

Marketing v operných divadlách na Slovensku

Marketing in Opera Houses in Slovakia

Tajtáková Mária (Slovenská republika)

Abstract

The paper deals with marketing in the arts and culture, especially in the field of opera theatres. It analyses a situation of three opera houses in Slovakia with respect to the application of marketing methods in their management. In the first part we suggest the most relevant marketing tools that can be used in opera theatres. Further we present results of the investigation in the opera houses in Slovakia analysing and comparing their audience politics and politics of marketing mix. The research showed that Slovak opera houses are in a different state with regard to the use of marketing techniques. The most important barriers in their wider implementation are low budget for marketing activities, insufficient technical facilities and lacking personal to ensure marketing functions.

Key words

marketing, culture and the arts, opera houses, audience politics, marketing mix

Úvod

Marketing ako filozofia prístupu k cieľovým trhom sa zrodil na prelome 19. a 20. storočia. V priebehu 2. polovice 20. storočia sa jeho pôvodné pole pôsobnosti postupne rozširovalo zo sféry obchodu a priemyslu do oblasti služieb, neziskových činností, osôb, lokalít, športu i kultúry. Aj keď prvé štúdie o marketingu kultúry sa objavili už koncom 60. rokov 20. storočia, jeho uplatnenie v tejto sfére sa začalo výraznejšie presadzovať až o takmer tridsať rokov neskôr – v 90. rokoch.

Prenikanie marketingu do kultúrneho a umeleckého sveta vyvolávalo spočiatku rôzne polemiky, obavy i úplné odmietanie, ktoré vyplývalo najmä z obavy z komercializácie ponuky kultúrnych organizácií. Zástancovia marketingu v kultúre preto veľmi dôrazne poukazovali na jeho odlišnosti od tradičného marketingového prístupu uplatňovaného v obchode a priemysle. Tým najdôležitejším aspektom bolo zachovanie autonómie umeleckej tvorby od vplyvu trhu. V súčasnosti sa väčšina odborníkov zhoduje v presvedčení, že úlohou marketingu v kultúre nie je prispôbovať ponuku požiadavkám trhu, ale prilákať spotrebiteľov k existujúcemu produktu.

Opera je divadelné umenie, a ako také nemôže existovať bez prítomnosti publika. Podľa Petra Karvaša je „obecenstvo – na rozdiel od iných umení – priamou podmienkou existencie divadla“ (Karvaš, 1994, s. 11). Potreba marketingu je v divadelnej inštitúcii práve z tohto dôvodu o to väčšia. Ako píše Ivan Hronec „absencia moderného marketingového oddelenia v divadlách je dôkazom neujasnenosti základnej vzťahovej situácie medzi divadlom a jeho divákom. Bez marketingu divadlo nevie, komu svoju produkciu ponúka a teda nemôže ani vedieť, či to čo robí, robí naozaj dobre. Bez marketingu hrá divadlo naslepo“ (Hronec, 1993, s. 21).

Z hľadiska návštevnosti jednotlivých druhov umenia je opera minoritným žánrom. Na Slovensku sporadicky navštevuje operné predstavenia približne 10 % populácie. Z nich sa k pravidelným divákom hlási zhruba 3 až 5 % ľudí (Blahynka, Hallon, 2001, s. 33). Na prvom mieste v návštevnosti opery je v Európe Nemecko so 14 % populácie (Guy in Chabert, 2001, s. 71). Pre porovnanie vo Veľkej Británii operu navštevuje 7 % obyvateľov (Towse, 2002, s. 1), v Kanade 5,3 % (Colbert, 1997, s. 85), v USA okolo 4,7 % ¹, vo Francúzsku dokonca iba 3% ², rovnako v Belgicku ani Holandsku návštevnosť operného žánru neprekračuje 5 %.

