

SZIMFONIKUS ZENEKARI ÜZLETIMODELL-INNOVÁCIÓK, DIGITALIZÁCIÓ ÉS „IMMUNITÁS” A KORONAVÍRUSSEL SZEMBEN

SYMPHONY ORCHESTRA BUSINESS MODEL INNOVATIONS, DIGITIZATION AND ‘IMMUNITY’ TO THE CORONAVIRUS

Szedmák Borbála¹, Szabó Zs. Roland²

¹ kutató, Budapesti Corvinus Egyetem Stratégiai és Nemzetközi Menedzsment Kutatóközpont, Budapest
bori.szedmak@gmail.com

² PhD, habilitált egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem Stratégiai és Nemzetközi Menedzsment Kutatóközpont, Budapest
zsoltroland.szabo@uni-corvinus.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Egy szervezet működési modellje sem lehet örökérvényű: azt a mindenkori igényekhez, piaci, társadalmi és környezeti viszonyokhoz kell szabni. Az üzletimodell-innováció fontosságára a jelenlegi koronavírus is rámutat – lehetőséget ad, illetve egyúttal rá is kényszeríti a szervezeteket a már régóta aktuális változásra, valamint működésük alapvető újragondolására. A járvány a szimfonikus zenekarokat különösen nehéz helyzetbe hozta, ugyanis előadásaitak törölni kényszerültek, és a közönség elérésének módját is újra kell értelmezniük. Mindez üzletimodell-innovációval, illetve a digitalizáció által nyújtott lehetőségek kihasználásával lehetséges. Jelen cikk szerzői az üzletimodell-innováció fogalmának áttekintését követően olyan újszerű törekvéseket, kísérleteket, projekteket mutatnak be a szimfonikus zenei életet megvizsgálva, amelyek kiváló példát nyújtanak a fogyasztók számára nyújtott értékajánlat újradefiniálására és a 21. század fogyasztói elvárásaihoz való alkalmazkodásra.

ABSTRACT

The business model of an organization cannot be eternal: it has to be continuously adapted to the actual market demand, social, and environmental conditions. The importance of business model innovation is highlighted by the current coronavirus-situation – it both offers opportunities to the organizations and forces them to fundamentally change and rethink the actual way of working. The epidemic causes an extremely difficult situation for symphony orchestras as they have to cancel their performances and redefine how to reach their audiences. This can be achieved by business model innovation and by taking advantage of the opportunities offered by digitalisation. Authors – after briefly reviewing the concept of business model innovation – give an overview of some novel aspirations, attempts, projects selected from symphonic orchestral life which provide the reader with excellent examples of how the value proposition can be redefined and how the expectations of the 21st-century audience can be met.

Kulcsszavak: kultúramenedzsment, üzletimodell-innováció, szimfonikus zenekar, digitalizáció

Keywords: culture management, business model innovation, symphony orchestra, digitalization

BEVEZETÉS

A koronavírus-járvány gazdasági hatásai egyelőre felmérhetetlenek, azonban az egyértelmű, hogy nagy kihívás elé állítja a világot. Számos termelővállalat működése átmenetileg szünetel, az egyetemek és iskolák átálltak a távoktatásra, a rendezvényeket a szervezőknek későbbi időpontra kell halasztaniuk, egyes országokban pedig már a – megfelelő indok nélküli – utcára való kilépés is tiltott. A vészhelyzet miatti intézkedések jelentős bevételkiesést okoznak a gazdaság legtöbb szereplőjének. Azok a szervezetek, amelyek gyorsan tudnak reagálni – vagy egyáltalán reagálni tudnak – a megváltozott körülményekre, képesek lesznek „túlélni” ezt az időszakot, illetve versenyelőnyhöz is juthatnak, míg a többi szervezet esetében mindez kérdéses. A jelenlegi helyzet különösen nagy nehézségeket jelent a kultúra szereplői, azon belül is az előadóművészettel foglalkozó szervezetek számára, hiszen a főtevékenységüket jelentő koncertek, előadások a hagyományos keretek közt lehetetlenné váltak. A vírussal szembeni „immunitás” megszerzéséhez az üzletimodell-innováció, digitalizáció elengedhetetlen.

