

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

*ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ*

## Πτυχιακή Εργασία



Το Μάρκετινγκ Της Συμφωνικής Ορχήστρας Δήμου  
Αθηναίων (ΣΟΔΑ):  
Σημερινή Κατάσταση Και Μελλοντική Προοπτική

Ανδρέας Τσελίκας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Δωροθέα Παπαθανασίου-Τσούρτ

Δεκέμβριος 2019

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

***ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ***

## **Πτυχιακή Εργασία**

**Το Μάρκετινγκ Της Συμφωνικής Ορχήστρας Δήμου  
Αθηναίων (ΣΟΔΑ):  
Σημερινή Κατάσταση Και Μελλοντική Προοπτική**

**Ανδρέας Τσελίκας**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Δωροθέα Παπαθανασίου-Τσούρτ**

Η παρούσα πτυχιακή εργασία υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών  
Στην Πολιτιστική Πολιτική Και Ανάπτυξη  
από τη Σχολή Ανθρωπιστικών Και Κοινωνικών Επιστημών  
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Δεκέμβριος 2019**



## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αναδειχθεί η σημερινή κατάσταση του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ, να εντοπιστούν τα προβλήματα από το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον, ώστε από τα αποτελέσματα να ανακύψουν οι προτάσεις βελτίωσης και η μελλοντική προοπτική του μάρκετινγκ της ορχήστρας.

Μέσα από τη διαδικασία της ανάλυσης της παρούσας κατάστασης του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ, ερευνήθηκαν στοιχεία και διαδικασίες, από τα οποία προέκυψαν σημαντικά συμπεράσματα και εργαλεία που δύναται να συμβάλουν αποτελεσματικά στη αντιμετώπιση των μελλοντικών προκλήσεων του μάρκετινγκ της ορχήστρας, στην αποφυγή επαναλαμβανόμενων λαθών του παρελθόντος, στον σχεδιασμό σχεδίων αντιμετώπισης μελλοντικών προκλήσεων υψηλού ρίσκου, καθώς και στον επαναπροσδιορισμό της θέσης της ΣΟΔΑ στην κοινωνία της Αθήνας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η προσέλευση κοινού της ΣΟΔΑ κρίνεται ως μη ικανοποιητική, αφού επιτυγχάνει ένα ετήσιο μέσο όρο της τάξεως του 56,5% της χωρητικότητας του Θεάτρου Ολύμπια, και ότι ο υπάρχον καλλιτεχνικός προγραμματισμός της ΣΟΔΑ, όχι μόνο δεν προσέδωσε κάποια πρόσθετα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στη συμβολική ταυτότητα (brand name) της ορχήστρας, αλλά αντίθετα το αποδυνάμωσε.

Παράλληλα, η απουσία στρατηγικών τμηματοποίησης κοινού σε συνδυασμό με έναν μη ελκυστικό καλλιτεχνικό προγραμματισμό προκάλεσε την ανικανότητα προσέλκυσης διαφορετικών ομάδων στόχων με αποτέλεσμα την αδυναμία ενίσχυσης του brand name της ΣΟΔΑ.

## **Summary**

The aim of this research is to determine the City of Athens Symphony Orchestra's (CASO) marketing present position, to locate the problems of the internal and external environment of the orchestra and their impact, and finally through the results to explore possible future solutions.

Through the analysis process of the CASO's marketing present position, data and processes have been researched, from which outstanding conclusions and tools have come up, so that these may contribute in a productive way of facing the CASO's future challenges, avoid recurrent problems, design a high risk strategy plan, and redefine CASO's role in the Athenian society.

The results of the research lead to the conclusion that CASO's audience attendance is being criticized as unsatisfactory, and that the recent artistic programming of the CASO, not only did it not added any valuable features on the orchestra's brand name, on the contrary weakened it.

Meanwhile, the absence of audience sectoring strategies, in accordance with an unattractive artistic programing provoked the inability of attendance among differentiated target groups resulting the weakening of the brand name enforcement.

## Ευχαριστίες

Τα λόγια δεν φτάνουν για να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην πολυαγαπημένη μου σύζυγο, Ράϊα, η οποία σε όλη τη διάρκεια της συγγραφής αυτής της διατριβής μου προσέφερε την ατέρμονη υποστήριξή της, ενώ παράλληλα κάλυπτε μονάχη της με αγάπη, φροντίδα, και υπομονή όλο το δικό μου κενό σε κάθε είδους επιθυμία της τρίχρονης κόρης μας.

Στην μικρή μου Βαλεντίνη οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ, που παρόλο το χρόνο που χάσαμε μεταξύ μας όλον αυτόν τον καιρό, μου έδινε με το χαμόγελό της καθημερινά ώθηση και δύναμη να συνεχίσω. Ελπίζω στο μέλλον η διατριβή αυτή να αποτελέσει για αυτήν άλλο ένα παράδειγμα της οικογενειακής μας παράδοσης στη δίψα για νέα γνώση, η οποία πρωτίστως προέρχεται από τους πολυμαθέστατους γονείς μου, και τους οποίους ομοίως βαθύτατα ευχαριστώ για την αδιάκοπη συμπαράσταση και συνεχή καθοδήγηση.

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου Δρ. Δωροθέα Παπαθανασίου-Τσούρτ, που υπό την εμπνευσμένη καθοδήγησή της με ενθάρρυνε, με εμπιστεύτηκε, και με παρέσυρε σε αυτό το υπέροχο ταξίδι της γνώσης. Ακόμη, ευχαριστώ βαθύτατα τα μέλη της επιτροπής Δρ. Μήνα Δραγούνη και Δρ. Στέλλα Συλαίου για τις πολύτιμες συμβουλές τους κατά το στάδιο της τελικής διόρθωσης της διατριβής.

Εγκάρδιες ευχαριστίες οφείλω σε όλους τους συναδέλφους και μη συνεντευξιαζόμενους, που με χαρά και προθυμία αμέσως απάντησαν θετικά στο κάλεσμά μου για συμμετοχή στην έρευνα. Κύριε Συνιόρογλου, κύριε Χωριατάκη, κυρία Φιδετζή, κυρία Χαρίτου, κυρία Ζουρουφίδου, κυρία Καρανικόλα σας ευχαριστώ πολύ.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους αγαπητούς μου φίλους Βαρβάρα Βενετικίδου, Αλεξία Φαραντάκη, Πάνο Παπαγεωργίου, και τον αδερφό μου Γιάννη για τις πολύτιμες συμβουλές τους κατά την εκπόνηση της πτυχιακής μου διατριβής.

# Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	6
<b>Κεφάλαιο 1 – Η Ορχήστρα.....</b>	<b>9</b>
1. Η ορχήστρα ως φορέας πολιτισμού.....	9
1.1 Η εμπειρία ως πολιτιστικό προϊόν.....	10
1.2 Η συμβολή των ορχηστρών σήμερα στην οικονομία του Πολιτισμού.....	11
1.3 Το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των ορχηστρών σήμερα.....	12
1.4 Η οργανωσιακή διάταξη των ορχηστρών .....	13
<b>Κεφάλαιο 2 – Το Πολιτιστικό Μάρκετινγκ.....</b>	<b>16</b>
2. Μάρκετινγκ και πολιτισμός.....	16
2.1 Το πολιτιστικό μάρκετινγκ: βασικές έννοιες και ορισμοί.....	18
2.2 Μια σύντομη ιστορική αναδρομή της θεωρίας του μαρκετινγκ για τον πολιτισμό.....	19
2.3 Η σημασία του πολιτιστικού μάρκετινγκ σήμερα.....	21
2.4 Στρατηγικές πολιτιστικού μάρκετινγκ και ανάπτυξης κοινού.....	23
2.5 Η εργαλειοθήκη του μάρκετινγκ των πολιτιστικών οργανισμών.....	27
2.6 Η σημασία του καλλιτεχνικού προγραμματισμού στις συμφωνικές ορχήστρες.....	30
2.7 Φαινόμενα και πρακτικές πολιτιστικού μάρκετινγκ σε συμφωνικές ορχήστρες.....	33
2.8 Πολιτιστικό μάρκετινγκ: Από τη θεωρία στην έρευνα.....	40
<b>Κεφάλαιο 3 – Η Έρευνα.....</b>	<b>42</b>
3. Μεθοδολογία Έρευνας για το μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ.....	42
3.1 Σκοπός της έρευνας.....	42
3.2 Ερευνητικά ερωτήματα - Υποθέσεις εργασίας.....	43
3.3 Σχεδιασμός της έρευνας.....	44
3.4 Μεθοδολογία ημιδομημένων συνεντεύξεων και ποιοτικής έρευνας.....	44
3.5 Μεθοδολογία έρευνας κοινού και ποσοτικής έρευνας.....	46
3.6 Ποιοτικά χαρακτηριστικά της έρευνας.....	47
3.7 Ποσοτικά χαρακτηριστικά της έρευνας.....	47
3.8 Χαρακτηριστικά δείγματος.....	48
3.9 Συνέχεια της έρευνας.....	48
<b>Κεφάλαιο 4 – Μελέτη Περίπτωσης.....</b>	<b>49</b>
4. Μελέτη περίπτωσης: Το μάρκετινγκ της Συμφωνικής Ορχήστρας Δήμου Αθηναίων (ΣΟΔΑ): σημερινή κατάσταση και μελλοντική προοπτική.....	49
4.1 Το νομικό πλαίσιο και η οργανωσιακή διάταξη της ΣΟΔΑ σήμερα.....	50
4.2 Αποτύπωση της σημερινής εργαλειοθήκης του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ.....	52

4.3	Αποτελέσματα και αποτύπωση στοιχείων της έρευνας.....	57
4.3.1	Αποτύπωση στοιχείων των ερωτηματολογίων ανάπτυξης κοινού.....	57
4.3.2	Η συμβολή στην έρευνα των συνεντεύξεων εσωτερικού περιβάλλοντος της ΣΟΔΑ.....	61
4.3.3	Η συμβολή στην έρευνα των συνεντεύξεων εξωτερικού περιβάλλοντος της ΣΟΔΑ.....	67
4.3.4	Συγκριτική αποτύπωση των προτιμήσεων μουσικών έργων στις ορχήστρες δείγματος.....	70
	<b>Κεφάλαιο 5 - Αποτύπωση Αποτελεσμάτων.....</b>	<b>72</b>
5.	Αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ.....	72
	<b>Κεφάλαιο 6 - Προτάσεις Βελτιώσεις.....</b>	<b>81</b>
6.	Μελλοντική προοπτική του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ.....	81
	<b>Κεφάλαιο 7 - Επίλογος.....</b>	<b>89</b>
7.	Κριτική συζήτηση.....	89
<b>Παραρτήματα .....</b>		<b>93</b>
<b>A</b>	<b>Συνεντεύξεις Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....</b>	<b>93</b>
A.1	Συνέντευξη Τάσου Συνιόρογλου .....	93
A.2	Συνέντευξη Βιβής Χαρίτου.....	95
A.3	Συνέντευξη Κατερίνας Ζουρουφίδου.....	98
A.4	Συνέντευξη Ηλέκτρας Καρανικόλα.....	109
<b>B</b>	<b>Συνεντεύξεις Εσωτερικού Περιβάλλοντος .....</b>	<b>112</b>
B.1	Συνέντευξη Αλίκης Φιδετζή.....	112
B.2	Συνέντευξη Ευτύχη Χωριατάκη.....	120
<b>Γ</b>	<b>Στοιχεία Εισιτηρίων.....</b>	<b>125</b>
<b>Δ</b>	<b>Ερωτηματολόγιο Έρευνας Κοινού.....</b>	<b>126</b>
<b>Ε</b>	<b>Φόρμα Συναίνεσης Συνεντευξιαζομένων.....</b>	<b>129</b>
<b>Z</b>	<b>Η ορχήστρα.....</b>	<b>132</b>
Z.1	Βασικές έννοιες και κοινωνιολογική προσέγγιση του φαινομένου .....	132
Z.2	Σύντομη ιστορική ανασκόπηση της ορχήστρας ως πολιτιστικό φαινόμενο στη Δύση.....	135
<b>Βιβλιογραφία .....</b>		<b>139</b>



# Εισαγωγή

Η Συμφωνική Ορχήστρα Δήμου Αθηναίων (ΣΟΔΑ) είναι η τελευταία νεοϊδρυθείσα ελληνική ορχήστρα που εδρεύει στην Αθήνα και λαμβάνει σταθερά χρηματοδότηση από δημόσιους πόρους. Σήμερα, 22 περίπου χρόνια μετά την πρώτη της τακτική συναυλία, η ΣΟΔΑ συνεχίζει να προσφέρει καλλιτεχνικό έργο στο αθηναϊκό κοινό, προσπαθώντας ακόμα να διεκδικήσει την εξομοίωσή της, τόσο σε διοικητικό όσο και σε καλλιτεχνικό επίπεδο, με τις ομοειδής κρατικές ορχήστρες της χώρας και τις αντίστοιχες του εξωτερικού.

Το ερευνητικό πρόβλημα που απασχολεί την παρούσα διατριβή έγκειται στο ερώτημα του εάν στοιχειοθετούνται δύο βασικές ερευνητικές υποθέσεις. Η πρώτη, η οποία χαρακτηρίζει ως μη ικανοποιητική την προσέλευση κοινού κατά τις συναυλίες της ΣΟΔΑ, οπότε και εγείρει ερωτήματα σχετικά με τον λόγο ύπαρξης και την αποστολή της ορχήστρας στην τοπική κοινωνία, και η δεύτερη για το εάν η απουσία στρατηγικών τμηματοποίησης κοινού, σε συνδυασμό με έναν μη ελκυστικό καλλιτεχνικό προγραμματισμό, προκαλεί ανικανότητα προσέλκυσης διαφορετικών ομάδων στόχων με αποτέλεσμα την αδυναμία ενίσχυσης του brand name της ΣΟΔΑ.

Στο τέλος της διατριβής παρουσιάζεται ότι, όσον αφορά στη μεν πρώτη υπόθεση εργασίας της έρευνας, τα αποτελέσματα οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η προσέλευση κοινού της ΣΟΔΑ κρίνεται ως μη ικανοποιητική, αφού επιτυγχάνει ένα ετήσιο μέσο όρο της τάξεως του 56,5%, επειδή, μέχρι σήμερα, η ορχήστρα δεν έχει καταφέρει ακόμα να αναπτύξει στρατηγικές τμηματοποίησης και ανάπτυξης ακροατηρίου. Αναφορικά με την δεύτερη υπόθεση εργασίας, τα στοιχεία της έρευνας επιβεβαιώνουν και σε αυτήν την περίπτωση ότι ο υπάρχον καλλιτεχνικός προγραμματισμός της ΣΟΔΑ, όχι μόνο δεν προσέδωσε κάποια πρόσθετα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στη συμβολική ταυτότητα (brand name) της ορχήστρας, αλλά αντίθετα το αποδυνάμωσε. Παράλληλα, η απουσία στρατηγικών τμηματοποίησης κοινού, σε συνδυασμό με έναν μη ελκυστικό καλλιτεχνικό

προγραμματισμό, προκάλεσε την ανικανότητα προσέλκυσης διαφορετικών ομάδων στόχων με αποτέλεσμα την αδυναμία ενίσχυσης του brand name της ΣΟΔΑ.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αναδειχθεί η σημερινή κατάσταση του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ, να εντοπιστούν τα προβλήματα από το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον, ώστε από τα αποτελέσματα να ανακύψουν οι προτάσεις βελτίωσης και η μελλοντική προοπτική του μάρκετινγκ της ορχήστρας.

Μέσα από τη διαδικασία της ανάλυσης της παρούσας κατάστασης του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ, ερευνήθηκαν στοιχεία και διαδικασίες, από τα οποία προέκυψαν σημαντικά συμπεράσματα και εργαλεία που δύναται να συμβάλουν αποτελεσματικά στη αντιμετώπιση των μελλοντικών προκλήσεων του μάρκετινγκ της ορχήστρας, στην αποφυγή επαναλαμβανόμενων λαθών του παρελθόντος, στον σχεδιασμό σχεδίων αντιμετώπισης μελλοντικών προκλήσεων υψηλού ρίσκου, καθώς και στον επαναπροσδιορισμό της θέσης της ΣΟΔΑ στην κοινωνία της Αθήνας.

Η διατριβή δομείται σε επτά κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αφορά στη κατανόηση και στη προσέγγιση του πολιτιστικού προϊόντος της ΣΟΔΑ, ως το βίωμα μιας μοναδικής πολιτιστικής εμπειρίας με μια ορχήστρα. Ακόμη, η εικόνα του πολιτιστικού προϊόντος συμπληρώνεται από την παρουσίαση της συμβολής των ορχηστρών στην οικονομία, του θεσμικού τους πλαισίου λειτουργίας σήμερα, και της οργανωσιακής τους διάταξης βάσει προτύπων μεγάλων ορχηστρών του κόσμου. Το δεύτερο κεφάλαιο περικλείει τη βιβλιογραφική ανασκόπηση της θεωρίας του πολιτιστικού μάρκετινγκ, και τα φαινόμενα της πρακτικής του εφαρμογής σε ορχήστρες. Το τρίτο κεφάλαιο αποτυπώνει την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε κατά την παρούσα έρευνα. Το τέταρτο κεφάλαιο αποτελεί τον κορμό της διατριβής, την μελέτη περίπτωσης του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ. Στη συνέχεια, το πέμπτο κεφάλαιο αποτυπώνει τα αποτελέσματα της έρευνας και τα προβλήματα που εντοπίζονται στην υπάρχουσα κατάσταση του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ. Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι προτεινόμενες λύσεις και η προοπτική του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ στο μέλλον. Το έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο επιχειρεί μια κριτική συζήτηση γύρω από τα ευρήματα της έρευνας, τη θέση της ΣΟΔΑ σήμερα, και τις προτάσεις που αφορούν στο μέλλον της ορχήστρας. Στο τέλος της διατριβής ακολουθούν σε παραρτήματα οι συνεντεύξεις των συμμετοχόντων στην έρευνα, ο πίνακας εισιτηρίων της ΣΟΔΑ στο Θέατρο Ολύμπια, μια εννοιολογική και κοινωνιολογική προσέγγιση του

φαινομένου της ορχήστρας, καθώς και ένα σύντομη ιστορική αναδρομή της εξέλιξης της ορχήστρας μέχρι σήμερα. Κατόπιν ακολουθεί κατά αλφαβητική σειρά και κατά είδος η συνολική βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας διατριβής.

Εξ όσων γνωρίζω μέχρι σήμερα, η παρούσα διατριβή αποτελεί σε επιστημονικό επίπεδο την πρώτη απόπειρα αποτύπωσης και προβληματισμού αναφορικά με το μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ στα χρονικά. Συνεπώς, η διατριβή αυτή έρχεται να συμβάλει καθοριστικά στην δημιουργία μιας πρώτης εικόνας και κριτικής συζήτησης γύρω από τα προβλήματα του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ, που απασχολούν την ορχήστρα διαχρονικά.

Τέλος, ο γράφων ελπίζει ότι η εργασία αυτή θα έχει ολοκληρώσει το σκοπό της εάν πραγματικά η διατριβή αυτή φανεί έστω λιγάκι χρήσιμη κατά τις διαδικασίες του σχεδιασμού της στρατηγικής και της χάραξης της πολιτικής της ορχήστρας.

Η διαχρονική αγάπη και η αίσθηση θαυμασμού που είχα από παιδί για τον θεσμό της ορχήστρας, μαζί με το γεγονός ότι αποτελώ και εγώ μέλος της μουσικής οικογένειας της ΣΟΔΑ για πάνω από 20 χρόνια, με ώθησε να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα της διατριβής, η οποία μέσα από τη συγγραφή της μου προσέφερε το ευχάριστο συναίσθημα της επιβεβαίωσης πεποιθήσεων του παρελθόντος μέσω επιστημονικών τεκμηρίων, και την ευχαρίστηση του να γνωρίσω έναν κόσμο των ορχηστρών αρκετά βαθύτερα από ότι γνώριζα πριν. Η πολύτιμη γνώση που μου προσέφερε η διατριβή αυτή, και που με τη γνώση αυτή ευελπιστώ να συμβάλω λίγο περισσότερο στην επιστημονική προσέγγιση των θεμάτων που άπτονται τα των ορχηστρών, είναι ο επαναπροσδιορισμός της σχέσης των ορχηστρών με τη σημερινή κοινωνία, και πώς ένας τωρινός ζωντανός οργανισμός προερχόμενος από ένα μακρύ παρελθόν, μπορεί σήμερα να προσβλέπει σε ένα καλύτερο αύριο.

# Κεφάλαιο 1

## Το Πολιτιστικό Προϊόν της

### ΣΟΔΑ

#### 1. Η Ορχήστρα Ως Φορέας Πολιτισμού

Ως «πολιτιστικό θυσαυρό» χαρακτήρισε το τοπίο των ορχηστρών και των θεάτρων της Γερμανίας ο επιτυχημένος Γερμανός καθηγητής Christian Höppner, όταν το 2013 ανακοίνωνε την ένταξη των γερμανικών ορχηστρών και θεάτρων στον κατάλογο της UNESCO για την άυλη πολιτιστική κληρονομιά (thestrاد.com, 2014).

Ο θεσμός της ορχήστρας, όπως τη γνωρίζουμε σήμερα, φτάνει στις μέρες μας από μια παράδοση μουσικής πρακτικής του ανθρώπου των τελευταίων πεντακοσίων χρόνων (don.org, 2019). Για πολλούς, η ορχήστρα σήμερα θεωρείται ένα μεγαλειώδες επίτευγμα του ανθρώπου της ιστορίας του πολιτισμού. Μια ορχήστρα, δηλαδή ένα πολυπληθές και ανομοιογενές μουσικό σύνολο, επιτυγχάνει με έναν μοναδικό τρόπο μέσω της μουσικής να συγκεράσει τις διαφορετικές ιδέες και τις προσωπικότητες εκατό περίπου ανθρώπων μέσα σε κλάσματα δευτερολέπτου. Είναι ίσως η μοναδική περίπτωση στη φύση, όπου εκατό περίπου διαφορετικά όντα μπορούν ταυτόχρονα να ακούγονται εύηχα δίχως να δημιουργείται αίσθηση οχλαγωγίας. Αυτό ίσως και μόνο θα μπορούσε να χαρακτηρίσει το θεσμό μιας ορχήστρας ως ένα σπάνιο και μοναδικό φαινόμενο στις μορφές της ανθρώπινης επικοινωνίας.

Η μεγαλοπρέπεια που προσδίδει διαχρονικά μια ορχήστρα σε ένα κοινωνικό γεγονός, όπως γνωρίζουμε ήδη από τις βασιλικές τελετές του Μεσαίωνα (Broder, 1960), βοήθησε τον θεσμό της ορχήστρας να επιβιώσει στο πέρασμα των χρόνων, και να διατηρήσει τον

κοινωνικό και τον πολιτιστικό της ρόλο μέχρι και σήμερα. Έτσι, η ορχήστρα, ως θεματοφύλακας της μουσικής κληρονομιάς κάθε τόπου, έφτασε να αναγνωρίζεται θεσμικά από τους διεθνείς οργανισμούς κρατών ως φορέας πολιτισμού με τεράστια πολιτιστική και οικονομική αξία, και για αυτό να συμπεριλαμβάνεται στον χαρακτηρισμό του, όπως ετέθη παραπάνω, «πολιτιστικού θυσαυρού».

Απόδειξη της μακρόχρονης συνεισφοράς της ορχήστρας στον πολιτισμό αποτελεί ο υπερπολλαπλασιασμός της ίδρυσης ολόένα και πιο εξελιγμένων ορχηστρικών συνόλων ανά τον κόσμο μέχρι σήμερα (Lawson, 2011:276-283).

Πιο αναλυτικά στοιχεία για την κοινωνιολογική και την ιστορική εξέλιξη της ορχήστρας ως πολιτισμικού θεσμού παρουσιάζονται στο τέλος της διατριβής στο Παράρτημα Ζ, στην ενότητα 1 και 2.

### 1.1 Η «εμπειρία» ως πολιτιστικό προϊόν

Στη σύγχρονη θεωρία του πολιτιστικού μάρκετινγκ των τελευταίων δεκαετιών, ως πολιτιστικό προϊόν αποδίδεται, εκτός των υλικών πολιτιστικών αγαθών, και το βίωμα μιας μοναδικής «εμπειρίας» ενός πολιτιστικού γεγονότος, όπως για παράδειγμα η εμπειρία μιας συναυλίας μιας ορχήστρας. Τα τελευταία χρόνια, οι καταναλωτές, και ακόλουθα ο κόσμος των επιχειρήσεων, έχει στραφεί προς την παροχή «εμπειριών», ως μια πιο άμεση διαδικασία απόλαυσης και εκπλήρωσης της ανθρώπινης επιθυμίας.

Σύμφωνα με τους Pine και Gilmore η παροχή και ο σχεδιασμός της «εμπειρίας» έχει ήδη αντικαταστήσει στον τομέα της οικονομίας την παροχή υπηρεσιών, που με την σειρά της αυτή αντικατέστησε την πώληση αγαθών, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός φαινομένου αλλαγής στη θεωρία της οικονομίας (Pine and Gilmore, 1998).

Σύμφωνα με την Haedicke, από την εμπειρία στο θέατρο Living Stage Theater Company, η ενεργή συμμετοχή του κοινού σε θεατρικές παραστάσεις που χρησιμοποιούν ζωντανή μουσική, με τη φυσική παρουσία των μουσικών δηλαδή, προκαλεί στο κοινό το ερέθισμα της δημιουργίας και της επιλογής. Αυτό το ερέθισμα μεταφέρεται στην πραγματική ζωή του κοινού, και επηρεάζει τις αποφάσεις του για μια ζωή στο μέλλον καλύτερη και πιο δημιουργική. Με τη σειρά του, το ερεθισμένο αυτό κοινό αυτό δημιουργεί επίδραση και αντίκτυπο στο κοινωνικό του περίγυρο, προκαλώντας και αυτό με τη σειρά του στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο το έναυσμα για δημιουργία και ευτυχία στη ζωή (Haedicke, 2003:76).

Με ένα αντίστοιχο σκεπτικό, της αλυσιδωτής δηλαδή θετικής επίδρασης του πολιτισμού στην κοινωνία, υιοθετήθηκε η έννοια της παροχόμενης «εμπειρίας» και στις ορχήστρες. Όπως για παράδειγμα φαίνεται και από την προώθηση των συναυλιών της Συμφωνικής Ορχήστρας του Λονδίνου το 2013, το μότο με το οποίο στηρίχθηκε και επικοινωνήθηκε όλη η διαφημιστική καμπάνια εκείνης της καλλιτεχνικής περιόδου ήταν: «...βιώστε μία μοναδική εμπειρία!» (London Symphony Orchestra, 2013).

## 1.2 Η συμβολή των ορχηστρών σήμερα στην οικονομία του Πολιτισμού

Σήμερα, ιδιαίτερα μετά από μια δεκαετή διεθνή κρίση στην παγκόσμια οικονομία, δεν θα μπορούσε να απουσιάζει η δημόσια συζήτηση και η κριτική γύρω από τη σχέση των ορχηστρών με την οικονομία γενικότερα. Μια θέωρηση που συχνά συναντάται σε πολιτικές αντιπαραθέσεις, σχετικά με τα θέματα της οικονομικής διαχείρισης των ορχηστρών, είναι να εμφανίζει μια ορχήστρα ως έναν πολιτιστικό οργανισμό που παράγει ένα διαρκές έλλειμμα στον προϋπολογισμό ενός κράτους. Η θεώρηση αυτή αποτέλεσε ένα πρόβλημα για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη που ασχολούνται με τα θέματα των ορχηστρών γενικότερα, επειδή αποτελούσε μια προβληματική βάση συζήτησης (McClintock, 2017). Για πολλούς, και ιδιαίτερα για τους δημοσιογράφους και το πολιτικό προσωπικό που σχετίζονται με μια τοπική ορχήστρα, τα έξοδα μιας ορχήστρας χαρακτηρίζονται συχνά ως «μαύρη τρύπα» για τα οικονομικά τους θέματα. Για το λόγο αυτό, το ερώτημα που συχνά εγείρεται σε αυτούς τους κύκλους είναι το γιατί θα έπρεπε με κρατικά χρήματα να συντηρείται μια μορφή τέχνης που απευθύνεται σε ένα μικρό κοινό, εν είδη «μειονότητας» (Cottrell, 2003).

Το πρόβλημα της οικονομίας των ορχηστρών, και της οικονομικής τους δυσχέρειας στην εύρεση πόρων για επιβίωση δεν είναι σημερινό. Αυτό ίσχυε σχεδόν από πάντα κατά τη μακρόχρονη ιστορία της ορχήστρας, λόγω της διαρκούς ανάγκης για ένα μεγάλο και σταθερό προϋπολογισμό, σύμφωνα με τα δυσθεώρητα έξοδα παραγωγής που χρειάζεται η οργάνωση μιας συναυλίας. Σήμερα γίνονται γνωστά οικονομικά στοιχεία συναυλιών από ορχήστρες από καταγραφές των περασμένων δύο αιώνων. Όπως για παράδειγμα, σε μια συναυλία του 18<sup>ου</sup> αιώνα στη Νάπολη, καταγράφεται η οικονομική δραστηριότητα μιας συναυλίας με ορχήστρα σε μορφή λογιστικού φύλλου εσόδων-εξόδων. Σε αυτήν αναφέρονται αναλυτικά τα πάγια έξοδα της συναυλίας, ποιοί και πόσοι μουσικοί εργάστηκαν, και ποιιάς κατηγορίας μουσικοί εργάστηκαν (Del Donna, 2002).

Τα τελευταία 30 χρόνια περίπου, νέες μελέτες και νέες οικονομικές θεωρίες έχουν αντιστρέψει το αρνητικό πρόσημο της οικονομίας που κατείχαν οι πολιτιστικοί οργανισμοί στη δημιουργική βιομηχανία. Η στροφή προς μία πιο θετική θεώρηση θέλει τους πολιτιστικούς οργανισμούς να συμβάλουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας, οι οποίοι επιφέρουν άμεσο και θετικό αντίκτυπο στην τοπική κοινωνία. Η διάχυση της οικονομικής δραστηριότητας ενός πολιτιστικού γεγονότος, όπως οι συναυλίες μιας ορχήστρας, αντανακλάται στις θετικές επιδράσεις της τοπικής οικονομίας, της βιωσιμότητας και του επιπέδου ευτυχίας των πολιτών (UNESCO, 2012), (Throsby, 2002), (Luksetich, 2011). Κατά τα τελευταία χρόνια, τα οικονομικά στοιχεία των ορχηστρών διεθνώς αποτελούν αντικείμενο έρευνας. Η δυσκολία σύγκρισης στοιχείων αναμεταξύ τους έγκειται στο γεγονός ότι κάθε χώρα και κάθε ορχήστρα εμφανίζει διαφορετικά χαρακτηριστικά, χρησιμοποιεί διαφορετικά δεδομένα, με αποτέλεσμα να μη δύναται η σύγκριση αποτελεσμάτων (Lange et al, 1986).

Τα έσοδα μιας ορχήστρας μπορεί να περιλαμβάνουν έσοδα από κρατικές και ιδιωτικές ενισχύσεις, έσοδα εισιτηρίων από παραστάσεις και ηχογραφήσεις, και έσοδα από επενδυτικά κεφάλαια. Ανάλογα με τη χώρα, τον τρόπο χρηματοδότησης των πολιτιστικών οργανισμών, το μέγεθος, τη φήμη και την ιστορία κάθε ορχήστρας, υιοθετείται ένα μείγμα χρηματοδότησης από όλα τα παραπάνω σε ποσοστά που ποικίλουν και αναδιαμορφώνονται συνεχώς σύμφωνα με τις εκάστοτε πολιτικο-κοινωνικές συνθήκες κάθε χώρας, ή πόλης. Τα έξοδα μιας ορχήστρας αναφέρονται συνήθως σε έξοδα παραγωγής, σε έξοδα καλλιτεχνικών δραστηριοτήτων και προσκεκλημένων καλλιτεχνών, σε έξοδα μισθολογικού κόστους εργαζομένων, σε έξοδα μάρκετινγκ, διοίκησης, εύρεσης χρηματοδοτήσεων και άλλων ενεργειών (Flanagan, 2012).

### 1.3 Το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των ορχηστρών σήμερα

Το θεσμικό πλαίσιο των ορχηστρών σήμερα ποικίλει ανάλογα: α. με τον τύπο της ορχήστρας, β. το εργασιακό και νομικό πλαίσιο κάθε χώρας, γ. τις εκάστοτε συμφωνίες με τις οικείες συνδικαλιστικές οργανώσεις, και δ. την αγοραστική ζήτηση πολιτιστικών γεγονότων κάθε περιοχής (Holoman, 2012). Σύμφωνα με τον Mertens, οι ορχήστρες συνήθως κατηγοριοποιούνται σε τρεις κατηγορίες: α. Ορχήστρες συναυλιών, β. Ορχήστρες όπερας, και γ. Ορχήστρες ραδιοφωνίας. Κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες αφορά στις ιδιαιτερότητες της εργασίας των μουσικών (Mertens, 2019), όπως για

παράδειγμα τα συγγενικά δικαιώματα από ηχογραφήσεις στις ορχήστρες ραδιοφωνίας, ή τα διευρυμένα και νυχτερινά ωράρια εργασίας στις ορχήστρες όπερας.

Το νομικό πλαίσιο λειτουργίας μιας ορχήστρας, ή γενικά το επιχειρησιακό μοντέλο ενός πολιτιστικού οργανισμού το οποίο περιγράφει τις διαδικασίες που ένας οργανισμός αντιδρά στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια μια ολοένα και πιο πετυχημένη προσπάθεια σύγκλισης και ισομορφίας στον τρόπο που αυτοί αντιδρούν στις νέες προκλήσεις (Allmendiger et al, 1996). Για παράδειγμα, στη Γερμανία, το νομικό πλαίσιο των ορχηστρών, το οποίο πολλές χώρες επιθυμούν να υιοθετήσουν, έχει ήδη θεσμοθετηθεί με το νόμο Tarifvertrag (TVK, τελευταία ενημέρωση του 2009), το συχνά επωνομαζόμενο ως «Δίκαιο των μουσικών», όπου εκεί περιγράφονται αναλυτικά οι κανόνες λειτουργίας ανά τύπο ορχήστρας, το ωράριο εργασίας, οι αντίστοιχες μισθολογικές απολαβές των εργαζομένων, και κάθε στοιχείο που αφορά στην εργασιακή σχέση των μουσικών ορχήστρας με την υπηρεσία τους (Treutler, 2016).

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν ιδρυθεί εθνικές ομοσπονδίες συμφωνικών ορχηστρών που έχουν ως στόχο την διεκδίκηση περισσότερων εργασιακών δικαιωμάτων, την βελτίωση των συνθηκών εργασίας, και την έρευνα για την αντιμετώπιση των μελλοντικών προκλήσεων των ορχηστρών. Μερικές από τις πιο δυναμικές ομοσπονδίες που δραστηριοποιούνται παγκοσμίως είναι η International Conference of Symphony and Opera Musicians<sup>1</sup> και η League of American Symphony Orchestras<sup>2</sup> των Η.Π.Α., η Associations of British Orchestras<sup>3</sup> της Μεγάλης Βρετανίας, η Deutsche Orchester Verein<sup>4</sup> της Γερμανίας, η Association of Finnish Symphony Orchestras<sup>5</sup> της Φινλανδίας, και η Association Francaise des Orchestres<sup>6</sup> της Γαλλίας.

#### 1.4 Η οργανωσιακή διάταξη των ορχηστρών

Η οργανωσιακή διάταξη των ορχηστρών ποικίλει ανάλογα με την ιστορία και τον τρόπο χρηματοδότησης των ορχηστρών ανά τον κόσμο. Παρακάτω ακολουθούν κάποια βασικά

---

<sup>1</sup> Βλέπε στην ιστοσελίδα <https://www.icsom.org/>.

<sup>2</sup> Βλέπε στην ιστοσελίδα <https://americanorchestras.org/>.

<sup>3</sup> Βλέπε στην ιστοσελίδα <https://abo.org.uk/>.

<sup>4</sup> Βλέπε στην ιστοσελίδα <https://www.dov.org/>.

<sup>5</sup> Βλέπε στην ιστοσελίδα <https://www.sinfoniaorkesterit.fi/en/>.

<sup>6</sup> Βλέπε στην ιστοσελίδα <https://www.france-orchestres.com/>.