V súčasnosti sa za prvoradú úlohu marketingu v opere považuje budovanie vzťahu medzi divadlom a divákom. Cieľom je vytvorenie priestoru na dialóg medzi operným domom a jeho publikom. Využívajú sa na to rôzne marketingové nástroje počnúc marketingovým prieskumom aktuálnej diváckej základne, skúmaním postojov potenciálnych návštevníkov, pokračujúc segmentáciou publika, vypracovaním diváckej politiky a nakoniec tvorbou vhodného marketingového mixu s dôrazom na permanentnú spätnú väzbu a obojstrannú komunikáciu. Divácku politiku operného domu takto možno považovať za východiskový bod, od ktorého sa následne odvíjajú jednotlivé politiky marketingového mixu operného divadla.

Pri tvorbe marketingového mixu opernej inštitúcie je potrebné vychádzať zo špecifického charakteru operného umenia. Najmä z jeho efemérnosti, neopakovateľnosti, emocionálnosti, prítomnosti fenoménu hviezd a celkovo z vysokej závislosti výsledného efektu od ľudského faktora. Práve mimoriadna dôležitosť ľudskej práce v procese opernej produkcie znásobená existenciou „hviezdného fenoménu“ vedie k rozšíreniu základného marketingového mixu o piate P – *Personalities* (Osobnosti), podobne ako to navrhuje J. Světlík pre oblasť školstva (Světlík, 1996). Marketingový mix operného divadla bude teda pozostávať z piatich premenných – *produkt, cena, distribúcia, marketingová komunikácia a osobnosti*.

Uplatnenie marketingu v opere neznamená, že by operný dom mal odvíjať programovanie svojej produkcie len od diváckej úspešnosti. Naopak, cieľom by malo byť nepoľaviť z umeleckých nárokov, ale myslieť pri tom aj na diváka. Vhodne koncipovaná divácka politika v súčinnosti s produktovou politikou je preto jedným z najdôležitejších aspektov úspešného aplikovania marketingu v opernom divadle.

Materiál a metódy

Cieľom príspevku je poukázať na špecifiká marketingu v oblasti kultúry, a to konkrétne v opernom umení. Súčasne analyzovať mieru využívania marketingových techník v troch operných divadlách na Slovensku. Prvá časť je založená na všeobecných vedeckých metódach, ako sú analýza, deskripcia, komparácia, dedukcia a indukcia. V druhej časti sa využili hlavne špeciálne vedecké metódy – exaktné (kvantitatívne) metódy štatistického skúmania a komparácie, marketingový výskum a marketingová analýza.

Výsledky a závery príspevku boli formulované na základe primárneho marketingového výskumu v operných divadlách na Slovensku. Výskum sa uskutočnil v rokoch 2002 a 2003. Realizoval sa na základe opakovaných osobných rozhovorov s použitím štandardizovaného dotazníka. Medzi dopytovanými boli riaditelia, ekonómovia, marketingoví vedúci, dramaturgovia a ďalší pracovníci troch slovenských operných divadiel – v Bratislave, Košiciach a Banskej Bystrici. Okrem záznamov z dopytovania bol výskum doplnený štúdiom údajov z výročných správ skúmaných organizácií z rokov 1989 až 2003.

¹ <http://operaamerica.org>

² <http://www.culture.gov.fr>

Problémom pri spracúvaní výsledkov praktického výskumu bola najmä disproporcia medzi ekonomickými a umelecko-prevádzkovými ukazovateľmi. Základnou plánovacou jednotkou v divadlách je divadelná sezóna, ktorá začína v septembri a končí v júni. Naproti tomu ekonomické a finančné parametre sa analyzujú za obdobie kalendárneho roka. Vo výročných správach dochádza teda k hodnoteniu dvoch polovičných sezón, čo neposkytuje adekvátny obraz najmä o produktovej politike divadiel.

