

Elena-Lavinia (PĂTRAȘCU) CIUCULESCU  
"Transylvania" University of Brasov, Interdisciplinary Doctoral School  
Florin-Alexandru LUCA<sup>1</sup>  
Technical University "Gheorghe Asachi" of Iasi

# MILESTONES IN THE EVOLUTION OF CULTURAL MARKETING AND CURRENT CHALLENGES

Review  
Article

---

## Keywords

*Cultural marketing;*  
*Marketing in the arts;*  
*Cultural events sector;*

---

## JEL Classification

*M31, Z13, Z33*

---

## Abstract

*Cultural marketing evolved from a set of techniques borrowed from the commercial sector to a relationship-based marketing. This translates into an original, bespoke, and meaningful cultural experience provided to the consumer, while staying true to the objectives advocated by each cultural organization. This article is a literature review aimed at highlighting key phases in the development of marketing in the arts and the cultural events sector. Additionally, the paper analyses some of the challenges that cultural organizations face amidst recent social, economic, and political developments worldwide, such as the Covid-19 pandemic, the aging of the population, or the integration of technology, to name a few. Monitoring these phenomena and adapting marketing strategies to confront the effects of major changes is crucial to the survival and development of cultural entities.*

---

<sup>1</sup> Corresponding author, [florin-alexandru.luca@gmail.com](mailto:florin-alexandru.luca@gmail.com)

## MOMENTE CHEIE ÎN EVOLUȚIA MARKETINGULUI CULTURAL ȘI PROVOCĂRI ACTUALE ÎN DOMENIU

### INTRODUCERE

Deși marketingul în sectorul cultural a început să se dezvolte ca disciplină de sine stătătoare în anii 1970 (Colbert, 2014), istoria consemnează numeroase tranzacții de obiecte „artistice” cu mult înainte de perioada Renașterii (în care schimburile economice între Europa și Asia au favorizat apariția artiștilor și a operelor de artă la scară mondială). Jeremy Howard, istoric de artă al Universității din Buckingham, vorbește de existența unor piețe artistice încă din anul 500 î.Hr. și face referire la porturile din Pireu (Grecia) și Olbia (Italia), în care se vindeau vase și obiecte decorative din bronz. Mai târziu, în Evul Mediu, schimburile comercial-artistice implicau de obicei un meșteșugar sau artist, un obiect cu valoare estetică și un mecen. Acesta la rândul său putea fi un cumpărător individual sau o instituție, cum e cazul Bisericii Romane Catolice (Howard, 2009).

Rolul producătorului de experiențe culturale și percepția socială asupra acestuia au evoluat constant de-a lungul timpului. Romantismul englez apărut în ultimele două decenii ale secolului al XIX-lea oferă o imagine idealizată a artistului, care tinde întotdeauna către perfecțiune și absolut, indiferent de conflictele și neliniștile timpului său. Larry Shiner (2001) face referire în acest sens la prima lege a copyright-ului din Franța, din 1793. Propusă de politicianul francez Joseph Lakanal, această lege sublinia libertatea intangibilă de care ar trebui să se bucure un artist, precum și statutul special al „producțiilor de geniu”. Cu toate acestea, Revoluția Franceză a înclinat balanța către utilitarism și servicii în sfera artistică, în detrimentul independenței și a libertății absolute.

Conform lui Philip Kotler (1980), pe măsură ce crește nivelul de educație al unei societăți, cresc cererea și oferta pentru experiențe culturale, oricare ar fi timpul istoric. Această idee pare să completeze faimoasa teză a psihologului american Abraham Maslow (1943), care susținea că atunci când nevoile umane de bază pentru hrană, securitate, apartenență și iubire sunt satisfăcute, oamenii sunt motivați să-și îndeplinească nevoile de stimă de sine și apoi de autoactualizare. Iar artele și cultura sunt un element important de *autoactualizare* (Lee, 2005), acest termen incluzând creativitatea, spontaneitatea și atingerea potențialului propriu. Așadar, o perspectivă care are la bază conceptul de cultură ca nevoie umană.

