

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI, CLUJ NAPOCA

FACULTATEA DE TEATRU ȘI TELEVIZIUNE

**PRACTICI DE MANAGEMENT ȘI MARKETING  
CULTURAL ÎN TEATRUL DIN ROMÂNIA DUPĂ  
ANUL 2000**

**COORDONATOR ȘTIINȚIFIC:**

**Prof. Dr. Daniela Gologan (Miruna Runcan)**

**DOCTORAND:**

**Ivona Maria Tătar-Vîstraș**

**Cluj-Napoca,**

**2017**

# Cuprins

<b>Introducere și Metodologie .....</b>	<b>4</b>
<b>Capitolul 1. Managementul teatral în România.....</b>	<b>11</b>
1.1 Scurtă incursiune istorică. Preambul .....	11
1.2 Blocaje și interdependențe. Perspective generale.....	18
1.3 Reperlele managementului teatral în România.....	28
1.3.1 Managerul-artist.....	31
1.3.2 Școala de management cultural din România.....	48
1.3.3 Managementul spațiului .....	58
1.3.4 Managementul resursei umane .....	88
1.3.5 Managementul succesului.....	108
1.4. Concluziile capitolului I.....	141
<b>Capitolul II. Practici de Marketing în teatrul românesc .....</b>	<b>145</b>
2.1. Delimitări teoretice. Unde suntem? .....	145
2.1.1. Marketingul cultural.....	148
2.1.2. Marketing Mix și dezvoltarea publicului .....	157
2.2. Marketingul în mediul teatral românesc .....	168
2.2.1. Departamentul de marketing în instituțiile teatrale din România .....	176
2.2.2. Produsul de teatru. Ce este el?.....	183
2.2.3. Promovarea evenimentelor teatrale.....	195
2.2.4. Prețul și politicile de preț. Ce platim? Care e prețul corect? .....	206
2.2.5. Plasament.....	217
2.3. Concluziile capitolului II .....	222
<b>Concluzii finale și posibile perspective de cercetare .....</b>	<b>227</b>
<b>Bibliografie și lucrări citate .....</b>	<b>231</b>
<b>Anexa 1 – Interviu cu manageri ai teatrelor.....</b>	<b>240</b>
Interviu cu Dorina Lazăr.....	240
Interviu cu Alina Nelega.....	250
Interviu Gavril Cadariu.....	260
Interviu Liviu Timus.....	268
Interviu cu Ștefana Pop Curșeu.....	269

Interviu cu David Schwartz .....	274
Interviu cu Mihai Pintilei.....	277
<b>Anexa 2- Interviuri cu reprezentanți ai departamentelor de marketing .....</b>	<b>281</b>
Interviu cu Gețiana Ionescu .....	281
Interviu cu Tamara Susoi.....	291
Interviu cu David Schwartz .....	298
Interviu cu Mihai Pintilei.....	301
<b>Anexa 3- Devize de calcul per programe- 2013 .....</b>	<b>303</b>

## **Cuvinte cheie:**

Management cultural, marketing cultural, teatru subvenționat, teatru independent, teatrul românesc, teatrul postcomunist, managementul spațiului teatral, managementul succesului, managerul-artist, școli de teatru, eficiență economică, proiect cultural.

## **Introducere și Metodologie**

### **1. Introducere**

Studierea în profunzime a managementului și marketingului cultural nu este, sub nici o formă, un capriciu de moment al comunității academice, ci o necesitate reală a lumii contemporane care impune organizațiilor culturale nu doar obținerea valorii prin criterii estetice, ci și prin rentabilitate și eficiență. Ele sunt instrumente ce servesc actul artistic operând prin mijloace moderne și actuale în vederea dezvoltării durabile a grupurilor artistice, a publicului, dar contribuie semnificativ și în sectorul educației culturale. Scopul managementului și marketingului cultural nu este de a transforma produsele artistice în fabricate de serie fără valoare artistică, ci de a potența și pune în evidență caracteristicile lor și de a le integra cât mai bine și eficient pe o piață extrem de dinamică și extinsă. Servește așadar „progresului cultural” așa cum afirmă Milena Dragičević Šešić (Šešić, 2002, 4) cercetător recunoscut în domeniu, cu o contribuție majoră în dezvoltarea domeniului și a cărei muncă a stat la baza cercetării noastre.