A HELYES MENEDZSMENTGONDOLKODÁS: KÖLTSÉGCSÖKKENTÉS HELYETT ÉRTÉKINNOVÁCIÓ

Egy menedzser könnyen előállhatna az alábbi innovatív, költségmegtakarítást elősegítő javaslatokkal a szimfonikus zenekarok számára:

1. a karmester jelenléte felesleges a koncerteken, hiszen a próbák során már betanította a művet a zenekarnak;
2. a mű egyes részeiben a négy oboista nem csinál semmit: célszerű lenne csökkenteni a létszámukat, és a feladatot egyenletesen elosztani, így elkerülhető, hogy hirtelenjében annyi munka akadjon, hogy egy ember ne legyen elegendő rá;
3. az összes hegedűs ugyanazt játssza, ami felesleges duplikáció, hiszen egy ember is játszhatná az adott részeket (amikor pedig nagyzenekari hangzás kell, elektronikus hangerősítéssel el lehetne érni a kívánt hatást);
4. semmi értelme annak, hogy a kürt megismételje azt a részt, amelyet a vonósok már eljátszottak, a redundáns részek kihagyásával pedig jelentősen le lehetne rövidíteni a darabot, ami kevesebb munkabér kifizetését eredményezheti (Pemberton, 2014).

Könnyen belátható, hogy mindez nagymértékben csökkentené a kiadásokat, azonban az is nyilvánvaló, hogy ezek nem valós alternatívák: a zenekaroknak alapvetően művészeti szempontokat kell követniük a színvonalas produkció létrehozása érdekében. Mindez azonban nem jelenti azt, hogy ne lenne összeegyeztethető az üzleti gondolkodás a kulturális értékek szem előtt tartásával és a művészeti tevékenységgel. A kérdés valójában az, hogyan lehet egyszerre kordában tartani vagy akár jelentősen csökkenteni a költségeket, és nagymértékben növelni a művészeti és a fogyasztók számára nyújtott értéket. Jelen cikk rámutat a menedzsmentgondolkodás fontosságára olyan innovatív szimfonikus zenekari megoldások, üzletimodell-innovációk bemutatásán keresztül, amelyek a zenekarok működési modelljét alapjaiban változtatják meg: átalakítják a bevételi struktúrát, új közönségrétegek megszólítását teszik lehetővé, vagy a fogyasztók számára nyújtott értéket definiálják újra.

ÜZLETI MODELLEZÉS A FOLYAMATOS ÉRTÉKINNOVÁCIÓ SZOLGÁLTATÁBAN

Az üzleti modell bemutatja a szervezet működési logikáját, az „üzlet” rendszerét („hogyan teremti, nyújtja és ragadja meg az értéket”, Osterwalder–Pigneur, 2010, 14.), fókuszában pedig az értékteremtés módja áll. Az üzleti modellezés eszköztára nemcsak a profitorientált vállalatok működésének áttekintésére alkalmas, hanem nonprofit szervezetek esetében is használható, hiszen minden szervezetnek kell hogy legyen üzleti modellje: a túlélés feltétele, hogy az érték előállításának és nyújtásának költségeit bevételeiből fedezni tudja.

