

Universitatea „Babeş-Bolyai”
Facultatea de Ştiinţe Politice, Administrative şi ale Comunicării
Şcoala Doctorală Comunicare, Relaţii Publice şi Publicitate

Evoluţia şi adaptarea identităţii primelor teatre de operă din Europa
De la instituţii culturale conservatoare, la branduri vizionare contemporane

Rezumat Teză de Doctorat

COORDONATOR ŞTIINŢIFIC

Prof. univ. dr. habil. DELIA CRISTINA BĂLAŞ (BALABAN)

DOCTORAND

SIMONA CORINA DORDEA

Cluj-Napoca
2022

Cuprins

Lista imaginilor și tabelelor

Capitolul I. Introducere

PARTEA I: Cadrul Teoretic

Capitolul II. Relațiile publice și sfera cultural-artistică

- 2.1. Definiții și noțiuni introductive
- 2.2. Campanii și strategii de relații publice

Capitolul III. Identitatea și brandul cultural-artistic

- 3.1. Identitatea. Noțiuni introductive
- 3.2. Brandul în sectorul cultural-artistic
- 3.3. Branding. Pașii unui proces circular

Capitolul IV. Instituțiile de spectacol și teatrele de operă

- 4.1. Artele spectacolului și începuturile operei
- 4.2. Structura și organizarea instituțiilor de operă
- 4.3. Management cultural
- 4.4. Identitatea unei instituții de cultural-artistice. Misiune. Viziune. Valori

Capitolul V. Comunicarea și promovarea teatrelor de operă

- 5.1. Strategii de promovare ale instituțiilor de operă
- 5.2. Publicitatea și Relațiile publice ale unui brand artistic
- 5.3. Primele forme de promovare ale instituțiilor de operă
- 5.4. Noile scene și noile media. Comunicarea online a instituțiilor de operă
- 5.5. Rețelele sociale și instituțiile de operă
- 5.6. Instituțiile de operă și publicul online co-creator
- 5.7. Influențe digitale și influenceri-celebrități ai teatrelor de operă
- 5.8. Comunicarea de criză a instituțiilor cultural-artistice. Reflexii asupra efectelor pandemiei Covid-19
- 5.9. Comunicarea online și scenele virtuale ale teatrelor de operă în perioada pandemiei Covid-19

Capitolul VI. Metodologia cercetării

- 6.1. Design metodologic
- 6.2. Cercetarea calitativă

- 6.2.1. Analiza de document
- 6.2.2. Interviuurile semistructurate cu experți
- 6.3. Cercetarea cantitativă

PARTEA II: Cercetarea empirică

Capitolul VII. Rezultatele cercetării: Analiza calitativă de document

- 7.1. Opéra national de Paris
- 7.2. Teatro alla Scala di Milano
- 7.3. Opera Națională Română din Cluj-Napoca
- 7.4. Concluzii generale și implicații ale analizei calitative de document

Capitolul VIII. Rezultatele cercetării: Interviuuri semistructurate cu experți

- 8.1. Tema 1: Principalele elemente ale identității unui brand cultural-artistic
- 8.2. Tema 2: Strategii de menținere și evidențiere ale identității unui brand cultural-artistic
- 8.3. Tema 3: Rolul tradiției și al moștenirii în identitatea unui brand cultural-artistic
- 8.4. Tema 4: Punctul de întâlnire al tradiției culturale cu modernitate
- 8.5. Tema 5: Rolul comunicării în existența și parcursul evolutiv al unei instituții de operă
- 8.6. Tema 6: Platformele de comunicare potrivite și eficiente pentru instituțiile de operă
- 8.7. Tema 7: Gestionarea comunicării prin rețelele social media ale instituțiilor de operă
- 8.8. Tema 8: Obiectivele strategiei de comunicare Facebook a unei instituții de operă
- 8.9. Tema 9: Strategii de reziliență post-pandemia COVID-19 pentru instituțiile de spectacole
- 8.10. Tema 10: Viitorul și evoluția previzionate pentru instituțiile de operă, din punct de vedere identitar și comunicațional
- 8.11. Concluzii generale și implicații ale interviurilor semistructurate cu experți

Capitolul IX. Rezultatele cercetării: analiza de conținut a comunicării prin intermediul platformei Facebook

- 9.1. Primul interval de analiză. Începutul perioadei pandemice Covid-19
 - 9.1.1. Opéra national de Paris
 - 9.1.2. Teatro alla Scala di Milano
 - 9.1.3. Opera Națională Română din Cluj-Napoca
- 9.2. Al doilea interval de analiză. Perioada de adaptare și pivotare
 - 9.2.1. Opéra national de Paris

9.2.2. Teatro alla Scala di Milano

9.2.3. Opera Națională Română din Cluj-Napoca

9.3. Al treilea interval de analiză. Perioada de reluare a activității live

9.3.1. Opéra national de Paris

9.3.2. Teatro alla Scala di Milano

9.3.3. Opera Națională Română din Cluj-Napoca

9.4. Concluzii generale și implicații ale analizei de conținut a comunicării prin intermediul platformei Facebook

Capitolul X. Concluzii, limite ale cercetării și perspective viitoare de cercetare

Referințe bibliografice

Anexa 1. Grila de analiză pentru Analiza de document aplicată celor trei instituții

Anexa 2. Grila de analiză pentru Interviuri semistructurate, cu experți
în domeniile management cultural-artistic, branding și PR cultural

Anexa 3. Ghid de interviu pentru Interviuri semistructurate, cu experți
în domeniile management cultural-artistic, branding și PR cultural

Anexa 4. Grila de analiză pentru Analiza de conținut a comunicării prin intermediul
Platformei Facebook aplicată celor trei instituții

Anexa 5. Elemente de identitate vizuală ale Opéra national de Paris

Anexa 6. Elemente de identitate vizuală ale Teatro alla Scala di Milano

Anexa 7. Elemente de identitate vizuală ale Operei Naționale Române din Cluj-Napoca

Concepte-cheie:

identitate; PR cultural; artele spectacolului; brand; procesul de branding cultural

I. Introducere

Bogată în esență și însemnătate, arta teatrală stârnește, inspiră și atrage de sute de ani. De la primele ridicări de cortină din Evul Mediu, la Clasicismul impozant, Renașterea artistică și până la prezentul inovator, fiecare epocă și curent traversat au contribuit la conturarea istoriei, viziunii și a identității primelor instituții teatrale din lume. Prezentul le surprinde mai vivante și vizionare ca oricând, etalându-și moștenirea culturală și dând tonul modernității artistice contemporane.

Acest studiu doctoral își propune să urmărească întocmai această *ascensiune, direcția și dezvoltarea identităților din domeniul cultural-artistic*, precum și *modul în care instituțiile de cultură se transformă în veritabile branduri culturale adaptate societății moderne*. Atenția noastră se concentrează asupra unui segment cultural reprezentativ: *instituțiile de spectacol și teatrele de operă* - branduri culturale cu o vechime însemnată și un parcurs bogat, inventate și reinventate de-a lungul unor existențe seculare. Privite odinioară precum simple instituții culturale de patrimoniu elitiste, rigid înrădăcinate în trecut, teatrele de operă au dovedit contrarul, remarcându-se prin adaptarea modernă la prezent și conturarea vizionară a viitorului propriului domeniu de activitate.

Opera a devenit o componentă fundamentală a patrimoniului cultural mondial, ale cărei ascensiune, prestigiu și popularitate s-au dezvoltat pe parcursul a peste patru secole, de la primul spectacol de operă documentat în anul 1607, și până la compozițiile contemporane. În acest context, cel mai recent raport al organizației internaționale de profil operistic, Opera Base, reunește în prezent un număr de 2.520 de companii de operă la nivel global, 661.296 de spectacole realizate anual, 681 de festivaluri de operă, 115.675 de artiști și 558 manageri culturali de operă (Operabase, 2022). Aceste valori indică o creștere vizibilă față de cifrele acelorași indicatori raportate în anul precedent, 2021, în pofida provocărilor aduse de pandemia care a marcat aceste intervale (2.500 de companii de operă la nivel global, 596.293 de spectacole realizate, 609 de festivaluri de operă, 109.718 de artiști și 554 manageri culturali de operă (Operabase, 2021). Nu este, astfel, deloc surprinzătoare afirmația Agenției de renume internațional EY Consulting, care numește industria cultural-creativă „o forță economică fără precedent, aflată în continuă ascensiune, care experimentează o inovare intensă și varietate constantă” (EY Consulting, 2021). La momentul realizării acestui studiu, în anul 2022, ICC raportează venituri în valoare 2,250 miliarde dolari în plan mondial și 3% din PIB-ul global (UNESCO, 2021), iar la nivel european - 643 miliarde euro și 4,4% din PIB-ul continentului

(EY Consulting, 2021). Cifrele acestea indică o creștere cu 93 miliarde euro în venituri, respectiv 1,7% în PIB, față de studiul detaliat realizat de aceeași agenție, în anul 2013.

Aceste valori impunătoare au menținut instituțiile de operă în topul industriei creative, în pofida episodului critic al pandemiei COVID-19, care a produs un blocaj și închideri succesive ale teatrelor, opera dovedind însă o capacitate impresionantă de reziliență și readaptare, fiind considerată „arta are o putere catarctică care poate acompania societatea post-pandemică pe drumul spre reziliență” (EY Consulting, 2021).

În acest cadru, primele teatre de operă din Europa, printre cele mai longevive, admirate și reprezentative instituții culturale din lume, s-au conturat precum veritabile *branduri* clasate în topul celor mai puternice și impozante identități la nivel mondial. Spectacolele sold out seară de seară, sutele de mii de spectatori și turiști care le trec pragurile aurite anual și premierele virtuale care le conectează cu milioane de utilizatori din întreaga lume – toate dovedesc *importanța, actualitatea și modernitatea* operelor, dând tonul unei industrii culturale ce stârnește un interes deosebit la nivel mondial și generează un profit remarcabil, unind culturi și oameni, nevoie și dorințe, într-un context cultural ce le oferă relevanță și actualitate.

Lucrarea noastră de doctorat își propune, așadar, să identifice, să studieze și să explice parcursul acestei deveniri, pașii urmați în adaptarea, evoluția și modernizarea primelor teatre de operă și drumul șerpuitor care le-a adus în prezent, armonizându-le importanta *moștenire culturală* cu *noile scene și noile media*. Verdi, Bellini, Puccini sau Rossini nu mai sunt acum doar compozitori de referință, ci și numele unor abonamente culturale menite să atragă publicul cu preferințe diverse, loja poate fi acum transpusă în propria casă grație proiectelor de live streaming, așteptarea monotonă din aeroport poate fi întreruptă de aria unui solist printr-un flash mob fulgerător care ne reamintește emoția spectacolelor, scena nu mai aparține doar scândurilor finisate ci și pavajului aglomerat din oraș pe care teatrul coboară adesea, aplauzele devin uneori like-uri și inimi virtuale, iar în metro este posibil să fim înconjurați de dansul unor balerine grațioase care promovează următoarea premieră coregrafică. Opera a învățat să se exprime artistic nu doar pe scenă, ci și prin ample și inedite strategii de comunicare, și o interacțiune constantă cu spectatorii săi. Aceasta și-a redefinit cu ingeniozitate comunicarea, strategia și focusul în ton cu modernitatea, precum și cu recente provocări ale Pandemiei COVID-19, folosindu-și moștenirea culturală și istoria îndelungată în propria favoare, devenind din ce în ce mai atractivă, căutată și iubită în plan internațional.

Privind prin acest spectru al fenomenului cultural al artei teatrale, ne propunem ca prin intermediul acestei teze de doctorat să identificăm și să analizăm procesul de creare, diferențiere, dezvoltare și adaptare a identității primelor teatre de operă europene, în încercarea

de a observa și studia factorii ce conduc la succesul și longevitatea unui brand în domeniul cultural-artistic.

Studiul nostru se va concretiza prin analiza sincronică și diacronică a trei instituții lirice-reper: *Opéra national de Paris*, *Teatro alla Scala di Milano* – două dintre cele mai vechi, longevive, admirate și reprezentative opere din Europa, embleme de excelență artistică și de identitate la nivel mondial; și, din plan național, *Opera Națională Română din Cluj-Napoca* – prima instituție lirică înființată în țara noastră și apreciată drept cea mai reprezentativă instituție română de profil, aflată în plin proces de construire a propriei imagini și identități.

Celebrul compozitor Richard Wagner afirma despre operă că este „un amestec unic de poveste, muzică și dramă [...] fără doar și poate, cea mai complexă formă de artă” (Wagner, 1893, p. 194), viziune elaborată în cadrul principiului estetic *Der Gesamtkunstwerk*. Astfel, teatrele de operă – ca și instituții ce au ca principală misiune redarea produselor culturale publicului larg – își fundamentează activitatea pe cea mai complexă dintre artele spectacolului, care reunește muzica, dansul și teatrul într-o creație unică. Cum trebuie prezentată și comunicată identitatea unei astfel de instituții pentru a fi atractivă și dezirabilă pe parcursul tuturor generațiilor pe care le traversează? Ne propunem să înțelegem pașii acestui amplu proces. Tema acestei lucrări urmărește și studiază un demers complex, îndelungat și constant de *creare, menținere și dezvoltare* a unei identități de brand, fundamentat pe știința comunicării, a relațiilor publice și a publicității – din acest motiv, considerăm esențială abordarea tuturor acestor domenii de specialitate ce fundamentează și conturează evoluția unei *identități de brand cultural-artistic*.

Pornind de la aceste intenții afirmate concentrat, dorim să detaliem punctual în cele ce urmează obiectivele și perspectivele studiului nostru. Din dorința de a oferi un curs evolutiv lucrării noastre, vom apela la *cinci concepte-cheie*, pe care le considerăm interconectate și esențiale în tematica acestei lucrări: *identitate, PR cultural, artele spectacolului, brand, procesul de branding cultural*. Acestea sunt fi definite și detaliate în prima parte a studiului nostru științific, facilitându-ne astfel evidențierea și exemplificarea lor în cercetarea empirică.

Aceste dimensiuni și subdimensiuni sunt corelate prin intermediul a două **obiective principale de cercetare**:

- 1) Identificarea și analiza procesul de creare, diferențiere, dezvoltare și comunicare a identității primelor teatre de operă europene, pe parcursul istoriei lor centenare;
- 2) Analiza tranziției acestora de la *instituții conservatoare*, la *branduri vizionare adaptate erei digitale* și - în prezent - la identități cu o mare capacitate de pivotare a propriului domeniu prin *strategiile de reziliență impuse de contextul pandemic COVID-19*.

În concordanță cu aceste obiective și în completarea lor, demersul nostru empiric intenționează să răspundă următoarelor *șase întrebări generale de cercetare*, care ne vor orienta studiul prin intermediul unor indicatori punctuali, precum și reperatele teoretice care ne vor susține și stimula cercetarea:

Î1. Care sunt elementele constitutive ale identității unui brand cultural-artistic?

Î2. Cum se materializează comunicarea în evoluția unui brand din artele spectacolului?

Î3. Care sunt pașii urmași de un teatru de operă în evoluția sa - de la o tradiție conservatoare spre viitorul adaptat contemporanului?

Î4. În ce măsură identitatea unei instituții de operă se păstrează de-a lungul existenței sale, menținând un echilibru între tradiție - modernitate - și situațiile de criză întâmpinate?

Î5. Cum este readaptată strategia de comunicare a teatrelor de operă în perioada pandemiei COVID-19, prin măsurile de reziliență necesare, pentru ca acestea să își mențină identitatea și imaginea relevante?

Î6. Cum au comunicat instituțiile culturale Opera Națională din Paris (ONP), Teatrul Scala din Milano (TSM) și respectiv Opera Națională Română din Cluj-Napoca (ONRCN) în perioada pandemiei COVID-19 și care a fost engagementul următorilor?

Orientată de aceste întrebări și obiective, lucrarea noastră este structurată pe două părți. Prima parte va reprezenta *componenta teoretică* - o incursiune în literatura de specialitate, axată pe explicarea și detalierea conceptelor-cheie amintite. Luând în considerare faptul că nucleul acestei lucrări este *evoluția identității*, atenția noastră va fi una extrapolată și pluridisciplinară, urmărindu-i firul roșu prin aportul adus de comunicarea, relațiile publice și managementul brandului. Cea de-a doua parte a lucrării va exemplifica detaliat, în cadrul unei *cercetări empirice*, cursivitatea procesului de creare, dezvoltare și menținere a unei identități în cadrul instituțiilor cultural-artistice și a teatrelor de operă – exemple de excelență și longevitate seculară.

Pentru a răspunde primelor patru întrebări de cercetare, a fost realizat un *studiu calitativ*, ce cuprinde *analizele de document* ale celor trei instituții de operă menționate, precum și o serie de paisprezece *interviuri semistructurate cu experți* în domeniul comunicării, brandingului și al managementului cultural-artistic. Pentru a răspunde ultimelor două întrebări de cercetare, a fost realizat un *studiu cantitativ* prin intermediul *analizelor cantitative de conținut a comunicării online prin intermediul platformei Facebook*, aplicate celor trei instituții de operă.

Structura lucrării cuprinde un număr total de zece capitole. Dintre acestea, cinci capitole reprezintă componenta teoretică a acestei lucrări, ce parcurge conceptele-cheie ale studiului și noțiunile pe baza cărora a fost elaborat studiul empiric. Acesta din urmă este expus în ultimele patru capitole care discută gradual toate metodele de cercetare, fiind urmate de concluziile cercetării, limitele studiului, precum și de viitoarele direcții de cercetare.

Cadrul teoretic

Capitolul II. Relațiile publice și sfera cultural-artistică

Primul capitol teoretic este dedicat *noțiunilor introductive în comunicare, relații publice și intersecția acestora cu sfera cultural-artistică*, urmărind categorii de campanii și strategii de comunicare ale instituțiilor de spectacole. Sunt abordate perspectivele unor autori de referință pentru domeniile amintite, precum: P. Watzlawick (Rus, 2002), Frank E. X. Dance și Carl E. Larson, L. Forsdale și D. McQuail (2010), C. Shannon și W. Weaver (1949), Rex Harlow (1976), Scott M. Cutlip, Allen H. Center și Glen M. Broom (2006), James E. Grunig și Todd Hunt (1983). Sunt discutate, de asemenea, în detaliu aspectele *campaniilor și strategiilor de relații publice*, precum și modelele și structurile unor campanii PR de succes (Newsom, VanSlyke Turk, & Kruckeberg, 2003), (M. Cutlip *et. al.*, 2006), (Rus, 2009), (Coman, 2006), ce pot fi aplicate și sectorului cultural-artistic studiat.

Capitolul III. Identitatea și brandul cultural-artistic

Cel de-al doilea capitol teoretic pune în lumină noțiunea de *identitate* – un concept central al studiului nostru pe care îl discutăm din perspectiva nucleului său și a elementelor definitorii. Este adusă în discuție corelația dintre *identitate – semnificație – imagine – reputație – succes*, precum și *exceleța* pe care elementul identității o creează, dezvoltă și menține în cadrul unei structuri organizaționale (Grunig & Grunig, 2008).

O contribuție importantă în cadrul acestui capitol este adusă de viziunea autorului W. Olins, un pionier apreciat al acestui domeniu și semnatar al unor identități de renume mondial, care privește *identitatea corporatistă* prin spectrul *personalității* pe care aceasta o conferă unei organizații, în relaționarea sa cu publicurile interne și externe. În acest context, sunt discutate

cele trei structuri și categorii generice de identitate: *monolitică, girată și centrată pe brand* – în funcție de care o entitate și conturează întreaga structură organizațională și imagine.

Totodată, abordăm în detaliu cei patru vectori de referință ai unei organizații, prin intermediul cărora identitatea acesteia este reflectată: *produsele și serviciile; ambienturile; comunicarea și comportamentul* respectivei entități. Acești vectori reprezintă elemente fundamentale pe care se bazează prima parte a cercetării noastre empiricii, prin intermediul celor trei analize de document aplicate Operelor din Paris, Milano și Cluj-Napoca.

Același capitol teoretic include, de asemenea, aspectele generale și reprezentative ale *brandului* și procesului de *branding* artistic. Acest simbol complex reprezentat de *brand* - ce devine totalitatea elementelor imateriale ale unei organizații, numele, imaginea și istoria acesteia, caracteristicile produsului, reputația, modul său de comunicare și promovare - este privit prin spectrul autorilor reprezentativi ai acestui sector, precum: D. Ogilvy (1985), K. J. Keller (1998), N. Hollis (2010), N. Kapferer (2008), M. Batey (2008), D. C. Balaban (2005), A. Adamson (2010), P. Hanlon (2006) - cei care sunt atribuite brandului noțiunile: *cuvânt, imagine și emoție*, precum și autorii Al. și L. Ries, care accentuează importanța *diferențierii* în existența și longevitatea unui brand.

