

OTDK-dolgozat

2023

**BABEŞ-BOLYAI TUDOMÁNYEGYETEM, KOLOZSVÁR
KÖZGAZDASÁG- ÉS GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI KAR**



**FESZTIVÁLSZERVEZÉS KOCKÁZATMENEDZSMENTJE
RISK MANAGEMENT OF FESTIVAL ORGANIZATION**

**Szerző:
Madaras Álmos**

Konzulens:
dr. Szász Levente egyetemi tanár, dékánhelyettes

Kézirat lezárásának dátuma: 2022.04.26.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS.....	1
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	3
2.1. A KOCKÁZATMENEDZSMENT FOGALMA ÉS MEGHATÁROZÁSA.....	3
2.2. A KOCKÁZATMENEDZSMENT MÓDSZERTANA	4
2.2.1. Kockázat értékelése	6
2.2.2. Kockázat kezelése	9
2.2.3. Kockázat nyilvántartása	11
2.3. A KOCKÁZATMENEDZSMENT MÓDSZERTANI ÖSSZEFOGLALÓJA	13
2.4. LOGISZTIKA FOGALMA ÉS MEGHATÁROZÁSA	15
2.5. RENDEZVÉNYEK LOGISZTIKÁJA	15
2.5.1. Logisztikai folyamatok: rendezvények	17
2.5.2. Logisztikai kiszervezés	18
3. KUTATÁSI MÓDSZERTAN, ADATOK	21
3.1. AZ ELEMZETT FESZTIVÁLOK BEMUTATÁSA	21
3.1.1. Tusványos.....	21
3.1.2. Marosvásárhelyi Forgasag.....	23
3.1.3. Street Music Festival - Marosvásárhely	25
3. 2. A KUTATÁS PROBLÉMÁJA ÉS CÉLKITŰZÉSE	26
3.3. MÓDSZERTAN ÉS ADATGYŰJTÉS	27
4. ELEMZÉS, EREDMÉNYEK	29
4.1. ÁLTALÁNOS ADATOK FELDOLGOZÁSA	29
4.1.1. Tusványos.....	29
4.1.2. Marosvásárhelyi Forgasag.....	31
4.1.3. Street Music Festival - Marosvásárhely	32
4.2. EREDMÉNYEK ÖSSZEGZÉSE	34
4.2.1. Tusványos.....	34
4.2.2. Marosvásárhelyi Forgasag.....	40

4.2.3. Street Music Festival - Marosvásárhely	44
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	49
5.1. ÖSSZEGZÉS	49
5.1.1. Új fesztiváloknek	49
5.1.2. Rutinos fesztiváloknek	50
5.1.3. Általánosan fesztiváloknek.....	51
5.2. KUTATÁSI KORLÁTOK.....	51
5.3. TOVÁBBI VIZSGÁLATI LEHETŐSÉGEK.....	52
IRODALOMJEGYZÉK.....	54
MELLÉKLETEK	I
Első rész: általános információk	I
Második rész: felépítés és kockázatok	I

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Kockázatmenedzsment folyamata	5
2. ábra: Kockázatelemzési mátrix	9
3. ábra: Kockázatértékelési tevékenységek.....	14
4. ábra: Maslow-piramis	16
5. ábra: A rendezvénymenedzsment folyamata	17
6. ábra: ODM – Outsourcing Decision Matrix	19
7. ábra: Tusványos – RAM (kezelés előtt).....	37
8. ábra: Tusványos – RAM (kezelés után).....	39
9. ábra: Forгатag – RAM (kezelés előtt).....	42
10. ábra: Forгатag - RAM (kezelés után).....	44
11. ábra: SMF - RAM (kezelés előtt).....	46
12. ábra: SMF - RAM (kezelés után).....	48

TÁBLAJEGYZÉK

1. táblázat: Logikai csoportok.....	7
2. táblázat: Valószínűségi értékek.....	7
3. táblázat: Hatásskála.....	8
4. táblázat: Kockázat nyilvántartási dokumentum	12
5. táblázat: Kockázatkezelési terv és ütemezés.....	13
6. táblázat: Tusványos - Árazás	23
7. táblázat: Tusványos – Logikai csoportok	36
8. táblázat: Tusványos – Kockázatkezelési Ütemterv (I.).....	37
9. táblázat: Tusványos – Kockázatkezelési Ütemterv (II.)	38
10. táblázat: Forгатag – Logikai csoportok.....	41
11. táblázat: Forгатag - Kockázatkezelési Ütemterv (I.)	42
12. táblázat: Forгатag - Kockázatkezelési Ütemterv (II.)	43
13. táblázat: SMF - Logikai csoportok	45
14. táblázat: SMF - Kockázatkezelési Ütemterv (I.).....	46
15. táblázat: SMF - Kockázatkezelési Ütemterv (II.)	47
16. táblázat: SMF - Kockázatkezelési Ütemterv (III.).....	47

1. BEVEZETÉS

Szakdolgozatom témáját a kockázatmenedzsment és a logisztika tárgya képezi a fesztiválszervezés iparágán belül. Nem egy konkrét fesztivál rendszerét és rizikóit fogom vizsgálni, hanem egy olyan kutatást végzek, amely bármilyen fesztiválra érvényes helyszín, stílus és mérettől függetlenül. Kutatásom során meg fogok vizsgálni néhány erdélyi fesztivált, annak érdekében, hogy az elméleti következtetéseket gyakorlati példával is alá tudjam támasztani. Az elemezett fesztiválok a következők: Tusványos (Tusnádfürdő), Street Music Festival (Marosvásárhely) illetve a Vásárhelyi Forgatag (Marosvásárhely).

Szakdolgozatom témájának választására két dolog motivált. Egyrészt az évek során volt lehetőségen fesztiválszervezésben részt venni. Közelinek érzem a témát, foglalkoztat, és kutatásom során olyan hibákra próbálok megoldást keresni, ami a jövőben megkönnyíti majd a munkámat. Másrészt, személyes tapasztalatom alapján, rengeteg olyan kockázat léphet fel a szervezési időszakban, vagy a fesztivál ideje alatt, amire nem készülnek fel a szervezők. Ez részben annak is köszönhető, hogy nem fektetnek rá hangsúlyt, azonban annak is, hogy nem gondolnak ezeknek az bekövetkezésére. Szeretnék megírni egy olyan irányelvet, amely nem csak a problémák azonosításában lehet segítségünkre, hanem azok mérésére és kezelésére is válaszol.

Dolgozatom célja kidolgozni, milyen logisztikai rendszer áll egy fesztivál szervezése mögött, illetve milyen kockázatokkal kell számolnunk ennek szervezésekor. Meg szeretném ismerni, milyen veszélyek alakulhatnak ki, milyen gyakorisággal, és ezeknek milyen következményei lehetnek. Amint sikerült beazonosítani ezeket a rizikó faktorokat, megvizsgálom, hogy mi az oka ezeknek, illetve, ha el lehetett volna őket kerülni. Amennyiben nem, lehetséges megoldást keresek rájuk. Ha nem teljes mértékben megoldható a probléma, akkor a következmény hatásának a csökkentését vizsgálom. Kutatásom során egy rizikó bekövetkezési valószínűségéről is szó lesz, illetve, hogy ez ennek mekkora az hatása a rendezvényre. Fontos szerepet játszik a rendezvény területtervezése logisztikai szempontból, hisz ez sok felmerülő problémát tud megelőzni. Továbbá egy jól megtervezett program, egy jól beosztott szervezői csapat is elősegíti a veszélyek kezelését, elhárítását.

A dolgozatomhoz szükséges adatokat az említett fesztiválok főszervezőitől, logisztikai felelőseitől, illetve területrendezőitől gyűjtöttem be. Ezeket az információkat egy mélyinterjú során gyűjtöttem be. A szakirodalomból levont következtetésekkel összehasonlítom őket majd feldolgozom az adatokat. Módszertanilag ezt következmény minősítési tábla elkészítésével,

kockázatértékelési mátrix használatával, kockázat nyilvántartási tábla vezetésével és kockázatkezelési terv és ütemterv megírásával történik.

Első lépésként definiáljuk a logisztika és kockázat menedzsment fogalmát. Azonosítjuk, hogy ezen ágaknak milyen vonzatai vannak jelen a mi témánk esetében. Ennek értelmében meg tudjuk határozni azokat a problémákat, amelyek felmerülhetnek egy ilyen kaliberű rendezvény esetén. Két nagy csoportba sorolhatóak ezek, külső, illetve belső kockázatok, annak függvényében, hogy tudunk-e hatással lenni rájuk vagy sem.

Második lépés, a gyakorlatban gyűjtött információ bemutatása és feldolgozása. Mindenekelőtt bemutatom az említett fesztiválokat, majd az a kutatási módszertant is részletesen. Az interjún szerzett információt táblázatok és diagramok segítségével szemléltetem. Kitérünk az ezeknél jelentkezett problémákra, hogyan kezelték ezeket, illetve milyen következményekkel. Ennek értelmében mérni tudjuk majd, hogy bizonyos kockázati faktorok milyen hatással tudnak lenni rendezvényünkre. Módszertan szempontjából kvantitatív elemzés végeztünk, egy kockázatértékelési mátrix segítségével, mely segít megmutatni különböző veszélyek bekövetkezési valószínűségét. Továbbá méri ezen veszélyek hatásának mértékét is.

Harmadik és egyben utolsó lépés, a kapott eredmények bemutatása. Összevetve az elméleti és gyakorlati részt, levonhatunk egy következtetést, mely alapján megfogalmazható a követendő irányelv egy fesztivál kockázatkezelés esetén.

Kutatásomnak egyaránt van elméleti és gyakorlati relevanciája. Annak ellenére, hogy számos kockázatmenedzsment eszköz létezik, ezek alkalmazása fesztiválok esetén nem jellemző. A szakirodalomban kevés könyvet vagy publikációt találtam, amely ezeket az eszközöket fesztiválok elemzésére alkalmazza. Kutatásom célja tehát egyaránt megvizsgálni, hogy mennyire használhatóak ezek az eszközök egy fesztivál esetén. Gyakorlati relevanciája dolgozatomnak, hogy egy kockázatmenedzsment útmutató elkészítése által segítsek a már megvizsgált és általánosan minden fesztiválnak.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Az első fejezetben a szakirodalom áttekintésére kerül sor. A következő fogalmakat fogjuk megismerni és definiálni: kockázatmenedzsment, illetve logisztika. Ezen fogalmak megértése szükséges ahhoz, hogy a kutatásunk megfelelő alapokra épüljön. Amennyiben ezeket a fogalmakat megértettük, vizsgálni fogjuk, hogyan mérjük a kockázatot, és milyen logisztikai elveket alkalmazhatunk egy fesztivál keretén belül. Ezek a módszerek bemutatása és megértése is egyaránt azt szolgálja, hogy képesek legyünk értelmezni a kutatásunk során begyűjtött adatokat.

2.1. A KOCKÁZATMENEDZSMENT FOGALMA ÉS MEGHATÁROZÁSA

Annak érdekében, hogy a kockázatmenedzsment teljes fogalmát megértsük, és mérési módszereit is egyaránt, először meg kell határoznunk a veszély és a kockázat fogalmát, valamint a kettő lényegbeli különbségét.

Conway (2009) szerint „veszélynek minősül minden, ami adott körülmények között kárt okozhat” (23. o.), tehát a veszély egy olyan helyzetet ír le, amely csakis bizonyos körülmények között okoz veszteséget, vagy van negatív hatással egy állapotra. Hasonlóan fogalmazza meg Hudák és Ungváry (2005, 15. o.) is, miszerint: „Egy ágens vagy helyzet azon inherens tulajdonsága, hogy képes káros hatást gyakorolni az ágens által exponált szervezetre, rendszerre vagy (al)populációra.”

A veszély meghatározásának értelmében a kockázat nem lesz más, mind a specifikus mértékegysége a veszély hatásának, bekövetkezési valószínűségének és mértékének. Ha Hudák és Ungváry (2005) meghatározásaiból indulunk ki, akkor a „megvalósuló expozíció okozta káros hatások valószínűsége...” lesz a kockázat.

A kockázatmenedzsment alatt tehát értünk mindent, ami a kockázat azonosításától az elhárításig tart. Ide fog tartozni az előrejelzés, hiszen fontos, hogy számoljunk rizikókkal, főleg egy rendezvény esetén. Amennyiben vannak előre látható kockázati faktorok, észszerű ezeket megelőzni, vagy felkészülni rájuk. Mérnünk kell a kockázatokat, egyrészt hatásuk mértéke szerint, másrészt a bekövetkezési valószínűségük sem egy elhanyagolható szempont. Végso soron kezelni kell a problémát, amennyiben ez nem lehetséges, akkor minimalizálni kell a következményeit.

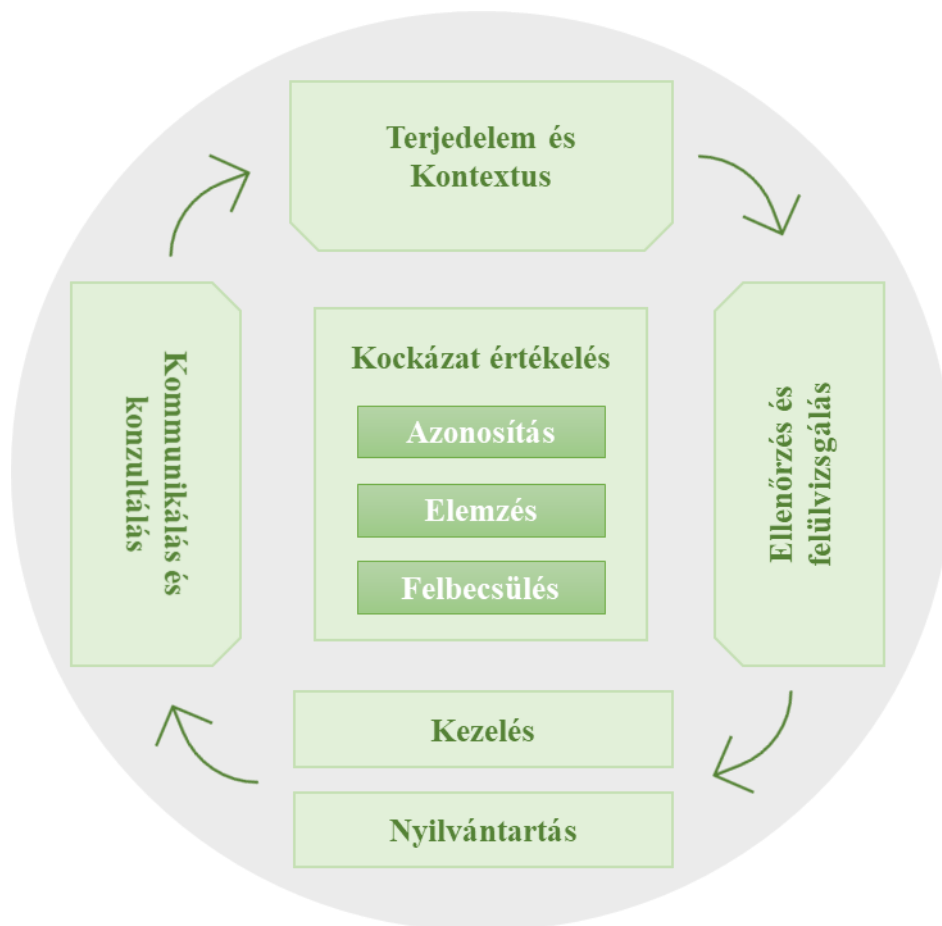
Cooper és társai (2005) 6 pontban fogalmazták meg a kockázatmenedzsmentet és annak folyamatát:

- *Felismerés:* A veszélyeket időben fel kell ismerni, és a kockázataikat ezeknek kezelni kell a menedzsment által.
- *Felszerelés:* Megfelelő felszerelésre és létesítmény kell a rendelkezésünkre álljon, annak érdekében, hogy le tudjuk csökkenteni a kockázat egy olyan mértékre, amely észszerűen kezelhető; “as low as reasonably practicable” (ALARP).
- *Rendszer:* Megfelelő rendszereket és folyamatokat kell kialakítani, annak érdekében, hogy ezek fenntarthatóak és hibamentesen üzemképesek legyenek.
- *Személyzet:* Képzett és elegendő mennyiségű személyzet álljon a rendelkezésünkre, akik kellően informáltak, felügyeltek, be vannak tanítva, és jól felszereltek.
- *Megállapodások:* Szükséges egy rendszer, ami felismeri és kezelni tudja a veszélyeket.
- *Megelőzés:* Olyan környezetet kell kialakítanunk, amely képes megelőzni a veszélyeket, és törekszik a biztonságra.

Következtetésképpen állíthatjuk, hogy a kockázatmenedzsment az a tudományág, amely egy kockázati tényező beazonosításával, kiértékelésével, kijavításával és megelőzésével foglalkozik.

2.2. A KOCKÁZATMENEDZSMENT MÓDSZERTANA

Allen és szerzőtársai (2021) a kockázatmenedzsment folyamatát négy fontos részre bontja fel: Kockázati környezet megszabása, Kockázat értékelése és Kockázat kezelése és Kockázat rögzítése. Szerintük, ezek a lépések mind kommunikációra és konzultálásra épülnek, valamint állandóan szükséges őket ellenőrizni és felülvizsgálni. Ennek értelmében kijelenthetjük, hogy a kockázatkezelés egy olyan szisztematikus megközelítéseknek az összessége, amely elősegíti a döntési alternatívák megszervezését ezek előnyei és hátrányai szerint (Aven, 2016). Az említett négy lépést egy folyamatára segítségével érthetjük meg jobban, amelyet Allen és szerzőtársai (2021) is használnak.



1. ábra: Kockázatmenedzsment folyamata

Forrás: Saját szerkesztés (Allen és szerzőtársai, 2021 alapján)

Láthatjuk, hogy első sorban meg kell szabni a kritériumait rendezvényünknek. Tisztában kell lennünk egy fesztivál esetén a koncepcióval, a helyszínnel, a terület adottságaival és hátrányaival. Amennyiben ezekkel tisztában vagyunk, tudni fogjuk milyen téren számíthatunk kockázatokra.