A gyorsan változó világban viszont egyik üzleti modell sem örökéletű; annak folyamatos továbbfejlesztésére van szükség a fennmaradás, sikeres működés érdekében. A szimfonikus zenekarok esetében sem elégséges tehát a meglévő repertoárra való alapozás és a tradicionális modellek követése. A működés innovatív újragondolása nélkül a zenekarok által nyújtott szolgáltatások nehezen fognak tudni helytállni a szórakoztatóipar egyéb szegmenseivel szemben (például könnyűzenei koncertek, mozik) az emberek szabadidejéért folytatott versenyben (Radbourne–Arthurs, 2007). Üzletimodell-innovációra van tehát szükség, amely biztosítja a zenekarok 21. századbeli prosperitását. Üzletimodell-innovációról akkor beszélhetünk, ha a szervezet üzleti modelljének egy vagy több elemében lényeges változás következik be (Horváth et al., 2018). A hagyományos zenekari működési modellhez képest számos zenekar esetében tanúi lehetünk ilyen innovatív megoldásoknak; a továbbiakban ezekre talál példákat az olvasó. Jelen cikk elsősorban a külföldi „jó gyakorlatok” bemutatására fókuszál, azonban fontos megjegyezni, hogy vannak élenjáró hazai példák is, amelyeket a későbbiekben tervezünk részleteiben bemutatni.

A BEVÉTELI STRUKTÚRA ÚJRAGONDOLÁSA

Számos zenekar hozott létre az utóbbi években „baráti kört”, amely segít a törzsközönség kialakításában, és lehetőséget ad arra, hogy személyesebb kapcsolatot tartson a zenekar a koncertlátogató közönséggel, a tagságot fizetőssé téve pedig a működés finanszírozásnak egy újabb lehetősége teremődik meg. A tagok számára létrehozott események, közösségépítő programok a közönség kötődését erősítik meg. A fiatalok számára több zenekar külön „kört” hoz létre (lásd például a Junge Freunde der Berliner Philharmoniker) a fiatalabbakat megszólító programokkal, eseményekkel, ami elősegíti a közönség-utánpótlás problémájának megoldását. A „baráti körrel” való kapcsolattartás segíti a fogyasztók véleményének, igényeinek jobb megismerését, és akár kívülről jövő innovációs ötletek becslésére is alkalmas – a vevőorientáció, a „vevő hangjának” üzletimodell-innovációba való beépítése pedig kulcsfontosságú (Wirtz–Daiser, 2018; Pynnönen et al., 2012).

A napjainkban igen népszerű *crowdfunding*, azaz közösségi finanszírozás kiváló példája a jellemzően angol zenekarok által alkalmazott „sound investment”. Ennek lényege abban áll, hogy egy adott kortárs darab megkomponálásának és előadásának fedezetét úgy teremtik elő, hogy a szükséges összeget kisebb egységekre (hang-jegyekre) bontják, amelyeket az érdeklődők között értékesítenek. Attól függően, hogy a közönség mire voksolt a hang-jegy vásárlásával (azaz melyik darabra kelt el a legtöbb hang-jegy), a kiválasztott darabot mutatják be (ABO, 2010). A baráti körhöz hasonlóan ez szintén lehetőséget ad a közönség véleményének jobb megismerésére és a nézők bevonására, a közönségkapcsolatok ápolására.

INNOVATÍV REPERTOÁR – ÚJ KÖZÖNSÉGRÉTEG MEGSZÓLÍTÁSA ÉS BEVONÁSA

Gyakran hallhatunk a klasszikus zene elöregedő közönségének problémájáról. A komolyzenei koncertek látogatóinak átlagéletkora ötven–hatvan év közt van; a legtöbb fiatal életének nem része a klasszikus zene (Váradi, 2010; Figaro, 2013). Annak érdekében, hogy a jövőben is legyen zeneszerető közönségbázis, nagy figyelmet kell fordítani a fiatalabbak megszólítására és a „célpiac” kibővítésére, azaz új közönségrétegek elérésére. A fogyasztói elégedettség növelése, illetve új fogyasztók megszólítása kapcsán alapvető fontosságú az előadások célközönségének, az egyes fogyasztói szegmensek speciális igényeinek, elvárásainak, érdeklődési körének megismerése, hiszen így válik lehetővé a kulturális tevékenységek kapcsán érzékelhető öregedő közönségbázis bővítése (Šimic–Pap, 2019). Napjaink fogyasztói – főleg a fiatalabbak – jellemzően értékelik a kreatív, innovatív produkciókat, igénylik az aktív bevonást és a több érzékszervre ható impulzusokat; az előadásokat pedig főképp a funkcionális (minőség, ár, helyszín) és az emocionális (a produkcióhoz kötődő érzelmek) dimenziók mentén értékelik

(Ercsey, 2014). Ezt felismerve számos zenekar innovatív repertoárral és produkciókkal áll elő: integrálják műsoraikba a különböző műfajokat, művészeti ágakat, újszerű koncepcióval állnak elő, vagy rendhagyó helyszínüket keresnek.

