

# „Kultúra – vállalkozói oldalról”

*A Modern Üzleti Tudományok Főiskolája által készített piackutatás eredménye*

*A CGH/Contract Groep Holland vezetésével, valamint magyar oldalról a Modern Üzleti Tudományok Főiskolája részvételével 2000 szeptemberében elindult a „Menedzsment a kultúrában” holland–magyar együttműködési program.*

A program egyik fő feladata egy új képzés, a kulturális vállalkozásszervező szak kidolgozása és bevezetése. A bevezetendő képzési program célja, hogy egy új középvezetői generáció kialakításához járuljon hozzá az adott szektorban. A rendszerváltozás eredményezte piaci feltételek kialakulása ugyanis a kulturális területeken is új követelményeket támasztott a szakképzéssel szemben, és keresletet generált a megfelelően képzett szakemberek iránt.

Olyan szakembereket kell képeznünk, akik képesek megfelelni két, gyakran egymásnak ellentmondó követelménynek: megvalósítani a művészeti törekvéseket, és el is adni azokat. Ez pedig csak úgy lehetséges, ha új alapokra helyezzük a kulturális oktatást, és menedzseri oldalról is megközelítjük azt. Ennek megvalósítási lehetőségeiről és a készülő tantervről kérdeztük meg a szakma kompetens képviselőit.

A kutatás során többek között azt szerettük volna megtudni, hogy milyen a vállalkozói felfogás ma a szektor vezetői között, milyen mértékben van jelen, illetve mi akadályozza a marketingszemlélet alkalmazását. Célunk volt ezen kívül a szakmai vélemények megismerése tervezett képzésünk tantervéről, valamint a képzés iránti kereslet feltérképezése.

(A megkérdezés előre összeállított, országos címlista alapján, írásos formában történt. A mintasokaságot kulturális intézmények vezetői, kulturális rendezvényszervezők és önkormányzati kulturális bizottsági képviselők alkották. A

megkérdezést 2001. szeptember 13. és október 15. között bonyolítottuk le. A visszaérkezési arány magas volt [22,6%], a kérdőívek 8%-a érkezett interneten keresztül.)

A viszonylag magas visszaérkezési ráta betudható annak, hogy a kérdőíveket célirányosan, pontos címre (és legtöbb esetben névre is) küldtük ki, s a kérdőívet kitöltve határidőre visszaküldőknek jutalomkönyvet ajánlottunk.

## A válaszadók

A válaszadók 46,7%-a férfi, 53,3%-uk nő. Legtöbbször 41–60 éves korosztályt képviselik (48,1%), de sokan vannak a 25–40 év közöttiek is (40,9%).

A legmagasabb iskolai végzettséget tekintve szinte mindenki rendelkezik diplomával (84,8%) vagy felsőfokú szakképesítéssel (8,7%), a kitöltők tehát magasan kvalifikáltak, ami egyezik a célcsoporttal szemben támasztott követelménnyel.

Foglalkozásukat nézve a legtöbbször alkalmazásban lévő értelmiségiek (69,5%). Mindössze 13%-uk vállalkozó vagy cégtulajdonos, illetve 7,3%-uk szellemi szabadfoglalkozású.

A megkérdezettek 39,2%-a felsővezető, 23,9%-uk középvezető, 26,1%-uk pedig alkalmazotti státusban dolgozik jelenleg.

A válaszadók legnagyobb része, közel fele önkormányzati intézményt képvisel (44,4%). Ezután következnek a gazdasági társaságok képviselői 14,4%-kal, az állami intézmények 11,7%-kal, az alapítványok 7,8%-kal, valamint az egyéb intézmények 21,7%-kal, amelyeknek döntő többsége egyesület formájában működő szervezet.

”

Olyan szakembereket kell képeznünk, akik képesek megfelelni két, gyakran egymásnak ellentmondó követelménynek: megvalósítani a művészeti törekvéseket, és el is adni azokat.

”

A válaszadók működési körét tekintve a legtöbben szerveznek fesztivált (a válaszadók 59,6%-a) vagy egyéb rendezvényeket, de számos színházi (32%) vagy zenei előadást (komolyzene 23,6%, könnyűzene 18,5%) is tartanak. A válaszadók között jelen voltak még a múzeumok (19,1%) és egyéb alkalmi kiállítások szervezői, valamint könyvtárak, akik leginkább irodalmi műsorokra és könyvbemutatókra várják a közönséget, és néhány kiadó is.