Másod sorban értékelnünk kell a kockázatokat. Ez egy három lépéses folyamat. Kezdődik a kockázatok azonosításával, majd ezeket elemezzük, és végül felbecsüljük ezek valószínűségét. Meghatározzuk hát a rizikó faktorokat. Ez potenciális kockázati tényezőkre is értendő, egy fesztivál esetében pontosabban, hogy milyen rizikókkal számolhatunk. Ezek lehetnek a környezetből adódóak, társadalmi problémák, logisztikai fennakadások, vagy akár a fesztivál menedzserének a hozzáállása vagy viselkedéséből eredőek (Sacha és Brent, 2011). Amennyiben ez megvan, elemeznünk kell őket hatásuk szerint. Arra vagyunk kíváncsiak milyen hatással lesznek fesztiválunkra, és ez a hatás mennyire súlyos. Utolsó lépésként a kockázat értékelés során fel kell becslnünk bekövetkezési valószínűségét kockázatainknak.

Harmad sorban a kockázat kezelésre kerül sor. Ez a kockázat komplexitásának függvényében lehet teljes eliminációtól terjedve akár az elfogadásig is.

Végül ellenőrizzük és felülvizsgáljuk a kockázatokat. Valós-e a bekövetkezési lehetőségük, illetve, ha igen akkor mekkora hatást képesek generálni. Amennyiben sikerült kezelni a problémát, vagy csökkenteni akkor ezt mindenképp nyilvántartásba kell vezetni. Ez fontos hiszen, ennek alapján tanulhatunk belőlük és a jövőbeli fesztiválok során sikeresebben minimalizálhatjuk a kockázati tényezőket (Tum et al., 2006).

A továbbiakban feltételezzük, hogy az első lépést már megtettük és tisztában vagyunk fesztiválunk terjedelmével és kontextusával. Következő lépés tehát a kockázat értékelése lesz. A célunk megérteni, hogyan tudjuk felmérni egy kockázatnak a hatását, bekövetkezésének a valószínűségét, illetve milyen előzetes intézkedéseket végezhetünk ezek megelőzésére. Fontos megjegyezni, hogy ezek kizárólag a belátható kockázatokra lesznek alkalmazhatóak, olyan kockázatokra nem, amelyek beláthatatlanok.

2.2.1. Kockázat értékelése

A kockázatmenedzsment módszertani folyamat során azt állapítottuk meg, hogy ez három fő lépésből épül fel: 1. Kockázat azonosítás, 2. Kockázat elemzés, valamint 3. Kockázat felbecsülés (Allen et al., 2021).

Kockázat azonosítása

A kockázatok azonosítása megelőz mindent. Környezet függvényében a kockázati tényezők lehetnek: fizikai, társadalmi, politikai, működési, gazdasági, jogi és kognitív (Tchankova, 2002). A kockázatosított erőforrások meghatározása után csoportosítjuk ezeket külső és belső kockázati tényezők szerint. Külső kockázati tényezőként tekintünk azokra, amelyekre nem tudunk hatást generálni (pl. időjárás), valamint belső kockázati tényezők lesznek azok, amelyek fölött van kontrollunk. (pl. humán erőforrás).

Kockázat elemzése

Fekete (2016) a kockázat elemzését az adatokat három táblázatba sorolásával végzi, amelyek segítenek majd ezek felbecsülésében.

Első lépésben logikai csoportokba rendeli a különböző kockázati tényezőket, majd ezeket táblázatba összegzi. Ez a következő képen történne egy fesztivál esetén:

1. táblázat: Logikai csoportok

Sorszám	Megnevezés	Logikai csoport
1.	Érdektelenség a potenciális résztvevők terén	1
2.	Kevés pénzügyi támogatás	1
3.	Magas szolgáltatói árak (pl. színpad, hangosítás)	1
4.	Rossz idő, állandó esőzés	2
5.	Logisztikai szervezetlenség	3
6.	Szervezői (humán erőforrás) hiány	3
7.	Engedélyek visszautasítása	4

Forrás: Saját szerkesztés (Fekete, 2016 alapján)

Ennek értelmében az 1-es táblázatban bemutatott példa alapján az egyes logikai csoportot a költségvetés csökkenése határozza meg. A második csoport a természeti hatás lenne, a harmadik a szervezés során elkövetett hibák, míg a negyedik csoport esetében adminisztratív problémák csoportjáról beszélhetünk.

Második lépésben „az egyes kockázati tényezők bekövetkezési valószínűségeinek becsléséhez az 1-5 fokozatú skálán” (Fekete, 2016, 19 o.) értékeket rendel hozzájuk. Hasonlóan járunk el a határfok mérésénél is. Minél kisebb a szám, annál kisebb a hatása, vagy a bekövetkezési valószínűsége egy kockázati tényezőnek. Ennek értelmében az 1-es a legalacsonyabb, míg az 5-ös lesz a legnagyobb. Ezeket a későbbiekben a mátrix elkészítésekor meg fogjuk nevezni.

2. táblázat: Valószínűségi értékek

Skála értéke	Tartomány
5	80-100%
4	60-80%
3	40-60%
2	20-40%
1	0-20%

Forrás: Saját szerkesztés (Fekete, 2016 alapján)

Harmadik lépésben azonosítjuk, hogy az adott skála értéke milyen változást jelent, egy általunk választott együtthatóra. Egy fesztivál esetében, a kockázatokat tehát a kiadásokhoz mérve kell elemezni (Carlsen et al., 2010), hiszen így ki tudjuk fejezni pénzben, hogy milyen anyagi következménye van egy-egy kockázatnak. „A hatástényezőként az 1 főre eső változó költséget tekintették, melynek egy eredetileg becsült értékéhez képesti megváltozását – az

azonosított kockázati tényezők bekövetkezésének következményeként – az 1-5 fokozatú skálán az alábbiak szerint becsülték” (Fekete, 2016, 19. o).

3. táblázat: Hatásskála

Skála értéke	Tartomány	1 felhasználóra jutó változó költségek változása
5	Katasztrofális	75-100%
4	Magas	40-75%
3	Közepes	10-40%
2	Alacsony	5-10%
1	Nagyon alacsony	1-5%

Forrás: Saját szerkesztés (Fekete, 2016 alapján)

A táblázatok elkészítése után következik, hogy minden kockázati tényezőnek a bekövetkezési valószínűségét megítéljük. Ezt is a már megszokott 1-5 skálán fogjuk értékelni, név szerint: ritka, valószínűtlen, lehetséges, valószínű, illetve majdnem biztos. Amennyiben sikerül csoportosítani kockázatainkat a megfelelő tartományba, akkor képesek leszünk felállítani egy prioritási sorrendet ezek megoldására, vagy megelőzésére (Michelle et al., 2014).

Kockázat felbecsülése

A kockázatelemzési mátrix (nevezhetjük hatásskála mátrixnak vagy RAM: Risk Assessment Matrix) erre szolgál, hiszen ez egy olyan eszköz, amely segít csoportosítani az esteleges kockázatokat a hatásuk mértékének és bekövetkezési valószínűségüknek függvényében.

A mátrix eredetileg 1998-ból származik, először az Amerikai Egyesült Államok légierijének elektronikus rendszer részlegén fejlesztették ki (Garvey és Lansdowne, 1998). Egy olyan félig-kvantitatív megközelítés, (Huihui et al., 2010) amely könnyen adaptálható bármilyen környezetre vagy szituációra. Ebben az esetben tudhatjuk egy példa esetén (3-as táblázat esetében 1 felhasználóra jutó változó költségek változása), hogy az extrém zónába eső kockázat számban kifejezhető gazdasági kárt okoz. Amennyiben nem tudjuk számban kifejezni egy skálán egy kockázat várható hatását, akkor kvalitatív eszköznek fog számítani a mátrix (Faisal és Paul, 2020). Összeségében egy fesztivál esetén a RAM-nak köszönhetően egy könnyen értelmezhető ábrát kapunk, amely kiemeli azon rizikó tényezőket, amelyekre különös hangsúlyt kell fektetnünk.

A RAM elkészítéskor kiinduló pontnak használjuk az elemzés során elkészített táblasorokat. Független síkban fogjuk klasszifikálni a kockázatokat bekövetkezésük valószínűsége szerint. A 3-as táblázat alapján a vízszintes síkba kerül ábrázolásra

VALÓSZÍNŰSÉG	MAJDNEM BIZTOS	ALACSONY	MODERÁLT	MAGAS	EXTRÉM	EXTRÉM
	VALÓSZÍNŰ	ALACSONY	MODERÁLT	MAGAS	MAGAS	EXTRÉM
	LEHETSÉGES	ALACSONY	MODERÁLT	MODERÁLT	MAGAS	MAGAS
	VALÓSZÍNŰTLEN	ALACSONY	ALACSONY	MODERÁLT	MODERÁLT	MODERÁLT
	RITKA	ALACSONY	ALACSONY	ALACSONY	ALACSONY	ALACSONY
		NAGYON ALACSONY	ALACSONY	KÖZEPES	MAGAS	KATASZTROFÁLIS
		HATÁS				

2. ábra: Kockázatelemzési mátrix

Forrás: Saját szerkesztés

Láthatjuk, hogy a mátrix jobb felső sarka képezi a legkritikusabb pontot. Azon kockázati tényezők, melyek ide esnek egyaránt katasztrofális hatással bírnak, illetve majdnem biztos a bekövetkezésük. Haladva kifelé (bal alsó sarok fele) csökken a következmények súlya, míg alacsony nem lesz. Fontos megjegyezni, hogy a hatásskála mátrix egy hozzávetőleges eredmény kimutatására alkalmas csupán, amennyiben egy pontosabb következményre vagyunk kíváncsiak nem ajánlott a használata (Ossama és Walied, 2013).

2.2.2. Kockázat kezelése

Amennyiben sikeresen azonosítottuk a kockázatokat, kiértékeljük ezeket, akkor következhet a kockázatok kezelése, jó esetben eliminálása. Két kategorizálási rendszert tudunk alkalmazni a kockázat kezelés szempontjából. Az első kategorizálás három nagy csoportba sorolja a kockázatokat, annak függvényében, hogy miként lehet ezeket megoldani (Cooper et al., 2005).

Megelőzés

Olyan kockázati tényezőket tartalmaz, amelyek előre be lehet azonosítani és elkerülhetőek némi intézkedésekkel. Példa: Egyenletlen fesztiváletterületet fel lehet tölteni földdel.

Védelem

Azon kockázati tényezők csoportja, amelyekre fel lehet időben készülni, azonban nem lehet teljesen eliminálni őket. Fontos, hogy az alkalmazkodás után, ez a változtatás nem befolyásolja a fesztivál eredeti koncepcióját. Példa: Legyen generátorunk kéznél, amennyiben megtörténhet, hogy áramszünet lesz a fesztivál ideje alatt.

Enyhítés

A maradék kockázati tényező csoportja. Ezekre nem lehet teljesen felkészülni, illetve az orvoslásuk is kényesebb. Egyes esetekben nem tudunk semmit sem tenni a kockázat megelőzése vagy elhárításának érdekében. Példa: Készülünk egy fedett helyszínnel, amely alatt meg tudunk tartani pár koncertet vagy eseményt a teljes programból amennyiben elered az eső.

Allen és szerzőtársai (2021) egy 5 dimenziós csoportosítási rendszert alakítottak ki, amely megkönnyíti a kockázatok csoportosítását, hiszen figyelembe veszi azt is, hogy a hatásuk magas a skálán, vagy a bekövetkezési valószínűségük. Esettanulmányuk során, egy Új-Zélandi fesztivál (Auckland Diwali) próbálták ki a rendszert, amelyben egy sátor biztonságosságát és ennek előnyeit a rossz időjárás során vizsgálták. Az öt csoport a következőképpen néz ki:

Megszüntetés

Igyekszünk minél több kockázati tényezőt teljesen megszüntetni egy fesztivál tervezése során.

Kockázat valószínűségének kezelése

Egy fesztivál szervezésének során, sok olyan folyamatot alakíthatunk át, amely csökkentheti egyes kockázatok bekövetkezésének valószínűségét. Ezek a stratégiák főként a rendezvény logisztikájából, illetve területtervezéséből indulnak ki. Rengeteg esetben el tudunk kerülni rizikókat, a helyszín megváltoztatásával (vagy éppenséggel megfelelő kiválasztásával), vagy a folyamatok rendszerezésével. Megfelelő időterv mellett, elkerülhető az, hogy

kulcsfontosságú események ne fedjék egymást, amely rossz hatást eredményezne. Fontos továbbá a szervezők és önkéntesek jó betanítása, a feladatkörök definiálása, illetve a megfelelő munka számonkérés és ellenőrzés.

Kockázat következményének mérészkelése

Tartalmaz minden olyan előre kialakított forgatókönyvet, amelyek specifikus szcenáriók esetében alkalmazandóak. Első sorban a résztvevők kényelmét és biztonságát szolgálják (eső esetén sátor), másod sorban a rendezvény bevételeit maximalizálni próbálják szélsőséges körülmények mellett, illetve minél kisebbre redukálják a kiadásokat.

Kockázat átruházása

Egy külső szolgáltatóra hárítjuk a kockázatot, vagy a résztvevőre a felelőséget.

- *Biztosítás:* Biztosítást köthetünk a bérelt berendezésekre, illetve az egész fesztiválra. Amennyiben egy résztvevő bármilyen jellegű sérülést szenved nem a rendezvényt terheli az anyagi kár.
- *Szerződés:* Szerződések által bebiztosítjuk magunkat úgy fellépői oldalról, mind a támogatások és pályázatok terén is.
- *Jogfeladás:* Amennyiben a rendezvényünk típusa megköveteli, alá írathatunk a résztvevőkkel egy bejegyzési okiratot, mi szerint saját felelőségükre vesznek részt ezen. (Példa: tengerparti fesztivál esetén nem felelünk a vízben bulizókért)

Kockázat elfogadása

Megtörténhet, hogy a fenti megoldások egyike sem tudja megelőzni, vagy legalább csökkenteni a hatását/valószínűségét egy kockázatnak. Az is lehetséges, hogy nem költséghatékony az adott megoldás. Ezeket a kockázatokat el kell fogadni, viszont felülvizyázni kell őket, hogy ne növekedjen a hatásuk az idő során.

1.2.3. Kockázat nyilvántartása

A kockázat kezelését követően szemügyre vehetjük a következményeket is. Fontos, hogy a fesztivál után, minden kockázat dokumentált legyen, illetve az adott megoldás következményét is mérjük. Az előre látható kockázatokat már nyilvántartásba vezethetjük még a rendezvény előtt. Ez hasznos, hiszen több forgatókönyvet is kialakíthatunk ennek megoldására, és ezek közül a legköltséghatékonyabbat, vagy észszerűbbet választjuk majd.

Allen és szerzőtársai (2021) két eszközt javasolnak a kockázatok nyilvántartására: a kockázat nyilvántartási dokumentumot, illetve a kockázatkezelési terv és ütemezést.

Kockázat nyilvántartási dokumentum

A kockázat nyilvántartási dokumentum egy olyan platform, amely nem csak a kockázatok csökkentését és változását követi, hanem képes regisztrálni azt is, hogy az egyes kockázatok mit vonnak maguk után, milyen hatást váltanak ki (Fioan és Kevin, 2002).

4. táblázat: Kockázat nyilvántartási dokumentum

Kockázat kategória	Kockázat	Következmény	Valószínűség	Hatás	Kockázat szint	Létező Kontrol
Terület	Sátor összedőlése a fesztivál alatt	- Koncert elmarad - Résztevők megsérülnek - Negatív reklám - Jogi per	Valószínűtlen	Katasztrofális	Moderált	Profi csapat bérlése a felszereléshez
Időjárás	Rossz időjárás a fesztivál ideje alatt, állandó esőzés	- Nincsenek résztvevők - Elmarad a koncert - Csökken a bevétel - Negatív reklám	Lehetséges	Katasztrofális	Magas	Sátor felhúzása a helyszínre

Forrás: Saját szerkesztés (Allen és szerzőtársai, 2021 alapján)

A táblázat kitöltése után láthatjuk, hogy egyes kockázati tényezők milyen következményekkel járhatnak, illetve, hogy milyen létező kontrolunk van a kockázat fölött.

Kockázatkezelési terv és ütemezés

A nyilvántartási dokumentum kitöltése után szükségessé válik, hogy válasszunk egy beavatkozási lehetőségek és mérjük ennek hatásosságát. Magába foglalja a megoldás költséghatékonyságát, illetve azt is, hogy ki felel ennek lebonyolításáért és hogyan tudjuk felügyelni eme folyamatot. Ellenőrzési ütemtervet is rendel a művelet mellé.