Výsledky

Na Slovensku pôsobia v súčasnosti tri profesionálne operné scény – Opera Slovenského národného divadla v Bratislave (1920), Opera Štátneho divadla v Košiciach (1945) a Štátna opera Banská Bystrica (1959). Na základe výsledkov prieskumu možno konštatovať vo všetkých troch skúmaných inštitúciách znalosť o existencii marketingu a zároveň aj záujem o jeho uplatnenie pri komunikácii s divákom. Marketingové oddelenie malo zriadené Štátne divadlo v Košiciach, Štátna opera v Banskej Bystrici mala vedúcu marketingu a v Slovenskom národnom divadle sa marketingovým činnostiam opery venovali pracovníci Obchodno-propagačného oddelenia Opery a Baletu SND. Všetky tri skúmané operné domy využívali vo väčšej alebo menšej miere niektoré marketingové nástroje. Najkomplexnejšie sa k marketingu stavia Štátna opera Banská Bystrica, a to najmä v oblasti diváckej politiky a doplnkového produktu. Banská Bystrica je príkladom toho ako marketingová kreativita dokáže prekonať aj nedostatočné ekonomické zázemie v kultúre. V Opere Štátneho divadla v Košiciach sa pozornosť sústredila najmä na cenovú politiku. Opera Slovenského národného divadla rozvíjala v posledných rokoch hlavne komunikačnú politiku. Ani jedno zo skúmaných operných divadiel nemalo vypracovanú celkovú marketingovú stratégiu.

Tabuľka 1: Porovnanie prístupov k marketingu v operných divadlách na Slovensku

Operná scéna	Opera SND	Opera ŠDK	ŠOBB
Počet sedadiel	593	555	329
Ø návštevnosť (1993 – 2003)	88,3 %	59,5 %	68,2 %
Publikum	80 % jednotlivcovo/ 20 % organizovane (zahr.)	70 % jednotlivcovo/ 30 % organizovane	70 % organizovane /30 % jednotlivcovo
Povedomie o marketingu	áno	áno	áno
Uplatňovanie marketing. postupov	obmedzené	čiastočne	áno
Marketingová stratégia	nie	nie	čiastočne
Ambícia aplikovať marketing	áno	áno	áno

w Divácka politika

Miera uplatňovania diváckej politiky je v skúmaných inštitúciách na veľmi rozdielnej úrovni. Cieľavedomé budovanie aktívnej diváckej politiky možno konštatovať iba v Štátnej opere Banská Bystrica, ktorá v skúmanom období realizovala niekoľko diváckych prieskumov a uplatnila rôzne marketingové prvky v práci s divákom (napr. event marketing, spoločenské akcie pre dospelého diváka, podujatia pre deti a mládež a pod.). Čiastočne to platí aj pre Operu Štátneho divadla

v Košiciach, najmä s ohľadom na využívanie databázového marketingu a prácu s detským publikom. Najmenšiu pozornosť diváckej politike venovala v uplynulých rokoch Opera SND v Bratislave, ktorá sa v nej sústredila prevažne iba na zahraničného diváka.

w Produktová politika

Vplyv trhu sa do oblasti centrálnej ponuky premietol v skúmanom období najmä v Opere SND v Bratislave a Opere ŠDK v Košiciach. Štátnej opere v Banskej Bystrici sa ako jedinej zo skúmaných inštitúcií podarilo dosiahnuť komerčný úspech a neupustiť pri tom z umeleckých kritérií. Oblasť doplnkovej ponuky rozvíjala v skúmanom období hlavne Štátna opera Banská Bystrica v súčinnosti so svojou diváckou politikou. Ako jediná zo skúmaných inštitúcií prejavila záujem venovať sa podnikateľským aktivitám, čo sa jej však s ohľadom na legislatívne obmedzenia podarilo len v obmedzenej miere. Naopak doplnková ponuka Opery SND a Opery ŠDK sa za posledné roky rozvíjala len v minimálne. Pozitívny obrat nastal v Opere SND v uplynulej sezóne v oblasti tlačovín.

w Cenová politika

Cenová politika skúmaných subjektov reflektovala vo všetkých troch prípadoch kúpyschopnosť divákov v príslušnom regióne. Súčasne cenotvorba sa odvodzovala v prvom rade od dopytu. V súčasnosti všetky tri opery využívajú diferencovanú cenu so systémom zliav. Cenu vstupného pre domáceho a zahraničného diváka rozlišuje iba Opera SND. Aktívnej politike predplatného sa ako marketingovému nástroju venujú v len regionálne scény - Opera Štátneho divadla v Košiciach a Štátna opera Banská Bystrica.

