

**UNIVERSITATEA "LUCIAN BLAGA" DIN SIBIU
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE**

**Managementul teatrului liric: un
studiu comparativ al paradigmelor
manageriale în România și Austria**

**REZUMAT
TEZĂ DE DOCTORAT**

Conducător științific:

Prof. univ. dr. Doina BANCIU

Diana FLOREA

2015

CUPRINS

CONSIDERAȚII PRELIMINARE

CAPITOLUL 1. PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTUL TEATRULUI LIRIC

- 1.1. Aspecte fundamentale ale managementului teatrului liric
 - 1.1.1. Organizații. Managementul și funcțiile acestuia
 - 1.1.2. Particularități ale managementului în artă
 - 1.1.3. Studii de management cultural în România
- 1.2. Principii generale de organizare, funcționare și conducere a operei
 - 1.2.1. Nivel de planificare și decizional
 - 1.2.2. Obiective strategice în managementul teatrului liric
 - 1.2.3. Design organizațional și resursa umană
 - 1.2.4. Buget, operațiuni și management financiar
- 1.3. Model de analiză organizațională propus pentru studiile de caz

CAPITOLUL 2. ASPECTE SOCIO-ECONOMICE ALE PRODUCȚIEI DE SPECTACOLE LIRICE

- 2.1. Istoria culturală a operei în spațiul european. Scurt istoric
- 2.2. Structura și diversitatea teatrelor lirice
 - 2.2.1. Tradiții
 - 2.2.2. Globalizare
- 2.3. SPAȚIU. Arhitectura și locația: constrângeri sau oportunități?
- 2.4. PERSONAL. Decizie financiară și/sau artistică în cadrul operei
- 2.5. PUBLIC. Politici artistice și financiare (de producție)
- 2.6. BUGET. Surse diferite de venit/finanțare; Modelul american și german
- 2.7. REPERTORIUL operei și calitatea acestuia
 - 2.7.1. Aspecte subiective și obiective ale calității artistice

CAPITOLUL 3. STUDIU DE CAZ: OPERA DE STAT DIN VIENA (WIENER STAATSOPER)

- 3.1. Istorie organizațională și statut legal
- 3.2. Arhitectura și locația
- 3.3. Organigrama; board de directori, structura personal
- 3.4. Surse de finanțare; grafice de cheltuieli
- 3.5. Statistici vânzări bilete, public, repertoriu
- 3.6. Structura decizională, planificare financiară și artistică
- 3.7. SWOT

CAPITOLUL 4. STUDIU DE CAZ: OPERA NAȚIONALĂ BUCUREȘTI

- 4.1. Istorie organizațională și statut legal
- 4.2. Arhitectura și locația
- 4.3. Organigrama; board de directori, structura personal
- 4.4. Surse de finanțare; grafice de cheltuieli
- 4.5. Statistici vânzări bilete, public, repertoriu
- 4.6. Structura decizională, planificare financiară și artistică
- 4.7. SWOT

CAPITOLUL 5. ANALIZA COMPARATIVĂ A STUDIILOR DE CAZ

- 5.1. Analiza contextului istoric și cultural specific celor două opere
- 5.2. Arhitectura și locația; oportunități și/sau constrângeri
- 5.3. Conducerea, organizarea și managementul celor două opere: o analiză comparativă
- 5.4. Modele de finanțare; avantaje și eficacitate
- 5.5. Analiza comparativă SWOT; Opera de Stat din Viena și Opera Națională din București

CAPITOLUL 6. EFICIENTIZAREA COMPONENTEI MANAGERIALE ÎN OPERA NAȚIONALĂ BUCUREȘTI

- 6.1. Model managerial propus pentru optimizarea producției lirice și modalități de implementare
- 6.2. Diseminare, digitalizare, promovare

6.3. Riscuri și angajamente pentru viitor

6.4. Către o transformare organizațional- culturală a teatrului liric;
perspective

CONCLUZII

REFERINȚE CRITICE

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

ANEXE

Cuvinte cheie:

operă, management, performanță managerială, paradigmă managerială, management cultural, producție lirică, produs artistic, productivitate, model managerial, eficientizare, finanțare