5. táblázat: Kockázatkezelési terv és ütemezés

Kockázat kategória	Terület	Időjárás
Kockázat	Sátor összedőlése a fesztivál alatt	Rossz időjárás a fesztivál ideje alatt, állandó esőzés
Megoldási lehetőségek	1. Sátor mellőzése 2. Biztonsági kötelek kifeszítése 3. Biztosítás megkötése a sátorra	1. Sátor felszerelése 2. Kockázat mellőzése 3. Esőkabátok osztogatása
Választott megoldás	Biztonsági kötelek kifeszítése	Sátor felszerelése
Jelenlegi kockázati szint	Moderált	Magas
Megoldás utáni kockázati szint	Alacsony	Alacsony
Költséghatékonyság	Megfelelő	Megfelelő
Felelős szerv	Terület rendező	Logisztikai felelős
Kontrol ütemterv	Felszerelés után	Felszerelés után
Monitorozása	Naponta ellenőrizni kell a kötelek feszességét. Ha szükséges újra megfeszíteni.	Szükségtelen

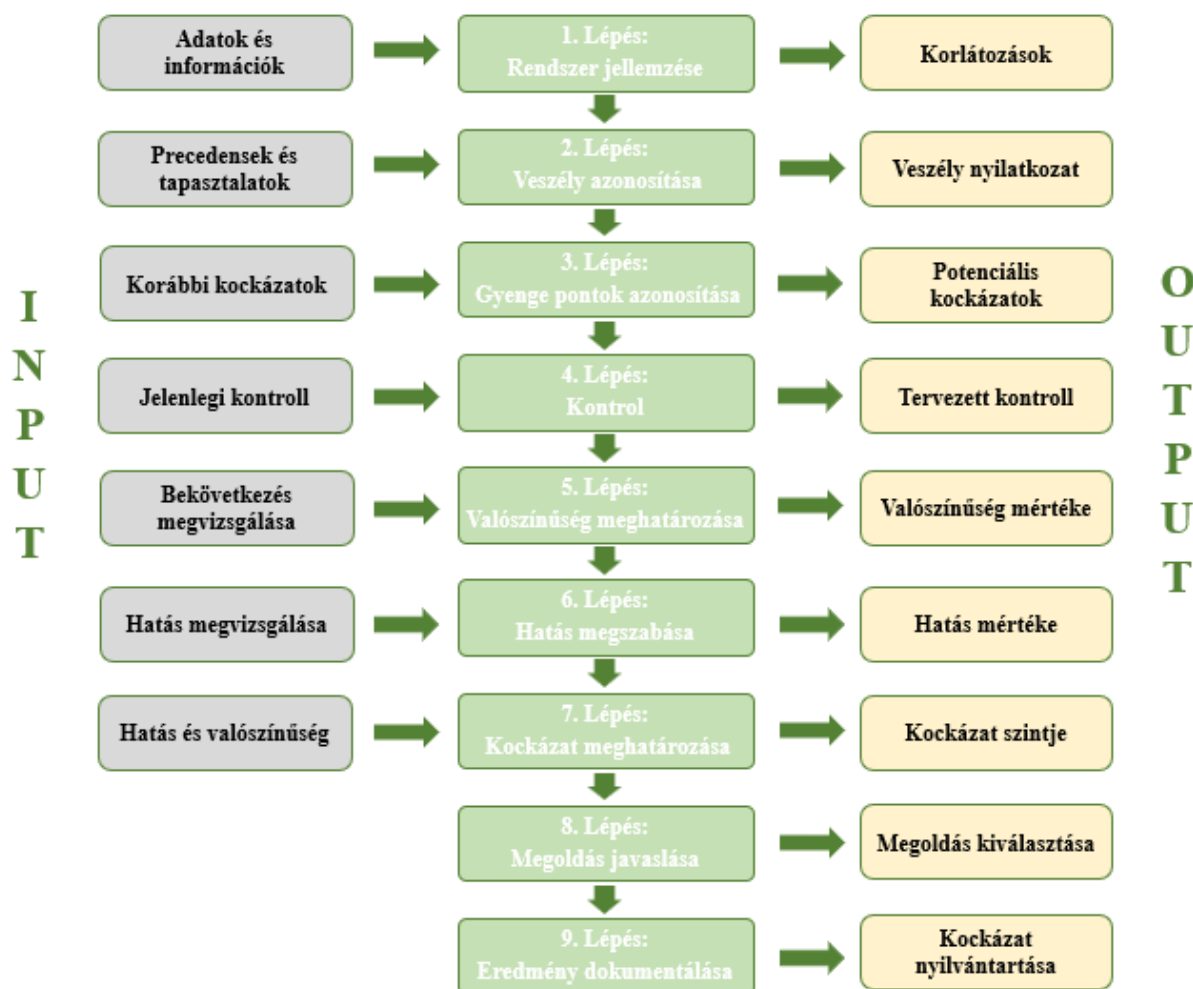
Forrás: Saját szerkesztés (Allen és szerzőtársai, 2021 alapján)

2.3. A KOCKÁZATMENEDZSMENT MÓDSZERTANI ÖSSZEFOGLALÓJA

Az ezelőtti alfejezet alapján, a 4 lépéses módszertan teljes kidolgozására helyett Stonebumer és szerzőtársai (2002) egy több lépéses folyamatábrát alkalmaztak kutatásuk során. Kutatásuk célja egy IT biztonsági rendszer kockázatainak feltárása és kezelése volt. Az általuk kialakított folyamatábra mintájára el tudunk készíteni egy általánosan követhető lépéssorozatot. Kilenc kulcs lépést kell követnünk tehát egy kockázati tényező esetében:

- 1. lépés: Rendszer jellemzése
- 2. lépés: Veszély azonosítása
- 3. lépés: Gyenge pontok azonosítása
- 4. lépés: Kontrol
- 5. lépés: Valószínűség meghatározása
- 6. lépés: Hatás megszabása
- 7. lépés: Kockázat meghatározása
- 8. lépés: Megoldás javaslása
- 9. lépés: Eredmény dokumentálása

Fontos megjegyezni, hogy az első lépést követően, a 2-3-4 és 6-os lépés szimultán is végezhető (Stonebumer et al., 2002).



3. ábra: Kockázatértékelési tevékenységek

Forrás: Saját szerkesztés (Stonebumer és szerzőtársai, 2002 alapján)

Az 5 lépéses módszertanhoz hasonlóan, Stonebumer és szerzőtársainak (2002) modellje a környezetből, és az adott rendszer jellemzőiből indul ki. Szükségesnek tartja, hogy tisztában legyünk minden adattal és információval, ami hatással van rendszerünkre, és ezáltal korlátozza azt. A következő hat lépésben, részletekre bontja az általunk eddig kockázat értékelésnek (Allen et al., 2021) ismert folyamatot. Megméri minden kockázat hatását, és valószínűségét, valamint szemügyre veszi milyen kontrolunk van fölöttük. Ezt követően a 8-ik lépés során megoldásokat keres a probléma kezelésére és választ is egyet. Végül rögzíti mindezt egy kockázat nyilvántartási dokumentumban.

2.4. LOGISZTIKA FOGALMA ÉS MEGHATÁROZÁSA

A logisztika szó a görög eredetű „logosz” szóból ered, jelentése: ok, számítás, értelem. A logisztikai folyamatok célja, hogy minden alapanyagot, kész- és félkész terméket, illetve minden adatot és információt, ami ezekhez köthető, mozgasson egy kiinduló pontból egy előre megszabott helyre. Mindezt úgy, hogy a fogyasztók igényeinek megfelelően minőségben, időben és mennyiségben is egyaránt.

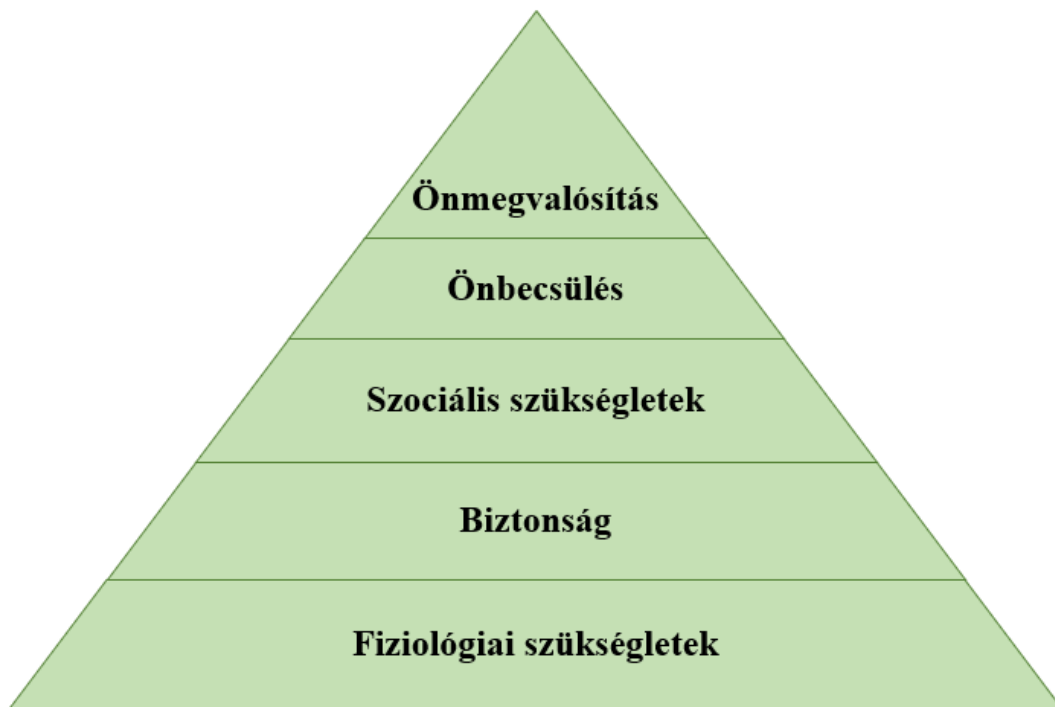
Egy logisztikai folyamat küldetése az, hogy a 7M, mind megfelelő, (angolul 7Rights) elméletnek megfelelően, azaz képes legyen a felhasználónak a következőket nyújtani:

- Megfelelő terméket (szolgáltatás vagy áru)
- Megfelelő helyen
- Megfelelő időpontban
- Megfelelő mennyiségben
- Megfelelő minőségben
- Megfelelő felhasználónak
- Megfelelő költségek mellett

Értelemszerűen minél több pontot tud teljesíteni a fentiek közül egy folyamat, annál hatékonyabbá válik. Annak érdekében, hogy megfeleljünk a 7M elméletének, bármilyen rendszeren belül, stratégiai alapon kell döntéseket hoznunk a beszerzés, termelés, elosztás és újrahasznosítás terén is egyaránt (Mankovits et al., 2015).

2.5. RENDEZVÉNYEK LOGISZTIKÁJA

Minden rendezvény esetén beszélhetünk logisztikáról, azonban minél nagyobb egy rendezvény, annál nagyobb fontosságot nyer egy jó logisztikai stratégia. Számít a résztvevők száma, az esemény időtartama, mekkora területen zajlik, illetve, hogy egész napos aktivitásokat tartalmaz vagy sem. Befolyásolja a logisztikai folyamatokat, hogy kültéri vagy beltéri eseményről beszélünk, ingyenes vagy sem. Minden input adat kihatással van a folyamatunkra. Gruenwald (2014) szerint a legnagyobb logisztikai kihívást az jelenti, ha egy rendezvény egyszerre több helyszínen zajlik. Úgy gondolja, hogy az ezzel járó plusz költségek, illetve a megnehezített közlekedés a legnagyobb rizikó faktor. Nem hiába hozható hát összefüggésbe egy fesztivál kockázati tényezői a logisztikával. Amennyiben megfelelő a logisztika, a kockázatok zöme megszűnik. Gruenwald (2014) összefüggésbe hozza Maslow (1970) féle szükséglet piramist egy fesztivál szolgáltatásaival.



4. ábra: Maslow-piramis

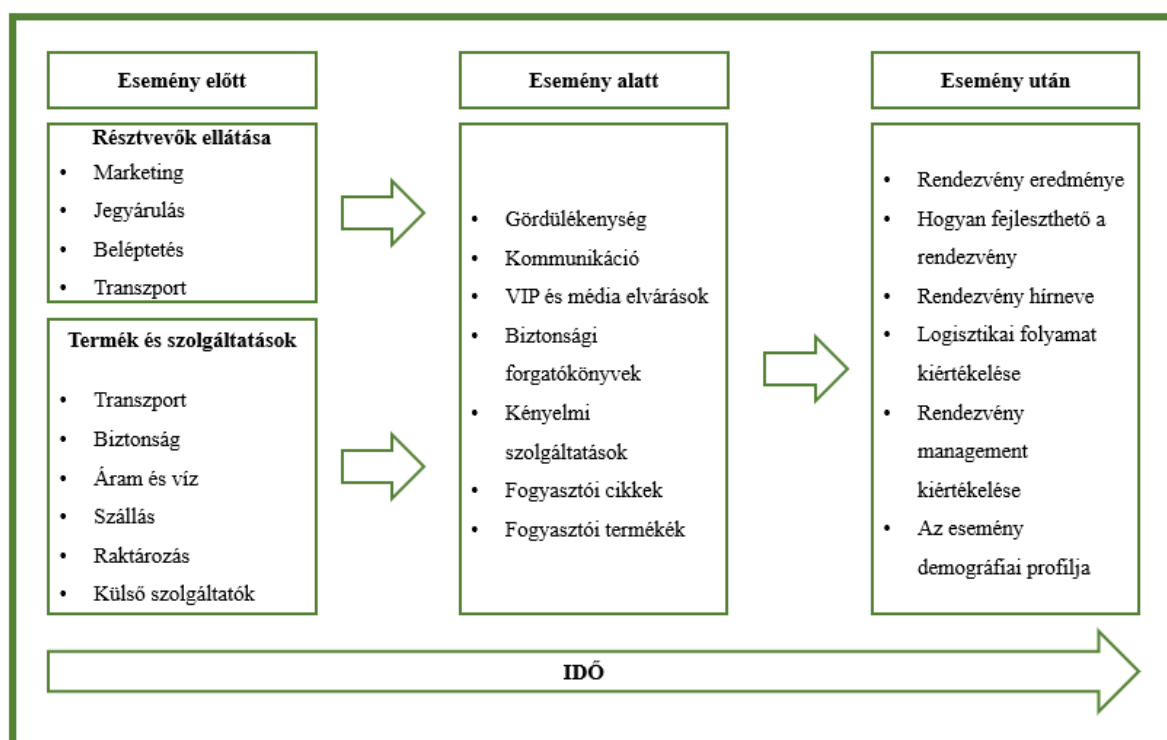
Forrás: Saját szerkesztés

Maslow (1970) az emberi szükségleteket 5 fő kategória szerint osztályozza: Fiziológiai szükségletek, Biztonság, Szociális szükségletek, Önbecsülés és Önmegvalósítás. A piramis lentől felfele haladva rangsorolja őket. Az alapok a fiziológiai szükségletek, ezekre szükségünk van az élethez. Következik a biztonság, amely egy elengedhetetlen szükségletünk. Minél fenneb haladunk a piramis létráin, egyre „kevésbé” fontos szükségletek csoportosulnak, amelyek nem szükségesek az élet fenntartásához, csakis az életszínvonal emeléséhez.

Összefüggésben van tehát Gruenwald (2014) szemlélete egy fesztivál szolgáltatásainak az egyes szintekkel. Vegyük a fiziológiai szükségleteket: ezek adottak, hiszen minden fesztivál keretén belül van étel-ital szolgáltató, valamint sok esetben szállás lehetőség is. A biztonságról is beszélhetünk, azonban ez sok esetben fennakadás lehet, amennyiben nem megfelelő a biztonsági szolgálat. A szociális szükségletek minden szempontból teljesülnek. A résztvevők időt töltenek a barátaikkal vagy akár a családjukkal egy hasonló esemény keretén belül. Még az önbecsülés és önmegvalósítás kategóriája is teljesülhet, amennyiben önmegvalósítást, vagy akár presztízt jelentene a rendezvényen való részvétel. Látjuk tehát, hogy Gruenwald (2014) analógiája helyén való, hiszen a Maslow-piramis mind az öt szintjén teljesíteni képes egy fesztivál.

2.5.1. Logisztikai folyamatok: rendezvények

A rendezvény menedzsment ágazat központi eleme tehát a logisztika. Néhány kulcsfontosságú feladatkörre le tudjuk osztani ezeket, amelyek három időszávban történhetnek: rendezvény előtt, rendezvény közben, illetve rendezvény után. Ezen feladatkörök teljesítésével tehát menedzselnünk kell a rendezvényt szervező humánerőforrást, az információkat, a termékeket és a szolgáltatásokat. Kutatásuk során Ersoy és szerzőtársai (2020) felállítottak ezen feladatkörökre egy folyamatábrát, amely átláthatóvá és könnyebben kezelhetővé teszi a teljes rendezvény menedzsment folyamatát. Ugyanakkor felismerhetővé teszi, hogy milyen folyamatok lehetnek kritikusak, illetve mely feladatok igényelnek különös figyelmet.



5. ábra: A rendezvéymenedzsment folyamata

Forrás: Saját szerkesztés (Ersoy és szerzőtársai, 2020 alapján)

A folyamatábra alapján könnyen be tudjuk azonosítani, azokat a logisztikai részeit egy fesztiválnak, amelyek kulcsfontosságúak az esemény előtt, közben és után. Esemény előtt a résztvevők számára ki kell alakítani a beléptetést, a transzportot és a jegyárulást. E mellett a teljes termék és szolgáltatási láncolatot ki kell alakítani. Esemény alatt ellenőrizni kell minden folyamatot. Esemény után ki kell értékelni őket, és fejlesztési alternatívákat kell keresni.

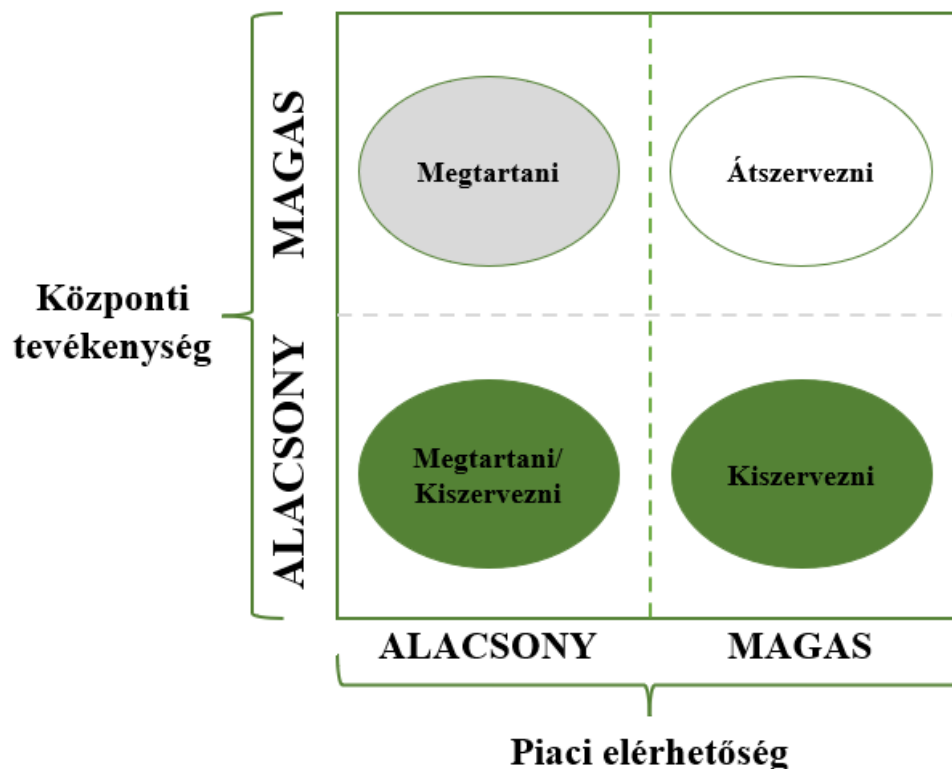
Haugen (2021) egy logisztikai folyamatnál a legfontosabbnak az idősor alapú előrejelzést tartja. Egy termelési sor esetében úgy tartja, hogy egy nagy mennyiségű termék mellé gyors és efficiens előrejelzésre van szükség. Annak érdekében azonban, hogy előrejelzést tudjunk végezni, szükségünk van egy adatbázisra, amely tartalmazza időrendben az eddigi követeléseket és kínálatot. Haugen (2021) következtetésének értelmében azonban, egy idősor elemzés egy fesztivál esetén messze nem olyan egyszerű mind egy termelési sornál. Egyrészt, nincsen visszamenőlegesen elegendő adatunk. Feltételezve, hogy van egy fesztiválunk, ami évente egyszer kerül megszervezésre, immáron a 15-ik alkalommal, még mindig csak 15 adatpontot generál. Ehhez még hozzátevődik az is, hogy rengeteg külső befolyásoló tényezője van ezen adatoknak, amikkel nem tudunk előre számolni. Haugen (2021) a résztvevők példájával támasztja alá ezt a tényt. Amennyiben vizsgáljuk, hogy melyik évben hány személy vett részt az eseményünkön, fogunk tudni egy hozzávetőleges számot jósolni a következő eseményünkre, azonban, ha a fesztivál hetén végig esős idő lesz, a végleges szám koránt sem fog a jósolt számhoz közelíteni.