François Colbert (2009) identifică alți patru factori ai existenței unei ‘perioade de aur’ din punct de vedere al consumului cultural în țările industrializate, între anii 1960-1990 (pe lângă creșterea nivelului de educație menționate de Kotler): creșterea populației, a veniturilor gospodăriei, a timpului liber, precum și fenomenul emancipării femeii, prin care o parte importantă a populației feminine face tranziția de la lucrul în gospodărie la piața muncii.

Unele state au văzut oportunitățile create de contextul socio-economic al perioadei și au plusat cu politici publice de încurajare a consumului artelor. Astfel, în Anglia, experiențele culturale au făcut parte dintr-o strategie politică de a „civiliza” și educa masele începând cu Al Doilea Război Mondial. Sectorul cultural-artistice englez s-a dezvoltat cu ajutorul subvențiilor de stat, iar organizațiile culturale non-profit au fost cunoscute inițial ca „organizații caritabile educaționale” (Lee, 2005).

Pe măsură ce serviciile și produsele culturale au început să capete importanță ca alternativă de petrecere a timpului liber, a apărut nevoia de diferențiere a acestora într-o piață culturală emergentă, care promitea să ia amploare în țările industrializate. Cu alte cuvinte, într-un mediu în care se dezvoltă multe presiuni pe atenția oamenilor, artele și produsele culturale “nu își pot permite să-și ascundă lumina, oricât de strălucitoare ar fi ea; proiectele bune necesită și o promovare energetică, altfel riscă să nu fie observate” (Hill, T. O’Sullivan, C. O’Sullivan, 2003). În acest context, marketing-ul cultural s-a desprins natural de umbrela marketing-ului ‘general’, într-o perioadă în care specializarea marketingului pe domenii începuse deja să aibă loc. După analiza a 171 de articole în șapte reviste internaționale cheie de management al artelor, Ruth Rentschler (2002) a identificat trei perioade majore de evoluție a marketingului cultural: perioada de întemeiere (1975–1984) când majoritatea articolelor de specialitate au fost scrise pentru a convinge personalul organizațiilor artistice de valoarea adăugată a marketingului în sfera culturală. A urmat perioada de profesionalizare (1985–1994) în care oameni de marketing au început să fie angajați în organizații de cultură și perioada descoperirilor (1995–2000) axată pe un tip de marketing colaborativ și o nouă viziune asupra publicului.

O perspectivă similară asupra perioadelor de dezvoltare a domeniului reiese din articolul “Când artele au cunoscut marketingul. Teoria marketingului artistic încorporată în romantism”, în care Hye-Kyung Lee identifică trei abordări majore ale gândirii și practicii în marketingul cultural. Astfel, în anii 1970, marketingul cultural era văzut ca *un set de tehnici* împrumutate din sectorul comercial cu scopul de a crește publicul și vânzarea de bilete. Reluând exemplul Angliei, în această

perioadă, Arts Council England (organism național fondat în anul 1946 cu scopul de a “promova și dezvolta arta în toată țara”) a început să fie implicat în activități de marketing și să încurajeze asociațiile artistice să desemneze directori regionali de marketing (Lee, 2005). Angajarea de oameni specializați în domeniu în Anglia a avut loc așadar înainte de perioada de profesionalizare identificată (pe baza articolelor din jurnale de specialitate) de Ruth Rentschler. Această dezvoltare timpurie a marketing-ului artistic în Anglia nu este deloc surprinzătoare, dat fiind că aici sunt consemnate dovezi ale apariției primului festival cultural din lume, „Festivalul celor Trei Coruri” (Three Choirs Festival), înființat ca „o adunare muzicală anuală” încă din anul 1719, conform site-ului oficial. În Franța, rădăcinile Festivalului de teatru și artele spectacolului de la Avignon sunt consemnate trei decenii mai târziu, în 1947. Ducând comparația mai departe, cel mai tânăr festival din Germania este Art Cologne, fondat în 1967 (cu aproape 50 de ani mai târziu decât primul festival din Anglia), cu scopul de a revigora piața de artă contemporană prin invitarea galeriilor comerciale să expună și să vândă artă contemporană.

În ceea ce privește abordarea consumatorilor de produse și servicii culturale în jurul anului 1970, François Colbert (2014) menționează împărțirea acestora în două categorii: consumatori ai culturii înalte (*highbrow art*, incluzând aici publicul cu studii avansate, interesat de teatru, muzică clasică și muzee) și consumatori ai culturii joase sau ai formelor de artă populară, sau *lowbrow art*.