w Distribučná politika

V oblasti distribučnej politiky sa všetky tri skúmané inštitúcie opierajú o krátke distribučné kanály – priame alebo jednostupňové. Vyše 90 % produkcie sa u všetkých troch divadiel realizuje na domácej scéne. V oblasti predaja vstupeniek sa využívajú najmä tradičné spôsoby distribúcie, a to prostredníctvom vlastnej pokladne a v spolupráci s cestovnými kancelárkami. Žiadna zo skúmaných oper zatiaľ neuplatňuje vo svojej distribučnej politike moderné technológie, ako je napríklad internet, ani systematicky nevyužíva iné ako tradičné predajné miesta.

w Politika marketingovej komunikácie

Základným problémom pri rozvíjaní politiky marketingovej komunikácie slovenských operných domov je nedostatok financií, čo sa najviac prejavuje v regionálnych scénach – v Košiciach a v Banskej Bystrici. Výsledkom je, že väčšinu komunikačných materiálov si skúmané operné divadlá vyrábajú sami. S tým súvisia obmedzenia v oblasti profesionálnej grafiky a dizajnu. Iba Opere Slovenského národného divadla sa v posledných sezónach podarilo výrazným spôsobom inovovať oblasť marketingovej komunikácie. Opera SND začala vydávať nové tlačené médiá v profesionálnom grafickom prevedení – informačný mesačník a ročenku. Zároveň využila klasickú televíznu reklamu.

w Politika osobností

Ani jednej zo skúmaných inštitúcií sa nepodarilo systematicky budovať marketing na výrazných sólistických osobnostiach medzinárodného formátu. Prirodzene od regionálnych operných scén nemožno ani takúto ambíciu vzhľadom na ekonomické podmienky očakávať. Funkciu osobností tam plnia skôr významní sólisti zo Slovenského národného divadla. Ani Bratislavská opera však v posledných rokoch

neponúkla svojmu divákovi žiadne zvučné mená zahraničných sólistov a akcentuje skôr domáce operné hviezdy ako Peter Dvorský, Ľubica Rybárska alebo Ľubica Vargicová. Podobne ani jedna zo skúmaných scén sa, okrem príležitostnej spolupráce, nevenovala systematicky výchove mladých spevákov, napríklad formou operného štúdia.

Tabuľka 2: Využívanie marketingových nástrojov v operných divadlách na Slovensku

Operná scéna	Opera SND	Opera ŠDK	ŠOBB
Divácka politika	obmedzená	čiastočne	áno
Produktová politika (doplnková ponuka)	nie	nie	áno
Cenová politika	áno	áno	áno
Distribučná politika	čiastočne - zahraniční diváci	čiastočne - školy a podniky	čiastočne - školy
Politika marketingovej komunikácie	áno	obmedzená	áno
Politika osobností	obmedzená	obmedzená	obmedzená

Diskusia

Príspevok sa zoberá novou oblasťou aplikácie marketingovej filozofie - umením a kultúrou. Po roku 1989 začali aj slovenské kultúrne organizácie pôsobiť v prostredí trhového mechanizmu, čím sa problematika marketingu kultúry stala aktuálnou aj u nás. Operné umenie je práve tou oblasťou kultúry, ktorá bezprostredne závisí od prítomnosti diváka. Táto skutočnosť sa považovala za základné východisko uplatnenia marketingu v opernom divadle.

O uplatnení marketingových postupov v umení a kultúre na Slovensku sa čoraz viac diskutuje nielen medzi marketingovými teoretikmi, ale aj medzi kultúrnymi profesionálmi. Je potrebné poznamenať, že nie vždy práve v tom najlepšom svetle. Jeho spojenie s takým žánrom ako je divadlo, či opera vzbudzuje tradične najväčšie polemiky. Na jednej strane sa stretávame s nesprávnym pochopením samotného pojmu marketing, ktorý sa stotožňuje s predajom alebo dokonca s akýmsi „náborom“. Tým sa celá marketingová filozofia zužuje iba na jeden jej čiastkový element, ktorý akcentuje krátkodobé hľadisko a opomína celý proces spoznávania, pochopenia a vychovávanie spotrebiteľa. Podobne sa marketing chápe ako synonymum reklamy alebo ešte častejšie sa zamieňa so zastaraným pojmom „propagácia“.

