

Róża Zuzanna Różańska

Instytut Kultury, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Uniwersytet Jagielloński

SPONSORING INNOWACYJNYCH WYDARZEŃ W OBSZARZE MUZYKI KLASYCZNEJ NA PRZYKŁADZIE PROJEKTU *THE MET LIVE IN HD*

Abstract

Title: The Case of The Metropolitan Opera Live in HD project

Technological innovations are becoming a truly global phenomenon in the course of the twentieth first century. The article draws attention to the issue of sponsorship of two innovative projects dedicated to classical music – *The Met Live in HD* movie-theatre transmissions and Digital Concert Hall concerts on demand. The text shows how NGOs and commercial companies have been supporting the projects. The analysis includes all supporters. These are, respectively, Bloomberg, Toll Brothers and The Neubauer Family Foundation for The Met, and Sony and Deutsche Bank for Berliner Philharmoniker. Case study was chosen as the research method. The analysis revealed flexibility between the patterns of sponsorship and patronage, as well as absence of CSR term within companies' self-descriptions, except Deutsche Bank case.

Key words: sponsorship, artistic patronage, CSR, technological innovations, opera performances, classical music concerts, *The Met Live in HD*, *Digital Concert Hall*

Wstęp

Innowacje technologiczne są obecne w spektaklach i koncertach muzyki klasycznej od połowy pierwszej dekady nowego milenium¹. Nieznane wcześniej zastosowania czołowych technologii umożliwiają adaptacje dawniejszych rozwiązań, bądź ich modyfikacje, a zmiany te wpływają na walory artystyczne spektakli, pro-

¹ Wyjaśnienie terminu „innowacje technologiczne” oraz charakterystyka zagadnienia zostały zamieszczone w artykule Różańska (w przygotowaniu).

wadząc niekiedy do reinterpretacji immamentnych cech samych widowisk muzycznych. Za sprawą innowacji technologicznych melomani na całym globie mogą podziwiać przedstawienia operowe transmitowane „na żywo” do kin, czy uczestniczyć w koncertach muzyki symfonicznej za pomocą platform internetowych, a sam sposób prezentacji tradycyjnych form powoduje zacieranie się granic między sztukami performatywnymi a X muzyką (Różańska [w przygotowaniu]; Różańska 2015, s. 507–520). Tendencja ta jest odpowiedzią na zmieniające się gusta i potrzeby melomanów (Bennett 2013, s. 11–13).

Podmiotami wdrażającymi nowe rozwiązania technologiczne są wyłącznie instytucje należące do najwyżej cenionych na świecie pod względem poziomu artystycznego, a także znaczenia historycznego. Obecnie innowacyjne technologicznie projekty działają w m.in.: The Metropolitan Opera w Nowym Jorku², San Francisco Opera³, mediolańskiej La Scali⁴, Opéra national de Paris⁵, Teatrze Maryjskim w Petersburgu⁶, Teatrze Bolszoi⁷ oraz Filharmonii Berlińskiej⁸. Misją wspomnianych organizacji jest promowanie tzw. kultury wysokiej, zatem ich funkcjonowanie zależy od państwowych subsydiów. Ponieważ jednakże projekty bazujące na innowacjach technologicznych wymagają znacznych nakładów finansowych, dodatkowych środków i zasobów dostarczają zwykle komercyjni sponsorzy.

Sam wątek obecności innowacji technologicznych w spektaklach muzyki klasycznej nie doczekał się wyczerpujących studiów. W literaturze anglojęzycznej istnieje zaledwie kilka artykułów poruszających ten temat (zob. Różańska 2015; Heyer 2008, s. 591; Morris 2010, s. 96–119; Steichen 2011, s. 443–459); wynika to być może z dynamicznych zmian, jakie zaszły w ostatnich latach na rynku muzyki klasycznej. Z kolei choć wśród naukowców widać zainteresowanie tematem promocji koncertów muzyki klasycznej oraz spektakli operowych, kwestia sponsorowania wspomnianych wydarzeń artystycznych pozostaje niezbadana (zob. m.in.: Oakes 2003, s. 165–178; Rowley i Williams 2008, s. 781–792).

Niniejszy artykuł prezentuje najważniejsze globalne projekty w sferze muzyki klasycznej realizowane przez wybitne teatry operowe i filharmonie w kontekście zagadnienia sponsoringu. Tekst stanowi próbę odpowiedzi na pytanie o istotę i rolę tego zjawiska. Doboru przykładów dokonano, biorąc pod uwagę znaczenie i skalę projektów. Przedmiot rozważań stanowią dlatego dwa wyjątkowe przedsięwzięcia będące odpowiedzią na potrzeby światowego rynku muzyki klasycznej: cykl transmisji oper do kin znany pod nazwą *The Metropolitan Live in HD* oraz wir-

² Zob. <https://www.metopera.org/Season/In-Cinemas/> [dostęp: 20.08.2015].

³ Zob. <http://sfopera.com/Watch-Listen/Grand-Opera-Cinema-Series.aspx> [dostęp: 15.01.2015].

⁴ Zob. <http://www.teatroallascala.org/en/season/cinema-tv-radio/2014-2015/cinema-tv-radio-1.html> [dostęp: 10.01.2015].

⁵ Zob. <http://www.operadeparis.fr/blogopera/operas-et-ballets-en-direct-dans-les-cinemas> [dostęp: 23.11.2014].

⁶ Zob. <http://www.mariinskyonscreen.com/> [dostęp: 10.11.2014].

⁷ Zob. <http://www.bolshoi.ru/en/about/press/articles/2015/3265/> [dostęp: 20.08.2015].

⁸ Zob. <https://www.digitalconcerthall.com/en/home> [dostęp: 10.11.2015].

tualna platforma Filharmoników Berlińskich. Artykuł próbuje ocenić współczesne tendencje oddziałujące na mechanizmy sponsoringu innowacyjnych wydarzeń muzycznych za pomocą *case studies analysis*, stawiając pytania o to, w jaki sposób wybrane instytucje kultury wykorzystują logotypy sponsorów, czy ich użycie ogranicza się wyłącznie do zamieszczania na materiałach promocyjnych dotyczących innowacyjnych przedsięwzięć oraz jak są promowane wydarzenia finansowane z dodatkowych źródeł. W toku analizy zostaną scharakteryzowane przyczyny, dla których dany podmiot podjął się sponsorowania wybranego projektu, określony będzie rodzaj sponsoringu w poszczególnych przypadkach, ponadto za pomocą merytorycznego opisu projektów próba autorka spróbuje ocenić wpływ innowacyjnych przedsięwzięć na wizerunek darczyńców.

