

Antal Zsolt – Török Katalin

Innováció, versenyképesség és közönségelérés a kulturális intézményekben

A pandémia hatására megjelent digitális
és szervezeti innovációk elemzése

Absztrakt

A tanulmány a kulturális intézményrendszer versenyképességének a megőrzéséhez szükséges intézménystratégiai feltételeket vizsgálja, különös tekintettel a pandémia időszakában megjelenő digitális és szervezeti innovációk hosszabb távú hasznosítási lehetőségeire. A szerzők központi kérdésfelvetése az, hogy a kulturális intézmények miként képesek megőrizni szakmai relevanciájukat, közönségkapcsolataikat és működési fenntarthatóságukat a platformlogikára épülő médiakörnyezetben. A tanulmány áttekinti a platformhomogenizáció kihívásait, valamint az ehhez kapcsolódó innovációelméleti és technológiakritikai megközelítéseket, majd részletesen elemzi a pandémiát követően megerősödő digitális tartalomszolgáltatás, a hibrid eseményformák, a helyspecifikus előadások, a jegyértékesítési modellek és a szervezeti digitalizáció szerepét.

Hazai és nemzetközi példák alapján a szerzők mellett érvelnek, hogy a kulturális intézmények versenyképességének a megőrzése napjainkban elválaszthatatlan a digitális kompetenciák fejlesztésétől, a közönségelérés új formáinak a kialakításától és az intézményi innováció következetes stratégiai integrációjától.

Kulcsszavak: kulturális intézményrendszer, versenyképesség, digitalizáció, globalizáció, platformmédia, közszolgálati média, színház, pandémia, hibrid modell, innováció

A globalizáció és a digitalizáció együttes hatására a kultúraközvetítés módozatai alapvető átalakuláson mentek keresztül. A technológiai fejlődés, az internet-alapú kommunikáció, az újmédia és a közösségi platformok térnyerése egyfelől jelentősen megnövelte a kulturális tartalmak hozzáférhetőségét, másfelől azonban felerősítette a homogenizáció, a piacközpontúság és a kulturális standardizáció tendenciáit is.

A tanulmány középpontjában a kulturális intézményrendszer versenyképességének a vizsgálata áll. A szerzők arra keresik a választ, hogy a kulturális intézmények miként maradhatnak láthatók, hitelesek és működőképesek egy olyan médiatérben, amelyet a transznacionális médiaplatformok, az adatvezérelt elérés és a figyelemgazdaság logikája határoz meg.

Ebben az értelmezési keretben a versenyképesség nem szűken vett gazdasági kategóriaként jelenik meg, hanem olyan összetett intézményi képességként, amely magában foglalja a nemzeti kulturális küldetés folyamatosságát, a közönségelérés hatékonyságát, a kommunikációs alkalmazkodóképességet, a technológiai infrastruktúra fejlesztését, valamint a hazai és nemzetközi kulturális hálózatokba történő bekapcsolódás lehetőségeinek a kihasználását.

Napjainkban a kulturális intézmények működésének egyik meghatározó kérdése a versenyképesség fenntartása és a közönségelérés folyamatosságának a biztosítása. A kulturális intézményeknek az elsődleges tevékenységüket jelentő művészeti tartalom bemutatása, előállítása mellett versenyezniük kell a figyelemért, a legitimációért és a forrásokért is. A verseny kimenetele ugyanakkor szorosan összefügg a nyilvánossághoz való kapcsolódás sikerességével. Ennek következtében az intézmények egyre kevésbé kerülhetik meg, hogy önálló médiatartalom-előállítóként is működjenek, és közvetlen, folyamatos kommunikációt alakítsanak ki a közönségükkel. A médiajelenlét tartós biztosítása ezért ma már aligha tekinthető kiszervezhető vagy pusztán kiegészítő

tevékenységnek, sokkal inkább az intézményi versenyképesség egyik alapvető feltételének számít. Ez a paradigmaváltás ugyanakkor nem eredményezheti a kulturális küldetés háttérbe szorulását. A digitálisplatform-média korában a kulturális intézmények akkor őrizhetik meg sajátos szerepüket, ha a technológiai és kommunikációs alkalmazkodást nem pusztán technikai modernizációként vagy kiegészítő tevékenységként, hanem értékteremtő, közönségépítő és intézménystratégiai jelentőségű folyamatként értelmezik.