În 1982, marketing-ul este definit în Manualul de Marketing al Asociației de Management Teatral (The TMA Marketing Manual), elaborat în colaborare cu Arts Council England, ca „un proces coordonat care utilizează cât mai bine resursele disponibile pentru a prezenta o propunere de produs către o piață țintă, cu scopul de a atinge niște obiective propuse – și apoi evaluează modul în care s-a realizat acest demers.” (Robbins & Verwey, 1982, citat în Lee, 2005). „Marketingul ca proces” este și a doua perioadă în dezvoltarea marketingului cultural identificată de Hye-Kyung Lee, și suprapusa anilor 1980. Este un deceniu în care marketing-ul capătă amploare în organizațiile non-profit și în care accentul se mută pe consumator. Acesta nu mai este văzut doar ca un beneficiar pasiv al experienței cultural-artistice, ci ca un punct de plecare în modelarea unui business. Mai mult, marketing-ul deja începe să fie văzut ca „o serie de pași logici” în procesul decizional, activitatea unei organizații constând în general din următoarele elemente: stabilirea de obiective organizatorice, analiza SWOT (puncte forte, puncte slabe, oportunități, amenințări), analiza audienței, stabilirea de obiective, implementare și evaluare. A treia perioadă a lui Lee este reprezentată de marketing-ul ca filosofie a organizației, un concept care definește

perioada de după anii 1990, când asociațiile culturale sunt încurajate să pună nevoile și așteptările clienților în centrul procesului decizional.

## PROVOCĂRI ACTUALE ÎN MARKETINGUL CULTURAL

Organizațiile culturale și actorii din domeniul artei sunt angrenați în permanență unor schimbări care au loc într-un ritm alert. Strategiile de marketing cultural ar trebui regândite într-un sens mai larg și adaptate evoluției socio-politice, economice și culturale globale. În acest sens, Hill, T. O'Sullivan, C. O'Sullivan (2003) identifică o serie de tendințe care ar putea influența domeniul marketingului cultural, precum: îmbătrânirea populației, schimbarea rolurilor de gen, diversitatea sporită în societate, adoptarea rapidă a tehnologiei digitale, precum și presiunile financiare asupra marketingului artelor din partea guvernelor locale, naționale și internaționale.

Într-o publicație denumită „Imaginea de ansamblu: Dezvoltarea unui nou public pentru arte”, aparținând grupului Americans for the Arts (cea mai importantă organizație non-profit din Statele Unite pentru promovarea artelor și a educației artistice la nivel național), autorii menționează că artele se află într-un moment critic (în SUA), ca urmare a creșterii vârstei medii a publicului și a descreșterii în tandem a numărului de consumatori culturali. Confrunțați cu situații economice fluctuante, finanțatorii își reevaluează prioritățile, ceea ce face ca accesul la subvenții pentru cultură să fie mai scăzut. Iar toate acestea au loc pe un fond al dezvoltării industriei de entertainment televizat și online, cu care evenimentele artistice de tip performance și producțiile de cultură în general trebuie să concureze. Soluția identificată este construirea de relații cu noi segmente de populație și personalizarea experiențelor culturale pe nevoile identificate ale acestui public extins.

În ceea ce privește evoluția comportamentului consumatorului în economiile dezvoltate, sunt vizibile trei mari tendințe: creșterea interesului pentru bunurile intangibile în detrimentul produselor materiale, tendința de a reliefa propria personalitate prin consum (se observă aici o schimbare majoră în timp de la nevoia de reflectare a statutului la evidențierea personalității) și influența din ce în ce mai mare a rețelelor de social media în vizibilitatea acestui comportament de cumpărare. (Bronner și de Hoog, 2019). Ideea că autenticitatea a devenit noua sensibilitate a consumatorului este postulată și de B. Joseph Pine II și J. Gilmore (2013). Consumatorii caută oferte care să corespundă propriilor valori, iar dacă acest lucru are loc, consideră oferta respectivă ca fiind “autentică”. Profesorul de Implicare Culturală (‘cultural engagement’) Ben Walmsley (2019) de la Universitatea din Leeds, Marea Britanie, atrage

