UNIVERSITATEA NAŢIONALĂ DE ARTĂ TEATRALĂ ŞI CINEMATOGRAFICĂ „I.L. CARAGIALE” BUCUREŞTI

REZUMAT

TEZĂ DE DOCTORAT

NOI DIRECȚII DE MARKETING ÎN TEATRELE NAȚIONALE DIN ROMÂNIA

CONDUCĂTOR ŞTIINŢIFIC:
Prof.univ.dr. habil. Alexandru BOUREANU

DOCTORAND:
Georgiana ENE

2026

Cuvinte cheie: marketing cultural, teatre naționale, program educațional, politică publică culturală, benchmarking, strategie de marketing cultural, nou concept de marketing

Cuprins:

Introducere și metodologie / 3

Capitolul 1 Marketingul cultural în teatrele naționale / 6

1.1 Scurtă istorie a marketingului cultural. Începuturi, evoluție / 6

1.2 Conceptul de marketing. Particularitățile marketingului cultural /12

1.3 Importanța marketingului în instituțiile de spectacole / 42

1.4 Concluzii capitol 1 / 59

Capitolul 2 Relevanța marketingului în managementul teatrelor naționale / 62

2.1 Reperele managementului teatral în România urmărind relația acestuia cu marketingul / 63

2.2 Mixul de marketing cultural / 72

2.3 Importanța unui marketing eficient în poziționarea pe piață / 80

2.4 Branding în cultură. Considerații generale, caracteristici și succesul acestuia / 84

2.5 Instrumente pentru construcția brandului de teatru și importanța brandului de actor / 100

2.6 Marketing educațional și teatrele naționale / 109

2.7 Creșterea nivelului de educație al tinerilor prin teatru / 120

2.8 Strategia de marketing în teatrele naționale / 123

2.9 Concluzii capitol 2 /127

Capitolul 3 Ghid practic de elaborare a unei strategii de marketing pentru instituțiile publice naționale / 129

3.1 Particularități și status actual în teatrele naționale din România / 129

3.2 O nouă realitate a teatrelor naționale: de la perspectiva pandemică, la momentul actual / 142

3.3 Schimbarea în gândirea de marketing / 147

3.4 Analiza teatrelor naționale din perspectiva marketingului cultural și a celui educațional / 149

3.5 Modele de bune practici ale programelor educaționale pentru tineri, în teatrele din sud-estul Europei / 192

3.6 Ghid practic de elaborare a unei strategii de marketing pentru instituțiile publice naționale / 215

3.7 Concluzii capitol 3 / 219

Capitolul 4 Metodologia cercetării / 222

Concluzii finale / 257

Bibliografie / 260

Anexa 1 / 269

Lucrarea de față se bazează pe două direcții complementare de cercetare: una calitativă, realizată în cadrul celor șapte teatre naționale din România, și una cantitativă, desfășurată în rândul elevilor de liceu din orașele în care aceste instituții își desfășoară activitatea. Împreună, acestea conturează o structură analitică solidă, coerentă cu obiectivele formulate. Totodată, studiul propune o perspectivă inovatoare, introducând programul educațional ca instrument de marketing cultural, capabil să contribuie nu doar la atragerea unor noi categorii de public, ci și la formarea pe termen lung a generațiilor tinere, în special segmentul 9-14 ani, pentru care teatrele naționale dispun, în prezent, de o ofertă insuficient dezvoltată. Astfel, marketingul educațional este analizat ca element strategic în mixul de marketing, în conexiune directă cu obiectivele artistice și instituționale. Structura lucrării evidențiază articularea coerentă și integrativă a dimensiunilor teoretice și aplicative ale demersului de cercetare.

Primul capitol clarifică istoria și particularitățile marketingului cultural, diferențele față de marketingul comercial și relevanța acestuia în instituțiile de spectacole. Modelul teoretic propus de François Colbert[1] reprezintă un reper esențial în acest sens, demonstrând că marketingul cultural funcționează într-un circuit specific: organizația pornește de la un produs artistic deja realizat, utilizează sistemele informaționale pentru a înțelege dinamica pieței și revine asupra propriilor obiective și strategii pentru a optimiza interacțiunea cu publicul. În această logică, orientarea simultană către produs și către consumator devine nu doar necesară, ci definitorie pentru eficiența activităților de marketing în instituțiile culturale. Totodată, analiza a evidențiat rolul central al cercetării publicului, nu în sensul adaptării creației artistice la preferințele pieței, ci pentru înțelegerea mecanismelor de receptare, a motivațiilor și a beneficiilor percepute de spectatori. Integrarea perspectivelor sociologice, în special a celor formulate de Pierre Bourdieu[2], a permis o interpretare aprofundată a comportamentului cultural, evidențiind influența capitalului cultural și a poziției sociale asupra practicilor de consum artistic.