χαρακτηριστικά από πρότυπα διοικητικής οργάνωσης που επικρατούν σε τρεις από τις σημαντικότερες ορχήστρες του κόσμου, την Φιλαρμονική Ορχήστρα της Νέας Υόρκης, τη Συμφωνική Ορχήστρα του Λονδίνου, και τη Φιλαρμονική Ορχήστρα του Βερολίνου. Αναλυτικά παρατηρείται ότι:

- I. Η Φιλαρμονική Ορχήστρα της Νέας Υόρκης διοικείται από ένα πολυπληθές διοικητικό συμβούλιο, το οποίο αριθμεί περί τα 52 μέλη, με δύο συν-προέδρους, έναν ταμία, ένα γραμματέα, και ένα γενικό διευθυντή. Η σύσταση ενός τέτοιου συμβουλίου ενθαρρύνει τα μέλη να ενεργοποιηθούν προς το εξωτερικό περιβάλλον της ορχήστρας για την άμεση εύρεση χρηματοδοτήσεων. Ακόμη, το διοικητικό συμβούλιο δύναται να καταμεριστεί σε μικρότερα σχήματα επιτροπών για την επίβλεψη επί μέρους διοικητικών θεμάτων, όπως για οικονομικά θέματα, μάρκετινγκ, δημόσιες σχέσεις κ.α. Το διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την πρόσληψη γενικού διευθυντή του οργανισμού, και επηρεάζει σημαντικά τη διαδικασία πρόσληψης του καλλιτεχνικού διευθυντή. Κατά τις διαδικασίες αυτές, και σε μια προσπάθεια δημοκρατικοποίησης της ορχήστρας, έστω και άτυπα, η γνώμη των μουσικών λαμβάνεται σοβαρά υπόψιν. Ο γενικός διευθυντής είναι αρμόδιος για όλες τις διοικητικές αποφάσεις, ενώ ο καλλιτεχνικός διευθυντής είναι υπεύθυνος για όλες τις καλλιτεχνικές αποφάσεις (Bartolini, 2018). Η γενική διοίκηση του οργανισμού απαρτίζεται από τα εξής τμήματα: Διοίκησης, Δημοσίων σχέσεων και Τύπου, Ιστορικού αρχείου, Ακροάσεων ορχήστρας, Ανατροφοδότηση ιστοσελίδας, Ανατροφοδότηση ραδιοφωνικών εκπομπών, Πελατειακών σχέσεων και εισιτηρίων, Τηλεφωνικού κέντρου πληροφοριών των συναυλιών, Ομαδικών πωλήσεων, Προγράμματος των φίλων της ορχήστρας, Προγράμματος χρηματοδοτών, Εισιτηρίων χρηματοδοτών (Nyphil.org, 2019).
- II. Η Συμφωνική Ορχήστρα του Λονδίνου διοικείται από ένα διοικητικό συμβούλιο 14 μελών, στο οποίο την πλειοψηφία έχουν μέλη της ορχήστρας. Σε μια στρατηγική δημοκρατικοποίησης της ορχήστρας, η θέση του προέδρου και του αντιπροέδρου του συμβουλίου προέρχονται πάντα από το συμβούλιο των μουσικών. Το διοικητικό σύμβουλο χωρίζεται σε δύο επιτροπές: α. την επιτροπή της ορχήστρας, και β. την οικονομική επιτροπή. Ο γενικός διευθυντής είναι αρμόδιος για όλες τις διοικητικές αποφάσεις, ενώ ο καλλιτεχνικός διευθυντής είναι υπεύθυνος για όλες τις καλλιτεχνικές αποφάσεις (Bartolini, 2018). Η γενική διοίκηση του οργανισμού απαρτίζεται από τα εξής τμήματα: Διοίκησης, Συναυλιών και παρασκηνίων, Ανάπτυξης, Ανακάλυψης (τομέας καινοτομίας),

Οικονομικών και υποδομών, Ζωντανών αναμεταδόσεων, Μάρκετινγκ, Αγίου Λουκά (πρόσθετη περιοχή δράσης), Δημοσίων σχέσεων, Ιστορικού αρχείου, Τεχνολογίας. (Lso.co.uk, 2019).

- III. Η Φιλαρμονική Ορχήστρα του Βερολίνου διοικείται από 9 μέλη που απαρτίζουν το διοικητικό συμβούλιο, το οποίο συγκροτείται από τον πρόεδρο της ορχήστρας της Ακαδημίας, τον πρόεδρο του συλλόγου των φίλων της ορχήστρας, ένα μέλος του συμβουλίου προσωπικού, ένα εκλεγμένο μέλος των μουσικών και 4 πολιτικούς (τον δήμαρχο της πόλης, τον υπουργό πολιτισμού, και δύο μέλη της γερμανικής βουλής). Η εκτελεστική επιτροπή, που απαρτίζεται από τον καλλιτεχνικό διευθυντή, τον γενικό διευθυντή, έναν μουσικό-πρόεδρο της ορχήστρας, και άλλον έναν μουσικό-πρόεδρο μέσω επικοινωνίας, είναι υπεύθυνη για τη καλλιτεχνική διεύθυνση και τον στρατηγικό σχεδιασμό της ορχήστρας, και λογοδοτεί στο διοικητικό συμβούλιο καθώς και στην ολομέλεια των μουσικών. Η ελεγκτική επιτροπή απαρτίζεται από πέντε μουσικούς και εκλέγει τις δύο θέσεις μουσικών στην εκτελεστική επιτροπή. Η επιτροπή προσωπικού απαρτίζεται από επτά μέλη, και είναι υπεύθυνη για όλα τα εργασιακά θέματα μουσικών και μη. Η ολομέλεια των μουσικών, με ισοδύναμη ψήφο, είναι υπεύθυνη να προσλάβει ή να απολύσει μουσικούς, καθώς και τον καλλιτεχνικό και τον εκτελεστικό διευθυντή (Pique, 2015).

# Κεφάλαιο 2

## Το Πολιτιστικό Μάρκετινγκ

### 2. Μάρκετινγκ και πολιτισμός

Το μάρκετινγκ, με την ευρεία έννοια του όρου, υπάρχει στη ζωή και στην καθημερινότητα του ανθρώπου σχεδόν από πάντα. Σαν επιστημονικό πεδίο όμως, στο χώρο των επιχειρήσεων, το μάρκετινγκ επινοήθηκε και εξελίχθηκε από τα μέσα του εικοστού αιώνα (Baker, 2003). Συνεπώς, η ιστορία του μάρκετινγκ δεν είναι τόσο μακρά όσο αυτή άλλων επιστημών, και ιδιαίτερα σε σύγκριση με αυτές που σχετίζονται με το χώρο της τέχνης και του πολιτισμού. Συχνά μάλιστα, όταν το μάρκετινγκ παρεισφύρει στον χώρο του πολιτισμού προκαλείται κάποιο είδος «παρενόχλησης» στους καλλιτέχνες, όπου, παραφράζοντας την Καρποδίνη-Δημητριάδη αναφορικά με το μάνατζμεντ των πολιτιστικών οργανισμών, δημιουργεί μια «άβολη» συνύπαρξη μεταξύ των δύο αυτών εννοιών (Καρποδίνη-Δημητριάδη, 2013:37) (Kolb, 2013:56). Σήμερα, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, το μάρκετινγκ στο χώρο του πολιτισμού αποτελεί για τους καλλιτέχνες μια λέξη ταμπού ή προκαλεί ακόμα και μια αίσθηση αποστροφής (Πουρναρά, 2014).

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, και λόγω του ευάλωτου διεθνούς τραπεζικο-οικονομικού συστήματος, η ανάδυση του πολιτιστικού μάρκετινγκ ως εξειδίκευση στο χώρο των επιστημών και της διαχείρισης των πολιτιστικών οργανισμών άλλαξε τους συσχετισμούς και τις ισορροπίες μεταξύ των εννοιών του «μάρκετινγκ» και του «πολιτισμού». Χαρακτηριστικό φαινόμενο αυτής της μεταστροφής σήμερα αποτελεί εκ μέρους των πολιτισμικών οργανισμών η υιοθέτηση ενός νέου πολυσυμμετοχικού μοντέλου διαμόρφωσης στρατηγικής. Σε ραδιοφωνική συνέντευξη για λογαριασμό του Συνδέσμου Συμφωνικών Ορχηστρών της Αμερικής (ASOL), ο Charlie Wade, αντιπρόεδρος στο τμήμα μάρκετινγκ της Συμφωνικής Ορχήστρας της Ατλάντα στις Η.Π.Α., αναφέρει

χαρακτηριστικά ότι: «[...] για εμάς η λέξη «μάρκετινγκ» δεν είναι μια «βρώμικη» λέξη. Και αυτό γιατί, κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού μας, η γνώμη όλων των εμπλεκομένων μελών [στις διάφορες επιτροπές] ακούγεται με σεβασμό και λαμβάνεται σοβαρά υπόψη[...]» (OrchLeague, 2010:4:14).

Παράλληλα, η εξέλιξη της φιλοσοφίας του πολιτιστικού μάρκετινγκ, ως μιάς αμφίδρομης σχέσης επικοινωνίας μεταξύ οργανισμού και κοινού, έρχεται να βοηθήσει τους πολιτιστικούς οργανισμούς να επαναπροσδιορίσουν τη θέση τους σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης και διαχείρισης των μελλοντικών τους προκλήσεων (Kolb, 2013:1). Σύμφωνα με τον Evans Mirageas, διευθυντή καλλιτεχνικού προγραμματισμού της Συμφωνικής Ορχήστρας της Ατλάντα, ένα βασικό στοιχείο που αξιολογείται διαρκώς κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού του καλλιτεχνικού προγραμματισμού της ορχήστρας αποτελεί η αναφορά σε παλαιότερες εποχικές έρευνες κοινού του αρχείου της ορχήστρας, οι οποίες δείχνουν πώς, πότε και γιατί το κοινό ανταποκρίθηκε με επιτυχία στις εκάστοτε επιλογές ρεπερτορίου αναφορικά με τον καλλιτεχνικό προγραμματισμό της ορχήστρας (OrchLeague, 2010:8:35). Η πρακτική αυτή, η οποία συναντάται συχνά κατά τη διαδικασία κατάρτισης ενός καλλιτεχνικού προγραμματισμού, έχοντας πια αποκαθηλώσει τη πάλαι ποτέ κυριαρχία των παντοδύναμων μαέστρων-καλλιτεχνικών διευθυντών στις ορχήστρες, επιδέχεται έντονη κριτική από τους μουσικούς, λόγω της συχνής ανακύκλωσης του εμποδομένου ορχηστρικού ρεπερτορίου (Price, 2006). Παρά ταύτα, και όπως τονίζουν οι Šešić και Dragojević, το πολιτιστικό μάρκετινγκ δεν πρέπει επουδενεί να χρησιμοποιεί τέτοιου είδους πληροφορίες για να αλλάξει την οργανωσιακή κουλτούρα και την τακτική του προγραμματισμού του οργανισμού (Šešić και Dragojević, 2005).

Σήμερα, το πολιτιστικό μάρκετινγκ αποτελεί μια αναπόσπαστη πρακτική διαχείρισης στους πολιτιστικούς οργανισμούς διεθνώς, η οποία βοηθά τους οργανισμούς να διατηρήσουν και να επεκτείνουν τη θέση τους στη τοπική και στη παγκόσμια πολιτιστική αγορά. Ήδη, στις πρώτες δεκαετίες του 21<sup>ου</sup> αιώνα έχουν φανεί πολυάριθμα και ευφάνταστα δείγματα της σχέσης του μάρκετινγκ και του πολιτισμού από τους πολιτιστικούς οργανισμούς, οι οποίοι προσφέρουν ελκυστικές δράσεις για το κοινό με καλλιτεχνικές δημιουργίες ιδιαίτερα υψηλού επιπέδου.

## 2.1 Το πολιτιστικό μάρκετινγκ: βασικές έννοιες και ορισμοί

Το πολιτιστικό μάρκετινγκ, ή όπως συχνά αναφέρεται ως το «μάρκετινγκ των τεχνών», εδραιώθηκε διεθνώς κατά τις τελευταίες δεκαετίες, όταν οι πολιτιστικοί οργανισμοί άρχισαν να έρχονται αντιμέτωποι με οικονομικά προβλήματα που αναδείχθηκαν στο χώρο της οικονομίας του πολιτισμού, καθώς και με το πρόβλημα της συμμετοχής, της διεύρυνσης, και της δημιουργίας νέου κοινού.

Το μάρκετινγκ γενικά, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Philip Kotler, έχει να κάνει με τον εντοπισμό των ανθρώπινων και κοινωνικών αναγκών. Ο ίδιος, ορίζει το μάρκετινγκ ως «[...] η διαδικασία του να καλύπτεις τις ανάγκες [αυτές] δημιουργώντας κέρδος» (Kotler et al, 2009:6). Σκοπός του μάρκετινγκ, σύμφωνα με τον ίδιο, που υιοθετεί τα λόγια του θεωρητικού Peter Drucker, είναι: «[...] να γνωρίζει και να κατανοεί τις ανάγκες του πελάτη τόσο καλά ώστε το προϊόν να του ταιριάζει τόσο ώστε να είναι ο πελάτης έτοιμος να το αγοράσει [...]» (Kotler et al, 2009:8).

Το πολιτιστικό μάρκετινγκ, σε αντίθεση με το μάρκετινγκ των επιχειρήσεων, ορίζεται, σύμφωνα με τους Paquette και Redaelli, ως η διαδικασία αυτή που προσπαθεί να προσεγγίσει τον πελάτη μέσω της σπουδαιότητας του προς πώληση πολιτιστικού προϊόντος. Λόγω παλαιότερης θεώρησης και αναφοράς στα χρόνια του ρομαντισμού, όπου η τέχνη θεωρείται από μόνη της ως ένα εν δυνάμει έτοιμο και ικανό προϊόν να «πουληθεί» σε πελάτες, το μάρκετινγκ, αντί να σχετίζεται με τον εντοπισμό και την κατανόηση των επιθυμιών του πελάτη, οι συγγραφείς θεωρούν ότι θα πρέπει να επιτυγχάνεται μέσω της σπουδαιότητας του προϊόντος (Paquette and Redaelli, 2015:34).

Μια πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση διατυπώνουν οι Hill et al, οι οποίοι ορίζουν το «μάρκετινγκ των τεχνών» ως τη διαδικασία που αποσκοπά στο να δημιουργεί και να διατηρεί αμοιβαίες σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες του οργανισμού, με απώτερο σκοπό ο οργανισμός να επιτυγχάνει τους επιχειρησιακούς και καλλιτεχνικούς του στόχους (Hill, O'Sullivan and O'Sullivan, 2003:1). Προς την ίδια κατεύθυνση κινείται και η Varbanova σχετικά με τον ορισμό του μάρκετινγκ. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει: «[...]η ανάγκη του μάρκετινγκ υπάρχει για να χτίζει και να διατηρεί μακροχρόνιες σχέσεις με το κοινό, με την κοινότητα, τους υποστηρικτές και τους εμπλεκόμενους[...]»(Varbanova, 2013:157). Στο ίδιο μήκος συνεχίζει η Kolb υποστηρίζοντας ότι «[...]το μάρκετινγκ στους πολιτιστικούς οργανισμούς πρέπει να

θεωρηθεί ως ένα μέσο ανοικοδόμησης μιας κοινότητας γύρω από την τέχνη, και για αυτό το λόγο πρέπει να χτίζει αμφίδρομους διαύλους επικοινωνίας με το κοινό, αλλά και να εμπλέκεται στην εξέλιξη του πολιτιστικού προϊόντος[...]» (Kolb, 2013:9).

## 2.2 Μια σύντομη ιστορική αναδρομή της θεωρίας του μάρκετινγκ για τον πολιτισμό

Μια από τις πιο δημοφιλείς προσεγγίσεις στην ιστορία της θεωρίας του μάρκετινγκ εκφράζεται από τη δεκαετία του 1970 από τις απόψεις των Kotler, Levy και Bagozzi. Όπως αναφέρει ο Usui, οι συγγραφείς αυτοί τοποθετούν το μάρκετινγκ στη φιλοσοφία της «ανταλλαγής». Για τους Kotler και Levy, η ανταλλαγή υπάρχει από τότε που υπάρχει ο άνθρωπος, και πραγματοποιείται μέσω των ειδών αξίας (value resources), όπως αγαθά, υπηρεσίες, χρήματα, ενέργεια, χρόνος, και αισθήματα. Χαρακτηριστικά, οι ίδιοι συγγραφείς τοποθετούν τη γέννηση του μάρκετινγκ στα χρόνια της Βίβλου, όπου «[...]το φίδι πείθει την Εύα να δαγκώσει το μήλο!». Για τον Bagozzi, η «ανταλλαγή» κατέχει την ιδιότητα της «χρηστικής» και της «συμβολικής» αξίας, την οποία κατανέμει σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τον αριθμό των εμπλεκόμενων μερών (Usui, 2008:3).

Μια διαφορετική, αλλά εδραιωμένη σήμερα, προσέγγιση της ιστορίας του μάρκετινγκ βασίζεται στην ιστορία του εμπορίου, των αγορών, και της οικονομικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων. Πολλοί τοποθετούν την ετυμολογία της λέξης ως ουσιαστικό της αγγλικής λέξης «market» (σε ελληνική μετάφραση αγοράζω, πουλάω, προμηθεύω) που εμφανίζεται σε διάφορα λεξικά του 19<sup>ου</sup> αιώνα (Usui, 2008:4). Κομβικό σημείο στην ιστορία του μάρκετινγκ, που αρκετοί τοποθετούν εκεί τις ρίζες του, είναι στη Βρετανία, στα χρόνια της βιομηχανικής επανάστασης προς τα τέλη του 18ου αιώνα (Foundation Degree South West, 2018).

Σημαντική εξέλιξη στην ιστορία του μάρκετινγκ αποτελεί η έννοια της επιχειρηματικότητας. Κατά το 19<sup>ο</sup> αιώνα, λόγω της επιχειρηματικότητας άρχισε η σταδιακή τυποποίηση των διαδικασιών της κατασκευής, της πώλησης και της διανομής προϊόντων. Ταυτόχρονα, εξελίσσεται και η φιλοσοφία γύρω από τον τρόπο πώλησης και αγοράς προϊόντων, που μετέπειτα θα αποτελέσει την βασική αρχή του μάρκετινγκ όπως το γνωρίζουμε σήμερα (Usui, 2008:7-9).

Στις αρχές του εικοστού αιώνα, η εξέλιξη της διαδικασίας πωλήσεων και διανομής των προϊόντων των επιχειρήσεων οδήγησε σταδιακά τον κόσμο της αγοράς στο να

κατανοήσει την ανάγκη της δημιουργίας αυτού του νέου επιστημονικού πεδίου στη διοίκηση επιχειρήσεων (Varbanova, 2013). Η ολοένα αυξανόμενη μαζική παραγωγή και ζήτηση καταναλωτικών αγαθών προκάλεσαν στην αγορά τον ερχομό τεχνικών πωλήσεων που χρησιμοποιούσαν μοντέλα μαζικής επικοινωνίας. Με τη βοήθεια αυτών των μοντέλων, οι παραγωγοί βρήκαν τη βοήθεια που χρειαζόντουσαν ως προς την καλύτερη διανομή και την πώληση των προϊόντων τους (Foundation Degree South West, 2018).

Μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, κατά τη δεκαετία του 1950, η μεταπολεμική βιομηχανική έξαρση που πυροδότησε την αίσθηση ευμάρειας και ελπίδας για το μέλλον, οδήγησε τις επιχειρήσεις στη χρήση νέων πρακτικών πωλήσεων των προϊόντων τους και στην γενικότερη αλλαγή νοοτροπίας. Με τη νεοεισερχόμενη γνώση και φιλοσοφία της διοίκησης επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν να κάνουν χρήση στρατηγικών και τεχνικών μάρκετινγκ ώστε να είναι σε θέση να πείσουν το ευρύ κοινό να αγοράζει περισσότερα προϊόντα (Varbanova, 2013).

Κατά τη δεκαετία του 1970, η συνήθης μέχρι εκείνη την εποχή σχέση πωλητή-αγοραστή δεν απέδιδε πια τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο κόσμος της αγοράς είχε ανάγκη από μια νέα φιλοσοφία που θα δημιουργούσε πελάτες σε βάθος χρόνου. Προς αυτή την κατεύθυνση έκαναν την εμφάνισή τους νέες προσπάθειες και πρακτικές, οι οποίες είχαν ως επίκεντρο την ανοικοδόμηση μιας στενότερης σχέσης μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτή. Μια από αυτές τις πρακτικές αποτέλεσε η εμφάνιση μηνιαίων και ετήσιων συνδρομών με στόχο την ικανοποίηση και τη δέσμευση των καταναλωτών σε βάθος χρόνου (Hill, 2003).

Τη δεκαετία του 1980, οι πολιτιστικοί οργανισμοί, λόγω του μεταβαλλόμενου παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος, αλλά και των συνεχώς αυξανόμενων αναγκών τους, άρχισαν να υιοθετούν τις πρακτικές του μάρκετινγκ των εταιρειών προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις νέες προκλήσεις. Την εποχή αυτή πρωτοεισάγεται ο όρος «μάρκετινγκ των τεχνών». Οι πολιτιστικοί οργανισμοί στρέφονται προς τη διατήρηση στενών σχέσεων μεταξύ οργανισμού και καταναλωτή χρησιμοποιώντας τις πρακτικές πωλήσεων των εταιρειών. Μια από τις πρωτόγνωρες πρακτικές της εποχής ήταν η αποστολή μαζικών μνημάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, μέσω των οποίων οι καταναλωτές ενημερώνονταν για οτιδήποτε νεότερο αφορούσε στον οργανισμό και στις

δράσεις του. Με τον τρόπο αυτό, οι οργανισμοί ήταν σε θέση να κρατάνε το ενδιαφέρον των καταναλωτών, προσεγγίζοντάς τους με μια ακόμα στενότερη σχέση μαζί τους (Hill, 2003).

Κατά τη δεκαετία του 1990, οι ηλεκτρονικές και οι διαδικτυακές υπηρεσίες πώλησης εισιτηρίων έκαναν την εμφάνισή τους. Μέσω αυτών των υπηρεσιών, ένας πολιτιστικός οργανισμός είχε πλέον στη διάθεσή του τα εργαλεία για να συλλέγει προσωπικά δεδομένα των πελατών του, να τα αναλύει, και να συμπεραίνει τις προτιμήσεις τους προκειμένου να σχεδιάζει τις κατάλληλες στρατηγικές προς την επίτευξη των στόχων του. Συνήθης πρακτική της εποχής αποτελούσε η αγορά εισιτηρίων σε πραγματικό χρόνο μέσω διαδικτύου και η σε βάθος ανάλυση των προτιμήσεων κοινού (Hill, 2003).

Τα τελευταία χρόνια, ολοένα και συχνότερη είναι η εμφάνιση διαδικτυακών αναπαραστάσεων των πολιτιστικών προϊόντων, ζωντανών ραδιοτηλεοπτικών αναμεταδόσεων, τόσο σε αίθουσες κινηματογράφων όσο και σε υπολογιστές ιδιωτικής χρήσης, με στόχο την ανάπτυξη, τη διεύρυνση, και τη δημιουργία νέου κοινού. Μια νέα προσέγγιση που τελευταία κέρδισε το ενδιαφέρον των ειδικών είναι η ανάδειξη ενός πολιτιστικού προϊόντος ως προς την ιδέα του βιώματος μιας μοναδικής εμπειρίας. Γύρω από την έννοια της «εμπειρίας», ήδη τις τελευταίες δεκαετίες, άρχισε να μετασχηματίζεται παγκοσμίως η δημιουργική βιομηχανία δημιουργώντας την μετεξέλιξη της οικονομίας του πολιτισμού σε «οικονομία της εμπειρίας» (experience economy) (Pine and Gilmore, 1998).

### 2.3 Η σημασία του πολιτιστικού μάρκετινγκ σήμερα

Η διαδικασία εφαρμογής του πολιτιστικού μάρκετινγκ είναι εξαιρετικά σημαντική για τους πολιτιστικούς οργανισμούς σήμερα. Η επιβίωση των πολιτιστικών οργανισμών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο διαχείρισης και ένταξης των εργαλείων του πολιτιστικού μάρκετινγκ στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού. Επειδή το πολιτιστικό μάρκετινγκ υπακούει και μεσολαβεί στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού προτείνοντας τρόπους καλύτερης επικοινωνίας και προσέλκυσης κοινού, συχνά, το πολιτιστικό μάρκετινγκ συνδέεται με τις εξωτερικές χρηματοδοτήσεις και τις επενδύσεις του οργανισμού. Δηλαδή, εξαιτίας του επηρεάζεται η οικονομική κατάσταση, η βιωσιμότητα, τα έσοδα, και η τιμολογιακή πολιτική του οργανισμού. Για το λόγο αυτό, το πολιτιστικό μάρκετινγκ θεωρείται ως ο συνδεδετικός κρίκος και η ενδιάμεση διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ οργανισμού και κοινού, που παράγει και ανατροφοδοτεί αμφότερα



τα μέρη με πολύτιμες πληροφορίες. Το αποτέλεσμα αυτής της ανατροφοδότησης πληροφοριών, μετά από επεξεργασία και επανασχεδιασμό της στρατηγικής του οργανισμού, καταλήγει πάλι ως προϊόν ή υπηρεσία στον καταναλωτή (Varbanova, 2013:155-157).

Πρόσθετα, το πολιτιστικό μάρκετινγκ παρέχει όλα εκείνα τα εργαλεία που μέσω αυτών μπορούν και προτείνονται λύσεις στα καίρια προβλήματα των οργανισμών, όπως της τμηματοποίησης, της δημιουργίας, της διεύρυνσης, και της προσέλκυσης νέου κοινού. Σήμερα, με την πληθώρα πολιτιστικών θεαμάτων, το κοινό εκτίθεται σε πάμπολλες επιλογές ψυχαγωγίας και διασκέδασης, με αποτέλεσμα αυτές να τείνουν να εξισώνονται στην κρίση του καταναλωτή. Σύμφωνα με την Kolb, οι πρόσφατες και έντονες αναταράξεις στην παγκόσμια οικονομία επέφεραν σοβαρές μεταβολές στον τρόπο διασκέδασης των τοπικών κοινωνιών, ενώ η πληθώρα των πολιτιστικών οργανισμών προσπαθούν εναγωνίως να προσελκύσουν κοινό εν είδη προσηλυτισμού. Το φαινόμενο αυτό προκάλεσε σοβαρό προβληματισμό στο χώρο του πολιτισμού αναφορικά με την αποστολή των πολιτιστικών οργανισμών στην κοινωνία, και τη βιωσιμότητά τους στο μέλλον. Για το λόγο αυτό, οι πολιτιστικοί οργανισμοί, μετά από αποτυχημένες προσπάθειες υιοθέτησης εταιρικών μοντέλων του μάρκετινγκ κατά τις προηγούμενες δεκαετίες, διαπίστωσαν ότι οι γεμάτες με κοινό αίθουσες δεν ήταν η λύση στο πρόβλημα (Kolb, 2013:59).

Παράλληλα, ο ελεύθερος χρόνος των ανθρώπων άρχισε να μπαίνει στο στόχαστρο του ανταγωνισμού της δημιουργικής βιομηχανίας. Ο σύγχρονος τρόπος ζωής στα αστικά κέντρα δεν αφήνει πολλά περιθώρια ελεύθερου και δημιουργικού χρόνου στους ανθρώπους. Πάνω στο ζήτημα αυτό, δημιουργείται και μία αμφίδρομη σχέση μεταξύ των πόλεων (περικλείοντας τους πολιτιστικούς οργανισμούς της) και των πολιτών της δημιουργικής τάξης τους που, όπως αναφέρει ο Florida, η σχέση αυτή αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου στις σύγχρονες πόλεις (Florida, 2005). Ο λιγοστός ελεύθερος χρόνος άρχισε να γίνεται αντικείμενο εν είδη πλειστηριασμού ως προς το πώς, που και γιατί θα δαπανηθεί. Έτσι, έγινε κατανοητό στους πολιτιστικούς οργανισμούς ότι ο ανταγωνισμός τους σχετίζεται και επηρεάζεται, εκτός από τους ομοειδής ανταγωνιστικούς φορείς, και από τους φορείς της δημιουργικής βιομηχανίας που προσφέρουν άλλα είδη ψυχαγωγίας και διασκέδασης, όπως τις αίθουσες κινηματογράφων, τα θέατρα, τις εκδηλώσεις σε ανοιχτά σημεία της πόλης, τα

σημεία κοινωνικής εστίασης, ακόμα και από τον γενικότερο τρόπο ζωής και συνεύρεσης των ανθρώπων.

Ο ταχύτατος σύγχρονος τρόπος διαδικτυακής συνδεσιμότητας των ανθρώπων προκάλεσε τεράστιες αλλαγές και στον τρόπο σκέψης και επικοινωνίας των πολιτιστικών οργανισμών. Οι πολιτιστικοί οργανισμοί, λόγω του ευρύτερου ανταγωνισμού τους, αναγκάστηκαν να επαναπροσδιορίσουν την αποστολή και τον σκοπό του οργανισμού τους στην κοινωνία, και σύντομα κατανόησαν ότι έπρεπε να αλλάξουν τον τρόπο επικοινωνίας τους μαζί της. Μια επιφανειακού τύπου διαδικτυακή επικοινωνία με το υποψήφιο κοινό του οργανισμού δεν αρκούσε πια στην τακτική προσέλκυσης κοινού των οργανισμών. Θεωρήθηκε αναγκαίο πια οι οργανισμοί να επενδύσουν χρόνο και χρήματα στο χτίσιμο μιας στενής και αξιόπιστης σχέσης με το κοινό τους (Kolb, 2013:61).

Τέλος, σύμφωνα με τις παραπάνω θεωρήσεις γίνεται εμφανής η ανάγκη των πολιτιστικών οργανισμών σήμερα να ενσωματώσουν και να χρησιμοποιήσουν στρατηγικά το πολιτιστικό μάρκετινγκ, ειδάλλως κινδυνεύουν να εξαφανιστούν από τον αδιάκοπα αυξανόμενο ανταγωνιστικό χάρτη των θεαμάτων της δημιουργικής βιομηχανίας τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

#### 2.4 Στρατηγικές πολιτιστικού μάρκετινγκ και ανάπτυξης κοινού

Μια από τις κυριότερες, και εδραιωμένες σήμερα, στρατηγικές που υιοθετείται στο πολιτιστικό μάρκετινγκ είναι η τμηματοποίηση κοινού. Η πρακτική αυτή ήρθε να απαντήσει σε ένα σημαντικό πρόβλημα των πολιτιστικών οργανισμών που προέκυψε τις τελευταίες δεκαετίες, μετά τη χρήση εταιρικών μοντέλων μάρκετινγκ κατά τη διαδικασία προσέλκυσης κοινού. Το πρόβλημα που παρουσιάστηκε στους οργανισμούς ήταν ότι, παρά τις επιτυχημένες τους ενέργειες κατά τη διαδικασία προσέλκυσης κοινού, το νέο κοινό που προσέλκυαν αποτελούνταν από μια κατηγορία ανθρώπων που διέθεταν όμοια χαρακτηριστικά με το υπάρχον τους κοινό, όπως δηλαδή ηλικιωμένοι, άνθρωποι με υψηλά εισοδήματα, άνθρωποι κοινωνικού κύρους, είτε άνθρωποι που διέμεναν σε πλούσια προάστια. Έτσι, οι πολιτιστικοί οργανισμοί βρέθηκαν ξαφνικά ξανά αντιμέτωποι με την ουσία της αποστολής τους στην κοινωνία, αφού συνειδητοποίησαν ότι απευθύνονταν μόνο σε ένα συγκεκριμένο είδος κοινού και το έργο τους δεν αφορούσε κοινό από όλο το φάσμα της κοινωνικής διαστρωμάτωσης (Kolb, 2013:87).

Για το λόγο αυτό, στη θεωρία του πολιτιστικού μάρκετινγκ, η στρατηγική της τμηματοποίησης κοινού αποτελεί τη σημαντικότερη και τη πρωταρχική έρευνα που οφείλει να διεξάγει ένας πολιτιστικός οργανισμός, ώστε να ερευνήσει το ήδη υπάρχον κοινό του, ώστε να μπορέσει να στοχεύσει στο επιθυμητό του κοινό στο μέλλον. Η διαδικασία του διαχωρισμού και της κατηγοριοποίησης του κοινού σε τμήματα ομοίων χαρακτηριστικών βοήθησε του οργανισμούς να μπορέσουν να διαχειριστούν τη σχέση τους με το κοινό πιο αποτελεσματικά, καθώς και στην καλύτερη προώθηση των πολιτιστικών τους προϊόντων.

Σύμφωνα με την Kolb, οι επικρατούσες σήμερα στρατηγικές τμηματοποίησης κοινού είναι τέσσερις, και περιγράφονται ως εξής:

- I. Η πρώτη στρατηγική είναι ιστορικά η παλαιότερη, και αυτή που χρησιμοποιείται πιο συχνά από τους οργανισμούς. Η στρατηγική αυτή ακολουθεί τη διαδικασία: οτιδήποτε διαφημίζεται σε οποιονδήποτε μέσω ενός κοινού μυνήματος, το οποίο απευθύνεται σε όλους. Το μοντέλο αυτό θεωρείται ήδη ξεπερασμένο, αφού η θεώρηση αυτή αποτελεί μια ουτοπική προσδοκία των πολιτιστικών οργανισμών. Δηλαδή, η προσδοκία των οργανισμών ότι ένα πολιτιστικό προϊόν μπορεί να αφορά τους πάντες, και ότι το κοινό προσελκύεται απλά μέσω ενός γενικού διαφημιστικού μυνήματος που απευθύνεται σε όλους ανεξαρτήτως τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που φέρει κάθε άνθρωπος ατομικά δεν μπορεί να αποτελεί μια ρεαλιστική βάση θεώρησης.
- II. Η δεύτερη στρατηγική τμηματοποίησης κοινού αφορά στη συγκεκριμενοποίηση ενός μόνο τμήματος κοινού. Με τον τρόπο αυτό, ένας οργανισμός δύναται να εξετάσει σε βάθος και να καλύψει καλύτερα τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης κατηγορίας κοινού.
- III. Η τρίτη στρατηγική αφορά στη στοχοποίηση περισσότερου του ενός συγκεκριμένου τμήματος κοινού. Με αυτή τη στρατηγική, ένας οργανισμός μπορεί να απευθύνει το ίδιο προϊόν σε περισσότερες από μια κατηγορίες κοινού αλλά με διαφορετικά μυνήματα προσαρμοσμένα κάθε φορά στο τμήμα που απευθύνεται.
- IV. Η τέταρτη στρατηγική κοινού αφορά στην περαιτέρω εις βάθος ανάλυση και μικρο-τμηματοποίηση ενός τμήματος κοινού. Με τον τρόπο αυτό, ένας οργανισμός μπορεί να εξετάσει με ακόμα μεγαλύτερη ακρίβεια τις ανάγκες ενός συγκεκριμένου τμήματος κοινού, στο οποίο διαφαίνονται ακόμα πιο βαθιά εκείνα

τα συγκεκριμένα και όμοια χαρακτηριστικά που δημιουργούν μια υπο-ομάδα κοινού.

Οι επικρατέστεροι σήμερα μέθοδοι τμηματοποίησης κοινού είναι:

- i. *Δημογραφική*, όταν συλλέγονται πληροφορίες σχετικά με το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την επαγγελματική και οικογενειακή κατάσταση, την εθνικότητα, και το εισόδημά του.
- ii. *Γεωγραφική*, όταν συλλέγονται πληροφορίες του κοινού σχετικά με την χιλιομετρική απόσταση από τον τόπο κατοικίας του σχετικά με την επιθυμία του να επισκεφθεί τον πολιτιστικό οργανισμό.
- iii. *Ψυχογραφική*, όταν συλλέγονται πληροφορίες του κοινού σχετικά με τον τρόπο ζωής του, τις αξίες του, την κοινωνική συμπεριφορά του, και ότι θεωρείται σημαντικό ώστε να εξερευνηθεί το κίνητρο για μια επίσκεψη σε ένα πολιτιστικό οργανισμό.
- iv. *Ωφελιμιστική*, όταν συλλέγονται πληροφορίες σχετικά με την αίσθηση ωφέλειας που θα λάβει το κοινό αν επισκεφθεί τον πολιτιστικό οργανισμό.
- v. *Ποσοστικής χρήσης*, όταν συλλέγονται πληροφορίες σχετικά με το πόσο συχνά επισκέπτεται ή χρησιμοποιεί το κοινό έναν πολιτιστικό οργανισμό.
- vi. *Τουριστικής*, όταν συλλέγονται πληροφορίες σχετικά με τα ευρύτερα θέματα πολιτιστικού τουρισμού, τις επιθυμίες, τον τρόπο διασκέδασης, και τον τρόπο επισκεψιμότητας των τουριστών σε έναν πολιτιστικό οργανισμό (Kolb, 2013:90-94).

Η επόμενη σε σειρά, και ιδιαίτερα σημαντική στρατηγική πολιτιστικού μάρκετινγκ, είναι η στρατηγική της ανάπτυξης κοινού (audience development). Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται έπειτα από την ολοκλήρωση όλης της παραπάνω διαδικασίας, της συλλογής δηλαδή των πληροφοριών που αφορούν στην τμηματοποίηση του κοινού, και στην οριοθέτηση των επιθυμητών στόχων τμημάτων κοινού. Κατά τη διαδικασία σχεδιασμού της στρατηγικής αυτής πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω τρία στάδια ανάλυσης:

- a. Η ανάλυση σε βάθος της αγοράς, όπου πρέπει να ερευνηθεί το τμήμα του ήδη υπάρχοντος κοινού, ώστε να εντοπιστούν τα κοινά χαρακτηριστικά αυτών των ανθρώπων προκειμένου να γίνει προσέλκυση κοινού ιδίων χαρακτηριστικών.
- b. Η ανάλυση σε εύρος της αγοράς, όπου πρέπει να αναλυθεί η ωφέλεια του πολιτιστικού προϊόντος προκειμένου ο οργανισμός να προσελκύσει ένα νέο τμήμα

υποψήφιων καταναλωτών που εκδηλώνουν ενδιαφέρον για το προϊόν, διατηρώντας όμως το ήδη υπάρχον κοινό ικανοποιημένο, και

- c. Η ανάλυση με γνώμονα το βαθμό συμμετοχής του υποψήφιου καταναλωτή, όπου πρέπει να ερευνηθεί ο πιθανός βαθμός συμμετοχής του υποψήφιου νέου κοινού, ώστε ο οργανισμός να επενδύσει στην ανοικοδόμηση μιας στενής και μακροχρόνιας μεταξύ τους σχέση (Kolb, 2013:89).

Μια ακόμα σημαντική στρατηγική του πολιτιστικού μάρκετινγκ αφορά στην ανάπτυξη της αξίας πελατών (customer value). Αυτή η στρατηγική σχετίζεται με το βαθμό ικανοποίησης των καταναλωτών ενός οργανισμού. Μερικοί επιτυχημένοι οργανισμοί, επειδή επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στην ικανοποίηση του καταναλωτή, ώστε να δημιουργούν μακροχρόνιες και αξιόπιστες σχέσεις μαζί τους, δίνουν μεγάλη σημασία στην ανατροφοδότηση των πληροφοριών και της κριτικής που λαμβάνουν από αυτούς σε σχέση με το παραγόμενο προϊόν τους. Για το λόγο αυτό, οι οργανισμοί εφαρμόζουν μια μέθοδο συλλογής στοιχείων και πληροφόρησης από το εσωτερικό περιβάλλον τους, δηλαδή από τους υπαλλήλους που έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους καταναλωτές τους και πληροφορούνται το βαθμό ικανοποίησής τους (Kotler, 2009:52).

