Olimpia idejére esik és az összes charter gép le van már foglalva. Ez a probléma idén még megoldásra vár, ám ami a sikertényezőt illeti, a szervezők felismerték annak a lehetőségét, hogy a charter járatok bérlése nem túl költséges, és ezért jövőre tudnak olyan jegycsomagot összeállítani, amelyben repülőjegyet is kínálnak.

A szervezők versenyképességet növelő tényezőként jelölték meg a közönség reakciójának kutatását is. 1995-től minden évben elkészítetik a felméréseket. Ezek a felmérések nagyon sokban segítették munkájukat az évek során. Ezek nélkül nagyon

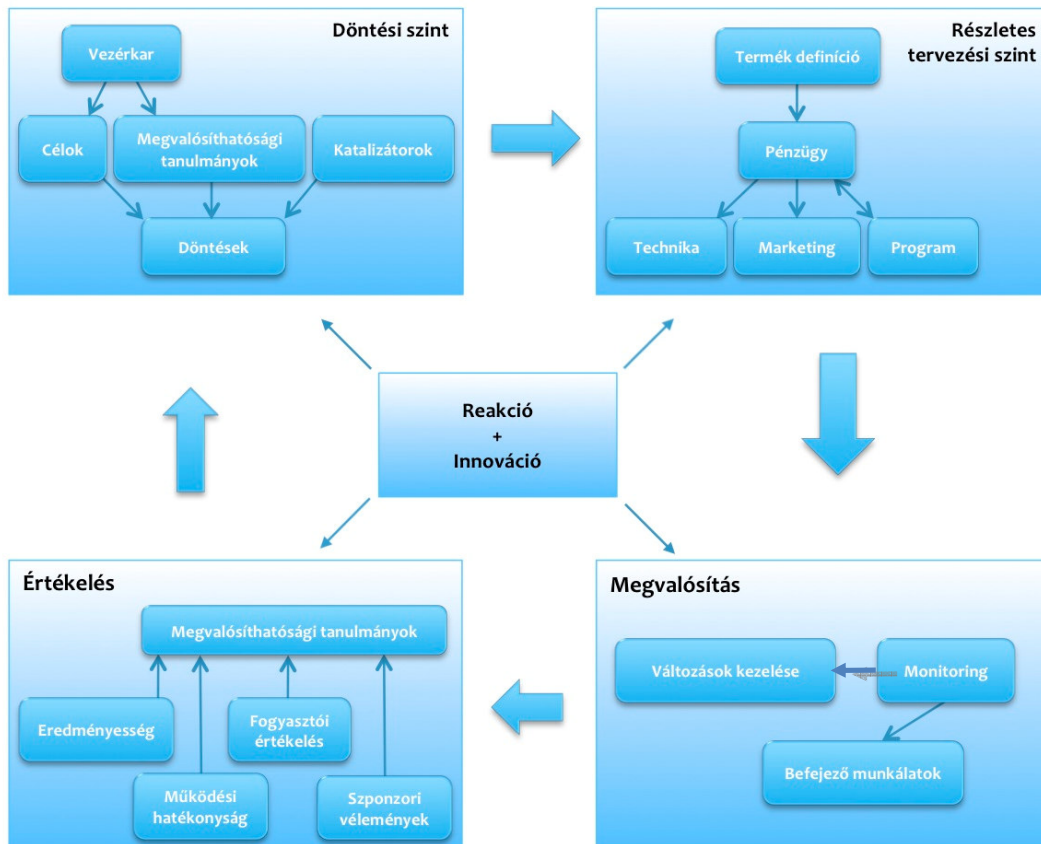
---

<sup>15</sup> [http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=FHrpZqWQdlo](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=FHrpZqWQdlo)

<sup>16</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=E6b19ziuuwg>

sok fontos döntés elmaradt volna, és nagyon sok téves stratégiai döntés is születhetett volna.

A fejezet összegzéséhez egy saját szerkesztésű ábrát veszek segítségül, melyet Yeoman et al. (2009) ábrája és az interjúk kidolgozása alapján készítettem el. Az ábra bemutatja a fesztivál szervezés négy szakaszát, amelyeken belül feltüntettem az egyéb részfolyamatokat is. A fesztiválokra erősen hat a külső környezet, amely évről – évre (de akár hónapról – hónapra) változik és nem lehet vele előre számolni, ezért szükséges, hogy a szervezők minél gyorsabban reagáljanak a külső hatásokra. Az ábrában középre került a reakció és az innováció, mert a külső tényező változásától függ, mely feladatköröket illeti a reakció vagy az innováció, illetve a szervezet bármely elemének tudnia kell reagálni és minden területnek képesnek kell lennie az innovációra.