Capitolul IV. Instituțiile de spectacol și teatrele de operă

Al treilea capitolul teoretic este dedicat *instituțiilor de spectacole și teatrelor de operă*, fiind discutate componentele principale ale acestor entități, structurile lor interne și organizatorice, aspectele de management cultural și procesul de construcție al identității unei astfel de instituții (Pellegrin-Boucher & Roy, 2019), (Wainwright, 2019), (Pottinger, 2018), (Bonet & Schargorodsky, 2017), (Abfalter, 2017, p. 2), (Abbate & Parker, 2015), (Tarondeau & Agid, 2010, p. 7) – acestea reprezentând noțiuni fundamentale pe care ne vom baza ulterior analiza celor trei instituții europene. Globalizarea operei a devenit un fenomen contemporan reflectat atât în popularitatea internațională a acestor instituții (Opera Base, 2022), precum și în bugetele atinse de acest sector cultural-artistic (Io, 2019), atât înainte, cât și după perioada Pandemiei COVID-19 (EY Consulting, 2021). Trecerea fluidă de la ceea ce a fost inițial considerat *cultură superioară – high brow culture* (Bourdieu, 1984, p. 14), a devenit în ultimul deceniu o artă din ce în ce mai deschisă și apropiată de publicul larg (Croitoru, 2017, p. 6).

Capitolul V. Comunicarea și promovarea teatrelor de operă

Acest penultim capitol teoretic abordează *comunicarea și promovarea instituțiilor de spectacole*, privind spre evoluția strategiilor de publicitate și PR ale acestora, de la primele afișe apărute în anii 1600, până la prezența digitală din prezent. Sunt reliefate principalele strategii de promovare și marketing ale unui teatru, de la definirea și construirea imaginii acestuia, la comunicarea programului artistic, cunoașterea publicurilor, analiza audiențelor și construirea unor comunități artistice (Senelick, 2018; Bonet & Schargorodsky, 2017; Tamburri, & Munn, 2019; Santa María Muxica, 2018; Chang & Liu, 2018; Juncker, 2015; Latulipe, Carroll, & Lottridge, 2011; Luo, 2002; Thorsten, Hennig-Thurau & Hansen, 2000).

În contextul discuției despre promovare, atenția teatrelor se îndreaptă în ultimii ani cu precădere spre *mediul online și rețelele sociale*, spațiu virtual în care aceste instituții clasice și-au conturat o imagine efervescentă, modernă și de veritabile trendsetters ale propriei industrii, având beneficiul unei audiențe internaționale, care a devenit comunitatea globală a acestor branduri culturale. Sunt privite îndeaproape rețelele sociale, cu un accent special acordat *platformei Facebook*, cea mai populară și frecvent utilizată de instituțiile de operă studiate de această teză. Această nouă imagine digitală a operei s-a concretizat, de asemenea, prin intermediul scenelor virtuale create de teatre, disponibile spectatorilor-utilizatori din întreaga lume. Acestea creează o nouă experiență artistică imersivă, precum și un co-parteneriat între teatre și utilizatorii online, deveniți la rândul lor creatori de conținut alături de instituții în sine, precum și alături de artiștii-celebrități deveniți *SMI – Social Media Influencers* (Balaban, 2021a; Agostino, Arnaboldi, & Calissano, 2019; Santa María Muxica, 2018; De Veirman, Cauberghe, & Hudders, 2017; Crossick & Kaszynska, 2016), ca parte a teatrului modern care „aduce arta la comunitate, promovând arta în și pentru comunitate” (Lewis, 1990, p. 114).

Ultima parte a acestui capitol include o privire atent acordată și comunicării de criză, pe care o considerăm fundamentală în contextul pandemiei COVID-19, care a influențat industriile creative pe parcursul ultimilor doi ani. Capitolul se încheie cu aspectele esențiale în crearea unei imagini pozitive, transparente și apreciate pentru instituțiile de spectacole.

Capitolul VI. Metodologia cercetării

Componenta teoretică se încheie cu *designul metodologic*, acest capitol fiind structurat pe cele două elemente empirice ale studiului: *componenta calitativă* și cea *cantitativă*. Acestea

urmăresc punctual cele trei metode de cercetare aplicate în cadrul studiului empiric: *analiza calitativă de document, interviul semistrukturat cu experți și analiza cantitativă de conținut* – care ne vor ajuta în înțelegerea și explicarea temei acestui studiu, răspunzând celor șase întrebări de cercetare.

Prima dintre acestea, *analiza de document* ne va oferi un studiu de profunzime aplicat celor trei instituții de operă amintite, prin intermediul unor documente care oferă o diversitate a informațiilor, a elementelor de detaliu și a categoriilor de date, ce permit observarea și înțelegerea procesului de branding și construcție a celor trei identități de brand – prin intermediul unei grile de analiză ce conține zece categorii referențiale.

Interviurile semistrukturate au fost adresate unui număr de paisprezece experți în comunicare, PR, branding și management cultural-artistic, cu o experiență îndelungată în domeniul entităților culturale analizate – care și-au împărtășit opiniile și expertiza prin intermediul unui ghid de interviu semistrukturat bazat pe zece teme de discuție.

Studiul empiric se încheie cu *analiza cantitativă de conținut online aplicată platformei Facebook*. În acord cu contextul mondial actual influențat de pandemia COVID-19, au fost urmărite strategiile de comunicare și reziliență ale celor trei instituții de operă, pe cea mai populară rețea socială utilizată de acestea, Facebook (Statista, 2021). A fost analizate un număr total de N=851 postări, reprezentând: Opéra National de Paris – ONP (n=264), Teatro alla Scala di Milano - TSM (n=294) și Opera Națională Română din Cluj-Napoca - ONRCN (n=293), pe baza unei grile de analiză ce include treisprezece itemi reprezentativi pentru strategia de comunicare a acestor instituții și dinamica engagementului cu publicurile lor. Evoluția lor comunicațională și identitară a fost analizată pe parcursul a trei perioade reprezentative: a.) *începutul perioadei pandemice COVID-19* (lunile Aprilie – Mai 2020): coincide cu închiderea subită a instituțiilor de spectacole și transferarea întregii activități în plan online; b.) *Intervalul de adaptare și repivotare* (lunile Ianuarie – Februarie 2021): contextul unui nou lockdown în plan european și perfectarea strategiilor de reziliență; c.) *Perioada de relaxare a restricțiilor și reluarea activității și interacțiunii* (lunile Iunie – August 2021): reflectă reluarea spectacolelor prezentate live și a interacțiunii directe cu publicul.

Cercetarea empirică

În continuarea capitolelor teoretice, cercetarea empirică este expusă în capitolele VII, VIII și IX , care redau *rezultatele analizelor de document* aplicate Operei din Paris, Teatrului

Scala din Milano și Operei Naționale Române din Cluj-Napoca; *rezultatele interviurilor semistructurate* realizate cu paisprezece experți în domeniile PR cultural, brand strategy și management cultural-artistic; și *rezultatele analizelor cantitative de conținut a comunicării online prin intermediul platformei Facebook* aplicate celor trei instituții, pe parcursul a trei intervale semnificative de timp.

Capitolul VII. Rezultatele cercetării: Analiza calitativă de document

Privind prin spectrul caracteristicilor specifice metodei de cercetare calitativă a analizei de document, acest capitol este dedicat unui studiu aprofundat asupra identităților a trei instituții-reper de operă, alese datorită relevanței lor pentru tema acestei teze: *Opéra national de Paris, Teatro alla Scala di Milano și Opera Națională Română din Cluj-Napoca*.

Cele două instituții occidentale au fost alese datorită poziției lor de opere-simbol și referențiale în peisajul cultural european și internațional, fiind două dintre cele mai vechi, prestigioase, apreciate și longevive instituții de profil, din istoria operei. *Opera din Paris*, cu o istorie de peste 350 de ani, și *Teatrul Scala din Milano*, care a împlinit recent 245 de ani de existență, au devenit veritabile branduri culturale care s-au afirmat pe întregul lor parcurs prin excelența artistică și moștenirea culturală unică în lume, dublată în permanență de perspective moderne și vizionare. Acestea sunt reflectate în produsele artistice deopotrivă clasice și avangardiste, în strategiile de promovare, în sălile de spectacole veșnic pline cu mii de spectatori naționali și internaționali, precum și în întreaga activitate prin care firul lor existențial le poartă spre un viitor la fel de strălucitor.

La rândul său, *Opera Națională Română din Cluj-Napoca* este prima instituție lirică înființată în țara noastră, devenită iconică și echivalentă a tradiției clasice lirice și coregrafice în peisajul cultural autohton. Pe parcursul celor 102 ani de existență – deși mai modestă în etate față de cele două instituții occidentale – Opera clujeană a îndeplinit o suită de roluri, care îi oferă unicitatea incontestabilă: de la ipostaza sa de pionierat și introducere a acestui gen artistic în România, la educarea publicului național în tradiția lirică mondială și crearea primei scene de lansare pentru compozitorii și artiștii români, și până la montarea celor mai inovative și neconvenționale producții contemporane. Toate acestea sunt îndeplinite printr-un sincretism deopotrivă artistic, cât și identitar, care atrage interesul spectatorilor de toate vârstele, care epuizează biletele fiecărui spectacol oferit.

Deși clasice prin tradiție și număr de ani, toate cele trei instituții au reușit să devină un liant între trecutul, prezentul și viitorul artistic, și-au creat și recreat constant identitățile și imaginea pentru a se menține permanent actuale, relevante și dezirabile, se raportează la contemporan privind constant spre viitor. Acestea evoluează și se adaptează schimbărilor societale și situațiilor de criză, în timp ce conectează artiști și public printr-o emoție particulară care alătură clasicismul și modernitatea într-o sinergie perfectă, printr-un aer proaspăt și captivant, dar și prin imaginea unor identități aflate mereu cu un pas înainte, precum veritabili trendsetters ai propriului domeniu. Aspectele fiecăreia dintre cele trei identități sunt analizate și discutate pe parcursul acestui capitol.

Analizele de document aplicate celor trei instituții au ajutat la înțelegerea acestei evoluții fluente și a particularităților definitorii pentru identitatea unui astfel de brand cultural-artistic. Pentru a observa toate fațetele acestor identități, analizele de document au fost structurate pe o grilă de analiză formată din zece categorii: *repere istorice în formarea instituției și a brandului; misiune; viziune; valori; structura organizațională; caracteristici ale identității; publicuri-țintă; strategii de comunicare și promovare; comunicarea online; proiecte artistice alternative.*

Opéra national de Paris

Prima instituție de operă înființată în Franța și una dintre cele mai vechi teatre lirice ale lumii, Opera din Paris are o istorie care datează din anul 1669 și care i-a consacrat rolul internațional în domeniul artistic. Aceasta instituție-simbol este definită de moștenirea sa culturală pe care o conservă cu fidelitate și dedicare, reinterpretând-o prin creativitatea artistică, vizionară și modernă.

Sub sloganul „*Moderne depuis 1669*” (trad. *Modernă din 1669*), instituția care a sărbătorit recent aniversarea a 350 de ani își afirmă deschiderea spre evoluția creației și a artei, pentru a aduce clasicismul operei în contemporan. Instituția franceză se ghidează după un set de principii precise, care i-au conturat identitate, personalitatea și brandul pe parcursul întregii sale existențe. *Misiunea* Operei din Paris este creația artistică și conservarea trecutului cultural în memoria colectivă, prin mijloace constant reactualizate. *Viziunea* instituției extinde acest crez, prin îmbinarea clasicismului cu modernul, atât din punct de vedere artistic, cât și comunicațional. *Valoarea* fundamentală a acestei Opere este *excelența*, pe care o redă în fiecare proiect implementat.

Din punct de vedere al structurii organizatorice, Opera națională din Paris este o instituție teatrală publică, finanțată guvernamental în procent majoritar, și totodată nevoită să își

completeze bugetul prin venituri proprii și sprijinul unor mecena și parteneri corporatiști, referențiali în propriile industrii și dornici să își asocieze numele cu teatrul liric francez.

Identitatea Operei din Paris este conturată prin *produsele* sale artistice – producții de operă și de balet, prezentate de artiștii instituției și numeroși artiști invitați, printre care cele mai notorii nume ale industriei. Evenimentele sunt puse în scenă în două *ambienturi*: Palatul Garnier și Opéra Bastille, clădiri diferite atât din punct de vedere arhitectural, precum și prin stilul spectacolelor prezentate, de la cele clasice, la cele avangardiste. Ambele scene transmit, prin intermediul produselor artistice, un *comportament* bazat pe atenție și implicare - atât față de publicul extern, cât și cel intern, cu intenția de a stabili conexiuni reale, autentice și fidele.

Publicurile-țintă ale Operei pariziene se încadrează în două categorii proeminente: spectatorii de vârstă medie, fideli genului și instituției, și spectatorii tineri pe care instituția i-a atras cu inițiative artistice neconvenționale și pe care dorește să îl fidelizeze. De asemenea, turismul cultural este la rândul său un punct central în structura publicului, 20% fiind reprezentat de spectatori străini atrași de renumele și afișele operei franceze.

Din punct de vedere comunicațional, Opera franceză este cea mai prezentă și populară în interacțiunea cu publicul larg, dintre cele trei instituții analizate. Dacă începutul anilor 1800 au documentat-o precum teatrul care a lansat promovarea prin intermediul unor suporturi publicitare revoluționare la acea vreme, strategia actuală a instituției este caracterizată de aceeași inovare și de statutul unui trendsetter pentru întreaga sa industrie. Cu același perspectivă vizionară, la începutul anilor 2000 devine a treia instituție din plan mondial care și-a proiectat spectacolele în săli de cinematograful, pentru a lărgi accesibilitatea publicului la produsele sale culturale. *Strategia actuală de comunicare* este fundamentată pe platformele digitale, care i-au oferit o nouă coerență și voce, menite să stabilească o relație și mai strânsă cu publicul său și utilizatori din plan internațional.

O poziție centrală în strategia de comunicare online a instituției este ocupată de *rețelele social media*, instituția pariziană fiind cea mai populară dintre cele trei opere studiate, cu un număr de 498.072 urmăritori pe Facebook; 421K pe Instagram și 260,5K – Twitter. Comunicarea sa social media este caracterizată de constanță și prezență implicată, în relația cu utilizatorii care răspund la rândul lor cu entuziasm tuturor inițiativelor online ale instituției.

În plan virtual, Opera din Paris a lansat în premieră internațională conceptul unei scene virtuale - *3e Scène* reprezentând cea de-a treia scenă a instituției, care invită spectatori online din întreaga lume pe o platformă care oferă difuzări ale unei game variate de înregistrări din arhiva mai veche sau recentă. Începând cu anul 2015, acest „loc al creației, culturii și descoperirii” (Opéra national de Paris, 2022a) a atins un succes fără precedent, atrăgând utilizatori

internaționali cărora le-ar fi fost altfel imposibil să acceadă la evenimente de talia Operei din Paris. Expansiunea acestei scene virtuale a fost impresionantă pe parcursul pandemiei COVID-19, precum reliefează în detaliu analizele de conținut a comunicării online prin intermediul platformei Facebook, în ultima parte a studiului nostru empiric. Un rol important în prezența digitală a instituției franceze este ocupat de *aplicația Aria*, a cărei motto sugestiv este: „*There is nothing classical about opera*” (Opéra national de Paris, 2022a)(trad. *Nimic nu este classic în cazul operei*), reconfirmând crezut operei „moderne de 350”.

Brandul Opéra national de Paris semnează și o serie de *inițiative artistice alternative*, care i-au completat popularitatea și aprecierea, pe parcursul ultimilor ani: *proiectul „Opéra d’été”* oferă o microstagionă estivală proiectată în aer liber, în locații centrale ale orașului, oferind spectacole cu acces gratuit întregii comunități. Pe același principiu al împărtășirii culturii în mod inedit, programul anual „*Tous à l’Opéra!*” (trad. *Toți la Operă!*) oferă publicului larg acces gratuit la: spectacole, vizite ghidate în clădirile operelor și în culisele acestora – pentru a surprinde întregul proces creativ, masterclass-uri cu artiști pentru copii și prezentări tematice ale meșteșugurilor care întregesc spectacolele Operei din Paris, aceasta fiind singura instituție europeană care menține cu fidelitate toate atelierele de creație, de la creația costumelor, la sculptura și pictura decorurilor de scenă, sub popularul concept „savoir-faire”. Toți cei dornici să aprofundeze universul acestei instituții sunt invitați să o facă și la *Opera Box*, o cabină muzicală amplasată în fața Operei Garnier pe parcursul verilor, care oferă experiențe artistice interactive și imersive trecătorilor, atrași să vadă și spectacolele live. Opera din Paris nu produce doar artă, ci și miere – o inițiativă inedită și neașteptată pentru o instituție lirică, care adăpostește stupi pe acoperișurile celor două clădiri ale sale, acesta fiind unul dintre proiectele CSR prin care instituția își arată susținere față de natură și ecosistem.

Opera din Paris este opera-simbol a Europei, cea mai longevivă și totodată una dintre cele mai inovative și surprinzătoare instituții cultural-artistice ale lumii. Modernă conceptual și artistic începând cu anul 1669, aceasta este prima instituție franceză de spectacole care a tipărit afișe, devenind sinonimă cu premierele mondiale ale celor mai apreciați compozitori occidentali, dar și cu cele mai îndrăznețe și vizionare montări contemporane. Este instituția care a creat prima scenă virtuală a lumii, reunind artiștii cu publicuri de pe întregul glob, într-o formulă unică de promovare prin media digitală.

Teatro alla Scala di Milano

Teatro alla Scala di Milano reprezintă pentru italieni „locul în care s-a născut tradiția impozantei opere italienești (*la grande opera italiana*)” (Lucini et al., 2015), iar pentru întreaga

lume este epicentrul liric universal. Instituția care a consacrat numele celor mai importanți compozitori și artiști ai tuturor timpurilor, creează și oferă cultură din anul 1778, oferindu-i o alură contemporană și atractivă pentru publicul internațional.

Longevitatea istorică a acestei instituții este o garanție a valorii sale artistice și totodată fundamentul unei identități permanent reactualizate, pentru care moștenirea culturală se traduce prin strategii, mijloace și instrumente inovatoare. La Scala se afirmă, astfel, atât precum reperul fundamental al industriei sale, cât și un trendsetter pentru industriile cultural-creative.

Personalitatea acestei instituții este definită prin *misiunea* creării și menținerii „*experienței La Scala: unică și inimitabilă*” (Teatro alla Scala di Milano, 2021a), precum susține teatrul care își concentrează atenția spre conservarea moștenirii culturale, unică în lume, care trasează în continuare viitorul acestei instituții vechi de peste două secole. Pornind de la această menire, *viziunea* Scalei este aceea a unei instituții-reper și loc de creație a unora dintre cele mai mari capodopere muzicale, împărtășite publicului actual prin mijloace și strategii moderne, amplu digitalizate. În acest context, *valorile* ce stau la baza acestui brand sunt excelența, tradiția, reputația pozitivă, precum și loialitatea față de publicul său, pe care îl menține foarte aproape – aceste elemente definitorii au sprijinit evoluția și faima instituției până în prezent, și promit aceeași continuitate și pe viitor.

Din punct de vedere al structurii sale organizaționale, teatrul milanez este o instituție publică de spectacole, în mare măsură autofinanțată și cu un ajutor modic din partea contribuția statului italian. Această situația organizațională determină o atenție deosebită acordată de instituție produselor sale artistice și programului cultural prezentat, ce trebuie să atragă participarea maximă a publicului, pentru ca teatrul să își poată îndeplini obiectivele financiare. Un rol important este jucat și în cazul acestei instituții, asemeni operei pariziene, de spectatorii fideli deveniți mecena – susținători care ajută activitățile teatrului prin donații periodice, continuând astfel tradiția începută de aristocrația italiană, la începutul istoriei La Scala.