2.5.2. Logisztikai kiszervezés

Logisztikai kiszervezés alatt értjük amikor egy vállalat nem alapvető funkcióit alvállalkozásba adja, egy arra a tevékenységre szakosodott vállalatnak. Ez a kiszervezés két felet érint: a vállalatot, aki kiszervez egy logisztikai folyamatot, illetve egy külső vállalatot, aki eleget tesz ennek az aktivitásnak. A kiszervezési döntésnek számos oka és előnye lehet, főként azért történik, ha a kiszervező vállalatnak ez nem fő tevékenysége, és nem rendelkezik megfelelő tapasztalattal vagy felszereléssel ennek elvégzéséhez. Mindemelett költségvetésileg is előnyös, a felelőséget is átruházza ez által és talán a legfontosabb, hogy így több ideje jut a fő aktivitásaira koncentrálni. Rajesh és szerzőtársai (2013) úgy vélekednek, hogy a logisztikai kiszervezés az a folyamat, amelyet házon belül is képes lenne egy vállalat elvégezni, azonban jobbnak találja ezt kiszerveztetni egy külső vállalatnak.

A logisztikai kiszervezés azonban mindamelllett, hogy rengeteg előnnyel jár, hátrányokat is hordoz magában, ami miatt sokan nem ajánlják. (Razzaque és Sheng, 1998) A kiszervezett folyamat fölött elveszti a kontrollt a vállalat. E mellett kiszolgáltatottá válik és a szerződés ellehetetleníteni a kiszervezett vállalat lecserélését sok esetben. Megtörténhet, hogy a rossz információ áramlat, és a nem megfelelő kommunikáció vevőelpártolást eredményez (Fadile et al., 2018).

Mérlegelve az előnyeit és hátrányait a logisztikai kiszervezésnek, felmerül a kérdés, hogyan döntjük el, melyek azok a folyamatok, amelyeket ki kell szerveznie egy vállalatnak. Ebben az ODM (Outsourcing Decision Matrix) fog segíteni. Két tengely segítségével mérni tudjuk, hogy melyek a központi tevékenységeink, illetve ezek közül melyekre van piaci lehetőség a kiszervezésre. Amennyiben egy tevékenység kevésbé központi, de van piaci elérhetősége, javallott kiszervezni. Ha a tevékenység központi, és egyébként is kicsi a piaci elérhetősége, akkor azt meg kell tartani. Végül, ha van olyan központi tevékenységünk, amely a piacon is elérhető ugyanolyan minőségben, akkor azt a folyamatot újra kell szervezni.



6. ábra: ODM – Outsourcing Decision Matrix

Forrás: Saját szerkesztés

Kiindulva az ODM-ből egy fesztivál esetén tehát, olyan kulcsfontosságú logisztikai folyamatokat érdemes kiszerveznünk, amelyekhez nem vagyunk eléggé kompetensek, és van olyan szolgáltató a piacon, aki ezt tudná teljesíteni helyettünk. Ilyen lenne például a hangosítás, a biztonsági szolgálat, vagy a jegyvásárlási platform. Az utóbbi azonban nehézségeket okozhat, hisz megtörténhet, hogy nem fogjuk tudni R-T (Real-Time), magyarul valós időben mikor mennyi jegyet adtunk el elővételben. Nehézségekkel járhat a marketing kiszervezése is. Amennyiben nem rendelkezünk saját profi csapattal, akkor érdemes, azonban az ütemtervezetet így nehéz lesz egyeztetni a vállalattal. Hasonló problémát jelenthet az önkéntes

bázis kiszervezése, illetve egy itálárius cég bevonása. Végző soron javallott, a mátrix alapján megközni a döntéseinket egy esemény során, hiszen valószínű, hogy vannak olyan logisztikai folyamatok, amelyeknek mi nem tudnánk eleget tenni (pl. színpadszerelés) és ezeket kénytelenek leszünk kiszervezni.

3. KUTATÁSI MÓDSZERTAN, ADATOK

3.1. AZ ELEMZETT FESZTIVÁLOK BEMUTATÁSA

Dolgozatom során három fesztivál adatait fogom feldolgozni, és ezek segítségével próbálok kialakítani egy követendő kockázatmenedzsmenti tervezetet, amely bármilyen fesztiválra alkalmazható lesz. A három említett fesztivál, amelyektől adatokat gyűjtöttem: Tusványos (Tusnádfürdő), Street Music Festival (Marosvásárhely) és Vásárhelyi Forgatag (Marosvásárhely).

3.1.1. Tusványos

A fesztiválnak két szervező entitása van, a Kisebbségekért – Pro Minoritate Alapítvány és a Magyar Ifjúsági Tanács. A Kisebbségekért – Pro Minoritate Alapítvány független, közhasznú szervezet, melynek célja a hazai és más Európában élő etnikai és nemzeti kisebbségek támogatása, különös tekintettel a határon túli magyarok segítésére. Alapítványunk hozzá kíván járulni a közép-és kelet európai nemzeti kisebbségek hatékonyabb védelméhez. A olyan érdekképviselői ernyőszervezet, amely közel huszonöt éves múltjával folyamatos szereplője az erdélyi közéletnek. A Magyar Ifjúsági Tanács projektjei között megjelennek a kisiskolásoknak, középiskolásoknak és egyetemistáknak szervezett programok, rendezvények és táborok. Csapatunk egy folyamatosan megújuló, dinamikusan fejlődő szervezet, amely 2008 óta társszervezője a Tusványosnak.

Tusványos eredetileg egy Nyári Szabadegyetem és Diáktáborént indult 1990-ben, amelyet fiatal politikusok szerveztek. A rendezvény célja nem politikai irányzatot álmodott meg, hanem célja az volt, hogy bizonyos tudományágakon (közgazdaság, kémia, jog, történelem stb.) belül egyetemi szintű előadásokat rendezzen meg. Az éve során azonban egyre jobban nőtte ki magát, e miatt helyszínt is kellett változtatni. Utolsó alkalommal a pandémia előtt 2019-ben volt megrendezve harmincadik alkalommal.

A fesztivál elhelyezkedése és megközelítése

Első hét alkalommal Bálványosföldön volt megszervezve, azonban a fesztivál növekedése a helyszín megváltoztatását vonta maga után. Ennek következtében 1997 óta Tusnádfürdőn szervezik meg. A helyszín az Olt partján található, az év közben ott egyébként üzemelő Tusnád Camping területén. A fesztivál teljes felszíne megközelíti a 48.000 m^2 -t. Ezen a területen található két színpad (egy nagy és egy kicsi), illetve négy nagy sátor, amelyek különböző aktivitásoknak adnak helyet. Ezek közül az egyik 350 m^2 , amely esti koncertek

megrendezésére is alkalmas, hisz megközelítőleg 1000 ember is elfér benne. A nagy sátrak mellett található számos kisebb is, amelyek különböző napközi eseményeknek biztosítanak helyszínt. Végül a fesztivál leghátrébb eső pontja a „Csűr”, amely egy fa építésű szórakozóhely, amely szintén esti zenés eseményeknek ad helyet.

Megközelítés szempontjából több lehetőséggel is élhetnek a résztvevők. A főútról van direkt letérő a fesztivál helyszínéhez, azonban ide csak az hajthat le, aki a fesztivál területén található sáortáborba, esetleg bungalow táborban vagy elszállásolva. Egyébként nem közelíthető meg ennél jobban autóval. Ez logisztika szempontjából kihívást jelent, hiszen parkolási lehetőségek a környéken korlátozottak, így a felgyülemlett autók néha akadályozni tudják a fesztiválra érkező szállítmányokat.

Lehetőség van vonattal is érkezni a helyszínre, hiszen a vonatállomás pár száz méterre áll meg a fesztivál helyszínétől. Ráadásul Románia több nagy városába is van ide járat, szóval az átszállás sem jelent problémát az ide utazóknak.

A fesztivál időtartama és programja

Tusványos egy hatnapos rendezvény, amely rend szerint kedden kezdődik és vasárnap esti koncertekkel zárul. Minden év nyarán, általában július harmadik hetén kerül megszervezésre.

A program az első Tusványos óta egyre inkább bővül, nem csak előadásokat kínál a publikumnak, hanem képzéseket, gyermekprogramokat, kiállításokat, kézműves programokat, illetve az esti órákban koncerteket és az éjszaka folyamán lemezlovas fellépéseket a fiataloknak a különböző sátorokban és a Csűrben.

A fesztivál szolgáltatásai és árazása

Az említett programokat két részre oszthatjuk, annak függvényében, hogy a nap mely szakaszán történnek. Délután négy óra előtt ingyenes a fesztivál területére a bejárás, ilyenkor minden „arra járó” szívesen várnak a sokszínű programjaikra. Négy óra után, azonban belépési díjhoz kötött a bejárás. Amennyiben a sáortáborban szeretnénk megszállni erre újabb napidíjat, vagy bérletet kell váltani.

6. táblázat: Tusványos - Árazás

Árazás		1 Napra	Teljes fesztiválra
Belépő	Felnőtt	20 RON	120 RON
	Diák és Nyugdíjas	10 RON	60 RON
Sátortábor	Mindenkinek	15 RON	60 RON

Forrás: Saját szerkesztés

A fesztivál területén tehát számtalan szolgáltatás megtalálható, amelyek a szakirodalomban már bemutatott Maslow (1970) piramis összes szükségletét igyekeznek kielégíteni. Van lakhatósági lehetőség, tisztálkodásra, étkezésre és ivásra is egyaránt. Az utóbbi kettőt külső szolgáltatók működtetik, azonban ellenőrzött árulás és beszerzés mellett.

3.1.2. Marosvásárhelyi Forgatótag

A fesztivált a Marosvásárhelyért Egyesület szervezi az első alkalom, azaz 2013 óta. Az egyesület amint a neve is mutatja: az egyesület Marosvásárhelyért szeretne dolgozni, a város fejlődését, előrehaladását szorgalmazza, valamint a Vásárhelyi Forgatótag megszervezése által a magyar lakosságot óhajtja megmozdítani. Az egyesület úgy véli, hogy a civil szféra erősítésével kielégíthető a város magyar lakosságának azon igénye, miszerint több olyan kulturális kezdeményezésre van szükség, amely őket is megszólítja, hogy ne érezzék magukat másodlagos polgároknak.

A fesztivál célja Felidézni és megélni a sokadalom vásári hangulatát Marosvásárhelyen – ez a célja a Vásárhelyi Forgatótagnak, ugyanakkor a marosvásárhelyi magyar közösség és a városból elszármazott tízezrek – közösségépítő erejük – találkozájának megteremtése. A több napig tartó rendezvény közvetlenül is üzeni kíván a városból elszármazottoknak, és évente legalább egyszer hazavárja őket közös ünneplésre, azáltal, hogy igényes kulturális programokat és minőségi szórakozást nyújt.

A Vásárhelyi Forgatótag az erdélyi magyarság kulturális seregszemléje is kíván lenni. Kiváló alkalom a város magyar értékeinek bemutatására, valamint annak megismertetésére a többségi lakossággal.

A fesztivál elhelyezkedése és megközelítése

Eredetileg a város ligetében volt őshonos a fesztivál, legalábbis az első hét alkalommal, azonban a pandémia után 2021-ben új helyszínekre költözött, hiszen terjedelemben kinőtte magát. Jelenleg három fő helyszínen zajlik a fesztivál. A nagy színpad, a város főterén, a Marosvásárhelyi Nemzeti Színház előtti téren helyezkedik el, míg a kisebbik színpad, a napközi programok helyszíneivel és a vásárral a Marosvásárhelyi Várban, illetve a vársétányon található. Az esti koncertek után a „Szféra” üzemel kizárólag, ami egy nagyobb borudvar, ahol a harmadik színpad található. Továbbá a város több részén is vannak még programok – események, azonban ezek nem tartanak egész nap, vagy csak bizonyos időpontokban látogathatók. Ilyen a Nemzeti Színház, a Kultúrpalota vagy a Teleki Téka Könyvtár.

A fesztivál megközelítése nem okoz problémát a résztvevők számára, a város szempontjából a helyszínek mindegyike centrális elhelyezkedésű, és a különböző helyszínek közötti távolságok is könnyen bejárhatóak gyalog.

A fesztivál időtartama és programja

A fesztivál hossza 5 napos, amely rend szerint szerdán kezdődik és vasárnap este zárul. Minden év nyarán, augusztus utolsó hetén kerül megrendezésre. Nem véletlenszerű a Vásárhelyi Forगतag elnevezésű rendezvénysorozat időpontjának kiválasztása, a szimbolikus kezdés a vásárjog megszerzésével kapcsolható össze, így az augusztus 28-ától számított hét a városalakító magyar közösség ünnepnapjaivá válhat.

Számos programmal rendelkezik a fesztivál. Minden nap reggel 10-től már kezdetét veszik a várban a különböző kiállítások, gyermekprogramok, képzések és előadások. Délután színházi előadásokat nézhetünk meg, bábelőadásokat, illetve táncegyütteseket. Az esték koncerttel zárulnak, amely után a Szféra várja az éjszakázni kívánókat. A következő programcsoportokat határozhatjuk meg a fesztivál keretein belül: Egészségfogatag, Családi-programok, Koncertek, Kerekasztal-beszélgetések, Sport, Szófogatag, Tékaforगतag, Színház, Kézművesvásár, Borudvar, Kiállítások és Pop-up Forगतag.

A fesztivál szolgáltatásai és árazása

A fesztivál teljesen ingyenes bármilyen látogató számára, kizárólag a Színházban előadott darabokra kell jegyet váltani.

Szolgáltatások terén elmondhatjuk, hogy programdús és a programok minden korosztálynak szól. A fesztivál mindhárom fő területén van étkezési és ivási lehetőség, amelyeket külső szolgáltatók biztosítanak, bérleti díj fejébe. Szállás, esteleg sátorozási lehetőség nincs a fesztivál kerületén belül, ez részben annak is köszönhető, hogy a fesztivál célközönsége első sorban a marosvásárhelyi lakosság.

3.1.3. Street Music Festival - Marosvásárhely

Első alkalommal 2021-ben került megszervezésre, egy vásárhelyi fiatal csapat által. Egy Kelet Európában még kevésbé ismert műfajnak számít, azonban remek hangulatot és diverzitást képes teremteni akár egy egész városban. Romániában Szatmárnémetiben szerveztek ezelőtt csak Street Music Festival-t, innen is jött az ihlet, hogy Marosvásárhelyen is meg kéne szervezni.

A fesztivál elhelyezkedése és megközelítése

A fesztivál területét nehéz definiálni, hiszen ahogy a neve is utal rá, jóformán a város teljes területén zajlik. Utcazenészek, artisták lepik el a várost és egy előre megszervezett program mellett bővölik el a járókellőket. Három helyszínen azonban van színpad is, mely a nagyobb előadásoknál hangosítást is biztosít a zenés fellépőknek. Az egyik ilyen helyszín a Bolyai utca, a második a Maros mentén zöld övezetbe kialakított helység és végül a Marosvásárhelyi Nemzeti Színház előtti tér.

A helyszínek megközelítése nagyrészt gyalog lehetséges, egyrészt azért, mert sétáló utcákon helyezkednek el, másrészt azért, mert adott útszakaszok a rendezvény alatt le vannak zárva.

A fesztivál időtartama és programja

Egy három napos rendezvény, amely péntek és vasárnap között zajlik szeptemberben.

A program előre meghatározott, mivel sok az előadó, ezek állandó körforgásban vannak, és egy nap többször is bemutatják 15-40 perces produkciójukat. Ennek köszönhetően az előadókkal együtt a nézőközönség is állandó mozgásban van, így bejárva az egész várost.

A fesztivál szolgáltatásai és árazása

A fesztivál teljesen ingyenes minden résztvevő számára. Szolgáltatások terén a programok mellett a fő helyszíneken ételt és italt lehet vásárolni.

3. 2. A KUTATÁS PROBLÉMÁJA ÉS CÉLKITŰZÉSE

A romániai piacon az elmúlt 5 évben egyre több irányzatú és kategóriájú, illetve stílusú fesztiválok jelennek meg. Egy nagyon diverzifikált műfajról beszélünk, amelyek lehetnek teljes napos programmal rendelkezőek, vagy csak esti koncertre épülők. A piac szépen lassan telítődni fog, hiszen egyrészt 3-4 hónap kedvező időjárás szempontjából a nyári fesztiválok megszervezésére, másrészt így is minden hétre jut már szinte 2-3 nagyobb fesztivál július után.

Az elmúlt 6 év során számos fesztiválnál volt lehetőségem megfordulni, akár résztvevő, önkéntes, szervező akár főszervezőként. Ezeknek a tapasztalatoknak köszönhetően mélyebb betekintést nyertem egy hasonló kaliberű rendezvény megszervezésébe. Munkaköröm általában a logisztikai folyamatok kialakításához kötődtek, vagy kizárólag a területrendezés elkészítéséhez. (ez is a logisztikai folyamatok egyike) A tapasztalataim arra készítettek, hogy évről-évre újabb és újabb változtatásokat alakítsunk ki a fesztiválokon, hisz olyan kockázati tényezőket akartunk megoldani, amelyek óriási anyagi kárt mértek rendezvényünkre. Számtalan esetben kellett helyben „kezelni” egy olyan kockázati tényezőt, ami nem volt előre látható, azonban, ha tudtuk volna előre az elkövetkezését lett volna lehetőség felkészülni rá. Tapasztalatom alapján azonban a legtöbb kockázati tényező logisztikai problémák szüleménye, vagy a nem megfelelő szervezés és kommunikáció következménye. Természetesen számítani kell olyan rizikófaktorokkal is, amelyek felett nincs kontrollunk, legyen itt szó időjárásról, áramszünetről vagy egy beláthatatlan vészhelyzetről.