Sponsoring jako forma reklamy, czyli dlaczego sponsorowanie sztuki jest opłacalne

Aby zrozumieć istotę mechanizmów dotowania wybranych przykładów aktywności artystycznych należących do kultury wysokiej, warto przyrzeć się stereotypom odnoszącym się do muzyki klasycznej. Muzyka klasyczna jest tradycyjnie kojarzona z wykształconymi warstwami społeczeństwa (Bennett 2013, s. 11–12), a opera niezmiennie postrzegana jest przez konsumentów kultury jako rozrywka elitarna (Towse 2011, s. 244–245). Innowacje technologiczne są współcześnie oceniane jako wielka szansa dla przyszłości sektora muzyki klasycznej, sprawiają one bowiem że liczba widzów raptownie wzrasta, między innymi dzięki rozproszeniu problemu alokacji miejsc (Różańska 2015), zaś dochody wdrażających je instytucji ulegają zwiększeniu.

Sponsoring bywa definiowany jako świadczenie wzajemne, w wyniku którego sponsor dostarcza beneficjentowi środków finansowych, otrzymując w zamian szansę wykreowania pozytywnego wizerunku swojej organizacji⁹. Jako forma reklamy sponsoring ma swoje uzasadnienie w globalnej rzeczywistości. Zauważmy, że

⁹ „Częściej na definicję tego terminu natrafimy w słownikach, ale i tam pojęcie to nie jest wyczerpująco opisywane. Znaleźć można takie definicje, jak finansowanie czegoś w zamian za reklamowanie własnej działalności, np. kulturalnej, sportowej, charytatywnej itp. przez osobę lub organizację, czy też sponsoring jako instrument promocji i *public relations*, którego istotą jest subsydiowanie ważnych lub atrakcyjnych – z punktu widzenia *image* firmy – dziedzin życia społecznego, sportu, sztuki, kultury, nauki, edukacji, ekologii itp. Wsparcie finansowe lub rzeczowe udzielane przez sponsora jest «nagłaśniane» w mass mediach i może spowodować pozytywne skojarzenia między działaniami czy sukcesami osób lub instytucji sponsorowanych a sytuacją firm sponsorujących (donatorów). (...) Istotę sponsorowania stanowi celowe przekazanie (przez stronę związaną ze sponsorem) do dyspozycji drugiej osoby (osób fizycznych, organizacji, akcji itd., zwanych sponsorowanymi) pieniędzy, dóbr rzeczowych, czy usług, w tym *know-how*, dla osiągnięcia jakiś celów i korzyści, czego warunkiem jest zasada odwzajemnienia się strony przyjmującej świadczenia” (Mazur 2011, s. 10).

„globalizm medialny stworzył globalne potrzeby. Te z kolei napędziły procesy globalizacyjne w gospodarce. Na te zjawiska musiała także zareagować reklama” (Nierenberg 2011, s. 129). Przedmiot niniejszych rozważań:

sponsoring kultury i sztuki odgrywa dużą rolę w budowaniu marki firmy. Często jest wykorzystywany do zwalczania negatywnej percepcji marki lub budowania pozytywnego nastawienia oraz kreowania pożądanych wartości w umysłach klientów docelowych. Dzięki wykorzystaniu sponsoringu w komunikacji marketingowej możliwe są: budowanie marki poprzez skojarzenie jej z wartościami utożsamianymi z kulturą i sztuką – większości społeczeństwa kultura i sztuka kojarzą się z zaufaniem, tradycją, prestiżem i elitarnością. Niektóre firmy chciałyby, aby ich marki były kojarzone właśnie z takimi przymiotami, np. sektor bankowy czy ubezpieczeniowy będzie zabiegał o wizerunek instytucji godnej zaufania, prestiżowej, z tradycjami. (...) [kolejnym istotnych czynnikami jest] wprowadzenie innowacji – wiele firm najwyżej ceni sobie innowacyjność i kreatywność. Kontakt ze sztuką może być jednym ze sposobów realizacji takiego założenia (Nierenberg 2011, s. 47–48).

Wspomniane elementy zarządzania marką pobudzają zainteresowanie do inwestowania w innowacyjne wydarzenia z obszaru muzyki klasycznej.

The Metropolitan Opera Live in HD – „największy globalny dostawca alternatywnych treści kinowych”¹⁰

Związek technologii z muzyką klasyczną zainicjowała nowojorska The Metropolitan Opera (powszechnie funkcjonująca pod skrótem Met) w 2006 roku, wdrażając cykl regularnych transmisji spektakli do kin. Ideą menedżera projektu, Petera Gelba, było „zaoferowanie tej wspaniałej formy sztuki tak wielu ludziom, jak to tylko możliwe” (Drobnik, *Met opera adds 300 theaters...*) – swoista „demokratyzacja opery” (*ibid.*), a także stworzenie recepty na problem starzenia się publiczności (Wakin i Flynn, *A Metropolitan Opera High Note...*). Pomysł okazał się niezwykle udany, wedle szacunków transmitowane spektakle do połowy 2014 roku obejrzało ponad 16 milionów widzów. Obecnie spektakle z Met można obejrzeć w blisko dwóch tysiącach kin rozlokowanych w 67 krajach, a zatem projekt obejmuje zasięgiem jedną trzecią globu (Różańska 2015). Pomimo ogromnych kosztów pomysł okazał się niezwykle rentowny – w sezonie 2009–2010 sprzedaż biletów przekroczyła próg 48 milionów dolarów amerykańskich (z czego zysk utrzymał się na poziomie 8 milionów) (Drobnik, *Met opera adds 300 theaters...*), co stanowi w przybliżeniu jedną szóstą dochodów opery (Różańska 2015). Tak jak przewidział Peter Gelb, kinowe transmisje stanowią znakomitą broń w walce ze skutkami recesji (Drobnik, *Met opera adds 300 theaters...*). W sezonie 2010/2011 instytucja po raz pierwszy zbilansowała swój budżet, co określane jest jako wyłączna zasługa cy-

¹⁰ Według słów menedżera projektu, Petera Gelba: „world’s largest provider of alternative cinema content” (Drobnik, *Met opera adds 300 theaters...*).

klu *The Met Live in HD*, bowiem globalny zasięg pomysłu wzbudził znaczne zainteresowanie donatorów (Wakin i Flynn, *A Metropolitan Opera High Note...*).