Sub sloganul amintit mai devreme, *Experiența La Scala: unică și inimitabilă*, instituția milaneză își conturează identitatea în jurul celor patru vectori-reper, într-o manieră coerentă și consistentă. *Produsele* La Scala reprezintă spectacole muzicale și coregrafice aparținând culturii artistice italiene și internaționale, ce reunește creațiile clasice „la grande opera”, cu montări moderne și inovative. *Ambientul* instituției este definit de clădirea grandioasă a Teatrului, edificiul impresionant care găzduiește toate evenimentele artistice, precum și programe de vizite ghidate. Totodată, sub egida instituției se află și *Muzeul Teatral alla Scala* care găzduiește expoziții istorice și primește mii de vizitatori zilnic; *Restaurantul Il Foyer* – care invită publicul la o experiență culinară aparte, în ambianța Scalei; magazinul instituției *La*

Scala Shop, cu profil artistic; precum și *Accademia La Scala*, *Filarmonica della Scala* și redacția revistei *La Scala Magazine*, publicația oficială a teatrului. Toate aceste entități sunt parte a *identității monolitice* a Teatrului Scala. Vectorul *comportament* al identității acestei instituții indică o atitudine de prețuire și valorizare a propriei tradiții culturale și artiștilor teatrului; iar față de publicul extern abordează un comportament apropiat, transparent și constant implicat.

Publicurile-țintă ale instituției milaneze includ, în procent de 50%, spectatorii fideli, cunoscători ai genului operistic și pasionați de evenimente culturale, la care participă constant. O a doua categorie ce atrage o atenție majoră Teatrului Scala este publicul tânăr, care a înregistrat o creștere de 20%, pe parcursul ultimei stagiuni, conform rapoartelor oficiale ale instituției. De asemenea o categorie reprezentativă a publicului acestei instituții este cea a publicului internațional, atras de turismul cultural în metropola italiană – conform datelor oficiale, aceștia reprezintă 30% din publicul total prezent la spectacolele teatrului, iar ascensiunea acestuia a atins un procent de 90%, pe parcursul ultimei stagiuni.

Strategiile de comunicare și promovare implementate de Scala are scopul de a realiza o transformare în mentalul colectiv a imaginii sale de instituție-reper a clasicismului, într-un simbol artistic *dinamic*, caracterizat de *emoție, implicare și experiențe culturale unice*. Este urmărit în permanență transferul și contratransferul comunicațional profund și emoțional, între artiști și publicul larg. Din punct de vedere al canalelor de comunicare și al instrumentelor utilizate, Scala este instituția care pune în continuare un mare accent pe mijloacele tradiționale de comunicare, comparativ cu celelalte două opere analizate. Comunicatele de presă emise cu regularitate către mass-media, materialele indoor și outdoor (care respectă în continuare, cu fidelitate, aspectul primelor afișe ale teatrului milanez), realizarea frecventă a conferințelor de presă pentru prezentarea noilor inițiative artistice – toate acestea indică valoarea și considerația oferite de Scala imaginii care a consacrat teatrul, în secolele anterioare, pe care o consideră în continuare definitorie pentru identitate sa. Acestea nu exclud, însă, deschiderea instituției spre *comunicarea online*, a cărei strategii mizează în mod special pe o prezență constantă, autentică și susținută pe *rețelele sociale*. Acestea atrag o popularitate importantă pentru teatrului italian, care înregistrează 424.210 fani pe pagina sa Facebook; 316K urmăritori pe Instagram; și 309,5K follows pe Twitter, clasând Scala la mică distanță de Opera din Paris – cea mai apreciată dintre cele trei instituții. Poziția digitală a Scalei și atractivitatea sa pentru utilizatori au fost reflectate și prin reach-ul record atins în anul 2019, atunci când teatrul milanez s-a clasat în topul mondial al instituțiilor de operă, pe platformele social media.

Spiritul inovator al Teatrului Scala este vizibil și în proiectul său de *streaming cinematic*, instituția italiană fiind cea care a lansat în premieră mondială inițiativa transmisiunii propriilor spectacole în sălile de cinematograf. Inițiativa demarată la Milano în anul 2012, a fost ulterior preluată cu rapiditate de Operele din Paris și Sydney. Proiectul continuă și în prezent, oferind atât o experiență inedită pasionaților de artă, precum și alternativă mai accesibilă financiar pentru publicului larg.

Identitatea vizionară, din ce în ce mai specifică Teatrului Scala, este pusă în lumină și prin proiecte artistice alternative, mai puțin convenționale pentru instituția de origine clasică. Printre acestea, cea mai recentă inițiativă, care de bucură de o popularitate deosebită, este *microstagiunea în aer liber „La Scala in Città”*. Aceasta a fost lansată în vara anului 2021, continuată în anul curent 2022, din dorință de a restabili conexiunea apropiată cu comunitatea orașului și publicul larg, după perioada dificilă a pandemiei. Receptivitatea spectatorilor față de toate aceste evenimente este impresionantă, teatrul reușind astfel să își extindă granițele, repertoriul și publicurile, reafirmând forța incluzivă a artei. În paleta proiectelor alternative La Scala se numără și *tururile ghidate în interiorul teatrului* – care revelează procesul creativ din spatele scenei, de la sălile de repetiție ale soliștilor, la fosa orchestrei, sala corului, studioul de balet, garderoba costumelor și culisele tehnice - toate acestea spunând povestea teatrului înființat în anul 1778. Acestora li se adaugă și vizitele programate în Atelierele de producție *Laboratori Scala Ansaldo*, unde publicul va lua contact direct cu o colecție impresionantă de meșteșuguri produse de echipele teatrului, unele datând chiar de la primele spectacole La Scala, pe care publicul este invitat să le vadă personal și să participe activ la procesul creativ din spatele spectacolelor teatrului italian. Teatro alla Scala este, fără îndoială, teatrul iconic al lirismului mondial, cu o esență clasică și o viziune contemporană, dezvoltată autentic și cu o prețuire nelipsită pentru moștenirea culturală care oferă unicitate acestui brand.

Opera Națională Română din Cluj-Napoca

Înființată în anul 1920, Opera Națională Română din Cluj-Napoca este prima instituție de operă creată în țara noastră, reprezentând o împlinire cultural-artistică de impact național. Prin intermediul său, cultura română a intrat în contact cu clasicismului operistic internațional și influențele sale occidentale, devenind un exemplu pentru instituții române de profil artistic înființate ulterior și un epicentru cultural pentru public larg.

Atenta organizare instituțională, repertoriul său amplu și artiștii formați aici deveniți ambasadori ai artei lirice la nivel internațional, au conturat identitatea instituției clujene pe parcursul istoriei sale centenare. *Misiunea* acestei opere este accederea și menținerea în rândul

instituțiilor culturale de rang european, cu scopul de a atrage, forma și educa gustul muzical-artistic al diverselor categorii de public. Totodată, în calitate de primă instituție de profil creată în spațiul românesc, aceasta a avut un rol major în educarea publicului, prea puțin familiarizat cu genul liric. *Viziunea* sa afirmă opera precum un sincretism al tuturor artelor, cu menirea și puterea de a apropia oamenii. Crezul acesta se reflectă și în *valorile* instituției: excelența artistică, aprecierea și conservarea artei autohtone.

Din punct de vedere organizațional, Opera din Cluj este un teatru public de operă, cu producție proprie de spectacole. Spre deosebire de cele două opere occidentale, aceasta beneficiază de o finanțare guvernamentală completă prin intermediul Ministerului Culturii, fără a fi condiționată de veniturile proprii, dar atentă și proactivă pentru a atrage și fonduri proprii, pentru lărgirea posibilității de producție.

Analiza principalilor piloni ai identității Operei din Cluj indică existența unei game variate de *produse artistice* realizate de aceasta – prin spectacole de operă, operetă și balet din repertoriul universal, prezentate atât pe scena proprie, în spații alternative, cât și în turnee naționale și internaționale. *Ambientul* acestei instituții este creat de sala de spectacole, creată în structura teatrelor austriece – inițialul exemplu artistic avut de opera clujeană. Acest spațiu bogat în istorie și reușite culturale este conservat cu atenție de instituție și este privit precum un motiv de mândrie locală și națională. *Comportamentul* instituțional este caracterizat de o implicare totală în procesul creativ și în relația cu publicurile interne, precum și de o relaționare apropiată, autentică și transparentă față de toate categoriile de public. Acești vectori identitari au determinat o triplare a nivelului de participare la evenimentele susținute de instituția clujeană, precum și o extindere a colaborărilor artistice și corporatiste, în plan național și internațional, ce completează reputația pozitivă a operei autohtone.

Publicul-țintă al instituției include, în procent majoritar, spectatorii de vârstă medie, fideli ai spectacolelor de operă și balet, fin cunoscători ai acestora și totodată conservatori în preferințe. Totodată, ultimii cinci ani au indicat o creștere considerabilă în procentul *spectatorilor tineri*, aceștia reprezentând un segment prioritar pentru Opera din Cluj – asemeni celorlalte două instituții analizate. Grație proiectelor alternative inițiate, se remarcă totodată atragerea spectatorilor ocazionali – cu un mare potențial de fidelizare, pe viitor.

Strategia de comunicare a Operei din Cluj a fost ancorată, pentru un lung interval de timp, în metodele clasice de promovare, în acord cu publicul matur care i-a fost specific în deceniul anterior. Odată cu lărgirea perspectivelor sale creative și cu extinderea categoriilor de public, instituția s-a orientat spre o strategie de promovare bazată pe mediul online. Imaginea sa a evoluat, astfel, vizibil pe parcursul ultimei decade grație suporturilor digitale și amplei

interacțiunii social media, abordare care i-a completat identitatea cu un suflu nou, modern, contemporan și deschis noutății. Totodată, platformele online s-au dovedit salvatoare pe perioada pandemiei COVID-19, instituția română mizând pe acestea pentru menținerea apropierii de public – aspecte studiate în detaliu în cadrul *Analizelor cantitative de conținut a comunicării online prin intermediul platformei Facebook* (Capitolul IX).

Alături de spectacolele găzduite în sala mare a operei, artiștii instituției realizează și o serie de *activități cultural-artistice alternative*. Dintre acestea, cea mai rezonantă și populară este „Opera Aperta” – o inițiativă culturală unică în România concretizată într-un festival anual realizat în aer liber, care atrage o vizibilitate fără precedent Operei Române din Cluj, începând cu anul 2014. Sloganul „Opera așa cum nu ați mai văzut-o vreodată!” surprinde esența acestui proiect și este reprezentativ pentru identitatea nou însușită a acestei instituții. O continuare a acestui proiect este reprezentată de Microstagiuena estivală „Opera Summer Hub”, cea care a oferit experiențe artistice live, în perioada mai relaxată a pandemiei. De asemenea apreciat este și proiectul alternativ „Zilele Porților Deschise Micilor Spectatori”, ce atrage - începând cu anul 2016, atenția și participarea familiilor cu copii și instituțiilor de învățământ. Inițiativa oferă o incursiune inedită în povestea din spatele scenei, dezvăluind toate detaliile implicate în producția unui spectacol de operă sau balet – de la sălile de pregătire artistică, la atelierelor de producție și culisele tehnice, cu misiunea de a încuraja educarea și formarea publicului fidel din viitor. Toate aceste componente identitare, organizatorice și comunicaționale ale Operei Române din Cluj definesc o instituție ale cărei tradiționalism și conservatorism inițiale au fost transformate și reinterpretate, pe parcursul ultimilor ani, într-o entitate dornică de schimbare, versatilitate și modernizare. Moștenirea sa artistică a fost menținută precum nucleul pe baza căruia instituția și-a construit proiecte inovative, deschise, adresate publicului larg, prin care a anulat granițe conceptuale și spațiale, transformându-se într-o companie de operă de nivel european, ce se conturează într-un veritabil brand al sectorului cultural.

Esența acestei arte și a instituțiilor care o reprezintă a fost captată, conservată și transmisă generațiilor viitoare de către primele instituții de profil liric, care au dovedit o longevitate seculară, o forță creatoare și capacitate de adaptare impresionante, fiind la fel de vizibile și dezirabile și în prezent grație unei comunicări creative și puternic digitalizate. Genul odinioară considerat elitist și greu accesibil publicului larg a reușit să schimbe paradigma percepției prin redarea muzicii clasice și a baletului prin intermediul unor proiecte inovative, neconvenționale și atractive pentru spectatorii contemporani. Opera a redefinit arta care a consacrat-o, pornind de la bogata sa tradiție, moștenire culturală și identitate, transformate într-

o artă modernă, adaptată și dezirabilă pentru publicului contemporan, căruia îi oferă experiențe inedite, imersive și senzoriale atât live, cât și online.

VIII. Rezultatele cercetării: Interveniurilor semistructurate cu experți

Cele paisprezece interviuri semistructurate ne-au prilejuit interacțiunea directă cu specialiști apreciați din domeniile management cultural, PR Cultural și din sectorul cultural-creativ național și internațional, alături de care am parcurs zece teme de discuție reprezentative pentru acest studiu: *Principalele elemente ale identității unui brand cultural-artistic; Strategii de menținere și evidențiere ale identității unui brand cultural-artistic; Rolul tradiției și al moștenirii în identitatea unui brand cultural-artistic; Punctul de întâlnire al tradiției culturale cu modernitate; Rolul comunicării în existența și parcursul evolutiv al unei instituții de operă; Platformele de comunicare potrivite și eficiente instituțiilor de operă; Gestionarea comunicării prin rețelele social media ale instituțiilor de operă; Obiectivele strategiei de comunicare Facebook a unei instituții de operă; Strategii de reziliență post-pandemia COVID-19 pentru instituțiile de spectacole; Viitorul și evoluția previzionate pentru instituțiile de operă, din punct de vedere identitar și comunicațional.*

Cele paisprezece interviuri, desfășurate în perioada lunilor iunie-august 2022, au fost realizate personal prin intermediul *platformei de videoconferințe Zoom* și ne-au oferit posibilitatea conversațiilor directe cu interlocutorii din plan național și internațional. Prin intermediul acestor dialoguri, am observat că *principalele elemente ale identității unui brand cultural-artistic (Tema 1)* sunt considerate a fi esențializate de moștenirea materială și imaterială a acestuia – de nucleul format din misiune, viziune și valori - transpuse în numele său, un slogan reprezentativ, în elemente vizuale, comportamentale și o strategie de comunicare viabilă, orientată spre un anumit public-țintă. Ideea diferențiată a unui astfel de brand este, la rândul său, fundamentală în existența, dezvoltarea și memorabilitatea sa, oferind profunzime, relevanță, putere și longevitate identității căreia îi este asociată.

Cele mai potrivite *strategii de menținere și evidențiere ale identității unui brand cultural-artistic (Tema 2)* se bazează, conform specialiștilor intervievați, pe trei etape: identificarea elementelor definitorii ale respectivei identități; menținerea pilonilor pe care se bazează instituția culturală; și promovarea, evidențierea acestora. Totodată, un rol esențial este ocupat de consistența și coerența strategiilor de management și comunicare, care asigură atât

fidelitatea instituției față de propria sa identitate, precum și cursivitatea, transparența comunicării acesteia.

Tradiția și moștenirea (Tema 3) ocupă un rol central, esențial și crucial în identitatea unui brand cultural-artistic, fiind elemente definitorii și de neînlocuit în crearea și menținerea identității unui brand cultural-artistic. Acest „brand heritage” – prin natura sa ireplicabilă și imposibil de egalat - reprezintă un avantaj major atât în diferențierea brandului față de propria industrie, cât și în stabilirea unei relații emoționale, de strânsă încredere și apropiere cu publicul-țintă. Este echivalent cu experiența și prestigiul brandului respectiv, cu un mesaj valoric și principal, care distinge brandul și îi oferă o poziție unică pe piață. Totodată, aceste două elemente, tradiția și moștenirea, îndeplinesc rolul unui fundament pe care un brand cultural își dezvoltă sistemul de valori, setul de principii definitorii propriei identități, precum și coordonatoare pentru viitorul acesteia.

Întâlnirea dintre tradiția culturală și modernitatea unei instituții de operă (Tema 4) se produce, pentru cei paisprezece experți, în două puncte de intersecție: comunicarea și actul artistic. Pilonii clasici ai unui teatru de operă – fundamentați pe moștenirea artistică, repertoriul clasic și artiștii secolelor trecute – se întâlnesc, astfel, atât cu tehnicile moderne de spectacol, cât și cu media digitală contemporană, ce le conectează de publicul prezentului. Comunicarea are, astfel, rolul unei punți peste timp, care leagă legenda trecutului de actualitatea virtuală a prezentului – prin strategii, platforme și instrumente de promovare inovative. Tocmai prin intermediul îmbrățișării modernității – artistice, conceptuale, comunicaționale – teatrele cu o istorie de sute de ani reușesc să conserve și să transmită mai departe valorile trecutului, evidențiindu-le în prezent și transmițându-le viitorului.

Un subiect foarte ofertant, *rolul comunicării în existența și parcursul evolutiv al unei instituții de operă (Tema 5)* este unul central și sine-qua-non. Comunicarea este fundamentală în existența, dezvoltarea și longevitatea unui astfel de brand cultural-artistic, atât la nivel intrainstituțional, cât și în relația cu publicurile externe. Ea traduce și adaptează mesajul artistic, valorile și tradițiile teatrului, pentru diversele categorii de public. Rolul său trece, de altfel, dincolo de simpla prezentare și transmitere a actului cultural, comunicarea devenind ea însăși – alături de produsul artistic – liantul dintre artiști și public, prin diversele medii și platforme utilizate în strategia de promovare.

Platformele de comunicare potrivite și eficiente pentru instituțiile de operă (Tema 6) sunt, în opinia specialiștilor intervievați, acele platforme care rezonază cu identitatea lor, precum și cele pe care operele întâlnesc cele mai variate categorii de public. Instituțiile europene de profil au dovedit o mare deschidere, pe parcursul ultimilor ani, spre medii și

strategii diverse de promovare, experimentând platformele moderne și găsind soluții pentru a-și lărgi în mod constant audiența.

Rețelele social media (Tema 7) reprezintă o componentă majoră în elaborarea și implementarea strategiei de comunicare a unei instituții de operă. Acestea sunt caracterizate de o comunicare constantă, transparentă și dinamică, bazată pe monitorizarea și analiza constante – ceea ce asigură succesul unei opere pe social media. De asemenea, beneficiul interacțiunii cu publicuri din plan internațional și schimburile culturale sunt la rândul lor avantaje pe care instituțiile de profil le-au dezvoltat în ultimii ani, atingând un nivel de vizibilitate fără precedent. Schimbul emoțional din sala de spectacole, dintre artiști și public, este acum prelungit prin interacțiunile virtuale, unde publicul devine un co-producător digital al brandurilor artistice preferate.

Obiectivele unei instituții de operă pentru strategia sa de comunicare Facebook (Tema 8) ar trebui să fie, în concepția celor paisprezece experți: coerența și claritatea, conținuturi de calitate și atractive pentru public, precum și o strategie solid construită și atent monitorizată. Aceste scopuri, alături de elemente mai particulare, precum: categoriile de conținut și mesaje, tonul acestora, identitatea vizuală, poziționarea, elemente de noutate, frecvența publicării și personalizarea conținuturilor - conturează la rândul lor identitatea unei instituții de operă și o ajută în atragerea publicului-țintă.

O temă de actualitate și interes deosebit în perioada ultimilor doi ani, *strategiile de reziliență post-pandemia COVID-19 pentru instituțiile de operă (Tema 9)* au ca și principală platformă mediul online. Soluția salvatoare pentru momentele culminante ale crizei sanitare, social media a devenit o nouă scenă pentru operele din întreaga lume. Rețelele sociale au permis instituțiilor de spectacole să își continue activitatea artistică, precum și să mențină o legătură vie și implicată cu publicul distanțat fizic, creând veritabile comunități artistice. Pentru operele europene studiate, această criză a reprezentat un moment de renaștere, red Dezvoltare și autoconștientizare a propriei evoluții, precum și o ocazie de proiectare a viitorului. Aderarea publicului la ofertele culturale virtuale, precum și fidelitatea pe care o arată acestor instituții au avut o ascensiune fără precedent. Totodată, este admirabilă – în percepția celor paisprezece interlocutori - puterea și viziunea cu care aceste branduri artistice s-au adaptat momentului și au transferat actul creativ pe platformele digitale, demonstrându-și încă o dată gândirea modernă, dinamică și vizionară, precum și crezul într-o *artă deschisă tuturor*.