A homogenizáció és a versenyképesség dilemmái

Az egyes csatornák átjárhatóságából adódóan a digitális platformokon is folyamatosnak tekinthető a hagyományos médiarendszerben eluralkodott tartalmi homogenizáció. Ennek során lényegében ugyanazok a tartalmak teljesen azonos formában más platformokon is értékesíthetőkké válnak. A látszólag széles, valójában homogén kínálat ráadásul egy adott platform másik piaci pozícióját is erősíti (Andok 2016).

A kulturális intézményrendszer versenyképessége szempontjából ez ketős kihívást jelent. Egyfelől a platformlogika a gyorsan fogyasztható, könnyen másolható és algoritmikusan teríthető tartalmaknak kedvez, ami hátrányosan érintheti a kidolgozottabb, lassabb befogadást igénylő kulturális/művészeti tartalmakat. Másfelől a homogenizáció arra készteti az intézményeket, hogy a saját tartalmaikat is a platformok működési logikájához igazítsák, ez pedig hosszabb távon eltüntetheti arculati és minőségi különbségeiket, miközben veszélybe kerül az eredeti nemzeti-kulturális küldetésük teljesítése is. Ennek elkerülése érdekében indokolt az óvatosság és a kritikai attitűd fenntartása a piaci minták átvétele során. Sokkal inkább arra van szükség, hogy az intézmények felismerjék: a digitális jelenlét akkor válik előnnyé, ha innovatív módon teszi láthatóvá az intézményi sajátosságokat, a szakmai minőséget és a kulturális értékajánlatot.

Ez a helyzet összefügg azzal, amit Joseph Alois Schumpeter a teremtmő, illetve kreatív rombolás fogalmával írt le. Schumpeter szerint az innováció eredménye szisztematikusan váltja fel a régit, és ezzel romboló hatást fejt ki, függetlenül attól, hogy termékről, szolgáltatásról vagy folyamatról van szó (Schumpeter 1980).

A schumpeteri koncepció fontos eleme ugyanakkor, hogy bár az innovációt mindig felfordulás kíséri, tehát a folyamatnak szükségképpen vannak vesztesei,

az új megjelenése közép- és hosszú távon képes biztosítani a gazdasági növekedést, jelen esetben a kulturális/művészeti intézmények fenntarthatóságát. A kulturális intézményrendszer szempontjából ennek az a tanulsága, hogy a technológiai változások nem kizárólag veszteségként, hanem intézményi megújulási lehetőségként is felfoghatók.

Értelmezésünk szerint az ipari-technológiai innovációk nem csupán gazdaságtörténeti mérföldkövekként értelmezhetők, hanem olyan intézményi adaptációs ciklusokként is, amelyek során a kulturális szereplők új kommunikációs, szervezeti és közönségelérési modelleket alakítanak ki. Ezekben az innovációs ciklusokban az van versenyelőnyben, aki az új eszközöket nem esetleges kísérletezésként, hanem kapacitásépítési stratégiaként kezeli.

Erre a folyamatra reflektál Paul Virilio dromológiája is, de már pesszimista módon. A francia társadalomfilozófus a felgyorsuló világ kommunikációs és művészeti következményeire figyelmeztetett, és a technológiai robbanást egyenesen „totális balesetnek” nevezte. Álláspontja szerint az új technikai eljárások annyira felgyorsították az információáramlást, hogy a memorizálás ideje lerövidült, és ezzel párhuzamosan a felejtés folyamata felgyorsult; ezt nevezte a szerző a felejtés iparosításának (Virilio 2018).

Virilio pesszimista intelmei a kulturális intézmények szempontjából is relevánsak, megfontolandók. A digitális gyorsulás nemcsak figyelmi túlterhelést okoz, hanem arcuatromboló kockázatokat is magában hordozhat, azzal, hogy a világhálón terjedő figyelemvadász tartalmak és bajtematikák (negatív vélemények, botrányok és leegyszerűsítő értelmezések stb.) olyan meggyőző erőre tehetnek szert, amely korábban főként a hagyományos kereskedelmi médiát jellemezte.

Innovációs hullám	Domináns változás	Intézményi kockázat	Lehetséges versenyelőny
Digitalizáció	A közvetítési módok átalakulása	Tartalmi homogenizáció	Új közönségek elérése

1. ábra. A digitális innovációk intézményi következményei

Tény, hogy a digitális platformok sikere minden korábbinál koncentráltabb, homogén tartalomkínálattal, valamint a közszolgálati tartalmat előállító média fokozatos háttérbe szorulásával járt. Azonban továbbra is szükség mutatkozik

olyan csatornákra és felületekre, amelyek a digitális korban is kapaszkodókat nyújtanak azáltal, hogy célként határozzák meg az értékteremtést, és iránymutatást adnak közönségük számára.