atenția asupra unei schimbări de paradigmă în marketingul cultural care a avut loc în ultimele două decenii, dintr-un accent pus în trecut asupra proceselor de consum liber, către o „abordare relațională, umanistă, care are ca scop aducerea unui beneficiu real publicului și care interoghează impactul experiențelor artistice, precum și valoarea lor într-un sens cât mai extins.” Walmsley accentuează necesitatea unei strategii de implicare și fidelizare a publicului pe termen lung în detrimentul segmentării și promovării (ultimele fiind considerate tactici cu rezultate relevante pe termen scurt) și propune o înlocuire a mix-ului tradițional de marketing 4P cu un model relațional, 4E, axat pe experiență, schimb (exchange), mediu (environment) și implicare (engagement). Experiențele, sau evenimentele memorabile care implică fiecare individ într-un mod cât se poate de personal (Pine II și Gilmore, 2013), trebuie să constituie o bază a strategiei de marketing în organizațiile culturale.

Aceeași viziune a unui marketing participativ în arte o regăsim și în următorul paragraf din prefața volumului ”Creative Arts Marketing”: „Cu siguranță, profesioniștii de marketing în domeniul artelor trebuie să fie predicatori fervenți ai produselor lor, asemenea reprezentanților de vânzări în domeniile comerciale. Dar succesul autentic în artă, ca și în alte domenii, constă în a vedea clienții mai degrabă parteneri decât ținte. Cheia o reprezintă relațiile pe termen lung bazate pe beneficiul reciproc.” (Hill et al., 2003). Rezultatele unui studiu recent au indicat că investiția în activități de marketing relațional și comunicarea cu potențialii consumatori în domeniul artelor frumoase influențează semnificativ încrederea, satisfacția și intenția de cumpărare, iar elementul încrederii influențează într-o mare măsură gradul de satisfacție și intenția de cumpărare (Moslehpour, Song, Tran, Wong și Enkhtavivan, 2021).

Boorsma și Chiaravalloti (2009) susțin că adoptarea principiilor de marketing relațional în organizațiile culturale a avut loc treptat, pe fondul nevoii de a depinde cât mai puțin de fondurile publice și a competiției cu industria de entertainment. Mai mult, aceștia evidențiază rolul activ al consumatorilor culturali în crearea și receptarea experiențelor artistice (co-crearea evenimentelor culturale). Tendința coproducerii de experiențe culturale se manifestă mai intens pe măsură ce consumatorii culturali devin mai pretențioși și peisajul competitiv ia amploare (Minkiewicz, Bridson, Evans, 2016).

Dificultatea asociațiilor non-profit în ceea ce privește accesul la resurse financiare este recunoscută de François Colbert (2009), care propune în acest sens soluționarea a trei mari provocări: poziționarea „brandului” organizațional, calitatea serviciilor culturale oferite și integrarea tehnologiei într-un mod care să răspundă nevoilor consumatorilor pasionați, fără a compromite

integritatea artistică. Un sistem de management al resurselor culturale caracterizat de inteligență („smartness”) este văzut și ca reacționând activ la mediul intern și extern, ambele aflate într-o continuă schimbare, prin formularea și implementarea unor măsuri concrete într-un timp cât mai scurt (Pauliukevičiūtė și Jucevičius, 2018).

Un fenomen major care continuă să aibă impact mondial este pandemia de Covid-19, la care organizațiile non-profit și piața culturală în general au fost nevoite să se adapteze. În 2020, activitățile de bază ale industriilor culturale și creative au înregistrat o scădere cu 31% față de anul de referință 2019, conform raportului *Rebuilding Europe* din ianuarie 2021 privind situația industriilor culturale și creative în Europa.

Ca răspuns la noua realitate impusă de pandemie, unele sectoare culturale s-au repliat, mutându-și o mare parte din activitate în mediul online. Dacă e să analizăm de exemplu piața de artă globală, aceasta a avut o scădere de 22% în 2020, de la 64,4 miliarde de dolari în vânzări în 2019 la 50,1 miliarde de dolari în 2020, potrivit datelor oferite de raportul “The Art Market 2021”, o inițiativă comună Art Basel și UBS. Deși comparativ cu alte entități creative, galeriile de artă au fost mult timp refractare procesului de digitalizare, pandemia de Covid-19 a determinat managerii de galerii să adopte un sistem hibrid online-offline (Habelsberger și Pawan, 2021). Creșterea nivelului digitalizării în artă și redirecționarea vânzării de produse artistice online sunt două tendințe majore identificate și într-o cercetare furnizată de Feliks Tuszko (2021), care ia în considerare 86 de previziuni făcute de actori culturali la nivel global din domeniul artei (manageri și artiști aparținând atât centrului cât și periferiei).