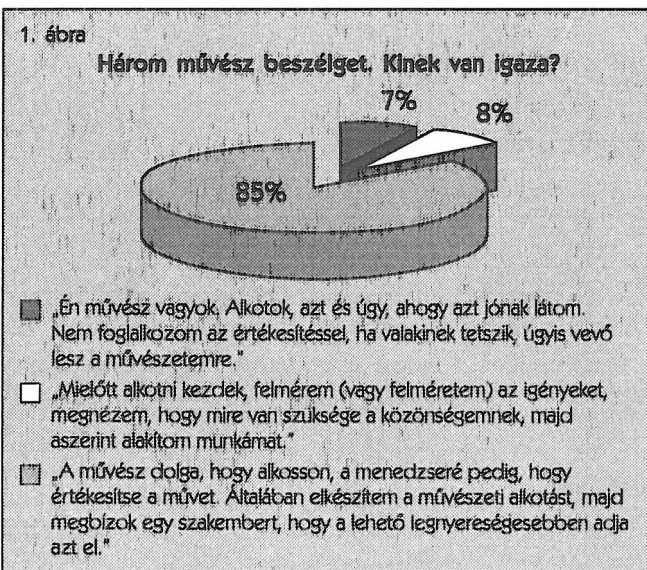
**Internet-hozzáférés:** A megkérdezett személyek 56,4%-a rendelkezik saját e-mail címmel, míg az általuk képviselt cégek 70,4%-ának írhatunk elektronikus levelet. Ami meglepő (de nagyon örömteli) volt számunkra, hogy a képviselt cégek fele (49,2%) rendelkezik saját weboldallal.

A megkérdezés országos hatósugarú volt, az egyes megyékből közel azonos százalékkal érkeztek vissza válaszok.

## A szektor vezetőinek vállalkozói felfogása

Bevezető kérdésünkben a válaszadók vállalkozói felfogásáról érdeklődtünk. A válaszokból kitűnik, hogy a művészi és a menedzseri feladatokat szétválasztják, a marketingszemlélet helyességével tisztában vannak, de azt ők nem vagy csak egészen kis mértékben alkalmazzák (1. ábra).

Azzal viszont mindenki kivétel nélkül egyetért (még ha tetteiben ez nem is mutatkozik meg), hogy



”

A legnagyobb „úr” a képzés és a gyakorlat között sorrendben a kommunikáció, a menedzsment, a pénzügy, a marketing és a jog között van. A válaszadók mintegy harmada nyilatkozik úgy, hogy ezeket a tárgyakat képzettség nélkül alkalmazza. Tehát csinálja, de nem tanulta.

”

bizonyos vállalkozásszervezői ismeretekre – mint pl. marketing, gazdaságtan, jog stb. – szüksége van egy kulturális szakembernek.

Megkérdeztük a válaszadókat, hogy ezeket a bizonyos vállalkozásszervezői ismereteket ők maguk milyen mértékben alkalmazzák. A következő eredmények születtek:

Legkevesebben az EU-s ismereteket, valamint a vállalkozástani, pénzügyi és jogi ismereteket alkalmazzák.

Némi különbség azonban tapasztalható az ismeretek alkalmazása között, ha a válaszadók beosztását is figyelembe vesszük. A közgazdaságtan, jog, vállalkozástan és a marketing esetében elmondható, hogy azokat a közép-, de még inkább a felsővezetők sokkal nagyobb arányban jelölték meg. (A középvezetők átlagosan 4%-kal, a felsővezetők 13,6%-kal nagyobb arányban alkalmazzák az előbbieken felsorolt négy ismeretet. Pl. a közgazdaságtan esetében az átlag 49,5%-kal szemben a középvezetők 59,5, míg a felsővezetők 66,7%-a alkalmazza azt.)

Az sem volt közömbös számunkra, hogy a vállalkozásszervezői ismereteket vajon tanulták-e a megkérdezettek. Az igenlő válaszok aránya jelentősen csökkent, a tantárgyak közötti arányok azonban megmaradtak.