3. ábra: Folyamatos működőképesség a könnyűzenei fesztiválok szervezésében (saját ábra)

## 6. Összegzés

A dolgozat összegzésében megválaszolom a kutatási kérdéseket, ehhez azonban szükséges elsősorban meghatározni, mit jelent a verseny a könnyűzenei fesztiválok terén, és mely tényezők vannak hatással a piaci verseny növekedésére.

A dolgozat folyamán többször is említettem, hogy a fesztiválok piacán az elmúlt 15-20 évben jelentős növekedés történt. A növekedést okozó számos kínálati és keresleti tényező közül most újra kiemelném a lemezpiac összeomlását, amely a zenei előadók rendszeres turnézását vonta maga után, valamint a megnövekedett igényt az aktív pihenésre. Az alábbi változások indították el a piac gyors növekedését, amelyhez hozzájárult továbbá az is, hogy a fesztiválok nem lettek időben meghatározva, nem készítették olyan szempontrendszert, amely alapján definiálható lenne, mi számít fesztiválnak és mi nem. A fesztivál szó divatossá vált, ezért egyre többen „ragasztották” címkeként rendezvényükre. A piaci növekedést elősegítette a fesztiválok viszonylag könnyű megszervezése is. Természetesen a könnyű megszervezés nem azonos a fenntartható működőképességgel, amely a legtöbb zenei fesztiválból hiányzik. A felsorolt tényezők a verseny jelentős erősödését hozták magukkal, és bár nem sok fesztivál képes a folyamatos működésre, mégis erősen befolyásolja a versenyt, mert a rossz működés alávága a piacnak:

- A látogatók csalódnak egy-egy rendezvényben és hajlandóságuk a jegyek megvételére csökken.
- A környezetre gyakran nincsenek tekintettel, ezért a rendezvény okozta károkat nem megfelelő módon kezelik, ezáltal a hatóságok nehezebben adják meg a szükséges engedélyeket más, jól működő fesztiváloknak.
- A szponzorok is csalódnak a rosszul kivitelezett és csődbe ment vállalkozások miatt a fesztiválszektorban, ezáltal a jól működő fesztiváloknak nehezebb lesz jó szponzort találniuk.

A verseny növekedésére jelentős hatást gyakorol a helyettesítő termékek megjelenése és szaporodása. Hazai és nemzetközi szinten ilyen helyettesítő termékek elsősorban a közösségi kirándulások és bulik, mint például a „meex” által szervezett programok<sup>17</sup>, amelyek egyre népszerűbbek a világon és Magyarországon is. Gerendai Károly (2012)

---

<sup>17</sup> <http://meex.hu>



szerint komoly veszélyt jelent a Sziget Irodára nézve, hogy egyre több romkocsmá és szabadtéri szórakozóhely nyílik országszerte, amelyek „fillérekért ugyanúgy élményt és programot kínálnak”. Az ügyvezető igazgató szerint nem önmagában az élménynyújtással és programkínálattal van a probléma, hanem azzal, hogy a fiatalok egyre több helyen és olcsóbban megkapják a közösségi élményt, amelyet keresnek. A másik felmerülő probléma a szervezők véleménye szerint a helyettesítő termékek terén, hogy a fiatalok nem egyszerre költik el a pénzüket a nyári szórakozóhelyeken, hanem folyamatosan a nyár alatt, így augusztusra már nem feltétlenül marad a zsebükben annyi pénz, hogy megengedhessék maguknak, hogy kimenjenek a Szigetre. A szervezők szerint „ezzel képtelenség versenybe szállni, egy dolgot lehet csinálni, ... , tovább kell erősíteni a Szigetnél a külföld felé való nyomulást és még több pénzt fordítani a hatékonyabb reklámra. ... El kell érni az embereket és egyedi elemekkel tovább kell erősíteni azt, amitől a fesztivál vonzó lehet. A Balaton Sound esetében jelen van a külföld felé nyitás lehetősége, mert elég speciális a helyszín, ... , ott ami kiesik a magyar oldalon, pótolható külföldiekkel” (Gerendai 2012).