Στο τελευταίο στάδιο, ένας πολιτιστικός οργανισμός, αφού εμπλουτίσει την εργαλειοθήκη του με τα αποτελέσματα όλων των παραπάνω ερευνών και διαδικασιών χρειάζεται να αναλύσει τα στοιχεία του, να εξάγει συμπεράσματα, να ορίσει τον τρόπο και το τμήμα του κοινού που επιθυμεί να δράσει, και στο τέλος να δημιουργήσει τα κατάλληλα εκείνα μηνύματα προώθησης προς το στοχευμένο του κοινό. Με αυτόν τον τρόπο δύναται να επιτευχθεί η επιθυμητή προσέλευση του νέου κοινού (Kolb, 2013:88).

Σύμφωνα με τη Hill, η συμβολή της τεχνολογίας στις έρευνες κοινού, μέσω της συνδεσιμότητας στις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, της ηλεκτρονική αγορά εισιτηρίων σε πραγματικό χρόνο, και της δημιουργίας βάσεων δεδομένων με τμηματοποίηση των χαρακτηριστικών του κοινού, είναι εφικτή οποιαδήποτε μορφή ανάλυσης, αφομοίωσης, και εξήγησης των προτιμήσεων του κοινού, ώστε να οδηγήσει τον οργανισμό σε ένα επιτυχημένο στρατηγικό σχέδιο πολιτιστικού μάρκετινγκ (Hill, 2003).

## 2.5 Η εργαλειοθήκη του πολιτιστικού μάρκετινγκ

Το βασικό εργαλείο του μάρκετινγκ, όπως χρησιμοποιείται μέχρι σήμερα και προήλθε από τον χώρο των επιχειρήσεων, βασίζεται στη θεωρία του McCarthy από το 1960. Η λεγόμενη θεωρία “Four Ps” ή “Marketing Mix”, που προέρχεται από τα αρχικά γράμματα των παρακάτω λέξεων, αποτελούν το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ομογενοποίησης και ανάλυσης από τις ακόλουθες ιδιότητες του προϊόντος. Αυτές είναι:

- Προϊόν (Product), ή Πρόγραμμα (Program) για τους πολιτιστικούς οργανισμούς,
- Τιμή (Price),
- Τόπος (Place),
- Προώθηση (Promotion).

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, και όπως αναφέρουν η Kolb και η Varbanova, αυτοί είναι οι τέσσερις βασικοί παράμετροι, οι οποίοι συμβάλουν στη διαμόρφωση της στρατηγικής του μάρκετινγκ ενός προϊόντος στον κόσμο των επιχειρήσεων. Λόγω της φύσης του παραγόμενου πολιτιστικού προϊόντος των πολιτιστικών οργανισμών, που ουσιαστικά προσφέρουν παροχή υπηρεσιών αντί προϊόντων, η θεωρία αυτή διευρύνθηκε με τρεις ακόμα παραμέτρους, δημιουργώντας τη λεγόμενη θεωρία των “Seven Ps”. Σε αυτή προστέθηκαν οι ιδιότητες:

- Ανθρώπινο δυναμικό (People),
- Φυσικός τόπος παραλαβής προϊόντος (Physical evidence ή facilities),
- Διαδικασία (Process) (Kolb, 2013:60) και (Varbanova, 2013:168-179).

Σύμφωνα με την Kolb, τα απαραίτητα εργαλεία του πολιτιστικού μάρκετινγκ που οφείλει ένας πολιτιστικός οργανισμός να διαχειρίζεται, να ελέγχει, και να βελτιώνει καθημερινά, δρώντας προς την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων είναι:

### *i. Η συμβολική ταυτότητα του οργανισμού (branding)*

Η συμβολική ταυτότητα σε έναν πολιτιστικό οργανισμό είναι η εμφανής ταυτότητα του προϊόντος, η οποία αντικατοπτρίζει σε αυτή τα οφέλη που προσφέρει η κατανάλωση του προϊόντος, και κάνει τον οργανισμό να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές του. Η συμβολική ταυτότητα απαρτίζεται από το σύνολο των εξής χαρακτηριστικών: α. το όνομα του οργανισμού, β. το logo του, γ. το slogan που χρησιμοποιεί, και δ. τα άλλα χαρακτηριστικά του. Η συμβολική ταυτότητα δημιουργείται στο μυαλό των καταναλωτών μέσω των κοινωνικών συναναστροφών, των δημοσιεύσεων διαφόρων ιστοριών στα μέσα μαζικής

επικοινωνίας, των δημοσιευμένων κριτικών σχολιασμών από ειδικούς σε εφημερίδες και περιοδικά, αλλά και των κριτικών σχολίων των καταναλωτών σε πραγματικό χρόνο στο διαδίκτυο. Στόχος των πολιτιστικών οργανισμών, μέσω της συμβολικής ταυτότητας, είναι να προκαλούν οποιοδήποτε δυνατό ερέθισμα στον καταναλωτή, ώστε αυτός να συνδεθεί με οποιοδήποτε τρόπο με τον οργανισμό (Kolb, 2013:132-133).

*ii. Το πολιτιστικό προϊόν*

Στο πολιτιστικό μάρκετινγκ, το προϊόν ορίζεται ως το σύνολο των παραμέτρων που αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό για την παραγωγή του κύριου καλλιτεχνικού γεγονότος. Όπως δηλαδή η ορχήστρα και οι μουσικοί της, οι προσκεκλημένοι σολιστ, ο προσκεκλημένος ή ο μόνιμος μαέστρος, το υποστηρικτικό προσωπικό στα παρασκήνια κ.α. Πρόσθετα, σε αυτές τις παραμέτρους συμπεριλαμβάνεται και το σύνολο αυτών που αφορούν στα χαρακτηριστικά που περικλείουν το πολιτιστικό προϊόν, ώστε να του προσδώσουν τη μοναδικότητά του έναντι των άλλων ανταγωνιστικών προϊόντων. Σε αυτά τα χαρακτηριστικά ανήκουν στοιχεία που αναλύουν τον χώρο ενός πολιτιστικού γεγονότος, τη γενικότερη ατμόσφαιρα που περιβάλλει κάποιο πολιτιστικό γεγονός, τη φιλοξενία του προσωπικού υποδοχής κοινού, την ευκολία πρόσβασης στο χώρο, και τις όποιες πρόσθετες υπηρεσίες προς τον καταναλωτή, όπως εισαγωγικές ομιλίες, τυπωμένα προγράμματα με ενημερωτικό υλικό, ευκαιρίες γνωριμίας με τους συντελεστές, εκπαιδευτικά προγράμματα, εξωτερικές δράσεις σε άλλους φορείς κ.α.

*iii. Ο χώρος*

Η έννοια του χώρου για έναν πολιτιστικό οργανισμό δεν περιορίζεται μόνο στα όρια των κτηριακών του εγκαταστάσεων. Επειδή ο χώρος δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις στους ανθρώπους, μνήμες, και εμπειρίες, ο χώρος πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν ως το μέσω ανοικοδόμησης μια κοινότητας και μιας κοινωνίας. Σήμερα, ο χώρος μπορεί να χαρακτηρίζεται και από τη μη φυσική παρουσία των ανθρώπων, όπως συμβαίνει στο διαδικτυακό χώρο. Ακόμα, θα μπορούσε ο χώρος να αποτελεί και εμπόδιο στην προσέλκυση κοινού, για οποιοδήποτε λόγο αισθητικής, έλλειψης φιλοξενίας, ή ευκολίας πρόσβασης. Για το λόγο αυτό, ένας οργανισμός οφείλει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του το ενδεχόμενο να διανέμει το πολιτιστικό προϊόν του σε άλλους χώρους και τόπους.

iv. *Τιμολόγηση εισιτηρίων και τιμολογιακή πολιτική πωλήσεων*

Το ύψος της τιμολόγησης εισιτηρίων στους πολιτιστικούς οργανισμούς είναι ένα από τα βασικά στοιχεία που λαμβάνεται πολύ σοβαρά υπόψη κατά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Το ύψος των εισιτηρίων μπορεί να επηρεάσει τη γενικότερη οικονομική θέση του οργανισμού, τη διάθεση και την αγοραστική συμπεριφορά του κοινού, τους ανταγωνιστές του, και το κύρος του οργανισμού. Τρεις είναι οι βασικοί λόγοι που ένας οργανισμός οφείλει να διαθέτει εισιτήρια προς πώληση: α. Ο οργανισμός χρειάζεται έσοδα, β. Η τιμή επηρεάζει τη συμπεριφορά των καταναλωτών, και γ. η τιμολόγηση εισιτηρίων καταγράφει τη χρήση και τη προτίμηση των πολιτιστικών προϊόντων. Πρόσθετα, ο καθορισμός μιας αποτελεσματικής τιμολογιακής πολιτικής στις πωλήσεις εισιτηρίων, με χρήση εκπτώσεων, κουπονιών, και πρόσθετων παροχών, μπορεί να προκαλέσει μια αυξημένη ζήτηση ανάμεσα στους αγοραστές.

v. *Επικοινωνία*

Η χρήση της τεχνολογίας σήμερα επιτρέπει την ανοικοδόμηση μιας αρκετά στενής και αξιόπιστης σχέσης του οργανισμού με το κοινό του. Μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, της χρήσης πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας, της μαζικής ή διαπροσωπικής αποστολής μνημάτων ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, της δημιουργίας ιστοσελίδας, της μαζικής αποστολής δελτίων τύπου, της συχνής αποστολής ενημερωτικού newsletter, των δημοσίων συναντήσεων, και ειδικών δράσεων, ένας οργανισμός είναι σε θέση σήμερα να επικοινωνεί και να αλληλεπιδρά με το κοινό του σε πραγματικό χρόνο, αναπτύσσοντας διαρκώς μια στενή και ατομική σχέση μαζί του.

vi. *Διαφήμιση*

Η διαφήμιση είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την προώθηση των πολιτιστικών προϊόντων των οργανισμών. Στα υπέρ της συγκαταλέγεται η τεράστια και ευρεία αποστολή διαφημιστικών μνημάτων μέσω δημοφιλών μέσων μαζικής ενημέρωσης, χωρίς να απαιτείται πρόσθετος χρόνος υπηρεσίας για διαπροσωπικές σχέσεις από το προσωπικό. Πρόσθετα, η διαφήμιση εξαρτάται μόνο από το διαθέσιμο προϋπολογισμό του οργανισμού. Στα κατά της μαζικής διαφήμισης συγκαταλέγεται το γεγονός ότι το διαφημιστικό μήνυμα δεν εξατομικεύεται προς μια επιθυμητή και στοχευμένη τμηματοποίηση του κοινού,



ενώ ταυτόχρονα ο μιντιακός χρόνος είναι αρκετά δαπανηρός. Σίγουρα, με φαντασία και ευρηματικότητα μπορούν να βρεθούν πολλοί εναλλακτικοί τρόποι διαφήμισης με χαμηλό κόστος, όπως τυπωμένα μυνήματα σε μπλουζάκια, μολύβια, φλυτζάνια, ή διαδικτυακές διαφημιστικές καμπάνιες.

*vii. Δημόσιες σχέσεις*

Το τμήμα δημοσίων σχέσεων ενός οργανισμού αποκτά συνήθως έναν πολύ σημαντικό αλλά και καθόλου ευχάριστο ρόλο. Οι δημόσιες σχέσεις του οργανισμού θα πρέπει να διαθέτουν αντανακλαστικά όπως το να μπορούν να αντιμετωπίσουν πιθανές κακές ειδήσεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, ενώ παράλληλα θα πρέπει να επενδύουν στο να χτίζεται διαρκώς ένα θετικό προφίλ του οργανισμού στα μίντια, ακόμα και αν χρειάζεται να κατασκευάζει καλές ειδήσεις προς όφελός του. Είναι πολύ σημαντικό να διατηρεί καλές και στενές σχέσεις με ανθρώπους των τοπικών μέσων ενημέρωσης, ώστε να μπορεί να διοχετεύει το διαφημιστικό του μήνυμα έγκυρα, γρήγορα και αποτελεσματικά (Kolb, 2009:123-168).

*viii. Καλλιτεχνικός προγραμματισμός*

Ο καλλιτεχνικός προγραμματισμός ενός οργανισμού αποτελεί ουσιαστικά το παραγόμενο πολιτιστικό προϊόν του. Από αυτόν, μαζί με το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, το οποίο ζωοδοτεί τον προγραμματισμό, εξαρτάται η αποστολή και η προσφορά του οργανισμού στην κοινωνία. Για αυτό το λόγο, όλοι οι παράμετροι που σχετίζονται με την κατάρτιση του καλλιτεχνικού προγραμματισμού, κυρίως αυτοί που αφορούν στα ποσοτικά και στα ποιοτικά του χαρακτηριστικά, είναι εξαιρετικά σημαντικοί (Varbanova, 2013:168). Παρακάτω ακολουθεί μια ενδελεχής εξέταση των παραμέτρων εκείνων που συμβάλουν στη διαμόρφωση του καλλιτεχνικού προγραμματισμού στις συμφωνικές ορχήστρες διεθνώς.

## 2.6 Η σημασία του καλλιτεχνικού προγραμματισμού στις συμφωνικές ορχήστρες

Όπως αναφέρει ο Heilbrun, συχνά, στις αίθουσες συναυλιών αποδίδεται ο χαρακτηρισμός «μουσικά μουσεία». Ο λόγος έγκειται στο γεγονός ότι οι ορχήστρες σήμερα, ως επί το πλείστον, παρουσιάζουν έργα συνθετών περασμένων αιώνων (Heilbrun, 2004). Το γεγονός αυτό προκαλεί συχνά ένα είδος αποστασιοποίησης του

κοινού από τον σύγχρονο και ενεργό ρόλο που διαδραματίζει μια ορχήστρα στην τοπική κοινωνία. Σχετική έρευνα στις αμερικάνικες ορχήστρες έχει αποδείξει πως το ρεπερτόριο των μεγάλων ορχηστρών της Αμερικής, αλλά και διεθνώς, απαρτίζεται από συνθέτες του 18<sup>ου</sup> και 19<sup>ου</sup> αιώνα. Κυρίαρχοι συνθέτες στα προγράμματα συναυλιών παραμένουν πάντα οι μεγαλοφυείς Mozart, Beethoven, Mahler, και άλλοι (Heilbrun, 2004). Η συνήθης αυτή πρακτική εγείρει σημαντικά ερωτήματα ως προς την κυριαρχία της αισθητικής αυτής που επηρεάζει και διαμορφώνει τα κριτήρια προτίμησης του κοινού (Martorella, 1977). Το γεγονός αυτό έγκειται σε δύο λόγους. Πρώτον, οι αποφάσεις των υπευθύνων λαμβάνονται με γνώμονα τις προτιμήσεις κοινού (Gilmore, 1993), και κατά δεύτερον η γενικότερη τάση της προσέλευσης κοινού στις συναυλίες κλασικής μουσικής δείχνει ότι, ενώ αυτή μειώνεται σταδιακά, παράλληλα παρατηρείται στο κοινό ότι αυτό απαρτίζεται συχνά από ηλικιωμένους (Pompe et al, 2013). Αυτό επικαλούνται συχνά οι άνθρωποι που εμπλέκονται στη διαδικασία κατάρτισης ενός καλλιτεχνικού προγραμματισμού και βασίζεται στα επίσημα στοιχεία του αμερικανικού οργανισμού National Endowment for the Arts<sup>7</sup>.

Σχετική έρευνα των Pompe et al στις αμερικάνικες ορχήστρες έχει δείξει ότι πράγματι η χρήση του δημοφιλούς ρεπερτορίου της ορχήστρας σε έναν καλλιτεχνικό προγραμματισμό αυξάνει την προσέλευση του κοινού, ενώ η όποια επιλογή οργάνου για την εμφάνιση ενός σολίστα δεν προσθέτει κάποια ιδιαίτερα πρόσθετα και θετικά αποτελέσματα. Κατά συνέπεια, με την αύξηση του κοινού, αυξάνονται και τα έσοδα μιας ορχήστρας, συμβάλλοντας βέβαια θετικά στη γενικότερη οικονομική κατάστασή της. Όμως, έχει αποδειχθεί ότι τα έσοδα αυτά που προέρχονται από πωλήσεις εισιτηρίων είναι τόσο λίγα σε σχέση με τον υπέρογκο προϋπολογισμό μιας ορχήστρας, που αυτά ελάχιστα συνεισφέρουν στις ουσιαστικές οικονομικές ανάγκες μιας ορχήστρας. Έτσι, όταν το κριτήριο επιλογής των έργων ενός προγραμματισμού βασίζεται στην παράμετρο της αύξησης των εισιτηρίων, τότε πέραν της καλλιτεχνικής υπόστασης ενός καλλιτεχνικού προγραμματισμού, αμφισβητείται και η αποστολή και η συμβολή του οργανισμού στην κοινωνία. Ο βαθύτερος ρόλος ενός πολιτιστικού οργανισμού είναι να δρα και να αφορά στην κοινωνία με χαρακτηριστικά μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, ώστε

---

<sup>7</sup> Ο οργανισμός NEA αποτελεί τον κυριότερο οργανισμό διαμεσολάβησης και χρηματοδοτήσεων μεταξύ κράτους και πολιτιστικών οργανισμών στις Η.Π.Α. Συχνά δημοσιεύει στατιστικές και οικονομοτεχνικές αναλύσεις σε θέματα που αφορούν στους πολιτιστικούς οργανισμούς των Η.Π.Α. Περισσότερες πληροφορίες υπάρχουν στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://www.arts.gov/about-nea>.

να είναι σε θέση να προσφέρει στην τοπική κοινωνία υπηρεσίες που αφορούν στο σύνολό της.

Όμως, αρκετή κριτική υπάρχει και για την επιλογή ενός δημοφιλούς προγραμματισμού, αφού παρουσιάζοντας μόνο το δημοφιλές ρεπερτόριο, παραγκωνίζονται από τη μουσική σκηνή η σύγχρονη δημιουργία και τα μη δημοφιλή μουσικά έργα (Rompe et al, 2013). Εξάλλου, το ήδη πια εδραιωμένο δημοφιλές ρεπερτόριο υποστηρίζεται και από μια σημαντική αλυσίδα παραγωγής, όπως οι εκδότες, οι δισκογραφικές εταιρείες, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, και τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των μουσικών, και για αυτό η αντίσταση σε οποιαδήποτε αλλαγή ρεπερτορίου είναι μεγάλη (Martorella, 1977).

Η κατάρτιση ενός καλλιτεχνικού προγραμματισμού είναι μια δημιουργική και εν είδη καλλιτεχνική διαδικασία. Για τις περισσότερες συναυλίες, ο καλλιτεχνικός προγραμματισμός περιέχει στοιχεία διαφορετικά μεταξύ τους, που όμως θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν κατά τη συνοχή του, και πως αυτά θα ενταχθούν σε μια συναυλία ή στον προγραμματισμό ενός έτους, καθώς και πως αυτά θα αφομοιωθούν από το κοινό. Για παράδειγμα, η συνήθης μορφή μια συναυλίας συμφωνικής ορχήστρας σήμερα, με τη μορφή δηλαδή: εισαγωγή-κοντσέρτο-διάλειμμα-συμφωνία χρονολογείται ήδη από συναυλίες της εποχής του Mendelssohn, κατά τον δέκατο ένατο αιώνα. Οι συνήθης θεματικές ενότητες των συναυλιών που χρησιμοποιούνται σήμερα σκιαγραφούν μια ομοιογένεια με βάση τα γεωγραφικά, τα χρονικά, τα στυλιστικά, και τα αισθητικά χαρακτηριστικά των έργων ή των συνθετών. Για το λόγο αυτό, η δημιουργία συνοχής ενός προγραμματισμού αποτελεί μια δημοφιλή και συνήθη πρακτική που οι καλλιτεχνικοί διευθυντές ενός οργανισμού ακολουθούν κατά τη διαδικασία κατάρτισής του (Gotham, 2014).

Για τους διοικητικούς διευθυντές των ορχηστρών, όσο πιο γνωστό είναι το ρεπερτόριο σε μια ορχήστρα, τόσο πιο εύκολη και προβλέψιμη είναι η εφαρμογή του προγραμματισμού. Αυτό, γιατί μια ορχήστρα σε ένα γνωστό κομμάτι θα χρειαστεί λιγότερες εργατο-ώρες, συχνά δε και λιγότερα έξοδα παραγωγής, ενώ λόγω παλαιότερης εμπειρίας μπορεί να προβλεφθεί καλύτερα η προσέλευση κοινού στη συναυλία. Η συνήθης πρακτική που ακολουθείται κατά την κατάρτιση του καλλιτεχνικού προγραμματισμού είναι όταν ο καλλιτεχνικός διευθυντής διαμορφώνει τον

προγραμματισμό βασισμένος σε καλλιτεχνικά κριτήρια, ενώ ταυτόχρονα ο διοικητικός διευθυντής παρεμβαίνει θέτοντας τις ρεαλιστικές παραμέτρους που ο προγραμματισμός μπορεί να εφαρμοστεί (Gilmore, 1993).

## 2.7 Φαινόμενα και πρακτικές πολιτιστικού μάρκετινγκ σε συμφωνικές ορχήστρες

Σε μια προσπάθεια αποτύπωσης των πραγματικών πρακτικών που χρησιμοποιούν οι ορχήστρες σήμερα παγκοσμίως τα εργαλεία του πολιτιστικού μάρκετινγκ, θα επιχειρηθεί μια συνοπτική συγκριτική μελέτη σε τρεις από τις μεγαλύτερες ορχήστρες παγκοσμίως που αφορά στην τελευταία καλλιτεχνική χρονιά 2018-2019 . Παρακάτω εξετάζονται φαινόμενα και υιοθετημένες πρακτικές του μάρκετινγκ μεγάλων ορχηστρών. Δειγματοληπτικά παρουσιάζονται τα στοιχεία από τις ορχήστρες: Φιλαρμονική Ορχήστρα της Νέας Υόρκης (NYPHIL), Συμφωνική Ορχήστρα του Λονδίνου (LSO), και Φιλαρμονική Ορχήστρα του Βερολίνου (BPO). Αναλυτικά παρατηρούμε:

### i. *Η συμβολική ταυτότητα του οργανισμού (branding)*

NYPHIL: Σύμφωνα με την εταιρεία σχεδιασμού της συμβολικής ταυτότητας της ορχήστρας MetaDesign, η ορχήστρα, ως μια από τις σημαντικότερες του κόσμου και η παλιότερη των Η.Π.Α., ήθελε ως ταυτότητα να δείξει την αμεσότητα και τον ενθουσιασμό των συναυλιών της, σε σχέση με την τόλμη και το γόητρο της πόλης. Ο δυναμισμός των γραμμών που χρησιμοποιήθηκε για το logo της ορχήστρας συμβολίζει όχι μόνο τον ενθουσιασμό για την εμπειρία των συναυλιών, αλλά και την αρμονία του συνόλου που παράγει κάτι μοναδικό (MetaDesign, 2019). Όπως φαίνεται στην ιστοσελίδα της ορχήστρας, η έλλειψη κάποιου διαφημιστικού slogan προκαλεί την εστίαση του ενδιαφέροντος στο όνομα της ορχήστρας (Nyphil.org,2019).

LSO: Η εταιρεία σχεδιασμού της συμβολικής ταυτότητας της ορχήστρας Superunion, αναφέρει το πάθος της ορχήστρας, ως μια από τις πιο αναγνωρισμένες παγκοσμίως, να βρίσκει διαρκώς νέους τρόπους σύνδεσης με το κοινό. Η εταιρεία υιοθέτησε την συναισθηματική δύναμη, την υφή και την κίνηση της κλασικής μουσικής για να αποτυπώσει έναν καινοτόμο τρόπο έκφρασης της συμβολικής ταυτότητας της ορχήστρας. Ο μοναδικός σχηματισμός των γραμμών και η ψηφιακή αποτύπωση του θεματικού υλικού που χρησιμοποιήθηκε για το logo της ορχήστρας εμπνέεται από τις κινήσεις της

μπαγκέτας του μαέστρου στον αέρα, με κεντρικό slogan “Always moving” (Superunion.com, 2019).

BPO: Η ορχήστρα σήμερα, έχοντας μια μεγάλη παράδοση στο παρελθόν της, θεωρείται ακόμα μια από τις καλύτερες στον κόσμο που με τη βοήθεια της τεχνολογίας πρωτοπορεί και ξεχωρίζει από οποιαδήποτε άλλη. Η καινοτόμος ιδέα του Digital Concert Hall προσφέρει παγκοσμίως την αναμετάδοση των συναυλιών της ορχήστρας μέσω διαδικτύου με ποιότητα απaráμιλλης ακουστικής τελειότητας (Müser, 2015).

Το σχέδιο της συμβολικής ταυτότητας της ορχήστρας χρησιμοποιείται ήδη από το 1963. Στις αρχές του 2000, κατά την διάρκεια της συνεργασίας του με την ορχήστρα, ο πολυβραβευμένος γερμανός σχεδιαστής Erik Spiekermann εξηγεί πως έπρεπε στο logo της ορχήστρας να κρατήσει κάτι από την παράδοσή της και να επανασχεδιάσει το υλικό προσδίδοντας έναν νέο και μοντέρνο φρέσκο αέρα (Designmadeingermany.de, 2019). Σήμερα, η ορχήστρα συνεργάζεται με τις εταιρείες ανάπτυξης και προώθησης ψηφιακού μάρκετινγκ ONDIGO και TBO (berliner-philharmoniker.de, 2019).

*ii. Το πολιτιστικό προϊόν*

NYRPHIL: Η ορχήστρα είναι ήδη διάσημη για το υψηλό καλλιτεχνικό της επίπεδο παγκοσμίως, και συνεργάζεται με μαέστρους και σολιστ που διακρίνονται σε ολόκληρο τον κόσμο ως οι καλύτεροι στη διεθνή μουσική σκηνή. Η ορχήστρα προσφέρει πλούσια εκπαιδευτικά προγράμματα σε σχολεία, σε εκπαιδευτικά ιδρύματα ξένων χωρών, ομιλίες σε συνεργαζόμενα σχολεία για τους γονείς, και ευκαιρίες σε νέους καλλιτέχνες με ειδικά σεμινάρια εκπαίδευσης. Στην ιστοσελίδα της προσφέρει ακριβής οδηγίες πρόσβασης στο χώρο, απαντήσεις σε συχνές ερωτήσεις κοινού, και πληροφορίες για το χώρο και τη διαδικασία παρακολούθησης μιας συναυλίας (Nyphil.org,2019).

LSO: Η ορχήστρα μετράει ήδη περίπου εκατόν είκοσα χρόνια ζωής και είναι μια από τις πιο αναγνωρισμένες ορχήστρες διεθνώς. Είναι η πρώτη ορχήστρα στην ιστορία που έχει μοντέλο αυτοδιοίκησης από τους μουσικούς της, και δική της εκπομπή στην τηλεόραση. Διαθέτει την πιο μεγάλη δισκογραφία μεταξύ των ορχηστρών και συνεργάζεται με κορυφαίους μαέστρους και σολιστ από ολόκληρο

τον κόσμο. Η ορχήστρα προσφέρει πλούσια εκπαιδευτικά προγράμματα σε σχολεία, σε εκπαιδευτικά ιδρύματα, μουσικά σύνολα σε κοινωνικές δομές, ομιλίες για οικογένειες και γονείς, και ευκαιρίες σε νέους καλλιτέχνες με ειδικά σεμινάρια εκπαίδευσης. Στην πλούσια ιστοσελίδα της προσφέρει ακριβής οδηγίες για τις δράσεις της, απαντήσεις σε συχνές ερωτήσεις κοινού, και οδηγίες για τη διαδικασία παρακολούθησης μιας συναυλίας (lso.co.uk/, 2019).

BPO: Η ορχήστρα αυτή τη χρονιά διανύει τα εκατόν τριάντα επτά της χρόνια και ήδη αντιμετωπίζει τις προκλήσεις του νέου αιώνα με μοναδική εφευρετικότητα. Το υψηλότατο καλλιτεχνικό της επίπεδο και η διαρκής της ποιοτική ανέλιξη οδηγούν τον ορχηστρικό ήχο σε πρωτοπόρα βήματα της μουσικής αισθητικής του εικοστού πρώτου αιώνα. Η ορχήστρα διαθέτει πλούσια και εκτενή δισκογραφία, συνεργάζεται με ειδικούς κορυφαίους μαέστρους και σολιστ που ξεχωρίζουν για την πρωτοτυπία τους και την ιστορική μουσική εκτέλεση, προσφέρει μουσική ακαδημία εκπαίδευσης, μουσικά πρότζεκτ στην κοινωνία, καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα σε σχολεία, σε εκπαιδευτικά ιδρύματα, σε συναυλίες για οικογένειες και παιδιά, και ευκαιρίες σε νέους καλλιτέχνες με ειδικά σεμινάρια εκπαίδευσης. Στην πλούσια ιστοσελίδα της προσφέρει ακριβής πληροφορίες για τις δράσεις της, και την ιστορία της. Ακόμη, η ορχήστρα είναι Πρέσβης καλής θέλησης στην UNICEF (berliner-philharmonikerb.de, 2019).

*iii. Ο χώρος*

NYPHIL: Η ορχήστρα έχει ως έδρα της τη διάσημη αίθουσα David Geffen Hall, που αποτελεί ένα από τα τρία μεγαλοπρεπή πολιτιστικά κτήρια του συγκροτήματος του Lincoln Center που βρίσκονται στην καρδιά του κέντρου της πόλης. Ο χώρος κατασκευάστηκε το 1962 για να φιλοξενήσει την ορχήστρα, και διαθέτει υπηρεσίες εύκολης πρόσβασης και ακρόασης για άτομα με ειδικές ανάγκες, αναψυκτήριο, εστιατόριο, και χώρους αναψυχής (lincolncenter.org, 2019).

LSO: Η ορχήστρα εδρεύει στο διάσημο πολιτιστικό κέντρο του Λονδίνου Barbican Centre. Το Barbican άρχισε να σχεδιάζεται από το 1955, και χαρακτηρίζεται από την ριζοσπαστική αρχιτεκτονική της εποχής. Το 1982 άρχισε να λειτουργεί, και από τότε φιλοξενεί την ορχήστρα στην αίθουσα Barbican Hall. Το συγκρότημα διαθέτει υπηρεσίες εύκολης πρόσβασης και ακρόασης για άτομα με ειδικές

ανάγκες, αναψυκτήριο, εστιατόριο, αίθουσα μοντέρνας τέχνης, εσωτερικό χώρο πρασίνου, και χώρους αναψυχής (barbican.org.uk, 2019).

BPO: Η ορχήστρα έχει ως μόνιμη στέγη το διάσημο κτήριο της Berliner Philharmonie στη δυτική πλευρά της πόλης. Το καινοτόμο αυτό αρχιτεκτόνημα του Hans Scharoun αποτέλεσε την εποχή του πρότυπο για τις επόμενες αίθουσες συναυλιών του κόσμου, αφού για πρώτη φορά η κυκλική χωροταξική τοποθέτηση του κοινού περιβάλλει την σκηνή εστιάζοντας το ενδιαφέρον στο κέντρο που βρίσκονται οι μουσικοί. Στην ιστοσελίδα της ορχήστρας περιγράφονται οδηγίες για υπηρεσίες εύκολης πρόσβασης και ακρόασης για άτομα με ειδικές ανάγκες, για ψηφιακή περιήγηση του χώρου, για οργάνωση οργανωμένων επισκέψεων στο χώρο, για το αναψυκτήριο, το εστιατόριο, και το κατάστημα (berliner-philharmoniker.de, 2019)

iv. *Τιμολόγηση εισιτηρίων και τιμολογιακή πολιτική πωλήσεων*

NYPHIL: Το εύρος τιμών των εισιτηρίων της ορχήστρας κυμαίνεται μεταξύ 34-99 αμερικανικών δολαρίων, ανάλογα τους συντελεστές της συναυλίας, και την επιθυμητή θέση στο χώρο. Δίνονται δυνατότητες έκπτωσης σε συνδρομητικά πακέτα, ή σε αγορά πολλαπλών εισιτηρίων, και η έκδοσή τους γίνεται με ηλεκτρονική αγορά από την ιστοσελίδα, με τηλεφωνική επικοινωνία, και με φυσική παρουσία στο χώρο (Nyphil.org, 2019).

LSO: Το εύρος τιμών των εισιτηρίων ορχήστρας κυμαίνεται μεταξύ 16-57 λίρες Αγγλίας, ανάλογα τους συντελεστές της συναυλίας, και την επιθυμητή θέση στο χώρο. Δίνονται δυνατότητες έκπτωσης σε συνδρομητικά πακέτα, ή σε αγορά πολλαπλών εισιτηρίων, και η έκδοσή τους γίνεται με ηλεκτρονική αγορά από την ιστοσελίδα, με τηλεφωνική επικοινωνία, και με φυσική παρουσία στο χώρο (lso.co.ukb, 2019).

BPO: Το εύρος τιμών των εισιτηρίων της ορχήστρας κυμαίνεται μεταξύ 16-290 ευρώ, ανάλογα τους συντελεστές της συναυλίας, και την επιθυμητή θέση στο χώρο. Δίνονται δυνατότητες έκπτωσης σε συνδρομητικά πακέτα, ή σε αγορά πολλαπλών εισιτηρίων, και η έκδοσή τους γίνεται με ηλεκτρονική αγορά από την

ιστοσελίδα, με τηλεφωνική επικοινωνία, και με φυσική παρουσία στο χώρο (berliner-philharmoniker.de, 2019).

v. *Επικοινωνία*

NYPHIL: Η επικοινωνία με το κοινό γίνεται σε πραγματικό χρόνο μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας, και σε μη πραγματικό μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης Instagram, Facebook, Twitter, YouTube, και Tumblr. Μέσω εγγραφής σε newsletter υπάρχει η δυνατότητα ενημέρωσης του ενδιαφερόμενου κοινού με τα τελευταία νέα της ορχήστρας. Στο τμήμα μάρκετινγκ της ορχήστρας εργάζονται δέκα άνθρωποι (Nyphil.org, 2019).

LSO: Η επικοινωνία με το κοινό γίνεται σε πραγματικό χρόνο μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας, και σε μη πραγματικό μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης Instagram, Facebook, Twitter. Μέσω εγγραφής σε newsletter υπάρχει η δυνατότητα ενημέρωσης του ενδιαφερόμενου κοινού με τα τελευταία νέα της ορχήστρας. Στο τμήμα μάρκετινγκ της ορχήστρας εργάζονται έντεκα άνθρωποι (lso.co.uk, 2019).

BPO: Η επικοινωνία με το κοινό γίνεται σε πραγματικό χρόνο μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας, και σε μη πραγματικό μέσω αποστολής ηλεκτρονικού μηνύματος και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης Instagram, Facebook, Twitter, YouTube. Μέσω της παρακολούθησης του blog της ορχήστρας, και της εγγραφής σε newsletter υπάρχει η δυνατότητα ενημέρωσης του ενδιαφερόμενου κοινού με τα τελευταία νέα της ορχήστρας (berliner-philharmoniker.de, 2019).

vi. *Διαφήμιση*

NYPHIL: Η εταιρεία προώθησης του μάρκετινγκ της ορχήστρας Karma Agency εστίασε την διαφημιστική της καμπάνια στον νεοαφιχθέντα Ολλανδό καλλιτεχνικό διευθυντή της ορχήστρας Jaap Van Zweden. Όλα τα κανάλια διαφήμισης έχουν ως κεντρικό θέμα προσέλκυσης τον νέο καλλιτεχνικό διευθυντή της ορχήστρας και ότι νεότερο αυτός έχει να προσφέρει στην ορχήστρα. Το υλικό προώθησης αποτελείται από έντυπα και ηλεκτρονικά διαφημιστικά περιοδικά και φλάιερ, γιγαντοαφίσες στην πόλη, διαφημιστικές ταμπέλες σε ταξί, μέσα μαζικής μεταφοράς και σταθμούς μετρό της πόλης, ηλεκτρονικές καταχωρήσεις που είναι



συμβατές με όλα σύγχρονα μοντέλα κινητών τηλεφώνων και υπολογιστών, τηλεοπτικά σποτ, διαφημιστικά τρέιλερ και κινηματογραφικά φιλμ (Karmaagency.org, 2019).

LSO: Η εταιρεία ηλεκτρονικού μάρκετινγκ, Velo, που συνεργάζεται με την ορχήστρα από το 2011, εστίασε την διαφημιστική της καμπάνια στην νέα ανάληψη των καθηκόντων ως καλλιτεχνικού διευθυντή του διάσημου Sir Simon Rattle. Τα μέσα διαφήμισης που χρησιμοποιεί η εταιρεία έχουν ως κεντρικό θέμα προσέλκυσης τον νέο καλλιτεχνικό διευθυντή της ορχήστρας και όλες τις νέες αλλαγές που θα φέρει αυτός στην ορχήστρα. Η εταιρεία χρησιμοποιεί πλατφόρμες μέσω κοινωνικής δικτύωσης, Google Ad Grants, υλικό και βίντεο σε ιστοσελίδες, και διαδικτυακές διαφημιστικές καμπάνιες (velomarketing.co.uk., 2019). Το υλικό προώθησης αποτελείται από έντυπα και ηλεκτρονικά διαφημιστικά περιοδικά και φλάιερ, γιγαντοαφίσες στην πόλη, μέσα μαζικής μεταφοράς και σταθμούς μετρό της πόλης, ηλεκτρονικές καταχωρήσεις που είναι συμβατές με όλα σύγχρονα μοντέλα κινητών τηλεφώνων και υπολογιστών, τηλεοπτικά σποτ, διαφημιστικά τρέιλερ και κινηματογραφικά φιλμ (Superunion.com, 2019).