În capitolul al doilea, am examinat marketingul cultural în raport cu managementul teatrelor naționale și am subliniat importanța brandului cultural. Analiza realizată a evidențiat complexitatea marketingului cultural și particularitățile sale în raport cu marketingul comercial, subliniind faptul că acesta operează într-un cadru conceptual diferit, determinat de specificul produsului artistic. Spre deosebire de logica pieței orientate către satisfacerea cererii, marketingul cultural pornește de la existența produsului artistic și își concentrează demersul asupra identificării și formării publicului

[1] Colbert, François, *Marketing Culture and the Arts*, ediția 2007, p. 30
[2] Bourdieu, Pierre*, Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste. Cambridge,* MA: Harvard University Press, 1984, p. 1–7, 66–68, 170–175

potrivit, ceea ce presupune o strategie centrată pe relația dintre creație și consum. Analiza marketingului în instituțiile de spectacole a evidențiat, de asemenea, importanța corelării dintre produsul artistic, serviciile complementare și experiența spectatorului, în logica economiei experiențiale.

Capitolul al treilea propune un ghid practic de elaborare a unei strategii de marketing pentru instituțiile publice naționale, fundamentat pe analiza bunelor practici europene și pe realitatea actuală a teatrelor românești. De asemenea, au fost investigate principalele provocări cu care se confruntă aceste instituții, în special în raport cu atragerea și fidelizarea publicului tânăr. Pe baza acesteia, capitolul a condus către formularea unei contribuții aplicative a prezentei lucrări, concretizată în acest ghid practic. Acesta va integra dimensiunea artistică, managerială și educațională, propunând un model adaptat realităților contemporane ale sectorului cultural și orientat spre dezvoltarea sustenabilă a publicului. Cel de-al patrulea capitol a fost dedicat metodologiei cercetării, iar Anexa 1 a prezentat interviurile cu anagajații din teatrele naționale privind programele educaționale și perspectivele viitoare legate de promovarea lor prin acestea. Deși demersul are limitele sale, considerăm că lucrarea oferă un punct de plecare solid pentru dezvoltarea ulterioară a cercetărilor în domeniu. Este necesar, totodată, să fie semnalat nivelul redus de interes pentru cercetarea în managementul și marketingul cultural, în ciuda potențialului ridicat al acestui domeniu. Lipsa datelor, a surselor primare și a unei infrastructuri academice adecvate reprezintă obstacole importante în dezvoltarea cercetării. În același timp, sistemul educațional nu stimulează suficient implicarea în cercetarea aplicată, ceea ce limitează formarea unei noi generații de specialiști. Cu toate acestea, perspectivele de dezvoltare rămân favorabile, în măsura în care oportunitățile existente vor fi valorificate și vor fi formulate politici publice coerente. Cercetarea de față nu se limitează la descrierea unei realități, ci propune direcții de evoluție atât în plan academic, cât și instituțional.

Prin educație, teatrul nu doar formează spectatori, ci contribuie la formarea unor indivizi capabili să înțeleagă și să valorizeze complexitatea lumii contemporane. Astfel, miza reală a marketingului cultural nu este ocuparea sălilor, ci cultivarea unei culturi a participării. Teatrul național devine, în această logică, nu doar un spațiu al reprezentării artistice, ci un spațiu al dialogului, al formării și al coeziunii sociale, un actor esențial în configurarea unei societăți mai educate, mai critice și mai conectate la propriile valori culturale. Marketingul cultural aplicat teatrelor naționale reprezintă astăzi o direcție esențială de cercetare în domeniul artelor spectacolului, în contextul unei societăți marcate de transformări rapide, competiție crescută și schimbarea comportamentelor de consum cultural. Analiza marketingului instituțiilor teatrale, în general și ale celor naționale în mod special, nu constituie un exercițiu teoretic izolat și nici un demers de clarificare conceptuală. Aceasta

reprezintă o necesitate practică pentru modernizarea managementului cultural și pentru consolidarea poziției teatrelor naționale ca repere estetice și comunitare. Pornind de la realitatea celor șapte teatre naționale din România - instituții cu resurse considerabile, vizibilitate ridicată și responsabilitate culturală majoră - cercetarea își propune să evidențieze modul în care instrumentele de marketing pot deveni modele de bune practici pentru instituțiile teatrale de dimensiuni mai mici. În acest sens, cercetarea depășește nivelul strict descriptiv, contribuind la formularea unor direcții strategice orientate spre atragerea, fidelizarea și educarea publicului tânăr. Astfel, investigația oferă premise solide pentru dezvoltarea unor politici de marketing cultural care să răspundă atât nevoilor instituțiilor teatrale, cât și așteptărilor noilor generații de spectatori. Primele trei capitole ale prezentei teze au construit cadrul teoretic și conceptual necesar analizei marketingului cultural în instituțiile teatrale, evidențiind o serie de dimensiuni esențiale pentru înțelegerea și operaționalizarea acestuia. Demersul teoretic a arătat că poziționarea marketingului în domeniul teatral se situează la intersecția dintre paradigma tradițională, orientată spre produs, și abordările contemporane, centrate pe consumator, subliniind necesitatea unei tranziții către modele orientate spre public. Totodată, a fost analizată contribuția marketingului la realizarea obiectivelor organizaționale în contextul specific al instituțiilor culturale publice, unde misiunea artistică și cea socială coexistă cu imperativele de vizibilitate, relevanță și sustenabilitate. O atenție specială a fost acordată abordării integrate a mixului de marketing, tratat dintr-o perspectivă holistică la nivel strategic, concomitent cu delimitarea operațională a componentelor sale în raport cu produsul de bază și serviciile conexe. Un element de noutate conceptuală îl reprezintă integrarea programului educațional ca instrument distinct în mixul de marketing, justificată prin rolul său în formarea, creșterea și fidelizarea publicului.