Evoluția instituțiilor de operă (Tema 10) este percepută prin menținerea intersecției care le-a definit dintotdeauna, ceea ce este *trecut – prezent – și viitor*. Instituțiile cu o longevitate de sute de ani au fost de la început *trendsetteri* pentru întreaga industrie culturală, a stabilit

conexiuni între artă și public, a fost sursa celor mai mari creații lirice ale lumii, transmise din generație în generație. La peste 400 de ani de la primul spectacol de operă, instituțiile care au făcut acest concept celebru continuă să ofere aceleași pasiune, emoție și energie publicului contemporan. Expansiunea digitală a ultimilor ani au ajutat opera să își continue misiunea artistică, oferindu-i vizibilitate și popularitate internațională, și accesul spre publicuri din întreaga lume. Astfel, *trecutul* care a dat tonul acestui gen continuă să fie exemplul urmat de arta *prezentului*, fiind totodată inspirație pentru creația *viitorului* – la fel de implicată, ambițioasă și vizionară, cu un spirit modern perpetuat din generație în generație.

Capitolul IX. Rezultatele cercetării: Analiza de conținut a comunicării online prin intermediul platformei Facebook

Ultimul capitol dedicat cercetării empirice urmărește parcursul celor trei instituții de operă discutate, în cadrul strategiilor lor de comunicare online determinate de pandemia COVID-19. Situația de criză internațională a avut repercusiuni profunde și grave asupra industriei cultural-artistice, instituțiile de profil fiind nevoite să își reinventeze și reorienteze *strategiile manageriale și comunicaționale*, într-un timp foarte scurt. *Adaptarea, transformarea și pivotarea* acestora au ca și element fundamental *spațiul virtual*, care este studiat pe parcursul acestui capitol. În acest context, cele trei instituții de operă studiate de noi, *Opéra national de Paris, Teatro alla Scala di Milano și Opera Națională Română din Cluj-Napoca*, s-au confruntat cu anulări succesive de spectacole încă din debutul pandemiei, moment în care au fost obligate să își suspende întreaga activitate, atât față de publicul extern, cât și față de propriul personal. Cele trei instituții au dovedit, precum poate fi observat în *Analiza de conținut* realizată, o *reorientare imediată și o mare flexibilitate*, esențiale în aceste circumstanțe.

Strategiile de reziliență au constituit elementele centrale și soluția trecerii prin aceste provocări, aplicate în *mediul online* – cel care a permis instituțiilor să rămână *aproape de publicul distanțat fizic*, păstrându-și *vizibilitate și relevanța*. Pentru cele trei instituții studiate, platforma principală a acestor noi strategii a fost *rețeaua socială Facebook* – pe care operele analizate sunt cel mai populare, active și urmărite (Statista, 2021).

Urmărind *obiectivele și întrebările de cercetare* afirmate la începutul acestui studiu, și pentru a observa evoluția comunicațională și identitară a instituțiilor amintite, analiza de conținut a urmărit *comunicarea prin intermediul platformei Facebook* a celor trei instituții, pe parcursul a *trei perioade reprezentative*: a.) *începutul pandemiei COVID-19* (lunile Aprilie –

Mai 2020): perioadă ce coincide cu închiderea subită a tuturor instituțiilor de spectacole pentru o perioadă nedefinită, forțându-le să creeze *strategii de reziliență fără precedent* pentru restructurarea activității, imaginii și interacțiunii cu publicul; *b.) intervalul de adaptare și pivotare* (lunile Ianuarie – Februarie 2021): dominat de un nou lockdown în plan european și caracterizat de activitatea instituțiilor de cultură desfășurate strict online; *c.) perioada de relaxare a restricțiilor și reluarea activității și interacțiunii* (lunile Iunie – August 2021) - moment care permite reluarea spectacolelor live, în prezența publicului spectator. Aceste trei intervale evidențiază evoluția și specificul comunicării Facebook a celor trei instituții, studiate prin intermediul a *treisprezece categorii de analiză*, corelate cu obiectivele tezei: *Data postării; Tipul postării; Specificul și tema; Utilizarea de hashtags; Număr total de reacții; Număr de comentarii primite din partea utilizatorilor; Număr de redistribuiri realizate de utilizatori; Prezența funcției „See more”; Prezența link-urilor în postări; Prezența simbolurilor emoticons în postări; Engagement din partea instituțiilor analizate; Număr total de răspunsuri oferite de instituții la comentariile utilizatorilor; Frecvența postărilor.*

a.) Primul interval analizat totalizează 279 postări Facebook, care situează această perioadă pe al doilea loc din punct de vedere numeric. Perioada **lunilor Aprilie – Mai 2020** este caracterizată prin trecerea neașteptată de la o activitate artistică amplă, cu spectacole live, un public național și internațional atașat de instituții - la o distanțare socială față de toate categoriile de public, intern și extern. Intervalul este unul de *mare vulnerabilitate pentru cele trei instituții analizate*, pe care acestea reușesc însă să îl gestioneze prin *strategii virtuale de reziliență*, o *comunicare online bogată* și propunerea unei serii *variate de programe artistice digitale*. Acesta este intervalul în care *Opera Română (z) este cea mai activă*, cu un număr de 112 postări, urmată de *Teatrul Scala - y (n=106 postări)* și *Opera din Paris - z (n=61 postări)*. Din punct de vedere al *tipului postărilor*, în acest interval *predomină cele cu conținut video (53,8%)*, urmate de *postările însoțite de fotografii (46,2%)*, fără a fi utilizate postări cu text simplu sau audio. Strategiile de reziliență online ale celor trei opere abordează o *paletă variată de teme și propuneri artistice virtuale: promovarea spectacolelor transmise online (în 49,8% din numărul total al postărilor intervalului 1, pentru cele trei instituții)* care înlocuiesc aproape în totalitate evenimentele live (1,8% din postările intervalului 1 – publicate în perspectiva incertă a reluării activității live, în lunile estivale ale anului 2020). Pe parcursul primului interval, instituțiile analizate acordă o importanță considerabilă și *postărilor cu propuneri artistice alternative (48,4% - procent care le plasează aproape la egalitate cu promovarea spectacolelor online)*. În compensarea streaming-urilor online, postările alternative reușesc să atragă atenția și interesul utilizatorilor Facebook într-un mod aparte, stabilesc o interacțiune

implicată și constantă, prin idei inedite: realizarea unor masterclass-uri difuzate prin live streaming cu soliști și balerini, interviuri cu artiștii instituțiilor, vizite virtuale ale operelor, prezentarea activității din culisele unui teatru de operă – toate acestea reprezentând propuneri artistice *alternative* prin care instituțiile mențin atenția și interesul utilizatorilor Facebook. Aceștia din urmă își demonstrează atașamentul față de cele trei instituții printr-un număr important de *reacții* virtuale (Opera pariziană atrage 67,7K aprecieri totale, Teatrul Scala - 51,2K aprecieri, iar Opera Română - 25,5K aprecieri); *comentarii* (6.516 comentarii – ONP; 2.786 comentarii - TSM și 1.150 comentarii - ONRCN); și *redistribuirii* (8.146 distribuiri – TSM; 2.914 – ONP; 1.599 – ONRC).

b.) Cel de-al doilea interval analizat, al lunilor *ianuarie – februarie 2021* surprinde instituțiile într-un nou lockdown european și cu sălile de spectacole în continuare închise, însă la fel de prezente și implicate în spațiul online. La un an de la izbucnirea pandemiei, cele trei opere și-au consolidat strategiile de reziliență și au dezvoltat acele componente care au înregistrat cel mai mare succes în rândul utilizatorilor, pe parcursul *intervalului 1*. În plus, nota distinctivă și avantajul acestei perioade constau în *posibilitatea susținerii de activități artistice cu număr redus de artiști pe scenă, însă fără public* prezent în sala de spectacole. Această nouă normă mai permisivă aduce un mare beneficiu celor trei instituții, care au acum oportunitatea de a-și completa arhiva video și a face live streaming-uri pentru publicul care îi privește online.

Este publicat în această perioadă un număr total de *203 postări Facebook*, valori care indică *cel mai mic număr de postări totale* dintre cele trei perioade analizate. *Opera Națională Română din Cluj-Napoca - z (n=88)* este cea care deține supremația în ierarhia postărilor, urmată de *Teatrul Scala din Milano - y (n=68)* și *Opera din Paris - x (n=47)*, însă în pofida numărului mai redus de postări, conținutul acestora reflectă o mai bună orientare și cunoaștere a preferințelor utilizatorilor, instituțiile concentrându-se asupra acelor teme care au stârnit cel mai mare interes în intervalul 1.

Postările predominante în conținut foto pe parcursul acestui interval (69,5%) se concentrează din punct de vedere tematic asupra *postărilor de promovare a spectacolelor online* - cele mai frecvent întâlnite și în acest interval (80,8%), spre bucuria publicului global care are acces liber la reprezentații de înaltă ținută artistică. Aceste postări sunt completate de *teme alternative* (17,7%), abordate de opere și în intervalul 1 (prin interviuri online cu artiști, vizite virtuale, curiozități din culise și atelierile artistice, activități digitale interactive pentru micii spectatori ș.a) – tematici atractive pentru publicul larg. Doar 1,5% din numărul total al postărilor fac referire la *spectacole live*, promovând cu optimism programul artistic pe care instituțiile l-au proiectat pentru lunile estivale ale anului 2021. Interesul utilizatorilor se reflectă

în numărul mare de *reacții online* (66 K aprecieri –TSM; 36,6 K aprecieri – ONP și 8 K – ONRCN); *comentarii apreciative* (6.824 – TSM; 1.778 – ONP; 287 – ONRCN) și *redistribuirii* (12.846 – TSM; 2.417 distribuiri – ONP; 1.575 - ONRCN).

c.) *Al treilea interval analizat* pune într-o altă lumină cele trei instituții de operă care se bucură, pe *perioada lunilor iunie-august 2021*, de relaxarea restricțiilor și reluarea activității live, în prezența publicului. Această nouă paradigmă schimbă în totalitate abordarea și tematicile postărilor Facebook, acum dominate de optimism, perspective viitoare și entuziasmul revederii în sala de spectacole. În acord cu acest context, intervalul 3 totalizează 369 postări, acesta fiind *numărul maxim de postări dintre cele trei perioade studiate*. *Opera din Paris* realizează cele mai multe dintre acestea - x ($n=156$), urmată de *Teatrul Scala din Milano* - y ($n=120$) și *Opera din Cluj* z ($n=93$).

Spre deosebire de primele două intervale studiate, în cadrul acestuia centrul atenției se orientează spre *spectacolele live*, promovate în număr majoritar (69,6% din totalul postărilor). Sunt urmate de *postările care promovează activități artistice alternative* (22,8%), precum: vizite ghidate desfășurate live, de data aceasta, sau expoziții găzduite în colaborare cu cele trei opere. Într-un procent considerabil mai mic comparativ cu cele două intervale anterioare, sunt promovate sporadic *spectacole online* (7,6%) pe care Teatrul milanez și Opera din Paris continuă să le ofere pentru comunitatea internațională pe care a reușit să o îmbogățească online în perioadele critice ale crizei pandemice. Comunicarea Facebook din acest interval declanșează un entuziasm deosebit în rândul utilizatorilor, reflectat în numărul de *reacții*, *comentarii* și *redistribuirii* ale postărilor celor trei instituții (ONP: 77,9K aprecieri, 1.847 comentarii și 12.421 redistribuirii; TSM: 69,5K aprecieri, 2.026 comentarii și 5.078 redistribuirii; ONRCN: 14K aprecieri, 565 comentarii și 1.677 redistribuirii).

Aceste rezultate au fost completate de o statistică descriptivă, care ne-a ajutat să observăm *o serie de diferențe semnificative între cele trei instituții* (precum specificul postărilor acestora, temele abordate în comunicarea online și stilul de interacțiune cu utilizatorii – aspecte distincte date tocmai de particularitățile fiecăreia dintre cele trei instituții). Au existat, totodată, și *multe puncte comune*, dintre care cel mai relevant fiind *interesul deosebit pentru comunicarea constantă și frecventă* prin intermediul platformei Facebook, precum și implicarea în relația cu publicul lor online.

Capitolul X. Concluzii, limite ale cercetării și perspective viitoare de cercetare

Lucrarea noastră se încheie cu concluziile generale și oferirea răspunsurilor întrebărilor de cercetare, alături de menționarea limitelor cercetării, precum și cu perspective asupra viitoarelor direcții de cercetare. Prezentul studiu, prin cele două dimensiuni ale sale – calitativă și cantitativă – a oferit o viziune complexă asupra temei discutate, aceea a *evoluției și adaptării identității primelor teatre de operă din Europa, urmărind parcursul lor de la instituții culturale conservatoare, la branduri vizionare contemporane*.

Cercetarea empirică a fost realizată cu scopul observării, înțelegerii și explicării detaliate a fenomenului cultural al operei, incluzând *trei metode de studiu sociologic: analiza de document, interviul semistructurat cu experți și analiza cantitativă de conținut a comunicării online prin intermediul platformei Facebook*. Acestea au urmărit să răspundă celor șase întrebări de cercetare care au orientat acest studiu:

Prima întrebare de cercetare, **Î1**. *Care sunt elementele constitutive ale identității unui brand cultural-artistic?*, însumează totalitatea elementelor materiale și imateriale care definesc respectivul brand. De la misiunea, viziunea și valorile afirmate de respectiva entitate – care constituie nucleul identității, la cei patru vectori fundamentali: produsele și serviciile cultural-artistice oferite; comunicarea instituției (internă și externă), ambienturile și comportamentul său. Acestea conturează imaginea instituțională, reputația și elementele diferențiatore prin intermediul cărora instituția se individualizează și își formează personalitatea, comunicând-o și promovând-o spre categoriile de public-țintă.

Toate aceste particularități ale identității unei instituții performative se reflectă prin *strategii de comunicare creative*, adesea neconvenționale, adaptate la *era digitală* și cu o influență deosebită a *rețelelor sociale*. Strategiile de comunicare și promovare, dominate de *mediul virtual*, traduc esența identității acestor instituții, îndelungata lor istorie și inegalabila moștenire artistică transmisă din generație în generație. Publicul larg are acum un acces nelimitat la o artă seculară, câștigând totodată rolul activ de co-producător, grație platformelor social media. Întâlnirea artiștilor cu publicul, precum și schimbul de energie și emoție între aceștia, trece astfel dincolo de fotoliile sălii de spectacole, luând noi forme imersive și senzoriale în plan online, reiterând *misiunea unei arte dedicate tuturor*. Aceste informații ne-au ajutat să răspundem la cea de-a doua întrebare de cercetare, **Î2**., privind *materializarea comunicării în evoluția unui brand din artele spectacolului*.

Aceste aspecte ne-au orientat cercetarea spre elementele definitorii ale celor trei instituții pe care am ales să le studiem în cadrul acestei lucrări: *Opéra national de Paris* și *Teatro alla Scala di Milano* – opere-simbol și unele dintre primele și cele mai reprezentative instituții de profil din întreaga lume; alături de *Opera Națională Română din Cluj-Napoca* - prima instituție

lirică înființată în România, care a avut rolul de inițiator și trendsetter pentru acest sector, la nivel național. Cele trei entități au fost studiate prin intermediul metodei calitative a *analizei de document*, care a surprins toate particularitățile identităților lor și traseului spre imaginea de branduri cultural-artistice. Studiul acestora ne-a sprijinit în găsirea răspunsului pentru cea de-a treia întrebare de cercetare, **Î3. Care sunt pașii urmați de un teatru de operă în evoluția sa - de la o tradiție conservatoare spre viitorul adaptat contemporanului?**, fiecare dintre cele trei instituții fundamentându-și identitatea și imaginea pe importanța lor moștenire artistică, constant adaptată contemporanului prin proiecte inovative, o imagine modernă și strategii de comunicare adaptate erei digitale care atrag publicul larg prin interfața unei *arte deschise tuturor*.

Cea de-a patra întrebare de cercetare, **Î4. În ce măsură identitatea unei instituții de operă se păstrează de-a lungul existenței sale, menținând un echilibru între tradiție - modernitate - și situațiile de criză întâmpinate?** – este evidențiată prin analiza celor trei instituții studiate. Acestea reprezintă veritabile exemple ale evoluției extraordinare a unor entități vechi de peste o sută, două sute, respectiv trei sute de ani, care și-au construit constant prezentul pe moștenirea culturală a trecutului – venerată și atent păstrată, aceasta fiind totodată și fundamentul proiectelor vizionare din viitor.

Penultima întrebare de cercetare, **Î5. Cum este readaptată strategia de comunicare a teatrelor de operă în perioada pandemiei COVID-19, prin măsurile de reziliență necesare, pentru ca acestea să își mențină identitatea și imaginea relevante?**, este explicată prin numeroasele *spectacole difuzate online* și prin *live streaming, masterclass-uri virtuale* susținute de soliști și balerini, *interviuri online cu artiștii instituțiilor*, *vizite virtuale* ale operelor, prezentarea *activității din culisele* unui teatru de operă, *activități artistice interactive pentru copii* disponibile online – toate sunt parte a strategiilor de reziliență și noii transformări adoptate de Operele din Paris, Milano și Cluj-Napoca. Pe perioada analizei noastre, instituțiile se află și mai aproape de *publicul internațional*, invitat să le descopere ofertele artistice, oferindu-i emoții autentice și totodată inovatoare, online.

Ultima întrebare a acestui studiu, **Î6. Cum au comunicat instituțiile culturale Opera Națională din Paris, Teatrul Scala din Milano și Opera Națională Română din Cluj-Napoca în perioada pandemiei COVID-19 și care a fost engagementul următorilor?**, își găsește răspunsul în multiplele proiecte online inițiate de cele trei entități, cu caracter artistic sau alternativ, al căror misiune centrală a fost aceea de a menține interacțiunea cu utilizatorii și de a consolida comunitatea culturală creată alături de aceștia. Cele trei instituții analizate și-au

demonstrat puterea de a reuni categorii diverse și variate de public, prin intermediul unei arte și a unor identități care transcend spațiul și timpul, atât în plan live cât și online.

Luând în considerare pașii parcurși de prezentul studiu, considerăm că acesta **contribuie** printr-un manual de bune practici, potrivit să ghideze specialiști în domeniul comunicării, relațiilor publice și publicității, dornici să își desfășoare activitatea în sfera cultural-artistică, stabilind conexiuni viabile între aceasta și publicul larg.

Limitele de cercetare ale acestui studiu sunt, în mod inevitabil, date de caracterul amplu al temei. Dimensiunea sa vastă este influențată de lunga tradiție a entităților analizate, motiv pentru care intenția noastră a fost aceea de a surprinde caracteristicile acestor identități și elementele lor centrale din perspectiva strategiilor de *comunicare și PR* – pe care le considerăm esența procesului de formare, dezvoltare și susținere sistematică a evoluției unei instituții.

Privind spre **perspectivele viitoare de cercetare**, considerăm că subiectul acestui studiu rămâne la fel de ofertant și pentru studii ulterioare. Dat fiind momentul de încheiere al cercetării curente, în anul 2022, interesul și curiozitatea noastră se îndreaptă spre perspectivele viitoare ale sectorului cultural-artistic digitalizat și maniera în care acesta se va dezvolta în intervalul următor. Pandemia COVID-19 a oferit în mod irevocabil o nouă alură acestui domeniu, care s-a dovedit profund rezilient și vizionar, redefinindu-se în permanență și stabilind noi trenduri pentru propria industrie creativă – extrem de atractive pentru studii viitoare.