Amint felmerültek ezek a problémák és gondolatok megfogalmazódott a dolgozat témája is: Fesztiválok Kockázatmenedzsmentje. Célom az, hogy egy olyan általános irányelvet kialakítsak, amely a szakirodalomból kiindulva, kockázatmenedzsmenti útmutatóként tud szolgálni bármilyen fesztivál esetén. A vizsgálataim során főleg azon kockázati tényezőkre fogok összpontosítani, amelyekre van hatásunk. Ezeket belső kockázati tényezőknek fogalmaztam meg. Felméréseimet három fesztiválnál végeztem, ahol arra voltam kíváncsi melyek a visszatérő problémák egyes fesztiváloknál, illetve melyek azok az akadályok, amelyek egyaránt mindháromnál megjelennek.

A mérések segítségével tehát egy összesített útmutatót szeretnék összeállítani, hogy milyen kockázati tényezőkre lehet számítani egy fesztiválnál, hogyan lehet őket megelőzni vagy megoldani, és miként kell őket regisztrálni.

3.3. MÓDSZERTAN ÉS ADATGYŰJTÉS

A kockázatmenedzsment és logisztika méréséhez és felméréséhez kvalitatív módszert alkalmaztam, az egyes fesztiválok főszervezőinek vagy logisztikai felelőseinek interjúztatásával. Számbeli adatokat is gyűjtöttem be az interjúk során, amelyek a résztvevők számára, termékszükséglet és annak hiányára és költségekre mutat rá.

Az interjú elkészítését főként a RAM ábra kialakítása köré épült. Kíváncsi voltam mely pontokat tartják az egyes szervezők kritikusnak, majd a kutatásom végén mennyire egyezik ez az én következtetéseimmel. Ugyanakkor felhasználtam a rendezvény menedzsment folyamatának ábráját is, valamint az ODM mátrixot. Szándékom ezzel a két módszerrel, hogy minél jobban be tudjam azonosítani a kritikus pontjait a szervezési folyamatnak, amelyek a legtöbb kockázattal járhatnak.

Az interjú során egy általános képet szándékoztam megismerni a fesztiválról. Általános adatokra voltam egyrészt kíváncsi: mennyi időt tart, hány ember vesz részt rajta, mekkorát fejlődött első alkalom óta és milyen programjaik vannak. Másrészt a következő kérdésekre próbáltam választ keresni:

- Foglalkoznak e kockázatkezeléssel a szervezési folyamat során? Ha igen, milyen értelemben?
- Melyeket tartják a legnagyobb kockázati tényezőknek?
- Hogyan szokták kezelni a krízishelyzeteket? Ki hozza meg ilyenkor a döntéseket és mi alapján?
- Melyek azok a változtatások, amelyeket egyes kockázati tényezők eliminálása miatt iktattak be az évek során?
- Van olyan rizikó amire nem sikerült megoldást kapniuk?
- Esedékes veszélyek bekövetkezte esetén van előre megtervezett B forgatókönyvük?
- Milyen logisztikai folyamat jellemzi a fesztivált?
- Hogyan osztják fel a különböző folyamatokat? Van e mindegyikre külön felelős vagy egy ember felel a teljes logisztikáért?
- Melyek a legnagyobb logisztikai kihívások?

Az interjú célja

Céлом megvizsgálni, hogy a fesztiválok melyik terén jelennek meg legtöbbször kockázati tényezők, illetve milyen gyakorisággal. Elsősorban a menedzsment folyamat

mátrixra épül az interjú, hiszen meg akarom ismerni a szervezés mozzanatait és a rendezvény szervezeti struktúráját. Ez után be kell azonosítanom, hogy melyek azok a kockázati tényezők, amelyeket kiszervezett már a fesztivál, vagy szükséges lenne a jövőben kiszervezni. Erre az ODM mátrixot fogom használni. Amennyiben olyan folyamatsort kapok, amely nem a fesztivál központi részét képezi és egy külső vállalkozó jobban el tudná végezni jegyezni fogom. Ez fontos, hiszen minden ilyen pont egy újabb veszélyt jelent a rendezvényre való tekintettel.

Az interjú során igyekszem megismerni a szervezők által már felismert kockázati tényezőket. A kockázátértékelési tevékenységsor használatával be fogom tudni azonosítani azon kockázati tényezőket, amelyek eddig nem merültek fel. Ez olyankor lehetséges, ha kicsi a bekövetkezési valószínűségük és hatásuk is egyaránt, vagy fel nem ismert rossz logisztikai folyamatoknak köszönhetőek.

A RAM használatával klasszifikálni tudom az egyes kockázatok, és annak függvényben, hogy ezek milyen súlyosak megoldást keresek rájuk. Annak érdekében, hogy egy általánosan használható útmutatót tudjak kialakítani, igyekszem megkeresni az összefüggéseket az egyes fesztiválok problémái között, és egy univerzális megoldási modellt kialakítani.

4. ELEMZÉS, EREDMÉNYEK

Az interjú során összegyűjtött információkat és adatokat két lépésben elemeztem. Kezdetben feldolgoztam, és összegeztem az egyes fesztiválokra jellemző általános adatokat. Ez segített jobban megismerni a fesztivál méreteit, célközönségét, erősségeit és logisztikai hátrányait. Belátást nyertem az adott fesztivál szerkezeti felépítésébe, működésébe és rendszerébe. Megismertem, milyen szervezői csapat áll a szervezős mögött, milyen munkacsoportok vannak, illetve mennyi időbe telik a szervezés.

Második lépésben az interjún közösen azonosított kockázati tényezőkre tértem ki, ezeknek kialakulási körülményeire, illetve megoldást kerestem rájuk. Továbbá bemutatok olyan valós helyzeteket, amelyekkel már találkozott a fesztivál és meg is oldotta őket. Külön szó esik olyan kockázati tényezőkre is, amelyeket nem lehet megoldani, hiszen helyszínből adódóak, és csakis a helyszín megváltoztatásával oldhatóak meg.

Az eredményeket a már említett kockázat értékelési folyamat implikálásával fogom feltüntetni az egyes fesztiválok esetén. Első sorban elkészítem a logikai csoportok táblázatát, majd összesítve minden kockázat ezeket egy Kockázat Értékelési Mátrixba vezetem be. Ezek után megkeresem az okát a kockázati tényezőnek és megoldást keresek rá (amennyiben olyan kockázati tényezőről van szó, amely a múltban jelent meg, akkor is feltüntetem).

Az eredmények összegzését követve, várhatóan összefüggést fogunk észlelni a potenciális kockázati tényezők között, és a következtetések fejezetben meg fogunk tudni határozni egy olyan szervezési irányzatot, amely kockázatkerülő.

4.1. ÁLTALÁNOS ADATOK FELDOLGOZÁSA

Az általános adatok feldolgozását a három elemezett fesztivál esetében külön-külön fogom végezni. Mindhárom fesztivál osztozik némi azonossággal, amely megkönnyíti az eredménykimutatást. Ilyen azonosság lenne az, hogy hasonló méretű fesztiválokat választottunk (résztevők száma szempontjából), nagyrészt ingyenes belépéssel rendelkeznek, nyári zenés fesztiválok, amelyek egész napos programokat is nyújtanak és mind kültéri rendezvények.

4.1.1. Tusványos

A fesztivál nyáron, július harmadik hetén szokott megszervezésre kerülni. A 2022-es évben lesz a 31-ik alkalommal megszervezve, július 19-24 között (kedd-vasárnap). Minden kiadás szervezése, az azt megelőző év szeptemberében kezdődik egy kiértékelő gyűlést

követően. Ez a gyűlés folyamán azonosítják a hibákat, problémákat, amelyeket javítani szeretnének a következő évre, illetve kiválasztják a dátumot, és elkezdik keresni a fellépőket. Az effektív fesztivál szervezésre február környékén kerül sor, amikor elkezdik a szervező csapatot összerakni, a költségvetést és a programot.

A fesztivál mögött egy közel 250 fős szervezői csapat áll, amely további 30-50 önkéntessel bővül a fesztivál ideje alatt. A szervezői csapat 8 nagy csoportba sorolható, feladatkör szempontjából: mindenesek, sajtó, beléptetés, színpad, recepció, sátor programok, lerakat csapat és végül a mindent összekötő logisztikai csapat. A különböző csapatok a következő szerepeket töltik be:

- *Mindenesek:* Ahogy a nevük is mutatja, minden olyan feladatkörnek tesznek eleget, amelyek nem igényelnek egy külön csapatot, illetve nincsenek egymással összefüggésben. Ilyen feladatok például a mindennapi eszközök beszerzése vagy a különböző eszközök hordoztatása a fesztivál ideje alatt.
- *Sajtó:* Két kisebb csoportban működnek. Egyik foglalkozik a belső (országon belüli) sajtóval. Ide tartozik a média portálokkal való kapcsolattartás, a rendezvény promoválása (rádió, tv, újságok) illetve a rendezvény arculatának megtervezése és megalkotása. A külső (országon kívüli) sajtóval egy külön kis csoport foglalkozik.
- *Beléptetés:* A jegyek és karszalagok megtervezése és lerendeléséért felelősök. Megalkotják a beléptető kapukat a fesztivál és a sáortábor területére, illetve az ők felelőségük azoknak az autóknak a megjelölése, amelyek behajthatnak a fesztivál területére.
- *Színpad:* A színpad és a backstage kialakítása és felszerelése a szerepük.
- *Recepció:* Jegyáruhással foglalkoznak a fesztivál és a sáortábor területére egyaránt. Ezen felül ők felelősök a fellépők és előadók szállásának, szállításának és étkeztetésének megszervezéséért is. A szállítást két csoport végzi. Vannak a rövid távú szállítók, akik a fesztivál 30 kilométeres körzetén belül fuvaroznak, illetve a hosszú távú szállítók, akik ezen kívül.
- *Sátor programok:* Sok kisebb csoportot tartalmaz, minden rendezvény vagy program sátor egy-egy külön kis csapatot. Ennek értelmében van: Partnersátor csapat, MIT sátor csapat, Fősátor csapat stb.
- *Lerakat:* A fesztivál szerződéseket köt különböző kereskedőkkel, akik árusítják a fesztivál területén az ételeket és italokat. Ezeknek a menedzselése a lerakat csapat

feladata. A fesztiválnak van egy saját nagy lerakata, ahonnan köteles minden kereskedő vásárolni az innivalókat. Nem árusíthatnak semmilyen italterméket, amelyet nem innen vásároltak meg. Ez rengeteg kockázati tényezőt old meg, hiszen a kereskedőnek is könnyebb így árusítani, mivel nem kell a termékek szállítását megoldja, valamint a fesztivál végén azon termékeket, amiket nem sikerült eladnia vissza tudja váltani a lerakatnál. A fesztivál szempontjából ez anyagi és logisztikai szempontból is előnyös, hiszen egyrészt tudja szabályozni az árakat a fesztivál területén, valamint tudja követni az értékesített mennyiséget, ami után százalékos nyereséget élvez. Az ODM tengely alapján ezt a szolgáltatást tehát helyes, hogy nem szervezték ki, hiszen a megtartandó kategóriába sorolható.

- *Logisztika:* Minden olyan feladatkört tartalmaz, amely helyszínt, időpontot és kellékeket biztosít minden program megvalósításához. Legfontosabb feladatköre egy időtervet adni a fesztiválnak, a költségvetéshez szükséges árajánlatok begyűjtése (színpad, hangosítás, szolgáltatások stb.)

A 2022-es évre kitűzött cél a fesztivál számára, a minőségi fejlődés. Ez a helyszín területi adottságainak javításával érhető el a szervezők véleménye szerint.

4.1.2. Marosvásárhelyi Forgatótag

A marosvásárhelyi forgatótag minden év nyarán, augusztus utolsó hetén kerül megrendezésre. Utolsó alkalommal 2021-ben volt megszervezve, immáron a 8. alkalommal. A szervezési folyamat az azt megelőző év decemberében kezdődik, a támogatók megkeresésével, az engedélyek leadásával, illetve a fellépők kiválasztásával. Ezt követően májusban kezd összeállni a csapat, elkészül a végső költségvetés, illetve minden szolgáltatóval kialakulnak a szerződések.

A fesztivál szervezése egy 45-50 fős csapat köszönhető, amelyet egy közel 100 fős önkéntes csapat egészít ki a fesztivál előtti héttől kezdődően. A rendezvény megszervezése sok kihívással jár hiszen, közel 100 termelő vesz részt a fesztivál keretén belül megszervezett vásáron. A 8. Forgatótagon 23 különböző helyszínen szerveződött meg a 170 program, amely egy újabb logisztikai problémát jelentett. A fesztivál két főszervezője mellett a szervezőket a következő nagy munkacsoportokba sorolhatjuk be:

- *Területrendezés:* Az önkéntesek és egy úgynevezett rohamcsapat segítségével felméri a rendezvényterületet, megtervezi a szükséges építkezéseket és kivitelezzi azokat. Tartja a kapcsolatot minden kellek beszállítóval, illetve egyeztetni ezekkel a felszerelését és

érkezési időpontját. Ide tartozik a színpad, a hangosítás, a mobil wc-k, az italárusok, a víz-áram szerelő cégek stb.

- *Logisztika:* Felel az összes kisebb kellék beszerzésért, és azért, hogy ezek mindig a megfelelő helyen legyenek, a megfelelő időpontban. A fogyó kellékek mindennapi beszerzése is a feladatkörébe tartozik ennek a csapatnak.
- *Regisztráció, szállás és kaja:* Két kisebb csapat alkotja. A regisztrációs csapat feladat kialakítani a weboldalt, a beléptető kapuk számának meghatározása, valamint követni, hogy az egyes programokra hány résztvevő jelentkezhessen. A 2021-es fesztiválsorán különösen fontos szerep volt ez, hiszen az akkor érvényben levő COVID19 szabályozások értelmében kizárólag oltással vagy negatív teszttel rendelkező résztvevők vehettek részt az egyes programokon. Ennek köszönhetően minden programra előre kellett regisztrálni oltási bizonylattal vagy negatív teszttel. A szállás és étkezés csapata felel szervezők, fellépők és önkéntesek étkezéséért, illetve a fellépők elszállásolásáért és szállításáért.
- *Program koordinátorok:* Minden egyes programcsoportnak (pl. civil programok, sport, Szféra, koncertek stb.) saját koordinátora van, aki egyénileg vagy csapatosan szabja meg a programhoz szükséges kellékeket, a program időtartamát és helyszíni kritériumait. A helyszínre vonatkozó kritériumokat a területrendezővel, míg a kellékeket a logisztikai felelőssel egyeztetik.
- *Kommunikáció:* A kommunikációs csapat számos vonzataért felelős a fesztiválnak. Egyrészt megtervezik a design elemeket, tartják a kapcsolatot a sajtóval, megtervezik és felelnek a marketingtervezetért, valamint a fotó és videó stábot is koordinálják.
- *Önkéntesek:* Fontos eleme a fesztiválnak, és egyik legkényesebb is egyaránt. A fesztivál méretéhez mérve kevés a szervező, így sok feladat az önkéntesek által lesz elvégezve. Szinte minden eddig említett munkacsoportba besegítenek.

4.1.3. Street Music Festival - Marosvásárhely

A fesztivál 2021 szeptemberében került első alkalommal megrendezésre Marosvásárhelyen. A már megszokott fesztivál képpel ellentétben, ez egy teljesen újra gondolt, sokkal kötöttelenebb és szabadabb fesztivál stílusirányzatot képvisel. Nem egy helyszínen zajlik a rendezvény, hanem Marosvásárhely esetében hat, amelyek között a résztvevők sétálva

jutnak el. Ezzel az a cél, hogy az egész várost megmozgassa a rendezvény, ezáltal életet, pezsgést és állandó mozgást teremtvé.

A marosvásárhelyi szervező csapat, kissé megkésve, a nyár folyamán kezdte el megszervezni a rendezvényt, amely sok kockázati tényezőt vont maga után, illetve sok bonyodalom volt köszönhető ennek. A szervezői csapat körül belül 20 főből állt, amely mellé társult a rendezvény ideje alatt 30 önkéntes. Hat fő szervezői csoport különült el, feladatkör alapján a fesztivál szervezése alatt:

- *Design:* Ez a csapat volt felelős az arculat és a marketing kampány elkészítéséért és működtetéséért. Nagy kihívásnak számított, hiszen első alkalommal volt a városban hasonló esemény, sok információt kellett közölni a potenciális publikumnak. Nehezítette ezt az is, hogy egy teljesen új műfaj debütált is ugyanakkor, így ezt is külön be kellett mutatni a résztvevőknek. Feladatuk közé tartozott a rendezvény alatt is fotó-videó anyagokat készíteni a programokról. A logisztikai kiszervezés elmélete alapján, ez egy kiszervezett szolgáltatás lett a rendezvény esetén, hiszen egyrészt egy új fesztiválnál egy teljes brandet kell felépíteni (weboldallal, email címekkel, arculattal stb.), másrészt a szervező csapatnak kapacitása se lett volna erre. Így ez a csoport munkája egy szolgáltató cég által lett végezve.
- *Booking:* Egy ismét különleges és időigényes csoport a booking. Ennek a csapatnak a feladata felkeresni a potenciális fellépőket, felvenni velük a kapcsolatot, leszerződni őket, majd rendezni a szállásukat és étkeztetésüket a fesztivál alatt. Ez kihívásnak számít, hisz a fellépők között voltak olyanok, akik Japánból, Koreából, Spanyolországból, Ausztriából, Olaszországból vagy Magyarországról. Egy első kiadású rendezvény esetén nehéz külföldi fellépőket szerződtetni, hiszen nincsen semmi biztosíték, amit fel tudnánk mutatni, hogy valóban meg fog létesülni az esemény.
- *Logisztika:* A logisztika megszervezése és kivitelezése jelentette a fesztivál szervezése és ideje alatt a legnagyobb kihívást. Ez a csapat felelt a megfelelő helyszínek kiválasztásáért, ezeknek a helyszíneknek az előkészítésért, megépítésért. Az egyik helyszín a Maros folyó partja volt, ahol fából kellett egy teljes színpadot építeni, padokkal, székekkel és asztalokkal. Megnehezítette a munkát az is, hogy hat helyszínnre kellett hangosítást szerelni, három helyszínre színpadot, illetve mindenhol kellett legyen áram, amelyeket generátorokkal kellett megoldani.