A műfajok közötti kalandozásra kiváló példa a Cincinnati Symphonic Orchestra. A zenekar tagjai megalapították a Cincinnati Pops Orchestrát, amely a zenei stílusok, műfajok széles skálájából merítve nagy sikerű, népszerű koncerteket ad – szimfonikus nagyzenekari felállásban. Olyan hírességekkel működtek együtt, mint Ella Fitzgerald (jazz), Henry Mancini (filmzene), Dave Brubeck (jazz) vagy John Williams (filmzene). Repertoárjukban a filmzenék (például *Star Wars*, *Harry Potter*, *Shrek*, *Madagaszkár*), híres, méltán népszerű könnyűzenei énekesek darabjai (például Whitney Houston), musicalek, lenyűgöző természetrajzi (például *Amerika csodái*) vagy tudományos ismeretterjesztő (*One Giant Leap* – a világűr felfedezése) filmek aláfestő háttérzenei, filmvetítéssel egybekötött élőkoncert-showk ugyanúgy helyet kapnak, mint például Mozart vagy Beethoven művei (Cincinnati Symphony, 2020).

A Charlotte Symphony repertoárjában is hangsúlyos szerepet kapnak az újszerű produkciók a klasszikusok mellett. A „Pops”-széria a ’70-es évek diszkózenéjétől kezdve a soul, swing, jazz klasszikusain át a Broadway-slágerekig kínál szórakozási lehetőséget, a „Movie”-koncertsorozat előadásain pedig közönségszórakozás filmjei (például *Star Wars*, *Jurassic Park*, *Polar Express*) zenéje hallható a zenekar előadásában, miközben a film óriáskivetítőn nézhető (Charlotte Symphony, 2020).

A Brooklyn Philharmonic a hip-hop felé nyitott: a zenei irányzat egyik legnépszerűbb rapperével adott közös, ingyenes koncertet Brooklyn szomszédságában. A zenekar vezetőjének alapvető célja, hogy a mindenkor közönség igényeihez szabja a műsort, jelen esetben a hip-hop integrálása jelentette a helyi közösséghez az „utat” (Woolfe, 2011).

Új közönségréteg megszólítása nem csupán innovatív repertoárral lehetséges. Számos zenekar a fiatalok életritmusához alkalmazkodó, rendhagyó koncertekkel igyekszik bevonni egy szélesebb fogyasztói kört, szakítva a konvenciókkal. A Fesztiválzenekar Midnight Music koncertsorozata a késő esti szórakozás kedvelőinek nyújt alternatív kapcsolódási lehetőséget: a zenészek között babzsákokon ülve, vagy éppen heverészve élvezhetik az érdeklődők a műismertetőkkal színesített koncertet – a formalitásokat elhagyva (BFZ, 2020). A Dél-Holland Filharmónia „Spicy Classics”-sorozata hasonló koncepciót tükröz: a klasszikusok modern köntösbe öltöztetve hangzanak fel, miközben a nézők akár sörözhetnek is, ha kedvük tartja (Bijsterveld, 2019). A fentebb már említett Cincinnati Symphony Orchestra „Night/Light”-koncertjei szintén a rendhagyó koncertélményre, kötetlen hangulatra fókuszálnak: az este fél 11-kor kezdődő koncerteken gertyafény mellett, egy pohár borral a kézben élvezheti a közönség a zeneműveket (Cincinnati Symphony, 2020).