A médiában is megkerülhetetlen tehát az új alternatívák keresése egy olyan közösség és intézményrendszer számára, amely a globalizációs folyamatok közepette kívánja biztosítani kulturális működése folytonosságát és versenyképességét (vö. Antal 2011). A schumpeteri értelemben vett kreatív rombolás ugyanis nem zárja ki, hogy a közszolgálati szerepet betöltő állami kulturális intézmények is nyereséggént könyveljék el az innovációt.

A következő példák azt bizonyítják, hogy – a magaskultúrára gyakran jellemző erkölcsi ellenállást félretéve – felkészült szakemberek által végzett tudatos munkával a kulturális intézmények is képesek a technológiai változások előremutató, az alkotót a közönséggel összekötő alkalmazására. Ennek során, mint látni fogjuk, a digitális nyilvánosságba való intézményi bekapcsolódás nem a kulturális misszió feladását, hanem annak újrakontextualizálását jelentheti.

A pandémia színházi innovációi: tartós digitális és szervezeti átalakulások

A Covid-19-világjárvány alapjaiban alakította át a színházak működését és kommunikációját, és ennek során számos kényszer szülte innováció máig megmaradt. A digitális előadások, a hibrid közvetítések, az online archívumok és a közönségtalálkozók azóta tartósan beépültek a kulturális intézmények gyakorlatába, mert bizonyították, hogy képesek bővíteni a hozzáférést, és új közönségrétegeket elérni. Emellett a szabadtéri és helyspecifikus produkciók megerősödtek, miközben a rugalmas jegyértékesítés és a fogyasztóbarát feltételek a közönségbizalom visszaépítésének az eszközeivé váltak. A digitalizáció a háttér folyamatokra is hatással volt, mert ezzel normává avanszáltak az egyre fejlettebb CRM-rendszerek,¹ az adatvezérelt marketing és az online közösségépítés. Összességében a pandémiás időszak tehát nem átmeneti kitérő volt a kulturális-művészeti intézmények számára, hanem olyan strukturális változások katalizátora, amelyek hosszú távon is meghatározzák azok működését (Dér, Papp-Váry és Zrínyi 2023).

1 A CRM a színház „közönség-adatbázisa + marketingmotorja” – minden adat egy helyen, automatizáltan és okosan használható.

A járványügyi lezárások idején a színházak széles körben álltak át online közvetítésekre, rögzített vagy élő streamingre, és ez a váltás nem átmeneti jelenségnek bizonyult. A nemzetközi szakirodalom egyre inkább arra a következtetésre jut, hogy „a színházak nem pusztán visszatértek a pandémia előtti gyakorlathoz, hanem a digitális színház a performativitás egyik tartós módjává vált” (Balme, Eder és Rowson 2024).

Balme, Eder és Rowson (2024) megközelítése szerint az útfüggőség jelensége következtében a radikális intézményi átalakulás ugyan korlátozott maradt, a digitális infrastruktúra, a technikai *know-how* és a szervezeti alkalmazkodóképesség azonban látványosan megerősödött. Az útfüggőség jelensége esetünkben arra utal, hogy az intézmények fejlődési pályáját nagymértékben meghatározzák a korábban kialakult szervezeti mintázatok, normák, technológiai infrastruktúrák és döntési mechanizmusok. A múltbeli választások olyan pozitív visszacsatolási folyamatokat indítanak el, amelyek a későbbi alternatívák körét beszűkítik, és a szervezeti változás lehetőségét strukturálisan korlátozzák – még akkor is, ha a fennmaradó gyakorlatok nem optimálisak (vö. North 1990).

A hibrid műfajok hozzáférést bővítő megoldásként is tartósnak bizonyultak. A kutatások szerint az egyidejű jelenléti és online részvételt lehetővé tevő események különösen fontosak a földrajzilag távoli nézők, a kisgyermekes családok és a fogyatékossgal élők bevonása érdekében. A mediatizált színház így nem a fizikális élmény helyettesítőjeként, hanem annak kiegészítőjeként vált jelentőssé, és hozzájárult a kulturális részvétel szélesítéséhez.