Cykl *The Met Live in HD* jest promowany przede wszystkim przez sam teatr, który konsekwentnie reklamuje wszystkie transmitowane spektakle na stronie www oraz w materiałach drukowanych; wykorzystuje też własne kanały promocji, do których należy platforma z archiwum nagrań oraz radio internetowe Sirius MX. Projekt posiada również własną stronę internetową i jest aktywny w mediach społecznościowych – ma *fanpage* na Facebooku i Twitterze oraz kanał na YouTube. Reklamy w prasie pojawiają się sporadycznie, kalendarze transmisji są zamieszczone na przełomie sierpnia i września w opiniotwórczych luksusowych magazynach o muzyce klasycznej, jak „BBC Music Magazine”, „Gramophone” lub „Opera”. Spośród stacji telewizyjnych o projekcie informują przede wszystkim muzyczne kanały tematyczne, takie jak np. Mezzo lub Arte. Obowiązek docierania do potencjalnych zainteresowanych przerzucony został na licencjobiorców, ponieważ teatr rozprawdza gotowe formy plakatów i ulotek oraz udostępnia notki biograficzne artystów, libretta oraz krótkie zapowiedzi spektakli w języku angielskim¹¹. Metropolitan Opera w promocji innowacyjnego przedsięwzięcia zastosowała tzw. politykę gwiazd, konsekwentnie posługując się wizerunkiem śpiewaczki Anny Netrebko w ramach utrwalonego *layoutu* materiałów prasowych.

Co-sponsorem cykli *The Met Live in HD* jest obecnie fundacja Bloomberg Philantropies¹², podlegająca pod istniejący od 1981 roku koncern Bloomberg LP – potentata na rynku informacji finansowych i biznesowych. Wedle oficjalnych danych zasięg organizacji obejmuje wszystkie 192 państwa istniejące na świecie, natomiast jej biura działają w 73 krajach¹³. Roczne obroty koncernu w 2013 roku przekroczyły 8 miliardów dolarów amerykańskich, zaś liczba pracowników oscylowała około 150 tys.¹⁴ Bloomberg to również pionier nowych technologii, zatrudniający ponad 3 tys. specjalistów w dziale B + R¹⁵. Bloomberg Philantropies z kolei pomaga wdrażać innowacje, wspiera edukację, sztukę, ochronę środowiska, a także amerykańską służbę zdrowia¹⁶. W 2015 roku organizacja przeznaczyła 32 miliony USD na rzecz pomocy 250 instytucjom kultury działającym w pięciu dzielnicach Nowego Jorku (*Bloomberg Philanthropies to Invest \$32 Million...*). Prezesem fundacji jest Michael Bloomberg, współzałożyciel koncernu i 108 burmistrz Nowego Jorku¹⁷. Do końca

¹¹ Badania monitoringu prasy oraz analiza treści reklamowych projektu były prowadzone przez autorkę w latach 2011–2013.

¹² W materiałach marketingowych Metropolitan Opera koncern Bloomberg jest określany jako „Global corporate sponsor” – por. <https://www.metopera.org/Season/In-Cinemas/> [dostęp: 15.08.2015].

¹³ Zob. <http://www.bloomberg.com/company/bloomberg-facts/> [dostęp: 30.04.2015].

¹⁴ Dane za Agencją Reutersa, <http://uk.reuters.com/article/2014/02/12/uk-thomsonreuters-re-sults-idUKBREA1B0YV20140212Thomson> [dostęp: 15.04.2015].

¹⁵ Zob. <http://www.bloomberg.com/company/bloomberg-facts/> [dostęp: 30.04.2015].

¹⁶ Zob. <http://www.bloomberg.org/> [dostęp: 20.08.2015].

¹⁷ Zob. <http://www.bloomberg.org/about/mike-bloomberg/> [dostęp: 20.08.2015].

sezonu artystycznego 2014/2015 jednakże zamiast nazwy fundacji projekt *The Met Live in HD* posługiwał się marką samego koncernu. Niestety, próżno szukać specyfikacji technicznej, czy konkretnych kwot; dokładne kosztorysy pozostają chronionymi dokumentami. Być może w niedalekiej przyszłości tajniki finansowania cyklu *The Met Live in HD* zostaną odsłonięte. Obecnie zaś możemy zapoznać się z innowacyjnymi rozwiązaniami technologicznymi opracowanymi dla „siostrzanej” instytucji opery – The Met Museum for Arts (*5 Ways The Met Is Using Technology*).

Kazus Bloomberga stanowi interesujący przykład zaburzenia klasycznie rozumianych kategorii sponsoringu oraz mecenatu, gdyż istotą działania fundacji – jakkolwiek ściśle połączonej z podmiotem biznesowym – jest przeznaczenie kapitału finansowego na użyteczny społecznie lub gospodarczo cel¹⁸. Gdy po ośmiu latach utożsamiania projektu Met ze sponsorującym go koncernem medialnym rolę dobroczyńcy przejęła fundacja, relacja obu organizacji pozornie przekształciła się w mecenat artystyczny. Charakter działań składających się na świadczenie wzajemne sprawia jednak, iż nadal możemy doszukiwać się w tych stosunkach znamion sponsoringu. Fundacja posługuje się nazwą Bloomberg i działa z ramienia koncernu. Każde z kinowych przedstawień jest poprzedzone jednogminutowym wideoklipem reklamowym koncernu, ponadto na wszelkich materiałach promocyjnych dotyczących cyklu *The Met Live in HD* widnieje logotyp Bloomberg¹⁹. Dzięki permanentnej eksploatacji logotypu to właśnie Bloomberg jawił się jako podmiot niemal całkowicie odpowiedzialny za wdrożenie transmisji spektakli operowych. W rzeczywistości koncern nie ponosi wyłącznych nakładów na projekt. Miano sponsora zawdzięcza udostępnieniu satelity do przekazu „na żywo” oraz dzieleniu się *know-how* poprzez szkolenia dla pracowników technicznych. Z corocznych raportów finansowych wynika, iż Bloomberg przekazuje operze 5 milionów USD na sezon artystyczny do wykorzystania na działania promocyjne, jednak warto podkreślić, że nie jest to oszałamiająca kwota ponieważ na ten sam cel teatr w sezonie 2012/13 otrzymał trzy dotacje po 50 milionów USD od dwóch członków zarządu Met oraz anonimowego sponsora, pięć dotacji po 15 milionów USD, trzy po 10 milionów USD, kilkadziesiąt przekraczających 250 tys. USD, a także ponad tysiąc mniejszych kwot (*Annual report 2012/13*, s. 47). Nie sposób przemilczeć również pięciomilionowej dotacji The Andrew Mellon Foundation (*Annual report 2011/12*, s. 39). Wśród ponad tysiąca nazwisk widniejących w rocznym raporcie finansowym prawie nie znajdziemy firm komercyjnych; oprócz Bloomberga należy do nich American Express, darujący 250 tys. USD (*Annual report 2012/2013*, s. 46), a także firma budowlana Toll Brothers, o której jeszcze będzie mowa. Z organów administracji publicznej kontrybucję oddał przewodniczący rady dzielnicy Manhattan, rada miejska Nowego Jorku oraz miejski Wydział Kultury; wszystkie po milionie dolarów²⁰. Wspomniani darczyńcy pozostają niemal anonimowi dla globalnych odbior-

¹⁸ Zob. <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/672512> [dostęp: 24.08.2015].