A kínálati oldal növekedése szükségszerűen maga után vonja, hogy a vevők jobb alkupozícióba kerülnek, ezért vagy a jegyárakat kell csökkenteni, ami a Sziget Iroda esetében nem feltétlenül kivitelezhető, vagy a szolgáltatást kell bővíteni.

A kínálati oldal bővülése a szállítók tekintetében pozitív változásokat hozott, mert a szállítókkal szemben a Sziget Iroda került előnybe, és annak alapján választhatja meg partnereit, hogy ki nyújt ár-érték arányban jobb szolgáltatást.

Miután összegeztük, hogy egy könnyűzenei fesztivál piacára, adott esetben a Sziget Iroda rendezvényeinek piacára mely állandó tényezők hatnak és ezeket miként kezeli a szervezőiroda, megválaszolásra kerülhet első kutatási kérdésem: A könnyűzenei fesztiválok versenyében mely tényezők jelentik egy fesztivál versenyelőnyét?

A legfontosabb versenyelőny a pénz, mert ettől függ, hogy egy zenei fesztivál mely előadókat tudja meghívni, milyen technikai berendezést tud biztosítani, milyen kommunikációs és marketing tevékenységeket tud folytatni, mekkora fizetést tud biztosítani a munkatársak részére, és ezáltal mennyire lesznek motiválva az alkalmazottak. Anyagi források tekintetében a Sziget rendezvények teljes versenyelőnyrel bírnak Magyarországon, mert a legnagyobb szponzorokat tudják elérni annak köszönhetően, hogy az Iroda több fesztivált rendez egy szezonban, és idén

ünnepi fennállásának 20. évfordulóját. Az egyetlen hátrány lehet, hogy hazai szinten a Sziget rendezvények egymás konkurenciáit jelentik.

Nemzetközi szinten már sokkal nagyobb problémát jelent az anyagi forrás, itt legyőzhetetlen versenyelőnnyel bír Nyugat-Európa. A legnagyobb nyugati fesztiválok olyan országokban találhatóak, ahol nagy a jólét, nagyobb a fizetőképes közönség. Nemzetközi előadók terén nincs nagy különbség az országok programjai között, ezért a versenyben maradáshoz szükséges leküzdeni az anyagi hátrányt. A Sziget Iroda korán felismerte, hogy előnyhöz juthat azzal, ha a fesztivált kényelmesebbé teszi a közönség számára. Ez azt jelenti, hogy nem kilátástalan küzdelembe fektettek, mint például drága előadók meghívása, hanem megpróbálták olyan technikákat alkalmazni, amelyekkel komfortosabbá tehetik a fesztivált a látogatók számára. Több fürdőegységet helyeztek el, odafigyeltek a kellemetlen szagok eltüntetésére, az előadók számára kényelmes és magas színvonalú „back-stage” építettek, több embert alkalmaztak a nagyobb biztonság megteremtésének érdekében. Természetesen ezek a technikai többletkiadások nem mindig láthatóak a fesztiválózóknak számára, ám összességében mégis sokat tesz hozzá az élményhez.

A szervezők elmondása alapján a versenyelőny a különlegességgel, különbözőséggel és páratlansággal érhető el és tartható meg. Minden Sziget rendezvény esetében hangsúlyt kap az egyediség, legyen szó elhelyezkedésről, témáról vagy programról. „Látni kell a trendeket, a tendenciákat és ezekre időben reagálni” (Gerendai 2012). Manapság a legnagyobb fejlődés globálisan a technológiában jelenik meg, és erre a szervezőiroda gyorsan és hatékonyan reagált az elmúlt két évtizedben. Már a kilencvenes évek derekán felfigyeltek az internetben rejlő lehetőségekre, majd a mobiltelefonok és az okostelefonok megjelenésére is, amelyek a maguk idejében unikálisan hatottak.

A versenybeli hátrányok előnnyé fordítása nem csupán anyagi téren jelenik meg. Egy fesztivált számos, irányíthatatlan külső tényező befolyásol, amelyek leküzdésére a kreativitást és a rafináltságot kell segítségül hívni.