A hibrid modell különösen akkor bizonyul hasznosnak, ha az intézmény nem egyszerűen közvetíti az eseményeit, hanem tudatosan egy digitális értékajánlatot is létrehoz. Így azok is bekapcsolódhatnak, akik vidéken vagy külföldön élnek, akik egészségi, családi vagy anyagi okokból nem tudnak jelen lenni, illetve akik utólag szeretnének hozzáférni a tartalomhoz.

A hibrid kulturális modellek tehát számos előnyt kínálnak, mert szélesebb közönséget érnek el, új bevételi lehetőségeket teremtenek, és növelik a kulturális tartalmak hozzáférhetőségét is. A digitális közvetítések emellett interaktív élményt is biztosíthatnak, amely erősíti a közönség és az intézmények közötti kapcsolatot.

A hibrid működés azért is versenyképességi előny, mert egyszerre bővíti a hozzáférést, új bevételi lehetőségeket nyit meg, csökkenti a földrajzi korlátokat, és időbeli rugalmasságot is biztosít a közönség számára.

Kutatási eredmények és adaptációs modellek

Brilli, Gemini és Giuliani (2022) azt vizsgálták, hogy a pandémia alatti online átállás során az előadó-művészetek terén – különösen a színházakban – milyen hozzáférési akadályok jöttek létre vagy szűntek meg, és hogyan alakult át a regionális színházi és előadó-művészeti szcéna.

A szerzők három kérdéskört elemeztek. Egyrészt 2020 és 2022 között meghirdetett olasz digitáliselőadás-pályázatokat vizsgáltak szövegelemzéssel; másrészt egy 2021 februárja és májusa között megvalósult digitális színházi kezdeményezést, amely regionális művészeknek biztosított forrást online előadások létrehozására; harmadrészt a projektmenedzsment szereplőivel készítették strukturált interjúkat annak a feltárására, hogy milyen szervezési, anyagi és technikai kihívások, illetve jövőbeli lehetőségek rajzolódnak ki a digitális projektek körül.

A szerzőtrío fő megállapítása szerint a digitalizáció nem megoldotta, hanem átrendezte a korábbi struktúrákat azzal, hogy új lehetőségeket nyitott meg, de egyúttal új korlátokat is létrehozott. Az online színház ezért nem pusztán átmeneti vészmegoldásként írható le, hanem a színház új formáival kapcsolatos komoly kísérletként is, amely hosszabb távon is hat a működési modellekre és a közönségkapcsolati stratégiákra.

A pandémia a színházi térhasználat újragondolását is felgyorsította. Megerősödött az a szemlélet, hogy a színház, a kultúra és az előadás nem kizárólag belső színpadon, zárt termekben valósulhat meg, hanem a kültéri, közterületi és helyspecifikus események révén új módokon is megszólíthatja a közönséget. Giselle Garcia (2024) megfogalmazása szerint a helyspecifikus előadások bizonyultak a legellenállóbbaknak, olyan mintákat kínálva, amelyek a pandémia ideiglenes intézkedésein túl is fennmaradhatnak.

A közönség visszaszerzésének és a jegyértékesítésnek a területén szintén tartós változások figyelhetők meg. A bizonytalanná vált jegyvásárlói magatartásra az intézmények rugalmas és fogyasztóbarát gyakorlatokkal reagáltak. Megjelent az ingyenes átfoglalás, a voucherrendszer, a *last minute* ajánlatok, a dinamikus árazás, sőt egyes helyeken a *pay-what-you-can* típusú megoldások is előtérbe kerültek.

Erre a folyamatra jó példaként szolgál a Creative Scotland által indított Digital Pivot program,² amelynek keretében a részt vevő szervezetek digitális kapacitá-sukat, online közvetítési gyakorlatukat, közösségimédia-jelenlétüket és digitális marketingeszközeik integrációját fejlesztették. A program egyik legfontosabb tanulsága az volt, hogy a digitális integráció nem csupán válságkezelési tech-nika, hanem hosszú távú működési stratégia is lehet.

Hazai tapasztalatok a digitális alkalmazkodásról és innovációkról

Külön érdemes szót ejteni a magyar színházak pandémia alatti működéséről mint olyan időszakról, amelyben az alkotói és intézményi kreatív energiák lát-ványosan nyilvánultak meg.