A legnagyobb „úr” a képzés és a gyakorlat között sorrendben a kommunikáció, a menedzsment, a pénzügy, a marketing és a jog között van. A válaszadók mintegy harmada nyilatkozik úgy, hogy ezeket a tárgyakat képzettség nélkül alkalmazza. Tehát csinálja, de nem tanulta (2. ábra).

Joggal merül fel a kérdés, hogy mégis honnan tettek szert azokra a nélkülözhetetlen ismeretekre, amiket nem tanultak, de mégis használnak?

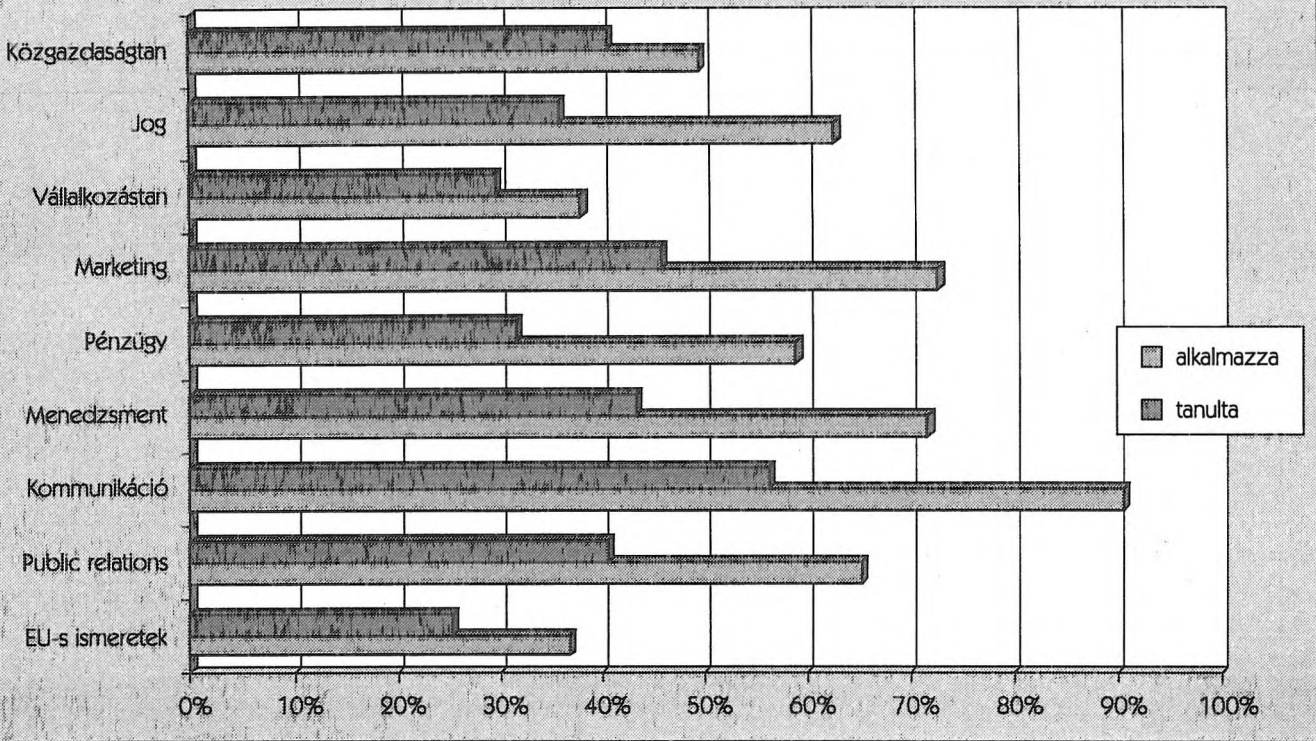
A legtöbben a gyakorlatban, saját kárukon tanultak, sokat „csinálták”, és belejöttek a dolgokba (legalábbis így érzik). Több mint felük azért elővette a szakkönyveket is, és autodidakta módon egészítette ki a gyakorlatot. A többiek ellesték az ismereteket hozzáértő kollégáiktól, a válaszadók harmada pedig mások segítségét kérte.