De asemenea, lucrarea își propune să contribuie la dezvoltarea unui cadru conceptual și aplicativ pentru marketingul cultural în România, evidențiind necesitatea unei abordări integrate, fundamentate pe cercetare și orientate către public. În esență, rezultatele demonstrează că viitorul teatrului nu depinde exclusiv de calitatea artistică a producțiilor, ci și de capacitatea instituțiilor de a construi relații autentice cu publicul. Într-o societate marcată de fragmentare, competiție pentru timp și diversificarea formelor de consum cultural, teatrul își poate reafirma relevanța doar prin adaptare, deschidere și inovare. În acest context, programul educațional nu reprezintă un element secundar, ci devine liantul fundamental dintre creație și receptare, dintre instituție și comunitate.

Cercetarea exploratorie prezentată în Capitolul 3 a completat acest cadru teoretic prin analiza datelor secundare referitoare la consumul cultural în România, cu focalizare asupra artelor spectacolului și asupra factorilor externi care influențează activitatea de marketing în instituțiile teatrale. Rezultatele au conturat o serie de trăsături relevante ale consumatorului de cultură și au

evidențiat dinamica mediului în care operează aceste instituții. Totodată, consumul cultural este interpretat ca o experiență, în care dimensiunea emoțională și simbolică joacă un rol important, participarea la actul artistic implicând nu doar recepție, ci și interpretare și implicare personală. În acest cadru, marketingul cultural este reconceptualizat ca un proces integrativ, care depășește logica acțiunilor de promovare și presupune o articulare coerentă între produsul artistic, publicurile potențiale, misiunea instituției și contextul socio-educațional în care aceasta operează. Teatrele naționale generează, prin natura lor, valori estetice și simbolice cu impact la nivel local, regional și internațional. În consecință, modul în care aceste instituții își configurează strategiile de comunicare și relaționare are efecte directe asupra ecosistemului artistic, asupra formării gustului estetic și asupra dezvoltării comunităților culturale.În acest sens, marketingul cultural devine un instrument de mijlocire instituțional, capabil să susțină atât vizibilitatea, cât și relevanța socială a teatrelor naționale într-un mediu cultural în continuă transformare. Analiza documentară permite o perspectivă comparativă asupra practicilor instituționale, oferind acces la informații relevante privind funcționarea și direcțiile de dezvoltare ale organizațiilor culturale.Cu toate acestea, cercetarea se confruntă cu anumite limitări, generate în principal de lipsa unei standardizări a documentelor analizate, diferențele de structură și nivel de detaliu, precum și caracterul predominant declarativ al informațiilo

Un element de noutate conceptuală îl reprezintă integrarea programului educațional ca instrument distinct în mixul de marketing, justificată prin rolul său în formarea, dezvoltarea și fidelizarea publicului. În acest cadru, spectacolul de teatru a fost definit ca un produs multidimensional, situat la confluența dintre produs, serviciu și experiență, ceea ce reclamă o abordare complexă din perspectiva marketingului cultural. De asemenea, au fost analizate sistematic componentele mixului de marketing - prețul, distribuția, promovarea, personalul și educația - în relație cu specificul sectorului teatral, precum și factorii care influențează comportamentul consumatorului de cultură, incluzând motivațiile, atitudinile și procesul decizional al spectatorilor. În acest context, a fost subliniată importanța identificării profilului consumatorului de teatru, în special în raport cu dimensiunea estetică și simbolică a actului artistic. Un accent deosebit a fost pus asupra rolului educației în formarea publicului tânăr și asupra particularităților comportamentale ale acestuia, generate de specificul experienței teatrale. Valorificarea acestor particularități în strategiile de marketing a fost identificată ca direcție esențială pentru dezvoltarea audiențelor.

Cercetarea exploratorie prezentată în Capitolul 3 a completat acest cadru teoretic prin analiza datelor secundare referitoare la consumul cultural în România, cu focalizare asupra artelor spectacolului și asupra factorilor externi care influențează activitatea de marketing în instituțiile

teatrale. Rezultatele au conturat o serie de trăsături relevante ale consumatorului de cultură și au evidențiat dinamica mediului în care operează aceste instituții. Totodată, consumul cultural este interpretat ca o experiență, în care dimensiunea emoțională și simbolică joacă un rol important, participarea la actul artistic implicând nu doar recepție, ci și interpretare și implicare personală. În completarea acestor direcții, teza integrează și perspectiva brandingului instituțional, precum și influența factorilor socioeconomici și culturali asupra comportamentului consumatorilor, evidențiind importanța construirii unei identități coerente și adaptate publicului.

În acest cadru, marketingul cultural este reconceptualizat ca un proces integrativ, care depășește logica acțiunilor de promovare și presupune o articulare coerentă între produsul artistic, publicurile potențiale, misiunea instituției și contextul socio-educațional în care aceasta operează. Teatrele naționale generează, prin natura lor, valori estetice și simbolice cu impact la nivel local, regional și internațional. În consecință, modul în care aceste instituții își configurează strategiile de comunicare și relaționare are efecte directe asupra ecosistemului artistic, asupra formării gustului estetic și asupra dezvoltării comunităților culturale. În acest sens, marketingul cultural devine un instrument de mijlocire instituțional, capabil să susțină atât vizibilitatea, cât și relevanța socială a teatrelor naționale într-un mediu cultural în continuă transformare.