Na druhej strane mnohé organizácie sa marketingu obávajú, pretože ho chápu ako imperatív prispôbiť ponuku želaniam a očakávaniam cieľového trhu, a to i na úkor straty umeleckej slobody. Je pravda, že moderný marketing sa v súčasnosti snaží dôsledne aplikovať *outside-in (zvonka-dnu) hľadisko* – teda vyrábať také produkty, ktoré žiada trh. Ak by sme takto postupovali v kultúre a celý proces tvorby kultúrneho produktu prispôbili želaniam a predstavám spotrebiteľa, ohrozili by sme tým vlastnú podstatu umeleckej tvorby označovanú Y. Evrardom ako „autómia tvorcu“ (Evrard, 1999, s. 2). Teda ani moderný marketingový prístup nie je riešením pre väčšinu organizácií v kultúre.

V záujme správneho pochopenia a následného uplatnenia marketingovej koncepcie v kultúre, je potrebné v prvom rade zvýšiť informovanosť samotných pracovníkov kultúrnych organizácií. Kultúra marketing potrebuje, no marketing prispôbený jej špecifikám. Zároveň je potrebné uvedomiť si, že vzhľadom na veľkú rôznorodosť produktov a aktivít v kultúre, nie všetky kultúrne organizácie môžu využívať rovnaké marketingové techniky.

Pri aplikovaní marketingových postupov v kultúrnej organizácii musíme vychádzať z niekoľkých zásad. V prvom rade je to podriadenosť marketingu umeleckým cieľom. Marketing má byť organizácii nápomocný pri napĺňaní jej poslania, a nie jej v ňom brániť komercializáciou ponuky. Čiže vo väčšine kultúrnych organizácií úlohou marketingu nie je prispôbovať produkt požiadavkám trhu, ale pritiahnúť publikum k aktuálnej ponuke. V praxi to znamená, že produkt sa najskôr vyrobí a až potom sa umiestňuje na trh.

Takýto prístup neznamena, že by kultúrna organizácia mala ignorovať svojho diváka, návštevníka, poslucháča a podobne. Naopak, aj v marketingu kultúry stojí spotrebiteľ v centre záujmu. Marketingoví pracovníci sa však sústredia na priblíženie už existujúceho produktu potenciálnemu spotrebiteľovi, čím je marketingový proces ešte náročnejší. Často je potrebné najskôr prelomiť rôzne bariéry a predsudky, čo je dlhodobý proces. Zároveň organizácia musí neustále komunikovať s existujúcou klientelou. Výsledkom účinného marketingu v kultúre by nemalo byť len jednorazové prilákanie spotrebiteľa, ale aj jeho udržanie. V tomto marketing kultúry postupuje v súlade s novými trendmi v marketingu komerčnom, ktorý kladie stále väčší dôraz na budovanie trvalého vzťahu so zákazníkmi. Navyše E. Hillová a O'Sullivanovci vidia práve v novej filozofii marketingu vzťahov nový relevantný model, z ktorého by malo vychádzať marketingové myslenie v kultúre (Hill, C. O'Sullivan, T. O'Sullivan, 1997)

Záver

Marketing je jednou z najväčších myšlienok 20. storočia. V súčasnosti marketingová filozofia preniká takmer do všetkých oblastí nášho každodenného života. Umenie a kultúra nie sú výnimkou. Operné umenie je z pohľadu marketingu špecifické svojou bezprostrednou závislosťou na divákovi. Na rozdiel od iných umení, ako je napríklad maliarstvo alebo literatúra, opera nemôže existovať bez bezprostrednej prítomnosti diváka. Operné divadlo má svoje opodstatnenie iba vtedy, keď sa jeho výstupy predvádzajú publiku. Napokon celá tvorba produktu v opernom dome sa realizuje práve s týmto zámerom. Uvedená skutočnosť sa považovala za východisko, ba priam nevyhnutnosť uplatnenia marketingu v opernom divadle.