În condițiile în care competiția pentru fiecare segment de piață a devenit tot mai acerbă în ultimii ani, un rol fundamental îi revine performanței economice care se cere a fi examinată la nivelul fiecărei instituții/organizații economice care dorește să-și sporească productivitatea. Șansa de a supraviețui în această competiție crește semnificativ doar pentru acele organizații economice care descoperă și își reduc vulnerabilitățile foarte rapid și care reușesc totodată să implementeze instrumente performante menite să le faciliteze identificarea, înțelegerea și rezolvarea diverselor deficiențe ce țin îndeosebi de managementul instituțional. Aceste deficiențe manageriale pot fi greu de rezolvat atunci când ele sunt dublate și de existența unei legislații imperfecte și în continuă schimbare, de ingerința politicului în procesele și activitățile economice și de instabilitatea din societatea contemporană, toate caracterizând în prezent mediul de afaceri din România.

În aceste condiții, tot mai mult în ultimele decenii, Opera este chemată să asigure un echilibru între creativitate și performanță financiară și să devină performantă chiar și atunci când se află sub impactul unor factori specifici noii economii globale (liberalizarea economică, globalizarea, trecerea de la economia industrială la economia bazată pe cunoștințe și informații, provocările sociale și cele structural-ecologice cauzate de necesitățile dezvoltării durabile, criza financiară resimțită la nivel mondial) care au determinat modificarea cerințelor îndreptate către Operă și diversificarea responsabilităților ei atât față de categoriile de deținători de interese cât și față de societate în ansamblul său.

Managementul operei are o structură neomogenă și o natură multidimensională, care vizează distincția, pe de o parte dintre aspectele substanțiale și procedurale, pe de altă parte, dintre eficiență și eficacitate. Astfel, eficiența se referă la achiziția și utilizarea de resurse umane și financiare (ofertă), în timp ce eficacitatea este determinată de indicatorii publici de satisfacție (cerere). Așadar, performanța organizațională se conturează drept un concept care cuprinde atât dimensiunea comercială cât și cea artistică și care se definește în funcție de balanța dintre

obiectivele comerciale și artistice ale Operei. În consecință, măsurarea performanței în acest context este dificilă, întrucât succesul în plan comercial interferează adesea cu cel artistic.

În plan artistic, prin îmbinarea teatrului cu muzica și literatura, Opera promovează cea mai înaltă formă de cultură și satisface un palier complex al nevoii de cultură a omului. Procesul artistic prezintă următoarele particularități:

- particularități *fizice* (arhitectura sălii, acustica, construcția scenei, lumini, etc.)
- particularități *muzicale* (performerii on-stage și cei off-stage)
- particularități *dramatice* (regia spectacolului)
- particularități *vizuale* ale spectacolului liric (decor, costume, lumini, etc.)
- particularități *economice* (surse diferite de venit, modelul societate-economie-stat).

Teatrele lirice de pretutindeni, în speță cele românești, se confruntă sistematic cu probleme culturale, manageriale, financiare și de guvernare și, întrucât miza culturală este foarte mare, devine esențială întrebarea în condițiile actuale dacă nu cumva teatrele lirice ar trebui să rămână doar niște instituții, asemenea unor muzee, ale căror misiune principală să se reducă la o simplă păstrare a valorilor culturale și nu la o creare a acestora. În ce măsură mai sunt creative operele astăzi și de ce este nevoie de fonduri private și publice atât de substanțiale pentru a asigura existența și buna funcționare a teatrelor? Câtă inițiativă curatorială (*curatorship*) se asociază profilului necesar unui bun manager al operei? Acestea sunt doar două din întrebările ce țin de sfera cultural-artistică, dar la care o analiză economică a performanței financiare a teatrului liric ar putea oferi răspunsuri și o nouă perspectivă.

Subiectul prezentei cercetări este motivat prin faptul că examinarea aspectelor de management trebuie plasată în contextul economic actual în care, prin necesitatea îmbunătățirii managementului pot fi reflectate mult mai bine rezultatele obținute de teatrul liric. Entitatea economică este un mediu dinamic, care are ca obiectiv principal adăugarea de valoare, iar prin acesta se justifică *importanța studiului* performanței manageriale a teatrului liric.