Dolgozatom konklúziójaként azt mondhatom, hogy a fesztiválok versenye erős és állandóan változik, folyamatos kihívások elé állítva a szervezőket. Egy sikeres és jól működő fesztivál működtetéséhez kitartás és kompromisszumkészség szükséges, hogy az energiák ne a kilátástalan küzdelmekbe legyenek fektetve, hanem a megoldások keresésébe. Innovációval és kreativitással lehetőség nyílik az állandó megújulásra,

amely elengedhetetlen jelző egy fesztivál esetében. Ezen kívül nagyon fontos a jó ár-érték arány megteremtése és megtartása. Egy fesztivál esetében megengedhetetlen, hogy az emberek egy márkaként vagy termékként gondoljanak rá, el kell érniük, hogy érzelmi kötődés alakuljon ki a rendezvények és a látogatók között.

A magyar turisztikai szakirodalomban kevés szó esik a fesztiválokról, a fesztiválok versenyképességéről pedig még kevesebb. A dolgozat terjedelmének korlátozottsága miatt nem volt lehetőségem részletezni a fesztiválok finanszírozási nehézségeit, amelyek szorosan kötődnek a versenyképességhez. Véleményem szerint fontos kérdéskör és további kutatás alapját képezheti a fesztiválok marketing problémáinak feltárása, érintve a szponzoráció a kommunikáció és a PR területét.

## Irodalomjegyzék

Babbie E. (2001): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Balassi Kiadó.

Benedek M. – Stark J. (2009): Fesztiválvilág, Turizmusbulletin, 13. évfolyam, 3. szám, pp. 35-44.

Chikán A. (2006): A vállalati versenyképesség mérése. Egy versenyképességi index és alkalmazása. Pénzügyi Szemle, 51.évfolyam, 1. szám, pp. 42-56.

Chikán A. – Czakó E. (2005): Kutatási tervtanulmány, Versenyben a világgal, 2004-2006, Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás, 1. sz. Műhelytanulmány, BCE, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, Budapest.

Falassi A. (1987): Time Out of Time: Essays on the Festival. University of New Mexico Press. In: Getz, D. (2012).

Gately I. (2005): Bolygó-buli – Az ünneplés világa – fesztiválok nyomában a Föld körül, HVG Kiadói Rt.

Getz D. (2012): Event Studies – Theory, Research and Policy for Planned Events, Routledge

Getz D. – Andersson T. – Carlsen J. (2010): Festival management studies – Developing a framework and priorities for comparative and cross-cultural research, International Journal of Event and Festival Management, Vol. 1, No.1, pp. 29-59.

Getz D. (1997): Event Management and Event Tourism. New York: Cognizant Communication Corporation. In: Getz D. (2012).

Getz D. (1993): Festival and Special Event, Van Nostrand Reinhold. In: Gursoy D. et al. (2004)

Gursoy D. – Kim K. – Uysal M. (2004): Perceived impacts of festivals and special events by organizers: an extension and validation, *Tourisme Management*, Vol 25., pp. 171-181.

Hunyadi Zs. – Inkei P. – Szabó J. Z. (2006): Fesztivál – Világ, NKA kutatások 3. KultúrPont Iroda.

Lobenwein N. (szerk. alatt, várhatóan 2012): A nagy VOLT Album (kézirat).

Némethné Gál A. (2010): A kis- és középvállalatok versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer, *Közgazdasági Szemle* 57. évf. február.

Porter M. E. (2006): Versenystratégia. Akadémiai kiadó.

Prentice – Andersen (2003), Festival as creative destination. *Annals of Tourism Research*, Vol. 30, pp. 7-30.

Richards G. – Palmer R. (2010): Eventful cities – Cultural management and urban revitalization, Butterworth – Heinemann.

Sandall R. (2007): The day the music industry died, *Sunday Times*, 2007. 7. 10., pp. 9.

Smith M. (2009): Fesztiválok és turizmus: lehetőségek és konfliktusok, *Turizmusbulletin*, 13. évfolyam, 3. szám, pp. 23-27.

Sulyok J. – Sziva I. (2009) A fesztivál turizmus nemzetközi és hazai tendenciái. *Turizmusbulletin*, 13. évfolyam, 3. szám, pp. 3-13.

Yeoman I. – Robertson M. – Ali-Knigh J. – Drummond S. – McMahon-Beattie U. (2009): Festival and Event Management – an international arts and culture perspective, Butterworth-Heinemann, an imprint of Elsevier.

Yoon Y. – Lee J. – Lee Ch. (2010): Measuring festival quality and value affecting visitors' satisfaction and loyalty using a structural approach, International Journal of Hospitality Management, Vol. 29, pp. 335-342.

### **Interjúk:**

Benis Dániel - 2012. április 26.