Referințe bibliografice

- Abbate, C., & Parker, R. (2015). *A History of Opera. The Last 400 Years*. London: Penguin Books.
- Abfalter, B. & P. H. (2017). Wiener Staatsoper (A): Streaming from the Vienna Opera House. Retrieved November 11, 2019, from <https://www.hbsp.harvard.edu/product/W16893-PDF-ENG?Ntt=&itemFindingMethod=Recommendation&recommendedBy=907E13-PDF-ENG>
- Abidin, C. (2016). Visibility labour: Engaging with Influencers' fashion brands and #OOTD advertorial campaigns on Instagram: *Http://Dx.Doi.Org/10.1177/1329878X16665177, 161(1)*, 86–100. <https://doi.org/10.1177/1329878X16665177>
- Abrudan, M., & Balaban, D. C. (2009). Promovarea brandurilor și New Media. Swarm Marketing și rețele social media. In *PR trend. Societate și comunicare* (pp. 323–334). București: Editura Tritonic.
- Academia Română. Institutul de Lingvistică "Iorgu Iordan - A. Rosetti". (2016). *Dictionarul explicativ al limbii române - ediția 2016*. Retrieved from <https://www.universenciclopedic.ro/dex-dictionarul-explicativ-al-limbii-romane-editia-2016>
- Adamson, A. P. (2010). *Brand Simple. Cum reușesc cele mai bune branduri prin simplitate*. București: Editura Publica.
- Adom, D., Osei, M., & Joe, A.-A. (2020). COVID-19 Lockdown: A Review of an Alternative to the Traditional Approach to Research. *Research Journal in Advanced Social Science, 1*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/341294016_COVID-19_Lockdown_A_Review_of_an_Alternative_to_the_Traditional_Approach_to_Research
- Agid, P., & Tarondeau, J.-C. (2006). *L'Opéra de Paris - Gouverner une grande institution culturelle*. Paris: Vuibert.
- Agostino, D., Arnaboldi, M., & Calissano, A. (2019). How to quantify social media influencers: An empirical application at the Teatro alla Scala. *Heliyon, 5(5)*, e01677. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01677>
- Alhabash, S., Mundel, J., & Hussain, S. (2017). *Social Media Advertising: Unraveling the Mystery Box*. <https://doi.org/10.4324/9781315623252-16>
- AREA 17. (2015, May 27). Opéra national de Paris: A new stage for the world's most famous opera. Retrieved September 14, 2021, from <https://area17.com/work/opera-national-de>

paris-website

- AROP. (n.d.). AROP - Association pour le Rayonnement de l'Opéra de Paris. Retrieved September 13, 2021, from 2020 website: <https://arop.operadeparis.fr/>
- Aróstegui, J. A. R., & Rius-Ulldemolins, J. (2021). Opera houses: from democratization to plutocratic control? Lyric production, economic management, and elite control in the main Spanish opera houses during the period of austerity (2009–2018). *International Journal of Cultural Policy*. Retrieved from <https://sci-hub.se/10.1080/10286632.2021.1949004>
- Arte Magazine. (2020). Quand le Covid-19 bouleverse notre quotidien. Retrieved October 3, 2022, from <https://arte-magazine.arte.tv/programme/44230>
- Artribune. (2018, May 5). Open House Milano 2018 – Laboratori Ansaldo Teatro alla Scala. Retrieved August 25, 2022, from <https://www.artribune.com/mostre-evento-arte/open-house-milano-2018-teatro-alla-scala/>
- Association Nationale des Professionnels en Marketing. (2013). Study of Opéra national de Paris. Retrieved September 12, 2021, from <https://adetem.org/page/2/?s=opera+national+de+paris>
- Auclair, M. (2019). *L'Opéra de Paris: 350 Ans d'Histoire*. Paris: Gourcuff Gradenigo.
- Azoulay, A., Bhatia, R., Cordella, R., Hanson, M. C., Kormakur, B., Kuntz, J., ... Snyder, J. S. (2020, August 15). Culture Shock: The Future of Entertainment, Culture, and Sports After the COVID-19 Pandemic. Retrieved August 20, 2022, from Foreign Policy website: <https://foreignpolicy.com/2020/08/15/covid-19-pandemic-culture-sports-entertainment/>
- Băban, A. (2002). *Metodologia cercetării calitative*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană.
- Bădin, A. I. (2021). *Marketing cultural. Strategii de marketing în serviciile culturale* (V. Muscalu, Ed.). București: Editura Universitară.
- Bajenescu, T. I. (2013). *Georges Enesco. Le coeur de la musique roumaine*. Paris: Led 3 Oranges.
- Balaban, D. (2021, February 3). Social media, influencerii și rolul în publicitate. Ce s-a schimbat odată cu munca de acasă. *Revista Sinteza*. Retrieved from <https://www.revistasinteza.ro/social-media-influencerii-si-rolul-in-publicitate-ce-s-a-schimbat-odata-cu-munca-de-acasa>
- Balaban, D. C. (2005). *Comunicare publicitară*. Editura Accent.
- Balaban, D. C. (2021a). *Publicitatea. De la planificarea strategică la implementarea media* (III). Iași: Polirom.
- Balaban, D. C. (2021b, February 3). Social media, influencerii și rolul în publicitate. Ce s-a

- schimbat odată cu munca de acasă. *Revista Sinteză*. Retrieved from <https://www.revistasinteză.ro/social-media-influencerii-si-rolul-in-publicitate-ce-s-a-schimbat-odata-cu-munca-de-acasa>
- Balaban, D. C., & Hosu, I. (coord. . (2009). *PR trend : societate și comunicare*. București: Tritonic.
- Balaban, D. C., Mucundorfeanu, M., & Naderer, B. (2020). *Disclosing Influencer Marketing – It 's Not That Simple. Investigating Users ' Appreciation of Advertising Transparency and its Effects on Purchase Intention and Intention toward the Influencer*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17332.60806>
- Balaban, D. C., & Racz, R. G. (2020). Social Media Influencer Advertising versus Advertising on Social Media Account of a Brand. Evidence from an Experimental Design. *Journal of Media Research*, 13(3 (38)), 45–54. <https://doi.org/10.24193/jmr.38.3>
- Balint, G. (2016, May). Teatru de proiect versus teatru de repertoriu? (III). *Actualitatea Muzicală. Revistă Lunară a Uniunii Compozitorilor Și Muzicologilor Din România*, (5), 45–46. Retrieved from file:///Users/simonacorinadordea/Downloads/Actualitatea-Muzicala-2016-06-045-46.pdf
- Ballet de l'Opéra de Paris. (2020, April 16). Message de remerciement et de soutien par les danseurs Ballet de l'Opéra de Paris. Retrieved June 21, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/watch/?ref=saved&v=541773153032966>
- Barton, L. (1993). *Crisis in Organisation: Managing and Communication in the Heat of Chaos*. Cincinnati: South Western Publishing.
- Batey, M. (2008). *Brand Meaning*. New York: Routledge.
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand Love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1–16. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0339>
- Batta, A. (2010). *Opera: Composers, Works, Performers* (A. Batta & S. Neef, Eds.). London: H.F.Ullmann Publishing GmbH.
- Bauer, E. (2021, June 29). Alexander Neef pour Opéra Magazine. *Lyrik*. Retrieved from <https://lyrik.fr/opera-magazine/dossiers/alexander-neef/>
- Bauzano, G. L. (2020, December 6). Prima Scala, il rito del foyer: Liz Taylor, Nobel, i grandi della moda. Retrieved September 14, 2021, from Corriere website: https://www.corriere.it/moda/cards/scala-7-dicembre-rito-foyer-liz-taylor-nobel-grandi-moda/prospettive-diverse_principale.shtml
- Beaussant, P. (1992). *Lully ou Le musicien du Soleil* (Hors Serie Connaissance, Ed.). Retrieved from <https://livre.fnac.com/a1058076/Philippe-Beaussant-Lully-ou-Le-musicien-du->

Soleil

- Belina-Johnson, A., & Scott, D. B. (2016). *The Business of Opera* (Ashgate In). New York: Routledge.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. Glencoe, Illinois: Free Press.
- Bissell, L. (2020). Performance in a Pandemic. *The Culture Capital Exchange*.
- Boorsma, M. (2006). A STRATEGIC LOGIC FOR ARTS MARKETING Integrating customer value and artistic objectives. *International Journal of Cultural Policy*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/10286630600613333>
- Bourdais, S. (2020, December 7). Alexander Neef sera bien le nouveau directeur de l'Opéra national de Paris. Retrieved August 17, 2022, from Télérama website: <https://www.telerama.fr/musique/alexander-neef-sera-bien-le-nouveau-directeur-de-lopera-national-de-paris,n6352018.php>
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction. A Social Critique of the Judgement of Taste*. Retrieved from https://monoskop.org/images/e/e0/Pierre_Bourdieu_Distinction_A_Social_Critique_of_the_Judgement_of_Taste_1984.pdf
- Brand News. (2015, June). Tita riconfermata dal Teatro alla Scala per la comunicazione della stagione 2015/2016 . Retrieved August 29, 2022, from https://www.brand-news.it/gare/tita-riconfermata-dal-teatro-alla-scala-per-la-comunicazione-della-stagione-20152016/?doing_wp_cron=1661452713.0729389190673828125000
- Bronx. (2021). Opéra national de Paris - Nouvelle identité graphique et communication pour le lancement de la saison artistique 2021-2022 - BRONX Agence. Retrieved August 11, 2022, from <https://www.bronx.fr/realisations/nouvelle-identite-graphique-et-communication-pour-le-lancement-de-la-saison-artistique-2021-2022/>
- Bruns, A. (2008). *Blogs, Wikipedia, Second Life, and Beyond – From Production to Producersage*. Berlin: Peter Lang.
- Burr, M., & Allschwill, F. (2020). Being live - developing digital stage. *The Culture Capital Exchange*.
- Byrnes, W. J. (2009). Management and The Arts. In *Performing Arts Review* (Forth Edit, Vol. 2). <https://doi.org/10.1080/00315249.1971.9943330>
- Çankaya, I. (2021). Arts Management – What and Why ? Cultural Needs Assessments and Methodologies of Managing. *Journal of Economics and Social Research*, 8(16).
- Cappelle, L. (2021, February 8). The Paris Opéra's Diversity Report Proposes Steps Towards a More Inclusive Company. Retrieved August 20, 2022, from Pointe Magazine website:

- <https://pointemagazine.com/paris-opera-ballet-diversity-report/>
- Cărmidă, C. (2009). *Brand&Branding*. București: BrandMark.
- Cardinal, J. (2017). Cinq clés du leadership appliquées à cinq leaders internationaux. In *Cinq clés du leadership appliquées à cinq leaders internationaux*. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1vw0rnz>
- Ceobanu, I. (2020). *Artele spectacolului și practicile de consum în perioada pandemiei. Între dorința de participare și teama de îmbolnăvire*. Retrieved from <https://www.culturadata.ro/wp-content/uploads/2021/12/TendinteConsumCulturalEd2020Volum.pdf>
- Chang, A., & Liu, M. T. (2018). What to Say to Patrons About Buying Tickets Again? Modelling a Modern Relationship for Traditional Performing Arts. *Journal of Creative Communications*, 13(3), 167–184. <https://doi.org/10.1177/0973258618792789>
- Chang, Y.-C. (2020). Creating Value through the Performing Arts Festival: The Multi-Stakeholder Approach: <https://doi.org/10.1177/0276146719894627>, 40(2), 185–200. <https://doi.org/10.1177/0276146719894627>
- Chelcea, S. (2001). Tehnici de cercetare sociologică - Curs. *Școala Națională de Studii Politice Și Administrative*. București.
- Chelcea, Septimiu. (2022). *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitative*. Retrieved from <https://www.prouniversitaria.ro/carte/metodologia-cercetarii-sociologice-metode-cantitative-si-calitative-8/>
- Cialdini, R. B. (2006). *Influence: The Psychology of Persuasion, Revised Edition* (2nd ed.). New York: Harper Business.
- Cienne, V. (2003). The Making of Turandot by Doris Dörrie. Staatsoper Unter den Linden, Berlin 2003. Retrieved September 10, 2022, from YouTube website: <https://www.youtube.com/watch?v=Ht1bBe0eh4w>
- Cloutier, E. C. (2016). *Repetitive Novelty: Italian Opera in Paris and London in the 1830s and 1840s* (University of California, Berkeley). Retrieved from https://escholarship.org/content/qt2521w43c/qt2521w43c_noSplash_1942b316c2bf0bd64a53d2af162070cc.pdf
- Cochrane, B. (2020). The Opportunities of Reduced Distance. *The Culture Capital Exchange*, 50–52.
- Coman, C. (2006). *Relațiile Publice. Principii și strategii*. Iași: Polirom.
- Commission, E. (2022, July 20). Culture Moves Europe: Commission rolls out new €21 million mobility scheme for artists and cultural professionals. Retrieved August 6, 2022, from

<https://culture.ec.europa.eu/news/culture-moves-europe-commission-rolls-out-new-eu21-million-mobility-scheme-for-artists-and-cultural-professionals>

- Cosma, O.-L. (1962). *Opera Românească. Privire istorică asupra creației lirico-dramatice*. București: Editura Muzicală a Uniunii Compozitorilor.
- Cosma Octavian Lazăr. (2012). *Opera Română din Cluj, Vol II (1919-1999)*. Retrieved from <https://www.caietesilvane.ro/articole/1761/Lansare-de-carte-Octavian-Lazar-Cosma-OPERA-ROMANA-DIN-CLUJ-vol-II.html>
- Creative Industries Policy & Evidence Centre. (2020). *Digital Culture. Consumer Tracking Study*.
- Creswell. John W. (2013). *Qualitative inquiry & research design. Chossing Among Five Approaches*. Sage Publications, Inc.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* / Request PDF (Third Edition). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/232577017_Qualitative_Inquiry_Research_Design_Choosing_Among_Five_Approaches
- Croitoru, C. (2017). *Particularități ale marketingului cultural*. Craiova: Editura Pro Universitaria.
- Croitoru, C., & Marinescu, A. B. (2020). *Tendențe ale consumului cultural în pandemie 2020* (B. Pălici, Ed.). Retrieved from www.culturadata.ro
- Crossick, G., & Kaszynska, P. (2016). Understanding the value of arts & culture: The AHRC Cultural Value Project. *Arts and Humanities Research Council*, 1–204. Retrieved from [file:///C:/Users/Jennifer/Documents/AHRC Cultural Value Project FINAL.pdf](file:///C:/Users/Jennifer/Documents/AHRC%20Cultural%20Value%20Project%20FINAL.pdf)
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, M., G. (2006). *Effective Public Relations* (8th ed.; A. H. Center & G. M. Broom, Eds.). London: Prentice Hall.
- Dagenais, B. (2003). *Campania de relații publice*. Iași: Polirom.
- Daymon, Ch., Holloway, I. (2002). *Qualitative Research Methods in public Relations and Marketing Communications* / C. Daymon, I. Holloway. / Request PDF. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/31748432_Qualitative_Research_Methods_in_public_Relations_and_Marketing_Communications_C_Daymon_I_Holloway
- Daymon, C., & Holloway, I. (2005). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London: Routledge.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). The Quality of Research - Reliability and Validity. In *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications* (p. 416). Routledge.

- De Chernatony, L., & McDonald, M. (2003). *Creating Powerful Brands*. Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798–828. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>
- Denzin, N. K. (1970). The sociological interview. Problems and strategies. Introduction. In *Sociological Methods a Sourcebook* (pp. 185–212). London: Butterworths.
- Deshpande, R., & Lobb, A. (2016). *The Los Angeles Philharmonic Orchestra: Cultural Entrepreneurship*.
- Desmond, C. (2020, March 25). How to enjoy the opera from the comfort of your home. Retrieved October 1, 2022, from Irish Examiner website: <https://www.irishexaminer.com/lifestyle/arid-30990094.html>
- DeVereaux, C. (2019). Arts and cultural management: Sense and sensibilities in the state of the field. In *Arts and Cultural Management: Sense and Sensibilities in the State of the Field*. <https://doi.org/10.4324/9781315164205>
- Diaconescu, L., & Garaz, O. (2017, October). Toamna operelor românești. *Opera Story Magazine*, 51–52.
- Dinu, M. (2014). *Comunicarea: repere fundamentale*. București: Editura Orizonturi.
- Dodds, S., & Hess, A. C. (2020). Adapting research methodology during COVID-19: lessons for transformative service research. *Journal of Service Management*. Retrieved from 10.1108/JOSM-05-2020-0153
- Dominioni, I. (2021, May 6). Italian Museums Open Again: The Big Plan To Restart The Cultural Sector. Retrieved July 19, 2022, from Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/irenedominioni/2021/05/06/italian-museums-open-again-the-big-plan-to-restart-the-cultural-sector/>
- Dragičević-Šešić, M., & Stojković, B. (2002). *Cultura management, mediere, marketing*. Fundația Interart Triade Interart Foundation.
- Estefan, F. (2018). *Proiect de management 2018. Un secol*. Cluj-Napoca.
- European Commission. (2019). Culture statistics 2019. In *Statistical Books. Eurostat*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/10177894/KS-01-19-712-EN-N.pdf/915f828b-daae-1cca-ba54-a87e90d6b68b>
- European Commission. (2021). *Creative Europe 2021-2027. The EU programme supporting cultural and creative sectors*. Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/>

/publication/c5e46cfa-b396-11eb-8aca-01aa75ed71a1

- European Commission. (2022, January 13). Creative Europe: Increased budget in 2022 to support cultural and creative sectors | Culture and Creativity. Retrieved August 6, 2022, from <https://culture.ec.europa.eu/news/creative-europe-2022-annual-work-programme>
- Everist, M. (2018). Opera in Paris from the Empire to the Commune. In *Opera in Paris from the Empire to the Commune*. <https://doi.org/10.4324/9781315159935>
- Everist, M., & Everist, M. (2019). Il n'y a qu'un Paris au monde, et j'y reviendrai planter mon drapeau! In *Opera in Paris from the Empire to the Commune* (pp. 224–241). <https://doi.org/10.4324/9781315159935-9>
- EY Consulting. (2021). *Rebuilding Europe: The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis*. Retrieved from www.authorsocieties.eu
- Feder, T., McAndrew, S., O'Brien, D., & Taylor, M. (2022). Cultural consumption and Covid-19: evidence from the Taking Part and COVID-19 Cultural Participation Monitor surveys. *Leisure Studies Journal*. <https://doi.org/10.1080/02614367.2022.2088831>
- Flick U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research* (Fourth Edition, Sage).
- Fondazione Amici per La Scala di Milano. (2019). Status of Private Founders of La Scala di Milano. Retrieved September 14, 2021, from <https://www.teatroallascala.org/en/foundation/close-to-scala/close-to-scala.html>
- Fondazione Milano per la Scala. (2021). Entra nell'Archivio del Teatro alla Scala! . Retrieved September 1, 2021, from <https://www.milanoperlasca.it/progetti/entra-nell-archivio-del-teatro-alla-scala.html>
- Fondazione Milano per la Scala. (2022). La Scala in città . Retrieved August 22, 2022, from <https://www.milanoperlasca.it/news/166-la-scala-in-citta.html>
- Fontana, C. (2021, January 22). Petition · Una strategia per la ripartenza dello spettacolo · Change.org. Retrieved July 13, 2022, from Change Org. website: https://www.change.org/p/presidenza-del-consiglio-dei-ministri-governo-italiano-lo-spettacolo-riparte?utm_content=cl_sharecopy_26804722_it-IT:1&recruiter=1173700832&utm_source=share_petition&utm_medium=copylink&utm_campaign=share_petition&fbclid=IwAR3wJcJwLtmjUYx_mTod35nnKbKHQX0KYKVoYLcSfP7M-e_K5FxpCVnnqHs
- Foulkes, N. (2021, February 22). How Van Cleef & Arpels put a ballet inside a watch. Retrieved September 14, 2021, from Financial Times website: <https://www.ft.com/content/44f7b1bd-5e82-4aa8-a04b-314b2fee2b92>
- Frédéric Canevet. (2013). Le Marketing dans le secteur culturel, le cas de l'Opéra de Paris.