BPO: Η πολυβραβευμένη διαφημιστική εταιρεία Scholz and Friends σε συνεργασία με την ορχήστρα εμπνεύστηκαν τη διαφημιστική καμπάνια Rearranged1, για την οποία αντλήθηκε υλικό από τα καθημερινά αντικείμενα της ορχήστρας που παρουσιάστηκαν ως έργα τέχνης. Η καμπάνια απέσπασε 3 χρυσά και 9 ασημένια βραβεία στον διαγωνισμό ADC. Το διαφημιστικό υλικό χρησιμοποιήθηκε σε πλατφόρμες μέσω κοινωνικής δικτύωσης, βίντεο, ιστοσελίδες, διαδικτυακές διαφημιστικές καμπάνιες, έντυπα και ηλεκτρονικά διαφημιστικά περιοδικά και φλάιερ, γιγαντοαφίσες στην πόλη, μέσα μαζικής μεταφοράς και σταθμούς μετρό της πόλης, ηλεκτρονικές καταχωρήσεις που είναι συμβατές με όλα σύγχρονα μοντέλα κινητών τηλεφώνων και υπολογιστών, τηλεοπτικά σποτ, διαφημιστικά τρέιλερ και κινηματογραφικά φιλμ (S-f.com, 2019). Ενδιαφέρον έχει το γεγονός, όπως δηλώνει η υπεύθυνη του τμήματος μάρκετινγκ της ορχήστρας Natalia Schwarz σε παλαιότερη συνέντευξή της, ότι η ίδια δεν έχει καμία συμβολή κατά τη διαδικασία κατάρτισης του καλλιτεχνικού προγραμματισμού (Heinze, 2008).

vii. *Δημόσιες σχέσεις*

NYPHIL: Από την διοικητική δομή της ορχήστρας, φαίνεται η διοίκηση να ενδιαφέρεται πολύ σοβαρά για τις δημόσιες και πελατειακές σχέσεις της ορχήστρας. Στο μεν ένα τμήμα εξωτερικής επικοινωνίας (communications affairs) εργάζονται τέσσερις άνθρωποι, στο δε άλλο τμήμα πελατειακών υπηρεσιών (customer services) εργάζονται εννιά. Σύμφωνα με την τελευταία ετήσια έκθεση απολογισμού της ορχήστρας, σε όλους αυτούς τους εργαζομένους έχουν ανατεθεί συγκεκριμένοι και εξιδεικευμένοι τομείς διαχείρισης επί του αντικειμένου (Nyphil.org, 2019b).

LSO: Στο τμήμα δημοσίων σχέσεων της ορχήστρας εργάζονται δύο άνθρωποι. Σύμφωνα με την ιστοσελίδα της ορχήστρας, αυτοί είναι υπεύθυνοι για οποιαδήποτε υπηρεσία μάρκετινγκ σχετίζεται με την επαφή εξωτερικών συνεργατών (lso.co.uk, 2019).

BPO: Το τμήμα δημοσίων σχέσεων της ορχήστρας αποτελείται από δύο εργαζομένους. Σύμφωνα με την ιστοσελίδα της ορχήστρας, αυτοί είναι υπεύθυνοι για οποιαδήποτε υπηρεσία σχετίζεται με τις δημόσιες σχέσεις της ορχήστρας με την επαφή εξωτερικών συνεργατών (berliner-philharmoniker.de, 2019).

viii. *Καλλιτεχνικός προγραμματισμός*

NYPHIL: Κατά την καλλιτεχνική περίοδο 2018-2019, η ορχήστρα ετησίως πραγματοποίησε **σαράντα πέντε (45)** διαφορετικές παραγωγές μεγάλων συναυλιών της ορχήστρας, χωρίς να προσμετρηθούν οι εκπαιδευτικές συναυλίες, οι συναυλίες με μικρότερα μουσικά σύνολα, και εξωτερικές δράσεις με άλλους φορείς. Από αυτές έγιναν **εκατόν δεκαεννέα συναυλίες (119)**, με μέσο όρο κάθε παραγωγής την επανάληψη τριών συναυλιών. Σε αυτές τις συναυλίες παρουσιάστηκαν:

- a. 4 έργα κινηματογραφικής μουσικής
- b. 1 έργο cross over μουσικής
- c. 5 έργα μουσικής του δεκάτου εβδόμου αιώνα
- d. 30 έργα μουσικής του δεκάτου ογδόου αιώνα
- e. 43 έργα μουσικής του δεκάτου ενάτου αιώνα
- f. 24 έργα μουσικής του εικοστού αιώνα

- g. 25 έργα του εικοστού πρώτου αιώνα, τα περισσότερα των οποίων παραγγέλεις της ορχήστρας για παγκόσμιες πρεμιέρες (Nyphil.org, 2019c).

LSO: Κατά την καλλιτεχνική περίοδο 2018-2019, η ορχήστρα ετησίως πραγματοποίησε **σαράντα ένα (41)** διαφορετικές παραγωγές μεγάλων συναυλιών της ορχήστρας, χωρίς να προσμετρηθούν οι εκπαιδευτικές και οι οικογενειακές συναυλίες, οι συναυλίες με μικρότερα μουσικά σύνολα, και οι εξωτερικές δράσεις με άλλους φορείς. Από αυτές έγιναν **σαράντα τέσσερις (44)** συναυλίες, με μέσο όρο κάθε παραγωγής σχεδόν μία συναυλία ανά παραγωγή. Σε αυτές τις συναυλίες παρουσιάστηκαν:

- a. 3 έργα μουσικής του δεκάτου εβδόμου αιώνα
- b. 13 έργα μουσικής του δεκάτου ογδόου αιώνα
- c. 42 έργα μουσικής του δεκάτου ενάτου αιώνα
- d. 41 έργα μουσικής του εικοστού αιώνα
- e. 7 έργα του εικοστού πρώτου αιώνα, τα περισσότερα των οποίων παραγγέλεις της ορχήστρας για παγκόσμιες πρεμιέρες (lso.co.ukc, 2019).

BPO: Κατά την καλλιτεχνική περίοδο 2018-2019, η ορχήστρα ετησίως πραγματοποίησε **σαράντα (40)** διαφορετικές παραγωγές μεγάλων συναυλιών της ορχήστρας, χωρίς να προσμετρηθούν οι εκπαιδευτικές και οι οικογενειακές συναυλίες, οι συναυλίες με μικρότερα μουσικά σύνολα, και οι εξωτερικές δράσεις με άλλους φορείς. Από αυτές έγιναν **εκατόν τριάντα επτά συναυλίες (137)**, με μέσο όρο κάθε παραγωγής τις τρεις συναυλίες ανά παραγωγή. Σε αυτές τις συναυλίες παρουσιάστηκαν:

- a. 3 έργα μουσικής του δεκάτου εβδόμου αιώνα
- b. 10 έργα μουσικής του δεκάτου ογδόου αιώνα
- c. 48 έργα μουσικής του δεκάτου ενάτου αιώνα
- d. 29 έργα μουσικής του εικοστού αιώνα
- e. 5 έργα του εικοστού πρώτου αιώνα (berliner-philharmoniker.de, 2019).

## 2.8 Πολιτιστικό μάρκετινγκ: Από τη θεωρία στην έρευνα

Σύμφωνα με την Kolb, η βασική ιδέα του μάρκετινγκ για έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση είναι ότι πρέπει να κατανοεί τις επιθυμίες και τις αναγκές των πελατών τους (Kolb, 2013:104). Με τη σύγχρονη θεωρία του πολιτιστικού μάρκετινγκ προσφέρονται

πολύτιμα εργαλεία, με τα οποία ένας πολιτιστικός οργανισμός μπορεί να αναπτύξει και να διευρύνει τη θέση του στην πολιτιστική αγορά. Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία του πολιτιστικού μάρκετινγκ είναι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση έρευνας ανάπτυξης ακροατηρίου και περιβάλλοντος, καθώς και η συλλογή, η ταξινόμηση και η ανάλυση των στοιχείων της διενεργηθείσας έρευνας. Από την ανάλυση των στοιχείων αυτών παράγονται συμπεράσματα, κρίσιμα για τις περαιτέρω στρατηγικές αποφάσεις του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Για την εκπόνηση της παρούσας διατριβής υιοθετήθηκε ένας συνδυασμός της θεωρίας του πολιτιστικού μάρκετινγκ, όπως αυτή αποτυπώνεται από τις ιδέες των Philip Kotler et al, Dennis List, Bonita Kolb και Lidia Varbanova, λόγω της συστηματοποιημένης κατηγοριοποίησης των θεμάτων που παρουσιάζουν οι συγγραφείς για το αντικείμενο της έρευνας, και την ιδιομορφία του ερευνητικού αντικείμενου, όπως αυτό εφαρμόζεται για μια συμφωνική ορχήστρα.

Πιο αναλυτικά, για την έρευνα κοινού χρησιμοποιήθηκε συνδυασμός ερωτήσεων από τους διάφορους τύπους έρευνας που αναφέρει η Kolb<sup>8</sup> και η Varbanova<sup>9</sup>, ώστε να συγκεντρωθεί εν μέσω των ερωτήσεων μια, όσο το δυνατόν, ευρύτερη εικόνα της άποψης των συμμετοχόντων της έρευνας.

Για την έρευνα του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος χρησιμοποιήθηκε συνδυασμός ερωτήσεων από όλους τους παραπάνω συγγραφείς<sup>10</sup>, ώστε να στοχοθετηθούν οι ερωτήσεις των συνεντευξιαζόμενων ανάλογα με τη θέση και την εμπειρία τους, μέσα σε ένα κοινό πλαίσιο ερωτήσεων. Το κοινό αυτό πλαίσιο ερωτήσεων προσέφερε μια βαθύτερη ενδοσκόπηση ως προς το ερευνητικό αντικείμενο, καθώς και τη δυνατότητα σύγκρισης και επιβεβαίωσης των δοσμένων απαντήσεων των συνεντευξιαζομένων.

---

<sup>8</sup> Βλέπε πιο αναλυτικά στην Kolb τις σελίδες 87-121, και παρακάτω στην παράγραφο 3.2.

<sup>9</sup> Βλέπε πιο αναλυτικά στην Varbanova τις σελίδες 164-179, και παρακάτω στην παράγραφο 3.2

<sup>10</sup> Βλέπε πιο αναλυτικά στους Kotler et al τις σελίδες 187-205, και List τις σελίδες 39-41.

# Κεφάλαιο 3

## Η Έρευνα

### 3. Μεθοδολογία Της Έρευνας για το μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ

#### 3.1 Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αναδειχθεί η σημερινή κατάσταση του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ, να εντοπιστούν τα προβλήματα από το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον, ώστε από τα αποτελέσματα να ανακύψουν οι προτάσεις βελτίωσης και η μελλοντική προοπτική του μάρκετινγκ της ορχήστρας.

Στο πλαίσιο της έρευνας αυτής εξετάστηκαν αρκετοί και διαφορετικοί παράμετροι του έργου και της προσφοράς της ΣΟΔΑ. Για το λόγο αυτό πραγματοποιήθηκε συγκριτική μελέτη των στοιχείων της ΣΟΔΑ με βάση τη σύγχρονη θεωρία του πολιτιστικού μάρκετινγκ, με βάση τα διεθνή πρότυπα μεγάλων ορχηστρών δείγματος, με βάση τα αποτελέσματα συνεντεύξεων από μέλη του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της ΣΟΔΑ, και με βάση διενεργηθείσα έρευνα κοινού σε μόνιμους κατοίκους, διερχόμενους φοιτητές και εργαζομένους, τουρίστες, περιστασιακούς και τακτικούς επισκέπτες που δραστηριοποιούνται καθημερινά εντός των γεωγραφικών ορίων του Δήμου Αθηναίων.

Επιπλέον, εξετάστηκε η σχέση της ΣΟΔΑ με το ευρύ κοινό της Αθήνας, η συμβολή της στην πολιτιστική ζωή της πόλης, και οι στρατηγικές της για την ανάπτυξη κοινού στο μέλλον. Μέσα από τη διαδικασία της ανάλυσης της παρούσας κατάστασης του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ, ερευνήθηκαν στοιχεία και διαδικασίες, από τα οποία προέκυψαν σημαντικά συμπεράσματα και εργαλεία που δύναται να συμβάλουν αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση των μελλοντικών προκλήσεων του μάρκετινγκ της ορχήστρας, στην αποφυγή επαναλαμβανόμενων λαθών του παρελθόντος, στο σχεδιασμό σχεδίων

αντιμετώπισης μελλοντικών προκλήσεων υψηλού ρίσκου, καθώς και στον επαναπροσδιορισμό της θέσης της ΣΟΔΑ στην κοινωνία της Αθήνας.

Μέχρι σήμερα, η ΣΟΔΑ φαίνεται να μη διαθέτει εκείνες τις απαραίτητες διοικητικές δομές που μπορούν να δώσουν ώθηση στο επικοινωνιακό έργο μιας ορχήστρας, όπως αυτό φαίνεται παρακάτω από τα στοιχεία των παραγράφων 4.2 και 4.4, και από τη συγκριτική αποτύπωση των μεγάλων ορχηστρών δείγματος. Μεταξύ άλλων αναγκαίων τμημάτων, η ΣΟΔΑ δεν διαθέτει αυτοτελές τμήμα επικοινωνίας, μάρκετινγκ, δημοσίων σχέσεων, πωλήσεων κ.ο.κ.

Η έρευνα αυτή έρχεται να συμβάλει καθοριστικά στη γνώση γύρω από το μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ, αφού η διατριβή αυτή, εξ όσων είναι γνωστό μέχρι σήμερα, αποτελεί μια πρώτη απόπειρα προσέγγισης και αρχικής αποτύπωσης των προβλημάτων που απασχολούν τη ΣΟΔΑ διαχρονικά.

### 3.2 Ερευνητικά ερωτήματα - Υποθέσεις εργασίας

Από το 1996, έτος ιδρύσεως της ΣΟΔΑ και για πολλά χρόνια αργότερα, αποτελούσε γενική πεποίθηση η δυσαρέσκεια αναμεταξύ των μελών της ορχήστρας αναφορικά με τη χαμηλή προσέλευση κοινού στις συναυλίες της ορχήστρας. Για το λόγο αυτό η προσέλευση κοινού της ΣΟΔΑ χαρακτηριζόταν συχνά ως μη ικανοποιητική. Η παρούσα έρευνα καλείται να απαντήσει τις παρακάτω δύο υποθέσεις εργασίας:

➤ 1η υπόθεση εργασίας

Αν και η πολιτική της ΣΟΔΑ είναι να προσφέρει δωρεάν συναυλίες στους πολίτες της Αθήνας, δεν έχει ικανοποιητική προσέλευση κοινού, διότι δεν έχει αναπτύξει ακόμη μία κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ και ανάπτυξης ακροατηρίου.

➤ 2η υπόθεση εργασίας

Η έλλειψη brand name οφείλεται στο γεγονός ότι ο καλλιτεχνικός προγραμματισμός της ΣΟΔΑ δεν στοχεύει στην προσέλκυση διαφορετικών ομάδων στόχων, που θα απαρτίζουν στο σύνολό τους το κοινό της ορχήστρας (loyalty brand).

### 3.2 Σχεδιασμός της έρευνας

Η παρούσα έρευνα χωρίζεται σε δύο κατηγορίες. Αρχικά έλαβε χώρα η πρωτογενής έρευνα, κατά την οποία αποτυπώθηκαν όσα στοιχεία ήταν δυνατόν να εντοπιστούν, και τα οποία κρίθηκαν απαραίτητα, από ηλεκτρονικές εφημερίδες και περιοδικά, έγγραφα προσωπικών αρχείων, ηλεκτρονικές συνεντεύξεις, δημόσια έγγραφα προσβάσιμα στο διαδίκτυο, και κατόπιν η δευτερογενής έρευνα, κατά την οποία πραγματοποιήθηκε έρευνα κοινού, και έρευνα σε μέλη του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της ΣΟΔΑ, τα οποία σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με το ερευνητικό αντικείμενο.

Η δευτερογενής έρευνα διεξήχθη σε τρεις φάσεις. Η πρώτη φάση αφορούσε στην έρευνα κοινού, για να αποτυπωθεί η γενική εικόνα της σχέσης της ΣΟΔΑ με το ευρύ κοινό της Αθήνας. Η δεύτερη φάση αφορούσε μια σειρά ημιδομημένων συνεντεύξεων στο εσωτερικό περιβάλλον της ΣΟΔΑ από ανθρώπους που είναι ακόμα ενεργοί και συμβάλουν στην παρούσα κατάσταση του μάρκετινγκ της ορχήστρας, και οι ίδιοι έχουν σχηματίσει άποψη για πιθανές βελτιώσεις του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ στο μέλλον. Η τρίτη φάση αφορούσε μια σειρά ημιδομημένων συνεντεύξεων από το εξωτερικό περιβάλλον της ΣΟΔΑ με ανθρώπους που σχετίζονται με τον χώρο του μάρκετινγκ των αθηναϊκών ορχηστρών, και που αυτοί είναι σε θέση να εκφέρουν μια κριτική άποψη για την παρούσα κατάσταση του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ, καθώς και προτάσεις βελτιώσεων για το μέλλον.

### 3.4 Μεθοδολογία ημιδομημένων συνεντεύξεων και ποιοτικής έρευνας

Η έρευνα με ημιδομημένες συνεντεύξεις διεξήχθη κατά την περίοδο 4-14 Νοεμβρίου 2019 είτε σε χώρους εργασίας των συνεντευξιαζόμενων μέσω ελεύθερης συζήτησης, είτε μέσω αποστολής μνημάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου εντύπως. Στις συνεντεύξεις που έλαβαν χώρα δια ζώσης, αυτές έγιναν με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και συζήτηση, μαγνητοφώνηση και αποτύπωση της συνέντευξης. Για τις συνεντεύξεις αυτές επιλέγησαν άνθρωποι με εργασιακή εμπειρία σε καίριες θέσεις που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με το μάρκετινγκ της ορχήστρας, από το εσωτερικό ή από το εξωτερικό περιβάλλον της<sup>11</sup>. Όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι συμφώνησαν και υπέγραψαν τη φόρμα συναίνεσης για συμμετοχή στην έρευνα<sup>12</sup>. Όλα τα σχετικά έγγραφα φυλάγονται στο αρχείο του ερευνητή για τουλάχιστον πέντε χρόνια, έχοντας λάβει σοβαρά υπόψιν το

---

<sup>11</sup> Αναλυτικά όλες οι συνεντεύξεις παρουσιάζονται στα Παραρτήματα Α και Β.

<sup>12</sup> Βλέπε στο Παράρτημα Ε για την αναλυτική Φόρμα Συναίνεσης που χρησιμοποιήθηκε κατά τη διαδικασία συνεντεύξεων.

νομικό πλαίσιο για την προστασία των προσωπικών δεδομένων των συνεντευξιζόμενων. Αναλυτικά πραγματοποιήθηκε:

#### A. Έρευνα εσωτερικού περιβάλλοντος

Τα μέλη που επιλέγησαν από το εσωτερικό περιβάλλον της ΣΟΔΑ ήταν οι:

- **Τάσος Συνιόρογλου**, πρώην Προϊστάμενος της Διεύθυνσης Μουσικής του Οργανισμού Πολιτισμού, Άθλησης, και Νεολαίας Δήμου Αθηναίων, και νυν Προϊστάμενος Τμήματος Λοιπών Μουσικών Συνόλων Δήμου Αθηναίων
- **Βιβή Χαρίτου**, Υπεύθυνη Επικοινωνίας Οργανισμού Πολιτισμού Νεολαίας Άθλησης Δήμου Αθηναίων (ΟΠΑΝΔΑ)
- **Κατερίνα Ζουρουφίδου**, Υπεύθυνη Επικοινωνίας στο «Ολύμπια Δημοτικό Θέατρο Μαρία Κάλλας»
- **Ηλέκτρα Καρανικόλα**, Πρόεδρος του σωματίου των εργαζομένων της Συμφωνικής Ορχήστρας Δήμου Αθηναίων (ΣΕΣΟΔΑ)

Σε αυτούς υποβλήθηκαν οι παρακάτω ερωτήσεις:

- Πως θα περιγράφατε τη σημερινή κατάσταση που αφορά στην προσέλκυση κοινού στη ΣΟΔΑ;
- Από τη θέση που υπηρετείτε και εξ όσων γνωρίζετε, πως θα περιγράφατε τη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης προσέλκυσης κοινού της ΣΟΔΑ;
- Πως συμβάλετε από τη θέση σας στη λήψη αποφάσεων για τη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης προσέλκυσης κοινού της ΣΟΔΑ;
- Τι βελτιώσεις θα προτείνατε για το μέλλον αναφορικά με τη διαδικασία προσέλκυσης κοινού της ΣΟΔΑ;
- Πως θα περιγράφατε τη σχέση της ΣΟΔΑ με το κοινό της;
- Ποιά είναι η γνώμη σας για το brandname της ΣΟΔΑ;
- Ποιά είναι η γνώμη σας για το παραγόμενο πολιτιστικό προϊόν της ΣΟΔΑ;
- Ποιά είναι η γνώμη σας για τους χώρους που φιλοξενούνται οι συναυλίες της ΣΟΔΑ;
- Ποιά είναι η γνώμη σας για την υπάρχουσα τιμολογιακή πολιτική της ΣΟΔΑ;
- Ποιά είναι η γνώμη σας για την επικοινωνία της ΣΟΔΑ με το κοινό της;
- Ποιά είναι η γνώμη σας για τη διαφήμιση των συναυλιών της ΣΟΔΑ;
- Ποιά είναι η γνώμη σας για τις δημόσιες σχέσεις της ΣΟΔΑ;
- Ποιά είναι η γνώμη σας για τον καλλιτεχνικό προγραμματισμό της ΣΟΔΑ;



## Β. Έρευνα εξωτερικού περιβάλλοντος

Τα μέλη που επιλέγησαν από το εξωτερικό περιβάλλον της ορχήστρας ήταν:

- **Αλίκη Φιδετζή**, Αναπληρώτρια Διοικητική Διευθύντρια της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών
- **Ευτύχιος Χωριατάκης**, Μουσικοκριτικός στο περιοδικό Αθηνόραμα

Σε αυτούς υποβλήθηκαν οι παρακάτω ερωτήσεις:

- Από τη θέση σας και την εμπειρία σας στο χώρο, πως θα περιγράφατε την καλλιτεχνική δραστηριότητα και προσφορά της ΣΟΔΑ στην Αθήνα;
- Βάσει της επαγγελματικής σας εμπειρίας, αλλά και ως άνθρωπος που δραστηριοποιείται στην Αθήνα, πως αντιλαμβάνεστε την προσέλκυση κοινού που επιτυγχάνει η ΣΟΔΑ;
- Πιστεύετε ότι η ΣΟΔΑ εκπληρώνει το σκοπό της με αυτά που προσφέρει στο αθηναϊκό κοινό;
- Πως αντιλαμβάνεστε τη σχέση της ΣΟΔΑ με το κοινό της;
- Που εντόπιζετε πιθανά προβλήματα κατά τη διαδικασία προσέλκυσης κοινού της ΣΟΔΑ, και τι βελτιώσεις προτείνετε;

### 3.5 Μεθοδολογία έρευνας κοινού και ποσοτικής έρευνας

Η έρευνα κοινού διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίου κλειστού τύπου σε έντυπη φυσική μορφή, κατά τις ημέρες 4-14 Νοεμβρίου 2019 σε κεντρικά σημεία της πόλης, όπως σε κεντρικούς σταθμούς του μετρό, σε κεντρικές καφετέριες της πόλης, σε κεντρικές πλατείες, και κεντρικούς δημόσιους χώρους συνάρθρωσης κοινού της Αθήνας.

Για την έρευνα κοινού επιλέγησαν οι ερωτήσεις κλειστού τύπου λόγω της τμηματοποίησης του γενικού κοινού που δραστηριοποιείται στο κέντρο της πόλης, και του ελάχιστου διαθέσιμου χρόνου που συνήθως το κοινό καταβάλλει για τη διεξαγωγή μιας έρευνας. Οι ερωτήσεις κατασκευάστηκαν με βάση τις πληροφορίες αυτές που χρειάζονται ώστε να σχηματιστεί μια επαρκής επιστημονική γνώση πάνω στο αντικείμενο της έρευνας.

Οι απαντήσεις που προσφέρθηκαν στο κοινό έγιναν με τη μορφή επιλογής κλίμακας πέντε βαθμίδων ή πολλαπλών επιλογών απαντήσεων, όπως για παράδειγμα η κλίμακα

δυναμικής «καθόλου, ελάχιστα, μέτρια, πολύ, πάρα πολύ». Ο εκτιμώμενος μέσος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν 5,7. Πιο αναλυτικά, παρακάτω ακολουθεί το σκεπτικό του ερωτηματολογίου κλειστού τύπου, ανά κατηγορία αιτιολόγησης της επιλογής, που διεξήχθη κατά την έρευνα κοινού.

Οι ερωτήσεις<sup>13</sup> σχεδιάστηκαν έτσι ώστε να καλύψουν ένα όσο το δυνατόν ευρύτερο πεδίο θεμάτων που σχετίζονται με τη ΣΟΔΑ, όπως για παράδειγμα:

- Οι ερωτήσεις 1 και 2 αφορούν στη συμβολική ταυτότητα της ΣΟΔΑ,
- Οι ερωτήσεις 3 και 4 αφορούν στο κίνητρο επίσκεψης σε μια συναυλία της ΣΟΔΑ,
- Οι ερωτήσεις 5 και 6 αφορούν στην ικανοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και της τιμολογιακής πολιτικής της ΣΟΔΑ,
- Οι ερωτήσεις 7 και 8 αφορούν στο παραγόμενο πολιτιστικό προϊόν της ΣΟΔΑ και τον καλλιτεχνικό προγραμματισμό της,
- Οι ερωτήσεις 9 και 10 αφορούν στη συλλογή δημογραφικών στοιχείων του δείγματος.

### 3.6 Ποιοτικά χαρακτηριστικά της έρευνας

Μέσα από τη διαδικασία των ημιδομημένων συνεντεύξεων επιχειρείται η έρευνα σε βάθος για τη σημερινή κατάσταση του μάρκετινγκ και τη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης που ακολουθεί η ΣΟΔΑ. Μέσα από τη συζήτηση που προκύπτει με τους συνεντευξιζόμενους επιχειρείται η έρευνα και η ανάλυση των ποιοτικών χαρακτηριστικών, και των παραμέτρων εκείνων που σχηματίζουν την πραγματική εικόνα της παρούσας κατάστασης του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ, όπως η μη ικανοποιητική προσέλευση κοινού, η ανεπαρκής διαφήμιση, η αστοχία του καλλιτεχνικού προγραμματισμού κ.α. Στο παράρτημα, στο τέλος της εργασίας, αποτυπώνονται αναλυτικά όλες οι συνεντεύξεις του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και το δείγμα της φόρμας συναίνεσης που χρησιμοποιήθηκε. Τα στοιχεία που προκύπτουν συμβάλουν καθοριστικά στη δημιουργία προτάσεων βελτίωσης που αφορούν στην προοπτική του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ στο μέλλον.

### 3.7 Ποσοτικά χαρακτηριστικά της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα κοινού βοήθησε στην απόδοση μιας ποσοτικής διάστασης των δοσμένων απαντήσεων του

---

<sup>13</sup> Αναλυτικά οι ερωτήσεις και η φυσική μορφή του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στο Παράρτημα Δ.

κοινού. Συνολικά συλλέχθηκαν 127 έγκυρα ερωτηματολόγια. Οι απαντήσεις που προκύπτουν αποτυπώνονται παρακάτω στην παράγραφο 4.3.1 κατά σειρά μεγέθους των προτιμήσεων σε ποσοστό μονάδων επί της εκατό του δείγματος, για την ευκολία προσέγγισης, σύγκρισης, και κατανόησης των αποτελεσμάτων.

### 3.8 Χαρακτηριστικά δείγματος

Το αντίκειμενο της έρευνας σχετίζεται άμεσα με την γενικότερη πολιτιστική και κοινωνική ζωή της Αθήνας. Η ΣΟΔΑ δραστηριοποιείται στο κέντρο της Αθήνας εδώ και 22 σχεδόν χρόνια. Η Αθήνα, ως μια πολυπολιτισμική πλέον ευρωπαϊκή πρωτεύουσα πόλη σήμερα, οφείλει να απευθύνεται σε ένα πολυποίκιλο κοινό με διαφορετικά χαρακτηριστικά αναμεταξύ του. Για το λόγο αυτό, και για να μπορέσει η έρευνα να αφογκραστεί τον σφιγμό του κοινού της πόλης, η έρευνα διεξήχθη σε κεντρικά σημεία της πόλης και σε χώρους συνάθροισης ποικίλου κοινού, όπως σε κεντρικές καφετέριες, σε κεντρικούς σταθμούς του μετρό, και σε κεντρικές πλατείες, και κεντρικούς δημόσιους χώρους συνάθροισης κοινού της Αθήνας.

### 3.9 Συνέχεια της έρευνας

Ελπίδα του γράφοντα είναι η έρευνα αυτή να αποτελέσει έναυσμα για περαιτέρω εμβάνθυνση στο κομμάτι του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ, και γενικότερα για το μάρκετινγκ των ελληνικών ορχηστρών, που απουσιάζει από την ελληνική και ξένη επιστημονική βιβλιογραφία. Μια μελλοντική έρευνα σχετικά με το μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ θα πρέπει να επεκταθεί πρωταρχικά μέσα στις αίθουσες των συναυλιών της ΣΟΔΑ, ώστε η ορχήστρα να γνωρίσει και να κατανοήσει το ήδη υπάρχον της κοινό. Έπειτα, η έρευνα θα πρέπει να συνεχίσει προς την κατεύθυνση της πιο εξιδεικευμένης τμηματοποίησης του αθηναϊκού κοινού, ώστε να αποτυπωθούν οι πραγματικές και ουσιαστικές ανάγκες που εκδηλώνονται από την απουσία του κοινού από τις αίθουσες συναυλιών γενικότερα.

# Κεφάλαιο 4

## Μελέτη Περίπτωσης

### 4. Το μάρκετινγκ της Συμφωνικής Ορχήστρας Δήμου Αθηναίων (ΣΟΔΑ): σημερινή κατάσταση και μελλοντική προοπτική

Η Συμφωνική Ορχήστρα Δήμου Αθηναίων (ΣΟΔΑ) είναι η τελευταία νεοϊδρυθείσα ελληνική ορχήστρα που εδρεύει στην Αθήνα και λαμβάνει σταθερά χρηματοδότηση από δημόσιους πόρους. Η ΣΟΔΑ ιδρύθηκε το 1996 επί δημαρχίας Δημήτρη Αβραμόπουλου με καλλιτεχνικό διευθυντή τον κ. Ελευθέριο Καλκάνη. Στα 22 περίπου χρόνια ζωής της, σήμερα έχει πια καταφέρει να αποκτήσει μια σταθερή παρουσία στην πολιτιστική ζωή της Αθήνας, ακόμα και αν πολλά προβλήματα του παρελθόντος την συντροφεύουν στην καθημερινότητά της μέχρι σήμερα. Όπως συνέβη στην ιστορία πολλών συμφωνικών ορχηστρών ανά τον κόσμο, έτσι και στη ΣΟΔΑ τα θέματα οργάνωσής της αποκτήθηκαν σταδιακά με την πάροδο του χρόνου, και με επίμονες μακροχρόνιες διεκδικήσεις.

Σταθμός στην ιστορία της ορχήστρας αποτέλεσαν οι δικαστικές νίκες των εργαζομένων μουσικών, μετά την αναστολή λειτουργίας της ορχήστρας το 2003 (naftemporiki, 2003), για αναγνώριση πάγιων και διαρκών αναγκών της ορχήστρας με αποτέλεσμα την εργασιακή τους κατάταξη στο εργασιακό πλαίσιο του Δήμου Αθηναίων το 2006 με συμβάσεις αορίστου χρόνου (Μπαλοδήμας, 2013). Από τότε, η ΣΟΔΑ καθιερώθηκε διοικητικά στην ιεραρχία του ΠΟΔΑ (ο μετέπειτα ίδιος επωνομαζόμενος οργανισμός ΟΠΑΝΔΑ), και έκτοτε η ορχήστρα σταδιακά συμπλήρωνε με μικρές διεκδικήσεις ότι ήταν εφικτό κάθε φορά να κερδηθεί για να επιβιώσει.

Κατά τη δεύτερη δεκαετία της ιστορίας της ορχήστρας, η οποία συνέπεσε χρονικά με την περίοδο της τελευταίας οικονομικής ύφεσης στην Ελλάδα, η ορχήστρα κατάφερε με

πολλές προσπάθειες να επιβιώσει, και με όποιες εναπομείνασες δυνάμεις να ανασυνταχθεί προσβλέποντας σε ένα καλύτερο μέλλον.

Σήμερα, 22 περίπου χρόνια μετά την πρώτη της τακτική συναυλία, η ΣΟΔΑ συνεχίζει να προσφέρει καλλιτεχνικό έργο στο αθηναϊκό κοινό, προσπαθώντας ακόμα να διεκδικήσει την εξομοίωσή της, τόσο σε διοικητικό όσο και σε καλλιτεχνικό επίπεδο, με τις ομοειδής κρατικές ορχήστρες της χώρας και τις αντίστοιχες του εξωτερικού.

Σύμφωνα με το επίσημο βιογραφικό της ορχήστρας στην κεντρική ιστοσελίδα του Δήμου Αθηναίων, η ορχήστρα έχει εμφανιστεί σε πολλούς και διαφορετικούς πολιτιστικούς χώρους της πόλης, όπως το δημοτικό θέατρο «Άννα και Μαρία Καλουτά», το Μέγαρο Μουσικής Αθηνών, το Ωδείο Ηρώδη Αττικού, την Τεχνόπολη, το Μουσείο Ακρόπολης και Μπενάκη, το θέατρο Ιλίσια, το θέατρο Παλλάς, την Στέγη Γραμμάτων και Τεχνών, τον Εθνικό Κήπο, κ.α. Έχει εμφανιστεί σε άλλες πόλεις της Ελλάδας, αλλά και του εξωτερικού, όπως στην Τουρκία, Ισπανία και Η.Π.Α. Χαρακτηριστικό της ορχήστρας είναι το μεγάλο εύρος ρεπερτορίου της. Η ορχήστρα δίνει συναυλίες με έργα του κλασσικού ορχηστρικού ρεπερτορίου, με έργα κλασσικής, σύγχρονης και έντεχνης ελληνικής δημιουργίας, όπερες, κινηματογραφική και θεατρική μουσική, τζάζ, ποπ, ροκ και μουσική cross over. Έχει συμπράξει με σημαντικούς σολιστ και μαέστρους της ελληνικής μουσικής σκηνής, και ενίοτε και του εξωτερικού. Στο ενεργητικό της έχει έναν μικρό αριθμό δισκογραφίας με δίσκους ποικίλης μουσικής (cityofathens.gr, 2019), (oranda.gr, 2019). Από τον Οκτώβριο του 2018 η ΣΟΔΑ δίνει τακτικές συναυλίες στο «Ολύμπια Δημοτικό Μουσικό Θέατρο Μαρία Κάλλας Ολύμπια», το οποίο αποτελεί μόνιμη στέγη της.

#### 4.1 Το νομικό πλαίσιο και η οργανωσιακή διάταξη της ΣΟΔΑ σήμερα

Η ΣΟΔΑ σήμερα αριθμεί περί τους εξήντα πέντε μουσικούς με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, τους οποίους επανακατέταξε ο ΟΠΑΝΔΑ στο δυναμικό του το 2013 (Τσελίκας, 2019). Σύμφωνα με τα πρακτικά του Διοικητικού Συμβουλίου του ΟΠΑΝΔΑ του 2017, αλλά και μέχρι σήμερα, το πρόβλημα της υποστελέχωσης της ορχήστρας στις θέσεις των μουσικών παραμένει ένα σημαντικό πρόβλημα για την ομαλή λειτουργία της ορχήστρας (Τσελίκας, 2019b).

Η οργανωσιακή δομή της ορχήστρας, σύμφωνα με το ΦΕΚ 20249/2013, βασίζεται στην ιεραρχική δομή της πυραμίδας. Η ΣΟΔΑ ως τμήμα υπάγεται στη Διεύθυνση Μουσικής, της ενότητας Β' Υπηρεσίες Πολιτισμού, Μουσικής, Αθλητισμού, Νέας Γενιάς και Δια βίου

μάθησης του Οργανισμού Πολιτισμού, Αθλητισμού, και Νεολαίας Δήμου Αθηναίων (ΦΕΚ 20249/2013).

Σκοπός του τμήματος της Συμφωνικής Ορχήστρας είναι: α. η ανάληψη ευθύνης για την οργάνωση και τη λειτουργία της ορχήστρας, β. η υποβολή για έγκριση, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση του καλλιτεχνικού προγραμματισμού, και γ. εισηγείται και εφαρμόζει τον κανονισμό λειτουργίας της ορχήστρας (ΦΕΚ 20249/2013).

Εργασιακά, λόγω της υπαγωγής της υπηρεσίας στις αρμοδιότητες του Δήμου Αθηναίων, οι εργαζόμενοι εντάσσονται και υπακούν στο κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας του Ν. 3584/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων» ΦΕΚ 143/Α/28.06.2007 (ΦΕΚ 20249/2013).

Σύμφωνα με τον Ν. 3584/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων» την ευθύνη της διοίκησης της ορχήστρας την έχει ο Πρόεδρος και το Διοικητικό συμβούλιο του ΟΠΑΝΔΑ. Το Διοικητικό Συμβούλιο απαρτίζεται από έξι έως δέκα αιρετά ή μη μέλη και έχει διετή θητεία. Ο Πρόεδρος και ο Αντιπρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου ορίζονται από τον εκάστοτε δήμαρχο (Ν. 3584/2007). Ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης Μουσικής εισηγείται στον Πρόεδρο και το Διοικητικό Συμβούλιο του ΟΠΑΝΔΑ προς έγκριση τον ετήσιο καλλιτεχνικό προγραμματισμό της ορχήστρας, καθώς και όλα τα θέματα που την αφορούν. Ο προϊστάμενος του Τμήματος Συμφωνικής Ορχήστρας εισηγείται τον προγραμματισμό σε συνεργασία με το τμήμα στρατηγικού σχεδιασμού και διαθέσιμων πόρων του ΟΠΑΝΔΑ στον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Μουσικής (ΦΕΚ 20249/2013). Από το 2013 έως το 2015, με απόφαση προέδρου του ΟΠΑΝΔΑ και για λόγους εκδημοκράτησης του θεσμού, συγκροτημένη καλλιτεχνική επιτροπή αποτελούμενη από την Πρόεδρο του ΟΠΑΝΔΑ, τους αρχιμουσικούς της ορχήστρας, και τον πρόεδρο των εργαζομένων της ορχήστρας ήταν υπεύθυνη για το σχεδιασμό και την εισήγηση προς έγκριση του καλλιτεχνικού προγραμματισμού της ορχήστρας στο Διοικητικό Συμβούλιο (40/2013). Τα προηγούμενα χρόνια, αλλά και μετά το 2015 μέχρι σήμερα, τον σχεδιασμό του καλλιτεχνικού προγραμματισμού αναλαμβάνει μετά από εισήγηση του Προέδρου του ΟΠΑΝΔΑ ο Σύμβουλος Καλλιτεχνικής Διεύθυνσης (Μιχαλιτσιάνου, 2018).