Fülöp Zoltán - 2012. április 16.

Gerendai Károly - 2012. április 23.

Kovács Judit - 2012. április 20.

Lobenwein Norbert - 2012. április 16.

### **Internetes hivatkozások:**

<http://www.hotdog.hu/hippilap/szivednek/monterey-pop-fesztival-1967> (2012.04.30.)

<http://www.woodstock.com/themusic.php> (2012.04.16.)

[http://www.nol.hu/mozaik/szornyu\\_tragedia\\_a\\_nemet\\_paraden](http://www.nol.hu/mozaik/szornyu_tragedia_a_nemet_paraden) (2012.04.19.)

<http://efott.hu/info> (2012.04.24.)

[http://www.sziget.hu/volt/hirek/sopron\\_a\\_csillagok\\_varosa.9811.html](http://www.sziget.hu/volt/hirek/sopron_a_csillagok_varosa.9811.html) (2012.04.21.)

<http://www.festivalsearcher.com/festivalslist.aspx> (2012.04.23.)

<http://www.festivalsearcher.com/festivalscalendar.aspx> (2012.04.23.)

<http://www.sziget.hu/volt/jegy/jegyinformacio> (2012.04.28.)

<http://www.sziget.hu/balatonsound/jegy/jegyinformacio> (2012.04.28.)

<http://www.sziget.hu/fesztival/jegy/jegyinformacio> (2012.04.28.)

<http://meex.hu> (2012.04.28.)

[http://epa.oszk.hu/00000/00017/00167/pdf/5\\_nemethne.pdf](http://epa.oszk.hu/00000/00017/00167/pdf/5_nemethne.pdf) (2012.04.28.)

<http://www.yourope.org> (2012.05.01.)

<http://www.virtualfestivals.com/latest/news> (2012.05.01.)

<http://eu.festivalawards.com/news/and-the-winners-are> (2012.05.01.)

[http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=FHrpZqWQdlo](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=FHrpZqWQdlo)  
(2012.05.01.)

<http://www.youtube.com/watch?v=E6b19ziuuwg> (2012.05.01.)

<http://www.youtube.com/watch?v=HjaCBByy8MU> (2012.05.02.)

<http://www.youtube.com/watch?v=2p2qKK49pFM> (2012.05.02.)

## Mellékletek

### 1. Melléklet: Interjúkérdések – Lobenwein Norbert és Fülöp Zoltán (VOLT fesztivál és Balaton Sound igazgatói)

- Mióta dolgozol a Sziget Irodánál?
- Mi a pontos beosztásod és a feladatköröd?
- Mi a véleményed a mai fesztiválpiacról?
- Miért szeretsz a Szigetnél dolgozni?
- Mesélj nekem, kérlek a VOLT fesztivál kezdeti időszakáról és fejlődéséről!
- Hogyan jellemeznéd az Iroda szervezeti struktúráját? Változott-e a szervezeti felépítés az évek alatt, ha igen, hogyan?
- Melyek a Sziget Iroda célkitűzései rövid, közép- és hosszú távon?
- Milyen stratégiát képvisel az Iroda?
- Kik nevezhetők a Sziget Iroda katalizátorainak?
- Kik tartoznak az ügyvezető igazgatóságba, a board-ba?
- Hogyan mennek végbe a döntések az Iroda szervezetén belül?
- Hogyan jellemeznéd a szervezőiroda imázsát? Hogyan jellemeznéd külön-külön a három nagy rendezvény (VOLT, Balaton Sound és a Sziget) imázsát?
- Mekkora szerepet játszik egy-egy fesztivál elhelyezkedése a rendezvény sikerében?
- Mi alapján határozzátok meg, hogy mikor legyenek a rendezvényeitek?
- Hogyan állapítjátok meg a jegyek árát?
- Hogyan működik az Irodánál a humán erőforrás menedzsment?
- Mi alapján veszitek fel az alkalmazottaitokat?
- Hogyan működik a programszervezés az Irodánál?
- Hogyan ütemezitek a feladataitokat?
- Hogy ellenőrzitek, hogy hol tart a munka, mivel vagytok kész és mi van még hátra a rendezvényig?
- Mit gondolsz, melyek a Sziget Iroda versenyhátrányai a konkurensokkal szemben?
- Melyek a verseny előnyei?
- Miben rejlik egy könnyűzenei fesztivál versenyképessége?