¹⁹ Badania własne prowadzone od 2008 roku.

²⁰ *Ibid.*

ców, choć ich kontrybucje tworzą ponad 40% w 300 milionowym budżecie instytucji (por. Różańska [w przygotowaniu]).

Warto zadać sobie pytanie, co sprawiło, że Bloomberg podjął wyzwanie globalnego udostępnienia opery. Próbując ocenić autokreację organizacji, nie sposób bowiem przeoczyć, że jest ona nakierowana zarówno na stworzenie wizji niezawodności, szybkości, najwyższej jakości i obiektywizmu w dostarczaniu informacji, jak i na wielkość, znaczenie i światową pozycję koncernu. The Metropolitan Opera stanowi godnego beneficjenta świadczeń będąc największym na świecie teatrem operowym, zatrudniającym przeszło 150 solistów, śpiewających w niemal 300 spektaklach prezentowanych każdego sezonu artystycznego (zob. Różańska [w przygotowaniu]). Wspaniale funkcjonujący projekt daje wyjątkową możliwość reklamy dla Bloomberga. *The Met Live in HD* jest bowiem pierwszym tego typu przedsięwzięciem w historii, zaplanowanym na nieporównywalną skalę; posiada także zaletę, której próżno szukać u konkurencyjnych instytucji – mniej więcej od połowy XX wieku w opinii krytyków muzycznych i koneserów gatunku Metropolitan Opera uchodzi za najlepszy teatr operowy na świecie (*ibid.*).

Wymienione cechy w pełni odpowiadają potrzebom koncernu. Postępujący proces globalizacji stworzył zapotrzebowanie na usługi świadczone przez Bloomberg LP, podtrzymując jego egzystencję. Wykorzystując markę organizacji, cykl *The Met Live in HD* właściwie i dodatnio pozycjonuje tożsamość marki Bloomberg, zestawiając osiągnięcia organizacji w zakresie niezawodnego dostarczania informacji i najwyższej jakości usług audio-video z niedoścignionym poziomem artystycznym. Ponadto przedsięwzięcie Metropolitan Opera ilustruje kulturę i styl firmowy przyjęty przez koncern: jest nowoczesne, oryginalne, a przy tym dostarcza w globalnej skali najwyższej jakości treści.

Z informacji zamieszczanych w materiałach promocyjnych wynika, iż główny grant na transmisje przyznała operze The Neubauer Family Foundation²¹ – organizacja reprezentująca trzeci sektor, do niedawna rozpoznawalna niemal wyłącznie w środowisku intelektualnym USA. Jej obecność należy sklasyfikować jako mecenat, albowiem tym mianem określa się zaś zwykle altruistyczne działania ukierunkowane na wspieranie artystycznych przedsięwzięć²².

Fundacja założona przez Josepha Neubauera²³ jest szczerym donatorem inicjatyw kulturalnych, artystycznych, społecznych i przedsięwzięć o charakterze akademickim: tylko w 2012 roku darowizna w wysokości 26 milionów dolarów amerykańskich dla Uniwersytetu w Chicago umożliwiła utworzenie The Neubauer

²¹ Charakteryzowana jako *founding sponsor* – por. <https://www.metopera.org/Season/In-Cinemas/> [dostęp: 20.08.2015].

²² Hasło „Mecenat”, *Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/mecenat;3939138.html> [dostęp: 10.05.2015].

²³ Zob. <http://www.bloomberg.com/profiles/companies/0208794D:US-neubauer-family-foundation/the> [dostęp: 10.02.2015].

Institute, zajmującego się naukami ekonomicznymi i społecznymi²⁴, a pomoc finansowa dla uniwersytetu przewyższyła 65 milionów USD (zob. *Neubauer family gift adds to legacy...*). Joseph Neubauer był do 2014 roku prezesem koncernu spożywczego Aramark²⁵, którego obroty w 2013 roku przekroczyły 13 miliardów USD²⁶. Neubauer pełnił wcześniej kierownicze stanowiska w PepsiCo oraz Manhattan Bank. Natomiast jego małżonka, Jeanette Lerman-Naubauer, była wiceprezes Time Warner, zasiada w radach nadzorczych nowojorskiego Jewish Museum oraz właśnie Metropolitan Opera²⁷.

Publikowane *on-line* raporty finansowe Met pokazują, że The Neubauer Family Foundation wspiera teatr kwotą 15 milionów USD na sezon. Jak już wspomniano nie jest ona pokaźna w porównaniu z wysokością innych dotacji. W ścisłej czołówce dobroczyńców pojawiają się nazwiska znanych osobistości m.in.: projektanta mody Yves Saint Laurenta, czy byłego ambasadora USA w Wielkiej Brytanii Nicholasa Taubmana. Natomiast przypisanie grantu do odpowiedniej kategorii powoduje, że nazwa podmiotu jest zamieszczana na wszelkich materiałach promocyjnych związanych z projektem, tj. stronie www, plakatach ulotkach, filmach etc. Prócz tego państwo Neubauer jako osoby prywatne wpłacają rocznie 500 tys. USD na fundusz wspierający utrzymanie najwyższego poziomu artystycznego spektakli (*Annual report 2012/2013*, s. 46). Należy zatem stwierdzić, że skierowanie strumienia środków finansowych na transmisje spektakli jest znakomitym marketingowo posunięciem pozwalającym bardzo szybko i w ogromnej skali uczynić nazwę fundacji rozpoznawalną. Powody, dla których fundacje i osoby prywatne decydują się wspierać projekt, są zbieżne z ideologią cyklu *The Met Live in HD* opisaną przez głównego menedżera teatru. David G. Knott, członek zarządu Met, który w 2012 roku podarował operze 600 tys. USD oraz udziały w nieruchomościach, potwierdził, że chciał być częścią odnowy tej formy sztuki i zgadza się ze strategią Gelba. „Zainteresujemy [operą] nowe generacje i uczynimy ją częścią codziennego życia” (Drobnik, *Met opera adds 300 theaters...*).

Trzecim podmiotem współfinansującym przedsięwzięcie jest Toll Brothers – największy w USA wykonawca i deweloper luksusowych apartamentowców²⁸. Wielokrotnie nagradzana firma tradycjami sięga do 1967 roku, jej obroty zaś wynoszą w przybliżeniu 2,5 miliarda USD rocznie. W żadnym z raportów finansowych teatru nie figurują konkretne kwoty dotacji Toll Brothers, jednakże klasyfikacja wysokości darowizn podpowiada, że miano sponsora otrzymują podmioty darujące co najmniej 100 tys. USD. Pewną wskazówkę stanowi także tendencja do zamieszczania logotypu organizacji na trzecim, ostatnim miejscu wśród patronów.