A DIGITALIZÁCIÓ ÉS ROBOTIZÁCIÓ NYÚJTOTTA LEHETŐSÉGEK KIAKNÁZÁSA

A digitalizáció lehetővé teszi a zenekarok számára értékajánlatuk újragondolását, illetve a közönség elérésére, megszólítására is új utakat nyit meg. Napjainkban „kulcsfontosságú a digitális gondolkodás” a kultúramenedzsment terén is (Hunt, 2019). Az élő koncertközvetítés ma már nem jelent újdonságot, azonban a Berliini Filharmonikusok *Digital Concert Hall* projektje volt az első, amely a közösségi médiát felhasználva globálissá szélesítette hallgatói körét azáltal, hogy a világ bármely pontján élő fogyasztó számára elérhetővé tette a zenekar kiváló koncertfelvételeit az internet által nyújtott lehetőségeket kihasználva, kedvező jegyárak és előfizetés mellett (Digital Concert Hall, 2019). A zenekedvelő közönség így bármikor és bárhol elérheti a zenekar felvételeit vagy akár élő koncertjeit. Mindez lehetőséget nyújt új közönségréteg megszólítására is: a koncepció vonzó lehet azok számára, akik ugyan nyitottak a komolyzene iránt, de bármilyen okból kifolyólag (például távoli helyszín, időbeosztás, egyéb feladatok miatt) személyesen nem tudnak megjelenni. Egy újabb lehetőséget biztosít továbbá a fiatalok megszólítására is, akik az otthoni zenehallgatást preferálják; túl kötöttnek tartják a hagyományos koncertformát (Figaro, 2013). Mivel a koncertélmény nem ugyanaz a képernyőn keresztül, mint élőben, így nem kell attól tartania egyik zenekarnak sem, hogy a jelenlegi nézőket elveszítené, sokkal inkább új nézők bevonását eredményezheti a koncepció alkalmazása, illetve a már meglévő fogyasztói kör is többet „fogyaszt”.

Egy másik érdekes példa a digitális lehetőségek alkalmazására a San Francisco Symphony „SoundBox” programja, amelynek célja a koncertélmény újradefiniálása. A program helyszíne a zenekar egyik próbaterme, a nézőtér pedig leginkább egy hangulatos bárra hasonlít, ahol a vendégek egy koktéllal vagy sörrel a kezükben élvezhetik a koncertet. A korszerű technológiai, audiovizuális megoldásoknak és effekteknek köszönhetően a nézők hol egy katedrálisban, hol egy underground klubban érezhetik magukat, miközben a zene hangereje és komplexitása folyamatosan változik. A zenei élményt a falakra vetített videó- és képinstalláció gazdagítja, amely az éppen aktuális környezethez dinamikusan alkalmazkodik (SF SoundBox, 2020). A program során a művészek hangsúlyt fektetnek a közönséggel való interakciókra, a nézők bevonására is. A SoundBox innovatív előadásai nagy közönségsikernek örvendenek; a jegyek rendszerint néhány napon belül elfognak.

A digitális kor egyik leginnovatívabb projektje a Detroit Symphony Orchestra nevéhez köthető: 2008-ban a zenekart egy koncert erejéig egy Honda Asimo-robot vezényelte (Ovshinsky, 2008). A kezdeményezés nem egyedülálló: a Tokyo Symphony Orchestra Beethoven 5. szimfóniáját adta elő egy robot vezényletével (Rojas, 2004), míg a japánok által fejlesztett „Alter”-robot 2018-ban debütált karmesterként (RobotReporters, 2020). Természetesen kérdéses, hogy egy robot

valóban képes-e kiváltani a karmestert, hiszen minden mozdulatnak, mimikának, rezdülésnek jelentősége van. Arra viszont kétség nélkül rámutatnak ezek az újszerű kísérletek, hogy a digitális transzformáció jelen van az élet minden területén, és mindennapjainkat folyamatosan alakítja.