Beneficiile oferite de integrarea digitalizării în procesele de marketing pe piața de artă sunt indiscutabile: experimentarea cu noi forme de artă digitale (new media), globalizarea artei și în consecință promovarea lucrărilor artiștilor locali colecționarilor de artă internaționali, creșterea transparenței prețurilor lucrărilor de artă, sau democratizarea accesului artiștilor din zonele mai puțin dezvoltate economic la platforme artistice internaționale (Samdanis, 2016). Digitalizarea deschide noi orizonturi pentru țările în curs de dezvoltare, care devin astfel un segment nou pe piața de artă globală (Gürşen, 2020). Cu toate acestea, pentru un bun echilibru organizațional, galeriile de artă care aleg să integreze canalele digitale în afacerea lor ar trebui să se axeze în continuare pe contactul personal și pe evenimente de socializare în format fizic. (Habelsberger și Pawan, 2021)

În teatru și în artele performative, abordarea hibridă, cu spectatori prezenți atât fizic, cât și în mediul online, a fost una dintre soluțiile la care au recurs managerii pentru a evita scăderea drastică a numărului de bilete. În acest caz, se impune

participarea activă a segmentului de spectatori online prin acțiuni la distanță care să impacteze evenimentul în desfășurare (co-crearea evenimentului prin sugestii date pe chat de exemplu), astfel ca acest public să rămână interesat pe tot parcursul spectacolului și să nu părăsească evenimentul respectiv (Pérez, 2016).

În ciuda beneficiilor, există o serie de limitări ale aderării la spațiul online, care continuă să alimenteze scepticismul în domeniul creativ. De exemplu, înregistrarea unui spectacol pentru a fi difuzat ulterior online reprezintă o distorsiune a evenimentului live, deoarece filmarea redă o imagine radical diferită a organizării spațiului și a compoziției (Kogut, 2019). Iar în domeniul galeriilor de artă, printre dezavantajele trecerii unor proiecte în spațiul online se numără scăderea intensității interacțiunii sociale, existența unor mijloace reduse de a prezenta lucrări de artă pe site-urile de profil, precum și comercializarea excesivă a interacțiunilor artistice (Habelberger și Pawan, 2021).

O valoare de bază pe care organizațiile din sectorul cultural trebuie să și-o însușească este reziliența, sau „capacitatea de a absorbi perturbările din mediu și de a se reorganiza în timp ce suferă o schimbare, astfel încât să își păstreze în esență aceeași funcție, structură, identitate și reacții” (Walker, Salt și Reid, 2006, pg.2). Pentru a fi reziliente, organizațiile culturale au nevoie pe de o parte de resurse, precum fonduri predictibile, o rețea de contacte, personal dedicat scopului organizației, iar pe de altă parte de abilități și competențe de management care să gestioneze adaptarea continuă la schimbările din jur (Robinson, 2010). Dar, pe fondul unei stări generale de nesiguranță socială și economică, retorica rezilienței ar trebui să fie sprijinită de o dezvoltare sustenabilă a sectorului creativ (Comunian și England, 2020). Cu alte cuvinte, statele ar trebui să asigure un cadru general de dezvoltare și susținere financiară a entităților culturale, la care acestea să se raporteze în cazul unor schimbări majore survenite din mediu și care să ajute la cultivarea rezilienței.