²⁴ Zob. http://neubauercollegium.uchicago.edu/about_us/history/ [dostęp: 15.11.2014].

²⁵ Zob. <http://www.aramark.com/about-us/history> [dostęp: 10.11.2015].

²⁶ Por. <http://fortune.com/fortune500/2010/bank-of-america-corporation-5/> [dostęp: 8.11.2014].

²⁷ *Ibid.*

²⁸ Zob. <https://www.tollbrothers.com/about> [dostęp: 5.11.2014].

Per analogiam do Bloomberga Toll Brothers wspierając operę buduje markę firmy w oczach potencjalnych klientów, lecz najistotniejszy powód podjęcia się przez organizację działań sponsorskich stanowi grupa docelowa osób uczęszczających na spektakle w siedzibie Met, a w dalszej kolejności melomani z innych krajów. Opera jest najbardziej kosztownym wśród przemysłów kulturalnych, bowiem jako sztuka performatywna nie poddaje się prawom ekonomii – nie sposób ciąć kosztów przedstawień, nie psując jakości artystycznej²⁹. Uczęszczanie na spektakle operowe od wieków należy do istotnych zachowań kulturalnych dla wykształconych warstw społeczeństwa, bywa najczęściej łączone z wysokim statusem materialnym i społecznym³⁰. Stąd też można przypuszczać, iż luksusowa oferta proponowana przez Toll Brothers wzbudza zainteresowanie majątnych konsumentów uczestniczących w przedstawieniach.

Przypadek firmy Toll Brothers jest jednak interesujący również z innego powodu – finansowanie prestiżowego przedsięwzięcia artystycznego pomogło firmie przezwyciężyć kryzys wizerunku z 2007 roku spowodowany oskarżeniami o wadliwe technicznie wykonawstwo projektów, wskutek czego firma zapłaciła 25 milionów USD odszkodowania, choć nie przyznała się do popełnienia celowego uchybienia (zob. *Toll Brothers to Pay \$25 Million...*). Sprawą zajęły się globalne media, co uczyniło nazwę Toll Brothers nieco bardziej rozpoznawalną, lecz w dosyć negatywnym świetle. Sponsoring emblemacyjny stanowił konsekwentne i typowe działanie strategii zarządzania marką, bowiem wierność operze podbudowała zachwianą pozycję firmy.

Digital Concert Hall – wirtualna platforma muzyki symfonicznej

Dwa lata po rozpoczęciu transmisji oper z Nowego Jorku w Berlinie zainaugurowano wirtualny sezon artystyczny w Internecie. Filharmonicy Berlińscy – plasujący się na trzecim miejscu w światowych rankingach orkiestr – rozpoczęli projekt budowy internetowego repozytorium nagrań koncertów. Przedsięwzięciu nadano nazwę Digital Concert Hall (DCH), jego innowacyjność zaś polegała na umożliwieniu szerokiej publiczności uczestnictwa „na żywo” w koncertach symfonicznych dzięki wykorzystaniu specjalnej platformy. Koncerty są następnie dodawane do bazy, tworzącej bogate archiwum nagrań³¹.

Wedle słów Tobiasa Möllera, dyrektora marketingowego DCH, w 2014 roku zostało sprzedanych 450 tys. abonamentów koncertowych (Anderson, *Inside the Berlin Phil's Digital Concert Hall*), na koniec tego roku zaś ogólna liczba zarejestrowanych na platformie użytkowników przekroczyła 550 tys. (*DB Corporate Respon-*

²⁹ Wyjaśnienia tego zjawiska: Różańska (w przygotowaniu).

³⁰ Zob. np. Cherbo i Peters 1995.

³¹ Zob. <https://www.digitalconcerthall.com/en/home> [dostęp: 5.11.2014].

sibility Report 2014, s. 81). Taki rezultat bez wątpienia przynosi zyski filharmonii, albowiem wedle prognoz czynionych w 2012 roku koszty projektu ma bilansować sprzedaż 5 do 7 tys. pojedynczych biletów na każdy z około 40 koncertów w danym sezonie artystycznym (Matzke, „Digital Concert Hall” z Berlina). Analogicznie do strategii Met generalnym założeniem przyświecającym utworzeniu DCH było natomiast stworzenie nowego źródła dochodów dla instytucji, a ponadto dotarcie do szerszego kręgu odbiorców (Goertz, *Digital Concert Hall Die...*).

Grupą docelową projektu są melomani bywali w świecie i czynnie interesujący się ważnymi wydarzeniami artystycznymi na najwyższym poziomie. Przy czym za sprawą specyfiki promocji marketingowej następuje selekcja środowisk informowanych o DCH³². Podstawowy kanał promocji stanowi strona www instytucji. Dużą wiedzę o przedsięwzięciu posiadają osoby odwiedzające Filharmonię Berlińską, gdzie napotykać reklamy w postaci książeczek i ulotek oraz artykułów w rocznych programach koncertowych. Osobne ulotki mówiące o przedsięwzięciu są rozkładane w gmachu filharmonii jedynie bezpośrednio przed tymi koncertami, które są nagrywane i transmitowane za pośrednictwem platformy DCH. Koncerty DCH opisuje się również w magazynie „128” wydawanym przez filharmonię w wersji papierowej oraz elektronicznej³³. Promocja w prasie i telewizji jest zbliżona do inicjatyw podejmowanych przez Metropolitan Opera, podobnie funkcjonuje również prowadzenie profili w mediach społecznościowych. Gwiazdą projektu jest artystyczny szef filharmoników, sir Simon Rattle, który dyryguje większością transmitowanych koncertów.

Wsparcie technologiczne platformy umożliwił japoński koncern Sony. Założony w 1946 roku jest jednym z największych na świecie producentów elektroniki użytkowej: zatrudniając około 150 tys. pracowników, w 2014 roku osiągnął przychód 2,5 miliarda jenów³⁴. Koncern ufundował zakup sześciu specjalistycznych kamer oraz podzielił się *know-how* w zakresie obsługi sprzętu i szczegółów pracy inżynierów dźwięku³⁵. Największa aktywność przypadła na inicjalną fazę przedsięwzięcia trwającą aż trzy lata (Matzke, „Digital Concert Hall” z Berlina). Sponsoring emblematyczny Sony wygasł w 2013 roku, jednak wzajemne świadczenia trwają nadal.