A DIGITÁLISAN ÉRETT ZENEKAROK „IMMUNISAK” A KORONAVÍRUSRA

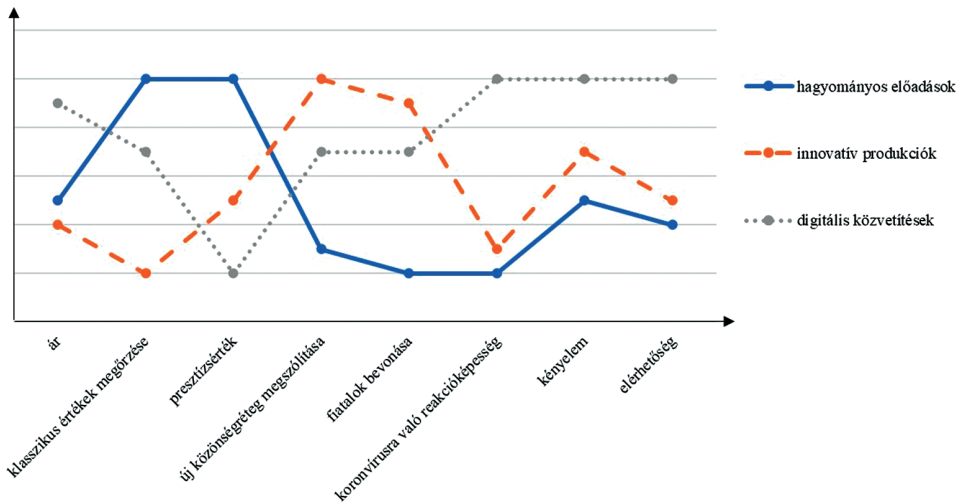
A digitalizáció fontossága napjainkban még inkább előtérbe került: a világméretű koronavírus-járvány miatt minden előadást törölni kényszerültek a zenekarok, színházak. A koncertek, előadások megosztásának, a közönség elérésének egyetlen módja az internet lett. Számos zenekar teszi közzé korábbi felvételeit, illetve közönség nélküli előadásokat tart *online* közvetítéssel, a legtöbb esetben ingyenesen.

Az egyértelműen látszik, hogy nem néhány napos kihívásról van szó, amelyre átmeneti megoldást kell keresni. A jelenlegi előrejelzések szerint a járvány lecsengése több hónapig fog tartani, és ezzel együtt várhatóan a fogyasztói szokások is visszafordíthatatlan változásokon esnek át. Továbbá hasonló esetek is bármikor előfordulhatnak, amelyekre fel kell készülni. Mindezek eredményeképp a zenekaroknak (és tágabb értelemben valamennyi szervezetnek) szükséges alapvetően újragondolniuk az üzleti modelljüket. A jelenlegi helyzetben a „digitálisan érettebb” szervezetek jelentős előnyben vannak azokkal a zenekarokkal szemben, amelyek még csak mostanában kezdenek ismerkedni a lehetőségekkel, de még nem késő az üzletimodell-innováció a többiek számára sem. Az üzletimodell-innovációt művészeti és a módszertanban jártas gazdasági szakemberek együttműködésével lehet hatékonyan és hatásosan megvalósítani. Ahogyan Köves Alexandra, Gáspár Judit és Matolay Réka (Köves et al., 2020, 219.) rámutat, „művészet és tudomány természetes szövetségesei lehetnek egymásnak” – érdemes tehát az együttműködésben rejlő szinergikus lehetőségeket kihasználni.

ÖSSZEGZŐ GONDOLATOK

Összefoglalásképp a fentebb részletesen ismertetett innovatív megoldásokat, kísérleti produkciókat összehasonlítottuk a „hagyományos” szimfonikus zenekari előadásokkal a fogyasztók számára nyújtott élmény, érték szempontjából.