## Nincs pénz...

S miért is szükségesek ezek a vállalkozásszervezői ismeretek? Hogy segítséget nyújtsanak azoknak a problémáknak a megoldásában, amelyekkel egy kul-

2. ábra

## A vállalkozásszervezői ismereteket alkalmazó, illetve azokat tanult válaszadók aránya (%)



turális intézmény/szervezet napjainkban kénytelen szembenézni.

Nézzük azokat a tényezőket, amelyeket a kulturális szakemberek a legfontosabbaknak, legégetőbbeknek érznek (a problémákat főbb tényezők köré csoportosítottuk, amely csoportok a problémák eredetét is megmutatják, így azok megoldásához is elvezetnek):

**A működést tekintve:**

- Az infrastruktúra elégtelensége
- Szervezettel kapcsolatos gondok (rugalmatlan szervezeti felépítés, az információáramlás hiánya)
- Vezetést érintő problémák (hatáskör, önállóság, politika)

**A finanszírozást tekintve:**

- Tőkehiány (a kötött gazdálkodás és a piaci elvárások keveredése)
- Támogatási rendszer szűk keresztmetszetei (pályázati rendszer, utófinanszírozás)
- Magas működési költségek

**A munkatársakat tekintve:**

- Szakképzés hiánya (menedzserhiány, alulképzettség,

több szakma ismeretének követelménye, nyelvismereti és számítástechnikai hiányosságok)

- Túlterheltség (pályaelhagyás, magas fluktuáció)
- Személyiségjegyek (team-munka hiánya, szemléletbeli különbségek, megújulási készség hiánya)

**A versenytársakat tekintve:**

- Információhiány

**A közönséget tekintve:**

- Piaci igények változása (fizetőképes kereslet csökkenése)
- Érdektelenség, passzivitás

A legfőbb gond a pénzhiány, a likviditási nehézségek, amelyek a szervezetek működését és ezeken keresztül eredményeiket is befolyásolják. A problémák egy része mindenképpen makrokörnyezeti, azokat az intézmények nem képesek befolyásolni, csak kemény munkával alkalmazkodni hozzájuk a túlélés és az eredményesség érdekében.

Van azonban a problémának egy másik oldala is, amelyek viszont a szervezet által alakíthatók, megoldhatók. Ezek

„  
A legfőbb gond a pénzhiány, a likviditási nehézségek, amelyek a szervezetek működését és ezeken keresztül eredményeiket is befolyásolják. A problémák egy része mindenképpen makrokörnyezeti, azokat az intézmények nem képesek befolyásolni, csak kemény munkával alkalmazkodni hozzájuk a túlélés és az eredményesség érdekében.  
”

a mikrokörnyezeti tényezők, mint pl. a team-munka hiánya, szakismeretek hiánya, a szponzori háttér elégtelensége, a figyelemfelkeltés vagy akár az egyre szélesebb programkínálat iránti igény, amely alakítható, s több-kevesebb (nem csak anyagi!) ráfordítással lényegesen javítható. Ennek megoldásához, kivitelezéséhez (és természetesen a makrotényezőkhöz való alkalmazkodáshoz) kell, hogy a megfelelő képzést kínáljuk.

## A kínálat

Arra a kérdésre, hogy hasznosak-e azok a szakképzések, amelyek a kultúrát menedzseri oldalról közelítik meg, és a kultúrával foglalkozó szakembereknek vállalkozásszervezői ismereteket adnak, szintén döntő többségben (96,3%) igenlő választ kaptunk.

A válaszadók 70,9%-a hallott már kulturális menedzseri szakképzésről, legtöbbször az ELTE-t említették, valamint a szegedi, a debreceni és pécsi egyetem, illetve a Juhász Gyula és a Berzsenyi Dániel Főiskola kulturális menedzseri szakirányát. 40,5%-uk intézményétől pedig már részt is vett valaki ilyen képzésen, legtöbbször az ELTE-n és Pécsen.

1993 óta jelezték kollégák részvételét kulturális menedzseri jellegű képzéseken, a megkérdezettek felének esetében ez azonban az utóbbi három évben történt, legnagyobb arányban 2000-ben.

## Mit is szeretnének tanulni?

Megkérdeztük a szakembereket, hogy bizonyos témakörök ismeretét mennyire tartják fontosnak a gyakorlati munka során. A tantárgyak fontosságát ötpontos (iskolai) osztályozási skálán értékelték, ahol az „1” jelentette a „nem fontos”-t, az „5” pedig a „rendkívül fontos”-t. Az eredményeket az 1. tábla tartalmazza.