Oferta koncertu stanowi wyjątek na tle wcześniejszych przypadków. Skierowana do klientów, którzy zakupią wybrane produkty z linii Bravia, a mianowicie telewizor i/lub system kina domowego, oraz zarejestrują się na stronie Sony, oferuje upominek w postaci bezpłatnego miesięcznego dostępu do platformy DCH³⁶. Po-

³² Temat rozpoznawalności obu projektów został podjęty w: Różańska 2015. Anonimowa ankieta przeprowadzona przez autorkę w 2012 roku wśród pokazuje, iż na 30 osób zaledwie trzy kojarzyły tę inicjatywę. Bez porównania większą rozpoznawalność ma projekt nowojorskiej opery *Live in HD*, którego rozpoznawalność sięga 80% badanych.

³³ Zob. <http://www.berliner-philharmoniker.de/128/> [dostęp: 20.04.2015].

³⁴ Zob. <http://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/> [dostęp: 5.11.2015].

³⁵ Zob. <http://www.sony.net/SonyInfo/News/Press/201208/12-112E/index.html> [dostęp: 20.12.2014].

³⁶ Zob. <http://campaign.odw.sony-europe.com/ame/dch/ie/index.html> [dostęp: 17.12.2014].

wyższe informacje można odnaleźć jedynie w specjalnej zakładce na stronie internetowej koncernu, obecnie nie są prowadzone żadne działania promocyjne w jakikolwiek sposób popularyzujące DCH przez japońską firmę. Ta nieco pasywna reklama sprzętu Sony jest nakierowana na sprzężenie standardu oferowanych usług transmisyjnych obrazu i dźwięku z najwyższymi parametrami odbiorników telewizyjnych i systemów nagłośnień oferowanych do sprzedaży. Komunikat reklamowy jasno konotuje koncern jako podmiot odpowiedzialny za najwyższą jakość przekazu obrazu i dźwięku wirtualnych koncertów. Ponieważ współpraca obu organizacji uległa znacznemu rozluźnieniu z nieznanymi bliżej powodów, filharmonia nie spełnia obecnie funkcji partnera koncernu. Można domniemywać, iż wśród kluczowych powodów były niskie profity; być może do tego stanu rzeczy przyczyniły się także problemy finansowe Sony trwające od 2011 roku³⁷.

Wedle aktualnych informacji zamieszczonych na stronie projektu DCH jego jedynym oficjalnym sponsorem jest Deutsche Bank³⁸. Wyjątkowo jest to również podmiot patronujący instytucji wdrażającej, nie zaś tylko innowacyjnemu przedsięwzięciu. Bank od 25 lat jako mecenas wspiera Filharmonię Berlińską³⁹, a więc pomoc w nowym przedsięwzięciu tej instytucji stanowiła dla niego niemal naturalną konsekwencję wcześniejszych działań. Pod koniec 2014 roku Deutsche Bank ogłosił, że będzie kontynuował współpracę z Filharmonią przynajmniej do 2020 roku⁴⁰. DB założony w drugiej połowie XIX stulecia należy obecnie do najprężniej działających instytucji finansowych na świecie⁴¹. W 2014 roku zatrudniając 100 tys. pracowników w ponad 70 krajach wygenerował obroty 31 miliardów euro⁴². Organizacja przyznała znaczną kwotę umożliwiającą wystartowanie wirtualnej filharmonii, ponadto corocznie dofinansowuje projekt. W 2014 roku z 80 milionów euro przeznaczonych na pomoc innym podmiotom 23% wydane zostało na sztukę i muzykę, co stanowi w przybliżeniu 18,5 milionów (*DB Corporate Responsibility Report 2014*, s. 86), zaś Filharmonia Berlińska jest najistotniejszym z beneficjentów.

Oprócz szczegółowego informowania o współpracy z filharmonią bank prowadzi własny portal *DB Artmag*, na łamach którego informuje o swych projektach na polu kultury i sztuki⁴³. Sporo miejsca zajmują tam zapowiedzi koncertów filharmoników. DB stara się zbudować trwałe i bardzo ścisłe relacje z muzyczną instytucją. Każdego sezonu artystycznego tysiąc pracowników DB otrzymuje bilety na koncerty filharmoników berlińskich (*DB Corporate Responsibility Report 2014*, s. 81). Prócz tego w 2012 roku uruchomiony został konkurs na abonamenty umoż-

³⁷ Zob. <http://www.sony.net/SonyInfo/News/Press/201402/14-019E/> [dostęp: 3.11.2014].

³⁸ Zob. <https://www.digitalconcerthall.com/en/info/deutschebank> [dostęp: 25.08.2015].

³⁹ Zob. <http://www.berliner-philharmoniker.de/en/deutsche-bank/> [dostęp: 27.03.2015].

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Zob. <https://www.db.com/en/media/Deutsche-Bank-History-Chronicle-from-1870-until-today.pdf> [dostęp: 20.11.2014].

⁴² Zob. https://www.db.com/ir/en/content/ir_releases_2015_4906.htm [dostęp: 30.05.2015].

⁴³ Zob. <http://db-artmag.com/en/89/index.html> [dostęp: 15.12.2014].

liwiający dostęp do zasobów platformy dla instytucji. Tylko w 2014 roku do wyścigu po 500 bezpłatnych voucherów stanęło przeszło dwa tysiące organizacji z aż 90 państw⁴⁴.

Wedle szacunków tylko w zeszłym roku około 3 miliony ludzi na świecie mogły uczestniczyć w projektach współfinansowanych przez Deutsche Bank, znaczny udział w tych statystykach posiada DCH (*DB Corporate Responsibility Report 2014*, s. 81–86). Działania sponsorskie zostały wprost określone przez bank mianem społecznej odpowiedzialności biznesu (tzw. CSR)⁴⁵. Stanowi to wyjątek w stosunku do charakteryzowanych przypadków, bowiem żadna z opisywanych organizacji nie posłużyła się otwarciem tym terminem. Społeczna odpowiedzialność biznesu jest zazwyczaj określana jako przyjęta przez korporację wizja, wedle której poza działaniami maksymalizującymi zysk do modelu biznesowego wpisuje aktywność na rzecz szeroko rozumianego dobra społeczeństwa (Werther Jr. i Chandler 2010, s. 5). (Zauważyć tu można pewną analogię do Bloomberg Philanthropies, gdyż funkcjonowanie tego podmiotu jest w czystej postaci efektem filozofii *corporate social responsibility* – fundacja powstała aby inicjować działania z pożytkiem dla ogółu społeczeństwa, a jej aktywność buduje pozytywny wizerunek koncernu). Filharmonia odwdzięcza się zamieszczając logotyp banku na swej stronie, platformie DCH oraz wszelkich materiałach promocyjnych. Niniejsze działania czynią z Deutsche Bank szczodrego mecenasu kultury wysokiej.