Analiza documentară permite o perspectivă comparativă asupra practicilor instituționale, oferind acces la informații relevante privind funcționarea și direcțiile de dezvoltare ale organizațiilor culturale. Cu toate acestea, cercetarea se confruntă cu anumite limitări, generate în principal de lipsa unei standardizări a documentelor analizate, diferențele de structură și nivel de detaliu, precum și caracterul predominant declarativ al informațiilor. Aceste aspecte au impus o abordare interpretativă, bazată pe identificarea tiparelor și a diferențelor relevante între instituții. Analiza realizată evidențiază o serie de caracteristici comune ale strategiilor de marketing ale instituțiilor de spectacole din România. În primul rând, se constată o lipsă de coerență strategică, manifestată prin formularea unor obiective generale, fără indicatori clari de performanță sau mecanisme de evaluare. În al doilea rând, marketingul este frecvent tratat ca o funcție secundară, limitată la activități de promovare, fără a fi integrat în mod real în procesul managerial. De asemenea, abordarea publicului este adesea superficială, în lipsa unor analize sistematice sau a unor strategii adaptate diferitelor segmente. În ciuda acestor limitări, analiza relevă și diferențe între instituții, determinate de factori precum dimensiunea organizației, resursele disponibile sau contextul local, însă lipsa unei abordări strategice coerente rămâne un element comun. Publicul instituțiilor de spectacole este caracterizat prin diversitate și dinamism, comportamentul consumatorului cultural fiind influențat de factori socioeconomici, nivelul de educație, accesul la ofertă culturală și preferințele individuale. În acest

context, teza evidențiază dificultățile întâmpinate de instituții în atragerea și fidelizarea publicului, în special a celui tânăr, precum și competiția tot mai accentuată cu alte forme de divertisment. Se subliniază necesitatea unei segmentări mai riguroase a publicului și a dezvoltării unor strategii adaptate specificului diferitelor categorii de consumatori. Un rol important în transformarea marketingului cultural este jucat de digitalizare, care modifică semnificativ modul în care instituțiile comunică și interacționează cu publicul. Mediul digital oferă oportunități pentru creșterea vizibilității și accesibilității, precum și pentru dezvoltarea unor forme de interacțiune mai directe și personalizate. Cu toate acestea, analiza evidențiază faptul că utilizarea instrumentelor digitale este adesea superficială, limitată la transmiterea de informații, fără a fi integrată într-o strategie coerentă de comunicare și fidelizare. În acest sens, digitalizarea reprezintă atât o provocare, cât și o oportunitate pentru instituțiile de spectacole.

Contribuțiile tezei constau în realizarea unei analize comparative a strategiilor de marketing din sectorul teatral românesc, integrarea unor perspective teoretice diferite într-un cadru unitar și evidențierea unor disfuncționalități sistemice care afectează dezvoltarea marketingului cultural.De asemenea, cercetarea propune direcții de dezvoltare care vizează profesionalizarea practicilor manageriale, standardizarea documentelor instituționale, orientarea către experiența publicului și integrarea reală a mediului digital. De asemenea, teza formulează direcții de dezvoltare orientate spre profesionalizarea managementului cultural, standardizarea documentelor instituționale, orientarea către experiența publicului și integrarea matură a mediului digital în strategiile de comunicare. Prin aceste contribuții, cercetarea oferă un cadru analitic și operațional capabil să susțină modernizarea sectorului teatral și să fundamenteze viitoare politici culturale. Marketingul instituțiilor de spectacole din România se află într-un stadiu de dezvoltare fragmentat, marcat de incoerență strategică, utilizare limitată a instrumentelor digitale și o înțelegere insuficientă a dinamicii publicului contemporan În concluzie, marketingul teatrelor din România se află într-un stadiu de dezvoltare neuniform, caracterizat prin lipsa unei abordări strategice coerente și prin utilizarea limitată a instrumentelor moderne de marketing.

Pentru a răspunde provocărilor contemporane, este necesară adoptarea unor strategii integrate, care să țină cont de specificul consumului cultural, de diversitatea publicului și de transformările generate de digitalizare. În perspectivă, dezvoltarea domeniului poate fi susținută prin includerea unor metode de cercetare complementare, precum studiile cantitative sau analiza directă a publicului, precum și prin realizarea unor comparații internaționale care să permită contextualizarea rezultatelor.