A magyar kulturális szféra a közönséggel való kapcsolat fenntartását nem pusztán túlélési feladatként értelmezte, hanem új formátumok kipróbálásának a lehetőségeként is. Ennek eredményeként az online közvetítések, a virtuális kiállítások, az interaktív közösségi projektek és az intézményi saját platformok gyors fejlődése egyszerre szolgálta a hozzáférés bővítését, a márkaépítést és a versenyképesség megőrzését.

A járvány idején a magyar kulturális szféra számos kreatív megoldással igye-kezett fenntartani a kapcsolatot a közönséggel. Mivel a színházak, múzeumok és koncerttermek bezártak, az intézmények az online térbe költöztek, és sok új formátummal kísérleteztek.

Online színházi közvetítések és streamelt előadások terén a Vígsház „Víg-sház Otthon” platformja legendás előadásokat tett elérhetővé, az Örkény Színház „Örkény Stream” projektje élő közvetítésekkel és interaktív formátu-mokkal kísérletezett, a Katona József Színház „Karanténszínház” sorozata pedig rövid digitális jelenetekkel tartotta fenn a kapcsolatot a közönséggel. Emellett új online platform is létrejött eSzínház néven.³

A múzeumi szektorban a Szépművészeti Múzeum és a Magyar Nemzeti Galé-ria interaktív, 360 fokos virtuális sétákat, online előadásokat és múzeumpeda-gógiai foglalkozásokat indított. A Petőfi Irodalmi Múzeum „Digitális irodalom”

2 Lásd https://www.creativescotland.com/binaries/content/assets/creative-scotland/funding/targeted-funding/digital-pivot/digital-pivot.pdf?utm_source=chatgpt.com (utolsó letöltés: 2025. december 16.).

3 Lásd <https://eszinhaz.hu/hu> (utolsó letöltés: 2026. április 9.).

programja írókkal és költőkkel folytatott online beszélgetésekkel, valamint kreatív pályázatokkal erősítette a kulturális részvételt. A Ludwig Múzeum online kiállításmegnyitókka, művészinterjúkkal és videós tárlatvezetésekkel tette a kortárs művészetet a digitális nyilvánosság részévé.

Az interaktív és közösségi kezdeményezések közül kiemelkednek a „Vers mindenkinek – újragondolva”, az „Írók a karanténban”, valamint a „Színészek otthon” típusú karanténimprovizációk. Ezek azt mutatták, hogy az otthoni környezet nem feltétlenül vonta maga után a kulturális minőség csökkenését, hanem új személyesség- és hitelességformák megjelenését is elősegíthette.

A Müpa, a Nemzeti Színház, a Magyar Állami Operaház és a Zeneakadémia a pandémia idején saját intézményi profiljukhoz igazított digitális stratégiákat alakítottak ki.

A Müpa a „Müpa Home” keretében napi ingyenes koncert- és előadás-közvetítéseket kínált, az Európai Hangversenytermek Szövetségével együttműködésben nemzetközi tartalmakat is elérhetővé tett, YouTube-csatornáján pedig teljes koncertfelvételek és archív műsorok elérését biztosította.

A Nemzeti Színház a streamelt előadások mellett a „Nemzeti Színház Online” és különféle karanténprojektek révén épített digitális kapcsolatot a közönséggel, miközben a „Vers minden napra” kezdeményezés napi videós irodalmi jelenléttel erősítette a közönséghez tartozás élményét.

A Magyar Állami Operaház az „OperaLive”, az „OperaSzerda” és a „BalettPéntek” programokkal rendszeres ritmust adott a digitális elérésének, az „Operaház Otthon” és az „OperAkadémia” pedig a kulisszák mögötti és ismeretterjesztő tartalmakat erősítette. A Zeneakadémia online koncerteket és versenyeket rendezett, élő streamelt vizsgakoncerteket közvetített, és digitális formában szervezte meg a Bartók Világversenyt is.

Ezek az innovációk azt mutatják, hogy a digitális eszközök képesek bővíteni a kulturális intézmények közönségét, és növelni a láthatóságukat.