Από τα παραπάνω δεν διαφαίνεται να προβλέπονται τμήματα ή υποτμήματα άλλων υποστηριζόμενων υπηρεσιών της ορχήστρας στο οργανόγραμμά της, όπως τμήματα μάρκετινγκ, επικοινωνίας, διαφήμισης, δημοσίων σχέσεων, πωλήσεων, κ.α.

#### 4.2 Αποτύπωση της σημερινής εργαλειοθήκης του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ

Σε μια προσπάθεια να αποτυπωθεί και να συγκριθεί η παρούσα κατάσταση του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ με τις μεγάλες ορχήστρες δείγματος του εξωτερικού που αναφέρθηκαν προηγουμένως στην παράγραφο 2.7, ακολουθεί μια κατηγοριοποιημένη ανάλυση των συγκριτικών στοιχείων:

*i. Η συμβολική ταυτότητα της ορχήστρας (branding)*

Η ορχήστρα δεν διαθέτει δική της επίσημη ιστοσελίδα στο διαδίκτυο. Για το λόγο αυτό, οποιαδήποτε επίσημη πληροφορία αναφορικά με τις δράσεις της ΣΟΔΑ πηγάζει μόνο από τις δύο επίσημες ιστοσελίδες των υπηρεσιών του Δήμου Αθηναίων, την μεν πρώτη της κεντρικής ιστοσελίδας του Δήμου Αθηναίων στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <http://www.cityofathens.gr/node/1915>, και τη δεύτερη κεντρική ιστοσελίδα του ΟΠΑΝΔΑ στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://www.opanda.gr/index.php/mousika-sinola-dimo-athinaion/526-symfoniki-orxistra>. Από τις αντίστοιχες καταχωρήσεις στις δύο ιστοσελίδες του Δήμου Αθηναίων η ορχήστρα φαίνεται να μη διαθέτει κανένα χαρακτηριστικό διαφημιστικού υλικού συμβολικής ταυτότητας (brand name). Στις ιστοσελίδες αυτές υπάρχουν απλές καταχωρήσεις του βιογραφικού της ορχήστρας με τη συνοδεία φωτογραφιών. Οι φωτογραφίες που χρησιμοποιήθηκαν στις ιστοσελίδες φαίνεται να μην έχουν τραβηχτεί για το σκοπό που χρησιμοποιούνται, αφού και οι δύο είναι τραβηγμένες από κακή γωνία λήψης, εν ώρα συναυλίας, και ενώ δεν αναδεικνύεται το θέαμα της ορχήστρας, δηλαδή με ακατάλληλο φωτισμό, και σε μη ελκυστική και θεαματική στιγμή. Η ορχήστρα δεν διαθέτει κάποιο logo ή slogan. Η επιλογή της γραμματοσειράς που χρησιμοποιείται στις ιστοσελίδες είναι μια συνηθισμένη γραμματοσειρά, η Calibri, σε μέγεθος 11.

*ii. Το πολιτιστικό προϊόν*

Η έλλειψη στη ΣΟΔΑ μιας κατοχυρωμένης νομικά θέσης Καλλιτεχνικού Διευθυντή, καθώς και ενός εντεταλμένου συστήματος καλλιτεχνικής αυτοδιοίκησης, δεν επιτρέπει στην ορχήστρα τη διαμόρφωση μιας ομοιογενούς καλλιτεχνικής ταυτότητας. Μέσα από τα αυτιά και τα μάτια των μουσικοκριτικών της Αθήνας

παράγονται ανάμεικτα συμπεράσματα για το επίπεδο της ορχήστρας, αφού από κριτικές στον τύπο διαφαίνεται ότι η ορχήστρα δεν επιτυγχάνει σταθερή απόδοση μεταξύ των συναυλιών της. Χαρακτηριστικά, στην περίπτωση του μουσικοκριτικού Δημήτρη Κιουσόπουλου για το ηλεκτρονικό περιοδικό the books journal της 15/3/2016, ο αρθρογράφος χαρακτηρίζει την εμπειρία της συναυλίας ως «Μια από τις ανεπιφύλακτα ικανοποιητικότερες συμφωνικές συναυλίες της φετινής καλλιτεχνικής περιόδου [...]» (Κιουσόπουλος, 2016), ενώ λίγους μήνες αργότερα, ο μουσικοκριτικός Γιάννης Σβώλος, σε κριτική του για συναυλία της ορχήστρας στην εφημερίδα ΕφΣυν της 12ης/7/2016, αναφέρεται συγκριτικά στη μη σταθερή απόδοση της ορχήστρας μεταξύ δύο καλλιτεχνικών περιόδων (Σβώλος, 2016).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το πρόβλημα της υποστελέχωσης των μουσικών μπορεί να προκαλέσει ανά πάσα στιγμή σοβαρά προβλήματα στην ομαλή λειτουργία της ορχήστρας, και κατά συνέπεια στο πολιτιστικό της προϊόν με αλληλουχία αρνητικών επιπτώσεων σε όλες τις επόμενες φάσεις του μάρκετινγκ της ορχήστρας. Επιπλέον, η ορχήστρα δεν συνεργάζεται με κορυφαίους και διάσημους μαέστρους και σολίστ της διεθνούς μουσικής σκηνής. Πρόσθετα, η ορχήστρα δεν προσφέρει πλούσια εκπαιδευτικά προγράμματα σε σχολεία, σε εκπαιδευτικά ιδρύματα ξένων χωρών, ομιλίες σε συνεργαζόμενα σχολεία για γονείς, και δράσεις που θα προσελκύσουν νέο κοινό με ενθουσιασμό. Η ορχήστρα δεν παρουσιάζει ποτέ μια συναυλία στην τηλεόραση σε ολόκληρη αφιερωματική εκπομπή, αλλά και όταν εμφανίζεται στην τηλεόραση, αυτό γίνεται μονάχα σε κάποια σύντομη ονομαστική αναφορά ενός ρεπορτάζ μιας επερχόμενης συναυλίας. Ακόμη, η ορχήστρα διαθέτει έναν ελάχιστο αριθμό δισκογραφίας σε μη διεθνείς δισκογραφικές εταιρείες.

### iii. *Ο χώρος*

Η ορχήστρα από τον Δεκέμβριο του 2018, και για πρώτη φορά στην ιστορία της, απέκτησε ως μόνιμη στέγη το ανακαινισμένο και ιστορικό θέατρο στο κέντρο της πόλης, το «Ολύμπια Δημοτικό Θέατρο Μαρία Κάλλας». Το θέατρο, με τη μεγάλη ιστορία του, κοντεύει τα 80 του χρόνια στιγματίζοντας την μελοδραματική ιστορία της πόλης με τα πιο ένδοξα ελληνικά και ξένα ονόματα της όπερας που πέρασαν από την Αθήνα, όπως η Μαρία Κάλλας, ο Κώστας Πασχάλης κ.α. Το θέατρο αυτό μέχρι πρόσφατα, και πριν τη μεταστέγασή της, αποτελούσε το σπίτι



της Εθνικής Λυρικής Σκηνής (Βίδος, 2016) . Το Θέατρο Ολύμπια, στα πολλά αυτά χρόνια ιστορίας του, υπέκυψε σε αρκετές μετατροπές για να καλύψει τις ανάγκες των οπερατικών παραγωγών της Εθνικής Λυρικής Σκηνής (Elc team, 2018). Όπως σημειώνει και ο μουσικριτικός Ευτύχιος Χωριατάκης σε κριτική συναυλίας της ΣΟΔΑ της 24<sup>ης</sup>/5/2019, μέχρι σήμερα δεν έχουν γίνει κάποιες επεμβάσεις ή παρεμβάσεις για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ακουστικής του χώρου που χρειάζεται για να πραγματοποιούνται συναυλίες συμφωνικής μουσικής, με αποτέλεσμα ο ίδιος να θεωρεί την παροχή μόνιμης στέγης της ορχήστρας ως «δώρον άδωρον» (Χωριατάκης, 2019). Συνεπώς, η ορχήστρα δεν διαθέτει μέχρι σήμερα αίθουσα συναυλιών με τις απαραίτητες προδιαγραφές ακουστικής για την παραγωγή συμφωνικών συναυλιών.

Το «Ολύμπια Δημοτικό Θέατρο Μαρία Κάλλας» μέχρι σήμερα δεν διαθέτει δική του ιστοσελίδα, ούτε δικό του λογαριασμό στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης Instagram, Twitter, YouTube. Διαθέτει μόνο λογαριασμό στην διαδικτυακή πλατφόρμα Facebook, όπου εκεί αναγράφονται οδηγίες πρόσβασης, οι ώρες λειτουργίας, και η τοποθεσία. Στο χώρο λειτουργεί το φουαγιέ το πρώτου ορόφου ως ένα μικρό μουσείο με αντικείμενα της Μαρίας Κάλλας. Ο χώρος δεν διαθέτει υπηρεσίες εύκολης ακρόασης για άτομα με ειδικές ανάγκες, εστιατόριο, χώρους στάθμευσης, χώρους αναψυχής, και κατάστημα.

*iv. Τιμολόγηση εισιτηρίων και τιμολογιακή πολιτική πωλήσεων*

Για την έκδοση εισιτηρίων των συναυλιών της ΣΟΔΑ, ο ΟΠΑΝΔΑ συνεργάζεται με την ιδιωτική εταιρεία Vina.gr, η οποία διαθέτει ηλεκτρονική έκδοση εισιτηρίων από την ιστοσελίδα της, καθώς και δυνατότητα έκδοσης στο Θέατρο Ολύμπια με φυσική παρουσία σε συγκεκριμένες ώρες και ημέρες. Δεν δίνονται δυνατότητες έκπτωσης σε συνδρομητικά πακέτα, ή σε αγορά πολλαπλών εισιτηρίων (vina.gr, 2019). Συνεπώς, η ορχήστρα δεν διαθέτει δικό της μηχανισμό έκδοσης ή διαχείρισης εισιτηρίων, και ως εκ τούτου δεν μπορεί να έχει πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες που αφορούν στο κοινό της, και στα οικονομικά της έσοδα. Το εύρος τιμών των εισιτηρίων για κάποιες από τις συναυλίες και τις παραστάσεις της ορχήστρας κυμαίνεται μεταξύ 3-40 ευρώ ανάλογα την επιθυμητή θέση στο χώρο. Μέχρι στιγμής δεν είναι ξεκάθαρη η πολιτική τιμολόγησης των

εισιτηρίων που ακολουθείται, αφού κάποιες διαθέτουν ελεύθερη είσοδο, και άλλες διαθέτουν αντίτιμο εισιτηρίου.

Για την καλλιτεχνική περίοδο 2018-2019, και πιο συγκεκριμένα μεταξύ 12/2018-5/2019, στο Θέατρο Ολύμπια προσήλθαν συνολικά 13.448 θεατές. Από αυτούς, οι 9.591, ή αλλιώς το 71,4%, προσήλθαν με προσκλήσεις, και οι 3.857, ή το 28,6%, με εισιτήριο. Στο ετήσιο μέσο όρο στο σύνολο των συναυλιών της ΣΟΔΑ πραγματοποιήθηκαν πωλήσεις εισιτηρίων ύψους 16,2%, υπολογίζοντας περί τις 700 διαθέσιμες προς χρήση θέσεις θεατών, που αποτελεί και τον μέγιστο αριθμό χωρητικότητας θεατών<sup>14</sup> (Ζουρουφίδου, 2019).

v. *Επικοινωνία*

Η ΣΟΔΑ δεν διαθέτει μέχρι σήμερα δικό της λογαριασμό σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως Instagram, Facebook, Twitter, YouTube, και Tumblr. Συνεπώς, η ορχήστρα δεν έχει επικοινωνία με το κοινό γενικά σε πραγματικό ή μη πραγματικό χρόνο. Για οποιαδήποτε πληροφορία χρειαστεί το κοινό, η επικοινωνία θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας στα κεντρικά γραφεία της ορχήστρας, και το οποίο τηλέφωνο θα μπορεί το κοινό να το βρει ηλεκτρονικά από την επιλογή «Υπηρεσίες - Διευθύνσεις» στην ανακατευθυνόμενη ιστοσελίδα του Ο.Π.Α.Ν.Δ.Α., δηλαδή ψάχνοντας σε ένα μη φιλικό ηλεκτρονικό περιβάλλον στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://www.opanda.gr/index.php/opanda/ipiresies-dieuthinseis-opanda> (opanda.gr, 2019).

Η ορχήστρα δεν διαθέτει δική της ηλεκτρονική υπηρεσία εγγραφής σε newsletter και διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομίου. Οποιαδήποτε πληροφόρηση του κοινού της ορχήστρας πραγματοποιείται μέσα από τη δυνατότητα εγγραφής σε newsletter από την ιστοσελίδα του ΟΠΑΝΔΑ, που αφορά στην ενημέρωση των επίκαιρων δράσεων στο σύνολο του οργανισμού. Όπως αναφέρθηκε ήδη παραπάνω, η ορχήστρα δεν διαθέτει δικό της τμήμα επικοινωνίας, και ούτε υπεύθυνο επικοινωνίας.

vi. *Διαφήμιση*

Η διαφήμιση των συναυλιών της ορχήστρας πραγματοποιείται κυρίως μέσω μαζικής αποστολής Δελτίων Τύπου από το Αυτοτελές Τμήμα Προβολής και Επικοινωνίας του ΟΠΑΝΔΑ. Η ορχήστρα δεν συνεργάζεται με κάποια εταιρεία

---

<sup>14</sup> Αναλυτικά τα στοιχεία της Λίστας εισιτηρίων αναγράφονται στο Παράρτημα Γ, στο τέλος της εργασίας.

προώθησης και διαφήμισης των συναυλιών της, και δεν πραγματοποιεί κάποια διαφημιστική καμπάνια. Οποιαδήποτε δράση που αφορά στη διαφήμιση της ορχήστρας προέρχεται από το Αυτοτελές Τμήμα Προβολής και Επικοινωνίας του ΟΠΑΝΔΑ, όπου εκτός της αποστολής των δελτίων τύπου στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, πραγματοποιείται κοινοποίηση των δελτίων τύπου με φωτογραφίες στην ιστοσελίδα του ΟΠΑΝΔΑ, και στις οικείες πλατφόρμες μέσων κοινωνικής δικτύωσης, στις εκτυπώσεις διαφημιστικών φυλλαδίων που γίνονται περιστασιακά ανα θεματικές συναυλίες, στις εκτυπώσεις του ετήσιου συνολικού προγράμματος του οργανισμού που διανέμονται όμως μόνο εντός του Θεάτρου Ολύμπια, και όχι σε άλλους δημόσιους χώρους, στη διανομή κάποιων ενημερωτικών σποτ στο διαδίκτυο που γίνονται περιστασιακά, και στην τοποθέτηση κάποιων διαφημιστικών μπάνερ και αφισών σε κεντρικούς δρόμους της πόλης που γίνονται περιστασιακά, συνήθως σε συναυλίες φιλανθρωπικού χαρακτήρα ή σε συνεργασία με ξένους φορείς. Η ορχήστρα δεν διαφημίζεται σε έντυπα και ηλεκτρονικά διαφημιστικά περιοδικά και φυλλάδια, γιγαντοαφίσες στην πόλη, διαφημιστικές ταμπέλες σε ταξί, μέσα μαζικής μεταφοράς και σταθμούς μετρό της πόλης, ηλεκτρονικές καταχωρήσεις που είναι συμβατές με όλα τα σύγχρονα μοντέλα κινητών τηλεφώνων και υπολογιστών, τηλεοπτικά σποτ, διαφημιστικά τρέιλερ και κινηματογραφικά φιλμ.

*vii. Δημόσιες σχέσεις*

Από την διοικητική δομή της ορχήστρας, η ορχήστρα φαίνεται να μη διαθέτει δικό της τμήμα δημοσίων σχέσεων (ΦΕΚ 20249/2013). Οποιαδήποτε ενέργεια αναφορικά με τις δημόσιες σχέσεις πραγματοποιείται μέσω του Αυτοτελούς Γραφείου Γραμματείας Προέδρου και Αντιπροέδρου του ΟΠΑΝΔΑ, ή/και του Τμήματος Δημοσίων Σχέσεων του Γραφείου Δημάρχου του Δήμου Αθηναίων.

*viii. Καλλιτεχνικός προγραμματισμός*

Κατά την καλλιτεχνική περίοδο 2018-2019, η ορχήστρα ετησίως πραγματοποίησε **δεκαεπτά (17)** νέες παραγωγές μεγάλων συναυλιών της ορχήστρας, χωρίς να προσμετρηθούν οι εκπαιδευτικές και οι οικογενειακές συναυλίες, οι συναυλίες με μικρότερα μουσικά σύνολα, και οι εξωτερικές δράσεις με άλλους φορείς. Από αυτές έγιναν **τριάντα εννιά (39)** συναυλίες, με μέσο όρο κάθε παραγωγής τη μία συναυλία ανά παραγωγή. Σε αυτές τις συναυλίες παρουσιάστηκαν:

- 14 έργα μουσικής του δεκάτου εβδόμου αιώνα
- 6 έργα μουσικής του δεκάτου ογδόου αιώνα
- 16 έργα μουσικής του δεκάτου ενάτου αιώνα
- 5 έργα μουσικού θεάτρου και οπερέτας του δεκάτου ενάτου αιώνα
- 1 συναυλία με έργα κινηματογραφικής και cross over μουσικής
- έργα μουσικής του εικοστού αιώνα
- 1 έργο του εικοστού πρώτου αιώνα (opanda.gr, 2019b), (opanda.gr, 2019c), και (Καρανικόλα, 2019).

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Λίστας εισιτηρίων της ΣΟΔΑ<sup>15</sup>, κατά την τελευταία καλλιτεχνική περίοδο, προκύπτει ότι ο μέσος όρος προσέλευσης κοινού της ΣΟΔΑ στο Θέατρο Ολύμπια, σε ετήσια βάση, ανέρχεται στο 56,5%. Δηλαδή, η ΣΟΔΑ, κατά μέσο όρο και σε ετήσια βάση, δίνει συναυλίες σε ένα μισογεμάτο Θέατρο Ολύμπια των 700 θέσεων (Ζουρουφίδου, 2019).

### 4.3 Αποτελέσματα και αποτύπωση στοιχείων της έρευνας

#### 4.3.1 Αποτύπωση στοιχείων των ερωτηματολογίων ανάπτυξης κοινού

Μετά την επεξεργασία των ερωτηματολογίων της έρευνας κοινού προκύπτουν τα εξής ακόλουθα στοιχεία, τα οποία αποτυπώνονται σε αύξουσα σειρά ποσοστιαίων μονάδων και όπως τέθηκαν στο ερωτηματολόγιο κοινού ανά αριθμό ερώτησης:

#### **1. Γνωρίζετε την ύπαρξη και την προσφορά της Συμφωνικής Ορχήστρας Δήμου Αθηναίων;**

- Το **27,4%** των ερωτηθέντων απάντησε **Ελάχιστα**
- Το **26,6%** των ερωτηθέντων απάντησε **Μέτρια**
- Το **21,8%** των ερωτηθέντων απάντησε **Καθόλου**
- Το **12,1%** των ερωτηθέντων απάντησε **Πολύ**
- Το **12,1%** των ερωτηθέντων απάντησε **Πάρα πολύ**

#### **2. Γνωρίζετε ότι η Συμφωνική Ορχήστρα Δήμου Αθηναίων προσφέρει δωρεάν συναυλίες για το κοινό;**

- Το **42,7%** των ερωτηθέντων απάντησε **Καθόλου**
- Το **16,1%** των ερωτηθέντων απάντησε **Πολύ**

<sup>15</sup> Αναλυτικότερα βλέπε στο Παράρτημα, Λίστα εισιτηρίων της ΣΟΔΑ στο Θέατρο Ολύμπια κατά την περίοδο 12/2018-5/2019.

- Το **15,3%** των ερωτηθέντων απάντησε **Ελάχιστα**
- Το **13,7%** των ερωτηθέντων απάντησε **Μέτρια**
- Το **12,1%** των ερωτηθέντων απάντησε **Πάρα πολύ**

**3. Τι θα σας προέτρεπε περισσότερο να επισκεφτείτε μια συναυλία της Συμφωνικής Ορχήστρας Δήμου Αθηναίων;**

- Το **35,5%** των ερωτηθέντων απάντησε η **διαφήμιση της ορχήστρας στο διαδίκτυο και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης**
- Το **21,8%** των ερωτηθέντων απάντησε η **παρακίνηση από φίλο**
- Το **18,5%** των ερωτηθέντων απάντησε η **διαφήμιση της ορχήστρας στα μέσα μαζικής ενημέρωσης**
- Το **12,9%** των ερωτηθέντων απάντησε η **διαφήμιση της ορχήστρας στην πόλη με γιγαντοαφίσες, έντυπα φυλλάδια και διαφημιστικές ταμπέλες**
- Το **11,3%** των ερωτηθέντων απάντησε η **φήμη από στόμα σε στόμα**

**4. Ποιά από τις παρακάτω επιλογές θα σας παρακινούσε θετικά ώστε να επισκεφτείτε μια συναυλία της Συμφωνικής Ορχήστρας Δήμου Αθηναίων;**

- Το **33,8%** των ερωτηθέντων απάντησε **το υψηλό καλλιτεχνικό επίπεδο της συναυλίας**
- Το **20,15%** των ερωτηθέντων απάντησε **ένα δημοφιλές πρόγραμμα συναυλίας**
- Το **16,9%** των ερωτηθέντων απάντησε η **ελεύθερη είσοδος**
- Το **15,3%** των ερωτηθέντων απάντησε **ένας φιλόξενος πολιτιστικός χώρος**
- Το **13,7%** των ερωτηθέντων απάντησε **ένας διάσημος καλλιτέχνης**

**5. Μετά από μια επίσκεψή σας σε συναυλία της Συμφωνικής Ορχήστρας Δήμου Αθηναίων, τι θα σας προέτρεπε να ξαναπαρακολουθήσετε μια επόμενη συναυλία της ορχήστρας;**

- Το **54,8%** των ερωτηθέντων απάντησε η **επιλογή του καλλιτεχνικού προγράμματος**
- Το **22,5%** των ερωτηθέντων απάντησε **το υψηλό επίπεδο των καλλιτεχνών**
- Το **13,7%** των ερωτηθέντων απάντησε η **ελεύθερη είσοδος**
- Το **5,6%** των ερωτηθέντων απάντησε η **εύκολη πρόσβαση στο χώρο**

- Το 3,2% των ερωτηθέντων απάντησε η φήμη των καλλιτεχνών

**6. Πως θα επηρέαζε το βαθμό επισκεψιμότητάς σας στις συναυλίες της Συμφωνικής Ορχήστρας Δήμου Αθηναίων μια ενδεχόμενη επιβολή εισιτηρίου;**

- Το 50,8% των ερωτηθέντων απάντησε **Μέτρια**
- Το 17,7% των ερωτηθέντων απάντησε **Ελάχιστα**
- Το 16,9% των ερωτηθέντων απάντησε **Πολύ**
- Το 8,8% των ερωτηθέντων απάντησε **Καθόλου**
- Το 5,6% των ερωτηθέντων απάντησε **Πάρα πολύ**

**7. Με ποιά είδος ρεπερτορίου πιστεύετε θα ανέπτυξε μια στενή σχέση το κοινό της Αθήνας με τη Συμφωνική Ορχήστρα Δήμου Αθηναίων;**

- Το 62,9% των ερωτηθέντων απάντησε με επιλογές από όλα τα παραπάνω είδη ρεπερτορίου.
- Το 13,7% των ερωτηθέντων απάντησε με άλλα είδη μουσικής cross over (όπως τζαζ, ροκ, έντεχνο ελληνικό τραγούδι, techno, hip hop, dance, ethnic)
- Το 8,1% των ερωτηθέντων απάντησε με το κλασικό και ρομαντικό ορχηστρικό ρεπερτόριο (όπως έργα των Mozart, Beethoven, Malher)
- Το 8,1% των ερωτηθέντων απάντησε με το ρεπερτόριο μουσικού θεάτρου και κινηματογραφικής μουσικής (όπως της παραδοσιακής όπερας, οπερέτας, και μιούζικαλ)
- Το 7,2% των ερωτηθέντων απάντησε με την ελληνική και ξένη σύγχρονη δημιουργία του 20<sup>ου</sup> και 21<sup>ου</sup> αιώνα

**8. Ποιές από τις παρακάτω δράσεις συναυλιών θα θεωρούσατε ως πιο σημαντική για την προσφορά της Συμφωνικής Ορχήστρας του Δήμου Αθηναίων στην πόλη της Αθήνας;**

- Το 34,7% των ερωτηθέντων απάντησε συναυλίες ψυχαγωγίας για το γενικό κοινό
- Το 23,4% των ερωτηθέντων απάντησε συναυλίες για ευπαθείς κοινωνικές ομάδες σε ευαίσθητους χώρους (όπως σε φυλακές, στρατόπεδα, νοσοκομεία, περιοχές μεταναστών)

- Το **20,1%** των ερωτηθέντων απάντησε **συναυλίες για κάποιο κοινωνικό και εθνικό σκοπό**
- Το **13,7%** των ερωτηθέντων απάντησε **εκπαιδευτικές συναυλίες σε σχολεία**
- Το **7,2%** των ερωτηθέντων απάντησε **συναυλίες για στοχευμένες ηλικιακές ομάδες (όπως για ηλικιωμένους, βρέφη, εφήβους).**

#### **9. Η ηλικιακή σας ομάδα είναι;**

- Το **38,7%** των ερωτηθέντων απάντησε **Μεταξύ 34-54 ετών**
- Το **26,6%** των ερωτηθέντων απάντησε **Μεταξύ 23-33 ετών**
- Το **15,3%** των ερωτηθέντων απάντησε **Μεταξύ 12-22 ετών**
- Το **12,1%** των ερωτηθέντων απάντησε **Μεταξύ 55-65 ετών**
- Το **7,2%** των ερωτηθέντων απάντησε **Μεταξύ 66 και άνω ετών.**

#### **10. Σε ποιά από τις παρακάτω ομάδες κοινού που δραστηριοποιούνται στην Αθήνα θεωρείτε πως ανήκετε;**

- Το **60,4%** των ερωτηθέντων απάντησε **μόνικου κάτοικου**
- Το **23,3%** των ερωτηθέντων απάντησε **καθημερινά διερχόμενου εργαζόμενου - φοιτητή**
- Το **9,6%** των ερωτηθέντων απάντησε **τακτικού επισκέπτη**
- Το **6,4%** των ερωτηθέντων απάντησε **περιστασιακού επισκέπτη**
- Το **0%** των ερωτηθέντων απάντησε **τουρίστα**

#### **Άλλα συμπεράσματα**

Στην κατηγορία Νέοι 12-22 ετών:

- Το **84,2%** απάντησε ότι αυτό που τους προτρέπει να ξαναπαρακολουθήσουν μια συναυλία της ΣΟΔΑ είναι **η επιλογή του καλλιτεχνικού προγράμματος.**
- Το **42,1%** πιστεύει ότι η ΣΟΔΑ **θα ανέπτυξε μια στενή σχέση με το κοινό παρουσιάζοντας επιλογές από όλα τα είδη μουσικού ρεπερτορίου που αναγράφονται στην έρευνα.**

- Το **26,3%** πιστεύει ότι η ΣΟΔΑ θα ανέπτυξε μια στενή σχέση με το κοινό παρουσιάζοντας ρεπερτόριο από άλλα είδη μουσικής cross over που αναγράφονται στην έρευνα.

Στην κατηγορία 66 και άνω:

- Το **42,8%** απάντησε ότι αυτό που τους προτρέπει να ξαναπαρακολουθήσουν μια συναυλία της ΣΟΔΑ είναι **το υψηλό επίπεδο των καλλιτεχνών.**
- Το **71,4%** πιστεύει ότι η ΣΟΔΑ θα ανέπτυξε μια στενή σχέση με το κοινό παρουσιάζοντας επιλογές από όλα τα είδη μουσικού ρεπερτορίου που αναγράφονται στην έρευνα.
- Το **14,2%** πιστεύει ότι η ΣΟΔΑ θα ανέπτυξε μια στενή σχέση με το κοινό παρουσιάζοντας ρεπερτόριο από το κλασικό και ρομαντικό ορχηστρικό ρεπερτόριο που αναγράφονται στην έρευνα.

#### 4.3.2 Η συμβολή στην έρευνα των συνεντεύξεων εσωτερικού περιβάλλοντος της ΣΟΔΑ.

##### *A. Συνέντευξη με τον κ. Συνιόρογλου*

Από την συνέντευξη του κ. Συνιόρογλου, πρώην Διευθυντή των Μουσικών Συνόλων Δήμου Αθηναίων, και νυν Προϊσταμένου του Τμήματος Λοιπών Μουσικών Συνόλων Δήμου Αθηναίων, πληροφορούμαστε ότι κατά τη γνώμη του:

- Η προσέλκυση του κοινού της ΣΟΔΑ γίνεται από το γραφείο τύπου του ΟΠΑΝΔΑ.
- Υπάρχει ιστοσελίδα του ΟΠΑΝΔΑ στο ίντερνετ που αναρτά τις συναυλίες της ΣΟΔΑ, όπως και στο μέσο κοινωνικής δικτύωσης Facebook.
- Στην είσοδο του Θεάτρου Ολύμπια, όταν γίνονται οι συναυλίες της ΣΟΔΑ, αναρτώνται αφίσες σε πάνελ.
- Για τις συναυλίες της ΣΟΔΑ γίνεται ενημέρωση από το γραφείο τύπου του ΟΠΑΝΔΑ σε διάφορες διαδικτυακές ιστοσελίδες που ασχολούνται με τη μουσική.
- Δεν επαρκεί η επικοινωνία μέσα από το διαδίκτυο και τις αφίσες στο χώρο των συναυλιών. Με προσωπική πρωτοβουλία ο ίδιος επικοινωνεί τις εκδηλώσεις μέσω αποστολής μνημάτων ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, και μέσω της προσωπικής του ιστοσελίδας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
- Η ΣΟΔΑ χρειάζεται επικοινωνία μέσα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (τηλεόραση, ραδιόφωνο), κάλεσμα συντελεστών σε τηλεοπτικές και ραδιοφωνικές εκπομπές, αφίσες σε κεντρικά σημεία της πόλης, καθώς και στα μέσα μαζικής μεταφοράς, και σε διευρυμένο διαδικτυακό τομέα.



- Η ΣΟΔΑ θα μπορούσε να είχε μεγαλύτερη απήχηση στο κοινό γιατί έχει μεγάλες δυνατότητες σαν ορχήστρα, καθώς πλαισιώνεται από πολύ καλούς μουσικούς, και έχει πλούσιο ρεπερτόριο, με δυνατότητα να ανεβάζει μεγάλες παραστάσεις.
- Η ΣΟΔΑ διοργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα για νέους έχοντας σκοπό την προσέλκυσή τους στην κλασική μουσική, ώστε να γνωρίσουν γενικότερα την ορχήστρα και τα μουσικά της όργανα. Η ΣΟΔΑ δίνει τη δυνατότητα σε νέους μαέστρους να διευθύνουν την Ορχήστρα σε ειδικά σεμινάρια Masterclass. Επίσης, διοργανώνει μουσικές εκδηλώσεις με δωρεάν είσοδο με στόχο την παροχή της δυνατότητας παρακολούθησής της από το ευρύ κοινό.
- Από το Δεκέμβρη του 2018 η ορχήστρα έχει έδρα το Θέατρο Ολύμπια. Είναι ένα ιστορικό θέατρο, ιδανικό για τις απαιτήσεις της ορχήστρας. Είναι ένας χώρος αρκετά ικανοποιητικός για να ανέβουν αξιόλογα έργα, προσβάσιμος στο κέντρο της Αθήνας στο κοινό, και το κυριότερο είναι η σταθερότητα της έδρας της ΣΟΔΑ.
- Τον τελευταίο χρόνο μπαίνει εισιτήριο στις συναυλίες της ορχήστρας. Η τιμή του εισιτηρίου κρίνεται ως ικανοποιητική και συμβολική.
- Η διαφήμιση της ΣΟΔΑ είναι ουσιαστικά ανύπαρκτη.
- Οι δημόσιες σχέσεις της ΣΟΔΑ είναι μια αρκετά προβληματική περίπτωση. Θα έπρεπε να υπάρχει γραφείο δημοσίων σχέσεων των μουσικών συνόλων<sup>16</sup>.

#### *B. Συνέντευξη με την κα. Χαρίτου*

Από την συνέντευξη της κυρίας Χαρίτου, υπεύθυνη επικοινωνίας ΟΠΑΝΔΑ πληροφορούμαστε ότι κατά τη γνώμη της:

- Η προσέλκυση κοινού της ΣΟΔΑ κρίνεται μη ικανοποιητική. Το κοινό δεν ανταποκρίνεται όσο θα έπρεπε.
- Η ΣΟΔΑ θα πρέπει να χτίσει το brand της από την αρχή, λόγω του ότι παλαιότερα το κοινό της την ακολουθούσε άνευ αντιτίμου.
- Η ΣΟΔΑ χρειάζεται έναν εμπνευσμένο καλλιτεχνικό διευθυντή που να αναμορφώσει την εικόνα της με ένα εμπνευσμένο πρόγραμμα.
- Στην επικοινωνία του Θεάτρου Ολύμπια εμπλέκονται πολλοί, και υπάρχουν αγκυλώσεις. Το πλήθος των συναυλιών είναι μεγάλο και δεν υπάρχει ο κατάλληλος χρόνος για τη σωστή προσέλκυση κοινού.
- Η ΣΟΔΑ χρειάζεται καλύτερο σχεδιασμό, και συνεργασία με ηχηρά ονόματα.

---

<sup>16</sup>Ολόκληρη η συνέντευξη αποτυπώνεται στο τέλος της εργασίας στο Παράρτημα Α, Συνεντεύξεις εσωτερικού περιβάλλοντος.

- Το κοινό της ΣΟΔΑ οικοδομήθηκε πάνω στη βάση των δωρεάν συναυλιών.
- Η ΣΟΔΑ είναι μία δυνατή ορχήστρα.
- Η ΣΟΔΑ δεν έχει καταφέρει να μπει στη συνείδηση του κοινού ως ισχυρό brand name.
- Η ΣΟΔΑ αυτή τη στιγμή έχει ένα προϊόν που δεν «πουλάει». Θα πρέπει να θέσει στόχους και να αποφασιστεί με ποιο τρόπο θα υλοποιήσει τους στόχους της. Με άλλα λόγια να οριοθετήσει τη στρατηγική της.
- Το θέατρο Ολύμπια προσφέρει τη δυνατότητα στη ΣΟΔΑ να μπορέσει να το αξιοποιήσει έχοντας ένα πολύ αξιόλογο πρόγραμμα.
- Η ΣΟΔΑ θα πρέπει να προσαρμόσει σταδιακά την τιμολογιακή της πολιτική, μια όχι πολύ ακριβή, και ανάλογα με το είδος της συναυλίας να προσαρμόζεται το εισιτήριο.
- Στη ΣΟΔΑ θα πρέπει να γίνει πρώτα έρευνα όσον αφορά στο τμήμα κοινού (target group) που απευθύνεται, την κοινωνικο-οικονομική του τάξη, το εισόδημά του, το μορφωτικό του επίπεδο, τη σχέση του με το διαδίκτυο κλπ., ώστε να μπορέσει να χτιστεί η σωστή επικοινωνία.
- Η διαφήμιση της ΣΟΔΑ θα μπορούσε να είναι μεγαλύτερη αν δεν υπήρχε τόσο μεγάλος όγκος συναυλιών, εάν υπήρχε πιο εμπνευσμένο πρόγραμμα, και εμείς ξέραμε που να απευθυνθούμε [για τη λήψη αποφάσεων].
- Λόγω χαμηλού προϋπολογισμού δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί πληρωμένη διαφήμιση.
- Ο καλλιτεχνικός προγραμματισμός της ΣΟΔΑ είναι φτωχός και ανέμπνευστος<sup>17</sup>.

#### *Γ. Συνέντευξη με την κα. Ζουρουφίδου*

Από την συνέντευξη της κυρίας Ζουρουφίδου, υπεύθυνη επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων του Θεάτρου Ολύμπια πληροφορούμαστε ότι κατά τη γνώμη της:

- Στο κομμάτι του μάρκετινγκ και της στρατηγικής του Θεάτρου Ολύμπια εμπλέκεται και άλλος ένας φορέας εκτός του ΟΠΑΝΔΑ, η Τεχνόπολη.
- Η προσέλκυση κοινού στη ΣΟΔΑ είναι αρκετά δύσκολη για να προσελκύσει το ειδικό κοινό το οποίο ενδιαφέρεται για αυτήν, και χαρακτηρίζεται ως μη ικανοποιητική.

---

<sup>17</sup> Ολόκληρη η συνέντευξη αποτυπώνεται στο τέλος της εργασίας στο Παράρτημα Α, Συνεντεύξεις εσωτερικού περιβάλλοντος.