Bibliografie

Cărți

- Aaker, D., „Managementul capitalului unui brand: cum să valorificăm numele unui brand”, Brandbuilders, 2005
- Adamson, A. P., „BrandDigital: Simple Ways Top Brands Succeed in the Digital World”, 2008
- Balaure, Virgil (coord.), „Marketing – ediția a doua”, Editura Uranus, București, 2003
- Bartels, Robert, „The History of Marketing Thought”, Publishing Horizons, Indiana, 1988
- Bernstein, Joanne Scheff, „Arts Marketing Insights”, Jossey-Bass, San Francisco, 2007
- Bourdieu, Pierre, „La Distinction: Critique sociale du jugement”, Minuit, Paris, 1979
- Bourdieu, Pierre, „Sur la télévision, Liber Raison d'Agir”, Paris, 1996
- Bourdieu, Pierre, „Regulile artei”, Editura Art, București, 2012
- Cătoiu, Iacob (coord.), „Cercetări de marketing. Tratat”, Editura Uranus, București, 2009
- Colbert, François (coord.), „Marketing Culture and the Arts”, Presses HEC, Montreal, 2001
- Cojanu, Valentin; Croitoru, Carmen; Becuț, Anda, „Sectoarele culturale și creative în România”, Pro Universitaria, București, 2015
- Coman, Cristina, „Relații publice. Principii și strategii”, Polirom, Iași, 2001
- Corbeanu, Aura, „Managementul proiectului cultural”, București, 2005
- Croitoru, Carmen, „130 de ani de legi pentru teatru”, Pro Universitaria, Craiova, 2017
- Croitoru, Carmen, „Particularități ale marketingului cultural”, Pro Universitaria, Craiova, 2017
- Dickman, Sharon„, Arts Marketing Pocket Guide”, Australia Council for the Arts, 1997
- Drucker, Peter F., „Management: Tasks, Responsibilities, Practices”, HarperCollins, 2007
- Drucker, Peter F., „The Essential Drucker”, Meteor Press, București, 2010
- Hill, Lizz; O'Sullivan, Catherine; O'Sullivan, Terry, „Creative Arts Marketing”, Routledge, Londra, 2003
- Keller, Kevin Lane, „Strategic Brand Management”, Pearson, 2013
- Kotler, Philip, „Managementul marketingului”, Teora, București, 1998
- Kotler, Philip; Lee, Nancy, „Marketingul în sectorul public”, Meteor Press, București, 2008
- Kotler, Philip; Scheff, Joanne, „Standing Room Only”, Harvard Business School Press, 1997
- Kolb, Bonita, „Marketing for Cultural Organisations”, Thomson Learning, 2005
- Kolb, Bonita, „Marketing Research: A Practical Approach”, Sage, 2008

- Mucică, Delia Ruxandra, „Ghid practic de proprietate intelectuală în artele spectacolului”, Dominus Art, București, 1996
- Olins, Wally, „Manual de branding”, Vellant, București, 2009
- O’Reilly, Daragh; Kerrigan, Finola, „Marketing the Arts”, Routledge, New York, 2010
- O’Reilly, Daragh; Rentschler, Ruth; Kirchner, Theresa, „The Routledge Companion to Arts Marketing”, Routledge, 2018
- Pine, Joseph B.; Gilmore, James H., „The Experience Economy”, Harvard Business School, 1999
- Ries, Al; Trout, Jack, „Poziționarea-lupta pentru un loc în mintea ta”, BrandBuilders, 2004
- Ryan, Damian; Jones, Calvin, „Understanding Digital Marketing”, Kogan Page, 2009
- Tonitza-Iordache, Mihaela; Banu, George, „Arta teatrului”, Nemira, București, 2004
- Tzu, Sun, „Art of War”, Editura Art, 2021
- Ubersfeld, Anne, „Termenii cheie ai analizei teatrului”, Institutul European, Iași, 1999
- Vlăsceanu, Lazăr, „Psihosociologia educației”, Didactică și Pedagogică, București, 1993
- Wilk, Elise, „Teatrul pentru publicul tânăr”, UArtPress, 2022
- Zeithaml, Valarie; Bitner, Jo; Gremler, Dwayne, „Services Marketing”, McGraw-Hill, 2018

Articole

- Andersson, Armbrecht & Andersson, K., „Cultural economics and cultural policy”, Göteborg University, 2008
- Botti, Simona, „What Role for Marketing in the Arts? An Analysis of Arts Consumption and Artistic Value”, International Journal of Arts Management, vol. 2, nr. 3, 2000
- Bourdieu, P., & Passeron, J.-C., „Reproduction in Education, Society and Culture”, Sage, London, 1977
- Bourdieu, Pierre, „Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste”, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1984
- Carù, Antonella; Cova, Bernard, „Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept”, Marketing Theory, vol. 3, nr. 2, 2003
- Colbert, François, „Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations”, Deakin University, 2009
- Colbert, François, „Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts”, International Journal of Arts Management, vol. 6, nr. 1, 2003