Teza de față este structurată în două părți ce corespund celor două capitole mari ale tezei: „Managementul teatral în România” și „Practici de marketing în teatrul românesc”. Fiecare capitol este la rândul său împărțit în subcapitole tematice. În corpul subcapitolelor, am încercat să dimensionăm cât mai bine și corect partea teoretică și studiile de caz, în așa fel încât să existe un echilibru între cele două. Adesea, însă, am fost nevoiți să acordăm mai

multă atenție studiilor de caz, așa cum se întâmplă în subcapitolul 1.3 „Reperle managementului teatral în România”- și în subcapitolul 2.2 „Marketingul în mediul teatral românesc”. Dimensiunea teoretică apare și ea preponderent în subcapitolele 1.1 „Scurtă încursiune istorică. Preambul”, 1.2 „Blocaje și interdependențe. Perspective generale” și 2.1 „Delimitări teoretice. Unde suntem?”.

În primul capitol al tezei ne-am concentrat atenția asupra practicilor de management cultural din România, luând în considerare teatrele subvenționate dar și pe cele independente. Dacă primele două subcapitole tratează contextul socio-politic în care operăm, dar sunt puse în discuție și elemente teoretice de management general, subcapitolul al treilea încearcă să trateze separat dimensiunile care compun propriu-zis practicile managementului cultural. Prin urmare, am dedicat secțiuni separate „managerului-artist” și școlilor de management cultural din România. Apoi, pe baza observațiilor din teren (probate de interviurile realizate) și studiului bibliografic, am propus o clasificare a practicilor de management din teatrele românești pe trei direcții, egale ca importanță și impact asupra câmpului cercetat:

- Managementul spațiului
- Managementul resursei umane
- Managementul succesului

Cele trei subdiviziuni identificate au o pondere mare în practicile curente din România și ocupă o parte semnificativă din volumul de muncă al echipei de conducere, fie ea a unui teatru subvenționat sau a unui teatru independent. Subcapitolul „Managementul succesului” se referă mai degrabă la indicatorii ce determină „succesul” sau „insuccesul” unui teatru, dar pune în discuție și ce consideră actanții principali ai managementului teatral românesc a fi succesul unui teatru. Pentru realizarea acestei părți a tezei ne-am bazat, în principal, pe informațiile și datele furnizate de teatre prin rapoartele de activitate anuală, singurele

documente publice care oferă informații actualizate despre situația economică și felul în care sunt gestionate resursele disponibile în teatrele din România.

La finalul Capitolului 1 sunt prezentate concluziile cercetării noastre și posibilele acțiuni ce ar trebui operate pentru creșterea performanței managementului teatral din România.

Spre deosebire de primul capitol, Capitolul 2 își propune să lămurească în primul rând noțiunile de bază ale marketingului și, cu precădere, ale marketingului cultural. În urma cercetărilor realizate pentru concretizarea primului capitol, am sesizat o neînțelegere, sau o înțelegere parțială a conceptelor de bază ale marketingului, lucru surprinzător, având în vedere cât de vastă și accesibilă este în ziua de azi literatura de specialitate. Așadar, am considerat oportun să reluam și să prezentăm într-o formă simplificată noțiunile și conceptele de bază cu care un operator de marketing din câmpul cultural s-ar întâlni.

În ceea ce privește partea practică, am continuat exemplificarea noțiunilor prin studii de caz, ce vin să întregască elementele mixului de marketing, așa cum se poate observa din structura capitolului. Fiecare element din mixul de marketing este esențial dezvoltării sănătoase a strategiei de marketing, și ele sunt prezentate și discutate în teză, însă trebuie accentuat că, în dinamica sferei culturale românești, o problemă cheie o reprezintă prețul biletului; de aici și implicațiile pe care strategiile de stabilire a prețurilor le au asupra practicilor teatrale românești. În subcapitolul 2.2.4 „Prețul și politicile de preț. Ce plătim? Care este prețul corect”, am abordat acest subiect și ne-am propus să subliniem efectele generate de actualele cutume din teatrul românesc, mai ales în cazul teatrelor subvenționate.