- Retrieved September 13, 2021, from Conseils Marketing website: <https://www.conseilsmarketing.com/techniques-de-ventes/le-marketing-dans-le-secteur-culturel/>
- Freund, P. (2008). *Stage by Stage. Laughter and Grandeur: Theatre in the Age of Baroque*. London: Peter Owen Publishers.
- Gagliano, A. (2020). Digital Media Marketing for Dance: Enhancing Audience Engagement with Ballet Companies and Concert Dance Performance. *UF Journal of Undergraduate Research*, 22, 2020. <https://doi.org/10.32473/UFJUR.V22I0.121994>
- Georges, A. (2020, April 21). Depuis chez eux, les couturiers de l'Opéra de Paris fabriquent des masques pour les soignants. Retrieved May 23, 2022, from Le Figaro website: https://www.lefigaro.fr/musique/depuis-chez-eux-les-couturiers-de-l-opera-de-paris-fabriquent-des-masques-pour-les-soignants-20200421?fbclid=IwAR20_WUU09L3mB-iR9efg8hBEh8WBgDKSUt8S9XgknBDl8Rdg52dprizjm0
- Gillis, T. G. (2017, September). Most Popular Operas in the World by Performance Numbers. Retrieved August 17, 2022, from Opera Sense website: <https://www.operasense.com/most-popular-operas/>
- Giovinazzo, M., & Williams, G. (n.d.). *Culture for the Future Creativity, Innovation and Dialogue for Inclusive Development Working paper TOPIC 1-Culture and Cultural Industries New Opportunities for Job Creation and Inclusiveness*.
- Gladwell, M. (2000). *The tipping point*. London: Little Brown.
- Google Arts and Culture. (2020, April). Teatro alla Scala, Milan — Google Arts & Culture. Retrieved May 17, 2020, from <https://artsandculture.google.com/project/la-scala-theatre>
- Gramilano. (2021a, July 25). *Interview with La Scala's intendant, Dominique Meyer: Green Passes and opening up*. Retrieved from <https://www.gramilano.com/2021/07/interview-la-scala-dominique-meyer/>
- Gramilano. (2021b, July 25). *Interview with La Scala intendant, Dominique Meyer: Green Passes and opening up*. Retrieved from <https://www.gramilano.com/2021/07/interview-la-scala-dominique-meyer/>
- Grawitz, M. (1972). *Méthodes des sciences sociales*. Paris: Dalloz.
- Grey, T. (2018a, February 19). An Unlikely Youth Revolution at the Paris Opera. Retrieved September 14, 2021, from The New York Times website: <https://www.nytimes.com/2018/02/19/arts/music/paris-opera-young-audiences.html>
- Grey, T. (2018b, February 19). An Unlikely Youth Revolution at the Paris Opera - The New York Times. *The New York Times*. Retrieved from

- <https://www.nytimes.com/2018/02/19/arts/music/paris-opera-young-audiences.html>
- Greysen, S. R., Kind, T., & Chretien, K. C. (2010). Online professionalism and the mirror of social media. *Journal of General Internal Medicine*, 25(11), 1227–1229. <https://doi.org/10.1007/S11606-010-1447-1>
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New York: Routledge.
- Grunig, J. E. G. & L. A. (2008). Excellence Theory in Public Relations: Past, Present, and Future. In *Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations*. Retrieved from <https://www.scribd.com/document/88943833/GRUNIG>
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1983). *Managing Public Relations*. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/James-Grunig/publication/322802009_Managing_Public_Relations/links/5a70b327a6fdcc33da9dfad/Managing-Public-Relations.pdf
- Gunawan, A. I., Najib, M. F., & Setiawati, L. (2020). The effect of Electronic Word of Mouth (e-WoM) on Social Media Networking. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 830(3). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/830/3/032002>
- Guth, D. W., & Marsh, C. (2000). *Public Relations: A Value-Driven Approach*. Boston: Allyn and Bacon Publ.
- Guthrie, T. (2019). Theatre art . Retrieved August 17, 2022, from Britannica website: <https://www.britannica.com/art/theatre-art>
- Guvernul României. (2020a). Decret privind instituirea stării de urgență pe teritoriul României. *Monitorul Oficial Al României*, 188(212), 2–7. Retrieved from <https://mfe.gov.ro/wp-content/uploads/2020/03/0ec4303cabf4c44c332b46368643ab6.pdf>
- Guvernul României. (2020b, May 14). HOTĂRÂRE nr. 24 din 14.05.2020 privind aprobarea instituirii stării de alertă la nivel național și a măsurilor de prevenire și control a infecțiilor, în contextul situației epidemiologice generate de virusul SARS-CoV-2 – MINISTERUL AFACERILOR INTERNE. Retrieved June 23, 2022, from <https://www.mai.gov.ro/hotarare-nr-24-din-14-05-2020-privind- aprobarea-instituirii-starii-de-alerta-la-nivel-national-si-a-masurilor-de-prevenire-si-control-a-infectiilor-in-contextul-situatiei-epidemiologice-generate/>
- Guvernul României. (2020c, December 11). HOTĂRÂRE nr. 1.065 din 11 decembrie 2020 privind prelungirea stării de alertă pe teritoriul României începând cu data de 14 decembrie 2020, precum și stabilirea măsurilor care se aplică pe durata acesteia pentru prevenirea și combaterea efectelor pandemiei de COVID-19. *Monitorul Oficial Al*

României. Retrieved from <https://www.mai.gov.ro/wp-content/uploads/2019/01/Hotararea-Guvernului-nr.-1.065-din-11-decembrie-2020-privind-prelungirea-starii-de-alerta-pe-teritoriul-Romaniei-incepand-cu-data-de-14-decembrie-2020.pdf>

Guvernul României. (2021, January 12). Hotărâre privind prelungirea stării de alertă pe teritoriul României începând cu data de 13 ianuarie 2021, precum și stabilirea măsurilor care se aplică pe durata acesteia pentru prevenirea și combaterea efectelor pandemiei de COVID-19. *Monitorul Oficial Al României*, pp. 1–8. Retrieved from <https://www.mai.gov.ro/wp-content/uploads/2019/01/Hotararea-Guvernului-nr.-3-din-12.01.2021-privin-prelungirea-starii-de-alerta-pe-teritoriul-Romaniei-incepand-cu-13-ianuarie-2021.pdf>

Hall, J., Gaved, M., & Sargent, J. (2021). Participatory Research Approaches in Times of Covid-19: A Narrative Literature Review: <https://doi.org/10.1177/16094069211010087>, 20. <https://doi.org/10.1177/16094069211010087>

Hanlon, P. (2006). *Primalbranding: Create Belief Systems that Attract Communities*. Retrieved from https://books.google.ro/books?id=xPav_kD1oucC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Harlow, R. F. (1976). Building a public relations definition. *Public Relations Review*, 2(4), 34–42. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(76\)80022-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0363-8111(76)80022-7)

Heding, T., Knudtzen, C. F., & Bjerre, M. (2009). *Brand Management: Research, theory and practice*. New York: Routledge.

Hendrix, J. (1995). *Public Relations Cases* (3rd ed.). Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52. <https://doi.org/10.1002/dir.10073>

Hennig-Thurau, Thorsten, & Hansen, U. (2000). *Relationship Marketing — Some Reflections on the State-of-the-Art of the Relational Concept BT - Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention* (Thorsten Hennig-Thurau & U. Hansen, Eds.). https://doi.org/10.1007/978-3-662-09745-8_1

- Henry conseil. Agende de communication globale. (2021, June 7). Opéra national de Paris x Bronx x Fisheye : portrait(s) d'une campagne de communication hors normes. Retrieved August 11, 2022, from <https://henryconseil.com/opera-national-de-paris-x-bronx-x-fisheye-portraits-dune-campagne-de-communication-hors-normes/>
- Hill, L., O'Sullivan, C., O'Sullivan, T., & Whitehead, B. (2018). *Creative Arts Marketing*. Retrieved from https://books.google.ro/books?id=unM5DwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Hollis, N. (2010). *The Global Brand: How to Create and Develop Lasting Brand Value in the World Market* (2nd ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Holsti, O. R. (1969). *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Holt, D. (2016). Branding in the age of social media. *Harvard Business Review*, Vol. 2016. Retrieved from <https://hbr.org/2016/03/branding-in-the-age-of-social-media>
- Holton, J. A. (2008). Grounded Theory as a Qualitative Research Methodology. *Grounded Theory Review. An International Journal*, 07(2). [https://doi.org/10.1016/S0001-2092\(06\)61841-3](https://doi.org/10.1016/S0001-2092(06)61841-3)
- Hu, R. (2020). Reinventing community in COVID-19: a case in Canberra, Australia. *Socio-Ecological Practice Research* 2020 2:3, 2(3), 237–241. <https://doi.org/10.1007/S42532-020-00055-2>
- Hume, M., & Sullivan Mort, G. (2010). The Consequence of Appraisal Emotion, Service Quality, Perceived Value and Customer Satisfaction on Repurchase Intent in the Performing Arts. *Journal of Services Marketing*, 24. <https://doi.org/10.1108/08876041011031136>
- Hwang, Y. (2015). Does opinion leadership increase the followers on Twitter. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(3), 258–264. Retrieved from <http://www.ijssh.org/papers/464-CH359.pdf>
- Institutul Național al Patrimoniului. Ministerul Culturii. (2021). Institutul Național al Patrimoniului - Lista Patrimoniului Mondial - UNESCO. Retrieved September 15, 2021, from <https://patrimoniu.ro/monumente-istorice/lista-patrimoniului-mondial-unesco>
- Ionescu, I. (2018). *Management de proiect și elemente de marketing în artele spectacolului* (V. Ajder, Ed.). București: Eikon.
- Ionescu, I. (2020). *Marketing în artele spectacolului* (V. Ajder, Ed.). București: Eikon.
- Isac, E. (1922, March). Opera Română din Cluj. *Curierul Operei*, (1), 4–5.

- Janowitz, M. (1968). Harold D. Lasswell's contribution to content analysis. *The Public Opinion Quarterly*, 32(4), 646–653.
- Jensen, K. B. J., & Jankowski, N. W. (1991). A Handbook of Qualitative Methodologies for Mass Communication Research. In *Routledge*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/269107473_What_is_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/Civilwars_12December2010.pdf%0Ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625
- Jin, Y., Pang, A., & Smith, J. (2018). Crisis communication and ethics: the role of public relations. *Journal of Business Strategy*, 39(1), 43–52. <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2016-0095>
- Juncker, B. (2015). Digital youth: A challenge to cultural policy and cultural dissemination addressing children and young people in the Nordic countries. *Nordisk Tidsskrift for Informationsvidenskab Og Kulturformidling*, 4(2), 21–28.
- Kapferer, J.-N. (2008). The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. In *Igarss 2014* (Forth Edit). London: Kogan Page.
- Kaplan, A. M. (2015, December). Social Media, the Digital Revolution, and the Business of Media. <https://doi.org/10.1080/14241277.2015.1120014>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2009.09.003>
- Kendall, R. (1996). *Public Relations Campaign Strategies: Planning for Implementation*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Kieran, M. (2001). Value of art. In B. Gaut & D. Lopes (Eds.), *The Routledge Companion to Aesthetics: Vol. Routledge Companion....* Retrieved from <https://philpapers.org/rec/KIEVOA>
- King, L., Stark, J. F., & Cooke, P. (2016). Experiencing the Digital World: The Cultural Value of Digital Engagement with Heritage. *Heritage & Society*, 9(1), 76–101. <https://doi.org/10.1080/2159032X.2016.1246156>
- L'éloge Media. (2021, February 14). L'éloge on Instagram: et Opéra national de Paris: Interview Vincent Huguet, metteur en scène. Retrieved August 19, 2022, from <https://www.instagram.com/tv/CaAPY02AiIQ/?igshid=MDJmNzVkMjY%3D>
- La Gazzetta dello Sport. (2022, May). Il “Teatro alla Scala” trionfa nell'European Theatre Football Championship - La Gazzetta dello Sport. Retrieved September 6, 2022, from

<https://www.gazzetta.it/Calcio/altri-campionati/02-05-2022/teatro-scala-trionfa-european-theatre-football-championship-440311094893.shtml>

- La Réclame France. (2015, May 27). Repenser la stratégies globale de communication pour l'Opéra national de Paris – agence DREAM ON. Retrieved September 14, 2021, from <https://lareclame.fr/dreamon/realisations/strategie-de-communication-et-campagne-360>
- Labouret, T. (2021, April 1). Opéra de Paris Director Alexander Neef: Daily survival comes before future planning. *Bachtrack*. Retrieved from <https://bachtrack.com/interview-alexander-neef-opera-national-de-paris-avril-2021>
- Latulipe, C., Carroll, E. A., & Lottridge, D. (2011). Love, Hate, Arousal and Engagement: Exploring Audience Responses to Performing Arts. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1845–1854. <https://doi.org/10.1145/1978942.1979210>
- Law, B. (2020, March 26). *In times of crisis, we turn to the arts. Now the arts is in crisis – and Scott Morrison is silent | Benjamin Law | Culture | The Guardian*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/culture/2020/mar/27/in-times-of-crisis-we-turn-to-the-arts-now-the-arts-is-in-crisis-and-the-federal-government-is-missing-in-action>
- Lebrecht, N. (2020). Slipped Disc | Exclusive: The Met lays off its orchestra and chorus. *Slipped Disc*. Retrieved from <https://slippedisc.com/2020/03/exclusive-the-met-lays-off-its-orchestra-and-chorus/?fbclid=IwAR1TXNRiej9L9LRF1KIHxTjfYsjViZo2AceSOmf5-blApSAcD44IDjcz9s>
- Leppert, R. D. (2015). *Aesthetic technologies of modernity, subjectivity, and nature _ opera · orchestra · phonograph · film*. California: University of California Press.
- Lewis, J. (1990). *Art, Culture, and Enterprise: The Politics of Art and the Cultural Industries*. London: Routledge.
- Li Cauli, L. (2017). *Marketing Mix for the Performing Arts Marketing and Fund Raising Director Marketing*. Retrieved from <http://connectingaudiences.eu/resources/video-of-adepte-s-summer-school-day-3?task=resource.downloadFile>
- Lluis Bonet & Hector Schargorodsky. (2017). *Managementul teatrelor. Modele și strategii pentru organizații și instituții de spectacol*.
- Lobe, B., Morgan, D., & Hoffman, K. A. (2020). Qualitative Data Collection in an Era of Social Distancing: <https://doi.org/10.1177/1609406920937875>, 19. <https://doi.org/10.1177/1609406920937875>
- Los Angeles Philharmonic. (2015, September 8). LA Phil's VAN Beethoven: Behind the

- Scenes - YouTube. Retrieved September 15, 2021, from <https://www.youtube.com/watch?v=WiHIVPj6i-o>
- Loussouarn, C. (2020). Via the screen: Moving with the technology rather than against it. *The Culture Capital Exchange*, 40–42.
- Luca, L. (2021, May 6). Musei aperti, Franceschini: “Nel Recovery 6,7 miliardi per la cultura” - la Repubblica. Retrieved July 19, 2022, from La Repubblica website: https://www.repubblica.it/cultura/2021/05/06/news/bentornati_al_museo_l_impegno_di_franceschini_un_piano_da_6_7_miliardi_con_la_cultura_riparte_l_italia_-299330460/
- Lucini, L., Corbetta, S., & Maranghi, P. (2015). *Teatro alla Scala. Il tempio delle meraviglie*. Retrieved from <https://www.nexodigital.it/1786-2/>
- Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K. M., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector’s Field Guide*. Retrieved from www.fhi360.org.
- Magazine, O. N. (2021, September). *International Review: Opéra national de Paris*. 48.
- Mahdam, M. (2021, July). *En Coulisse: Paris. L’Opéra National à un tournant*. 28–31. Retrieved from <https://en.calameo.com/read/006797516b16adbad3397>
- Mahdam, M. (2022, June). En Coulisse: Milan. La Scala en visite aux Chorégies d’Orange. *Opéra Magazine*, 22–28. Retrieved from <https://en.calameo.com/read/005944055613c63594bbb>
- Mallach, A. (2007). *The Autumn of Italian Opera: From Verismo to Modernism, 1890-1915*. Boston: Northeastern University Press.
- Marshall, A. (2021, February 8). Paris Opera to Act on Racist Stereotypes in Ballet - The New York Times. *The New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2021/02/08/arts/dance/paris-ballet-diversity.html>
- Matrat, L. (1990). The Strategy of Confidence. *International Public Relations Review*, 13(2), 8–12.
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis | Mayring | Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research. *Forum: Qualitative Social Research Sozialforschung*, 1(2). Retrieved from <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2385#g4>
- McQuail, D. (2010). *McQuail’s Mass Communication Theory* (6th ed.). London: SAGE Publications.
- Menidjel, C., Benhabib, A., Bilgihan, A., & Madanoglu, M. (2019). Assessing the role of product category involvement and relationship proneness in the satisfaction–loyalty link in retailing. *International Journal of Retail and Distribution Management*.

<https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2019-0020>

- Ministère de la Culture France. (2020, September 1). Cérémonie d'accueil à Alexander Neef à la tête de l'Opéra national de Paris et annonce de la création de deux missions. Retrieved August 20, 2022, from <https://www.culture.gouv.fr/Presse/Communiqués-de-presse/Ceremonie-d-accueil-a-Alexander-Neef-a-la-tete-de-l-Opera-national-de-Paris-et-annonce-de-la-creation-de-deux-missions>
- Ministère de la Culture Français. (2017, September 27). Ministère de la Culture. 2017. Présentation du Budget 2018. Paris: Ministère de la Culture. Retrieved September 9, 2021, from <https://www.culture.gouv.fr/Actualités/Presentation-du-budget-2018>
- Ministère de la Culture France. (2021, September 22). 2022 Finance Bill for Culture. Retrieved August 8, 2022, from <https://www.culture.gouv.fr/en/Actualités/Le-projet-de-loi-de-finances-2022-pour-la-culture>
- Ministerul Culturii. (2012). Raport de activitate al Operei Naționale Române din Cluj-Napoca, perioada 2007 - 2012. Retrieved September 15, 2021, from http://www.cultura.ro/sites/default/files/inline-files/Raport_final_Rares_Trifan_2007-2012_Opera_Nationala_Romana_Cluj-Napoca.pdf
- Ministerul Culturii. (2021). Buget de cheltuieli pe anul 2021. Retrieved August 8, 2022, from <http://www.cultura.ro/sites/default/files/inline-files/202112211347.pdf>
- Ministerul Culturii și Identității Naționale. (2019). *Sinteza fondurilor alocate pe surse și pe titluri de cheltuieli pe anii 2019-2022*. Retrieved from http://www.cultura.ro/sites/default/files/inline-files/mcin_sinteza_fondurilor_alocate_pe_surse_si_pe_titluri_de_cheltuieli.pdf
- Mirande, M. (2019). Graphic Poetry for 350 years of Opéra national de Paris. Interview with Mircea Cantor . Retrieved August 11, 2022, from Opéra national de Paris website: <https://www.operadeparis.fr/en/magazine/350-years/graphic-poetry/graphic-poetry>
- Mudge, S. J. (2021). In Review: Paris. *Opera News Magazine. Metropolitan Opera Guild*, 56.
- Museo Teatrale alla Scala. (2021). Virtual Tour of Museo Teatrale alla Scala. Retrieved August 24, 2022, from <https://www.museoscala.org/en/il-museo/virtual-tour/>
- Museo Teatrale alla Scala. (2022a). Guided Theatre Visits. The Teatro alla Scala unveils its secret. Retrieved August 24, 2022, from <https://www.museoscala.org/en/visit/guided-theatre-visits/>
- Museo Teatrale alla Scala. (2022b). Visit the Theatre and Museum . Retrieved October 3, 2022, from <https://www.museoscala.org/en/>
- Museo Teatrale alla Scala di Milano. (2019). Museo Teatrale alla Scala di Milano - official

- website. Retrieved September 14, 2021, from <https://www.museoscala.org/en/>
- Mutibwa, D. H. (2019). 'Sell[ing] what hasn't got a name': An exploration of the different understandings and definitions of 'community engagement' work in the performing arts. *European Journal of Cultural Studies*, 22(3), 345–361. <https://doi.org/10.1177/1367549417722107>
- Netter, L. (2020, April 2). Art matters more than ever during the COVID-19 crisis In this time of crisis and isolation, the role of art becomes more central to our lives, whether we realize it or not. Retrieved July 21, 2022, from Fast Company website: <https://www.fastcompany.com/90485311/art-matters-more-than-ever-during-the-covid-19-crisis>
- Neue Stimmen. (2020). Dominique Meyer - Biography of the Director of La Scala di Milano. Retrieved September 14, 2021, from <https://neue-stimmen.de/en/competition/jury-artistic-team/dominique-meyer>
- Newsom, D., VanSlyke Turk, J., & Kruckeberg, D. (2003). *Totul despre relațiile publice*. Iași: Polirom.
- O'Reilly, D. (2005). Cultural Brands/Branding Cultures. *Journal of Marketing Management*, 21(5–6), 573–588. <https://doi.org/10.1362/0267257054307336>
- Ogilvy, D. (1985). *Ogilvy on advertising*. Vintage Books.
- Olariu, C. (2018). *Istoria Operei Naționale Române din Cluj-Napoca. Volum I (1919-1945)* (II; V. Attila, F. Estefan, & A. Pintilie, Eds.). Cluj-Napoca: Argonaut.
- Olins, Wally. (2008). *The Brand Handbook* (Thames & H). London.
- Olins, Wolf. (2010). *Noul ghid de identitate. Cum se inițiază și se susține schimbarea prin managementul identității* (II). București: Comunicare.ro.
- Opera Base. (2022). Opera Statistics. Retrieved August 17, 2022, from <https://www.operabase.com/statistics/en>
- Opéra de Paris. (2013, March 18). La Ceinture de Lumière - Palais Garnier - Opéra de Paris - Canal oficial YouTube. Retrieved September 13, 2021, from <https://www.youtube.com/watch?v=JSaOHiXLjCo>
- Opéra de Paris. (2021a, January 4). Meilleurs voeux 2021. Retrieved July 11, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/operadeparis/videos/1102240430216431>
- Opéra de Paris. (2021b, September 2). Opéra de Paris (@operadeparis) / Twitter. Retrieved September 13, 2021, from <https://twitter.com/operadeparis>
- Opéra de Paris. (2022, July 20). Le Ballet de l'Opéra de Paris en tournée au Hollywood Bowl, LA Phil. Retrieved August 7, 2022, from Facebook website:

<https://www.facebook.com/operadeparis/photos/a.113971248616666/856448562023181>

1

Opera Europa. (2021, October 28). Conference Elixir of Life . Retrieved August 7, 2022, from <https://www.opera-europa.org/event/conference-elixir-life>

Opéra national de Paris. (n.d.-a). 1st October 1733 — Chronology — 350-years - Opéra national de Paris. Retrieved September 13, 2021, from 2020 website: <https://www.operadeparis.fr/en/magazine/350-years/chronology/1st-october-1733>

Opéra national de Paris. (n.d.-b). March 19, 1671 — Chronology — 350-years - Opéra national de Paris. Retrieved September 13, 2021, from 2020 website: <https://www.operadeparis.fr/en/magazine/350-years/chronology/march-19-1671>

Opéra national de Paris. (2015). Meet the challenge! Interview with Stéphane Lissner, Director of the Paris Opera. Retrieved September 12, 2021, from <https://www.operadeparis.fr/en/season-15-16/stephane-lissner>

Opéra national de Paris. (2016, July 14). Bees at the Opéra Bastille. Retrieved September 6, 2022, from <https://www.operadeparis.fr/en/news/bees-at-the-opera-bastille>

Opéra national de Paris. (2019a). Raison d'être - Opéra national de Paris. Retrieved August 22, 2022, from <https://www.operadeparis.fr/en/my-committed-opera>

Opéra national de Paris. (2019b, July 12). Une performance en plein ciel des danseuses du Ballet grâce à un partenariat entre l'Opéra national de Paris et Air France - Opéra national de Paris. Retrieved August 7, 2022, from <https://www.operadeparis.fr/actualites/une-performance-en-plein-ciel-des-danseuses-du-ballet-grace-a-un-partenariat-entre-lopera-national-de-paris-et-air-france>

Opéra national de Paris. (2019c, October 23). Le Ballet en direct du Palais Garnier - World Ballet Day. Retrieved August 7, 2022, from <https://www.facebook.com/operadeparis/videos/541959509698564>

Opéra national de Paris. (2020a). Alexander Neef, director of the Paris Opera - L'Opéra de Paris . Retrieved September 13, 2021, from <https://www.operadeparis.fr/en/lopera-de-paris/alexander-neef>

Opéra national de Paris. (2020b). aria — official application of Paris Opera. Retrieved September 14, 2021, from <https://aria.operadeparis.fr/en>

Opéra national de Paris. (2020c). Rapport annuel - L'Opéra de Paris - Opéra national de Paris. Retrieved September 9, 2021, from <https://www.operadeparis.fr/lopera-de-paris/rapport-annuel>

Opéra national de Paris. (2020d). *Rapport de saison*. Retrieved from

https://res.cloudinary.com/opera-national-de-paris/image/upload/v1616573122/Rapport_de_saison_19-20_FR_2_cobvqo.pdf

- Opéra national de Paris. (2020e, March 16). #LOPERACHEZSOI - Post March, 16, 2020. Retrieved May 17, 2020, from Facebook website: <https://www.facebook.com/operadeparis/photos/a.113971248616666/4258403260840090/?type=3&theater>
- Opéra national de Paris. (2020f, March 16). Covid-19 : Message aux spectateurs - Opéra national de Paris. Retrieved May 23, 2022, from <https://www.operadeparis.fr/covid-19-message-aux-spectateurs>
- Opéra national de Paris. (2020g, March 16). Opéra national de Paris - Post March, 16, 2020. Retrieved May 17, 2020, from Facebook website: <https://www.facebook.com/operadeparis/photos/a.113971248616666/4257066050973811/?type=3&theater>
- Opéra national de Paris. (2020h, April 15). Message de remerciement et de soutien par l'Orchestre de l'Opéra de Paris. Retrieved June 21, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/watch/?ref=saved&v=542551949997338>
- Opéra national de Paris. (2020i, September 8). Saison Opéra d'été 2020. Retrieved July 6, 2022, from <https://www.operadeparis.fr/actualites/lancement-de-la-saison-opera-dete-2020>
- Opéra national de Paris. (2020j, October 6). La Grande rentrée de l'Opéra national de Paris. Retrieved June 21, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/watch/?v=1718416984993004&ref=sharing>
- Opéra national de Paris. (2021a). Our Sponsors and Donors. Retrieved September 13, 2021, from <https://www.operadeparis.fr/en/support-us/enterprises>
- Opéra national de Paris. (2021b, January 12). Message aux spectateurs. La fermeture des établissements accueillant du public devant se prolonger. Retrieved July 10, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/operadeparis/photos/a.113971248616666/5636852242995178>
- Opéra national de Paris. (2021c, January 27). Gala d'ouverture du ballet d'Opéra national de Paris. Retrieved July 11, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/operadeparis/posts/5707038449309890>
- Opéra national de Paris. (2021d, February 1). Annulation des représentations de février 2021 - Opéra national de Paris. Retrieved July 10, 2022, from

- <https://www.operadeparis.fr/info/annulation-representations-fevrier>
- Opéra national de Paris. (2021e, February 23). Message d'Alexander Neef aux spectateurs de l'Opéra national de Paris en date du 23 février 2021. Retrieved July 10, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/operadeparis/photos/a.113971248616666/5827776880569379>
- Opéra national de Paris. (2021f, May 25). #SeRetrouverEnfin #VivrelaCulture . Retrieved July 16, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/watch/?v=272961991230445>
- Opéra national de Paris. (2021g, June). Présentation de la saison 21/22 de l'Opéra de Paris. Retrieved July 18, 2022, from https://www.operadeparis.fr/info/saison-2122?fbclid=IwAR27yDtfPRpn4jMIRMTx9lIE14XE7sr-qxJ9T2sZ_lGtXe5mI8YLVl-NWQ8
- Opéra national de Paris. (2021h, June 16). Expérience immersive autour de la Saison 21/22 de l'Opéra national de Paris . Retrieved August 7, 2022, from <https://www.operadeparis.fr/actualites/experience-immersive-autour-de-la-saison-2122-de-lopera-national-de-paris>
- Opéra national de Paris. (2021i, August 6). Palais Garnier. Retrieved August 13, 2022, from <https://www.facebook.com/operadeparis/posts/pfbid0AwxGZD2KzFbbTJaC4kS6vAPBTPsAqUzr87oHRbsWSKNR8vUhPdGhrxuWvxYHNzvMI>
- Opéra national de Paris. (2021j, September). Visiter L'Opéra Bastille. Retrieved August 24, 2022, from <https://www.operadeparis.fr/visites/opera-bastille>
- Opéra national de Paris. (2021, September 2). Opéra national de Paris (@operadeparis) • Instagram photos and videos. Retrieved September 13, 2021, from <https://www.instagram.com/operadeparis/?hl=en>
- Opéra national de Paris. (2021k, September 2). Opéra national de Paris | Pagina oficială Facebook. Retrieved September 13, 2021, from <https://www.facebook.com/operadeparis/community>
- Opéra national de Paris. (2022a). 3e Scène - L'Opéra chez soi. Retrieved October 3, 2022, from <https://chezsoi.operadeparis.fr/3e-scene>
- Opéra national de Paris. (2022b). Opéra national de Paris. Page officielle. Retrieved July 22, 2022, from <https://www.facebook.com/operadeparis>
- Opéra national de Paris. (2022c). Visiter Le Palais Garnier. Retrieved August 24, 2022, from <https://www.operadeparis.fr/visites/palais-garnier>

- Opéra national de Paris. (2022d, April 26). TOUS À L'OPÉRA ! ÉDITION 2022 . Retrieved August 7, 2022, from <https://www.operadeparis.fr/actualites/tous-a-lopera-edition-2022>
- Opéra national de Paris. (2022e, July). Programme Season 22/23 Opéra national de Paris. Retrieved August 29, 2022, from <https://www.operadeparis.fr/en/programme-and-tickets?season=22-23>
- Opéra national de Paris. (2022f, July 13). Don du sang à l'Opéra Bastille. Retrieved September 6, 2022, from <https://www.operadeparis.fr/actualites/lopera-national-de-paris-soutient-le-don-du-sang-1>
- Opéra national de Paris, & Etablissement Français du Sang Île-de-France. (2021, June 29). VENEZ DONNER VOTRE SANG DANS UN LIEU EXCEPTIONNEL : L'OPÉRA BASTILLE. Retrieved July 18, 2022, from https://www.operadeparis.fr/actualites/venez-donner-votre-sang-dans-un-lieu-exceptionnel-lopera-bastille?utm_source=reseaux-sociaux&utm_medium=facebook&utm_campaign=venez-donner-votre-sang-dans-un-lieu-exceptionnel-lopera-bastille
- Opéra national de Paris, & Google Arts & Culture. (2020). Visite virtuelle. Retrieved August 24, 2022, from <https://artsandculture.google.com/partner/opéra-national-de-paris?hl=fr>
- Opera Națională Română Cluj-Napoca. (n.d.). Istoricul Operei Naționale Române din Cluj-Napoca. Retrieved September 15, 2021, from 2016 website: <https://operacluj.ro/despre-noi/>
- Opera Națională Română Cluj-Napoca. (2017, September 2). LA OPERĂ. Retrieved September 3, 2022, from <https://operacluj.ro/spectacole/stagiunea-2017-2018/la-opera-2-septembrie-2017/>
- Opera Națională Română Cluj-Napoca. (2019). Vizite ghidate la Operă. Retrieved August 25, 2022, from <https://operacluj.ro/spectacole/stagiunea-2019-2020/viziteghidatelaopera-18-septembrie-2019-15-00/>
- Opera Națională Română Cluj-Napoca. (2020a). Balul Operei. Retrieved September 4, 2022, from <https://operacluj.ro/balul-operei/>
- Opera Națională Română Cluj-Napoca. (2020b). Calendar Anual 2020. Retrieved June 24, 2022, from <https://operacluj.ro/calendar-anual/?anul=2020>
- Opera Națională Română Cluj-Napoca. (2020c, March 14). Ne vedem la Operă, online! Cele mai îndrăgite spectacole revin pe scena virtuală a Operei! Retrieved June 23, 2022, from <https://operacluj.ro/noutati/cele-mai-indragite-spectacole-revin-pe-scena-virtuala-a-operei/>
- Opera Națională Română Cluj-Napoca. (2020d, May). Opera Summer Hub. Retrieved August

22, 2022, from <https://operacluj.ro/opera-summer-hub/>

Opera Națională Română Cluj-Napoca. (2021). Abonamente personalizate. Oferta pentru Stagiunea 2021-2022. Retrieved August 26, 2022, from <https://operacluj.ro/bilete/>

Opera Națională Română Cluj-Napoca. (2022a, May). Opera Aperta 2022: RIDE ON HARMONY . Retrieved August 22, 2022, from <https://operacluj.ro/spectacole/2021-2022/operaaperta2022rideonharmony-30-iunie-2022-21-00/>

Opera Națională Română Cluj-Napoca. (2022b, May). Opera Aperta 2022. Retrieved August 22, 2022, from <https://operacluj.ro/opera-aperta/>

Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (n.d.). Informații de interes public - Rapoarte și bilanțuri. Retrieved September 13, 2021, from 2020 website: <https://operacluj.ro/informatii-de-interes-public/>

Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2017a). *Raport de activitate a instituției Operei Naționale Române din Cluj-Napoca.*

Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2017b). *Raport de activitate al Operei Naționale Române din Cluj-Napoca: anul 2016.* Retrieved from [http://www.cultura.ro/sites/default/files/inline-files/Opera Na_ională Română din Cluj-Napoca-raport de activitate pentru anul 2016.pdf](http://www.cultura.ro/sites/default/files/inline-files/Opera_Na_ională_Română_din_Cluj-Napoca-raport_de_activitate_pentru_anul_2016.pdf)

Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2020a, March 10). Comunicat de presă Opera Națională Română din Cluj-Napoca anulează spectacolele lunii Martie 2020, în urma consultării cu DSP. Retrieved June 23, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/operacluj/photos/a.193093724046809/2952169624805858>

Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2020b, March 17). Anunț oficial în concordanță cu Decretului privind instituirea stării de urgență pe teritoriul României, având în vedere evoluția situației epidemiologice internaționale determinată de răspândirea coronavirusului SARS-CoV-2. Retrieved June 23, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/operacluj/photos/a.193093724046809/2973002406055913>

Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2020c, April 19). Hristos a Înviat! Retrieved June 24, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/watch/?ref=saved&v=572433077019578>

Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2020d, May 16). „Ave Maria” de Vladimir Vavilov (Caccini) - Orchestra Operei Naționale Române din Cluj-Napoca. Retrieved June 24, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/watch/?ref=saved&v=272740137213808>

Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2020e, May 25). Mesaj aniversar transmis de

- Baritonul George Petean - OPERA 100 - 25 mai 2020. Retrieved June 25, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/watch/?v=3371237586254051>
- Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2020f, May 25). Mesaj aniversar transmis de Domnul Bogdan Gheorghiu, Ministru al Culturii. Retrieved June 25, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/watch/?v=264484481585146>
- Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2020g, May 25). Mesaj aniversar transmis de Ioan Aurel Pop - Opera 100, 25 mai 2020. Retrieved June 25, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/watch/?v=271372674055738>
- Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2020h, May 25). Mesaj aniversar transmis de Ioan Holender - Opera 100, 25 mai 2020. Retrieved June 25, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/watch/?v=255607062163909>
- Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2020i, May 25). Mesaj aniversar transmis de soprana Anita Hartig - OPERA 100, 25 mai 2020. Retrieved June 25, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/watch/?v=695371847702355>
- Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2020j, July). Opera à la Carte - seria evenimentelor din cadrul Microstagionii estivale OPERA SUMMER HUB 2020. Regulament oficial adresat participanților. Retrieved June 27, 2022, from <https://operacluj.ro/spectacole/2020/operaalacartesearaitaliana-10-iulie-2020-20-00/>
- Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2020k, December 29). Programul transmisiunilor online - Ianuarie 2021. Retrieved July 14, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/operacluj/photos/a.193093724046809/3778012892221523>
- Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2021a). *Buget de venituri și cheltuieli pe anul 2021*. Retrieved from <https://images.operacluj.ro/2021/06/3.BUGET-TRIMESTRIALIZAT-OPERA-ROMANA-CLUJ-semnat.pdf>
- Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2021b). *Raport de activitate al Operei Naționale Române din Cluj-Napoca: anul 2020*.
- Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2021c, January). Raport de activitate al Operei Naționale Române din Cluj-Napoca, anul 2020. Retrieved June 27, 2022, from Raport oficial de activitate adresat Ministerului Culturii website: <https://images.operacluj.ro/2021/11/Raport-de-activitate-2020.pdf>
- Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2021d, January). Regulament oficial adresat publicului spectator 2021. Retrieved July 15, 2022, from <https://images.operacluj.ro/2020/09/Regulament-oficial-pentru-public-COVID-1.pdf?fbclid=IwAR2NW5twaVO->

gg4s8gnQwft83BZ2hO66ToVCgKisRPIH8p5Q37Palvulq7w

- Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2021e, January 12). Spectacol transmis online: Evgheni Oneghin, P. I. Ceaikovski. Retrieved July 15, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/operacluj/posts/3798157033540442>
- Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2021f, February 10). Programul spectacolelor live al lunii februarie 2021. Retrieved July 15, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/operacluj/photos/a.193093724046809/3875923125763832>
- Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2021g, February 12). Anunț oficial de anulare a spectacolelor live ale lunii februarie 2021. Retrieved July 15, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/operacluj/photos/a.193093724046809/3882937598395718>
- Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2021h, March 11). Mesaj din partea Domnului dr. Florin Estefan - Manager General al Operei Naționale Române din Cluj-Napoca. Retrieved July 15, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/watch/?v=1137946370055430>
- Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2021i, April 25). OPERA APERTA 2021 - Anunț oficial. Retrieved July 15, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/operacluj/photos/a.193093724046809/4095428053813337>
- Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2021j, April 26). Opera așa cum nu ați mai văzut-o vreodată! OPERA APERTA 2021. Retrieved July 20, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/operacluj/photos/a.193093724046809/4095428053813337/>
- Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2021k, May). Regulamentul oficial adresat publicului spectator 2021. Retrieved July 20, 2022, from https://images.operacluj.ro/2021/05/Regulament_final_5.pdf
- Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2021l, May 7). Anunțul oficial al spectacolelor live, Mai 2021. Retrieved July 15, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/operacluj/photos/a.193093724046809/4127302057292603>
- Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2021m, May 7). Programul spectacolelor live susținute în luna Mai 2021. Retrieved July 20, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/operacluj/photos/a.193093724046809/4127302057292603/>
- Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2021n, June 1). Stagiunea 101: Program de spectacole al lunii iunie 2021. Retrieved October 2, 2022, from <https://www.facebook.com/operacluj/photos/a.193093724046809/4186584758030999/>
- Opera Națională Română din Cluj-Napoca. (2022). Raport de activitate al Operei Naționale

- Române din Cluj-Napoca: anul 2021. In *Ministerul Culturii*. Retrieved from <http://www.cultura.ro/sites/default/files/inline-files/O.N.R. Cluj - Raport Manager 2021.pdf>
- Opera News Magazine. (2021, January). *Review Teatro alla Scala di Milano*.
- Opera News Magazine. (2022, April). *Speranza Scappucci. A Debut at Teatro alla Scala di Milano*.
- Operabase | Opera Singers | Artists | Opera Companies | New & Rare Opera Performances. (2021, September 10). Retrieved September 12, 2021, from Opera Base website: <https://www.operabase.com/en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020, September 7). Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors. Retrieved August 8, 2022, from https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135961-nenh9f2w7a&title=Culture-shock-COVID-19-and-the-cultural-and-creative-sectors
- Organization, U. N. E. S. and C. (2021). *International Year of Creative Economy for Sustainable Development*.
- Papagiannouli, C. (2020, June). What are theatres doing online? *The Culture Capital Exchange*, 44–46. Retrieved from <https://theculturecapitalexchange.co.uk/wp-content/uploads/2020/06/Doing-Arts-Research-in-a-Pandemic-final-edit.pdf>
- Pellegrin-Boucher, Estelle Pellegrin-Boucher & Roy, P. (2019). *Innovation in the Cultural and Creative Industries*. Retrieved from https://books.google.ro/books?hl=ro&lr=&id=KvK-DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=%22performing+arts%22++advertising&ots=ScKYWjDnbc&sig=aYiOtNrKuwTBhXRmiu5r2Ef7BRY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Pompe, J., Tamburri, L., & Munn, J. (2019). Marketing Strategies for Performing Arts Audiences: Characteristics of Ticket Purchasers. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*. <https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1589631>
- Popa, C. (2019, October 7). Opera Română din Cluj-Napoca a deschis stagiunea centenară cu premiera „Macbeth“ de Verdi . Retrieved June 24, 2022, from Ziarul Adevărul website: https://adevarul.ro/cultura/arte/opera-romana-dincluj-napoca-deschis-stagiunea-centenara-premiera-macbeth-verdi-1_5d9b0977892c0bb0c656f9f9/index.html
- Pottinger, M. A. (2018). Grand Opera Outside Paris: Opera on the Move in Nineteenth-Century Europe. Ed. by Jens Hesselager. *Music and Letters*, 99(4), 683–685. <https://doi.org/10.1093/ml/gcy117>
- Președintele României. (2020, March 16). Decretul nr. 195/2020 privind instituirea stării de