- Για τις συναυλίες της ΣΟΔΑ εντός του Θεάτρου Ολύμπια, η προσέλκυση κοινού πραγματοποιείται από την υπεύθυνη επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων του Θεάτρου Ολύμπια. Εκτός θεάτρου, η ΣΟΔΑ δεν έχει κάποιον σχεδιασμό και υπεύθυνο προσέλκυσης κοινού.
- Η ΣΟΔΑ δεν είχε ποτέ στο παρελθόν, και δεν έχει κάποιον μέχρι σήμερα να ασχολείται καθαρά με την επικοινωνία του προϊόντος της. Στέλνει απλά κάποια τυποποιημένα κείμενα για χρήση σε δελτία τύπου.
- Η υπεύθυνη επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων του Θεάτρου Ολύμπια συντάσει τα δελτία τύπου, κάνει χρήση των social media με ενίοτε πληρωμένες προωθήσεις, αποφασίζει σε ποιά μέσα θα επικοινωνήσει, ποιά ραδιόφωνα, ποιές δράσεις μπορούν να γίνουν για να αυξηθεί η προσέλκυση κοινού, όπως η διάθεση δωρεάν προσκλήσεων σε ραδιόφωνα για να ακουστεί η συναυλία, την εκτύπωση και διανομή αφισών για επιλεγμένες συναυλίες σε συγκεκριμένα μέρη εντός θεάτρου, και εκτός θεάτρου σε επιλεγμένα καταστήματα. Γιγαντοαφίσες χρησιμοποιούνται μόνο για τη διαφήμιση σε παραγωγές οπερέτας, όχι σε όλες τις υπόλοιπες συναυλίες της ΣΟΔΑ.
- Υπάρχει ένας σοβαρός περιορισμός στο budget της επικοινωνίας.
- Στα social media δημιουργείται ένα event, προωθείται επί πληρωμή, και γίνονται κάποια ποστ. Μια καμπάνια για μια συναυλία συνήθως κρατάει ένα μήνα. Τρεις εβδομάδες με ένα μήνα πριν ξεκινούν κάποια δημοσιεύματα. Φωτογραφικό υλικό από περασμένες συναυλίες χρησιμοποιείται στα ποστ. Μετά σε κάθε συναυλία έρχεται φωτογράφος για να υπάρχει αρχειακό υλικό. Καταγραφές με βίντεο αδεν πραγματοποιούνται. Παραγωγή διαφημιστικού βίντεο γίνεται μόνο για τις παραγωγές οπερέτας. Κάποιες λήψεις βίντεο γίνονται από το κινητό της υπεύθυνης επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων του Θεάτρου Ολύμπια για φόρτωση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
- Χρειάζεται να υπάρχει ένας άνθρωπος μέσα στη ΣΟΔΑ, και ίσως γενικά μέσα στα Μουσικά Σύνολα, ο οποίος θα ασχολείται με τη δική τους επικοινωνία.
- Να δημιουργηθούν social media, να υπάρχει μια αλληλεπίδραση με το κοινό.
- Να φτιαχτεί ένα τμήμα επικοινωνίας μέσα στα Μουσικά Σύνολα.
- Η ΣΟΔΑ έχει κοινό το οποίο την ακολουθεί και την αγαπάει. Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, και ιδιαίτερα πρέπει να υπάρχει μια παρουσία γενικά στα media, να υπάρχει μια ιστοσελίδα ανανεωμένη. Δεν υπάρχουν ιστοσελίδες. Κάπου μέσα στις σελίδες του Δήμου υπάρχουν τα Μουσικά Σύνολα, σε υπομενού, αλλά ναι είναι

ένας χώρος κάπου στο διαδίκτυο όπου έχει να ασχοληθεί από το 2004. Υπάρχουν ονόματα καλλιτεχνών μέσα τα οποία δεν είναι καν μέσα στη ΣΟΔΑ. Και όλο αυτό επηρεάζει τη σχέση που έχει με το κοινό της.

- Η ΣΟΔΑ έχει brand name. Όλοι γνωρίζουν ποιά είναι η ΣΟΔΑ, αλλά σίγουρα υπάρχουν περισσότερα περιθώρια βελτίωσης. Μιλάμε για ένα όνομα που είναι γνωστό. Δεν έχει τα στοιχεία του brandname έτσι όπως τα γνωρίζουμε μέσα στο μάρκετινγκ.
- Για την αρτιότητα του καλλιτεχνικού αποτελέσματος της ΣΟΔΑ, το επίπεδο, ακούγονται κάποια αρνητικά σχόλια. Έχουν αρνητικά σχόλια από ανθρώπους που γνωρίζουν, κριτικούς, και έχει τύχει να φεύγει κοινό στο διάλειμμα μιας συναυλίας. Δεν θέμα ικανοτήτων, είναι η προετοιμασία και το προϊόν. Υπάρχουν διάφορα παράπονα και από τους ίδιους τους μουσικούς που κυκλοφορούν μέσα στο θέατρο ότι δεν γίνονται αρκετές πρόβες, δεν έχουν αρκετό χρόνο να προετοιμαστούν για να έχουν ένα πολύ καλό αποτέλεσμα.
- Η ΣΟΔΑ καλό είναι να εμφανίζεται σε διαφορετικούς χώρους. Θα έπρεπε να έχει μεγαλύτερη εξωστρέφεια, και να παρουσιάζεται στην πόλη πιο συχνά.
- Στην τιμολογιακή πολιτική της ΣΟΔΑ, υπάρχουν 3 κατηγορίες εισιτηρίων, χωρίς να είναι ξεκάθαρα τα κριτήρια επιλογής ανά συναυλία.
- Πολλοί θεωρούν ότι το εισιτήριο των συναυλιών της ΣΟΔΑ είναι υψηλό, και ότι ίσως να μην υπάρχει λόγος να υπάρχουν οι τρεις διαφοροποιήσεις στην τιμολογιακή πολιτική.
- Για τη χρονία 2019-2020 όλες οι συναυλίες της ΣΟΔΑ είναι με εισιτήριο, με μέσο όρο τιμών τα 15 ευρώ.
- Το περισσότερο κοινό της ΣΟΔΑ αποτελείται από άτομα που την ακολουθούν μέσα από τις Λέσχες Φιλίας του Δήμου Αθηναίων. Είναι άνθρωποι οι οποίοι έρχονται με προσκλήσεις μέσω των Μουσικών Συνόλων, και υπάρχουν πολλοί οι οποίοι είναι στο θέατρο σε κάθε συναυλία της ΣΟΔΑ.
- Μέχρι σήμερα δεν υπάρχει άμεση επικοινωνία της ΣΟΔΑ με το κοινό της. Η ΣΟΔΑ πρέπει να αναπτύξει μια πιο προσωπική σχέση με το κοινό της.
- Η διαφήμιση της ΣΟΔΑ είναι ελλιπής. Χρειάζεται ένα budget δεκαπλάσιο από αυτό που μπορεί να διατεθεί, έχοντας την επικοινωνία όλων των Μουσικών Συνόλων. Στη διαφήμιση θα έπρεπε να δοθούν περισσότερα χρήματα, ή να ελλατωθούν οι συναυλίες.

- Οι δημόσιες σχέσεις από τα Μουσικά Σύνολα γίνεται χωρίς κάποιο στρατηγικό σχεδιασμό, δεν υπάρχει άνοιγμα προς τα έξω.
- Δεν υπάρχει αρκετή έρευνα αγοράς πίσω από τον καλλιτεχνικό προγραμματισμό. Χρειάζεται στρατηγική και μια έρευνα αγοράς, εμπειριστατωμένη και σοβαρή, και να εξετάζεται τι ακριβώς κάνουνε οι υπόλοιποι οργανισμοί, οι άλλες ορχήστρες<sup>18</sup>.

#### *Δ. Συνέντευξη με την κα. Καρανικόλα*

Από την συνέντευξη της κας Καρανικόλα, Πρόεδρο του Σωματείου Εργαζομένων Συμφωνικής Ορχήστρας Δήμου Αθηναίων πληροφορούμαστε ότι κατά τη γνώμη της:

- Η ΣΟΔΑ έχει μια εξαιρετικά φειδωλή πολιτική προσέγγισης κοινού στις συναυλίες της.
- Οι αναρτήσεις στο Facebook και στην κεντρική σελίδα του ΟΠΑΝΔΑ για τη ΣΟΔΑ είναι ελάχιστες.
- Η κεντρική ιστοσελίδα του ΟΠΑΝΔΑ δεν είναι πολύ φιλική προς τον χρήστη.
- Δεν πραγματοποιείται συνδιαβούλευση του Σωματείου Εργαζομένων της ΣΟΔΑ σχετικά με τον καλλιτεχνικό προγραμματισμό.
- Η ΣΟΔΑ θα πρέπει να έχει δική της ιστοσελίδα με πληροφορίες για την ίδια και το έργο της, καθώς και λεπτομερές Ημερολόγιο Δραστηριοτήτων.
- Η ΣΟΔΑ θα πρέπει να έχει διαφήμιση για τις προσεχείς εκδηλώσεις της, αφίσες και banner έξω από το Θέατρο Ολύμπια.
- Το brand name της ΣΟΔΑ είναι αδιάφορο.
- Το παραγόμενο πολιτιστικό προϊόν της ΣΟΔΑ πρέπει να βελτιωθεί. Την παρούσα στιγμή η ΣΟΔΑ είναι μια ορχήστρα χωρίς χαρακτήρα που κάνει "λίγο απ' όλα", κάτι που δυσχεραίνει στην εμβάθυνση του καλλιτεχνικού έργου.
- Το Θέατρο Ολύμπια είναι ένας χώρος που ναι μεν έχει ιστορική σημασία, μπορεί να δεχτεί αρκετό κόσμο και είναι εύκολα προσβάσιμο, αλλά έχει και αρκετά προβλήματα λόγω παλαιότητας.
- Η ΣΟΔΑ θα έπρεπε στις συναυλίες της, ειδικά αυτές με συμφωνικό πρόγραμμα, να έχει ελεύθερη είσοδο, ή να έχει ένα συμβολικό εισιτήριο.
- Η επικοινωνία του κοινού με τη ΣΟΔΑ είναι ελλιπής. Υπάρχουν διοικητικοί υπάλληλοι της Διεύθυνσης Μουσικής που καλούνται εκτός από τα καθημερινά

---

<sup>18</sup> Ολόκληρη η συνέντευξη αποτυπώνεται στο τέλος της εργασίας στο Παράρτημα Α, Συνεντεύξεις εσωτερικού περιβάλλοντος. Αναλυτικά τα στοιχεία της Λίστας εισιτηρίων αναγράφονται στο Παράρτημα Γ, στο τέλος της εργασίας.

τους καθήκοντα να απαντούν σε κλήσεις του κοινού. Αλλά δεν υπάρχει τμήμα επικοινωνίας της ΣΟΔΑ.

- Η διαφήμιση των συναυλιών της ΣΟΔΑ χρίζει βελτίωσης. Χρειάζεται μια πιο δυναμική πολιτική.
- Η ΣΟΔΑ δεν έχει Τμήμα Δημόσιων Σχέσεων. Στον ΟΠΑΝΔΑ λειτουργεί Τμήμα Δημόσιων Σχέσεων που πρέπει να ρίξει μεγαλύτερη βαρύτητα στα θέματα της ΣΟΔΑ.
- Ο καλλιτεχνικός προγραμματισμός της ΣΟΔΑ σχεδιάζεται χωρίς να υπολογιστούν σημαντικές παράμετροι, όπως η υποστελέχωση της ορχήστρας, χωρίς συνδιαβούλευση με τους αρχιμουσικούς και τους εκπροσώπους εργαζομένων.
- Ο καλλιτεχνικός προγραμματισμός της ΣΟΔΑ δεν περικλείει συναυλίες που απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες, όπως εκπαιδευτικές συναυλίες κ.α<sup>19</sup>.

#### 4.3.3 Η συμβολή στην έρευνα των συνεντεύξεων εξωτερικού περιβάλλοντος της ΣΟΔΑ.

##### *A. Συνέντευξη με την κα. Φιδετζή*

Από την συνέντευξη της κας Φιδετζή, αναπληρώτρια διοικητική διευθύντρια της Κρατικής Ορχήστρας Αθηνών πληροφορούμαστε ότι κατά τη γνώμη της:

- Η ΣΟΔΑ είναι μια ορχήστρα που αποτελείται από αξιόλογους μουσικούς, και άρα έχει όλα τα φόντα θεωρητικά να υπηρετήσει το ρόλο της.
- Η ΣΟΔΑ φαίνεται να μην έχει αγαπήσει τον ρόλο της στην πόλη. Βασικός ρόλος της ΣΟΔΑ, σε σχέση με τη σύνδεση των ορχηστρών με τον κόσμο στην πόλη, θεωρεί ότι θα πρέπει η ΣΟΔΑ να αποτελεί την πρώτη ορχήστρα που θα γνωρίσει κάποιος. Η ΣΟΔΑ, ενώ καλείται περισσότερο από όλες τις άλλες ορχήστρες να πάει στον κόσμο, αντί να τον περιμένει να έρθει, είναι αυτή που ενδεχομένως έχει και τον βασικότερο ρόλο. Είναι ο ρόλος που χτίζει το μέλλον. Ο ρόλος της ΣΟΔΑ πρέπει να είναι αυτός ο φορέας να μπορεί να φτάσει παντού, σε όλες τις γειτονιές της πόλης.
- Η ΣΟΔΑ δεν έχει καταφέρει να έχει ένα διακριτό στίγμα στα πολιτιστικά πράγματα της Αθήνας.
- Τα όργανα του Δήμου [Αθηναίων] δεν δείχνουν ότι υπάρχει η απόφαση ότι θέλουν να αναδείξουν την ορχήστρα τους. Αυτό είναι καθαρά πολιτική [απόφαση], αλλά

---

<sup>19</sup> Ολόκληρη η συνέντευξη αποτυπώνεται στο τέλος της εργασίας στο Παράρτημα Α, Συνεντεύξεις εσωτερικού περιβάλλοντος.

από κει και πέρα προφανώς οι ευθύνες υπάρχουν σε όλα τα στρώματα ενός φορέα.

- Η ΣΟΔΑ δεν εκπληρώνει το σκοπό της με αυτά που προσφέρει στο αθηναϊκό κοινό. Για τον Δήμο Αθηναίων, η ΣΟΔΑ είναι ένα μεταξύ των πραγμάτων που κάνει ο Δήμος Αθηναίων, και στη βαρύτητα όλων αυτών που κάνει, η ΣΟΔΑ δεν είναι τόσο ψηλά στην ιεραρχία των προτεραιοτήτων αυτών που θέλει να κάνει. Θα όφειλε να είναι το νούμερο ένα στην ιεραρχία.
- Η ΣΟΔΑ έχει μόνο το κοινό το οποίο παρακαλουθεί τακτικά τις συναυλίες της δωρεάν. Θα έπρεπε να έχει και το κοινό που η ίδια η ΣΟΔΑ ψάχνει να βρει. Δεν μπορεί να υπάρξει τακτικό κοινό χωρίς εισιτήριο, οπότε δεν μπορούμε να ορίσουμε σίγουρα το κοινό της ορχήστρας, ούτε και την κοινωνική χρησιμότητα της ΣΟΔΑ στην κοινωνία.
- Η συνύπαρξη όλων των μουσικών συνόλων υπό ένα εννιαίο [διοικητικό] πλαίσιο δεν δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης του καθενός μικροοργανισμού ξεχωριστά. Στη ΣΟΔΑ, δεν υπάρχει η εξιδείκευση αυτή που θα μπορέσει να κάνει τη διαφορά, δηλαδή, όταν οι οργανισμοί προσπαθούν να αναδείξουν το διαφορετικό τους, το ξεχωριστό τους, και το προσωπικό τους στοιχείο μαζί.<sup>20</sup>

#### *B. Συνέντευξη με τον κ. Χωριατάκη*

Από την συνέντευξη του κ. Χωριατάκη, μουσικοκριτικού στο περιοδικό ΑΘΗΝΟΡΑΜΑ πληροφορούμαστε ότι κατά τη γνώμη του:

- Η προσφορά της ΣΟΔΑ στη μουσική ζωή της Αθήνας πρέπει να εδραιωθεί με έναν υπαρκτό ρόλο, και ένα καλλιτεχνικό στίγμα που θα την ξεχωρίζει από τις άλλες ορχήστρες.
- Η ΣΟΔΑ χρειάζεται στόχευση, επιλογή και στίγμα, και επικοινωνία.
- Η ΣΟΔΑ πρέπει να ορίσει και να επικοινωνήσει το προϊόν της.
- Το υπάρχον πολιτιστικό προϊόν της ΣΟΔΑ είναι άχρωμο και άοσμο.
- Το brandname της ΣΟΔΑ σχετίζεται με τον καλλιτεχνικό διευθυντή, με τον τρόπο δουλειάς του, και με το θέμα της αίθουσας.
- Η προσέλκυση κοινού της ΣΟΔΑ δεν επιδιώκεται με συνέπεια.

---

<sup>20</sup> Ολόκληρη η συνέντευξη αποτυπώνεται στο τέλος της εργασίας στο Παράρτημα Β, Συνεντεύξεις εξωτερικού περιβάλλοντος.

- Η ΣΟΔΑ πρέπει να κάνει πράγματα με στόχευση, να έχει καλούς μουσικούς, να εξελίσσονται, να έχουν σταθερή παρουσία.
- Αν η ΣΟΔΑ είναι συνηφασμένη με κάτι, και ο όποιος διευθυντής της ή οι αρμόδιοι βρουν ένα στίγμα τότε έχει λόγο ύπαρξης.
- Το κοινό της ΣΟΔΑ είναι στο πλαίσιο του Δήμου με δωρεάν είσοδο, δελτία εισόδου και προσκλήσεις. Δεν βλέπω άλλο κοινό. Πρέπει να γίνει άνοιγμα σε πιστό κοινό, σε σπουδαστές ωδείων, φοιτητές κλπ.
- Η ΣΟΔΑ πρέπει να κάνει εισαγωγικές ομιλίες, συναυλίες στις γειτονιές, και άλλες δράσεις για να φτιάξει την αυριανή γενιά ακροατών.
- Δεν έχουμε [οι μουσικοκριτικοί] ενημέρωση από κάπου για το τι κάνει η ΣΟΔΑ.
- Υπάρχει απουσία υπεύθυνης, αξιόπιστης και έγκαιρης ενημέρωσης για τη δραστηριότητα της ΣΟΔΑ.
- Υπάρχει απουσία μηνιαίου ή ετήσιου προγράμματος.
- Υπάρχει απουσία ενός στελεχωμένου και δυναμικού γραφείου τύπου.
- Απουσία και ικανότητα διαχείρισης θεμάτων ενός Καλλιτεχνικού Διευθυντή.
- Καθιέρωση έξυπνων και θεματικών τιμολογιακών πακέτων εισιτηρίων.
- Στήριξη κοινωνικών δράσεων σε ανέργους, πτωχούς, μετανάστες, τρίτη ηλικία<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Ολόκληρη η συνέντευξη αποτυπώνεται στο τέλος της εργασίας στο Παράρτημα Β, Συνεντεύξεις εξωτερικού περιβάλλοντος.



### 4.3 Συγκριτικός πίνακας προτιμήσεων μουσικών έργων

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΩΝ ΜΟΥΣΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ ΤΟΥ ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΟΡΧΗΣΤΡΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑ ΤΟ 2018-2019					
A/A	Κατηγορία χρήσης καλλιτεχνικών έργων	ΦΙΛΑΡΜΟΝΙΚΗ ΟΡΧΗΣΤΡΑ ΝΕΑΣ ΥΟΡΚΗΣ (45 παραγωγές)	ΣΥΜΦΩΝΙΚΗ ΟΡΧΗΣΤΡΑ ΛΟΝΔΙΝΟΥ (41 παραγωγές)	ΦΙΛΑΡΜΟΝΙΚΗ ΟΡΧΗΣΤΡΑ ΒΕΡΟΛΙΝΟΥ (40 παραγωγές)	ΣΥΜΦΩΝΙΚΗ ΟΡΧΗΣΤΡΑ ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ (17 παραγωγές)
1	έργα 17ου αιώνα	5	3	3	14
2	έργα 18ου αιώνα	30	13	10	6
3	έργα 19ου αιώνα	43	42	48	16
4	έργα 20ου αιώνα	24	41	49	2
5	έργα 21ου αιώνα	25	7	5	1
6	έργα κινηματογραφικής μουσικής	4	0	0	1
7	έργα cross over μουσικής	1	0	0	1
8	έργα μουσικού θεάτρου και οπερέτας 19ου αιώνα	0	0	0	5

Πίνακας 1. Συγκριτικός πίνακας προτιμήσεων μουσικών έργων των ορχηστρών δείγματος και της ΣΟΔΑ

Συμπεράσματα συγκριτικής αποτύπωσης:

- Η ΣΟΔΑ, σε σύγκριση με την τάση των μεγάλων ορχηστρών δείγματος, παρουσιάζει σχεδόν πλήρη αδράνεια στην παρουσίαση μουσικών έργων του 20<sup>ου</sup> και 21<sup>ου</sup> αιώνα.
- Η ΣΟΔΑ, σε σύγκριση με την τάση των μεγάλων ορχηστρών δείγματος, παρουσιάζει μια αυτόνομη αλλαγή κατεύθυνσης ρεπερτορίου προς έργα μουσικού θεάτρου και οπερέτας του 19<sup>ου</sup> αιώνα.
- Η ΣΟΔΑ, σε σύγκριση με την τάση των μεγάλων ορχηστρών δείγματος, παρουσιάζει μια προσκόλληση στο ρεπερτόριου του 17<sup>ου</sup> αιώνα.

# Κεφάλαιο 5

## Αποτύπωση αποτελεσμάτων

### 5. Αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση που παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 1 και 2 της παρούσας διατριβής, και σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας κατά τη μελέτη περίπτωσης, όπως παρουσιάζεται προηγουμένως στο κεφάλαιο 4, παρακάτω ακολουθεί μια συνολική αποτύπωση των προβλημάτων της υπάρχουσας κατάστασης του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ ανά κατηγορία ταξινόμησης. Το μοντέλο ταξινόμησης που χρησιμοποιήθηκε είναι βασισμένο στο μοντέλο της Kolb και της Varbanova, για λόγους σύγκρισης και ευκολότερης κατανόησης, όπως αυτό χρησιμοποιήθηκε στο κεφάλαιο 2.

#### Υπαρξη και ρόλος της ΣΟΔΑ

1. Σχεδόν 1 στους 2 ερωτηθέντες της έρευνας κοινού γνωρίζει ελάχιστα ή καθόλου την ύπαρξη και την προσφορά της ΣΟΔΑ στην Αθήνα.
2. Η κεντρική διοίκηση του Δήμου Αθηναίων δείχνει να μην ενδιαφέρεται να αναδείξει την ορχήστρα της. Η ΣΟΔΑ δεν φαίνεται να είναι τόσο ψηλά στην ιεραρχία των προτεραιοτήτων των εκδηλώσεων του Δήμου Αθηναίων.
3. Η ΣΟΔΑ φαίνεται να μην έχει βρει τον ρόλο της στη μουσική ζωή της Αθήνας.
4. Η ΣΟΔΑ φαίνεται να μην εκπληρώνει το σκοπό της σύμφωνα με αυτά που προσφέρει στο αθηναϊκό κοινό.

#### Διοικητικές Δομές

Από το σχεδιασμό του υπάρχοντος οργανογράμματος δεν προβλέπονται τμήματα ή υποτμήματα άλλων υποστηριζόμενων υπηρεσιών της ορχήστρας, όπως τα τμήματα:

1. Σχεδιασμού καλλιτεχνικού προγραμματισμού
2. μάρκετινγκ,
3. επικοινωνίας,
4. διαφήμισης,
5. δημοσίων σχέσεων,
6. πωλήσεων,

7. εκπαιδευτικών προγραμμάτων,
8. ιστορικού αρχείου,
9. ήχου και εικόνας,
10. επιχειρησιακών και κοινωνικών δράσεων,
11. Υποστήριξης συναυλιών.

#### Καλλιτεχνικός Διευθυντής

Η απουσία θεσμικά κατοχυρωμένης θέσης και θητείας Καλλιτεχνικού Διευθυντή επιφέρει στη ΣΟΔΑ προβλήματα δυσλειτουργίας κατάρτισης καλλιτεχνικού οράματος, στοχοθεσίας, καλλιτεχνικού προγραμματισμού με συνοχή, στοχοποίησης τμηματοποίησης κοινού, ολοκληρωμένου σχεδίου επικοινωνίας, και επιχειρησιακού σχεδιασμού λειτουργίας.

#### Συμβολική ταυτότητα (Branding)

1. Η ΣΟΔΑ δεν έχει καταφέρει να μπει στη συνείδηση του αθηναϊκού κοινού ως ένα ισχυρό όνομα συμβολικής ταυτότητας (brand name).
2. Η ΣΟΔΑ φαίνεται να μη διαθέτει κανένα χαρακτηριστικό διαφημιστικού υλικού συμβολικής ταυτότητας (brand name).
3. Η ΣΟΔΑ δεν διαθέτει κάποιο logo ή slogan.
4. Η ΣΟΔΑ δεν εμπεριέχει στο όνομα της συμβολικής της ταυτότητας τα απαραίτητα εκείνα στοιχεία όπως τα γνωρίζουμε μέσα από το πολιτιστικό μάρκετινγκ.
5. Το όνομα της συμβολικής ταυτότητας της ΣΟΔΑ χαρακτηρίζεται ως αδιάφορο.

#### Πολιτιστικό προϊόν

1. Το υπάρχον πολιτιστικό προϊόν της ΣΟΔΑ χαρακτηρίζεται ως μη ελκυστικό, άχρωμο και άοσμο.
2. Η ΣΟΔΑ παρουσιάζει σοβαρό πρόβλημα στην υποστελέχωση του καλλιτεχνικού της προσωπικού, γεγονός το οποίο μπορεί να προκαλέσει ανά πάσα στιγμή σοβαρά προβλήματα στην ομαλή λειτουργία της ορχήστρας, και κατά συνέπεια στο πολιτιστικό της προϊόν με αλληλουχία αρνητικών επιπτώσεων σε όλες τις επόμενες φάσεις του μάρκετινγκ της ορχήστρας.
3. Σχεδόν 1 στους 3 παρακινείται θετικά στο να παρακολουθήσει μια συναυλία της ΣΟΔΑ από το υψηλό καλλιτεχνικό επίπεδο.
4. Η ΣΟΔΑ χαρακτηρίζεται ως μία «δυνατή» ορχήστρα.
5. Η ΣΟΔΑ δεν επιτυγχάνει σταθερή απόδοση μεταξύ των συναυλιών της.

6. Για την αρτιότητα του καλλιτεχνικού αποτελέσματος της ΣΟΔΑ ακούγονται κάποια αρνητικά σχόλια από ανθρώπους που γνωρίζουν το αντικείμενο και από μουσικοκριτικούς.
7. Υπάρχει ένδειξη ελλιπούς προετοιμασίας του προϊόντος της ΣΟΔΑ. Τέτοια παράπονα ακούγονται όχι μόνο από το κοινό, αλλά και από τους μουσικούς που κυκλοφορούν στο θέατρο, οι οποίοι δηλώνουν ότι δεν γίνονται αρκετές πρόβες, και δεν έχουν αρκετό χρόνο να προετοιμαστούν για να έχουν ένα πολύ καλό αποτέλεσμα.

#### Καλλιτεχνικός προγραμματισμός

1. Σχεδόν 1 στους 2 ερωτηθέντες της έρευνας κοινού παρακινείται στο να ξαναπαρακολουθήσει μια συναυλία της ΣΟΔΑ από την επιλογή του καλλιτεχνικού προγραμματισμού.
2. Σχεδόν 2 στους 3 ερωτηθέντες της έρευνας κοινού πιστεύει ότι με μια επιλογή ρεπερτορίου από όλα τα είδη της μουσικής η ΣΟΔΑ θα ανέπτυξε μια στενότερη σχέση με το κοινό της.
3. Σχεδόν 1 στους 3 ερωτηθέντες της έρευνας κοινού προτιμά η ΣΟΔΑ να πραγματοποιεί συναυλίες ψυχαγωγίας για το ευρύ κοινό, αντί για δράσεις κοινωνικών, εκπαιδευτικών και άλλων σκοπών.
4. Στην κατηγορία των Νέων 12-22 ετών των ερωτηθέντων της έρευνας κοινού, στο 84,2% τους προτρέπει να ξαναπαρακολουθήσουν μια συναυλία της ΣΟΔΑ η επιλογή του καλλιτεχνικού προγράμματος.
5. Στην κατηγορία των 66 και άνω των ερωτηθέντων της έρευνας κοινού, το 71,4% πιστεύει ότι η ΣΟΔΑ θα ανέπτυξε μια στενή σχέση με το κοινό παρουσιάζοντας επιλογές από όλα τα είδη μουσικού ρεπερτορίου που αναγράφονται στην έρευνα.
6. Η ΣΟΔΑ, σε σύγκριση με την τάση προτιμήσεων των μεγάλων ορχηστρών δείγματος, παρουσιάζει αδράνεια στην παρουσίαση μουσικών έργων του 20<sup>ου</sup> και 21<sup>ου</sup> αιώνα.
7. Η ΣΟΔΑ, σε σύγκριση με την τάση προτιμήσεων των μεγάλων ορχηστρών δείγματος, παρουσιάζει μια αλλαγή κατεύθυνσης ρεπερτορίου προς έργα μουσικού θεάτρου και οπερέτας του 19<sup>ου</sup> αιώνα.
8. Η ΣΟΔΑ, σε σύγκριση με την τάση προτιμήσεων των μεγάλων ορχηστρών δείγματος, παρουσιάζει μια προσκόλληση στο ρεπερτόριου του 17<sup>ου</sup> αιώνα.
9. Ο καλλιτεχνικός προγραμματισμός της ΣΟΔΑ χαρακτηρίζεται ως φτωχός και ανέμπνευστος.

10. Δεν διαφαίνεται να έχει πραγματοποιηθεί κάποια έρευνα της τοπικής πολιτιστικής αγοράς κατά τη διαδικασία σχεδιασμού του καλλιτεχνικού προγραμματισμού.
11. Κατά τη διαδικασία σχεδιασμού του καλλιτεχνικού προγραμματισμού δεν πραγματοποιείται συνδιαβούλευση με το Σωματείο Εργαζομένων και των Αρχιμουσικών της ΣΟΔΑ, και ως εκ τούτου δεν επιτυγχάνεται η υποστήριξη και η συμμετοχή των εμπλεκομένων μερών στην υλοποίησή του.
12. Ο καλλιτεχνικός προγραμματισμός της ΣΟΔΑ σχεδιάζεται χωρίς να υπολογιστούν σημαντικές παράμετροι, όπως η υποστελέχωση της ορχήστρας.
13. Η ΣΟΔΑ χαρακτηρίζεται ως μια ορχήστρα χωρίς ταυτότητα, που κάνει "λίγο απ' όλα". Το γεγονός αυτό δυσχεραίνει τους εργαζόμενους κατά την προετοιμασία και την εμφάνιση επί του καλλιτεχνικού έργου.
14. Ο καλλιτεχνικός προγραμματισμός της ΣΟΔΑ δεν περιλαμβάνει συναυλίες που απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες κοινού, όπως εκπαιδευτικές συναυλίες, συναυλίες για την τρίτη ηλικία, πρόσφυγες, μετανάστες, ανέργους, οικογένειες, παιδιά.

#### Προσέλκυση Κοινού της ΣΟΔΑ

1. Η ΣΟΔΑ, σε ετήσιο μέσο όρο, επιτυγχάνει 56,5% πληρότητα θέσεων.
2. Η προσέλκυση του κοινού της ΣΟΔΑ γίνεται από το γραφείο τύπου του ΟΠΑΝΔΑ. Για τις συναυλίες της ΣΟΔΑ εντός του Θεάτρου Ολύμπια, η προσέλκυση κοινού πραγματοποιείται από την Υπεύθυνη Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων Θεάτρου Ολύμπια. Εκτός του Θεάτρου Ολύμπια, η ΣΟΔΑ δεν πραγματοποιεί κάποιον σχεδιασμό προσέλκυσης κοινού.
3. Το κοινό της ΣΟΔΑ οικοδομήθηκε πάνω στη βάση των δωρεάν συναυλιών. Το περισσότερο κοινό της ΣΟΔΑ αποτελείται από άτομα που την ακολουθούν μέσα από τις Λέσχες Φιλίας του Δήμου Αθηναίων. Είναι άνθρωποι οι οποίοι έρχονται με προσκλήσεις μέσω των Μουσικών Συνόλων, ή όσοι προμηθεύονται προσκλήσεις και δελτία εισόδου με δωρεάν είσοδο.
4. Η ΣΟΔΑ ακολουθείται κυρίως από το κοινό το οποίο παρακαλουθεί τακτικά τις συναυλίες της δωρεάν. Δεν πραγματοποιούνται δράσεις ανάπτυξης νέου κοινού.
5. Η ΣΟΔΑ απευθύνεται μόνο σε ένα συγκεκριμένο είδος κοινού. Το έργο της ΣΟΔΑ δεν αφορά κοινό από όλο το φάσμα της κοινωνικής διαστρωμάτωσης.
6. Η προσέλκυση κοινού της ΣΟΔΑ κρίνεται ως μη ικανοποιητική και δεν επιδιώκεται με συνέπεια. Το κοινό δεν ανταποκρίνεται όσο θα έπρεπε.

7. Η ΣΟΔΑ δεν κάνει τμηματοποίηση κοινού, και δεν στοχοποιεί το κοινό της. Ως εκ τούτου δεν στοχοποιεί ούτε περισσότερο του ενός συγκεκριμένου τμήματος κοινού.

#### Χώρος Συναυλιών

1. Από τον Δεκέμβριο του 2018 η ορχήστρα έχει έδρα το Θέατρο Ολυμπία. Η σταθερότητα της έδρας της ΣΟΔΑ στο κέντρο της πόλης κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντική.
2. Το Θέατρο Ολύμπια είναι ένας χώρος που ναι μεν έχει ιστορική σημασία και μπορεί να δεχτεί αρκετό κόσμο ενώ είναι εύκολα προσβάσιμο, άλλα έχει αρκετά προβλήματα λόγω παλαιότητας, όπως θέματα ακουστικής, εγκαταστάσεων ακρόασης για άτομα με ειδικές ανάγκες, φιλικές παροχές φιλοξενίας, παροχή θέσεων πάρκινγκ.
3. Η ΣΟΔΑ, μέχρι σήμερα, δεν διαθέτει αίθουσα προβών και συναυλιών με τις απαραίτητες προδιαγραφές ακουστικής για την παραγωγή συμφωνικών συναυλιών.

#### Επικοινωνία

1. Η ΣΟΔΑ μέχρι σήμερα δεν διαθέτει δικό της τμήμα επικοινωνίας, ούτε υπεύθυνο επικοινωνίας της ΣΟΔΑ, οπότε και δεν υπάρχει οργανωμένη και άμεση επικοινωνία της ΣΟΔΑ με το κοινό της.
2. Η επικοινωνία του κοινού με τη ΣΟΔΑ κρίνεται ελλιπής. Η όποια επικοινωνία με το κοινό μέχρι σήμερα γίνεται μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας από διοικητικούς υπαλλήλους της Διεύθυνσης Μουσικής, που καλούνται εκτός από τα καθημερινά τους διοικητικά καθήκοντα να καλύπτουν το κενό της επικοινωνίας κοινού. Δεν υπήρχε ποτέ κατά το παρελθόν της ΣΟΔΑ υπεύθυνος επικοινωνίας.
3. Για τις συναυλίες της ΣΟΔΑ στο Θέατρο Ολύμπια, η επικοινωνία γίνεται από την Υπεύθυνη Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων του Θεάτρου Ολύμπια. Στην επικοινωνία του Θεάτρου Ολύμπια εμπλέκονται πολλοί, και υπάρχουν αγκυλώσεις. Το πλήθος των συναυλιών όλων των εκδηλώσεων της Διεύθυνσης Μουσικής είναι μεγάλο και δεν υπάρχει ο κατάλληλος χρόνος για τη σωστή προσέλευση κοινού, ενώ υπάρχει σοβαρός περιορισμός στο συνολικό budget του ΟΠΑΝΔΑ για επικοινωνία. Στο κομμάτι του μάρκετινγκ και της στρατηγικής του Θεάτρου Ολύμπια εμπλέκεται και άλλος φορέας εκτός του ΟΠΑΝΔΑ, η Τεχνόπολη, γεγονός που δυσχεραίνει και δημιουργεί καθυστερήσεις κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

4. Η ΣΟΔΑ δεν διαθέτει δική της ιστοσελίδα. Υπάρχουν μόνο κάποια βιογραφικά της ΣΟΔΑ, σε υπομενού ιστοσελίδων του Δήμου Αθηναίων και του ΟΠΑΝΔΑ, με μη αναθεωρημένα ή ανακριβή στοιχεία από το 2004.
5. Η ορχήστρα δεν διαθέτει μέχρι σήμερα δικό της λογαριασμό σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως Instagram, Facebook, Twitter, YouTube, και Tumblr. Συνεπώς, η ορχήστρα δεν έχει επικοινωνία με το κοινό σε πραγματικό ή μη πραγματικό χρόνο.
6. Η ορχήστρα δεν διαθέτει δική της ηλεκτρονική υπηρεσία εγγραφής σε newsletter και διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομίου.
7. Υπάρχει απουσία υπεύθυνης, αξιόπιστης και έγκαιρης ενημέρωσης για τη δραστηριότητα της ΣΟΔΑ.
8. Οι μουσικοκριτικοί της Αθήνας δεν λαμβάνουν επίσημη ενημέρωση για τις δραστηριότητες της ΣΟΔΑ.
9. Η ΣΟΔΑ δεν επενδύει χρόνο και χρήματα στο χτίσιμο μιας στενής και αξιόπιστης σχέσης με το κοινό της. Δεν αναπτύσσει διαύλους αμφίδρομης επικοινωνίας με το κοινό της, και δεν το εντάσσει στις δημιουργικές της διαδικασίες, ώστε το κοινό να είναι συμμετόχο στο όραμα και στην αποστολή του οργανισμού.

#### Διαφήμιση

1. Σχεδόν 1 στους 3 ερωτηθέντες της έρευνας κοινού παρακινείται από τη διαφήμιση της ορχήστρας στο διαδίκτυο και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
2. Για τις συναυλίες της ΣΟΔΑ γίνεται ενημέρωση από το γραφείο τύπου του ΟΠΑΝΔΑ σε διάφορες διαδικτυακές ιστοσελίδες που ασχολούνται με τη μουσική. Υπάρχει ιστοσελίδα του ΟΠΑΝΔΑ στο ίντερνετ που αναρτά τις συναυλίες της ΣΟΔΑ, όπως και στο μέσο κοινωνικής δικτύωσης του οργανισμού στο Facebook, αλλά αυτή δεν είναι φιλική προς τον χρήστη. Οι αναρτήσεις εκεί για τη ΣΟΔΑ είναι ελάχιστες.
3. Η ΣΟΔΑ δεν διαθέτει δική της επίσημη ιστοσελίδα στο διαδίκτυο.
4. Η ορχήστρα δεν διαφημίζεται εκτός Θεάτρου Ολύμπια σε έντυπα και ηλεκτρονικά διαφημιστικά περιοδικά και φλάιερ, γιγαντοαφίσες στην πόλη, διαφημιστικές ταμπέλες σε ταξί, μέσα μαζικής μεταφοράς και σταθμούς μετρό της πόλης, ηλεκτρονικές καταχωρήσεις που είναι συμβατές με όλα τα σύγχρονα μοντέλα κινητών τηλεφώνων και υπολογιστών, τηλεοπτικά σποτ, διαφημιστικά τρέιλερ και κινηματογραφικά φιλμ. Η πληρωμένη διαφήμιση, λόγω χαμηλού budget, δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί.
5. Η ΣΟΔΑ μέσω του ΟΠΑΝΔΑ διαφημίζεται προς οποιονδήποτε μέσω ενός κοινού μηνύματος που αφορά τους πάντες. Το μοντέλο αυτό θεωρείται ήδη ξεπερασμένο.