Având o deschidere către un domeniu insuficient neexplorat, teza își propune să demonstreze necesitatea abordării unui management cultural-economic, care riguros aplicat, ar putea resuscita spectaculos performanțele acestui gen de instituție culturală. Prin raportarea la un

model performant occidental, *valoarea adaugată a cercetării* o constituie proiectarea unui model de succes ce poate fi adoptat la Opera Națională din București. *Arhitectura cercetării* abordează pe paliere orizontale o serie de aspecte esențiale legate de dezvoltarea artistică și tehnică, spectacol, public și diseminare, mecanisme financiare, structuri de conducere, performanță, opțiuni și perspective strategice din cadrul celor două Opere. *Originalitatea și viziunea sistemică a demersului științific* sunt reprezentate, în principal, de abordarea acestor indicatori într-o viziune economică din perspectiva artistică a celui ce examinează Opera ca instituție dar o cunoaște și din interior, ca promotor, practicant și artist deopotrivă. Prin sinergia de roluri asumate în cadrul acestei cercetări, viziunea absolută, riguroasă și funcțională a unui economist este dublată de percepția artistului și de cunoașterea din interior a mecanismului complex ce pune în mișcare producția lirică.

Teza de doctorat cu titlul „MANAGEMENTUL TEATRULUI LIRIC: UN STUDIU COMPARATIV AL PARADIGMELOR MANAGERIALE ÎN ROMÂNIA ȘI AUSTRIA” se încadrează în domeniul managementului cultural și vizează două dimensiuni de bază care se întrepătrund și se completează: una *analitic-descriptivă*, care presupune examinarea formelor și metodelor existente de organizare a teatrului liric și care oferă o radiografie de ansamblu asupra arhitecturii, organigramei și paradigmatelor actului managerial actual din cadrul operei, iar celalaltă de *proiectare-modelare*, care vizează dezvoltarea și descoperirea unor noi forme sau modalități de organizare. *Obiectivul principal* al acestui demers științific este descrierea și cercetarea cauzelor economice, manageriale, artistice și administrative principale pentru care teatrul liric românesc nu se ridică astăzi la standardele vieneze (în ciuda admirației și recunoașterii de care se bucură toți interpreții români care performează și în străinătate) precum și identificarea și proiectarea modalităților de eficientizare a managementului Operei Naționale din București. *Obiectivul specific* este identificarea, prin raportarea la un model performant occidental reprezentat de Opera de Stat din Viena, a soluțiilor și modalităților de eficientizare a managementului Operei Naționale din București care să determine o activitate culturală cât mai eficace în domeniul social și al economiei de piață. În plan social și cultural, teza urmărește îmbunătățirea relației dintre operă ca produs artistic și publicul beneficiar prin intermediul instrumentelor specifice din sfera managementului. Cercetarea desfășurată pe cele două dimensiuni ale abordării, *analitic-descriptivă* și cea de *proiectare-modelare*, a arătat că există o necesitate de eficientizare a activităților desfășurate în cadrul teatrului liric care, abordată cu mijloacele specifice ale managementului, poate conduce la o îmbunătățire a produsului de operă și a consumului de operă, precum și la o creștere semnificativă a

publicului consumator de operă.

Lucrarea este structurată pe șase capitole, fiecare reprezentând o etapă de cercetare distinctă și având un specific tematic complex.

În Capitolul 1, intitulat „PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTUL TEATRULUI LIRIC”, ne-am propus și am reușit să prezentăm conținutul, particularitățile și evoluția conceptului supus cercetării. Astfel, au fost abordate aspecte fundamentale ce țin de managementul teatrului liric (funcții, particularități) și a fost întocmită o radiografie a studiilor de management cultural în România la stadiul actual. Un alt obiectiv propus și atins pe parcursul acestui capitol a vizat descrierea principiilor generale de organizare, funcționare și conducere a operei la nivel de planificare și decizional, la nivel de obiective strategice, design organizațional și resursa umană, buget, operațiuni și management financiar. Primul capitol face și o prezentare a modelului de analiză organizațională propus pentru studiile de caz care este menit să contribuie, prin examinarea celor cinci indicatori ai săi, la o radiografiere robustă și riguroasă a instituției, prin identificarea aspectelor esențiale pentru buna funcționare a operei și prin diagnosticarea disfuncționalităților existente pe mai multe paliere.