Ahogy azt az ábra is mutatja, az innovatív repertoár segíti a zenekarokat új közönségréteg – köztük a fiatalok – megszólításában, a digitális lehetőségek kihasználása pedig új lehetőségeket nyújt a közönség elérésére és a koncertélmény újradefiniálására. Az újszerű megközelítések, kísérletezések természe-



1. ábra. A hagyományos, innovatív repertoárral rendelkező és a digitalizáció nyújtotta lehetőségeket kihasználó zenekarok értékajánlatainak összevetése

tesen nem garantálják az azonnali sikert, azonban az, hogy egy kezdeményezés nem talál jelenleg kedvező fogadtatásra, nem jelenti feltétlenül azt, hogy a jövőben ne válhatna sikeressé. Jelen cikk rámutat annak fontosságára, hogy a zenekarok reagálni tudjanak a fogyasztók változó igényeire, és haladjanak a korrall, alkalmazkodjanak a világban bekövetkező változásokhoz. Ilyen változás például a jelenlegi koronavírus-járvány, amely az összes szektort érinti, és kihívások elé állítja a gazdaság szereplőit. Különösen nehéz helyzetbe kerültek az előadóművészettel foglalkozó szervezetek, köztük a szimfonikus zenekarok, amelyek megsegítésére szolgál a #neváltsdvissza kampány is. A kezdeményezés a közösségi finanszírozásban rejlő lehetőségeket kihasználva buzdítja a fogyasztókat arra, hogy koncertjegyüket ne váltsák vissza, és így támogassák a kulturális tevékenységet. Nem hagyatkozhatnak azonban a szervezetek csupán a közönség jóindulatára: a hosszú távú sikeresség innováció, kísérletezés és a működés újragondolása nélkül nem lehetséges. Fontos megjegyezni, hogy minden sikeres innováció idővel sztenderddé válik, és a fogyasztók nem tekintik „extrának” többé. Ez a jelenség megfigyelhető a fentebb bemutatott példák esetében is: az egykor innovatívnak számító kezdeményezések közül több ma már széles körben elterjedt, és általános gyakorlattá vált. Éppen ezért rendkívül lényeges, hogy az innováció folyamatos tevékenység legyen. Az újítás természetes velejárója a bizonytalanság, azonban gondoljunk csak arra, hogy a legtöbb, ma nagy népszerűségnek örvendő zeneszerző a saját korában úttörőnek számított!