La fel ca și în prima parte a tezei, am considerat oportun să redactăm o serie de concluzii ale capitolului și să reluam principalele teme de discuție, dezvoltate pe parcursul secțiunii dedicate marketingului.

Teza, în ansamblul ei, înceacă să realizeze o „monografie” o instituției de teatru din România după 2000, dincolo de ce se vede în presă sau în revistele de specialitate și, mai ales, dincolo de valoarea artistică a fiecărui produs, apreciat sau nu de public. Asta nu înseamnă că rezultatele artistice ale teatrelor au fost ignorate, ci din contră, am încercat să vedem dacă rezultatele artistice sunt legate sub o formă sau alta de bune practici manageriale și de gestiune a resurselor.

## **2. Metodologie**

Natura subiectului cercetat, dar mai ales stadiul și istoricul cercetării în România, ne-a obligat, pe tot parcursul demersului nostru, să operăm într-o mare măsură cu două metode de cercetare, cea academic-științifică cu dicteurile sale specifice, dar și cu metode ce vin bunăoară din sfera jurnalistică, de colectare, documentare și verificare a datelor, surselor etc. Provocarea demersului nostru, bazat pe o dublă perspectivă, cea artistică și cea economică, a fost echilibrarea și reconcilierea celor două paliere, aparent în opoziție.

Lucrarea ascunde o muncă, de multe ori, la limita detectivismului, pusă însă, în slujba cercetării academice. Ne referim aici mai ales la decodificarea informațiilor din sursele primare folosite, disponibile și neinterpretate până acum într-o lucrare științifică: rapoartele de activitate anuală a teatrelor, rapoartele finale de evaluare a managementului, la documente oficiale emise de Ministerul Culturii sau Comisia Europeană. Dificultatea a survenit din lipsa unei forme unitare de realizare a rapoartelor de către instituții, și deci, pentru noi colectarea și sistematizarea datelor s-a transformat într-o muncă anevoioasă și lentă, de multe ori extenuantă. Apoi, o altă problemă des întâlnită în rapoartele de activitate a fost coerența informațiilor enunțate. Nu de puține ori, am depistat informații contradictorii în interiorul aceluiași document, sau informații incomplete. Acest fapt a impus o citire și o interpretare

prudente ale rapoartelor, de multe ori fiind nevoiți să verificăm din mai multe surse cele enunțate în documentele oficiale.

În ceea ce privește metodologia, dincolo de aspectele generale enunțate mai sus, trebuie să menționăm importul metodelor sociologice și aplicarea lor în demersul nostru de cercetare. În perioada stagiului de cercetare (2014-2015) au fost realizate interviuri semi-structurate cu manageri ai teatrelor de stat și ai companiilor independente, dar și cu reprezentanți ai departamentelor de marketing și comunicare (vezi anexele tezei). De asemenea, în 2012, au fost realizate o serie de focus-grupuri preliminare, ce au avut ca obiectiv principal anchetarea atitudinii tinerilor față de teatru și produsele teatrale. Tot în 2012, a fost aplicat un chestionar comunității de voluntari ai Festivalului Temps D'Images (60 de membri) prin care s-a dorit investigarea atitudinii tinerilor față de activitatea de voluntariat cultural. Rata de răspuns în comunitatea de voluntari a fost destul de mică, dar interviul realizat cu Ana Mihăncean - coordonatoarea programului de voluntari din cadrul Festivalului Temps D'Images - ne-a furnizat o perspectivă din interior, extrem de utilă în redactarea subcapitolului 2.2.3 „Promovarea Evenimentelor Culturale”. În 2016, am realizat un nou chestionar aplicat managerilor companiilor independente, prin care ne-am propus să investigăm ce efecte au campaniile de crowdfunding asupra organizațiilor non-guvernamentale din Cluj Napoca și cât de importante sunt ele în schema generală de finanțare a acestora. Rezultatele se pot vedea în subcapitolul 2.2.3 „Promovarea evenimentelor culturale”.