6. Υπάρχει απουσία μηνιαίου ή ετήσιου προγράμματος της ΣΟΔΑ σε έντυπη, ή ηλεκτρονική μορφή προς διάθεση στο κοινό.
7. Για τις συναυλίες της ΣΟΔΑ, στην είσοδο του Θεάτρου Ολύμπια αναρτώνται αφίσες σε πάνελ.
8. Κατά τη διαδικασία προώθησης του διαφημιστικού υλικού της ΣΟΔΑ σε δημοσιογράφους δημιουργείται πρόβλημα από τον μεγάλο όγκο συναυλιών του Θεάτρου Ολύμπια, και το ανέμπνευστο, όπως το χαρακτηρίζουν, πρόγραμμα της ΣΟΔΑ.
9. Υπάρχουν προβλήματα επικοινωνίας, και συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων υπαλλήλων κατά τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων για την διαφήμιση του Θεάτρου Ολύμπια.
10. Για τις συναυλίες της ΣΟΔΑ στο Θέατρο Ολύμπια, η Υπεύθυνη Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων του Θεάτρου, συντάσσει τα δελτία τύπου με στοιχεία που λαμβάνει από τη Διεύθυνση Μουσικής, κάνει χρήση των social media του Θεάτρου Ολύμπια, ενίοτε με πληρωμένες προωθήσεις, αποφασίζει σε ποιά μέσα μαζικής ενημέρωσης θα επικοινωνήσει το προϊόν, ποιές δράσεις μπορούν να γίνουν για να αυξηθεί η προσέλκυση κοινού, όπως η διάθεση δωρεάν προσκλήσεων σε ραδιόφωνα για να ακουστεί η συναυλία, ελέγχει τον σχεδιασμό, την εκτύπωση και τη διανομή αφισών για επιλεγμένες συναυλίες εντός του θεάτρου, και για εκτός θεάτρου σε επιλεγμένα καταστήματα.
11. Γιγαντοαφίσες χρησιμοποιούνται μόνο για τη διαφήμιση σε οπερέτες, όχι σε όλες τις υπόλοιπες συναυλίες της ΣΟΔΑ.
12. Στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) δημιουργείται ένα γεγονός (event), το οποίο προωθείται επί πληρωμή, και εκεί γίνονται κάποιες αναρτήσεις. Μια καμπάνια για μια συναυλία συνήθως κρατάει ένα μήνα. Τρεις εβδομάδες με ένα μήνα πριν ξεκινούν κάποια δημοσιεύματα. Φωτογραφικό υλικό από περασμένες συναυλίες χρησιμοποιείται στα ποστ.
13. Σε κάθε συναυλία της ΣΟΔΑ εντός θεάτρου έρχεται φωτογράφος και κάνει λήψη φωτογραφιών για να δημιουργηθεί αρχειακό υλικό για μελλοντική χρήση. Καταγραφές με βίντεο για αρχειακή χρήση δεν πραγματοποιούνται.
14. Παραγωγή διαφημιστικού βίντεο γίνεται μόνο για τις παραγωγές οπερέτας. Κάποιες λήψεις βίντεο γίνονται από το κινητό της Υπεύθυνης Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων του Θεάτρου για φόρτωση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
15. Η διαφήμιση της ΣΟΔΑ χαρακτηρίζεται ως ελλιπής και ουσιαστικά ανύπαρκτη.

16. Συνήθως οι εμπλεκόμενοι καλλιτέχνες και εργαζόμενοι κάθε συναυλίας της ΣΟΔΑ, με προσωπική τους πρωτοβουλία, επικοινωνούν την εκδήλωση μέσω μαζικής αποστολής μνημάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε φίλους και γνωστούς, και μέσω των προσωπικών τους λογαριασμών σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

#### Τιμολογιακή πολιτική ΣΟΔΑ

1. Σχεδόν 1 στους 2 ερωτηθέντες της έρευνας κοινού επηρεάζεται μέτρια στο βαθμό επισκεψιμότητάς τους στη ΣΟΔΑ από μια επιβολή εισιτηρίου.
2. Στο παρελθόν η ΣΟΔΑ είχε ελεύθερη είσοδο για όλες τις συναυλίες της. Κατά την τελευταία καλλιτεχνική περίοδο, 2018-2019, άρχισε να μπαίνει εισιτήριο σε επιλεγμένες συναυλίες της ΣΟΔΑ στο Θέατρο Ολύμπια. Από την καλλιτεχνική χρονιά 2019-2020 μπαίνει εισιτήριο σε όλες τις συναυλίες της ΣΟΔΑ, με μέσο όρο τιμών τα 15 ευρώ.
3. Κατά τη χρονιά 2018-2019, στο ετήσιο σύνολο των συναυλιών της ΣΟΔΑ πραγματοποιήθηκαν πωλήσεις εισιτηρίων ύψους 16,2% σε διαθεσιμότητα χωρητικότητας του Θεάτρου Ολύμπια των 700 θέσεων.
4. Για την καλλιτεχνική περίοδο 2018-2019 στο Θέατρο Ολύμπια, μεταξύ 12/2018-5/2019, προσήλθαν 13.448 θεατές. Από αυτούς, το 71,4% προσήλθαν με προσκλήσεις, και το 28,6% με εισιτήριο.
5. Στην τιμολογιακή πολιτική της ΣΟΔΑ στο Θέατρο Ολύμπια, υπάρχουν 3 κατηγορίες εισιτηρίων, χωρίς να είναι ξεκάθαρα και γνωστά τα κριτήρια επιλογής ανά συναυλία.
6. Η τιμή του εισιτηρίου από ανθρώπους του εσωτερικού περιβάλλοντος της ΣΟΔΑ κρίνεται ως ικανοποιητική και συμβολική, ενώ από ανθρώπους του εξωτερικού περιβάλλοντος κρίνεται ως υψηλή, και ότι ίσως να μην υπάρχει λόγος να υπάρχουν οι τρεις διαφοροποιήσεις στην τιμολογιακή πολιτική.
7. Η ΣΟΔΑ δεν διαθέτει δικό της μηχανισμό έκδοσης ή διαχείρισης εισιτηρίων, και ως εκ τούτου δεν μπορεί να έχει πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες που αφορούν στο κοινό της, και στα οικονομικά της έσοδα.

#### Δημόσιες Σχέσεις

1. Από την διοικητική δομή του οργανογράμματος της ΣΟΔΑ, η ορχήστρα φαίνεται να μη διαθέτει δικό της τμήμα δημοσίων σχέσεων. Ως εκ τούτου, οι δημόσιες σχέσεις της ΣΟΔΑ είναι μια αρκετά προβληματική περίπτωση.
2. Δημόσιες σχέσεις πραγματοποιούνται από το αυτοτελές αρμόδιο γραφείο του ΟΠΑΝΔΑ, ή/και του αρμόδιου Γραφείου Δημάρχου, και όποτε χρειάζεται

απευθύνονται στη Διεύθυνση Μουσικής. Από εκεί προσεγγίζεται όποιος χρειάζεται στη ΣΟΔΑ.

3. Οι όποιες δημόσιες σχέσεις που πραγματοποιούνται από τα Μουσικά Σύνολα γίνονται χωρίς κάποιον στρατηγικό σχεδιασμό.
4. Από τη ΣΟΔΑ δεν επιχειρείται επιχειρησιακά κάποιο άνοιγμα συνεργασίας προς άλλους φορείς, χρηματοδότες, σπόνσορες, ή εξωθεσμικούς παράγοντες.

#### Κοινωνική δράση

1. Σχεδόν 1 στους 2 δεν γνωρίζει ότι οι συναυλίες της ΣΟΔΑ είναι δωρεάν.
2. Η ΣΟΔΑ διοργανώνει σπάνια εκπαιδευτικά προγράμματα για νέους σε σχολεία ή στους χώρους της, έχοντας σκοπό την προσέλκυσή τους στην κλασική μουσική, στην ορχήστρα και τα μουσικά όργανα.
3. Η ΣΟΔΑ, μέσω ειδικών σεμιναρίων σε ετήσια βάση, δίνει τη δυνατότητα σε νέους μαέστρους να γνωρίσουν, να εξασκηθούν, και να διευθύνουν την ορχήστρα.
4. Η ΣΟΔΑ δεν έχει υιοθετήσει μέχρι σήμερα κάποιο πρόγραμμα κοινωνικής ευθύνης.
5. Η ΣΟΔΑ δεν πραγματοποιεί στοχευμένες συναυλίες προς στοχευμένες κοινωνικές ομάδες, όπως σε ανέργους, πρόσφυγες, μετανάστες, τρίτη ηλικία, βρέφη, οικογένειες, εφήβους.
6. Η ΣΟΔΑ δεν πραγματοποιεί δράσεις με τις οποίες συμβάλει στην αφύπνιση, στην ενθάρρυνση, και στην επικοινωνία της περιβαλλοντολογικής συνείδησης στην τοπική κοινωνία.
7. Η ΣΟΔΑ δεν πραγματοποιεί δράσεις με τις οποίες συμβάλει στην αφύπνιση, στην ενθάρρυνση, και στην επικοινωνία των δημοκρατικών αξιών, στην διαφορετικότητα, στην πολυπολιτισμικότητα στην τοπική κοινωνία.

# Κεφάλαιο 6

## Προτάσεις Βελτίωσης

### 6. Μελλοντική προοπτική του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ

Ο επανασχεδιασμός και η αναθεώρηση της στρατηγικής του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας κρίνεται αναγκαίος. Παρακάτω ακολουθούν προτάσεις βελτίωσης του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ, ανά κατηγορία, που θα προσδώσουν στην ορχήστρα μια αισιόδοξη προοπτική για το μέλλον της. Αναλυτικότερα προτείνεται ότι:

#### Ύπαρξη & ρόλος ΣΟΔΑ

1. Ο Δήμος Αθηναίων οφείλει να προσδίδει στις εκδηλώσεις της ΣΟΔΑ το κύρος και τη βαρύτητα που αρμόζουν σε μια συμφωνική ορχήστρα ευρωπαϊκής πόλης. Η ΣΟΔΑ, ως η μοναδική συμφωνική ορχήστρα του Δήμου Αθηναίων, οφείλει να βρίσκεται στην υψηλότερη θέση στην ιεραρχία των πολιτιστικών προτεραιοτήτων του Δήμου Αθηναίων.
2. Η ΣΟΔΑ θα πρέπει διαρκώς να επιτυγχάνει να βρίσκεται στο επίκεντρο της πρώτης εμπειρίας που αποκτά το κοινό με μια συμφωνική ορχήστρα. Η ΣΟΔΑ πρέπει να έχει ως στόχο να αποτελεί την πρώτη ορχήστρα που θα γνωρίσει κάποιος στην Αθήνα. Θα πρέπει, περισσότερο από όλες τις άλλες ορχήστρες της πόλης, να δημιουργεί η ίδια το κοινό της, αντί να περιμένει από αυτό να την προσεγγίσει.
3. Ο ρόλος της ΣΟΔΑ πρέπει να είναι τέτοιος που θα επιτρέπει στην ορχήστρα να επικοινωνεί το έργο της σε όλα τα μέρη της πόλης, από κοινόχρηστους ανοιχτούς κεντρικούς χώρους μέχρι τις γειτονιές σε όλα τα δημοτικά διαμερίσματα της πόλης.
4. Η ΣΟΔΑ πρέπει να δημιουργήσει ένα διακριτό καλλιτεχνικό στίγμα στα πολιτιστικά πράγματα της Αθήνας. Έτσι θα έχει ουσιαστικό λόγο ύπαρξης, και θα εκπληρώνει την αποστολή της. Η προσφορά της ορχήστρας πρέπει να εδραιωθεί με έναν υπαρκτό ρόλο που θα την ξεχωρίζει από τις άλλες ορχήστρες που δραστηριοποιούνται στην πόλη.

5. Η ΣΟΔΑ πρέπει να αποκτήσει μια διοικητική αυτοτέλεια, ώστε να μπορεί ως φορέας να ελίσσεται και να δημιουργεί βάσει αναγκών τμήματα υποστήριξης, ώστε να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις του μέλλοντος αποτελεσματικά.

#### Διοικητικές Δομές

Η ΣΟΔΑ θα πρέπει να αναθεωρήσει και να επανασχεδιάσει το οργανόγραμμά της, δημιουργώντας εντός του φορέα της νέα τμήματα υποστήριξης, όπως:

12. Σχεδιασμού καλλιτεχνικού προγραμματισμού
13. Μάρκετινγκ,
14. Επικοινωνίας,
15. Διαφήμισης,
16. Δημοσίων σχέσεων,
17. Πωλήσεων,
18. Εκπαιδευτικών προγραμμάτων,
19. Ιστορικού αρχείου,
20. Ήχου και εικόνας,
21. Επιχειρησιακών και κοινωνικών δράσεων,
22. Υποστήριξης συναυλιών.

#### Καλλιτεχνικός Διευθυντής

Η ΣΟΔΑ θα πρέπει να ενσωματώσει θεσμικά στη διοικητική της δομή τη θέση και την θητεία ενός καλλιτεχνικού διευθυντή, ο οποίος θα έχει ως αρμοδιότητα να:

Α. διαμορφώνει το όραμα, τους στόχους, το έργο, την ταυτότητα, και την εικόνα της ορχήστρας μέσα από έναν στοχευμένο, ουσιώδη, και εμπνευσμένο καλλιτεχνικό προγραμματισμό,

Β. να είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία και την παράδοση ενός άρτιου καλλιτεχνικού προϊόντος,

Γ. να συμμετέχει σε όλες τις φάσεις επικοινωνίας, προώθησης, και διαφήμισης του έργου της ΣΟΔΑ,

Δ. να συμμετέχει στις διαδικασίες τμηματοποίησης και στοχοποίησης κοινού με δημιουργικές και καινοτόμες ιδέες.

### Συμβολική ταυτότητα (Branding)

1. Η ΣΟΔΑ θα πρέπει να επενδύσει στην ανοικοδόμηση του brand της, εντάσσοντας χαρακτηριστικά διαφημιστικού υλικού συμβολικής ταυτότητας (brandname). Μαζί, θα πρέπει να υιοθετήσει κάποιο δημιουργικό logo ή slogan που θα εκπροσωπεί με κύρος τις αξίες της.
2. Το brandname της ΣΟΔΑ οφείλει να συνδεθεί με το όραμα του καλλιτεχνικού της διευθυντή, με τον τρόπο δουλειάς του, και με την επιλογή του χώρου συναυλιών.

### Πολιτιστικό προϊόν ΣΟΔΑ

1. Η ΣΟΔΑ, κατά γενική ομολογία, είναι μια ορχήστρα που αποτελείται από αξιόλογους μουσικούς. Ως εκ τούτου, ο ΟΠΑΝΔΑ οφείλει να γνωρίζει το πλεονέκτημα ότι κατέχει ένα αξιόλογο δυναμικό στις υπηρεσίες του, και οφείλει να το στηρίζει, να το διατηρεί, και να το κάνει συμμετοχο στην πολιτική του για τον πολιτισμό.
2. Η ΣΟΔΑ οφείλει να έχει σταθερή και δυναμική παρουσία στην καλλιτεχνική ζωή της Αθήνας.
3. Η ΣΟΔΑ θα πρέπει να ορίσει και να στιγματίσει το πολιτιστικό της προϊόν.
4. Η ΣΟΔΑ θα πρέπει να θέτει συγκεκριμένους στόχους αναφορικά με το προϊόν της, και να αποφασίζει συστηματικά με ποιό τρόπο θα τους υλοποιεί. Θα πρέπει να οριοθετεί τη στρατηγική της.
5. Η ΣΟΔΑ πρέπει να προτείνει καλλιτεχνικά προϊόντα με στόχευση και καινοτομία, ώστε να προσελκύει το ενδιαφέρον του κοινού και των μέσων μαζικής ενημέρωσης.
6. Η ΣΟΔΑ θα πρέπει να λύσει το πρόβλημα της υποστελέχωσής της, ώστε να αποφύγει το υψηλό ρίσκο που μπορεί να προκαλέσει ανά πάσα στιγμή σοβαρά προβλήματα στην ομαλή λειτουργία της ορχήστρας, και κατά συνέπεια στο πολιτιστικό της προϊόν, με αλληλουχία αρνητικών επιπτώσεων σε όλες τις επόμενες φάσεις του μάρκετινγκ της ορχήστρας.
7. Το παραγόμενο πολιτιστικό προϊόν της ΣΟΔΑ πρέπει να βελτιωθεί.
8. Η ΣΟΔΑ, μέσω ενός αξιόπιστου και σταθερού επιχειρησιακού προγραμματισμού θα πρέπει να επιτυγχάνει σταθερά μια άρτια και υψηλού επιπέδου απόδοση στις συναυλίες της.
9. Η ΣΟΔΑ πρέπει να εμπλουτίζει το δυναμικό της με εξαιρετικούς μουσικούς, οι οποίοι διαρκώς εξελίσσονται.

### Καλλιτεχνικός προγραμματισμός

1. Η ΣΟΔΑ, κατά τη διαδικασία σχεδιασμού του καλλιτεχνικού προγραμματισμού της, πρέπει να αναπτύξει στρατηγική στόχευση, με διενέργεια εμπειριστατωμένης και σοβαρής έρευνας αγοράς γύρω από τους ομοειδείς καλλιτεχνικούς οργανισμούς της πόλης, ώστε να επιτυγχάνει τη διαφορετικότητα.
2. Η ΣΟΔΑ πρέπει να ενσωματώσει στα προϊόντα της την παρουσίαση μουσικών έργων του 20<sup>ου</sup> και 21<sup>ου</sup> αιώνα. Πρόσθετα, οφείλει να συμβάλει στη δημιουργία νέων έργων κατόπιν παραγγελιών, ώστε να δημιουργεί παρακαταθήκη νέας μουσικής πολιτιστικής κληρονομιάς και να χαρακτηρίζονται τα προϊόντα της από καινοτομία.
3. Η ΣΟΔΑ θα πρέπει να αποφεύγει τις δραστικές αλλαγές κατεύθυνσης του ρεπερτορίου, όπως αυτή προς τα έργα μουσικού θεάτρου και οπερέτας του 19<sup>ου</sup> αιώνα. Είτε θα πρέπει να ενισχύσει την παρουσία των έργων αυτών, είτε θα πρέπει να τα απορρίψει. Η φιλοσοφία στον καλλιτεχνικό προγραμματισμό του «λίγο απ'όλα» καταστρέφει την οποιαδήποτε προσπάθεια ανοικοδόμησης ξεχωριστής ταυτότητας της ορχήστρας.
4. Η ΣΟΔΑ, θα πρέπει να προχωρήσει άμεσα στη λύση του προβλήματος της υποστελέχωσής της, ώστε να ξεφύγει ακίνδυνα από τη μη αξιοποίηση του καλλιτεχνικού της δυναμικού, και αποφεύγοντας την προσκόλληση στο ρεπερτόριο του 17<sup>ου</sup> αιώνα, το οποίο λόγω του ότι απαιτεί μικρό μέγεθος ορχήστρας, αυτό δεν συνάδει στον ορισμό και διαστρεβλώνει την ταυτότητα μιας συμφωνικής ορχήστρας.
5. Η ΣΟΔΑ πρέπει να ενσωματώνει στον προγραμματισμό της διάσημους, διεθνής και διαπρεπείς καλλιτέχνες.

### Προσέλκυση Κοινού ΣΟΔΑ

1. Η ΣΟΔΑ οφείλει να επιτυγχάνει μεγαλύτερη απήχηση στο κοινό από τη σημερινή, στοχεύοντας τουλάχιστον σε μια αύξηση 10% ανά διετία του ετήσιου ποσοστού πληρότητας του Θεάτρου Ολύμπια.
2. Το έργο της ΣΟΔΑ πρέπει να αφορά κοινό από όλο το φάσμα της κοινωνικής διαστρωμάτωσης.
3. Η ΣΟΔΑ θα πρέπει να καλλιεργεί το κοινό που θα θέλει να έχει στο μέλλον, ψάχνοντας η ίδια να το βρει.

4. Η ΣΟΔΑ θα πρέπει να δημιουργήσει πιστό και τακτικό κοινό. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την επιβολή εισιτηρίου, το οποίο γεγονός θα βοηθήσει στην κατανόηση και στην απήχηση του κοινού της.
5. Η ΣΟΔΑ θα πρέπει να διενεργεί έρευνες κοινού, ώστε να λαμβάνει πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά του κοινού που την ενδιαφέρουν, όπως την κοινωνικο-οικονομική τάξη, το εισόδημα, το μορφωτικό επίπεδο, τις προτιμήσεις του, τη χρήση του διαδικτύου κ.α.
6. Η ΣΟΔΑ θα πρέπει να αναπτύξει μια έντονη παρουσία στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, ώστε να διατηρεί το ενδιαφέρον του υπάρχοντος κοινού της, και να στοχεύει στη δημιουργία νέου.
7. Η ΣΟΔΑ πρέπει να κατασκευάσει μια ελκυστική ιστοσελίδα που να ενημερώνει τακτικά τις δραστηριότητές της.
8. Η ΣΟΔΑ πρέπει να εμπλουτίσει το προϊόν της προσφέροντας συμπληρωματικές υπηρεσίες κοινού, όπως εισαγωγικές ομιλίες, παρουσιάσεις, συναυλίες σε γειτονιές, και άλλες ευφάνταστες δράσεις, προκαλώντας συνεχώς το ενδιαφέρον του κοινού.

#### Χώρος Συναυλιών

1. Το Θέατρο Ολύμπια οφείλει να ενσωματώσει στις υποδομές του κατάλληλες προδιαγραφές ακουστικής για συμφωνική ορχήστρα, το οποίο γεγονός θα προσφέρει τόσο στο ίδιο το θέατρο όσο και στη ΣΟΔΑ τη δυνατότητα παροχής ενός αξιόπιστου και υψηλού επιπέδου πολιτιστικού προϊόντος.
2. Η ΣΟΔΑ οφείλει να εμφανίζεται και σε άλλους καλλιτεχνικούς χώρους, σε κεντρικούς δημόσιους χώρους, σε γειτονιές, και σε δημοτικά διαμερίσματα της πόλης. Θα πρέπει να αποκτήσει μεγαλύτερη εξωστρέφεια και να παρουσιάζεται στην πόλη πιο συχνά, ώστε να διαχέει το έργο της σε περισσότερο κοινό πιο αποτελεσματικά.
3. Η ΣΟΔΑ θα πρέπει να επιδιώκει να εμφανίζεται σε χώρους με τις κατάλληλες προδιαγραφές ακουστικής που θα αναδεικνύει τα άρτια χαρακτηριστικά του πολιτιστικού της προϊόντος.

#### Επικοινωνία ΣΟΔΑ

1. Η ΣΟΔΑ πρέπει να δημιουργήσει δικό της τμήμα επικοινωνίας και να ορίσει υπεύθυνο επικοινωνίας.
2. Η ΣΟΔΑ πρέπει να επικοινωνεί έγκαιρα και με συνέπεια τα προϊόντα της.
3. Η ΣΟΔΑ οφείλει να αναπτύξει μια πιο προσωπική σχέση με το κοινό της. Πρέπει να αναπτύσει διαύλους αμφίδρομης επικοινωνίας με το κοινό και να το εντάξει στις



δημιουργικές της διαδικασίες, ώστε αυτό να είναι συμμετοχο στο όραμα και στην αποστολή του οργανισμού.

4. Η ΣΟΔΑ πρέπει να κατασκευάσει δική της επίσημη ιστοσελίδα στο διαδίκτυο για να διευκολύνει την επικοινωνία με το κοινό της.
5. Η ΣΟΔΑ πρέπει να κατασκευάσει δικούς της λογαριασμούς σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως Instagram, Facebook, Twitter, YouTube, και Tumblr, ώστε να αναπτύξει επικοινωνία με το κοινό της σε πραγματικό χρόνο.
6. Η ΣΟΔΑ πρέπει να κατασκευάσει δική της ηλεκτρονική υπηρεσία εγγραφής σε newsletter και διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομίου, ώστε να κρατάει το κοινό της τακτικά ενημερωμένο.
7. Η ΣΟΔΑ πρέπει να αναπτύξει μια έντονη και δυναμική επικοινωνία στα μέσα μαζικής ενημέρωσης (τηλεόραση, ραδιόφωνο, δίκτυα ενημέρωσης, διαδίκτυο), με κάλεσμα συντελεστών σε τηλεοπτικές και ραδιοφωνικές εκπομπές, αφίσες σε κεντρικά σημεία της πόλης, καθώς και στα μέσα μαζικής μεταφοράς.
8. Η ΣΟΔΑ οφείλει να χρησιμοποιεί και να αξιοποιεί τα εργαλεία του μάρκετινγκ περιεχομένου (content marketing) σε αναρτήσεις ιστοσελίδων, διαφημιστικά έντυπα, και βίντεο, ώστε να ανανεώνει και να προκαλεί το ενδιαφέρον του κοινού ολοένα και περισσότερο.

#### Διαφήμιση ΣΟΔΑ

1. Η ΣΟΔΑ πρέπει να δημιουργεί έρευνες τμηματοποίησης κοινού.
2. Η ΣΟΔΑ πρέπει να στοχοποιεί το κοινό της, και επιπλέον να στοχοποιεί περισσότερο του ενός συγκεκριμένου τμήματος κοινού.
3. Η ΣΟΔΑ πρέπει να υιοθετήσει την διαφήμιση το ίδιου προϊόντος σε περισσότερες από μία κατηγορίες κοινού, αλλά με διαφορετικά μηνύματα προσαρμοσμένα κάθε φορά στο τμήμα που απευθύνεται.
4. Για τη διαφήμιση της ΣΟΔΑ θα πρέπει να δοθούν αρκετά περισσότερα χρήματα, ή να ελαττωθούν οι νέες παραγωγές της.
5. Για τη διαφήμιση της ΣΟΔΑ πρέπει να αποσαφηνιστούν οι ρόλοι των εμπλεκόμενων στα κέντρα λήψης αποφάσεων.
6. Για την καλύτερη διαφήμιση της ΣΟΔΑ πρέπει να υπάρχει ένα πιο ελκυστικό, εμπνευσμένο, και ενδιαφέρον καλλιτεχνικό πρόγραμμα.
7. Για την καλύτερη διαφήμιση της ΣΟΔΑ πρέπει να υπάρχει ένα πιο ελκυστικό, εμπνευσμένο, και ενδιαφέρον γραφιστικό προϊόν που να υποστηρίζει την αποστολή της ΣΟΔΑ.

8. Η ΣΟΔΑ θα πρέπει στην ιστοσελίδα της να παρέχει ανανεωμένες και επίκαιρες πληροφορίες για τις δραστηριότητές της, καθώς και λεπτομερές ημερολόγιο δραστηριοτήτων.
9. Η ΣΟΔΑ θα πρέπει να έχει τακτική διαφήμιση για τις προσεχείς εκδηλώσεις της.
10. Η ΣΟΔΑ πρέπει να διαφημίζεται με αφίσες και banner έξω από το Θέατρο Ολύμπια, με έντυπα και ηλεκτρονικά διαφημιστικά περιοδικά και φλάιερ, με γιγαντοαφίσες στην πόλη, με διαφημιστικές ταμπέλες σε ταξί, σε μέσα μαζικής μεταφοράς και σε σταθμούς του μετρό της πόλης, με ηλεκτρονικές καταχωρήσεις που είναι συμβατές με όλα τα σύγχρονα μοντέλα κινητών τηλεφώνων και υπολογιστών, με τηλεοπτικά σποτ, με διαφημιστικά τρέιλερ, και με κινηματογραφικά φιλμ.

#### Τιμολογιακή πολιτική ΣΟΔΑ

1. Η ΣΟΔΑ θα πρέπει να αναπτύξει έναν δικό της μηχανισμό διαχείρισης, ή έκδοσης των εισιτηρίων της, ώστε να μπορεί να έχει πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες που αφορούν στο κοινό της, και στα οικονομικά της έσοδα, ώστε να δημιουργεί αξιόπιστα στοιχεία προς βελτίωση της στρατηγικής της.
2. Η ΣΟΔΑ οφείλει να προσαρμόσει σταδιακά την τιμολογιακή της πολιτική, ώστε να διατηρεί το υπάρχον κοινό της, που την ακολουθούσε με ελεύθερη είσοδο, και ταυτόχρονα να δημιουργεί νέο κοινό.
3. Η ΣΟΔΑ θα πρέπει να καθιέρωσε τιμολογιακά ελκυστικά θεματικά πακέτα εισιτηρίων, συνδρομητικά πακέτα, και προσφορές επιβράβευσης κοινού.

#### Δημόσιες Σχέσεις

Η ΣΟΔΑ θα πρέπει να δημιουργήσει δικό της τμήμα δημοσίων σχέσεων, και να ορίσει υπεύθυνο δημοσίων σχέσεων. Ειδικά, ο ΟΠΑΝΔΑ, στον οποίο λειτουργεί το αυτοτελές τμήμα δημοσίων σχέσεων, θα πρέπει να υποστηρίξει με μεγαλύτερη βαρύτητα το έργο της ΣΟΔΑ, ή έστω, να δημιουργηθεί γραφείο δημοσίων σχέσεων στη Διεύθυνση Μουσικής των μουσικών συνόλων.

#### Κοινωνική δράση

1. Η ΣΟΔΑ θα πρέπει να πραγματοποιεί στοχευμένες δράσεις σε κοινωνικές ομάδες σε ανέργους, πτωχούς, πρόσφυγες, μετανάστες, τρίτη ηλικία, εξαρτημένους, φοιτητές, μαθητές, σπουδαστές, οικογένειες, παιδιά, εφήβους, γυναίκες, προκαλώντας την αφύπνιση των δημοκρατικών αξιών, την ενίσχυση της πολυπολιτισμικότητας, την καταπολέμηση της βίας, και των λοιπών κοινωνικών θεμάτων της εποχής μας.

2. Η ΣΟΔΑ οφείλει να προσφέρει τις υπηρεσίες της για την εκπαίδευση και τη διάδοση της ορχηστρικής τέχνης σε σπουδαστές ωδίων, φοιτητές μουσικής, νέους δημιουργούς και ερμηνευτές μέσω ειδικών σεμιναρίων και παρουσιάσεων.

Στρατηγικές για τον επαναπροσδιορισμό της σχέσης της ΣΟΔΑ με το κοινό της.

Όπως προκύπτει από τα συμπεράσματα της έρευνας, η ΣΟΔΑ, λόγω του ότι δεν επικοινωνεί άμεσα και σε πραγματικό χρόνο με το κοινό της αρκετά χρόνια τώρα, θα πρέπει αρχικά να επαναπροσδιορίσει την σχέση της με το κοινό που ήδη την ακολουθεί.

Θα πρέπει η ΣΟΔΑ, αρχικά, να διενεργήσει έρευνες κοινού σε όλες τις δραστηριότητές της ετησίως, ώστε να συλλέξει πληροφορίες για το ήδη υπάρχον κοινό της. Τα αποτελέσματα που θα προκύψουν, θα πρέπει αρχικά να καταγραφούν, να κατηγοριοποιηθούν με βάση τα χαρακτηριστικά του κοινού, να επεξεργαστούν, και να παραχθούν συμπεράσματα. Έπειτα, με συγκεκριμένη στόχευση, η ΣΟΔΑ, θα μπορεί να ορίσει προς ποιά κατεύθυνση επιθυμεί να διευρύνει το κοινό της, αρχικά με τα όμοια χαρακτηριστικά του κοινού που την ακολουθεί. Κατόπιν, μπορούν να προσεγγιστούν και άλλα υποτιμήματα κοινού με όμοια ή διαφορετικά χαρακτηριστικά που ενδιαφέρουν τη ΣΟΔΑ να στοχοποιήσει.

Η στρατηγικές τμηματοποίησης που θα πρέπει η ΣΟΔΑ να ακολουθήσει είναι οι:

- i. Δημογραφική,
- ii. Γεωγραφική,
- iii. Ωφελιμιστική,
- iv. Ψυχογραφική,
- v. Ποσοστικής χρήσης,
- vi. Ικανοποίησης κοινού.

Μετά από τη συλλογή αυτών των στοιχείων, η ΣΟΔΑ θα πρέπει να οργανώσει την αποθήκευση και την επεξεργασία των δεδομένων αυτών με τη δημιουργία ειδικών βάσεων δεδομένων. Οι βάσεις δεδομένων θα ταξινομηθούν έτσι ώστε τα στοιχεία αυτά να μπορούν στο μέλλον να ανακαλούνται με ευκολία και ταχύτητα για την σύγκριση αποτελεσμάτων, την παραγωγή συμπερασμάτων, και τον σχεδιασμό των μελλοντικών στρατηγικών. Έπειτα, η ΣΟΔΑ με τις απαραίτητες ενέργειες θα μπορεί να προβεί στην επιθυμητή στοχοποίηση κοινού.

# Κεφάλαιο 7

## Επίλογος

### 7. Κριτική συζήτηση

Σύμφωνα με τα παραγόμενα συμπεράσματα της έρευνας, η εικόνα που δημιουργείται γύρω από το μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ, φεύγει από τα στενά όρια της ορχήστρας και του ΟΠΑΝΔΑ, και αγγίζει τη γενικότερη αίσθηση εγκατάλειψης και αναποτελεσματικότητας που υπάρχει στα διοικητικά μοντέλα των οργανισμών του στενού και του ευρύτερου δημοσίου τομέα. Τα συνήθη διοικητικά προβλήματα που παρατηρούνται στον δημόσιο τομέα δημιουργούνται από τις αστοχίες κατά τον σχεδιασμό των διοικητικών δομών, από τη μη αναθεώρηση αναχρονιστικών μοντέλων διοίκησης και οργανογραμμάτων οργανισμών, από τις ασάφειες στην οριοθέτηση των κέντρων λήψης αποφάσεων στα διάφορα στάδια της διοικητικής ιεραρχίας, από την απουσία πρόβλεψης διοικητικών μοντέλων διατμηματικών επιτροπών και συνεργασιών μεταξύ ενδοδημοτικών φορέων, και από τη μη ενθάρρυνση της πολυσυμμετοχικότητας κατά τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Όλα αυτά τα προβλήματα αγγίζουν και τη ΣΟΔΑ, η οποία λειτουργεί ως ένα υποσύνολο στο πλαίσιο ενός τέτοιου αναποτελεσματικού και αναχρονιστικού διοικητικού μοντέλου. Ως εκ τούτου, για τη ΣΟΔΑ γίνεται ιδιαίτερα δύσκολο, μέσα σε αυτό το διοικητικό περιβάλλον, να αναπτυχθεί όπως αρμόζει σε μια ορχήστρα ευρωπαϊκής πρωτεύουσας διεθνών προδιαγραφών σύμφωνα με τις απαιτήσεις του κοινού τον 21<sup>ο</sup> αιώνα.

Η υπάρχουσα κατάσταση του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ αποτυπώνεται παραπάνω με όλες τις ουσιαστικές ελλείψεις του ΟΠΑΝΔΑ, τόσο σε διοικητικό, όσο και σε επίπεδο οργανογράμματος και λήψης αποφάσεων. Η ΣΟΔΑ, επειδή μέχρι σήμερα δεν διαθέτει δικό της τμήμα επικοινωνίας και υπεύθυνο επικοινωνίας, δεν δύναται να επικοινωνεί καταλλήλως το έργο της και το ρόλο της αποστολής της στην τοπική κοινωνία. Για το λόγο αυτό, κάποιοι από τους συνεντευξιαζόμενους του εξωτερικού περιβάλλοντος εγείρουν τη συζήτηση γύρω από το ρόλο ύπαρξης της ορχήστρας και της αποστολής της.

Για τη συζήτηση γύρω από το λόγο ύπαρξης της ΣΟΔΑ, ή ενός οποιουδήποτε πολιτιστικού οργανισμού, ιδιαίτερα στην Ελλάδα του 21<sup>ου</sup> αιώνα, προσωπικά δεν συμφωνώ, αφού η χώρα έχοντας παράδοση στην απουσία συντονισμένης και στοχευμένης κυβερνητικής πολιτικής για τον πολιτισμό, προσφέρει μεγάλο και ελεύθερο πεδίο πολιτιστικής δράσης για αρκετούς ακόμα νέους φορείς που μπορεί να δημιουργηθούν στο μέλλον, και ιδιαίτερα για την ευρύτερη επικράτεια της χώρας. Η προϋπόθεση για τη βιωσιμότητά τους είναι, όπως πολύ σωστά επισήμανε η κα. Φιδετζή στη συνέντευξή της<sup>22</sup>, να καλύπτεται αυτό το κενό που υπάρχει προσφέροντας ο κάθε οργανισμός διαφορετικά και αναγκαία πολιτιστικά προϊόντα. Σύμφωνα με εκθέσεις διεθνών οργανισμών, όπως για παράδειγμα η έκθεση του 2013 των Ηνωμένων Εθνών για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την συμβολή των δημιουργικών βιομηχανιών στις κοινωνίες, είναι αποδεδειγμένη και μετρήσιμη η προσφορά των οργανισμών της πολιτιστικής βιομηχανίας<sup>23</sup>, όχι μόνο σε επίπεδο ανάπτυξης της τοπικής οικονομίας, αλλά και της ανακύκλωσης της οικονομίας από την ανάπτυξη του βιοτικού επιπέδου των πολιτών, και την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής. Άρα, η συζήτηση περί της ύπαρξης της ΣΟΔΑ, πρέπει να περιστρέφεται γύρω από τους κινδύνους που επιφυλάσει η προβληματική υπάρχουσα κατάσταση του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ, τους τρόπους βελτίωσής του, και τις μελλοντικές προοπτικές σε σχέση με το κοινό της.