Capitolul al 2-lea, intitulat „ASPECTE SOCIO-ECONOMICE ALE PRODUCȚIEI DE SPECTACOLE LIRICE”, se deschide cu un scurt istoric al operei în spațiul european care fixează niște repere de dezvoltare în contextul istoriei culturale a acestui gen a premiselor cercetării. Pe acest fundal, capitolul face o incursiune în stadiul cunoașterii privind structura și diversitatea teatrelor lirice precum și o prezentare a indicatorilor ce vor fundamenta modelul managerial pe care îl vom propune pentru Opera Națională din București. Acești indicatori: *spațiu, personal, public, buget și repertoriu* sunt definiți prin abordări ce examinează tradițiile, globalizarea, constrângerile economice, modelele de finanțare, politicile artistice și financiare (de producție), calitatea artistică, ș.a.m.d. din cadrul teatrului liric. Au fost conturate cele două categorii de parametri: 1) economici și administrativ-organizaționali și 2) muzical-artistici și au fost subliniate rolul decisiv al tradițiilor muzicale specifice fiecărui teatru în parte precum și constrângerile economice în organizarea și promovarea proceselor artistice care evidențiază complexitatea actului managerial al teatrelor lirice de pretutindeni.

Capitolul al 3-lea, intitulat „STUDIUL DE CAZ: OPERA DE STAT DIN VIENA (WIENER STAATSOPER)”, și-a propus și a reușit prezentarea Operei de Stat din Viena pe baza unui model rezultat în urma identificării elementelor cheie de analiză organizațională din capitolele anterioare și care au vizat atât parametrii economici și administrativ-organizaționali cât și cei muzical-artistici ai instituției teatrului liric. Modelul de analiză a examinat Opera de Stat din Viena pe baza unor indicatori: SPAȚIU, PERSONAL, PUBLIC, BUGET și REPERTORIU care influențează procesul de producție al spectacolelor lirice și dictează politica de conducere a instituției și care sunt examinați pe următoarele paliere: Istorie organizațională și statut legal/ Arhitectura și locația/ Organigrama; board de directori, structură decizională, structura personal/ Statistici vânzări bilete, public/Surse de finanțare; venituri și grafice de cheltuieli/ Planificare financiară și artistică., SWOT. Plecând de la definiția bivalentă a operei, de instituție culturală pe de o parte și produs artistic pe de cealaltă parte, modelul acoperă selectiv câteva aspecte esențiale și particularități legate de dezvoltarea artistică și tehnică, spectacol, public și diseminare, mecanisme financiare, structuri de conducere, performanță, opțiuni și perspective strategice din cadrul Operei de Stat din Viena.

Capitolul al 4-lea, intitulat „STUDIUL DE CAZ: OPERA NAȚIONALĂ BUCUREȘTI”, a avut ca obiectiv prezentarea Operei Naționale din București pe baza aceluiași model după care a fost examinată și Opera de Stat din Viena și a urmărit aceiași parametri economici, administrativ-organizaționali și muzical-artistici ai instituției. Prin prisma graficelor rezultate și a activităților raportate în ultimii ani sunt discutate și alte elemente adiționale ce țin de dificultățile ONB în atragerea unui număr mare de spectatori, profilul publicului consumator de operă, precum și elementele definitorii ale repertoriului abordat și a programelor realizate.

Capitolul al 5-lea, intitulat „ANALIZA COMPARATIVĂ A STUDIILOR DE CAZ”, și-a propus și a realizat sistematizarea datelor obținute în urma studiilor de caz precum și abordarea comparativă a celor două opere la cele cinci nivele relevante la care au condus abordările precedente. Arhitectura complexă a cercetării, care vizează aprecierea dimensiunilor menționate ale performanței și interdependențele existente între aspectele financiare și cele non-financiare, s-a bazat pe 5 elemente (context istoric/arhitectura și locația/management/modele de finanțare/ SWOT) și a urmărit atât elementele contrastante la nivel economic, organizațional, managerial etc, cât și asemănările dintre cele două instituții.