Desigur, suma demersurilor enunțate mai sus a fost completată de un studiu bibliografic vast ce cuprinde texte atât în limba română cât și în engleză. Sursele bibliografice disponibile în limba română sunt puține și orientate în mare parte spre abordări teoretice. Din această cauză, am considerat oportun să includem în teza noastră cât mai multe exemple și studii de caz relevante din spațiul românesc. Alegerea studiilor de caz și exemplilor a fost însă limitată de cantitatea de date disponibile, prin urmare, teatrele naționale se regăsesc cel mai des în



analizele noastre. Cu toate că această limitare a fost privită inițial ca un punct slab al metodologiei, pe parcursul cercetării am realizat că modelele operaționale din teatrele naționale sunt foarte asemănătoare, sau chiar identice cu cele ale teatrelor de stat subordonate autorităților locale și, deci, sunt relevante pentru întregul sistem teatral românesc subvenționat. Pentru a echilibra studiile de caz și analizele financiare axate preponderent pe teatrele naționale, am realizat o serie de interviuri cu reprezentanți ai teatrelor de stat precum „Teatrul Tineretului” Piatra Neamț, Teatrul Odeon București, Teatrul Ariel Târgu Mureș.

În ceea ce privește sectorul independent, de asemenea, am selectat companii de teatru ce funcționează după modele diferite, dar relevante și importante în practicile teatrale românești. Este vorba de Teatrul-cafenea Teatru Fix din Iași, asociația ColectivA Cluj-Napoca - parte a federației Fabrica de Pensule, Asociația Reactor de Creație și Experiment, Cluj-Napoca și grupurile artistice derivate din DramAcum ce activează în București și în alte zone ale țării.

Am recurs la astfel de alegeri pentru că le-am considerat reprezentative pentru mediul teatral românesc sau pentru că, prin natura activităților lor, au stabilit direcții de dezvoltare ale managementului și marketingului în România.

Trebuie spus de asemenea că, voit și asumat, nu am insistat asupra modelului de management și marketing de la Teatru „Radu Stanca” din Sibiu, deși acolo unde a fost necesar am subliniat importanța și aportul notabil pe care activitatea acestui teatru l-a avut în România. Motivul pentru care am luat această decizie este acoperirea exhaustivă a subiectului prin teza de doctorat a Laviniei Alexe (2012) și a cercetărilor lui Cristian Radu și Ion Tomuș (vezi bibliografie). De asemenea, rapoartele și materialele realizate după încheierea programului Sibiu Capitală Culturală Europeană 2007 au fost mult timp în atenția comunității teatrale, prin urmare am considerat că ar fi redundantă o reluare, aici, a subiectului. Am

considerat, așadar, importantă punerea în discuție a situației teatrelor din România ce nu s-au remarcat atât de clar prin politicile culturale aplicate și care își caută încă „identitatea” instituțională.

Această teză de doctorat și-a propus să radiografieze practicile de management și marketing din spațiul românesc după anul 2000 și să realizeze un tablou cât mai complet al situației actuale din teatrele românești. Resursele de care am dispus pe parcursul stagiului de cercetare (resurse umane și financiare) nu ne-au permis să tratăm subiectul exhaustiv, mai ales în secțiunea de marketing, unde se simte acut nevoia unui studiu sociologic și statistic amplu, pentru o mai bună definire a consumatorului de teatru din România. Studiile de public disponibile (Barometrele de consum cultural și Eurobarometrul de consum cultural) nu oferă imaginea completă pe care un studiu de marketing specific ar oferi-o.

Cu toate că metodologia a fost adaptată posibilităților noastre de cercetare, considerăm că metodele folosite au fost puse corect în slujba cercetării academice și respectă rigorile impuse.