A nemzetközi és a magyar tapasztalatok alapján több hosszú távon is releváns tanulság rajzolódik ki. Egyrészt bizonyítást nyert, hogy a digitális tér nem ellenség, hanem olyan lehetőség, amellyel az interaktív és közösségi projektek sok esetben eredményesebbek lehetnek, mint a pusztán egyirányú online közvetítések. Másrészt a közönség megszokta a gyorsan elérhető, könnyen hozzáférhető és fogyasztható tartalmakat, ezért a kulturális intézményeknek már folyamatosan alkalmazkodniuk kell az új platformokhoz. A Covid-időszak kikényszerítette digitalizáció számos eszköze a járvány után is használatban

maradt, ilyenek például a hibrid közvetítések, az online beszélgetések vagy a digitális bérletek. Továbbá beigazolódott az is, hogy a közösségi média és az interaktivitás kulcsfontosságú, mivel jellemzően azok voltak a legnépszerűbb kezdeményezések, amelyek a befogadót is bevonták. Végül a közönség részéről tartós igény mutatkozott az élő streamekre és a visszaneézhető tartalmakra, és ez a jelenléti és online formákat kombináló hibrid modell létjogosultságát erősítette meg.

Gazdasági és európai kontextus

A nemzetközi példák arra mutatnak rá, hogy a kulturális és kreatíviparágakat a Covid-19-járvány és az azt követő lezárások különösen érzékenyen érintették, ugyanakkor a szektor alkalmazkodóképessége és rugalmassága is világosan megmutatkozott. Az Eurostat kimutatása szerint az Európai Unió művészeti, szórakoztató és rekreációs szektora 2022-ben mintegy 954 ezer vállalkozást foglalt magában, és ezek összesen 280,7 milliárd euró nettó árbevételt, továbbá 109,4 milliárd euró hozzáadott értéket állítottak elő.⁴

Tágabb értelemben 2022-ben körülbelül 2,03 millió kulturális vállalkozás működött az EU-ban, ami a teljes vállalkozási állomány mintegy 6,3 százalékát tette ki, a kulturális iparágak pedig mintegy 199 milliárd euró hozzáadott értéket és mintegy 503 milliárd euró nettó árbevételt termeltek. Ezek az adatok egyértelműen jelzik, hogy a kulturális és kreatív szektor gazdasági súlya messze túlmutat a marginális ágazatokról alkotott korábbi sztereotip képen.⁵

A *Boundless Creativity* című jelentés részletesen bemutatja, hogy az Egyesült Királyság kulturális és kreatív szektora a járvány időszakában gyors és kényeszerű adaptációk révén helyezte át tevékenységeinek jelentős részét a digitális térbe.⁶ A streamingszolgáltatások, az online előadások, a virtuális kiállítások és

4 Lásd Eurostat (2025): *Cultural statistics — 2025 edition*. Arts, entertainment and recreation sector data, online elérés: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/124686.pdf> (utolsó letöltés: 2025. november 25.).

5 Lásd European Commission: *Cultural and Creative Industries Statistics, 2022*, online elérés: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_enterprises#:~:text=business%20demography%20statistics.-,Cultural%20enterprises%20in%20the%20EU:%20key%20indicators,by%20the%20EU's%20cultural%20sector (utolsó letöltés: 2025. november 23.).

6 Department for Digital, Culture, Media & Sport – Arts and Humanities Research Council: *Boundless Creativity: Supporting Creative Innovation for All in the COVID-19 Recovery*, 2021, online elérés: <https://www.gov.uk/government/publications/boundless-creativity-report> (utolsó letöltés: 2025. november 25.).

az interaktív digitális produkciók előretörése nemcsak válságkezelést tett lehetővé, hanem új, korábban nem elérhető közönségretek megcsatolását is.

A brit szakpolitikai és akadémiai összegzések arra is rámutatnak, hogy a jövőben elengedhetetlen a pandémiákra való előzetes felkészülés és a krízis-menedzsment stratégiai beépítése a művészeti szféra működésébe.

Magyar kutatási helyzet és empirikus tanulságok

Magyarországon a témakör szakirodalmi feldolgozottsága egyelőre kevésbé tekinthető átfogónak, különösen az empirikus, rendszerszintű kutatások terén. Ugyanakkor készültek olyan elemzések, amelyek rámutatnak a közösségi média – Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, streamingfelületek és egyéb online csatornák – szerepének a felértékelődésére a pandémia idején, valamint a digitális kommunikáció hosszabb távú beépülésére a hazai kőszínházak stratégiáiba.