- *Önkéntesek:* Feladatuk a fellépőket kísélni egyik fellépési helyszíntől a másikig, illetve az előkészületi fázisban a dekorációkat elkészíteni és felszerelni az egyes helyszíneken.
- *Fuvarosok:* Rengeteg kelléket kellett fuvarozni a fesztivál ideje alatt, így erre egy külön csapatot kellett létesíteni. Ugyanakkor ez a csapat fuvarozta a fellépőket a szállás és a nap első fellépési helyszíne között, illetve a repülőterekig, érkezés és távozáskor is.
- *Mindenesek:* Mivel rengeteg előre nem látható munkával számoltak a szervezők, révén, hogy nem volt tapasztalat amire alapozzanak, kialakult egy mindenest csapat is, akik a fesztivál ideje alatt megjelenő problémákat igyekeztek megoldani.

A Szatmárnémeten már előbb megszervezett Street Music Festival főszervezői is besegítettek a szervezési folyamatba, hiszen tanácsokat és kapcsolatokat biztosítottak a szervezés folyamata során. Ennek köszönhetően könnyebb volt előadókat beszervezni, illetve a kellékek megszerzése és megtervezése sem jelentett olyan nagy kihívást.

4.2. EREDMÉNYEK ÖSSZEGZÉSE

A szakirodalomból kiindulva a kockázatmenedzsment első lépése a rendezvény terjedelmének és kontextusának megismerése volt. Ennek eleget tesz az interjú első része, amely során megismertük mindhárom fesztivál szervezési körülményeit, szervező csapatát, céljait, helyszínét és kihívásait. Minden fesztivál esetén lesznek ugyan egyéni problémák, amelyekkel mások esetén nem fogunk találkozni. Célunk az elemzés során azonosítani azokat a szervezői döntéseket (általában rossz döntések) azonosítani, amelyek rizikókat szülnek. Amennyiben sikerül ezeket azonosítani, illetve megtalálni azokat a kockázati tényezőket, amelyek több fesztivál esetén is előfordulnak, képesek leszünk egy kezdetleges útmutatót megalkotni kockázat menedzsmentre fesztiválok esetén. Az interjú második részében a felmerülő sólogisztikai problémákra tértem ki, illetve kíváncsi voltam milyen kockázati tényezőket azonosítottak már a fesztiválok. A továbbiakban tehát a kockázat értékelésére és kezelésére kerül sor.

4.2.1. Tusványos

Első lépésként azonosítanunk kell a kockázati tényezőket. 2019-ig a legnagyobb kockázati tényező, amely a fesztivált fejlődését veszélyeztette az a terjeszkedés, pontosabban ennek képtelensége. Az Olt mentén használt kemping helyiség teljes területét felhasználja a fesztivál, és effektív nincs olyan terület, ahova további sátrat vagy színpadokat állíthatnának fel. Az érdeklődés ugyan egyre növekszik (utolsó alkalommal a 6 nap alatt közel 80.000

látogatója volt a fesztiválnak), a terület ellehetetleníti ennél több ember befogadását. Továbbá a terület hordoz magával még néhány hátrányt, amely újabb kockázatokat szül.

A helyszín mellett halad el a vonat, amely sinein meggondolatlanul szaladnak át éjszaka a résztvevők, így lerövidítve a fesztiválhoz vezető utat. Sajnos ennek következményei is vannak, hiszen egy évben ez egy fiatal résztvevő életébe került. Hasonló kockázati tényező az Olt is, ugyan a fesztivál területén kívül, hiszen sok résztvevő lejár ide fürödni.

A helyszín közvetlen az erdő mellett található, ebből kifolyólag számtalan esetben történt meg, hogy medvék „látogatták” meg a rendezvény területét. Szerencsére komolyabb következményeket hasonló esemény még nem vont maga után, azonban ezt mindenképp kezelni kell. Ugyancsak a helyszín hátránya, hogy az Olton keresztül egyetlen hídon keresztül közelíthető meg gyalogosan és autóval is egyaránt.

Tusnádfürdő fő vízvezetéke egy újabb kockázati tényező, hiszen számtalan csőtörést regisztrálnak évente, amikor a település 1-2 napig víz nélkül marad. Ez a fesztivált is fenyegeti, volt már rá példa, hogy másfél napig e miatt nem volt víz a fesztivál területén. Ilyenkor ingyen osztogattak ivóvizet a résztvevőknek két napon keresztül, amíg meg nem javította az önkormányzat a vízvezetékét.

Az időjárás is lehet egy kockázati tényező, azonban az elmúlt 10 évben csak egy alkalommal okozott problémát. Ekkor az aznap esti koncerteket a fesztivál területén lévő sportcsarnokba költöztették, azonban ez hosszútávon nem megoldás, hiszen ennek a befogadó képessége kicsi.

Az 2022-es év során azonban egy új kockázati tényező jelent meg, ami az eddigieknél mind nagyobb. Ez a jelenlegi gazdasági helyzet szüleménye. Minden gazdasági tényező befolyásolja a költségvetést, de főleg a szolgáltatói szerződéseket. Rengeteg árajánlatot nem sikerült véglegesíteni a megszabott időhatárig, hiszen akárcsak az üzemanyag ár függvényében ezek 10-15%-is változhatnak. Továbbá fent áll a veszély, hogy egyes kisebb kereskedők vissza fogják mondani a fesztiválon való részvételt, amennyiben annyira emelkednek a nyárig az árak, hogy nem lesz költséghatékony számukra részt venni a rendezvényen.

Láthatjuk tehát, hogy mivel egy nagy régiséggel rendelkező fesztiválról beszélünk nagyrészt minden kockázati tényező külső, azaz nem a szervezés vagy a szervező csapat rosszul elvégzett munkájának eredménye. Az összes kockázati tényezőt tehát első lépésként logikai csoportokra bontjuk, és bevezetjük egy táblázatba.

7. táblázat: Tusványos – Logikai csoportok

Sorszám	Megnevezés	Logikai csoport
1.	Megközelítés: 1 híd	1
2.	Terjeszkedés: fejlődési nehézségek	1
3.	Magas szolgáltatói árak (gazdasági helyzet)	2
4.	Rossz idő, állandó esőzés	3
5.	Medvék	4
6.	Vízvezeték problémája	4

Forrás: Saját szerkesztés

Négy logikai csoportot fogalmazunk meg: az első a helyszín területi adottságaihoz kötődik. Ide tartozik a limitált megközelítési lehetőség, ami az egyetlen egy hídnak köszönhető, illetve a helyszín mérete. Kicsi a terület, a fesztivál kinőtte ezt, nagyobbra lenne szükség. A második a gazdasági helyzetekhez, amely az egyre növekedő árakra vonatkozik. Ez egy külső kockázati tényezőnek számít, hiszen a fesztivál nem tud hatni a gazdasági tényezőkre. A harmadik az időjáráshoz, illetve a negyedik a helyszín környezeti adottságait foglalja magában. A környezet adottságok a földrajzi elhelyezkedésre utalnak. A helyszín egy erdő mellett van, ahol sok a medve. A település vízellátásával problémák vannak, megtörténhet, hogy 1-2 napig nem lesz víz a rendezvény alatt.

A következő lépésben minden kockázati tényezőhöz hozzárendelünk egy elvárt bekövetkezési valószínűséget, illetve kiváltott hatást. A bekövetkezési valószínűség a szakirodalomban megfogalmazottak alapján tehát azt fogja jelölni, hogy az adott kockázati tényező mennyire valószínű, hogy bekövetkezik. Ennek szintje a következők lesznek: ritka, valószínűtlen, lehetséges, valószínű és majdnem biztos. Hasonló módon a hatás tengelyt fogja megmutatni, hogy egy adott kockázati tényező mekkora hatással lesz a fesztiválunkra. Ez a hatás a résztvevők számának csökkenését jelöli vagy a költségvetés növekedését. A hatás szintje tehát a következők lesznek a tengely mentén: nagyon alacsony, alacsony, közepes, magas és katasztrofális.

VALÓSZÍNŰSÉG	MAJDNEM BIZTOS	ALACSONY	MODERÁLT	HÍD	TERJESZKEDÉS ÁRAK	EXTRÉM
	VALÓSZÍNŰ	ALACSONY	MODERÁLT	MAGAS	MEDVE	VÍZVEZETÉK
	LEHETSÉGES	ALACSONY	MODERÁLT	MODERÁLT	MAGAS	IDŐJÁRÁS
	VALÓSZÍNŰTLEN	ALACSONY	ALACSONY	MODERÁLT	MODERÁLT	MODERÁLT
	RITKA	ALACSONY	ALACSONY	ALACSONY	ALACSONY	ALACSONY
		NAGYON ALACSONY	ALACSONY	KÖZEPES	MAGAS	KATASZTROFÁLIS
				HATÁS		

7. ábra: Tusványos – RAM (kezelés előtt)

Forrás: Saját szerkesztés

A következő lépésben minden kockázati tényezőhöz hozzárendelünk egy elvárt bekövetkezési valószínűséget, illetve kiváltott hatást. Ezeknek a szintjeit a szakirodalomban összegzettük alapján értékeljük.

Láthatjuk, hogy mind a hat kiemelt kockázati tényező igencsak magas igencsak nagy hatással bír, valamit a bekövetkezési valószínűségük is magas. Ennek tudatában mindent kezelünk kell. Ezen megoldások és elvárt eredményeket egy kockázatkezelési ütemterv táblázatban végezzük el.

8. táblázat: Tusványos – Kockázatkezelési Ütemterv (I.)

Kockázati kategória	1	1	2
Kockázat	Megközelítés	Terjeszkedés	Magas árak
Megoldás	Mobil gyalogos híd építése	Helyszín változtatása	Ár rugalmas szerződések kötése
Jelenlegi kockázati szint	MAGAS	EXTRÉM	EXTRÉM
Megoldás utáni kockázati szint	ALACSONY	MODERÁLT	MAGAS
Költséghatékonyság - döntés	Nem megfelelő	Nem megfelelő	Megfelelő
Felelős szerv	Logisztika	Logisztika	Logisztika
Monitorozása	Szükségtelen	Szükségtelen	Rendezvény előtt

Forrás: Saját szerkesztés

9. táblázat: Tusványos – Kockázatkezelési Ütemterv (II.)

Kockázati kategória	3	4	4
Kockázat	Időjárás	Medvék	Vízvezeték
Megoldás	Színpad előtt fesztiválszőnyeg felszerelése. Ha esik napközben az eső nem lesz sár.	Villanypásztor szerelése	Víz tartályok megtöltése, víz tárolása.
Jelenlegi kockázati szint	MAGAS	MAGAS	EXTRÉM
Megoldás utáni kockázati szint	MODERÁLT	ALACSONY	MODERÁLT
Költséghatékonyság - döntés	Megfelelő	Megfelelő	Megfelelő
Felelős szerv	Színpad	Logisztika	Logisztika
Monitorozása	Szükségtelen	Rendezvény alatt	Rendezvény előtt

Forrás: Saját szerkesztés

A két táblázat jól mutatja, hogy mely kockázati tényezőkre a javasolt, vagy esetlegesen már alkalmazott megoldás milyen várható eredményt teremt. A megközelítést ugyan megnehezíti az egy híd, azonban egy gyalogos mobil híd felszerelése túlságosan nagy költségekkel járna, illetve megjobban ösztönözné a résztvevőket, hogy a vonat síneken keljenek át, hiszen csak olyan helyre lehetne felszerelni. Ebben az esetben sajnos ezt a kockázati tényezőt nem tudjuk kezelni és el kell fogadnunk. A terjeszkedés kizárólag a helyszín változtatásával lehetne megoldható, azonban a szervezők ezt nem hajlandóak megtenni, hiszen a rendezvény hangulatát maga helyszín teremti meg. Ennek ellenére a helyszínnel járó kockázatokat lehet kezelni. A vonat síneket és az Olt fesztivált érintő részét el kell keríteni kerítéssel, így biztonságosabbá tenni a fesztivál megközelítési útvonalát. Az egyre növekvő érdeklődők száma sem fog egyelőre problémát jelenteni, hiszen a környéken egyre több új fesztivál jelenik meg, telítődik a piacág, így az érdeklődők is megoszlanak az egyes fesztiválok között. Jelenlegi becslések szerint a fesztiválnak még jót is tehet ez, hiszen pénzügyileg akár egy 20%-os résztvevő csökkenés sem lenne negatív hatással, hiszen nem az eladott jegyek teszik fenntarthatóvá fesztivált. Ugyanakkor a terület is sokkal jobban tudnak kiszolgálni 65.000 résztvevőt, a 2019-es 80.000-el szemben.

A gazdasági helyzetre való tekintettel, olyan szerződéseket kell kötni, amely egyes nyersanyagok 5%-nál nagyobb változása esetén változtathatók a fesztivál előtt 1 hétig (pl. Amennyiben most 8 lejes üzemanyag ár mellett kötünk meg egy szállítási szerződést, ha az

üzemanyag ár július 11-ig több mind 5%-al drágul akkor a szállító igényelheti a kiszállítási díj növelését.).

Az időjárás esetében, tapasztaltok alapján, ha egy enyhébb eső van koncert közben, attól még részt vesznek a fesztiválozók (legalábbis akik itt is sátoroznak), azonban a színpad előtt kialakuló sár az igazán nagy kockázat. Egyrészt balesetveszélyes, másrészt az összképet is rontja. Ennek javítása érdekében egy gumi úgynevezett fesztiválszőnyeget kell leteríteni egy közel 4000 m^2 -es felületen.

A medvék esetén a négy vadőr mellé, a kritikus helyeken (erdő mentén) villanypásztort ajánlott felszerelni. Ezt el kell azonban jól keríteni a fesztivál területétől, és emberre nem ártalmas feszültségen működtetni, hogy a résztvevőket biztonságban tudjuk.

A vízvezeték probléma 2019 óta egyre nagyobb valószínűséggel következhet be. Az interjú során a logisztikai felelőse a fesztiválnak azt nyilatkozta, hogy Tusnádfürdön lassan havi szinten történik meg, hogy csőtörés van. Ennek értelmében a már jól működő ingyen ivóvíz osztogatás mellé bevezetném a víz előre tárolását tartályokban. Vészhelyzet esetén ez megoldást jelenten arra, hogy a sátortáborban lakóknak legyen vizük, illetve a mobil WC-et is legyen honnan szervizelni.

VALÓSZÍNŰSÉG	MAJDNEM BIZTOS	ALACSONY	MODERÁLT	HÍD	EXTRÉM	EXTRÉM
	VALÓSZÍNŰ	ALACSONY	VÍZVEZETÉK	ÁRAK	MAGAS	EXTRÉM
	LEHETSÉGES	ALACSONY	MODERÁLT	IDŐJÁRÁS	MAGAS	MAGAS
	VALÓSZÍNŰTLEN	ALACSONY	ALACSONY	TERJESZKEDÉS	MODERÁLT	MODERÁLT
	RITKA	ALACSONY	ALACSONY	ALACSONY	MEDVE	ALACSONY
		NAGYON ALACSONY	ALACSONY	KÖZEPES	MAGAS	KATASZTROFÁLIS
				HATÁS		

8. ábra: Tusványos – RAM (kezelés után)

Forrás: Saját szerkesztés

Összegzés után tehát a kockázatok kezelését követően a következő képen néz ki a Kockázat Kezelési Mátrixban.

4.2.2. Marosvásárhelyi Forgató

A 2021-es Forgató elemzése során három nagy kockázati faktort sikerült azonosítanunk, amelyek további kockázati tényezőket eredményeztek. Ezek mind a fesztivál során jelentkeztek, és idő közben kelet enyhíteni a hatásukat.

Az első és legnagyobb problémát a kommunikáció, pontosabban a nem megfelelő kommunikáció vagy annak hiánya okozta. Ugyan nincsen nagy szervezői tábor, a munkacsoportok úgy vannak kialakítva, hogy túlságosan függenek egymástól. Kevés az a munkacsoport, aki el tudja végezni a munkáját egy másik csoporttól függetlenül így, ha egy helyen elmarad az információ vagy késés van akkor az máshol is megérződik. Ráadásul egy dinamikus változó szervezői csapatról van szó így, ha évről-évre változik néhány szervező, akkor nem lesz minden munkakör rutinszerű. A rossz kommunikációnak köszönhetően kellékhányok alakultak ki, amelyek a vásárosok esetében igencsak nagy gondot jelentett, hiszen nem került minden 3x3 méteres árus sátorra oldalponyva. Ez önmagában nem jelentett volna bajt, hiszen éjszaka és nappali is őrizve voltak ezek, azonban a rossz időjárás és az állandó eső miatt igencsak nagy problémává alakult.

Ebből is következik a második kockázati tényező, az időjárás. Az egyébként 4 napos esemény 2 napján napközben esett néha az eső, ami miatt programokat kellett elhalasztani, vagy elköltöztetni más helyszínre. Ez további csúszásokat eredményezett, illetve egymásra tevődött jó pár program, hiszen a szervezők nem akartak egy programot sem lemondani.

A harmadik és egyben utolsó nagy kockázati faktor az új főhelyszínek voltak. Az első 7 alkalommal a Forgató a város ligetében volt megszervezve, ahol elfért a két színpad, a vásárosok, és minden programsátor. E mellett a Kultúrpalota és a Nemzeti Színház, valamint a Szféra létezett helyszíneként. Ez a felállás a 8-ik alkalommal megszervezett Forgatóra megváltozott, és ugyan egy szebb helyszínre, a várba, költözött el a fesztivál, ez mégis logisztikai szempontból rengeteg bonyodalmat vont maga után. További új helyszíneket kellett létesíteni, hiszen a vár területére nem fért el minden program, így a fő színpad is a főterre került. Továbbá az útlezárások is csak a fesztivál előtt két nappal léptek érvénybe, így a területrendezésre is kevés idő maradt.