Managerii organizațiilor culturale au și ei nevoie de un set de aptitudini pentru a face față provocărilor actuale. Întrucât motivarea echipei se face rareori cu instrumente financiare, un bun lider este obligat să fie altruist, devotat și capabil de sacrificiu pentru a îi determina pe oamenii din organizație să fie eficienți și să se autodepășească (Dudenaite, Pilinkus și Nausedaite, 2015). În țări cu economii dezvoltate, liderii organizațiilor culturale tind să fie modești și se simt deseori inconfortabil când sunt identificați ca manageri, asociind actul conducerii cu un tip de birocrație funcțională (Goodwin, 2020). Motivația unui manager cultural vine de obicei dintr-o bucurie reală pe care acesta o regăsește în munca de zi cu zi. Obiectivul principal al proiectelor derulate împreună cu organizația nu este obținerea de profit, ci mai degrabă urmarea unei „chemări” (Svejenova,

Pedersen și Vives, 2011). Dar, pe lângă pasiunea pentru domeniul cultural care poate garanta devotament și implicare, un lider are nevoie de o serie de abilități sociale („soft skills”), precum și de o vastă experiență (Richardson, Jogulu și Rentschler, 2017).

David Sassoli (2021), președinte al Parlamentului European din anul 2019 evidențiază necesitatea evoluției domeniului cultural, cu atât mai mult în vreme de criză: „Arta are o putere cathartică care poate să însoțească o societate post-pandemică pe drumul spre reziliență. „Arta nu este un accesoriu; este o poziune divină salvatoare. Arta nu este politică, ci poetică – o forță creatoare care ne animă și ne permite să trăim împreună, pentru a supraviețui, individual și colectiv.”

## CONCLUZII

Concluzionând, istoria gândirii marketing-ului cultural a evoluat de la un set de tehnici împrumutate din sectorul comercial la o filosofie organizațională menită să armonizeze o experiență cât mai însemnată a consumatorilor de artă cu obiectivele de management ale ONG-urilor sau asociațiilor culturale. Succesul în atragerea de public nou în domeniul artelor constă într-o abordare relațională, în cadrul căreia potențialii consumatori devin parteneri, iar evenimentele culturale sunt personalizate pe nevoile acestora, fără a compromite calitatea artistică. Evoluția marketingului cultural este sinonimă cu monitorizarea și adaptarea constantă a experiențelor artistice la provocările socio-politice și economice.

## BIBLIOGRAFIE

- [1] Bronner F, De Hoog R. (2019). Comparing conspicuous consumption across different experiential products: Culture and leisure. *International Journal of Market Research*. 61(4):430-446.
- [2] Boorsma, M. & Chiaravalloti, F. (2009) Arts marketing and performance management: closing the gap between mission and indicators, *In: Proceedings of the 5th Conference on Performance Measurement and Management Control*, 23-25 September, 2009, Nice.
- [3] Colbert, F. (2009). Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations. *International Journal of Arts Management*. 12 (1).
- [4] Colbert, F. (2014). The Arts Sector: A Marketing Definition. *Psychology & Marketing*.
- [5] Comunian. R. & England, L. (2020) Creative and cultural work without filters: Covid-19 and exposed precarity in the creative economy, *Cultural Trends*, 29:2, 112-128.
- [6] Dudenaite, G., Pilinkus, D., & Nausedaite, R. (2015). The Relevance Of Leadership In