## **Bibliografie selectivă**

- Abbing, Hans. *Why are artist poor? The exceptional economy of arts*. Amsterdam: Amsterdam University press, 2002.
- Alexe, Lavinia. *Programele cu misiune culturală și efectele acestora asupra vitalității culturale urbane: Studiu de caz Programul Sibiu Capitală Culturală Europeană 2007*. București: Teza de doctorat nepublicată, BCU București, 2012.
- Arms, Brigitte. *Marketingul local*. București: Editura All, 2008.
- Babias, Marius. *Recurerirea politicului: economia culturii în societatea capitalistă*. Cluj-Napoca: Idea Design&Print, 2007.
- Baker, Michael. J. *Marketing. An introductory text*. London: MacMillan, 1991.
- Baker, Michael.J. *Marketing. Critical Perspectives an business and management*. Routledge, 2003.
- Balaure, Virgil. *Marketingul în procesul dezvoltării economice și sociale: 1971-2001. 30 de ani de marketing în România*. București: A.S.E București, 2002.
- Becuț Anda, Chelcea Liviu, Dobraca Lucian . *Sectorul cultural din România: Infrastructură, resurse, consum*. Iași: Polirom, 2007.
- Becuț Anda, Chelcea Liviu, Stroe Monica. *Diagnoza sectorului cultural: instrument pentru managementul culturii*. Iași: Polirom, 2009.
- Bell, Daniel. *The cultural contradictions of capitalism*. New York : Basic Books , 1996.
- Bennett, Susan. *Theatre Audience. A theory of production and reception*. Routledge, 1997.

- Bernstein, Joanne Scheff. *Arts marketing insights: the dynamics of building and retaining performing arts audiences*. San Francisco: John Wiley&Sons Inc, 2007.
- Blau, Herbert. *The dubious spectacle: extremities of theatre*. Minnesoda: University od Minnesoda Press, 2002.
- Blyth, Jim. *Esențialul în marketing* . București: Rentrop&Straton , 2005.
- Bourdieu, Pierre. *Economia Bunurilor Simbolice*. București: Meridiane, 1986.
- Brătianu, Constantin. *Capitalul intelectual organizațional*. București: Editura A.S.E, 2009.
- Byrnes, William. *Management and the arts*. Oxford: Focal Press, 2009.
- Cîntec, Oltita. *Hermeneutici Teatrale*. Iași : Niculescu, 2010.
- Cîntec, Oltița. *Cultura ca piață: elemente teoretice și practice de management și marketing cultural*. Iași: Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”, 2012.
- Cojanu Valentin, Croitoru Carmen, Becuț Anda. *Sectoarele culturale și creative din România. Importanța economică și contextul competitiv*. București: Pro Universitaria, 2015.
- Corbeanu, Aura. *Formare si reformare prin teatru* . București: Cheiron, fără an.
- Costin, Cornelia. *Impactul culturii asupra calității vieții: delimitări conceptuale și metodologice pentru descifrarea unor implicații ale politicilor culturale asupra calității vieții*. Craiova: Editura Universității, 1996.
- Cristian, Popescu Theodor. *Surplus de Oameni, Surplus de Idei* . Cluj-Napoca: Eikon , 2012.
- Croitoru Carmen, Becuț Anda. *Barometru de consum cultural 2012. Cultura și noile tehnologii între sedentarism și activism cultural*. București: ProUniversitaria, 2012.