Capitolul al 6-lea, intitulat “EFICIENTIZAREA COMPONENTEI MANAGERIALE ÎN OPERA NAȚIONALĂ BUCUREȘTI”, constituie rezultatul eforturilor de cercetare prezentate în capitolele anterioare. Deoarece obiectivul general al lucrării este acela de a eficientiza activitatea ONB, în sprijinul acestuia, pe parcursul capitolului al șaselea, în prima parte, am construit modelul propriu pentru optimizarea producției lirice, ținând cont de relevanța informațiilor obținute din abordarea contrastivă pentru cei 5 indicatori selectați: SPAȚIU, PERSONAL, PUBLIC, BUGET și REPERTORIU, iar apoi am prezentat modalități de implementare, precum și aspectele incumbate de formele de diseminare, digitalizare, și promovare a spectacolelor de operă și cele generate de o posibilă (dar și necesară) transformare organizațional-culturală a teatrului liric din București.

Teza se bazează pe o cercetare fundamentată pe activități de documentare în identificarea și examinarea direcțiilor ce trebuie luate în considerare în managementul teatrului liric. Au fost identificate și examinate trei mari direcții: cea *artistică* care se reflectă în mod direct în *inovație*, cea *economică* care se reflectă în primul rând printr-un *buget* echilibrat și cea *artistic-socială*, care ține de *public și diversificarea repertoriului*. Am arătat că obiectivele artistice pot intra în contradicție cu indicatorii economici și de marketing planificați și pot conduce astfel la o diminuare a participării și veniturilor instituției, dar că, prin *diagnostic* și *acțiuni orizontale*, se poate menține echilibrul între calitate și buget, respectiv între excelența artistică și nevoia de largire și acces a publicului. A fost examinată apoi relația ce se construiește între instituție și publicul prezent sau/și viitor prin obiectivele economice și cele de marketing care vizează sursele diferite de finanțare și costurile operaționale ale instituției și s-a arătat, în contextul costurilor tot mai mari ale unui teatru liric față de veniturile obținute, ce repercusiuni pot avea fenomene ca decalajele în venituri (*income gap*) și boala costurilor (*cost-disease*), în peisajul dificultăților economice prin care trece opera. Mai apoi, prin explorarea obiectivelor sociale, intangibile în managementul unui teatru liric, am argumentat că educarea permanentă a publicului prin programe diversificate precum și fidelizarea acestuia reprezintă o responsabilitate majoră a operei față de comunitate și totodată un instrument pentru incluziunea socială.

Incursiunea în stadiul cunoașterii privind structura și diversitatea teatrelor lirice precum și examinarea elementelor teoretice și practice fundamentale ce țin de tradiții, globalizare, constrângeri economice, modele de finanțare, politici artistice și financiare (de producție), calitate artistică în cadrul teatrului liric ne-au permis crearea unui cadru general de abordare a

obiectivelor specifice ale acestei cercetări prin sublinierea rolului decisiv al tradițiilor muzicale specifice fiecărui teatru în parte precum și prin conturarea complexității actului managerial al teatrelor lirice ce derivă din dificultatea păstrării unui echilibru între rezolvarea constrângerilor economice și promovarea proceselor și a producției artistice. Astfel, am arătat că managerul unui teatru liric trebuie să desfășoare o activitate de monitorizare activă, dar nu exclusivă, a următoarelor direcții:

- Recunoașterea și înțelegerea schimbărilor demografice care au loc precum și a importanței acestora;
- Revizuirea structurii de preț pentru evenimentele organizate în vederea scăderii treptate a barierei economice reprezentată de costuri;
- Dezvoltarea de programe și procese care să ducă la aprofundarea experienței artistice pentru publicul dedicat artelor (muzicii clasice, operei, baletului, etc), așa numiții *omnivori ai artei*¹;
- Găsirea de modalități noi de conectare și relaționare cu publicul prin folosirea (chiar exploatarea) resurselor digitale;
- Dezvoltarea de programe educaționale concepute pentru mai multe generații care să facă opera să fie parte din viața oamenilor;
- Desfășurarea unor activități strânse de colaborare cu fundații, consilii și sponsori în vederea asigurării unei sustenabilități a instituției operei prin obținerea de finanțări suplimentare.