- Colbert, François; St-James, Yannik, „Research in Arts Marketing: Evolution and Future Directions”, Psychology & Marketing, vol. 31, nr. 8, 2014
- Drucker, Peter F., „Management: Tasks, Responsibilities, Practices”, Harper Business, 2008
- Ene, Georgiana, „Cum aducem adolescenții la teatru”, în Culture and Creative Practice. Doctoral Research as Cultural Act, Universitatea Națională de Arte „George Enescu” din Iași, nr. 5-6, 2024
- Evrard, Yves, „Culture et marketing: incompatibilité ou réconciliation?”, în Proceedings of the International Conference on Arts Management, Montreal, 1991
- Evrard, Yves; Colbert, François, „Arts management: a new discipline entering the millennium?”, International Journal of Arts Management, vol. 2, nr. 2, 2000
- Fillis, Ian, „Being creative at the marketing/entrepreneurship interface: lessons from the art industry”, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, vol. 2, nr. 2, 2000
- Fillis, Ian, „The evolution and development of arts marketing research”, Arts Marketing: An International Journal, vol. 1, nr. 1, 2011
- Harvard Business School Press, Douglas B. Holt, D. B., „How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding”, 2004
- Hofstede, Geert, „Management Control of Public and Not-for-Profit Activities”, Accounting, Organizations and Society, vol. 6, nr. 3, 1981
- Keller, K. L., „Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity”, Journal of Marketing, vol. 57, nr. 1, 1993
- Kotler, Philip; Levy, Sidney, „Broadening the Concept of Marketing”, Journal of Marketing, vol. 33, nr. 1, 1969
- O'Reilly, Daragh, „Mapping the Arts Marketing Literature”, Arts Marketing: An International Journal, vol. 1, nr. 1, 2011
- Porter, Michael, „What Is Strategy?”, Harvard Business Review, 1996
  Rădoi, Raluca, „Marketing cultural în instituțiile de spectacol”, teză de doctorat, Universitatea Națională de Artă Teatrală și Cinematografică „I.L. Caragiale” București, 2020
- Rentschler, Ruth, „Museum and Performing Arts Marketing: A Climate of Change”, Journal of Arts Management, Law and Society, vol. 28, nr. 1, 1998
- Rentschler, Ruth; Geursen, Gus, „Entrepreneurship, Marketing and Leadership in Non-Profit Performing Arts Organisations”, Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, vol. 6, nr. 1, 2004

- Rentschler, Ruth; Gilmore, Audrey, „Museums: Discovering Services Marketing", International Journal of Arts Management, vol. 5, nr. 1, 2002
- Richards, Jef I., „Creative Advertising: Ideas and Techniques from the World's Best Campaigns", Wadsworth Publishing, 1998
- Roth, M. S., „The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategies", Journal of Marketing Research, 1995
- The Guardian - Noises off: What's the difference between performance art and theatre? - , https://www.theguardian.com/stage/theatreblog/2010/jul/20/noises-off-performance-art-theatre#:~:text=Theatre%20is%20fake%3A%20there%20is,and%20the%20emotions%20are%20real, accesat în 5.12.2025
- Walmsley, Ben, „The Death of Arts Marketing: A Paradigm Shift from Consumption to Enrichment", Arts and the Market, vol. 9, nr. 1, 2018
- Walmsley, Ben, „Why People Go to the Theatre: A Qualitative Study of Audience Motivation", Journal of Customer Behaviour, vol. 10, nr. 4, 2011

Surse online

- Administrația Fondului Cultural Național, https://www.afcn.ro/, accesat în 5.12.2025
- American Marketing Association, „The Definition of Marketing: What Is Marketing?", https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/, ultima actualizare în 2017, accesat în 15.09.2024
- Analiza PEST, https://utm.md/meridian/2015/MI_3_2015/17_Odainii_D_Analiza_PEST.pdf, accesat în 10.10.2025
- Articol Adevărul, https://adevarul.ro/stil-de-viata/cultura/polemica-ministrul-culturii-nu-are-cum-sa-isi-1818724.html, accesat în 10.01.2024
- Barometrul de Consum Cultural 2022, https://www.culturadata.ro/wp-content/uploads/2023/10/Barometrul_de_consum_cultural_2022-Web.pdf, accesat în 02.10.2024
- Barometrul de Consum Cultural 2023, https://www.culturadata.ro/barometrul-de-consum-cultural-2023-comunitati-de-consum-in-contextul-schimbarilor-societale/, accesat în 02.10.2024
- Barometrul de Consum Cultural 2024, https://www.culturadata.ro/barometrul-de-consum-cultural-2024/ , accesat în 10.10.2025

- Blog TNB, https://www.blogtnb.com/, accesat în 20.10.2025
- Blog TNB-TV, https://www.blogtnb.com/home/tnb-tv/, accesat în 20.10.2025
- Comisia pentru cultură și educație a Parlamentului European, https://www.europarl.europa.eu/committees/ro/cult/home/highlights, accesat în 3.03.2025
- Constituția României, https://www.constitutiaromaniei.ro/art-33-accesul-la-cultura/, accesat în 02.10.2024
- Corporate Finance Institute, https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/dutch-tulip-bulb-market-bubble/, accesat în 2.03.2023
- Culturadata Interactiv, „Consumul cultural în pandemie", https://www.culturadata.ro/tendinte-ale-consumului-cultural-in-pandemie-2020/, accesat în 02.05.2023
- Culturadata Interactiv, „Domeniul cultural în timpul crizei", https://culturadata.ro/interactiv/arhiva/monitorizarea-domeniului-cultural-in-timpul-crizei-covid19/sprijin-pentru-sectorul-cultural/, accesat în 20.05.2024
- Culturadata Interactiv, „Monitorizarea domeniului cultural în timpul crizei COVID-19", https://culturadatainteractiv.ro/monitorizarea-domeniului-cultural-in-timpul-crizei-covid19/sprijin-pentru-sectorul-cultural/, ultima actualizare 03.06.2020, accesat în 10.10.2024
- Culturadata Interactiv, „Viziune strategică și coerentă pentru sectorul cultural", https://www.culturadata.ro/viziune-strategica-si-coerenta-pentru-sectorul-cultural/, accesat în 11.01.2026
- Dexonline, https://dexonline.ro/definitie/imagine/1108250, accesat în 04.03.2023
- Economica.net, https://www.economica.net/romanii-au-alocat-4-5prc-din-cheltuieli-pentru-recreere-si-cultura-in-2014-in-special-pentru-spectacolele-de-teatru_103518.html, accesat în 20.02.2023
- European Youth Portal, https://youth.europa.eu/home_en, accesat în 5.12.2025
- Festivalul Internațional Shakespeare, https://www.shakespearefestival.online/, accesat în 2.02.2024
- https://institutuldemarketing.ro/matricea-lui-ansoff/, accesat în 7.10.2024
- Institutul Național de Statistică, „Activitatea unităților cultural-artistice în anul 2020", https://insse.ro/cms/ro/content/activitatea-unit%C4%83%C5%A3ilor-cultural-artistice-%C3%AEn-anul-2020-0, accesat în 21.12.2023