Kockázati tényezőnek számítottak az önkéntesek is. A Forгатag egy új önkéntes bázissal dolgozott 2021-ben, immáron először. Ennek az volt a hátránya, hogy nem volt eddigi tapasztalat az egyes önkéntesek kapacitásával. Ugyan nagy számú önkéntes segítette a fesztivált, hozzá kell tenni, hogy ennek meg van a hátránya is. Hátrányos, hiszen az önkénteseket nem lehet szamon kérni a munkát, illetve olykor nem megbízható munkaerők. Ennek következtében, ha egy program előkészítésére szükségünk van 8 önkéntesre, de csak 3 jelenik meg a helyszínen, és ők is lassan dolgoznak, akkor késni fog a programunk.

Említésre méltó kockázati tényező volt a COVID19 is, hiszen a rendezvény hetéig állandóan változtak az esetek számai, amelyek befolyásolták a koncerten való résztvevő emberek számát is.

Tusványossal ellentétben találkozunk már némi belső kockázati tényezővel, amelyek olyan szempontból jók, hogy könnyen tudunk javítani rajtuk. Észlelünk némi összefüggést is, ami az időjárás okozta problémákat, vagy a helyszín korlátait illeti. A következő lépésben összegezzük logikai csoportok szerint az egyes kockázati tényezőket.

10. táblázat: Forгатag – Logikai csoportok

Sorszám	Megnevezés	Logikai csoport
1.	Kommunikáció	1
2.	Önkéntesek	1
3.	Helyszín, terület	2
4.	Rossz idő, állandó esőzés	3
5.	Pandémia	4

Forrás: Saját szerkesztés

Négy logikai csoportot azonosítunk: szervezési problémák, helyszínhez kötődő problémák, időjáráshoz köthető kockázatok és járványügyi problémák. Szervezési problémák alatt az önkéntesekkel járó rizikót és a nem megfelelő kommunikációt értjük. A járványügyi problémák ugyan különleges helyzetnek számítanak, és vélhetően csak a 2021-es Forгатagra volt jellemző, mégis fontosnak tartom, hogy elemzésre kerüljenek.

A továbbiakban egy Kockázat Értékelési Mátrixba vezetjük be ezeket a kockázati tényezőket hatásuk és bekövetkezési valószínűségük szerint.

VALÓSZÍNŰSÉG	MAJDNEM BIZTOS	ALACSONY	MODERÁLT	MAGAS	HELYSZÍN	EXTRÉM
	VALÓSZÍNŰ	ALACSONY	MODERÁLT	MAGAS	IDŐJÁRÁS	KOMMUNIKÁCIÓ
	LEHETSÉGES	ALACSONY	MODERÁLT	MODERÁLT	PANDÉMIA	ÖNKÉNTESÉK
	VALÓSZÍNŰTLEN	ALACSONY	ALACSONY	MODERÁLT	MODERÁLT	MODERÁLT
	RITKA	ALACSONY	ALACSONY	ALACSONY	ALACSONY	ALACSONY
		NAGYON ALACSONY	ALACSONY	KÖZEPES	MAGAS	KATASZTROFÁLIS
						HATÁS

9. ábra: Forgatag – RAM (kezelés előtt)

Forrás: Saját szerkesztés

Mindegyik kockázati tényező igencsak magas eredményt von maga után, mindenképp fel kell készülnünk rájuk egy következő fesztivál esetén, és megoldást kell keresni ezek csökkentésére. Igyekszünk olyan megoldást keresni minden esetre, ami nem csak enyhíti, hanem képes teljesen eliminálni a kockázati tényezőt. Amennyiben ez nem lehetséges és nem kapunk semmi megoldást kénytelenek leszünk elfogadni a kockázatot. A kockázatkezelési ütemterv táblával folytatjuk, ahol az általunk javasolt megoldást és annak hatását fogjuk elemezni.

11. táblázat: Forgatag - Kockázatkezelési Ütemterv (I.)

Kockázati kategória	1	1	2
Kockázat	Kommunikáció	Önkéntesek	Helyszín
Megoldás	Munkakörök önállósítása, jobban meghatározása. Jobb együttműködés.	Önkéntes összerázó táborok szervezése.	Visszatérés a régi helyszínre
Jelenlegi kockázati szint	EXTRÉM	MAGAS	EXTRÉM
Megoldás utáni kockázati szint	MODERÁLT	MODERÁLT	MODERÁLT
Költséghatékonyság - döntés	Megfelelő	Megfelelő	Megfelelő
Felelős szerv	Főszervező	Logisztika	Logisztika
Monitorozása	Rendezvény előtt és közben	Rendezvény előtt és közben	Rendezvény előtt

Forrás: Saját szerkesztés

12. táblázat: Forgató - Kockázatkezelési Ütemterv (II.)

Kockázati kategória	3	4
Kockázat	Időjárás	Járvány
Megoldás	Fontosabb programok helyszíne fedd téren vagy sátor alatt. Kisebb programok lefűjása.	Külön elkerített rész kialakítása a koncertek alatt az oltottaknak. A kordonon kívül eső résztvevőkért nem felel a fesztivál.
Jelenlegi kockázati szint	MAGAS	MAGAS
Megoldás utáni kockázati szint	MODERÁLT	ALACSONY
Költséghatékonyság - döntés	Megfelelő	Megfelelő
Felelős szerv	Programfelelős	Területrendező
Monitorozása	Rendezvény közben	Rendezvény előtt és közben

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázatok tehát tartalmazzák a megoldási javaslatokat és azoknak a várt eredményét. Amennyiben a kommunikáción szeretnénk javítani, és elkerülni az ebből kiinduló kockázati tényezőket jobban kell kialakítani a szervezői csoportokat. Nem szabad ennyire függenek egymástól, hiszen ez csak problémákat von maga után. Fontos ugyanakkor az új szervező tagok megfelelő betanítása, és az eddigi tapasztalatok átadása is. Amennyiben ez nem történik meg, akkor az eddigi tanulási folyamat kárba vész, és olyan kockázati tényezők alakulhatnak ismét ki, amelyeket már ezelőtt évekkel kiküszöböltünk (pl. ha a területrendező nem tudja, hogy egy adott programom mindig sokan szoktak lenni, és szabad ég alá tervezi ennek helyszínét, eső esetén ezt le fog kelleni mondani. Amennyiben tudta volna, hogy erre a programra indokolt lenne sátrat felhúzni elkerülhető lett volna a kockázat bekövetkezése).

Az önkénteseknek lehetőséget kell adni arra, hogy megismerjék egymást, illetve a koordinátorokat is. Erre egy fesztivál előtti összerázó tábor megoldás lehet. Motiváló jellegű lehet akár egy ajándék is a fesztivál végén, amelyet akkor kapnak meg ha jól teljesítenek. Ez lehet ismét egy hétvégi kirándulás, vagy egy másik partner fesztiválra egy belépő.

A helyszínre egyszerű a megoldás, vissza kell vinni a fesztivált a városi ligetbe hiszen akkor kevesebb kicsi helyszínünk lesz, nem lesznek távolságok.

Az időjárás és a pandémia a két külső kockázati tényező a Forgató esetében. Az időjárásra úgy kell felkészülni, hogy a több résztvevőt megmozgató napközi programokat fedett hely alá kell vinni, valamint, ha eső van a kicsiket le kell mondani. Másképp egymást

fogják fedni a további programok és csúszások fognak kialakulni. A pandémia egy speciális eset volt, megoldása egyszerű. A napközi programok oltási igazolvány vagy negatív teszt felmutatása esetén látogathatóak. Az esti koncerteknél, van egy kisebb elkerített rész, ahova csakis oltással vagy negatív teszttel lehet bemenni. Amennyiben a résztvevők a kordonon kívülről hallgatják a koncertet, semmi jogi kötelezettsége nincs a fesztiválnak irántuk.

VALÓSZÍNŰSÉG	MAJDNEM BIZTOS	ALACSONY	MODERÁLT	MAGAS	EXTRÉM	EXTRÉM
	VALÓSZÍNŰ	ALACSONY	IDŐJÁRÁS	MAGAS	MAGAS	EXTRÉM
	LEHETSÉGES	ALACSONY	MODERÁLT	KOMMUNIKÁCIÓ ÖNKÉNTESÉK	MAGAS	MAGAS
	VALÓSZÍNŰTLEN	ALACSONY	PANDÉMIA	HELYSZÍN	MODERÁLT	MODERÁLT
	RITKA	ALACSONY	ALACSONY	ALACSONY	ALACSONY	ALACSONY
		NAGYON ALACSONY	ALACSONY	KÖZEPES	MAGAS	KATASZTROFÁLIS
				HATÁS		

10. ábra: Forgatag - RAM (kezelés után)

Forrás: Saját szerkesztés

Összegzés után, szemléltetés gyanánt ismét egy RAM-be vezettem az egyes kockázati tényezőket, eredménnyel együtt, azonban most már ezek kezelése után.

4.2.3. Street Music Festival - Marosvásárhely

Az első SMF (Street Music Festival) nagyrészt belső kockázati tényezőkkel küszködött. Egyrészt ez annak köszönhető, hogy a szervezői csapat későn fogott neki a szervezésnek, másrészt sose dolgoztak eddig együtt. Továbbá néhány kulcsfontosságú pozícióra olyan személyek kerültek, akik sose szerveztek korábban fesztivált, de még csak kisebb rendezvényeket se, tapasztalatlanok voltak és nem végezték megfelelő módon a munkájukat. Mindezek ellenére, ezek a problémák „házon belül” maradtak, nem befolyásoltak a végén a fesztivál minőségét, és külső szemmel nem voltak érezhetőek.

Az első nagy kockázati tényező a helyszínek voltak. Első alkalommal volt megszervezve a fesztivál, túl sok helyszínen, amelyek között túl nagyok voltak a távolságok. Ebből adódott a második probléma a véges kellékek. Logisztikai hiány alakult ki, hiszen nem

volt elég hangosítás és generátor minden helyszín tökéletes üzemeltetésére. Ez kommunikációs problémának is köszönhető, hiszen a booking csapat túl későn jelezte az igényét bizonyos hangosítási eszközöknek (amelyek üzemeltetéséhez áramra, azaz generátorra volt szükség), így ezeket már nem volt lehetőség csak a második napra beszerezni. Láthatjuk tehát, hogy az első három nagy kockázati tényező egymáshoz köthető, és mind-mind belső tényezőnek számít.

Fontos megjegyezni a rossz munkaerőt is mind kockázati tényező, amint már esett róla említés, néhány szervező nem végezte jól a munkáját, vagy nem kommunikált le időben döntéseket. Ezeknek programon belüli változások lettek az eredményei és jelentős költségtöbbleteket eredményeztek. Ezzel el is jutunk az 5. kockázati tényezőhöz, amely a költségvetésre vonatkozik. Nem volt megfelelően összerakva a költségvetés, így fesztivál pénzhiányban szenvedett. Ennek két oka volt. Egyrészt későn lettek felkeresve a támogatók, így kevés pénzhez jutott a fesztivál, másrészt a pályázatokban nem volt megfelelően meghatározva az egyes költségkategóriáknak a összege, így a fesztivál jelentős pályázati pénztől esett el.

Utolsó és egyben „legkisebb” kockázati tényező az egyes fellépők minőségét érintette. A fellépők 25-30% kizárólag egy előadással készült a fesztiválra, és mivel ezt naponta 4 helyszínen kellett előadják, valamint megismételték ezt a fesztivál minden napján, a végére már monoton lett és megunta a közönség.

A már megszokott lépéseket követve, első sorban összegezni fogjuk a fent említett hat kockázati tényezőt egy táblázatban, a köztük lévő logikai összefüggések szerint.

13. táblázat: SMF - Logikai csoportok

Sorszám	Megnevezés	Logikai csoport
1.	Kommunikáció	1
2.	Munkaerő	1
3.	Helyszín, terület	2
4.	Kellék hiány	2
5.	Költségvetés	3
6.	Fellépők minősége	4

Forrás: Saját szerkesztés

Négy nagy csoportot tudunk megkülönböztetni. Az első a szervezőket jelöli, ezek alatt a nem megfelelő kommunikációra és munkaerőre gondolunk. A második a logisztikai nehézségeket jelöli: a sok helyszínt és a kellékek végességét. A harmadik az alacsony

költségvetést, míg a negyedik a fellépőkre vonatkozik. A következő lépés, ezek a kockázati tényezők mellé egy RAM-et rendelni, a bekövetkezés valószínűsége és a kiváltott hatás szerint.

VALÓSZÍNŰSÉG	MAJDNEM BIZTOS	ALACSONY	MODERÁLT	MAGAS	HELYSZÍN	KÖLTSÉGVETÉS
	VALÓSZÍNŰ	ALACSONY	MODERÁLT	MAGAS	KELLÉKEK	KOMMUNIKÁCIÓ MUNKAERŐ
	LEHETSÉGES	ALACSONY	MODERÁLT	MODERÁLT	FELLÉPŐK	MAGAS
	VALÓSZÍNŰTLEN	ALACSONY	ALACSONY	MODERÁLT	MODERÁLT	MODERÁLT
	RITKA	ALACSONY	ALACSONY	ALACSONY	ALACSONY	ALACSONY
		NAGYON ALACSONY	ALACSONY	KÖZEPES	MAGAS	KATASZTROFÁLIS
					HATÁS	

11. ábra: SMF - RAM (kezelés előtt)

Forrás: Saját szerkesztés

Láthatjuk, hogy mindegyik azonosított kockázati tényező igencsak nagy valószínűséggel be fog következni, akár a következő fesztivál során is, illetve a hatásuk is magas. Szerencsére mindegyiken tudunk változtatni, ezért alkalmazni fogjuk itt is a kockázatkezelési ütemtervet, mindegyik kockázatra külön-külön megoldást keresve, és összehasonlítva a kockázat eredményét kezelés előtt, illetve kezelés után.

14. táblázat: SMF - Kockázatkezelési Ütemterv (I.)

Kockázati kategória	1	1
Kockázat	Kommunikáció	Munkaerő
Megoldás	Csapat összeszokása	Tapasztaltabb szervezők bevonása
Jelenlegi kockázati szint	EXTRÉM	EXTRÉM
Megoldás utáni kockázati szint	MODERÁLT	ALACSONY
Költséghatékonyság - döntés	Megfelelő	Megfelelő
Felelős szerv	Főszervező	Főszervező és csoport felelősök
Monitorozása	Rendezvény előtt és közben	Rendezvény előtt és közben

Forrás: Saját szerkesztés

15. táblázat: SMF - Kockázatkezelési Ütemterv (II.)

Kockázati kategória	2	2
Kockázat	Helyín	Kellék hiány
Megoldás	Közelebbi helyszínek	Csak bizonyos helyszíneket legyen szükség hangosításra
Jelenlegi kockázati szint	EXTRÉM	MAGAS
Megoldás utáni kockázati szint	MODERÁLT	MODERÁLT
Költséghatékonyság - döntés	Megfelelő	Megfelelő
Felelős szerv	Logisztikai felelős	Booking csapat
Monitorozása	Fesztivál előtt	Fesztivál előtt

Forrás: Saját szerkesztés

16. táblázat: SMF - Kockázatkezelési Ütemterv (III.)

Kockázati kategória	3	4
Kockázat	Költségvetés	Fellépők minősége
Megoldás	Év elején felkeresni a támogatókat. Bevonni egy pályázatíró.	Egy fellépő kevesebbszer lépjen fel egy nap. Szelekció.
Jelenlegi kockázati szint	EXTRÉM	MAGAS
Megoldás utáni kockázati szint	MODERÁLT	MODERÁLT
Költséghatékonyság - döntés	Megfelelő	Megfelelő
Felelős szerv	Főszervező	Booking csapat
Monitorozása	Fesztivál előtt	Fesztivál előtt

Forrás: Saját szerkesztés

Láthatjuk, hogy az összes kockázati tényezőre kaptunk megoldást, amelyek képesek voltak drasztikusan csökkenteni a kockázati tényező hatását. Ez annak köszönhető, hogy nagyrészt belső kockázati tényezőkről beszélhetünk hiszen a nem átgondolt döntések és a nem megfelelő szervezésnek voltak köszönhetőek.

A helyszínt és a véges kellékek problémáját, a helyszínek újraválasztásával lehet megoldani. Olyan helyszíneket kell választani, amelyek közelebb vannak egymáshoz, illetve nem igényel mindegyik hangosítást.

Amennyiben bevonunk pár tapasztalt szervezőt, vezetői pozícióba és igyekszünk, hogy a csapat kohézió javuljon, akkor a kommunikációs problémákat is elvethetjük. Amennyiben mégis fellépnek ezek, mértékük és hatásuk kisebb lesz, így nem fognak akkora veszélyt jelenteni a rendezvény számára.

Ajánlott egy tapasztalt pályázatírót bevonni a csapatba, illetve a támogatókat, a fesztivált megelőző év elején meg kell keresni, hogy az éves költségvetésükbe be tudják foglalni azt az összeget, amellyel a rendezvényünket támogatnák.

Végül javasolt úgy kialakítani a fellépők programjait, hogy ne kelljen 4-5 alkalommal fellépjenek naponta, illetve a szelekció során javasolt oda figyelni, hány előadással rendelkeznek a repertoárjukban.

Összegezzünk minden kockázati tényezőt, miután kezeltük őket, a következő Kockázat Kezelési Mátrix.

VALÓSZÍNŰSÉG	MAJDNEM BIZTOS	ALACSONY	MODERÁLT	MAGAS	EXTRÉM	EXTRÉM
	VALÓSZÍNŰ	ALACSONY	MODERÁLT	MAGAS	MAGAS	EXTRÉM
	LEHETSÉGES	ALACSONY	MODERÁLT	KOMMUNIKÁCIÓ HELYSZÍN	MAGAS	MAGAS
	VALÓSZÍNŰTLEN	ALACSONY	MUNKAERŐ KELLÉKEK	FELLÉPŐK	MODERÁLT	KÖLTSÉGVETÉS
	RITKA	ALACSONY	ALACSONY	ALACSONY	ALACSONY	ALACSONY
		NAGYON ALACSONY	ALACSONY	KÖZEPES	MAGAS	KATASZTROFÁLIS
		HATÁS				

12. ábra: SMF - RAM (kezelés után)

Forrás: Saját szerkesztés

Láthatjuk, hogy minden tényező hatása és bekövetkezési valószínűsége is egyaránt csökkent.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Dolgozatom témája a fesztiválok kockázatmenedzsmentje, amelynek a vizsgálatát és elemzését három fesztiválnál végeztem. Mivel a kockázatnak több oka is lehet, ezeket két nagy kategóriába soroltam: külső és belső. A fesztiválok kielemezése után, megvizsgáltam milyen összefüggés van közöttük, illetve melyek azok a kockázati tényezők, amelyek mindhárom vizsgált fesztivál esetén felmerülnek. A célom az volt, hogy ki tudjak alakítani, egy olyan szervezési irányelvet, amely követése során minimalizálható a kockázatok száma, hatása és bekövetkezési valószínűsége.