- Cultural Organizations: The Kaunas Biennial. *Transformations in Business & Economics*, 14.
- [7] Goodwin, K. (2020). Leadership Reluctance in the Australian Arts and Cultural Sector. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*. 50. 1-15.
- [8] Gürşen, A.E. (2020), Art marketing as an emerging area in an emerging market, *Arts and the Market*, Vol. 10 No. 1, pp. 34-52.
- [9] Howard, Jeremy R.(2009) "art market". *Encyclopedia Britannica*, 26 Aug. 2021, <https://www.britannica.com/topic/art-market>. Accessed 9 February 2022.
- [10] Kogut, N.A. (2019). Framed Theatre: Theatre HD as a Hybrid Form of Media, *Nauka Televideniya-The Art And Science Of Television*, 15( 2), 65-89.
- [11] Kotler, P. (1980). Foreword. In *Marketing the Arts*, Mokwa, M. P., Dawson, W. M., Prieve, E. A., Foreword by Phillip Kotler, p. xiii, Praeger Publishers, New York.
- [12] Lee, H-K. (2005). When arts met marketing, *International journal of cultural policy*, 11(3), 289-305.
- [13] Moslehpour, M., Song, C., Tran, A.T., Wong, W.-K., Enkhtaivan, O. (2021). The invigorating influence of relationship marketing on purchase intention in fine arts sector, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, 2021.
- [14] Habelsberger, B. E. M., and Pawan V. B. (2021) Art Galleries in Transformation: Is COVID-19 Driving Digitisation?, *Arts 10*: 48.
- [15] Hill, E., O'Sullivan, T., & O'Sullivan, C.(2003). Creative Arts Marketing (2nd ed.). *Introduction*, Routledge, London.
- [16] Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- [17] Minkiewicz, J., Bridson, K. and Evans, J. (2016), Co-production of service experiences: insights from the cultural sector, *Journal of Services Marketing*, 30 (7), 749-761.
- [18] Pauliukevičiūtė, A., & Jucevičius, R. (2018). Six smartness dimensions in cultural management: social/cultural environment perspective. *Business, Management and Economics Engineering*, 16, 108-120.
- [19] Pérez, E. (2016). The Impact of Digital Media on Contemporary Performance. How Digital Media Challenge Theatrical Conventions in Multimedia Theatre, Telematic and Pervasive Performance, Thesis for the degree of Philosophiae Doctor, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, May 2016.
- [20] Pine II, B. & Gilmore, J., The experience economy: past, present, and future, in *Handbook of the Experience Economy*, pg. 21-44, published by Edward Elgar Publishing Limited, UK, 2013.
- [21] Rentschler, R. (2002). Museum and Performing Arts Marketing: The Age of Discovery. *Journal of Arts Management Law and Society*, 32(1), 7-14.
- [22] Richardson, J., Jogulu, U., Rentschler, R. (2017). Passion or people? Social capital and career sustainability in arts management. *Personnel Review*. 46. (8.), 1835-1851.
- [23] Robinson, M. (2010). Making adaptive resilience real, Arts Council England, [http://www.projetcoal.org/coal/wp-content/uploads/2012/02/Arts\\_Resilience.pdf](http://www.projetcoal.org/coal/wp-content/uploads/2012/02/Arts_Resilience.pdf), data accesare 08.03.2022
- [24] Samdanis, M. (2016), The impact of new technology on art, in J. Hackforth-Jones, I. Robertson (Eds.), *Art Business Today: 20 Key Topics*, London: Lund Humphries, 164-172.
- [25] Shiner, L. E. (2001). *The invention of art: a cultural history*, University of Chicago Press Chicago.
- [26] Svejenova, S., Pedersen, J., Vives, L. (2011). Projects of Passion: Lessons for Strategy from Temporary Art. *Advances in Strategic Management*, 28, 501-527.
- [27] Tuszko, F. (2021). Why COVID-19 Will Not Change the Global Art Market. *Arts 10*: 50, 2021.
- [28] Walker, B., Salt, D. & Reid, W. (2006). Resilience Thinking: Sustaining Ecosystems and People in A Changing World. *Bibliovault OAI Repository*, the University of Chicago Press, pg.2
- [29] Walmsley, B. (2019). The death of arts marketing: a paradigm shift from consumption to enrichment. *Arts and the Market*, 9 (1), 32-49.

#### Alte surse

- [30] <https://www.artscouncil.org.uk/> , dată accesare 1.02.2022.
- [31] <http://www.3choirs.org/about/three-choirs-history-festival-anthony-boden.html>, dată accesare 1.02.2022.
- [32] <https://nnfestival.org.uk/> dată accesare 2.02.2022.
- [33] <https://festival-avignon.com/en/festival-609>, dată accesare 02.02.2022.
- [34] *Rebuilding Europe. The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis*, <https://www.rebuilding-europe.eu/>, data accesare 29.01.2022.
- [35] [https://www.americansforthearts.org/sites/default/files/documents/practical-lessons/lesson\\_1.pdf](https://www.americansforthearts.org/sites/default/files/documents/practical-lessons/lesson_1.pdf), dată accesare 05.02.2022.
- [36] The Art Market 2021, Art Basel & UBS; 2021 [https://www.ubs.com/global/en/our-firm/art/collecting/art-market\\_survey.html#art-marketreport2021](https://www.ubs.com/global/en/our-firm/art/collecting/art-market_survey.html#art-marketreport2021), accesat la data 09.03.2022.