A hazai online színházi jelenlétről átfogóbb képet Dér Cs. Dezső, Papp-Váry Árpád Ferenc és Zrínyi Ivett kutatása (2023) ad, elemmezve a magyarországi kőszínházak Facebook- és Instagram-kommunikációját a pandémia első évében. Az eredmények szerint a színházak kommunikációjában a vizuális tartalmak domináltak, és a legnagyobb aktivitás a pandémia első hulláma alatt jelent meg, amikor az intézmények intenzívebben keresték a digitális közönségelérés lehetőségeit. Az Instagram funkcióinak a kihasználtsága ugyanakkor jelentős intézményi eltéréseket mutatott, ami arra utal, hogy a digitális adaptáció mértéke és tudatossága nem volt egységes a hazai szektorban.

A versenyképesség szempontjából ennek az a tanulsága, hogy a digitális jelenlét önmagában nem elég, hanem döntő tényezővé vált annak minősége, stratégiai integráltsága és intézményi tudatossága.

Konklúzió

A kulturális és kreatíviparágak napjainkban az Európai Unió gazdaságának egyik legdinamikusabb és legsokoldalúbb szektorát alkotják, miközben gazdasági teljesítményükön túl a társadalmi kohézió, az identitásképzés és az innováció szempontjából is meghatározó jelentőséggel bírnak. A pandémia egyfelől látványosan rámutatott a kulturális szféra strukturális sérülékenységre, másfelől ugyanakkor felszínre hozta alkalmazkodóképességének és innovációs

potenciáljának az erőforrásait is. A globalizáció és a digitalizáció korában a kulturális intézményrendszer versenyképességének a megőrzése csak akkor képzelhető el, ha az intézmények egyidejűleg képesek értelmezni a platformhomogenizációból eredő kihívásokat, az innovációban rejlő lehetőségeket, valamint a technológiai gyorsulásból fakadó kulturális és intézményi kockázatokat.

Schumpeter innovációelméleti megközelítése arra mutat rá, hogy a technológiai átalakulás destruktív mozzanatai nem zárják ki az intézményi megújulás és a hosszú távú fejlődés lehetőségét, míg Virilio kritikája arra figyelmeztet, hogy a felgyorsult médiakörnyezet a kulturális emlékezet gyengüléséhez, az intézményi karakter elmosódásához és tágabb értelemben vett kulturális veszteségekhez is vezethet. A két megközelítés együttesen teszi értelmezhetővé, hogy a digitalizáció a kulturális intézmények számára egyszerre jelent fenyegetést és stratégiai lehetőséget. A hazai és nemzetközi példák azt igazolják, hogy a kulturális intézmények versenyképessége akkor őrizhető meg, ha a digitális jelenlétet nem járulékos technikai funkcióként, hanem az intézményi működésbe beágyazott stratégiai dimenzióként kezelik. A hozzáférés bővítése, a közönségkapcsolatok differenciált fejlesztése, a hibrid modellek tudatos alkalmazása és az értékalapú tartalomkínálat együttesen járulhat hozzá ahhoz, hogy a kulturális intézményrendszer a jövő válsághelyezetei közepette is fenntartható, látható és társadalmilag releváns maradjon.

Ezen stratégiai irányok érvényesítésének ugyanakkor alapvető feltétele a finanszírozási háttér stabilitása. A pandémia idején felgyorsult digitális és hibrid színházi innovációk fenntarthatósága mára különösen problematikusvá vált. Jóllehet ez az időszak új alkotói módszereket, együttműködési formákat és esztétikai kísérleteket hívott életre, a digitális munkamódszerek alkalmazása 2022–2023 között visszaesett (vö. Balme, Eder és Rowson 2024). Ennek egyik meghatározó oka, hogy a digitális tartalmak gazdasági-pénzügyi modellje továbbra is bizonytalan. A közönség az ingyenes hozzáféréshez szokott hozzá, miközben ezeknek a produkcióknak a technológiai és szakmai költségei jelentősek, ami különösen megterheli a kisebb szervezeteket és a szabadúszó alkotókat, akik gyakran saját erőforrásaikból kénytelenek finanszírozni a szükséges kompetenciák megszerzését is.

Mindez arra utal, hogy a digitális színházi formák jövője nem kizárólag művészeti, hanem strukturális, intézményi és finanszírozási kérdésként is megragadható. A fenntarthatóság nem egyetlen bevételi forrásban keresendő, hanem olyan hibrid modellekben, amelyek a közfinanszírozást, a nemzetközi támogatásokat, az intézményi háttérrel és a piaci alapú megoldásokat egyaránt integrálják.