Podsumowanie

Artykuł stanowi zaledwie przyczynek do tematu sponsoringu transmisji oper i koncertów. Wybrane przypadki pokazały przede wszystkim istnienie zależności między najważniejszymi na świecie instytucjami muzycznymi, zatrudniającymi najlepszych muzyków i nadającymi poziom artystyczny w skali globalnej, a biznesowymi graczami liczącymi się w swych sektorach. Oba opisane wielomilionowe projekty wspierane przez potężnych inwestorów należą do innowacji absolutnych, wytyczających przyszłość muzyki klasycznej (por. Różańska [w przygotowaniu]; Różańska 2015), lecz, jak już wspomniano, znajdują również licznych naśladowców. Szybko rozwijające się bliźniacze projekty nie mogą być jednak dostatecznie wnikliwie zbadane z powodu zbyt skąpych źródeł, które umożliwiałyby ich merytoryczną ocenę.

Omówienie wybranych do analizy przykładów pozwoliło na wstępną ocenę zjawiska sponsoringu w innowacyjnych wydarzeniach z obszaru muzyki klasycznej. Scharakteryzowane podmioty cechuje znaczna różnorodność, począwszy do formy organizacyjno-prawnej, przez sektor działalności, a skończywszy na wielkości i za-

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ Zob. <https://www.db.com/cr/en/concrete-berliner-philharmoniker.htm> [dostęp: 3.11.2014].

sięgu działania. Porównanie omówionych organizacji stało się możliwe po odwołaniu się do klasyfikacji strategii sponsoringowych⁴⁶. Dzięki przyjętym kategoriom możemy stwierdzić, że:

- pod względem zasięgu geograficznego sponsoring w obu opisanych przypadkach cechuje globalny zasięg, co stanowi znaczną zaletę dla podmiotów dotujących, bowiem w maksymalny sposób wpływa na wzrost rozpoznawalności marki; czynnik ten może mieć nieco mniejsze znaczenie dla fundacji ogniskujących swą działalność na terenie USA;
- ze względu na kryterium czasowe w obu przypadkach mamy do czynienia sponsoringiem systematycznym i długookresowym, ponieważ każde z pojedynczych wydarzeń w ramach przedsięwzięcia (tj. koncert lub spektakl) jest objęte pomocą podmiotów sponsorujących;
- ze względu na sponsorowany podmiot we wszystkich uwidacznia się sponsoring instytucjonalny, gdyż wybrane przypadki dotyczyły wspierania teatrów operowych i filharmonii, nie zaś pojedynczych artystów;
- ze względu na rodzaj udzielonego wsparcia:
 - dla cyklu *The Met Live in HD*:
Bloomberg oferuje wszelkie możliwe formy wsparcia: finansowe, rzeczowe, usługowe i partnerskie, a ponadto patronat medialny;
The Neubauer Family Foundation oraz Toll Brothers zapewniają wsparcie finansowe;
 - dla platformy DCH:
Sony wspiera ją finansowo, rzeczowo i usługowo, a ponadto jest partnerem przedsięwzięcia;
Deutsche Bank zapewnia stałe wsparcie finansowe oraz promuje wydarzenie dzięki udziałowi własnych pracowników.

Sprawdzając sposób ujawnienia sponsora, należy stwierdzić, że instytucje muzyczne generalnie podejmują sponsoring emblematyczny. Tej prawidłowości nie potwierdza koncern Sony, którego współpraca z cyfrową filharmonią powoli wygasa.

W obu projektach rezultaty współpracy są bardzo pozytywne. Sponsorzy projektu *The Met Live in HD* zapewniają mu kompleksowe wsparcie. Koncern Bloomberg przyciąga uwagę globalnego audytorium, The Neubauer Family Foundation pełni funkcję mecenasa projektu, utrwalając pamięć o swym założycielu, natomiast Toll Brothers chce przyciągnąć uwagę zamożnych klientów, przede wszystkim Amerykanów. Wirtualnej filharmonii berlińczyków również nie brakuje pomocy w promocji i zapleczu technologicznym. W prezentowanych przykładach można się jednocześnie dopatrzeć pewnych uchybień, gdy chodzi o wykorzystywanie potencjału drzemącego w projektach. Ogromny zasięg terytorialny i siła oddziaływania na widzów sprawia, że transmisje wydarzeń muzycznych emitują silny przekaz reklamowy, czego sponsorzy zdają się na razie nie dostrzegać. Odnosząc się

⁴⁶ Klasyfikacja przyjęta za: Mazur 2011, s. 41–44.

do wzajemnych relacji, nie sposób zapomnieć o finansowej ocenie korzyści płynących dla sponsora. Różnice w uwidaczniają się po wzięciu pod uwagę rodzaju badanej organizacji, bowiem fundacje wyłamują się z powyższych schematów. Fundacje odpowiedzialne finansowo za projekty pozostają w cieniu wielkich graczy, a brak informacji jest marginalizacją rezultatów ich działań. Przypadki reklamowania własnych produktów lub usług pozostają w obu projektach w mniejszości. Jedyne koncern Sony stworzył spersonalizowaną ofertę skierowaną specjalnie do konsumentów DCH; Bloomberg zaś użył zawoalowanego przekazu marketingowego. Powracając do wątku różnic ideologicznych między sponsoringiem fundacji a podmiotów biznesowych, trudno jest jednoznacznie określić, z którym ze schematów mamy do czynienia w przypadku Bloomerga, bowiem na pozór altruistyczne działania po bliższej analizie okazują się zakamuflowaną reklamą towarów lub usług. Ciche przetasowanie między jednostkami koncernu najprawdopodobniej odcisnę piętą zarówno na wzajemnych relacjach, jak i na wizerunku Bloomerga.

Mimo że wyłącznie Deutsche Bank użył terminu CSR, pojęciem tym należy się posłużyć w odniesieniu do usług Bloomerga, Toll Brothers oraz częściowo do koncernu Sony. *Corporate social responsibility* stanowi jednakże termin niezwykle pojemny znaczeniowo. Obecnie

działania utożsamiane z CSR nie są utożsamiane ze społeczną odpowiedzialnością za kulturę i sztukę. Zachodnie środowiska inicjujące współpracę światów biznesu i kultury uznały za zasadne stworzenie terminu jednoznacznie określającego przedmiot zainteresowań firm odpowiedzialnych społecznie. W ten sposób narodziło się pojęcie odpowiedzialności biznesu za kulturę i edukację (CCR – Corporate Cultural Responsibility). Termin ten jest szerszy znaczeniowo od sponsoringu (...). Tak jak sponsoring koncentruje się na promocyjnym potencjale prowadzonych działań, tak CCR przejawia się w świadomości istoty inwestycji w kulturę, sztukę i edukację, a także poczuciu zbiorowej odpowiedzialności za dziedzictwo kulturowe (Mazur 2011, s. 10).

Sposoby aktywności Deutsche Bank zasługują na określenie go tym mianem.