- Institutul Național de Statistică, „Comunicat de presă – nivel de trai”, 5 iunie 2020, https://insse.ro/cms/sites/default/files/com_presa/com_pdf/abf_2019r.pdf, accesat în 02.07.2023
- Institutul Național de Statistică, „Situația abandonului școlar”, https://insse.ro/cms/sites/default/files/com_presa/com_pdf/sistemul_educational_2024_r.pdf , accesat în 02.07.2023
- Institutul Național de Statistică, https://insse.ro/cms/sites/default/files/com_presa/com_pdf/sistemul_educational_2025_r.pdf , accesat în 1.10.2023
- Internet World Stats, https://www.internetworldstats.com/list2.htm, ultima actualizare în 2020, accesat în 1.10.2022
- Journal of Applied Economic Sciences, Constantin, C., „The Necessity of Marketing Strategies in Higher Education Institutions”, vol. VII, nr. 4(22), Winter, pp. 391–396, 2012
- Journal of Business Research, Gibbs, P., „Marketing and Education - A Clash or a Synergy in Time?”, vol. 60, pp. 1000–1002, 2007
- Morris, Gerri, https://www.culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2020/10/Its-a-vision-thing..Gerri-Morris..2004-1.pdf, accesat în 7.10.2024
- National Theatre, https://www.nationaltheatre.org.uk/home/, accesat în 2.10.2025
- National Theatre at Home, https://www.ntathome.com/, accesat în 10.10.2025
- National Theatre Collection, https://www.nationaltheatre.org.uk/learn-explore/schools/national-theatre-collection/, accesat în 2.10.2025
- Organisation for Economic Co-operation and Development, https://data-explorer.oecd.org/, accesat în 15.11.2025
- Portal Legislativ, „Legea 353/2007”, http://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/87934, ultima actualizare în 2007, accesat în 15.05.2020
- Portal Legislativ, „Ordonanța 21 / 31.01.2007”, https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/88329, accesat în 03.04.2023
- Portal Legislativ, „Ordonanța 189 / 2008, cu modificări și completări prin Legea 269/2009”, https://www.senat.ro/legis/PDF/2013/13L289OG.PDF, accesat în 02.04.2022
- Program EDUCĂM ÎMPREUNĂ, https://tncms.ro/educam-impreuna/, accesat în 10.10.2024
- Programul Național pentru Reducerea Abandonului Școlar, https://www.edu.ro/PNRAS, accesat în 04.12.2025

- Proiect de Management, Teatrul Național „I. L. Caragiale” din București 2016–2021, https://www.tnb.ro/uploads/tinyMce/articole/2016/proiect-management.pdf, 2016, accesat în 02.03.2024
- Proiect de Management, Teatrul Național „Lucian Blaga” Cluj-Napoca, https://www.cultura.ro/wp-content/uploads/2025/11/pr.-de-management-Teatrul-National-%E2%80%9ELucian-Blaga-din-Cluj-Napoca-2021-2026.pdf, accesat în 02.03.2025
- Proiect de Management, Teatrul Național „Mihai Eminescu” Timișoara, https://www.cultura.ro/wp-content/uploads/2025/11/pr.-de-management-Teatrul-National-%E2%80%9EMihai-Eminescu-din-Timisoara-2021-2026.pdf, accesat în 20.10.2025
- Proiect de Management, Teatrul Național „Vasile Alecsandri” Iași, https://www.cultura.ro/wp-content/uploads/2025/11/pr.-de-management-Teatrul-National-%E2%80%9EVasile-Alecsandri-din-Iasi-2024-2029.pdf, accesat în 02.03.2025
- Raport de activitate, Teatrul Maghiar de Stat, https://old.cultura.ro/sites/default/files/inline-files/TMS.pdf, accesat în 20.10.2025
- Raport de activitate, Teatrul Național „I. L. Caragiale” București, https://www.tnb.ro/uploads/tinyMce/documente/2025/RAPORT%20DE%20ACTIVITATE%202024.pdf, accesat în 20.10.2025
- Raport de activitate, Teatrul Național „Lucian Blaga” Cluj-Napoca, https://www.cultura.ro/wp-content/uploads/2025/11/pr.-de-management-Teatrul-National-%E2%80%9ELucian-Blaga-din-Cluj-Napoca-2021-2026.pdf, accesat în 10.05.2024
- Raport de activitate, Teatrul Național „Marin Sorescu” Craiova, https://old.cultura.ro/sites/default/files/inlinefiles/RAPORT_DE_ACTIVITATE_2024_TN%20Craiova.pdf, accesat în 02.03.2025
- Raport de activitate, Teatrul Național „Mihai Eminescu” Timișoara, https://www.cultura.ro/wp-content/uploads/2025/11/pr.-de-management-Teatrul-National-%E2%80%9EMihai-Eminescu-din-Timisoara-2021-2026.pdf, accesat în 02.03.2025
- Raport de activitate, Teatrul Național „Tg. Mureș”, https://teatrunational.ro/wp-content/uploads/2025/04/L544_Raport-de-activitate-2024-final.pdf, accesat în 10.10.2025
- Raport de activitate, Teatrul Național „Vasile Alecsandri” Iași, https://teatrulnationaliasi.ro/?de-interes-public=raport-de-activitate-2024, accesat în 10.10.2025