5.1. ÖSSZEGZÉS

Az adatok elemzéséhez a szakirodalomban megfogalmazott és bemutatott eszközöket használtam. Dolgozatom elméleti relevanciája az volt tehát, hogy megvizsgáljam, mennyire alkalmazhatóak ezen kockázat mérési és értékelési módszerek egy fesztivál esetében. Következtetésem az lenne, hogy a legjobban a kockázatok összegző logikai csoport tábla, illetve a Kockázati Ütemterv tábla alkalmazható. Ugyan az RAM is szemléletes, mégis nem képes minden adatot regisztrálni, kizárólag akkor, ha egy ütemterv táblát csatolunk mellé. További javaslatokat, a egyes kockázat kezelési eszközök javítására, fesztiválok esetén, a kutatási korlátok alfejezetben fogunk megemlíteni.

A következőkben a következtetéseimet fogom bemutatni, három csoportba sorolva. A három csoportot a szerint választottam meg, hogy milyen típusú fesztiválok esetén lehet ezeket alkalmazni. Az első csoport olyan tanácsokat és útmutatót tartalmaz, amely új, maximum 1-2 éves múlttal rendelkező fesztiváloknak ajánlott. A második csoport, a már számos éve megszervezett, úgynevezett „rutinos” fesztiválszervezőknek, és fesztiválnak kíván segíteni. Végül a harmadik csoport minden fesztivál esetén segítség lehet, függetlenül ennek régiségétől.

5.1.1. Új fesztiváloknak

Az elemzés során direkt egy új fesztivált is bevontunk a kutatásba, hiszen kíváncsiak voltunk, hogy miben fog ez különbözni a másik, már rutinosan szervezett fesztiváltól. A legnagyobb különbség abban merült fel, hogy az SMF esetén nagyrészt belső kockázati tényezőket tudtunk azonosítani. Ez annak volt köszönhető, hogy a szervező csapat nem volt jól kialakítva, nem ismerte minden szervező a szerepkörét, illetve a rossz kommunikációnak köszönhetően rengeteg belső rizikó faktor alakult ki (pl. nem volt hangosítás egy adott fellépő számára). Ide tartozik az is, hogy a helyszínek sem voltak megfelelően megválasztva, illetve a rendezvény pénzügyi problémákkal küszködött.

Az eredményekre alapozva, az lenne a következtetés és javaslat egy új fesztivál esetén, hogy nagyon fontos egy jó csapat összeállítása. Amennyiben van egy jó csapatunk, amely jól kommunikál, azzal a fesztiválunk már félig sikeres. Ezzel a két tényezővel szinte minden belső kockázati tényezőt képesek leszünk megszüntetni.

Fontos az is, hogy eleinte, amit csak lehet szervezzünk ki külső szolgáltatóknak, hiszen ez meg fogja könnyíteni a dolgunkat. Ahogy halad előre a fesztiválunk, és több tapasztalatot szerzünk, jobb belátásunk lesz arra, hogy miben vagyunk jók. Ebben a pillanatban vissza lehet szervezni azokat az ágait a szervezésnek, amelyeket eddig egy külső szolgáltató végzett helyettünk (pl. pályázat írás, design).

Talán a legfontosabb következtetés, a belső kockázatok kiküszöbölése érdekében, hogy egy fesztivál szervezése során elengedhetetlen, hogy elkészítsük a saját rendezvényünknek a folyamatdiagrammját. Ezt a szakirodalomban leírt és ábrázolt módon javasolt. Meg kell jól gondolni a szerepköröket, és megfelelő felelőst kell választani nekik.

5.1.2. Rutinos fesztiváloknak

Az interjúk kidolgozása során, arra a következtetésre jutottunk, hogy mindkét fesztivál (Tusványos és Marosvásárhelyi Forgatag) esetén főként olyan kockázati tényezőkkel kell számolnunk, amelyek a fesztivál területéhez köthetőek. Amennyiben szeretnénk egy hosszútávú fesztivált működtetni, a legfontosabb, hogy első pillanattól jól válasszuk meg a helyszínt. Ugyanakkor a nagy ütemben növekvő résztvevők száma és a programok gyarapodása is bonyodalmakat okoz, hiszen területi és logisztikai kihívások elé állítja a szervezőket. Ugyan Tusványos esetén voltak olyan külső kockázati tényezők is, amelyek nem a résztvevők számától függ (pl. medvék vagy vízvezeték), ezek erre a rendezvényre specifikusak, nem szükséges számításba vennünk őket egy általános következtetés megfogalmazásánál.

Két fontos logisztikai vonatkozású következtetést vonhatunk le. Első sorban, idővel a helyszín, amelyen valamikor elkezdtük szervezni a fesztivált, nem lesz már elegendő az igényeink kielégítésére. Egyrészt limitálni fogja a maximális résztvevők számát, másrészt logisztikai és biztonsági veszélyeket hordoz magával. Ebben az esetben két lehetőség közül kell választanunk:

- Megszabjuk a maximális résztvevők számát, és a fesztivál fejlődését kizárólag minőségben fogjuk elérni.

- Új helyszínt választunk a fesztiválunknak.

Másod sorban minél jobban gyarapodik a programja a fesztiválunknak, és nő a szervezői csapat, annál nehezebb lesz átfogó képet alakítani a folyamatokról. Javasolt tehát, minden évben újra gondolni a szerepköröket, és új munkacsoportokat kialakítani, vagy esetleg két régit összevonni, annak érdekében, hogy ezek minél inkább függetlenek legyenek egymástól. Amint a Marosvásárhelyi Forgatag esetéből is kiderült, veszélyes lehet az, ha bizonyos munkacsoportok túlságosan függenek egymástól, hiszen ez készlethiányhoz, eltérésekhez és akár a program csúszásához is vezethet.

5.1.3. Általánosan fesztiváloknak

Függetlenül attól, hogy milyen régiséggel rendelkezik egy fesztivál, a szervezőktől független okokból kifolyólag is következhetnek be külső kockázati faktorok. Ahogy láttuk, ezeket is lehet hatékonyan kezelni, azonban csak akkor, ha felkészülünk rájuk még a fesztivál előtt.

A 2022-es évben mind láthatjuk jelentős hatással van a jelenlegi gazdasági helyzet a fesztiválokra is, mind minden másra. Ugyanakkor az SMF esetén ismét találkoztunk pénzügyi problémákkal, azonban abba az esetben egy nem megfelelő költségvetés következte. Mindkét esetben az a következtetés, hogy egy fesztivál szervezése esetén az első lépés a költségvetés összeállítása kell legyen. Ez önmagában nem elegendő, hiszen szükséges időben felkeresni a támogatókat, és minden pénzforrást megfelelő módon elszámolni. Amennyiben szeretnénk, hogy bármilyen eshetőség esetén megfelelő legyen a kerete a fesztiválnak, ajánlott egy plusz anyagi tőkét félrerakni, amely az előre nem látható költségeket képes fedezni. Ez lehet például a teljes költségvetés 10-15%.

Az időjárás, a szabad ég alatt szervezett fesztiválok elengedhetetlen kockázati tényezője. Ugyan teljesen nem lehet kizárni, azonban a hatását mindenképp lehet csökkenteni. A következtetés az, hogy amennyiben úgy osztjuk be a kisebb programokat a fesztiválunk területén belül, hogy ezek fedett tér alatt is megszervezhetőek legyen akkor a hatása a rossz időjárásnak csökkent. Természetesen ehhez egy előre kigondolt és kialakított fedett térre is szükség lesz idő előtt (pl. sátor).

5.2. KUTATÁSI KORLÁTOK

Kutatásunkat korlátozott, hiszen a megvizsgált fesztiváloknál léteznek Romániában sokkal nagyobb fesztiválok is, ahol több százezer résztvevő is megfordul. Ezek esetében

megjelenhetnek újabb kockázati tényezők, hiszen sokkal több résztvevőnek az igényét kell kielégíteni, megjelenik a jegyértékesítés problémája is, valamint az internacionális fellépők nehezen teljesíthető rider-t (kellékeket és fellépési körülményeket) igényelnek. Ugyanakkor dolgozatunk során sikerült jó diverzitást is elérni, hiszen hosszú lefutású fesztiválokat is elemeztünk (Tusványos- 6 nap), olyanokat, amelyek nem csak esti programokkal rendelkeznek, hanem egész napossal és ami a legfontosabb, hogy nem csak több éves múlttal rendelkező rendezvényeket vizsgáltunk, hanem újat is.

Korlátozott kutatásunkban az is, hogy a szakirodalomban nem találtunk kifejezetten fesztiválokra kialakított kockázatmenedzsmenti eszközöket. Ugyan az általunk legtöbbször használt Kockázat Értékelési Mátrix, illetve a Kockázatkezelési Ütemterv hasznosnak bizonyult, ezeknek is vannak korlátozottságai. Korlátozottak, hiszen nem képesek egyszerre mérni a kockázatok hatásainak változását a résztvevők elpártolási száma és az egy főre jutó kiadások mértékében ugyanabban az időben. Sokkal hatékonyabb lenne egy fesztivál esetén, ha változtatnák tehát a RAM struktúráján. Amennyiben a RAM egy három tengelyes mátrix lenne, ahol a három tengely: bekövetkezés valószínűsége, hatás (egy résztvevőre eső költségek változása) illetve hatás (résztvevők elpártolása), sokkal szemléletesebb és valósabb eredményeket kapnánk.

5.3. TOVÁBBI VIZSGÁLATI LEHETŐSÉGEK

Jelen dolgozatban az összegyűjtött adatok csak részben teszik lehetővé, hogy releváns legyen az általunk elkészített útmutató. Ugyan bizonyos kockázati tényezőket sikeresen megoldottunk, és a jövőbeli megjelenésük is valószínűtlen, mégis vannak olyan kockázati tényezők, amelyeket egyelőre csak elméletben sikerült elemeznünk és kijavítanunk.

Amennyiben szeretnénk egy pontosabb és mélyebb kutatást végezni, a következtetéseinket, amelyeket az új fesztiválok számára alakítottunk ki javasolt lenne gyakorlatban is kipróbálni. Erre tökéletes lehetőség lenne a 2022-es Marosvásárhelyi Street Music Festival. Amennyiben az általunk felismert belső kockázati tényezőket, az általunk javasolt kezelési móddal oldanánk meg, akkor mérhetővé válna a konklúzióink relevanciája. E mellett, hasonló módon a Marosvásárhelyi Forгатag szervezése esetén is alá tudnánk támasztani következtetésünket és dolgozatunk gyakorlati relevanciáját. Az általunk javasolt módszer alapján, ha helyszínt váltana a fesztivál és újra szerveznék a szervezői csapatokat meg tudnánk vizsgálni, hogy valóban csökkenek-e az adott kockázati tényezők. Végül egy újabb

kutatás és dolgozat során, ki lehetne elemezni egy méretben és résztvevő számban sokkal nagyobb fesztivált is.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

Allen, J., Harris, R. és Jago, L. (2021), Festival & Special Event Management, John Wiley & Sons LTD, Milton

Conway, D. G. (2009), The Event Manager's Bible, How To Content, Oxford

Cooper, D., Grey, S. Raymond, G. és Walker, P. (2005), Project Risk Management Guidelines, John Wiley & Sons LTD, West Sussex

Haugen, K. K. (2021), Event Logistics 2nd Edition, Molde University College, Norway

Maslow, A. H. (1970), Motivation and Personality 2nd, Harper and Row, New York

Tum, J., Norton, P. és Wright, J. N. (2006), Management of Event Operations, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington

Tudományos cikkek

Abul-Haggag, O. Y. és Barakat, W. (2013), Application of Fuzzy Logic for Risk Assessment using Risk Matrix, International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering, vol.3, pp. 49-54

Carlsen, J., Andersson, T.D., Ali-Knight, J., Jaeger, K. és Taylor, R. (2010), Festival management innovation and failure, International Journal of Event and Festival Management, vol. 1, pp. 120-131

Embry, M. R., Bachman, A. N., Bell, D. R., Boobis, A. R., Cohen, S. M., Dellarco, M., Dewhurst, I. C., Doerrer, N. G., Hines, R. N., Moretto, A., Pastoor, T. P., Phillips, R. D., Rowlands, J. C., Tanir, J. Y., Wolf, D. C. és Doe, J. E. (2014), Risk assessment in the 21st century: Roadmap and matrix, Critical Reviews in Toxicology, vol.44, pp. 6-16

Fadile, L., El oumami, M. és Beidouri, Z. (2018), Logistics Outsourcing: A Review of Basic Concepts, International Journal of Supply Chain Management, vol. 7, pp. 53-69

Garvey, P. R. és Lansdowne, Z. F. (1998), Risk Matrix: An Approach for Identifying, Assessing, and Ranking Program Risks, Air Force Journal of Logistics, vol.22, pp. 18-21

Gruenwald, H. (2014), Special Event Logistics Geopolitical Event Bangkok, Information Management and Business Review, vol. 6, pp. 135-145

Khan, F. I., Amyotte, P. R. (2020), Advanced Methods of Risk Assessment and Management, Methods in Chemical Process Safety, vol. 4, pp. 1-440

Ni, H., Chen, A., Chen, N. (2010), Some extensions on risk matrix approach, Safety Science, vol. 48, pp. 1269-1278

Patterson, F. D., Neailey, K. (2002), A Risk Register Database System to aid the management of project risk, International Journal of Project Management, vol. 20, pp. 365-374

Rajesh, R., Ganesh, K. és Pugazhenhdi, S. (2013), Drivers for logistics outsourcing and factor analysis for selection of 3PL provider, International Journal of Business Excellence, vol.6, pp. 37-58

Razzaque, M. A. és Sheng, C. C. (1998), Outsourcing of logistics functions: a literature survey, International Journal of Physical Distribution & Logistics, vol. 28, pp. 89-107

Reid, S. és Ritchie, B. (2011), Risk Management: Event Manager's Attitudes, Beliefs, and Perceived Constraints, Event Management, vol. 15, pp. 329-341

Stonebumer, G., Goguen, A. és Feringa, A. (2002), Risk Management Guide for Information Technology Systems, National Institute of Standards and Technology, SP. 800-30, pp. 1-55

Tchankova, L. (2002), Risk Identification – Basi Stage in Risk Management, Environmental Management and Health, vol. 13, pp. 290-297

Terje, A. (2016), Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation, European Journal of Operational Research, vol. 253, pp. 1-13.

Internetes források

Ersoy, P., Börühan, G. és Tek, Ö. B. (2020), Event Logistics For Expo 2020 Izmir, elérhető: <https://bit.ly/3ru0dPq>, letöltés dátuma: 2022.03.11

Fekete, I. (2016), Kockázatelemzés és controlling, elérhető: <https://bit.ly/36hXUI4>, letöltés dátuma: 2022.02.24

Hudák, A., Ungváry Gy. (2005), Veszély-, kockázat- és expozícióbecslésben használt fogalmak/terminus technikusok egységes (harmonizált) gyűjteménye, elérhető: <https://bit.ly/3JIcoP4>, letöltés dátuma: 2022.03.11

Mankovits, T., Hajdu, S. és Tagai, K. (2015), Logisztika -Ellátási lánc, elérhető: <https://bit.ly/3JN2nQQ>, letöltés dátuma: 2022.04.02

MELLÉKLETEK

Az elkészített interjú két részből állt. Egy általános részből, ahol a fesztivál történetét, környezetét és célját ismertük meg, illetve a második rész a fesztivál felépítését, logisztikai felosztását és kihívásait, valamint a kockázatait elemezte.

Első rész: általános információk

1. *Mi a fesztivál neve? Ki szervezi? (egyének, egyesület, szervezet stb.)*
2. *Hány éves régiséggel rendelkezik a fesztivál? Mikor volt először megrendezve?*
3. *Milyen városban/településben szervezik a fesztivált?*
4. *Mi a célja a fesztiválnak? Kinek szól?*
5. *Hány napos a fesztivál? Mikor van?*
6. *Milyen programok és szolgáltatások elérhetők a fesztiválon belül?*
7. *Vannak párhuzamos programok a fesztivál alatt?*
8. *Ingyenes vagy van belépő?*
9. *Mi alapján választották ezeket a helyszíneket?*
10. *Van-e elszállásolási lehetőség a fesztivál területén?*

Második rész: felépítés és kockázatok

1. *Mennyi időbe telik a szervezés? Mikor kezdik?*
2. *Van egy előre tervezett időterv, amit követnek? Mi történik, ha késések vannak? Hogyan kezelik őket?*
3. *Mekkora szervező csapattal dolgoznak? Önkéntesek vannak?*
4. *Hány feladatcsoportot állítanak össze? Ki felel értük?*
5. *Milyen logisztikai rendszert alkalmaznak? Van külön felelőse?*
6. *Hogyan tervezik meg a fesztivál területrajzát?*
7. *Hogyan osztják be a véges kellékeket? (Pl. sátrak, asztalok, lámpák stb.)*
8. *Milyen logisztikai kihívások hátráltatják a munka haladását? Hogyan lehet ezeket megoldani?*
9. *Terveznek előre B tervet, esetleges kockázatok esetén? Ha igen, miért? Ha nem, miért?*
10. *Mi az oka a legtöbb kockázatnak? Hogyan tudnak felkészülni rájuk?*
11. *Humánerőforrás hiánya okoz problémát?*

12. *Rossz időjárás esetén, hogyan járnak el? Van erre előre megtervezett forgatókönyv?*
13. *Engedélyeztetés, az egyre növekvő verseny a piacon, esteleg az érdektelenség problémát jelent?*
14. *Milyen kockázatokat azonosítanak a fesztivál során?*
15. *Mi szerint rangsorolnák ezeket? Milyen kritériumok szerint döntenek el ezeknek a mértékét?*
16. *Foglalkoznak kockázatkezeléssel? Ha igen miképp? Ha nem, miért nem?*
17. *Milyen módszerrel oldották meg az eddig felmerülő hibákat?*
18. *Milyen fejlesztési, terjeszkedési lehetőségeket látnak a jövőben?*
19. *Milyen logisztikai tereken akarnak fejlődni a jövőben?*
20. *Amennyiben lenne egy kockázatkezelési útmutató alkalmaznák azt?*