Przedstawionym podmiotom z całą pewnością współpraca przy innowacyjnych muzycznie wydarzeniach wyszła na dobre, jednakże aby odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu sponsorowanie innowacyjnych wydarzeń muzycznych wpływa na kształtowanie wizerunku organizacji sponsorującej, niezbędne jest podjęcie dalszych badań.

Bibliografia

- Bennett D.E. (2013), *Understanding the Classical Music Profession: The Past, the Present and Strategies for the Future*, Ashgate Publishing, Hampshire–Burlington.
- Heyer P. (2008), *Live from the Met: digital broadcast cinema, medium theory, and opera for the masses*, „Canadian Journal of Communication” 33, nr 4.
- Mazur A. (2011), *Sponsoring szansą dla kultury*, Attyka, Kraków.

- Morris Ch. (2010), *Digital diva: Opera on video*, „The Opera Quarterly” 26, nr 1, s. 96–119.
- Nierenberg B. (2011), *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Oakes S. (2003), *Demographic and sponsorship considerations for jazz and classical music festivals*, „Service Industries Journal” 23, nr 3, s. 165–178.
- Rowley J., Williams C. (2008), *The impact of brand sponsorship of music festivals*, „Marketing Intelligence & Planning” 26, nr 7, s. 781–792.
- Różańska R. (2015), *Globalizacja wydarzeń kulturalnych na przykładzie oferty transmisji spektakli operowych w Krakowie*, [w:] „Rodzinna Europa”. *Europejska myśl polityczno-prawna u progu XXI wieku*, red. P. Fiktus, H. Malewski, M. Marszał, seria e-Monografie nr 64, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław, s. 507–520.
- Różańska R. (w przygotowaniu), *Innowacje technologiczne w spektaklach muzycznych w kontekście projektowania idealu – The Metropolitan Opera Live in HD*.
- Steichen J. (2011), *HD Opera: A Love/Hate Story*, „The Opera Quarterly” 27, nr 4, s. 443–459.
- Towse R. (2011), *Ekonomia kultury. Kompendium*, przeł. H. Dębowski, K.L. Pogorzelski, Ł.M. Skrok, NCK, Warszawa.
- Werther Jr. W.B., Chandler D. (2010), *Strategic Corporate social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*, Sage Publications, Los Angeles.

Netografia

- 5 Ways The Met Is Using Technology, <http://www.bloomberg.org/blog/5-ways-the-met-is-using-technology/> [dostęp: 15.01.2015].
- Anderson A., *Inside the Berlin Phil's Digital Concert Hall*, „International Arts Manager”, <http://www.internationalartsmanager.com/2014/11/inside-berliner-phil-digital-concert-hall/> [dostęp: 26.08.2015].
- Annual report 2011/12*, https://www.metopera.org/PageFiles/48753/Annual_Report_FY12.pdf [dostęp: 5.11.2015].
- Annual report 2012/13*, https://www.metopera.org/uploadedFiles/MetOpera/annual%20reports/ANNUALreport%20FY13_FINAL.pdf [dostęp: 10.11.2014].
- Aramark, <http://www.aramark.com/about-us/history> [dostęp: 10.11.2015].
- Bloomberg:
- a) <http://www.bloomberg.com/company/bloomberg-facts/> [dostęp: 30.04.2015].
- b) <http://www.bloomberg.org/about/mike-bloomberg/> [dostęp: 20.08.2015].
- Bloomberg Philanthropies to Invest \$32 Million in New York City Arts and Cultural Organizations*, <http://www.bloomberg.org/press/releases/bloomberg-philanthropies-to-invest-32-million-in-new-york-city-arts-and-cultural-organizations/> [dostęp: 1.03.2015].
- Cherbo J.M., Peters M. (1995), *American Participation in Opera and Musical Theater, 1992. Research Division Report# 32*, Seven Locks Press, 1400 E, National Endowment for Arts – Seven Locks Press, Carson, CA.
- DB Corporate Responsibility Report 2014*, https://cr-report.db.com/2014/en/servicepages/downloads/files/dbcr2014_entire.pdf [dostęp: 27.08.2015].
- Deutsche Bank, <https://www.db.com/cr/en/concrete-berliner-philharmoniker.htm> [dostęp: 3.11.2014].
- Digital Concert Hall, <https://www.digitalconcerthall.com/en/home> [dostęp: 5.11.2014].
- Drobnik V., *Met opera adds 300 theaters to its HD broadcasts*, Bloomberg Business online. <http://www.businessweek.com/ap/financialnews/D9HV4VB84.htm> [dostęp: 18.08.2015].
- Fortune 500 in 2010*, <http://fortune.com/fortune500/2010/bank-of-america-corporation-5/> [dostęp: 8.11.2014].

- Goertz W., *Digital Concert Hall Die digitale Philharmonie*, „RP online”, <http://www.rp-online.de/kultur/musik/die-digitale-philharmonie-aid-1.2021185> [dostęp: 30.10.2014].
- Metropolitan Opera Live in HD, <https://www.metopera.org/Season/In-Cinemas/>.
- Matzke M., „*Digital Concert Hall*” z Berlina, „DW”, <http://www.dw.com/pl/digital-concert-hall-z-berlina/a-3886485> [dostęp: 26.08.2015].
- Instytut Neubauera, http://neubauercollegium.uchicago.edu/about_us/history/ [dostęp: 15.11.2014].
- Neubauer family gift adds to legacy of innovative philanthropy*, <http://news.uchicago.edu/article/2012/06/27/neubauer-family-gift-adds-legacy-innovative-philanthropy> [dostęp: 21.08.2015].
- Reuters online reports, <http://uk.reuters.com/article/2014/02/12/uk-thomsonreuters-results-idUKBREA1B0YV20140212Thomson> [dostęp: 15.04.2015].
- Sony:
- a) <http://www.sony.net/SonyInfo/News/Press/201208/12-112E/index.html> [dostęp: 20.12.2014].
- b) <http://campaign.odw.sony-europe.com/ame/dch/ie/index.html> [dostęp: 17.12.2014].
- Toll Brothers, <https://www.tollbrothers.com/about> [dostęp: 5.11.2014].
- Toll Brothers to Pay \$25 Million to End Lawsuit*, Bloomberg online. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2010-11-02/toll-brothers-to-pay-25-million-to-end-lawsuit-alleging-investors-misled> [dostęp: 10.11.2014].
- Wakin D.J., Flynn K., *A Metropolitan Opera High Note, as Donations Hit \$182 Million*, „The New York Times”, http://www.nytimes.com/2011/10/11/arts/music/metropolitan-operas-donations-hit-a-record-182-million.html?pagewanted=all&_r=0 [dostęp: 10.11.2015].