Legkevésbé a vállalat-gazdaságtant érezték fontosnak a válaszadók, ez valószínűleg az intézményrendszer jellemzőinek és a működési kereteknek tudható be, hiszen legnagyobb részük önkormányzati vagy állami intézmény, nem pedig egy külön, független irányítást igénylő vállalat, ezért inkább a nonprofit vállalkozásokról hallanának szívesebben.

Megfigyelhető, hogy magasabb osztályzatokat kaptak a szakspecifikus, az egyes területeket a kultúra oldaláról megközelítő tárgyak, amelyek az az oka, hogy sokan már tanulták az alaptárgyakat más képzés vagy akár felsőoktatás keretében.

## Néhány szignifikáns eltérés az átlagtól:

A projektmenedzsment elnevezésű tárgyat érdemes megvizsgálni, itt ugyanis két befolyásoló tényező is jelen van. Aki részt venne egy ilyen jellegű képzés-

1. tábla

### A tantárgyak fontossága (osztályzat: 1–5)

Tantárgy	Átlagos osztályzat
Bevezetés a közgazdaságtanba	3,29
Szociológia	3,48
Gazdaság a kulturális szektorban	4,15
Jog és etika	3,65
Vállalat-gazdaságtan	3,01
Marketing	4,47
Logisztika	3,49
Pénzügyi tervezés	4,02
Piaci információk	4,04
Menedzsment alapok	4,04
Projektmenedzsment	4,26
Üzleti tervezés	4,03
A kultúra „gyártásának” története	3,41
Kulturális intézményrendszerek	3,76
A kultúra európai dimenziói	3,93
Marketingkommunikáció	4,41
Kulturális marketing	4,58
Szponzorálás, PR	4,63
A kultúra finanszírozása	4,61
A kulturális vállalkozás általában	3,91
Az intézményes kulturális vállalkozás	3,97
Időszaki rendezvények	3,94
Művészeti (műfaji) specifikumok	3,69

ben, jóval magasabbra, 4,3-re értékelték a tárgy fontosságát azokkal szemben, akik nem kívánják elsajátítani ezeket az ismereteket (3,9).

Ugyanez a tendencia figyelhető meg attól függően is, hogy a válaszadó hasznosnak tartja-e általában a kulturális menedzseri szakképzéseket. Ebben az esetben az igennel válaszolók 4,3-ra, míg az ellenzők 3,3-ra értékelték a tárgyat.

Az, hogy hasznosnak tartják-e a menedzseri képzéseket, a kulturális vállalkozások tárgy oktatásának hasznosságára is hatással volt. Az „időszaki rendezvények” esetében a 2,7-tel szemben 3,95-re, míg az „intézményes vállalkozás”-oknál a 3,3-mal szemben 3,9-re osztályozták a válaszadók.

A gazdaság a kultúrában tárgy hasznosságának megítélését a foglalkozás befolyásolta. Itt az alkalmazásban álló értelmiségiek értékelték magasabbra (4,3) a tárgyat a többiekénél (3,9).

Véleménynyilvánítást jelent a válaszadók azon nyilatkozata is, vajon részt vennének-e egy, az előbbi tematikát követő képzésben: a 72%-uk igen.

A képzés formáját tekintve legtöbbször a távoktatási forma mellett szavaztak, ami természetes, ha a vezetői időhiányt és az országon belüli távolságokat figyelembe vesszük.

### Miért nem?

Kíváncsiak voltunk természetesen arra is, hogy a válaszadók 1/3-a miért nem kíván részt venni a képzésben. A nyílt kérdésre adott válaszok csoportosítása után a következő problémák derültek ki:

- A legtöbbször azért nem vettek részt, mert már valamilyen hasonló nevű vagy formájú képzést kipróbáltak. Az életkort vizsgálva két megállapításra juthatunk. Egyrészt a fiatalok (25 év alattiak) 80%-a megjelölte ezt az okot. Örömteli, hogy ezek szerint ők már rendelkeznek egy bizonyos üzleti/vállalkozási szemlélettel a vállalkozásokat és a szektort illetően. (Ennek oka egyébként az lehet, hogy a felsőoktatási intézmények már legtöbb helyen lehetőséget kínálnak arra, hogy bizonyos tárgyakat a hallgatók akár fakultatívan, akár külön képzés keretében felvegyenek.) A legtöbbször viszont a 41–60 év közöttiek közül jelölték meg ezt az okot, ők teszik ki a válaszadók felét. Ők azok, akik hajlandóak a változtatásra, elfogadják a *Life Long Learning* szükségességét. (A „korábbi rossz tapasztalat” válasz is valószínűsíthetően tőlük származik.)
- Előkelő helyen szerepel még az időhiány, ami – mint már korábban említettük – a mai kor emberénél és főleg a vezetői rétegnél természetes. Ezt bizonyítja az is, hogy ez az ok csak az aktív (25–60 év) válaszadóknál szerepelt.
- Viszonylag magas volt azoknak a száma, akik bizonyos elméleti tárgyakat már tanultak (pl. közgazdaságtan, marketing stb.), őket csak a speciális szaktárgyak érdekelnék. Erre megfelelő megoldás az elméleti alapozó tárgyak szabadon választhatósága – amelyre a kreditrendszer bevezetése megfelelő alapot biztosít –, így kiküszöbölhető, hogy egyesek csak „unatkozzanak” bizonyos előadásokon, s egy új kör is bevonhatóvá válik a képzésbe.

”

A képzés formáját tekintve legtöbbször a távoktatási forma mellett szavaztak, ami természetes, ha a vezetői időhiányt és az országon belüli távolságokat figyelembe vesszük.

◆

Kiemelték, hogy reményeik szerint a képzés az elméleti curriculummal összhangban a gyakorlati foglalkozásokra legalább annyi időt fordít majd, hiszen ott dől el az ismeretek alkalmazásának minősége és a képzés hatékonysága.

”

- Említették még a kort mint kizáró okot, ők azonban kivétel nélkül 60 év feletti, illetve a 60 évhez közeleiek voltak.

### Örültek a kezdeményezésnek

A kérdőív végén lehetőséget kaptak a válaszadók arra, hogy a kérdőívvel vagy a témával kapcsolatos észrevételeiket megfogalmazzák. Általánosan elmondható, hogy a válaszadók örültek a kezdeményezésnek, ez vonatkozik mind a felmérésre, mind a képzés indítására.

Javaslatokat tettek a tervezett tárgyakra és szakirány-specifikumokra vonatkozóan. Kiemelték, hogy reményeik szerint a képzés az elméleti curriculummal összhangban a gyakorlati foglalkozásokra legalább annyi időt fordít majd, hiszen ott dől el az ismeretek alkalmazásának minősége és a képzés hatékonysága.

Ezzel együtt, bár voltak olyanok is, akik a témához fenntartással közelítettek, mivel a megkérdezés postai úton történt, úgy gondolom, sok kritikus választól el estünk, hiszen a kérdőívet csak azok töltötték ki, akiket a téma érdekel. Sokat mondott volna az is, ha megtudjuk azokat az okokat is, amelyek a kérdőív vissza nem küldésére vonatkoztak. Ezek az okok szóbeli megkérdezésnél – például a kérdezőbiztosok kikérdezésével – megismerhetőek lettek volna. Ennek ellenére úgy gondolom, hogy a megkérdezett célcsoport elérése ebben a formában volt a leggyorsabb, a leghatékonyabb és a leggazdaságosabb is.

Az írásos megkérdezés azon kívül, hogy fontos információkat nyújtott a jövőbeli képzés vonatkozásában (gondolok itt a képzés formájára, a célcsoport elérhetési lehetőségeire és egyáltalán a témához való viszonyulásukra) a beindítandó képzés hatékony marketingeszközének is bizonyult, hiszen már előre számos jelentkezés érkezett.

Ezenkívül a fontosság érzését is keltette a szféra képviselőiben, örültek annak, hogy ők is elmondhatják a véleményüket.

A kutatás is egyértelműen bizonyította, hogy a kulturális vállalkozásokra, intézményekre nehezedő változó és megnövekedett követelmények kikényszerítik, a területen dolgozók pedig igénylik a nonprofitmenedzsment képzés átfogó, szakszerű felsőfokú oktatását, már a közeljövőben.