Marketingové úsilie v opernom divadle by malo byť zamerané v prvom rade na pritiahnutie a udržanie diváka. Malo by sa sústrediť rovnako na analýzu existujúcej diváckej základne, ako aj na prieskum širšieho trhu. Zaoberať sa segmentáciou aktuálneho publika, ale aj identifikáciou potenciálnych cieľových skupín u tej populácie, ktorá operu z rôznych dôvodov nenavštevuje. Spoznať nielen nákupné správanie diváka, ale pochopiť aj jeho motiváciu. Poznanie diváka, či už aktuálneho alebo potenciálneho, by malo následne vyústiť do tvorby adekvátneho marketingového mixu pre každý z relevantných diváckych segmentov.

V rámci diváckej politiky opery je potrebné zvlášť zdôrazniť výchovu mladého diváka. Táto sa realizuje pomocou rôznych vzdelávacích a interaktívnych akcií pre deti a mládež, ktoré s úspechom uplatňuje Opera v Paríži, vo Viedni, Metropolitná opera v New Yorku, ale aj Štátna opera Banská Bystrica. Práve aktívna práca s mladým divákom je jednoznačne jedným z faktorov, ktorý podnietil mladnutie operného obecenstva v posledných rokoch. Permanentným kultivovaním publika od útleho veku možno zároveň neskôr zabrániť tomu, aby sa operné scény v snahe o zabezpečenie predaja svojej produkcie, uchýľovali k obmedzovaniu svojho repertoáru na niekoľko najpopulárnejších oper.

Operný marketing by mal súčasne zviditeľňovať operné umenie, a tým posilňovať konkurenčnú pozíciu opery medzi ostatnými žánrami a kultúrnymi

organizáciami. Systematickým budovaním imidžu osloviť nielen divákov, ale aj potenciálnych sponzorov. Súčasne diverzifikovaním svojich aktivít a rozširovaním celkového produktu prilákať nové skupiny spotrebiteľov. Marketingové aktivity v opere by mali v konečnom dôsledku viesť k podporení umeleckej slobody, ktorú si môžu dovoliť len organizácie pevne stojace na trhu.

V závere je potrebné uviesť aj to, čo marketing opery nedokáže. V tomto smere naňho platia tie isté limity, ako na marketing v iných oblastiach, a síce to, že akokoľvek dobrý marketing nedokáže predať produkt, ktorý je nekvalitný, neatraktívny alebo izolovaný od aktuálnych problémov a diania v spoločnosti. Marketing nemôže ani pridať ani ubrať na kvalite samotného umeleckého diela. Jeho úloha v kultúrnej organizácii spočíva v prispôbení jednotlivých prvkov celkovej ponuky, tak aby ju bolo možné čo najlepšie priblížiť cieľovému trhu.

Anotácia

Príspevok sa zaoberá problematikou marketingu v umení a kultúre, a to predovšetkým v oblasti operného umenia. Analyzuje situáciu troch slovenských operných divadiel z hľadiska využívania marketingových metód v ich manažmente. V prvej časti navrhujeme relevantné marketingové nástroje, ktoré možno uplatniť v opernom divadle. Ďalej prezentujeme výsledky výskumu operných domov na Slovensku, pričom analyzujeme a porovnávame divácku politiku a politiky marketingového mixu skúmaných subjektov. Z výsledkov výskumu vyplýva, že slovenské operné divadlá sa nachádzajú v nerovnakom štádiu uplatňovania marketingových postupov. Medzi hlavné bariéry širšieho využitia marketingových techník patrí v prvom rade nízky rozpočet určený na marketingové aktivity, nedostatočné technické vybavenie a nepostačujúce personálne zabezpečenie marketingových funkcií.