- urgență pe teritoriul României. *Monitorul Oficial Al României*, pp. 2–7. Retrieved from <https://mfe.gov.ro/wp-content/uploads/2020/03/0ec4303cabf4c44c332b46368643ab6.pdf>
- RaiPlay. (2021, June 16). Prix Italia - La magia di un pubblico dal vivo e il boom dei servizi digitali: è questo il nostro futuro? . Retrieved July 20, 2022, from <https://www.raiplay.it/video/2021/06/La-magia-di-un-pubblico-dal-vivo-e-il-boom-dei-servizi-digitali-e-questo-il-nostro-futuro-589bea17-3a32-4a78-a373-f113d93b8d3a.html>
- RATP. (2021, March 21). Une nouvelle installation culturelle a été installée au cœur de la station Opéra! . Retrieved June 27, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/RATPofficiel/posts/10159237066514521>
- RATP Group Paris. (2021, March). Découvrez les Secrets de l’Opéra | RATP. Retrieved June 27, 2022, from https://www.ratp.fr/decouvrir/sorties-et-visites/culture/decouvrez-les-secrets-de-l-opera?fbclid=IwAR0caDO_J2VhoLbQYBLg3gJfTmdgmWIP2O5bHeaAz54biEg7pJ0l6cmM65k
- Ravanas, P. (2007). Philippe Agid and Jean Claude Tarondeau, L’Opéra de Paris: Gouverner une grande institution culturelle. *Journal of Cultural Economics*, 31(3), 243–245. <https://doi.org/10.1007/s10824-007-9049-4>
- Reber, B. H., Cropp, F., & Cameron, G. T. (2009). Impossible Odds: Contributions of Legal Counsel and Public Relations Practitioners in a Hostile bid for Conrail Inc. by Norfolk Southern Corporation. *https://Doi.Org/10.1207/S1532754XJPRR1501_1*, 21(1), 1–25. https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1501_1
- Reilly, R. (1987). *Public Relations in Action*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
- Riding, A. (2022, March 31). Broadening the Repertory at the Paris Opera. *The New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2022/03/31/arts/music/alexander-neef-paris-opera.html>
- Ries, A., & Ries, L. (2005). *The Origin of Brands: Discover the Natural Laws of Product Innovation and Business Survival*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Riparte L’Italia. Osservatorio economică e sociale. (2021, March 16). Teatro alla Scala di Milano: bilancio in pareggio grazie ai ristori. Retrieved August 29, 2022, from <https://www.ripartelitalia.it/teatro-alla-scala-di-milano-bilancio-in-pareggio/>
- Riparte l’Italia. Osservatorio economico e sociale. (2021, March 16). Teatro alla Scala di Milano: bilancio in pareggio grazie ai ristori. Retrieved July 23, 2022, from <https://www.ripartelitalia.it/teatro-alla-scala-di-milano-bilancio-in-pareggio/>

- Rizza, S. (2022, April 30). Teatro alla Scala e Filarmonica scendono in campo. Da calcio. *MetroNews*. Retrieved from <https://metronews.it/2022/04/30/teatro-alla-scala-e-filarmonica-scendono-in-campo-da-calcio/>
- Robert, M. (2019, January 10). Paris Opera: 350 candles and almost as many challenges. *Les Echos*. Retrieved from <https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/opera-de-paris-350-bougies-et-presque-autant-de-defis-348830>
- Roberts, C. W. (1989). Other than cutting words. A linguistic approach to content analysis. *Social Forces*, 68(1), 147–177.
- Romero, D. M., Galuba, W., Asur, S., & Huberman, B. A. (2011). Influence and Passivity in Social Media. *European Conference on Machine Learning and Principles and Practice of Knowledge Discovery in Databases*.
- Rotariu, T., & Iluș, P. (2002). *Ancheta sociologică și sondajul de opinie publică. Teorie și practică* (2nd ed.). Iași: Polirom.
- Rousseau, J., & Denizeau, G. (2019). *Opéra de Paris: Tout une histoire. Les plus grandes moments d'une histoire d'exception* (Journé, Ma). Paris: Larousse.
- Rus, F. C. (2009). *Campanii și strategii de PR*. Iași: Institutul European.
- Rus Flaviu Călin. (2002). *Introducere în știința comunicării și a relațiilor publice*. Retrieved from https://www.elefant.ro/introducere-in-stiinta-comunicarii-si-a-relatiilor-publice_05f4381e-053a-49e9-b273-4d0236dd3edb#__sbnVsbA
- Sacco, P. L. (2011). *Culture 3.0: A new perspective for the EU 2014-2020 structural funds programming*.
- Sadie, S., & Langridge, P. (2017). *Definitive Opera Encyclopedia: New & Expanded Edition*. London: Flame Tree Music.
- Santa María Muxica, L. (2018). Learning strategies for engagement and retention of young audiences. *IFLA Journal*, 44(4), 258–268. <https://doi.org/10.1177/0340035218793156>
- Santolini, E. (2020, December 6). “A riveder le stelle”: al Teatro la Scala quest’anno niente prima, ma una grande iniziativa. Retrieved August 29, 2022, from La Stampa website: <https://www.lastampa.it/milano/appuntamenti/2020/12/06/news/tutti-in-prima-fila-dove-vedere-la-prima-della-scala-1.39627587/>
- Schaeffer, J. M. (1998). Experiencing artworks. *Think Art. Theory and Practice in the Art of Today*, 39–53.
- Scheff, J., Kotler, P. (1996). Crisis In The Arts: The Marketing Response. *California Management Review*, 1, 28–52.
- Schemer, C., Matthes, J., Wirth, W., & Textor, S. (2008). Does “Passing the Courvoisier”

- Always Pay Off? Positive and Negative Evaluative Conditioning Effects of Brand Placements in Music Videos. *Psychology & Marketing*, 25(10), 923–943. <https://doi.org/10.1002/mar.20246>
- Schroeder, J. E. (2005). The artist and the brand. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, pp. 1291–1305. <https://doi.org/10.1108/03090560510623262>
- Schultz, D. E., & Schultz, H. F. (2003). *Brand Babble: Sense and Nonsense about Branding*. Thomson, South-Western.
- Scott, A. (1997). The Cultural Economy of Cities. *International Journal of Urban and Regional Research*, 21, 323–339. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.00075>
- Senelick, L. (2018). Signs of the Times: Outdoor Theatrical Advertising in the Nineteenth Century. *Nineteenth Century Theatre and Film*, 45(2), 173–211. <https://doi.org/10.1177/1748372718818192>
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. The University of Illinois Press.
- Sherer, P. D., Suddaby, R., & de Coquet, M. R. (2019). Does Resource Diversity Confer Organizational Autonomy In Arts Organizations? Extending Resource Dependence Theory. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*. *The Journal of Arts Management, Law, and Society* , 4(49), 224–241. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/10632921.2018.1559265>
- Shusterman, R. (2001). Art as Dramatization. *Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 59, 361–372. <https://doi.org/10.1111/0021-8529.00038>
- Silvera, D. H., & Austad, B. (2004). Factors predicting the effectiveness of celebrity endorsement advertisements. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1509–1526. <https://doi.org/10.1108/03090560410560218>
- Simpson, A., & Mulligan, M. (2014). *The Streaming Effect Assessing The Impact Of Streaming Music Behaviour*. Retrieved from <https://www.midiaresearch.com/reports/the-streaming-effect>
- Sohn, D. (2009). Disentangling the effects of social network density on electronic word-of-mouth (eWOM) intention. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 14(2), 352–367. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2009.01444.x>
- Somekh, B. & Lewin, C. (2005). *Research Methods In The Social Sciences*. London: SAGE Publications Ltd.
- Somekh, B., & Lewin, C. (2005). *Research Methods in the Social Sciences*. London: SAGE Publications.

- Spoaller, D. F. (2021). *Comunicarea strategică prin intermediul rețelelor de socializare. Studiu de caz: Comunicarea instituțiilor statului român în perioada stării de urgență, în contextul pandemiei COVID-19.*
- Statista. (2020). Key financial measures adopted by the Italian government to support the cultural sector during the coronavirus (COVID-19) emergency in 2020. Retrieved August 8, 2022, from <https://www.statista.com/statistics/1129710/financial-measures-to-support-arts-and-culture-during-the-coronavirus-in-italy/>
- Statista. (2021a, August 2). Most used social media 2021 | Statista. Retrieved August 21, 2021, from <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
- Statista. (2021b, September 20). Budget allocated to performing arts Italy 2021 . Retrieved August 8, 2022, from <https://www.statista.com/statistics/602399/allocation-of-funding-to-performing-arts-in-italy/>
- Statista. (2022a, January 27). Number of performances at national theaters in France during the 2018-2019 season, by theatre. Retrieved August 29, 2022, from <https://www.statista.com/statistics/592683/national-theater-performances-france/>
- Statista. (2022b, July). Number of monthly active Facebook users worldwide as of 2nd quarter 2022. Retrieved August 30, 2022, from <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. London: Sage Publications.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile. Things That Gain From Disorder*. Retrieved from http://kgt.bme.hu/files/BMEGT30M400/Taleb_Antifragile__2012.pdf
- Tarondeau, J.-C., & Agid, P. (2010). *The Management of Opera. An International Comparative Study*. New York: Palgrave Mac.
- Teachout, T. (2020, March 12). How the Show Can Go On . *The Wall Street Journal*. Retrieved from <https://www.wsj.com/articles/how-the-show-can-go-on-11584033693>
- Teatro alla Scala. (n.d.). History of Teatro alla Scala di Milano. Retrieved September 14, 2021, from 2019 website: <https://www.teatroallascala.org/en/la-scala/theatre/history.html>
- Teatro alla Scala. (2019). La Cenerentola per i bambini - Trailer. Retrieved May 1, 2021, from official YouTube channel website: <https://www.youtube.com/watch?v=5B-d0nKfFe0>
- Teatro alla Scala. (2020a, March 18). Messaggio M. Chailly - #WeAreLaScala. Retrieved May 17, 2020, from Facebook website:

- <https://www.facebook.com/watch/?v=284979482489289>
- Teatro alla Scala. (2020b, April 23). La storia dei palchi del Teatro alla Scala. Retrieved June 21, 2022, from <https://www.teatroallascala.org/it/storia-palchi-scala.html>
- Teatro alla Scala. (2020c, May 7). At home with Artists from La Scala . Retrieved May 17, 2020, from YouTube website: https://www.youtube.com/watch?v=k-LxQXQ4Os4&feature=youtu.be&fbclid=IwAR1uzfxX1mWxD2WtRt31GtH0zeidprpu8msBfNQrzkNMCV-b6_rZ2YKbaws
- Teatro alla Scala. (2021). A Journey Through The Backstage Of The Teatro alla Scala. Retrieved August 24, 2022, from <https://www.teatroallascala.org/en/ansaldo-workshops/ansaldo.html>
- Teatro alla Scala. (2022). Weekend in Milan . Retrieved August 24, 2022, from <https://www.teatroallascala.org/en/box-office/weekend-teatro-scala-milano.html>
- Teatro alla Scala di Milano. (2019, December 18). Statuto della Fondazione Teatro alla Scala di Milano . Retrieved September 14, 2021, from <https://static.teatroallascala.org/static/upload/sta/statuto-scala--cda-18-12-2019-.pdf>
- Teatro alla Scala di Milano. (2020a). *Bilancio di esercizio*.
- Teatro alla Scala di Milano. (2020b). Storia di Teatro alla Scala. Retrieved August 29, 2022, from <https://www.teatroallascala.org/it/la-scala/teatro/storia.html>
- Teatro alla Scala di Milano. (2020c, February 24). AGGIORNAMENTO In relazione alla diffusione del Coronavirus. Retrieved June 23, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/teatro.alla.scala/photos/a.80529078164/10157345944743165/>
- Teatro alla Scala di Milano. (2020d, March 13). Messaggio M° Dominique Meyer - #WeAreLaScala. Retrieved June 23, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/teatro.alla.scala/photos/a.80529078164/10157397287413165/>
- Teatro alla Scala di Milano. (2020e, April 12). Buona Pasqua della Scala di Milano. Retrieved June 22, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/teatro.alla.scala/photos/a.10152127783433165/10157503168748165/>
- Teatro alla Scala di Milano. (2020f, April 29). Giornata Mondiale della Danza in diretta con i nostri Primi Ballerini. Retrieved June 22, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/teatro.alla.scala/videos/246107319925527>
- Teatro alla Scala di Milano. (2020g, May 28). Conversazioni sul Teatro con Dominique Meyer

- e Alessandra Ferri. Retrieved June 22, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/teatro.alla.scala/photos/a.80529078164/10157659535488165/>
- Teatro alla Scala di Milano. (2020h, May 31). Concerti per famiglie - Coro di Voci bianche. Retrieved June 22, 2022, from YouTube website: <https://www.youtube.com/watch?v=xL5WNvtpbkA>
- Teatro alla Scala di Milano. (2020i, December 29). La Scala in Streaming. Retrieved June 23, 2022, from <https://www.teatroallascala.org/en/scala-streaming.html>
- Teatro alla Scala di Milano. (2021a). Archivio della Scala. Retrieved October 3, 2022, from <https://www.teatroallascala.org/archivio/ricerca.aspx?lang=en-US>
- Teatro alla Scala di Milano. (2021b, January 14). Concerto Carlo Boccadoro. Retrieved July 13, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/teatro.alla.scala/videos/261199492057686>
- Teatro alla Scala di Milano. (2021c, January 29). Giselle - Esclusiva streaming dal Teatro alla Scala. Retrieved July 12, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/teatro.alla.scala/videos/427057298567917>
- Teatro alla Scala di Milano. (2021d, February 22). Facciamo luce sul teatro! Retrieved July 13, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/teatro.alla.scala/photos/a.80529078164/10158336693843165/>
- Teatro alla Scala di Milano. (2021e, February 28). Official announcement. Postponement of the recording “Homage to Nureyev.” Retrieved July 12, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/teatro.alla.scala/posts/pfbid0KqJHAXPfYRvvNnxryA8YLBzUg3zxZvYQjWA9EJquHmNFLA9KDGmXGsEGbxCKrg5el>
- Teatro alla Scala di Milano. (2021f, May 2). Il Teatro si prepara a riaprire le sue porte. Retrieved July 19, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/teatro.alla.scala/posts/328191248663979>
- Teatro alla Scala di Milano. (2021g, May 4). Museo Teatrale Alla Scala riapre le sue porte. Retrieved July 19, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=330406601775777&set=a.291193829030388>
- Teatro alla Scala di Milano. (2021h, June 23). Un calcio alla pandemia” dell’US Acli Day. Retrieved July 20, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/teatro.alla.scala/posts/360906092059161>
- Teatro alla Scala di Milano. (2021i, July 6). Intervista a / Interview with Stéphane Phavorin -

- Serata Contemporanea . Retrieved July 20, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/watch/?ref=saved&v=169004671945975>
- Teatro alla Scala di Milano. (2021j, July 19). Sottoscrivi un Abbonamento Sinfonica 2021/2022. Retrieved July 20, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/teatro.alla.scale/posts/377960527020384>
- Teatro alla Scala di Milano. (2021k, September 2). Teatro alla Scala (@teatroallascale) / Pagina oficială Twitter. Retrieved September 13, 2021, from <https://twitter.com/teatroallascale>
- Teatro alla Scala di Milano. (2021l, September 2). Teatro alla Scala (@teatroallascale) • Instagram photos and videos. Retrieved September 13, 2021, from <https://www.instagram.com/teatroallascale/?hl=en>
- Teatro alla Scala di Milano. (2021m, September 2). Teatro alla Scala | Facebook. Retrieved September 13, 2021, from <https://www.facebook.com/teatro.alla.scale>
- Teatro alla Scala di Milano. (2022a). Retrieved July 22, 2022, from Facebook website: <https://www.facebook.com/teatro.alla.scale>
- Teatro alla Scala di Milano. (2022b, July). Stagione Teatro alla Scala. Retrieved August 29, 2022, from <https://www.teatroallascale.org/it/stagione/2022-2023/index.html>
- The Guardian. (2021, February 24). Art, unlocked: Italy's museums quietly reopen – in pictures | World news | The Guardian. Retrieved July 19, 2022, from <https://www.theguardian.com/world/gallery/2021/feb/24/art-unlocked-italys-museums-quietly-reopen-in-pictures>
- TITA Milano Agency. (2014a). Scalaoke. Social Contest. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.titamilano.com/scalaoke>
- TITA Milano Agency. (2014b). Scalaoke. Retrieved August 25, 2022, from Vimeo website: <https://vimeo.com/69094080>
- Toma, C. (2005). *Comunicare nonverbală. Adevărul de dincolo de cuvinte*. București: Editura Ascendent.
- Tous à l'Opéra! (n.d.). L'Opéra pour tous avec Tous à l'Opéra! Retrieved August 7, 2022, from 2022 website: <https://www.tous-a-lopera.fr/TOUS-A-LOPERA/accueil-portal.aspx>
- Travkina, E., & Sacco, P. (2020). Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors - OECD. In *Organisation for Economic Co-operation and Development*. Retrieved from https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135961-nenh9f2w7a&title=Culture-shock-COVID-19-and-the-cultural-and-creative-sectors
- Trout, J., & Rivkin, S. (2006). *Diferențiază-te sau mori. Cum să supraviețuiești în epoca actuală a concurenței* (Traducere de Liana Tomescu, Ed.). Retrieved from

- https://www.libris.ro/diferentiaza-te-sau-mori-jack-trout-brb973-87488-7-9.html?utm_source=2parale&utm_medium=quicklink&utm_campaign=011a354fd&utm_content=https://booknation.ro/carti/carte-pdf.php?product_id=316364
- Tungate, M., & Serafim, I. (2012). *Adland: istoria universală a publicității* (Traducere de Iulia Serafim, Ed.). București: Humanitas.
- Tutaj, K., & van Reijmersdal, E. A. (2012). Effects of online advertising format and persuasion knowledge on audience reactions. *Journal of Marketing Communications*, 18(1), 5–18. <https://doi.org/10.1080/13527266.2011.620765>
- UNESCO. (2021). New report shows cultural and creative industries account for 29.5 million jobs worldwide. Retrieved October 3, 2022, from <https://en.unesco.org/news/new-report-shows-cultural-and-creative-industries-account-295-million-jobs-worldwide>
- UNESCO. (2022). *Re/shaping policies for creativity: addressing culture as a global public good*. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380474.locale=en>
- Unione Sportiva Acli Aps. (n.d.). Statuto Us Acli Aps e Manifesto dello sport. Retrieved May 31, 2022, from 2020 website: <https://www.usaclimilano.it/statuto-us-acli-aps/>
- Vakratsas, D., & Ambler, T. (1999). How advertising works: What do we really know? *Journal of Marketing*, 63(1), 26–43. <https://doi.org/10.2307/1251999>
- Van Der Borg, J., & Russo, A. P. (2005). The Impacts of Culture on The Economic Development of Cities. *European Institute for Comparative Urban Research (EURICUR), Erasmus University Rotterdam*, 1–395.
- Varga, A. (2017a, October). O viață de legendă: Dimitrie Popovici-Bayreuth. Patriarh al Operei Române din Cluj. *Opera Story Magazine*, 10–12.
- Varga, A. (2017b, October). Opera în dialog: Florin Estefan. *Opera Story Magazine*, (1).
- Vecco, M., Clarke, M., Vroonhof, P., de Weerd, E., Ivkovic, E., Minichova, S., & Nazarejova, M. (2022). *The impact of the COVID-19 pandemic on cultural and creative industries*. Retrieved from <https://www.wipo.int/meetings/en/2022/info-session-impact-covid-19-copyright-ecosystems.html>
- W. Lawrence Neuman. (2007). *Basics of Social Research - Qualitative and Quantitative Approaches (2nd Edition)*.
- Wagner, R. (1893). *Opera and Drama* (2nd ed.; W. A. Ellis, Ed.). University of Nebraska Press.
- Wainwright, L. S. (2019). Performance art . Retrieved August 17, 2022, from Britannica website: <https://www.britannica.com/art/performance-art>
- Walliman, N. (2006). *Social Research Methods*. London: SAGE Publications Ltd.

- Weber, W. (2012). The Opéra and Opéra-Comique in the nineteenth century tracing the age of repertoire. *L'Opéra de Paris, La Comédie-Française et l'Opéra-Comique*, 145–158. <https://doi.org/10.4000/BOOKS.ENC.900>
- White, C. J., Tong, E., & Schwartz, M. (2019). From brands to classical music: Broadening and deepening a brand love prototype. *Journal of Brand Management*. <https://doi.org/10.1057/s41262-019-00177-3>
- Wiener Staatsoper. (2015, February). Behind the scenes with the Stream Team. Retrieved October 3, 2022, from <https://www.wiener-staatsoper.at/die-staatsoper/medien/detail/news/behind-the-scenes-with-the-stream-team/>
- Wilcox, D., Ault, P. H., & Agee, W. K. (1992). *Public Relations Strategies and Tactics*. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Woolfe, Z. (2018, October 2). After 350 Years, Paris Still Defines Opera - The New York Times. Retrieved August 20, 2022, from The New York Times website: <https://www.nytimes.com/2018/10/02/arts/music/review-paris-opera-huguenots-berenice.html>
- Young, J. (2020, June). How to be an Artist-in-Residence when you can't be in residence. *The Culture Capital Exchange*, 21–23. Retrieved from <https://theculturecapitalexchange.co.uk/wp-content/uploads/2020/06/Doing-Arts-Research-in-a-Pandemic-final-edit.pdf>
- Zamfir, C., & Vlăsceanu, L. (1998). *Dicționar de sociologie : urmat de indicatori demografici, economici, sociali și sociologici*. București: Editura Babel.