Modelul pe care l-am propus pentru cele două studii de caz s-a bazat pe identificarea elementelor cheie de analiză organizațională și a urmărit atât parametrii economici și administrativ-organizaționali cât și cei muzical-artistici ai teatrului liric. Acest model s-a bazat pe cinci indicatori: SPAȚIU, PERSONAL, PUBLIC, BUGET și REPERTORIU, care au fost urmăriți în cadrul unei paradigme de analiză pe următoarele paliere aplicate pentru cele două studii de caz (OSV și ONB):

1. Istorie organizațională și statut legal
2. Arhitectura și locația
3. Organigrama; board de directori, structura personal
4. Surse de finanțare; grafice de cheltuieli
5. Statistici vânzări bilete, public, repertoriu

¹Termen folosit de Richard A. Peterson, R. (1992) în "Understanding Audience Segmentation: From Elite and Mass to Omnivore and Univore", *Poetics*, 21, 243-58.

6. Structura decizională, planificare financiară și artistică

7. SWOT

Modelul reprezintă o schemă proprie de analiză și optimizare care încearcă să ofere un diagnostic al instituției și să eficientizeze analiza managementului operei. Procesul *de elaborare* a modelului a ținut cont, în prima etapă, de complexitatea întregului sistem de organizare, funcționare, dezvoltare și promovare a activităților din cadrul teatrului liric, iar în faza a doua, cea *de funcționalitate*, s-a constituit sub forma unui demers comparativ între Opera Națională din București și Opera de Stat din Viena (Wiener Staatsoper).

În cadrul demersului comparativ, cercetarea noastră a arătat că ambele spații culturale, occidental și sud-est european, găzduiesc instituții cultural-artistice cu o bogată tradiție și recunoaștere mondială. Maniera unică în care interpreții sunt formați în cadrul operei, dar și viziunea mereu inovativă a spectacolelor, fac ca aceste două instituții culturale să prezinte foarte multe asemănări, dar și foarte multe elemente de diferențiere, în special în ceea ce privește politica managerială a fiecărei opere, criteriile de selecție și formare a tinerilor interpreți, finalitățile managementului propus, promovarea produsului artistic și colaborarea la nivel național/internațional cu alte teatre, relația de inter-condiționare a calității și a cantității, simbioza finalității economice cu cea artistico-estetică, etc.

Indicatorii propuși în cadrul modelului nostru de analiză au contribuit la o radiografiere robustă și riguroasă a celor două instituții, prin identificarea aspectelor esențiale pentru buna funcționare a operei și prin diagnosticarea disfuncționalităților existente pe mai multe paliere. Astfel, abordate comparativ, cele două instituții se distanțează în ceea ce privește *managementul și activitățile lor economice*. Am arătat că, deși ambele teatre se bazează pe modelul de finanțare european (la nivel macro), Opera de Stat din Viena se apropie mai mult de un *model hibrid european*, care deși beneficiază de subvenție publică (aceasta fiind mai mică decât la alte teatre europene), se bucură considerabil de o mai mare autonomie și rentabilitate la nivel economic.

Teza concluzionează, în urma analizei, că Opera Națională din București întâmpină serioase dificultăți în monitorizarea veniturilor și cheltuielilor, chiar în condițiile unei subvenții anuale semnificative, și că are numeroase probleme ce țin în principal de faptul că cea mai mare parte din cheltuieli este alocată resurselor umane (salarii 65%), gestiunea spațiilor este deficitară, numărul spectatorilor nu este crescut în mod suficient și necesar prin politici

manageriale eficiente, numărul de angajați din fiecare sector nu corespunde necesităților, competențele lipsesc parțial sau în totalitate în unele sectoare, etc.

Rezultatele finale ale cercetării au permis conturarea unui model care prioritizează în mod diferit raportul, gradele de importanță și strategia managerială a Operei Naționale din București și care condiționează procentul subvenției bugetare de îndeplinirea unui nou indicator – *numărul de spectatori*. S-a arătat că acest indicator este complex și determină abordări manageriale diferite, conform cărora managerii de operă sunt mult mai solicitați în stabilirea clară, riguroasă și detaliată a planurilor de marketing și promovare care să le faciliteze accesul la banii publici. De asemenea, pentru a putea rezista pe piața concurențială, capacitățile antreprenoriale ale managerilor din acest model proiectat sunt esențiale în dezvoltarea produselor și strategiilor de stimulare a cererii și îi obligă pe aceștia să aplice un management orientat spre maximizarea calității și unul orientat spre creșterea ratei audienței.