Ebben az összefüggésben különös hangsúlyt kap, hogy a kulturális intézmények – mint önálló közszolgálati tartalom-előállítók – csak célzott állami szubvenciók mellett képesek tartósan fenntartani és fejleszteni digitális tevékenységüket, tekintettel arra, hogy a közszolgálati működés piaci alapon nem finanszírozható (vö. Szitás 2022). A digitális innováció ennél fogva nem pusztán lehetőségként, hanem olyan megoldandó intézményi és szakpolitikai feladatként is értelmezendő, amelynek a kezelése túlmutat az egyes szervezetek mozgásterén, és a kulturális kormányzás egészét érinti.

Ebből következően a közszolgálati média jövője Magyarországon nem csupán intézményi vagy technológiai, hanem kifejezetten politikai, szakmai és művészeti felelősség kérdése is. A nemzeti kultúra és a kulturális teljesítmény jelenleg olyan értékalapot képez, amelyre hosszú távon építhető a közszolgálati médiarendszer megújítása. Rövid távon elsősorban a közintézmények kínálhat-nak alternatívát és mintát a feladat gyakorlati megvalósítására. Amennyiben ez az irány nem kap intézményes megerősítést, úgy a közszolgálat mint kulturális és társadalmi erőforrás fokozatosan elveszítheti orientáló és integráló funkcióját. Ebben a tekintetben a közszolgálati média jövője végső soron azon múlik, hogy a kulturális és médiapolitikai döntéshozatal képes lesz-e a nemzeti kultúrát ténylegesen működtethető, finanszírozható és stratégiaileg fejleszthető közérdekű kulturális erőforrásként kezelni.

A felhasznált irodalom

- Aebischer, Pascale, Karen Gray, Kelsey Jacobson, Barbara Fuchs és Heidi Lucia Liedke. 2021. „The British Academy”. *Pandemic preparedness in the live performing arts: Lessons to learn from COVID-19. Summary report*. London: The British Academy.
- Andok Mónika. 2016. *Digitális média és mindennapi élet: Konvergencia, kontextus, közösségi média*. Budapest: L'Harmattan.
- Antal Zsolt. 2011. *Közszolgálati média Európában: Az állami részvétel koncepciói a tájékoztatásban*. Szeged: Gerhardus Kiadó.
- Antal Zsolt. 2022. „A magyar kultúra nemzeti karaktere”. *Uránia* 1: 64–89. <https://doi.org/10.56044/UA.2022.1.4>
- Balme, Christopher, Thomas Eder és James Rowson. 2024. „Színház a Covid-járvány után: Művészi innováció vagy útfüggőség?” *Uránia* 1: 7–26. <https://doi.org/10.56044/UA.2024.1.1>

- Brilli, Stefano, Laura Gemini és Francesca Giuliani. 2022. „Theatre without theatres: Investigating access barriers to mediatized theatre and digital liveness during the COVID-19 pandemic”. *Poetics* 97: 101750.
<https://doi.org/10.1016/j.poetic.2022.101750>
- Dér Cs. Dezső, Papp-Váry Árpád Ferenc és Zrínyi Ivett. 2023. „Színházi kommunikáció 2.0: Hazai kőszínházak jelenléte Facebookon és Instagramon a pandémia első évében”. In *Társadalom – gazdaság – természet: Szinergiák a fenntartható fejlődésben*, 554–574. Sopron: Soproni Egyetem Kiadó.
https://doi.org/10.35511/978-963-334-450-7_s11_Der_et_al
- Garcia, Giselle. 2024. „Reconfiguring dramaturgies of place: Local authority event management during the COVID-19 pandemic”. In Aebischer, Pascale és Rachael Nicholas. szerk. *Adaptation and Resilience in the Performing Arts: The Pandemic and Beyond*, 147–164. Manchester, Egyesült Királyság: Manchester University Press.
<https://doi.org/10.7765/9781526172426.00017>
- North, Douglas C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, Egyesült Királyság: Cambridge University Press, online elérés: https://www.researchgate.net/publication/228179880_Institutions_Institutional_Change_and_Economic_Performance (utolsó letöltés: 2025. november 25.).
- Schumpeter, Joseph. 1980. *A gazdasági fejlődés elmélete*, fordította Bod Péter Ákos. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Sztás Péter. 2022. „Színházvilág változások idején”. *Uránia* 1: 44–63.
<https://doi.org/10.56044/UA.2022.1.3>
- Virilio, Paul. 2018. „»Ellenállókká kell válni.« Tillmann J. A. interjúja”. *Szcenárium* 6(8): 22–23.