- ResearchGate, https://www.researchgate.net/publication/11138581_Social_Marketing_An_Approach_To_Planned_Social_Change, accesat în 2.04.2023
- ResearchGate, https://www.researchgate.net/publication/322016894_THE_EVOLUTION_OF_EDUCATIONAL_MARKETING, accesat în 5.02.2023
- ResearchGate, https://www.researchgate.net/publication/343417031_A_CULTURAL_PERSPECTIVE_ON_BRANDS_AND_SYMBOL_AFFIRMATION_THE_THEORY_OF_CULTURAL_AND_ICONIC_BRANDING_REVIEWED, accesat în 4.04.2023
- Society of London Theatre, „SOLT & UK Theatre Box Office Data Report 2022", London, 2023
- Strategia sectorială în domeniul culturii și patrimoniului național pentru perioada 2014–2020 – analiza capacității și nevoilor de finanțare, https://www.culturadata.ro/strategia-sectoriala-in-domeniul-culturii-si-patrimoniului-national-pentru-perioada-2014-2020-analiza-capacitatii-si-nevoilor-de-finantare/, accesat în 20.10.2025
- Studiu de marketing - TNB în rîndul consumatorilor de teatru, https://www.tnb.ro/uploads/tinyMce/articole/2019/sondaj%20TNB/TNB_studiu%20de%20piata-sondaj%20Bucuresti%20800%20respondenti.pdf, accesat în 20.10.2025
- Study - The Situation of Theatres in the EU Member States, https://cultureactioneurope.org/wp-content/uploads/2022/07/EU-Commission-Theatre-Study-1.pdf, accesat în 15.07.2025
- Teatrul Național Cluj-Napoca, https://www.teatrulnationalcluj.ro/, accesat în 20.10.2025
- Teatrul Național din Sarajevo, https://www.visitsarajevo.ba/listings/national-theatre-2/, accesat în 2.10.2025
- Teatrul Național Iași, https://teatrulnationaliasi.ro/, accesat în 5.12.2025
- Teatrul Național „Ivan Vazov", https://nationaltheatre.bg/en, accesat în 2.10.2025
- Teatrul Național „Marin Sorescu" Craiova, https://tncms.ro/, accesat în 20.10.2024
- Teatrul Național al Greciei, https://www.n-t.gr/en/educ, accesat în 2.10.2025
- Teatrul Național Croat, https://www.hnk.hr/en/, accesat în 2.10.2025
- Teatrul Național Sârb, https://www.snp.org.rs/english/, accesat în 2.10.2025
- Teatrul Național Šibenik, https://www.visit-sibenik.eu/en/explore/culture-heritage/sibenik-theatre/, accesat în 2.10.2025

- Teatrul Varaždin, https://www.hnkvz.hr/kazaliste-i-njegovo-okruzenje/, accesat în 2.10.2025
- Theatre Networking Talents, https://tncms.ro/festivalul-international-al-tinerilor-regizori/, accesat în 10.10.2024
- Theater for Children & Youth, https://puppet.com.mk/, accesat în 2.10.2025
- Timișoara, Capitală Culturală Europeană, https://timisoara2023.eu/en/, accesat în 20.10.2025
- Universitas Europaea, https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Universitas_Europaea_2017_pp268-285.pdf, accesat în 04.04.2023
- Young People's Stage, https://www.n-t.gr/en/youngstage/now, accesat în 2.10.2025
- Youth Wiki, https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki, accesat în 5.12.2025
- https://cdn.edupedu.ro/wp-content/uploads/2025/07/Comunicat-Introducerea-EducatieiTeatrale-in-licee.pdf, accesat în 24.11.2025
- https://www.critical-stages.org/25/the-romanian-theatre-of-the-last-thirty-years-or-the-theatre-of-paradigm-shift, accesat în 20.03.2022
- https://mindthegraph.com/blog/ro/pearson-correlation/, accesat în 10.02.2025