IRODALOM

- ABO (2010): *A Sound Investment: The Mixed Economy Model of UK Orchestras*. https://abo.org.uk/assets/files/Publications/Championing/ABO-A-Sound-Investment_mixed-funding-policy-brief_webV.pdf (Letöltve: 2020. 04. 18.)
- BFZ (2020): *Midnight Music*. <https://www.bfz.hu/hu/koncertek-es-jegyek/koncerttipusok-es-fesztivalok/midnight-music/> (Letöltve: 2020. 04. 18.)
- Bijsterveld, K. (2019): *Sonic Skills: Listening for Knowledge in Science, Medicine and Engineering (1920s–Present)*. Palgrave Macmillan UK, https://www.researchgate.net/publication/330047389_Sonic_Skills_Listening_for_Knowledge_in_Science_Medicine_and_Engineering_1920s-Present
- Charlotte Symphony (2020): <http://www.charlottesymphony.org/> (Letöltve: 2020. 03. 19.)
- Cincinnati Symphony (2020): <https://www.cincinnati-symphony.org/> (Letöltve: 2020. 03. 19.)
- Digital Concert Hall (2019): <https://www.digitalconcerthall.com/en/info> (Letöltve: 2019. 03. 13.)
- Ercsey I. (2014): Közös az értékteremtés a kulturális szektorban? *Marketing & Menedzsment*, 48, 3, 36–46. <http://eco.u-szeged.hu/download.php?docID=39974>
- Figaro (2013): *Kihalóban a komolyzene közönsége?* <http://figaro.reblog.hu/uresen-konganak-az-operahazak> (Letöltve: 2019. 04. 21.)
- Horváth D. – Móricz P. – Szabó Zs. R. (2018): Üzletimodell-innováció. *Vezetéstudomány*, 49, 6, 2–12. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.06.01, http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3598/1/VT_2018n6p2.pdf
- Hunt, N. (2019): *How TSO and Its New Music Director Plan to Attract Younger Audiences and Revitalize Classical Music in Canada*, <https://www.cbc.ca/news/entertainment/tso-gustavo-gimeno-revitalizing-classical-music-1.5253601> (Letöltve: 2020. 03. 21.)
- Köves A. – Gáspár J. – Matolay R. (2020): Művészet és társadalomtudomány együttműködése a posztnormál tudományfelfogás keretein belül: backcasting kutatási eredmények egy interaktív színházi kalandjátékban. *Magyar Tudomány*, 181, 2, 210–221. DOI: 10.1556/2065.181.2020.2.7, https://mersz.hu/hivatkozas/matud_f34763#matud_f34763
- Osterwalder, A. – Pigneur, Y. (2010): *Business Model Generation, A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Chichester: Wiley
- Ovshinsky, N. (2008): *Robot Conducts the Detroit Symphony*. <https://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=90425720> (Letöltve: 2020. 03. 21.)
- Pemberton, M. (2014): *The Orchestral Business Model – That’s No Way to Run a Business!* <http://symphonyinternational.net/the-orchestra-business-model-thats-no-way-to-run-a-business/> (Letöltve: 2019. 03. 19.)
- Pynnönen, M. – Hallikas, J. – Ritala, P. (2012): Managing Customer-driven Business Model Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 16, 4, 1–18. DOI: 10.1142/S1363919612003836, https://www.researchgate.net/publication/254458458_Managing_customer-driven_business_model_innovation
- Radbourne, J. – Arthurs, A. (2007): Adapting Musicology for Commercial Outcomes. In: Radbourne, J. – Arthurs, A. (eds.): *Proceedings Valencia Spain – 9th International Conference on Arts and Cultural Management (AIMAC 2007)*. CD A1–4, 1–13. Valencia, Spain, https://www.academia.edu/15371923/Adapting_musicology_for_commercial_outcomes
- RobotReporters (2020): *“ALTER 3” Robot Conducts Android Opera in Japan, Exploring the Future of Human Communication*. <https://robotreporters.com/alter-3-robot-conducts-android-opera-in-japan-exploring-the-future-of-human-communication/> (Letöltve: 2020. 03. 21.)
- Rojas, P. (2004): *The Robo Conductor*. <https://www.engadget.com/2004/03/10/the-robo-conductor/> (Letöltve: 2020. 03. 21.)

- SF SoundBox (2020): *The Space*. <http://sfsoundbox.com/the-space/> (Letöltve: 2020. 03. 20.)
- Šimic, M. L. – Pap, A. (2019): Theatre Marketing – Analysis of Customers' Satisfaction. *Marketing & Menedzsment*, 53, 4, 39–51. DOI: 10.15170/MM.2019.53.04.04, <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/download/3203/3007>
- Váradí J. (2010): *Hogyan neveljük értő közönséget a komolyzenének?* PhD értekezés. University of Jyväskylä, https://www.researchgate.net/publication/299458120_Hogyan_neveljunk_ertokozoneget_a_komolyzenenek_How_to_educate_an_audience_to_acquire_a_taste_for_classical_music
- Wirtz, B. W. – Daiser, P. (2018): Business Model Development: A Customer-Oriented Perspective. *Journal of Business Models*, 6, 3, 24–44. https://pdfs.semanticscholar.org/a2ea/ae231d407fad5d5f0cc396d98afd481b0379.pdf?_ga=2.233690078.1756874946.1587211161-240194266.1562240455
- Woolfe, Z. (2011): *Rap in and of Brooklyn, With the Rumble of the Subway Trains*. <https://www.nytimes.com/2011/10/10/arts/music/brooklyn-philharmonic-festival-with-mos-def-review.html> (Letöltve: 2020. 03. 17.)