- . *Barometru de consum cultural 2014. Cultura între global și local*. București: Pro Universitaria, 2014.
- Croitoru Carmen, Becuț Anda, Ceobanu Ioana. *Barometru de consum cultural 2015*. București: Pro Universitaria, 2015.
- Dobrescu, Caius. *Inamicul impersonal*. Pitești: Paralela 45, 2001.
- Florea, Mihai. *Scurta istorie a teatrului românesc*. București: Meridiane, 1970.
- Jacobs, Tom. „Arts Organizations Search for the Missing Audience.” *Pacific Standard Magazine*, 13 01. 2015.
- James Heilbrun, Charles Gray. *The economics of art and Culture*. Cambridge University Press, 2004.
- Johnson, Louise. *Cultural Capitals. Revaluig the arts, remaking urban spaces*. Ashgate Publishing Limited, 2009.
- Kalman, Reka. *Managementul organizațiilor culturale și comerciale*. Cluj Napoca: teză de doctorat nepublicată, BCU Cluj-Napoca, 2012.
- Kein, Armin. *Managementul Proiectului cultural*. Timișoara: Fundația Interart Triade, 2005.
- Klaic, Dragan. *Resetting the stage. Public theatre between the market and democracy*. Amsterdam: Intellect.Ltd, 2012.
- Kotler, Philip. *Managementul Marketingului*. București: Teora, 2008.
- . *Marketing în sectorul public*. București: Meteor Press, 2008.
- . *Principiile marketingului*. București: Teora, 2004.

- Lange, Candy. „Visibility and involvement in effective arts marketing.” *Marketing intelligence and planning*, 2010: Vol 28. Issue 5.
- Lehmann, Hans-Thies. *Teatrul Postdramatic*. București: Unitext, 2009.
- Livingstone, Sonia. *Audiences and publics: When the cultural engagement matters for the public*. Bristol : Intellect, 2005.
- Malița, Liviu. *Viața în și după comunism*. Cluj Napoca: Efes, 2006.
- Marian, Matei. „Un spațiu de exprimare de forță internațională.” *Dilema Veche*, 23 02. 2012.
- Matei, Sorin Adam. *Schimb de idei* . Iași : Institutul European, 2011.
- Matei, Sorin-Adam. *Boierii minții. Intelectualii români între grupurile de prestigiu și piața liberă a ideilor*. București: Compania, 2004.
- Nancy Lee, Philip Kotler. *Social Marketing. Influencing behaviors for goods*. London: Sage Publications, 2005, 2012.
- Napoli, Philip. M. *Audience Economics. Media institutions and the audience marketplace*. New York : Columbia University Press, 2003.
- Oliver, Sandra. *Strategii de relații publice*. Iași: Polirom, 2009.
- Öztürk, Maya Nonitchkova. „Cultivating Spaces. Artifact and agency in the case of theatre before and beyond the scene.” *Sagepub*, 2013.
- Paina, Nicoleta. *Management-marketing. Interferențe culturale, organizaționale, decizionale*. Cluj Napoca, 2002.
- Panait, Laura Ioana. *Artă și spațiu public*. Cluj-Napoca : teză de doctorat nepublicată, BCU Cluj-Napoca, 2012.

- Pedestru, Mihai. *Generația Digitală și condiția de spectator de teatru*. Cluj Napoca: teza de doctorat nepublicată, BCU Cluj Napoca, 2012.
- Popescu, Marian. *Oglinda spartă: despre teatrul românesc după 1989: critică teatrală, polemici, puncte de vedere*. București: Unitext, 1997.
- Popescu, Theodor-Cristian. *Surplus de oameni sau surplus de idei*. Cluj Napoca: Eikon, 2012.
- Runcan, Miruna. *Modelul teatral românesc*. București: Unitext, 2000.
- Šešić, Milena Dragičević-. *Arts management in turbulent times. Adaptable Quality Management*. Amsterdam : European Cultural Foundation Boekmanstudies, 2005.
- Šešić, Milena Dragičević. *Cultura: management, mediere, marketing*. Timișoara: Fundația Interart Triade, 2002.
- Ubersfeld, Anne. *Termeni cheie ai analizei teatrului* . București: Institutul European , 1999.
- Weber, Max. *Etica protestantă și spiritul capitalismului* . București: Humanitas, 2003.
- . *Teorie și metode în științele culturii*. Iași : Polirom, 2001.
- Zbucea, Alexandra. *Marketing Muzeal pentru non-marketeri*. București: Tritonic, 2014.
- Zecheru, Vasile. *Management în cultură*. București: Litera International, 2005.