În complementaritatea acestui model, au fost conturate și câteva direcții de promovare a Operei în SM online, în condițiile în care platformele sociale de media reprezintă o entitate dinamică și o lume în care interacțiunea și rapiditatea promovării sunt fundamentale. Întrucât notorietatea online poate crește spectaculos, costurile sunt reduse, rețelele de socializare atrag trafic real și atenție, comunitățile în jurul teatrelor lirice sunt omogene iar clienții sunt fidelizați și cunoscuți mai bine (segmentarea și definirea publicului țintă sunt cu mult mai rapide), am demonstrat că atragerea de public de către Opera Națională din București și promovarea operei (ca instituție și eveniment/spectacol) poate să fie făcută mult mai rapid și să aibă un impact semnificativ asupra vârstei tinere, care în mod tradițional, nu reprezintă un segment dominant al publicului consumator de operă. De asemenea, în acest context, au fost formulate câteva direcții viitoare de exploatare a zonelor de *platforme online și digitalizare a produsului artistic*, care pot reprezenta o schimbare de paradigmă în percepția și consumul de operă și un pas important totodată pe care Opera Națională din București ar putea să-l facă în acest sens.

Măsura în care finalitatea economică o completează pe cea artistică și strategia managerială propriu-zisă, calitativă sau preponderent cantitativă, precum și îmbunătățirea sistemului managerial existent au fost abordate constructiv în prezenta cercetare, printr-un demers ce a examinat noi soluții economice (pe alocuri și culturale) și noi instrumente concrete de lucru pentru asigurarea alinierii Operei Naționale din București la standardele cultural-economice

occidentale.

Schema metodologică folosită în derularea acestei cercetări a permis respectarea și folosirea unor serii de principii și instrumente de lucru. Astfel, a fost aplicat *principiul unității dintre teoretic și empiric*, care ancorează cercetarea în teorie (Capitolele 1 și 2) și din care derivă mai apoi celelalte secțiuni empirice (3-6). În scopul eficientizării rezultatelor obținute, s-a păstrat unitatea dintre *cantitativ și calitativ*, prin îmbinarea optimă între cercetarea *calitativă* (Capitolele 1-2) și cercetarea *cantitativă* (Capitolele 4-6). Capitolele finale ale lucrării prezintă și o *analiză comparativă* a studiilor de caz din capitolele precedente precum și o serie de modele de eficientizare a componentei manageriale în Opera Națională din București, care se bazează pe recursul la metodele *mixte de cercetare* asociate studiilor concurente și prin care se evaluează convergența rezultatelor pentru cele două studii de caz realizate independent unul de celălalt. De asemenea, *metodele longitudinale* au fost folosite în conținutul fiecărui capitol, atât prin prezentarea evoluției în timp a conceptelor dezbătute în lucrare, cât și prin evoluția în timp a indicatorilor de performanță. Metoda *observației neparticipative* a susținut prezentarea diverselor aspecte teoretice, iar în cuprinsul fiecărui capitol și subcapitol s-a apelat și la metoda *observației participative*, care a condus la desprinderea unor concluzii parțiale de sinteză.

Procedeele de cercetare esențiale în elaborarea acestei lucrări de doctorat au fost: revizuirea literaturii de specialitate, folosirea unor surse de informare diverse, culegerea și prelucrarea datelor, sintetizarea aspectelor teoretice și a rezultatelor cercetării folosind grafica (tabele, figuri, grafice) și s-au bazat în principal pe *observație, investigație, studiu de caz, chestionar și interviu*, etc. Cercetarea întreprinsă a fost realizată pe zone de interes și constituie în prima parte (Capitolele 1-2) o cercetare de tip *fundamental*, ce vizează aspectele fundamentale ale managementului teatrului liric, principiile generale de organizare, funcționare și conducere a operei și aspectele socio-economice ale producției de spectacole lirice și o *cercetare de tip aplicativ* (Capitolele 3-6), ce permite identificarea (pe baza unui studiu empiric al unui model de analiză determinat de cinci indicatori) a unor modalități de eficientizare a activităților derulate în cadrul Operei Naționale din București.