- Melyek a mai könnyűzenei fesztiválpiac kihívásai?

## 2. Melléklet: Interjúkérdések – Gerendai Károly (Sziget Iroda ügyvezető igazgatója)

- Mesélj nekem a Sziget fesztivál kezdetéről? Kitől származik az ötlet? Kik voltak az első rendezvény szervezői? Milyenek voltak a körülmények és melyek volt az akkori kihívások?
- Milyen változások érték az elmúlt évek alatt az Irodát?
- Melyek az Iroda rövid és melyek a hosszú távú gazdasági, társadalmi és kulturális célkitűzései?
- A kezdetekkor volt-e valamilyen stratégia, amit követtetek? Hogyan alakult ez a stratégia az elmúlt évek alatt?
- Mit jelent manapság a fesztiválok szintjén a versenyképesség?
- Mennyire játszik fontos szerepet a Sziget Iroda életében a versenyképességre való törekvés?
- Melyek azok a fesztiválszervezési tényezők, amelyekre különösen nagy hangsúlyt helyeztek (pl. nagyobb költség, stb.) a versenyképesség érdekében?
- Melyek a versenyképességi tényezők hazai és nemzetközi szinten?
- Egy új nemzetközi belépő mennyire befolyásolja a Sziget Iroda rendezvényeinek versenyképességét?
- Egy új hazai belépő mennyire befolyásolja az Iroda fesztiváljainak versenyben elfoglalt pozícióját?
- Van-e a fesztiváloknak helyettesítő terméke, ha igen, mi az, és erre van-e példa Magyarországon?
- Mit gondolsz, miért elismert a Sziget Iroda tevékenysége itthon is és külföldön?
- Melyek a Sziget Iroda versenyelőnyei más fesztiválokkal szemben?
- Melyek ma a sziget Iroda versenyhátrányai? Miben kevésbé sikeres az Iroda a külföldi nagy fesztiválokkal szemben?
- Szerinted mitől lesz sikeres egy fesztivál? Hogyan és miben mérhető a siker?
- Szerinted megfelelő eszköz-e egy fesztivál arra, hogy kulturális értékeket hitelesen közvetítsen? Ha igen, miért?

### 3. Melléklet: Interjúkérdések – Benis Dániel (Sziget Iroda technikai vezetője)

- Mióta dolgozol a Sziget Irodánál?
- Mi a pontos beosztásod és a feladatköröd?
- Hogyan épül fel a Sziget Irodánál a technikai osztály?
- Hogyan készültök, milyen terveket dolgoztok ki egy fesztivál technikai megtervezésére és kivitelezésére?
- Van a fesztiválok szervezésére egy általánosan elfogadott rendszer vagy minden fesztivál különböző, és ennek megfelelően a megszervezésük is különböző?
- Milyen hosszú időt vesz igénybe a Sziget rendezvények felépítése és lebontása?
- Milyen arányban tulajdonol, és milyen arányban bérel az Iroda technikai berendezéseket?
- Mennyire ismered a külföldi fesztiválokat?
- Mennyire játszik fontos szerepet a technika a zenei fesztiválok versenyképességében? Mennyire versenyképesek ilyen téren a Sziget rendezvények?
- A technikai tervezésben és kivitelezésben mi jelent számotokra kihívást?
- Hogyan működik az Irodánál a válságmenedzsment?
- Milyen külső hatások érhetnek egy zenei fesztivált, milyen problémákra próbáltok felkészülni?
- Milyen területeken és hogyan próbáltok innovatívak lenni?

### 4. Melléklet: Interjúkérdések – Kovács Judit (Sziget Iroda marketingvezetője)

- Mióta dolgozol a Sziget Irodánál?
- Mi a pontos beosztásod és feladatköröd?
- Hány tagja van a marketing csoportnak és mely feladatok elvégzésért felelősek?
- Hogyan jellemeznéd a Sziget Iroda marketing stratégiáját?
- Piackutatás során melyek a legfőbb információk, amelyek segítik a munkátokat?
- A szponzorokat az Iroda keresi meg, vagy ők keresik fel az Irodát?
- A szponzorokat besoroljátok valamilyen szempont szerint kategóriákba? Ha igen, milyen szempontok szerint?
- Milyen kommunikációs stratégiát dolgozott ki az Iroda?





9. Melléklet: Sziget fesztivál logo 2011-ben



10. Melléklet: Sziget fesztivál logo 2012-ben