Kľúčové slová

marketing, umenie a kultúra, operné divadlá, divácka politika, marketingový mix

Literatúra

1. AUVINEN, T.: *Why Is It Difficult to Manage an Opera House? The Artistic-Economic Dichtomy and Its Manifestations in the Organizational Structures of Five Opera Organizations*. In: *Journal of Arts Management, Law and Society*, Vol. 30, N° 4, Winter 2001, s. 268 - 282.
2. BLAHYNKA, M. – HALLON, Ľ.: *Vzťah obyvateľstva SR k hudbe*. Záverečná správa z celoslovenského prieskumu verejnej mienky. Hudobné centrum a Národné osvetové centrum (Kabinet výskumu verejnej mienky), 2001.
3. COLBERT, F.: *Changes in Demand and the Future Marketing Challenges Facing Cultural Organizations*. In: "Cultural Organizations of the Future" Colloquium Proceedings Montreal, November, 7-8, 1997.
4. CHABERT, Ch.: *La fin de l'art lyrique en Provence?* L'Harmattan, 2001, ISBN 2-7475-0225-2
5. EVRARD, Y.: *Les spécificités des activités culturelles*. In: LES ECHOS, 18 juin 1999, s. 1 - 3.
6. HILL, E. - O`SULLIVAN, C. - O`SULLIVAN, T.: *Creative Arts Marketing*. Butterworth-Heinemann, 2nd Edition, 1997, ISBN 0-7506-2237-7
7. HRONEC, I.: *Poznámky o riadení divadla*. Bratislava: Národné divadelné centrum, 1993.
8. KARVAŠ, P.: *Úvod do základných problémov divadla*. Bratislava: Thália-press,

- 1994, ISBN 80-85718-18-9
9. KING, T.: *The Evolving Economics of Opera over Four Centuries*. In: ACEI Conference, Rotterdam, June 13 - 15, 2002.
 10. KITA, P.: *Marketingový mix ako činiteľ dizajnu distribučného kanála*. In: 7. medzinárodná vedecká konferencia doktorandov EDAMBA, Nové Zámky, 2. apríl 2004, Zborník: Bratislava: Ekonóm, s. 364-367, ISBN 80-225-1882-4
 11. POTRIQUET, G.: *L'Opéra s'ouvre au marketing*. In: Management / Stratégie. Lundi 9 avril 2001, s. 45.
 12. ŠTARCHOŇ, P. – FALTYS, J. – DZUGASOVÁ, J.: *Priamy marketing alebo priama cesta ako si získať a udržať zákazníka*. Bratislava: Direct marketing Beta, 2004, ISBN 80-969078-5-9
 13. SVĚTLÍK, J.: *Marketing školy*. Zlín: EKA, 1996, ISBN 80-902200-8-8
 14. TAJTÁKOVÁ, M.: *Marketing vstupuje do sveta opery*. In: Marketingová panoráma 1/2003, s. 36 - 41, ISSN 1336-1864
 15. TOWSE, R.: *Economics of Opera*. In: ACEI Conference, Rotterdam, June 13 – 15, 2002.
 16. UNGER, P.: *Robme aktuálne a zaujímavé divadlo*. Rozhovor s novým riaditeľom Opery SND Mariánom Chudovským. In: Hudobný život, 9/2002, s. 14 - 16.
 17. DIVADELNÉ ROČENKY sezón 1989/90 až 2002/03, Divadelný ústav Bratislava.
 18. VÝROČNÉ SPRÁVY Slovenského národného divadla z rokov 1989 až 2003 a iné interné materiály divadla.
 19. VÝROČNÉ SPRÁVY Štátneho divadla Košice z rokov 1993 až 2003 a iné interné materiály divadla.
 20. VÝROČNÉ SPRÁVY Štátnej opery Banská Bystrica z rokov 1992 až 2003 a iné interné materiály divadla.

Kontaktná adresa

Ing. Mária Tajtáková
Katedra marketingu, Obchodná fakulta
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava
tel.: 02/672 91 578, e-mail: tajtak@euba.sk