Ένας από τους σημαντικότερους κινδύνους που επιφυλάσει η υπάρχουσα κατάσταση του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ για το μέλλον της είναι ότι, η αδιάλλειπτη χρονικά δυσλειτουργία του μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ μαζί με τη διαχρονική κατάσταση ελλιπούς διαφήμισης, θα οδηγήσει στο μέλλον, εάν δεν το έχει ήδη κάνει, στην απομόνωση της ΣΟΔΑ από τον πολιτιστικό χάρτη της πόλης και της καλλιτεχνικής ζωής της πόλης. Είναι αξιοσημείωτο αυτό που μαθαίνουμε από τη θεωρία του πολιτιστικού μάρκετινγκ των τελευταίων δεκαετιών, ότι οι ανταγωνιστικοί φορείς ενός πολιτιστικού οργανισμού δεν είναι μόνο οι ομοειδής του, αλλά και οι άλλοι φορείς, όπως τα θέατρα, οι κινηματογράφοι, και αυτοί που ορίζουν τον γενικότερο τρόπο διασκέδασης και ψυχαγωγίας των πολιτών. Συνεπώς, η ΣΟΔΑ εκτίθεται διαρκώς στο κέντρο της πρωτεύουσας από έναν πολιτιστικό βομβαρδισμό προσφοράς των ανταγωνιστικών φορέων, χωρίς η ίδια να κινεί παρά τα ελάχιστα αντανακλαστικά επιβιώσής της.

---

<sup>22</sup> Βλέπε Παράρτημα Β συνεντεύξεων εξωτερικού Περιβάλλοντος.

<sup>23</sup> Βλέπε στην έκθεση των Ηνωμένων Εθνών (UNDP) του 2013, σελίδα 26, στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/corporate/annual-report-2013.html>.

Για τους λόγους αυτούς, πιστεύω ότι, πρωτίστως ο Δήμος Αθηναίων θα πρέπει να επανασχεδιάσει την πολιτιστική πολιτική του Δήμου Αθηναίων γενικότερα, περιλαμβάνοντας ενεργά τη σχέση του με τη ΣΟΔΑ και την πολυεπίπεδη συμβολή της στην πόλη, προς την κατεύθυνση μιας ουσιαστικής κοινωνικής προσφοράς της ΣΟΔΑ στους πολίτες της Αθήνας, με παρεμβατικές δράσεις σε στοχευμένες κοινωνικές ομάδες πολιτών, επενδύοντας ουσιαστικά στην καλλιέργεια της μουσικής και της καλλιτεχνικής παιδείας των πολιτών, καθώς και στην ανοικοδόμηση του αυριανού κοινού ως μέλη μιας ευτυχημένης και δημιουργικής κοινωνίας.

Καθότι σήμερα το κοινό μεταλλάσσεται ολοένα και πιο γρήγορα σε σχέση με τις περασμένες δεκαετίες, λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας, του τρόπου επικοινωνίας των ανθρώπων, και της επιβολής κυρίαρχων προτιμήσεων από διάφορα κέντρα επικοινωνίας, είναι σημαντικό η ΣΟΔΑ να εφαρμόσει και να προσαρμόσει άμεσα ένα αποδοτικό σχέδιο της επικοινωνίας της, ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις μελλοντικές μεταβολές και στις απαιτήσεις του κοινού της.

Σίγουρα, η ΣΟΔΑ θα πρέπει να υιοθετήσει ένα ευέλικτο δομικό σύστημα επικοινωνίας, έξω από τα στενά όρια των διοικητικών δομών του δημοσίου τομέα, ώστε να δημιουργήσει μια υγιή βάση για άμεση και αξιόπιστη επικοινωνία με το κοινό της.

Συνεπώς, σύμφωνα με όλα τα παραπάνω και αναφορικά με την πρώτη υπόθεση εργασίας της έρευνας, τα αποτελέσματα οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η προσέλευση κοινού της ΣΟΔΑ κρίνεται ως μη ικανοποιητική, αφού επιτυγχάνει ένα ετήσιο μέσο όρο της τάξεως του 56,5% της χωρητικότητας του Θεάτρου Ολύμπια, επειδή, μέχρι σήμερα, η ορχήστρα δεν έχει καταφέρει ακόμα να αναπτύξει στρατηγικές τμηματοποίησης και ανάπτυξης ακροατηρίου.

Αναφορικά με την δεύτερη υπόθεση εργασίας, τα στοιχεία της έρευνας επιβεβαιώνουν και σε αυτήν την περίπτωση ότι, όντως ο υπάρχον καλλιτεχνικός προγραμματισμός της ΣΟΔΑ, που από πολλούς χαρακτηρίστηκε ως «άοσμος», «άχρωμος», και «λίγο απ'όλα», όχι μόνο δεν προσέδωσε κάποια πρόσθετα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στη συμβολική ταυτότητα (brand name) της ορχήστρας, αλλά αντίθετα το αποδυνάμωσε. Παράλληλα, η απουσία στρατηγικών τμηματοποίησης κοινού σε συνδυασμό με έναν μη ελκυστικό καλλιτεχνικό προγραμματισμό προκάλεσε την ανικανότητα προσέλκυσης διαφορετικών ομάδων στόχων με αποτέλεσμα την αδυναμία ενίσχυσης του brand name της ΣΟΔΑ.

Ως εκ τούτου, η ΣΟΔΑ, εάν δεν αλλάξει άμεσα τη στρατηγική της στο μάρκετινγκ, δεν θα είναι σε θέση στο μέλλον να δημιουργήσει το πιστό κοινό που θα θέλει να την ακολουθεί στο έργο και στην αποστολή της.

# Παράρτημα Α

## Συνεντεύξεις Εσωτερικού Περιβάλλοντος

### A.1 Συνέντευξη Τάσου Συνιόρογλου

Συνέντευξη του κ. Συνιόρογλου της 21<sup>ης</sup> Νοεμβρίου 2019, Πρώην Διευθυντής των Μουσικών Συνόλων Δήμου Αθηναίων, και νυν Προϊσταμένου τμήματος Λοιπών Μουσικών Συνόλων

1. *Πως θα περιγράφατε τη σημερινή κατάσταση που αφορά στην προσέλκυση κοινού στη ΣΟΔΑ;*

Η προσέλκυση του κοινού γίνεται από το γραφείο τύπου του ΟΠΑΝΔΑ. Υπάρχει ιστοσελίδα του οργανισμού στο ίντερνετ που αναρτά τις συναυλίες όπως και στο μέσο κοινωνικής δικτύωσης Facebook. Αναρτώνται αφίσες σε πάνελ στην είσοδο του Θεάτρου Ολύμπια που γίνονται οι συναυλίες. Γίνεται ενημέρωση από το γραφείο τύπου σε διάφορα διαδικτυακά σαιτ που ασχολούνται με τη μουσική.

2. *Από τη θέση που υπηρετείτε και εξ όσων γνωρίζετε, πως θα περιγράφατε τη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης προσέλκυσης κοινού της ΣΟΔΑ;*

Θα έλεγα ότι δεν επαρκεί η επικοινωνία μέσα από το διαδίκτυο και από τις αφίσες στο χώρο των συναυλιών. Υπάρχουν δημότες που δεν έχουν επαφή με το διαδίκτυο και η ενημέρωσή τους γίνεται μέσα από τα ΜΜΕ.

3. *Πως συμβάλετε από τη θέση σας στη λήψη αποφάσεων για τη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης προσέλκυσης κοινού της ΣΟΔΑ;*

Δεν εντάσσεται στα καθήκοντά μου ενασχόληση με το σχεδιασμό της προσέλευσης. Με προσωπική πρωτοβουλία επικοινωνώ τις εκδηλώσεις μέσω email και μέσω της προσωπικής μου ιστοσελίδας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.



4. *Τι βελτιώσεις θα προτείνατε για το μέλλον αναφορικά με τη διαδικασία προσέλκυσης κοινού της ΣΟΔΑ;*  
Επικοινωνία μέσα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (τηλεόραση, ραδιόφωνο), κάλεσμα συντελεστών σε τηλεοπτικές και ραδιοφωνικές εκπομπές, αφίσες σε κεντρικά σημεία της πόλης, καθώς και στα Μέσα μαζικής μεταφοράς, σε διευρυμένο διαδικτυακό τομέα.
5. *Πως θα περιγράφατε τη σχέση της ΣΟΔΑ με το κοινό της;*  
Υπάρχει ένα ακροατήριο το οποίο παρακολουθεί τις εκδηλώσεις αλλά όχι διευρυμένο. Θα μπορούσε να είχε μεγαλύτερη απήχηση στο κοινό γιατί έχει μεγάλες δυνατότητες σαν ορχήστρα καθώς πλαισιώνεται από πολύ καλούς μουσικούς και έχει πλούσιο ρεπερτόριο με δυνατότητα να ανεβάζει μεγάλες παραστάσεις. Επιμένω ότι το κλειδί για τη σχέση με το κοινό είναι η επικοινωνία.
6. *Ποιά είναι η γνώμη σας για το brandname της ΣΟΔΑ;*  
Θεωρώ ότι είναι ισχυρό ειδικά για το κοινό που ασχολείται με το συγκεκριμένο είδος.
7. *Ποιά είναι η γνώμη σας για το παραγόμενο πολιτιστικό προϊόν της ΣΟΔΑ;*  
Η ΣΟΔΑ διοργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα για νέους έχοντας σκοπό την προσέλκυσή τους στην κλασική μουσική, ώστε να γνωρίσουν γενικότερα την ορχήστρα και τα όργανά της. Δίνει τη δυνατότητα σε νέους μαέστρους να διευθύνουν την Ορχήστρα (Masterclass). Διοργανώνει μουσικές εκδηλώσεις με δωρεάν είσοδο με στόχο την παροχή της δυνατότητας παρακολούθησής της από το ευρύ κοινό. Η παρουσία της στις μεγάλες σκηνές του εξωτερικού αναδεικνύει την πλούσια πολιτιστική κληρονομιά της χώρας μας.
8. *Ποιά είναι η γνώμη σας για τους χώρους που φιλοξενούνται οι συναυλίες της ΣΟΔΑ;*  
Από το Δεκέμβρη του 2018 η ορχήστρα έχει έδρα το Θέατρο Ολυμπία, την μέχρι πρότινος έδρα της Εθνικής Λυρικής Σκηνής. Είναι ένα ιστορικό θέατρο, ιδανικό για τις απαιτήσεις της ορχήστρας. Θεωρώ ότι είναι ένας χώρος αρκετά ικανοποιητικός για να ανέβουν αξιόλογα έργα, προσβάσιμος στο κέντρο της Αθήνας στο κοινό, και το κυριότερο είναι η σταθερότητα της έδρας, ώστε ο κόσμος να γνωρίζει που θα ακούσει τη ΣΟΔΑ. Στα προηγούμενα χρόνια

χρησιμοποιούσε το θέατρο Καλουτά και διάφορες αίθουσες της «Τεχνόπολις». Κατά καιρούς, στο παρελθόν, έκανε συναυλίες και σε άλλους ενοικιαζόμενους χώρους (Παλλάς, Μουσείο Μπενάκη, Ίδρυμα Κακογιάννη, Μέγαρο Μουσικής κ.α).

9. *Ποιά είναι η γνώμη σας για την υπάρχουσα τιμολογιακή πολιτική της ΣΟΔΑ; Τον τελευταίο χρόνο μπαίνει εισιτήριο στις συναυλίες της ορχήστρας. Η τιμή του εισιτηρίου θεωρώ είναι ικανοποιητική ως συμβολική.*

10. *Ποιά είναι η γνώμη σας για την επικοινωνία της ΣΟΔΑ με το κοινό της;*

...

11. *Ποιά είναι η γνώμη σας για τη διαφήμιση των συναυλιών της ΣΟΔΑ;*

Δυστυχώς αυτό είναι το αγκάθι της συμφωνικής και των άλλων μουσικών συνόλων του Δήμου Αθηναίων. Η διαφήμιση είναι ουσιαστικά ανύπαρκτη.

12. *Ποιά είναι η γνώμη σας για τις δημόσιες σχέσεις της ΣΟΔΑ;*

Αρκετά προβληματική. Έπρεπε να υπάρχει γραφείο δημοσίων σχέσεων των μουσικών συνόλων, και όχι να περιμένουμε από ένα γραφείο τύπου που έχει να κάνει με όλο τον οργανισμό του ΟΠΑΝΔΑ.

13. *Ποιά είναι η γνώμη σας για τον καλλιτεχνικό προγραμματισμό της ΣΟΔΑ;*

Ως ακροατής θεωρώ ότι ο καλλιτεχνικός προγραμματισμός είναι αρκετά καλός. Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν είμαι μέλος της καλλιτεχνικής επιτροπής.

## A.2 Συνέντευξη Βιβής Χαρίτου

Συνέντευξη της 16<sup>ης</sup> Νοεμβρίου 2019 με την κ. Βιβή Χαρίτου, Υπεύθυνη Επικοινωνίας του ΟΠΑΝΔΑ

1. *Πως θα περιγράφατε τη σημερινή κατάσταση που αφορά στην προσέλκυση κοινού στη ΣΟΔΑ;*

*Θεωρώ πως σήμερα, παρά το γεγονός ότι έχει πλέον μόνιμη στέγη, το κοινό δεν ανταποκρίνεται όσο θα έπρεπε, λόγω του γεγονότος ότι όταν δημιουργήθηκε η ορχήστρα στόχος ήταν να φέρει τον κόσμο που δεν έχει τη δυνατότητα να πληρώσει ακριβό εισιτήριο να μπορεί να έρθει κοντά στον κόσμο της κλασικής*

*μουσικής με δωρεάν συναυλίες ή πολύ χαμηλό αντίτιμο. Κάτι που πλέον δεν μπορεί να κάνει.*

2. Από τη θέση που υπηρετείτε και εξ όσων γνωρίζετε, πως θα περιγράφατε τη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης προσέλευσης κοινού της ΣΟΔΑ; *Δεδομένου ότι το κοινό της την ακολουθεί τα τελευταία 20 χρόνια χωρίς να πληρώνει κάποιο αντίτιμο, θα πρέπει σήμερα να χτιστεί το brand από την αρχή και αυτό μπορεί να γίνει μόνο εάν έχει έναν εμπνευσμένο καλλιτεχνικό διευθυντή που να αναμορφώσει την εικόνα της με ένα εμπνευσμένο πρόγραμμα.*
3. Πως συμβάλετε από τη θέση σας στη λήψη αποφάσεων για τη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης προσέλευσης κοινού της ΣΟΔΑ; *Τη συγκεκριμένη περίοδο εμπλέκονται πολλοί στην επικοινωνία και υπάρχουν αγκυλώσεις. Η επικοινωνία όλου του θεάτρου Ολύμπια, που εκτός από τη ΣΟΔΑ φιλοξενεί συναυλίες και όλων των μουσικών συνόλων του δήμου Αθηναίων, πρέπει να βγαίνει ομαδικά, αλλά και μεμονωμένα. Το πλήθος των συναυλιών είναι μεγάλο και δεν υπάρχει ο κατάλληλος χρόνος για τη σωστή προσέλευση κοινού.*
4. Τι βελτιώσεις θα προτείνατε για το μέλλον αναφορικά με τη διαδικασία προσέλευσης κοινού της ΣΟΔΑ; *Καλύτερος σχεδιασμός, συνεργασία με ηχηρά ονόματα, όπως π.χ. Καβάκος, Κουρεντζής...*
5. Πως θα περιγράφατε τη σχέση της ΣΟΔΑ με το κοινό της; *Η ορχήστρα είχε το κοινό της που την ακολουθούσε και γέμιζε τις αίθουσες όταν δεν είχε εισιτήριο στις συναυλίες. Σήμερα αυτό το κοινό ενδεχομένως να μην μπορεί να πληρώσει εισιτήριο.*
6. Ποιά είναι η γνώμη σας για το brandname της ΣΟΔΑ; *Ενώ είναι μία δυνατή ορχήστρα δεν έχει καταφέρει να μπει στη συνείδηση του κοινού ως ισχυρό brandname. Αυτή τη στιγμή έχουμε ένα προϊόν που δεν «πουλάει». Θα πρέπει να θέσει στόχους και να αποφασιστεί με ποιο τρόπο θα υλοποιήσει τους στόχους της – με άλλα λόγια να οριοθετήσει τη στρατηγική της*

7. Ποιά είναι η γνώμη σας για το παραγόμενο πολιτιστικό προϊόν της ΣΟΔΑ;  
...
8. Ποιά είναι η γνώμη σας για τους χώρους που φιλοξενούνται οι συναυλίες της ΣΟΔΑ;  
*Το θέατρο Ολύμπια, που είναι πλέον η μόνιμη στέγη της, προσφέρει τη δυνατότητα ως ένας χώρος με δυνατή ιστορία στον τομέα της μουσικής, να μπορέσει να το αξιοποιήσει έχοντας ένα πολύ αξιόλογο πρόγραμμα.*
9. Ποιά είναι η γνώμη σας για την υπάρχουσα τιμολογιακή πολιτική της ΣΟΔΑ;  
*Θεωρώ ότι είναι πολύ υψηλή. Όταν 20 χρόνια απευθύνεσαι σε ένα κοινό δωρεάν θα πρέπει να του δώσεις τη δυνατότητα να προσαρμοστεί σταδιακά σε μία τιμολογιακή πολιτική όχι πολύ ακριβή και ανάλογα με το είδος της συναυλίας να προσαρμόζεται και το εισιτήριο.*
10. Ποιά είναι η γνώμη σας για την επικοινωνία της ΣΟΔΑ με το κοινό της;  
*Για να μπορεί να γίνει σωστή επικοινωνία θα πρέπει να γίνει πρώτα έρευνα όσον αφορά στο target group που απευθύνεται, την κοινωνικοοικονομική τάξη και το εισόδημα, το μορφωτικό επίπεδο, εάν είναι χρήστες του διαδικτύου, κλπ, ώστε να μπορέσει να χτιστεί η σωστή επικοινωνία.*
11. Ποιά είναι η γνώμη σας για τη διαφήμιση των συναυλιών της ΣΟΔΑ;  
*Θα μπορούσε να είναι μεγαλύτερη αν δεν υπήρχε τόσο μεγάλος όγκος συναυλιών, υπήρχε πιο εμπνευσμένο πρόγραμμα και ξέραμε που να απευθυνθούμε. Εάν εννοούμε πληρωμένη διαφήμιση, αυτό λόγω χαμηλού budget δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί.*
12. Ποιά είναι η γνώμη σας για τις δημόσιες σχέσεις της ΣΟΔΑ;  
...
13. Ποιά είναι η γνώμη σας για τον καλλιτεχνικό προγραμματισμό της ΣΟΔΑ;  
*Είναι φτωχό και ανέμπνευστο*

### A.3 Συνέντευξη Κατερίνας Ζουρουφίδου

Συνέντευξη της 18<sup>ης</sup> Νοεμβρίου 2019 με την κα Κατερίνα Ζουρουφίδου, Υπεύθυνη επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων του Δημοτικού Θεάτρου Ολύμπια Μαρία Κάλλας

ΑΤ: Κυρία Ζουρουφίδου καλησπέρα. Σας ευχαριστώ πολύ που συμμετέχετε στην έρευνά μου για το Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου στο Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Πολιτιστικής πολιτικής και ανάπτυξης, και συγκεκριμένα για το μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ.

ΚΖ: Εγώ ευχαριστώ.

ΑΤ: Πρώτα πρώτα θα ήθελα να μου πείτε το ρόλο σας και τη θέση σας που εργάζεστε εδώ, και πως συμβάλετε εσείς στη ΣΟΔΑ.

ΚΖ: Λοιπόν, εγώ έχω τοποθετηθεί μέσα στο Θέατρο Ολύμπια από την Τεχνόπολη. Είμαι μέλος της ομάδας επικοινωνίας της Τεχνόπολης. Η Τεχνόπολη έχει αναλάβει την επικοινωνία του Θεάτρου [Ολύμπια], τα δημιουργικά, και το κομμάτι που έχει να κάνει με τη δική μου δουλειά που είναι αποστολή δελτίων τύπου, δημόσιες σχέσεις, ο σχεδιασμός στρατηγικής, όλα αυτά...

ΑΤ: Άρα όλο το μάρκετινγκ δηλαδή. Και στο κομμάτι της στρατηγικής [του Θεάτρου Ολύμπια] εμπλέκεται και άλλος ένας φορέας εκτός του ΟΠΑΝΔΑ η Τεχνόπολη;

ΚΖ: Η Τεχνόπολη, ναι.

ΑΤ: Μάλιστα.

ΚΖ: Εγώ όπως είπα είμαι υπεύθυνη επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων. Είμαι υπεύθυνη δηλαδή για την προώθηση των πολιτιστικών προϊόντων των Μουσικών Συνόλων, και κάποια προώθηση των εξωτερικών παραγωγών. Φυσικά δίνουμε περισσότερη έμφαση στις εσωτερικές παραγωγές μας, και μετά όταν έρχεται στις εξωτερικές κάνουμε απλά ένα repost σε social media κυρίως. Δεν ασχολούμαστε με...

ΑΤ: Η θέση σας είναι σε κάποιο οργανόγραμμα του ΟΠΑΝΔΑ, της Τεχνόπολης, ή του Θεάτρου Ολύμπια; Ή είναι έτσι κάπως πιο...

ΚΖ: Είναι της Τεχνόπολης και στου Θεάτρου Ολύμπια. Στον ΟΠΑΝΔΑ δεν γνωρίζω.

ΑΤ: Ούτε στην ορχήστρα υπάρχει κάποια θέση που να σχετίζεστε άμεσα δηλαδή;

KZ: Όχι.

AT: Ωραία. Λοιπόν ξεκινώντας θα ήθελα να μου πείτε πως θα περιγράφατε τη σημερινή κατάσταση που αφορά στην προσέλκυση κοινού στη ΣΟΔΑ;

KZ: Αντιμετωπίζουμε πολλές δυσκολίες. Αυτό που μας δείχνει η λειτουργία του θεάτρου τους τελευταίους μήνες είναι ότι, είναι αρκετά δύσκολο να προσελκύσει το ειδικό κοινό το οποίο ενδιαφέρεται για την ΣΟΔΑ. Αυτό οφείλεται σε διάφορους λόγους. Είναι και πολύ ειδική η επικοινωνία που πρέπει να γίνει για ένα προϊόν, όπως είναι αυτό το οποίο παράγει η ΣΟΔΑ, αλλά με λίγα λόγια αυτό που θα έλεγα είναι ότι είναι δύσκολο το τοπίο.

AT: Οπότε θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε και μη ικανοποιητική την προσέλκυση του κοινού της ΣΟΔΑ ίσως;

KZ: Ναι, ναι.

AT: Από τη θέση που υπηρετείτε και εξ όσων γνωρίζετε, πως θα περιγράφατε τη διαδικασία του σχεδιασμού και της υλοποίησης στην προσέλκυση κοινού της ΣΟΔΑ;

KZ: Κοιτάξτε, η προσέλκυση κοινού για τις συναυλίες που πραγματοποιούνται εντός του Ολύμπια, είναι κάτι το οποίο πραγματοποιείται από εμένα. Εγώ ως υπεύθυνη επικοινωνίας του θεάτρου είμαι υπεύθυνη για την προσέλκυση κοινού για τις συναυλίες που γίνονται εντός του θεάτρου. Η ΣΟΔΑ και τα Μουσικά Σύνολα από μόνα τους δεν έχουν κάποιον σχεδιασμό. Δηλαδή στέλνουνε ένα υλικό για το δελτίο τύπου, το οποίο μπορεί να είναι από δύο γραμμές μέχρι μια κόλλα Α4 ας πούμε...

AT: Κάτι απλό γενικά; Τυποποιημένο;

KZ: Ναι, κάτι απλό, τυποποιημένο, και μεις βασιζόμαστε πάνω σε αυτό για να βγάλουμε τα δελτία τύπου να προωθήσουμε την συναυλία.

AT: Άρα δεν υπάρχει ίσως κάποια ιδιαίτερη στρατηγική, ή κάποια ιδιαίτερη διαδικασία μεταξύ εσάς και της ΣΟΔΑ αναφορικά με το μάρκετινγκ;

KZ: Όχι δεν υπάρχει. Γενικά, η ΣΟΔΑ δεν έχει κάποιον να ασχολείται καθαρά με την επικοινωνία του προϊόντος της. Και από όσο γνωρίζω δεν είχε ποτέ.

AT: Πως συμβάλετε από τη θέση σας στη λήψη αποφάσεων για τη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης προσέλκυσης κοινού της ΣΟΔΑ;

KZ: Εγώ, όπως σας είπα, συντάσσω τα δελτία τύπου με τις πληροφορίες που μου δίνονται, και μετά από κει και πέρα αποφασίζω με ποιά μέσα μπορώ να επικοινωνήσω, ποιά ραδιόφωνα, ποιές δράσεις μπορούμε να κάνουμε για να αυξήσουμε την προσέλκυση κοινού, όπως τη διάθεση δωρεάν προσκλήσεων σε ραδιόφωνα για να ακουστεί η συναυλία, την εκτύπωση και διανομή αφισών σε συγκεκριμένα μέρη. Εντάξει, υπάρχει και ένας περιορισμός στο budget, και από τη στιγμή που μιλάμε για επικοινωνία για πάνω από 60 συναυλίες μέσα στο χρόνο όπως καταλαβαίνετε δυστυχώς είναι περιορισμένος...

AT: 60 συναυλίες της ΣΟΔΑ;

KZ: Όχι της ΣΟΔΑ, συνολικά των Μουσικών Συνόλων.

AT: Να ρωτήσω εδώ και ποιό είναι το υλικό της επικοινωνίας; Συνήθως ποιά μέσα χρησιμοποιείτε;

KZ: Συνήθως χρησιμοποιούμε τα social media, όπου κάνουμε και πληρωμένες προωθήσεις, χρησιμοποιούμε έντυπο υλικό,

AT: αφίσες, γιγαντοαφίσες;

KZ: αφίσες, γιγαντοαφίσες δεν χρησιμοποιούμε για τη ΣΟΔΑ, μόνο για τις οπερέτες μας. Τώρα για τις συναυλίες βγάζουμε αφίσες 70x100 για χρήση εντός του θεάτρου,

AT: η χρήση αυτή είναι μόνο εντός του θεάτρου;

KZ: η χρήση αυτή είναι μόνο εντός του θεάτρου, εκτός του θεάτρου κάνουμε διανομή αφισών μεγέθους A3.

AT: Και υπάρχει περίπου κάποιος συγκεκριμένος αριθμός; Αυτό γίνεται μόνο για τις οπερέτες ή για όλες τις συναυλίες της ΣΟΔΑ;

KZ: Η διανομή αφισών γίνεται για επιλεγμένες συναυλίες οι οποίες θεωρούμε ότι..., όχι όλες, γιατί κάθε φορά μιλάμε γύρω στα 200 τεμάχια τα οποία πρέπει να σχεδιαστούν, να εκτυπωθούν, και μετά να διανεμηθούν.

AT: Και διανέμονται στο κέντρο;

KZ: Και διανέμονται στο κέντρο σε επιλεγμένα καταστήματα, τα οποία συνεργάζονται με...

AT: Και υπάρχει αφισοκόλληση σε κολώνες, ή γιγαντοαφίσες;

KZ: Αφισοκόλληση όχι, καθώς είναι παράνομο.

AT: Γιγαντοαφίσες σε μέρη του Δήμου;

KZ: Γιγαντοαφίσες σε μέρη του Δήμου, αυτό μόνο για τις οπερέτες, όπου συμμετέχει η ΣΟΔΑ, αλλά για τις συναυλίες της ΣΟΔΑ δεν κάνουμε κάτι τέτοιο, γιατί το θέατρο σαν θέατρο δεν έχει δικούς του χώρους προβολής, σημεία προβολής, οπότε δανειζόμαστε από τον ΟΠΑΝΔΑ και από την Τεχνόπολη. Που έχουν και οι δύο φορείς πολύ φορτωμένο πρόγραμμα με δικές τους εκδηλώσεις συνέχεια. Μόνο για τις οπερέτες μας δίνουνε δυστυχώς...

AT: Στα social media χρησιμοποιείτε κάποια στρατηγική ιδιαίτερη για τη ΣΟΔΑ, ή κάτι που είναι αξιόλογο να αναφερθεί;

KZ: Είναι οι συνηθισμένες διαδικασίες. Δημιουργείται ένα event, προωθείται επί πληρωμή, γίνονται και ποστ. Δηλαδή μια καμπάνια για μια συναυλία συνήθως κρατάει ένα μήνα. Τρεις εβδομάδες με ένα μήνα πριν ξεκινάμε έτσι κάποια δημοσιεύματα. Τώρα για παράδειγμα όταν ήταν η συναυλία που ήταν αφιέρωμα στον Κωστή Παλαμά δημοσιεύθηκε και ένα άρθρο σχετικό με τον Κωστή Παλαμά. Δηλαδή προσπαθώ να κάνω αναρτήσεις οι οποίες θα αυξήσουν το ενδιαφέρον του κοινού για το θέμα το οποίο...

AT: Κάποια βίντεο ίσως πραγματοποιούνται σε τακτική βάση ή ανάλογα σε επιλεγμένες, ή ούτε, καθόλου;

KZ: Όχι καθόλου. Έχουμε φωτογραφικό υλικό από περασμένες συναυλίες το οποίο χρησιμοποιούμε στα ποστ, και μετά σε κάθε συναυλία έρχεται φωτογράφος για να έχουμε αρχειακό υλικό. Βίντεο και πάλι, παραγωγή βίντεο γίνεται μόνο για την οπερέτα.

AT: Αυτό το αρχειακό υλικό που αναφέραστε;

KZ: Συγγνώμη, υπάρχει λήψη βίντεο, απλά είναι από το δικό μου κινητό. Εννοώ ότι δεν έρχεται κάποιος βιντεολήπτης. Απλά εγώ με το κινητό μου τραβάω κάποια βίντεο για το Instagram Tv, όπου υπάρχει ταγκαρισμένη η ΣΟΔΑ, και μπορεί κάποιος να μπει.

AT: Άρα τα κάνετε όλα εσείς;

KZ: Ναι!

AT: Προχωρώντας θα ήθελα σας παρακαλώ να μου πείτε τι βελτιώσεις θα προτείνατε για το μέλλον αναφορικά με τη διαδικασία προσέλκυσης κοινού της ΣΟΔΑ;



KZ: Κοιτάξτε εγώ πιστεύω ότι αυτό που χρειάζεται να γίνει είναι να υπάρχει ένας άνθρωπος μέσα στη ΣΟΔΑ, και ίσως γενικά μέσα στα Μουσικά Σύνολα, ο οποίος θα ασχολείται με τη δική τους επικοινωνία. Γιατί τα Μουσικά Σύνολα είναι ένα brand και ξεχωριστό από το Θέατρο [Ολύμπια]. Έχουν συνδεθεί βέβαια από τη στιγμή που επαναλειτούργησε το θέατρο. Αυτό που θέλουμε να κάνουμε είναι να συνδέσουμε τα Μουσικά Σύνολα με το Θέατρο, αλλά δεν γίνεται ένας άνθρωπος που η θέση του είναι επικοινωνία του θεάτρου να ασχολείται και με το branding των Μουσικών Συνόλων. Πρέπει να είναι ένας άνθρωπος που να το κάνει αυτό ξεχωριστά. Να δημιουργηθούν social media, να υπάρχει μια αλληλεπίδραση με το κοινό.

AT: Άρα να φτιαχτεί ένα τμήμα επικοινωνίας μέσα στη ΣΟΔΑ, ή μέσα στα Μουσικά Σύνολα;

KZ: Μέσα στα Μουσικά Σύνολα.

AT: Θεωρείτε ότι άμα φτιαχνότανε ένα τμήμα μέσα στα Μουσικά Σύνολα δεν θα υπήρχε αλληλεπίδραση μεταξύ των Συνόλων; Δηλαδή θα μπορούσε να διαχειριστεί και την Big Band, και τη Χορωδία, και το Εργαστήρι;

KZ: Θεωρώ ναι, ως ένα βαθμό θα μπορούσε. Δηλαδή σίγουρα θα μπορούσε να διαχειριστεί τα social media, σίγουρα θα μπορούσε να διαχειριστεί τα δελτία τύπου, και σίγουρα να χαράξει μια στρατηγική που θα ήταν κοινή ως ένα βαθμό στα Μουσικά Σύνολα. Μετά θα διαφοροποιείται στα Μέσα, τα οποία θα επιλεγθούν για επικοινωνία.

AT: Πως θα περιγράφατε τη σχέση της ΣΟΔΑ με το κοινό της, έτσι από την εμπειρία σας εδώ μέσα στο θέατρο όλον αυτό τον καιρό;

KZ: Κοιτάξτε, έχει κοινό το οποίο την ακολουθεί και την αγαπάει. Πιστεύω ότι σιγά σιγά και μέσω του θεάτρου ανοίγεται και σε ένα ευρύτερο κοινό και σε πιο νέα άτομα, γιατί υπάρχουν και στον προγραμματισμό κάποιες συναυλίες οι οποίες είναι πιο νεανικές ας πούμε, όπως αυτή με τα Κίτρινα Ποδήλατα, τη Χαρλαύτη, και διάφορους τέτοιους καλλιτέχνες. Αλλά σίγουρα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Όλο αυτό που σας είπα πριν με τα social media είναι ένας τρόπος για να έρθεις πιο κοντά τουλάχιστον σε ένα μέρος του κοινού. Επίσης να υπάρχει μια παρουσία γενικά στα media, να υπάρχει μια ιστοσελίδα ανανεωμένη, δηλαδή και το κοινό που μπαίνει στις ιστοσελίδες των Μουσικών Συνόλων θέλει να δει κάτι το οποίο...

AT: Ποιές είναι αυτές; Γιατί με την έρευνά μου εγώ δεν κατάφερα να βρω κάποια ιστοσελίδα...

KZ: Ναι, δεν υπάρχουν. Κάπου μέσα στις σελίδες του Δήμου υπάρχουν τα Μουσικά Σύνολα, σε υπομενού, αλλά ναι είναι ένας χώρος κάπου στο διαδίκτυο όπου έχει να ασχοληθεί κάποιος ας πούμε από το 2004. Υπάρχουν ονόματα καλλιτεχνών μέσα τα οποία δεν είναι καν μέσα στη ΣΟΔΑ. Και όλο αυτό επηρεάζει τη σχέση που έχει με το κοινό της.

AT: Θα συνεχίσω προς αυτή την κατεύθυνση. Ποιά είναι η γνώμη σας για το brandname της ΣΟΔΑ;

KZ: Και εκεί υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

AT: Έχει brandname; Θεωρείτε ότι στη συνείδηση του κόσμου υπάρχει brandname της ΣΟΔΑ;

KZ: Υπάρχει, υπάρχει. Τώρα τι έρχεται μετά από αυτή τη σύνδεση αυτό εξαρτάται και με ποιόν θα μιλήσεις. Ότι είναι γνωστή στο κοινό είναι. Εντάξει, και γω μεγαλώνοντας γνώριζα ποιά είναι η ΣΟΔΑ. Όλοι γνωρίζουν ποιά είναι η ΣΟΔΑ, αλλά σίγουρα υπάρχουν περισσότερα περιθώρια βελτίωσης και κει. Πρέπει η παρουσία της να είναι πιο έντονη, να βγαίνει και σε διάφορους χώρους, τώρα είναι και στο Θέατρο [Ολύμπια] και θα βοηθήσει στο brandname της. Αλλά αυτό συνδέεται και με την προηγούμενη ερώτηση, αν δεν υπάρχει ένας άνθρωπος που θα κάτσει και να πει ποιο είναι το όραμα πίσω από αυτό το πράγμα, ποιοί είναι οι στόχοι μας, πως θα τους φτάσουμε τους στόχους μας, απλά μιλάμε για ένα όνομα που είναι γνωστό. Δεν έχει τα στοιχεία του brandname έτσι όπως τα γνωρίζουμε μέσα στο μάρκετινγκ.

AT: Ποιά είναι η γνώμη σας για το παραγόμενο πολιτιστικό προϊόν της ΣΟΔΑ;

KZ: Τώρα θα σας απαντήσω σαν κριτικός τέχνης, και όχι ως υπεύθυνη επικοινωνίας.

AT: Ναι, θέλω την εμπειρία σας και ως κοινό.

KZ: Κοιτάζτε, η αλήθεια είναι ότι πολλές φορές ακούγονται κάποια αρνητικά σχόλια. Το έχω ακούσει αυτό και από ανθρώπους που έχω φέρει εγώ, και από κριτικούς που έχω φέρει. Υπάρχουν έτσι κάποια μελανά σημεία.

AT: Όσον αφορά στο καλλιτεχνικό κομμάτι μιλάμε; Ή όλη την εμπειρία;

KZ: Όλη την εμπειρία, και την αρτιότητα του καλλιτεχνικού αποτελέσματος, το επίπεδο. Πιστεύω ότι και κει υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

AT: Θεωρείτε ότι είναι σημαντικό για το μάρκετινγκ της ΣΟΔΑ;

KZ: Φυσικά, γιατί θα πρέπει να είναι ένα προϊόν που θα έρθει κάποιος να το πάρει μια φορά, και να θέλει μετά να ξανάρθει. Και δυστυχώς πολλές φορές έχουμε ακούσει ότι δεν θέλουνε να ξανάρθουν να πάρουν αυτό το προϊόν.

AT: Έχουν τύχει εδώ έτσι σχόλια;

KZ: Ναι, έχουν τύχει εδώ σχόλια, έχει τύχει να φύγουν στο διάλειμμα άτομα και να εκφράσουν τη δυσαρέσκειά τους, ειδικά άτομα που είναι του χώρου και γνωρίζουν. Εντάξει, σε γενικές γραμμές όποιος έρχεται περνάει καλά, αλλά κάποιος άνθρωπος που γνωρίζει λίγο παραπάνω μπορεί να δυσαρεστηθεί, και είναι κρίμα γιατί έχει πολύ αξιόλογους μουσικούς η ΣΟΔΑ.

AT: Εσείς μπορείτε έτσι κάπου πιο συγκεκριμένα να εντοπίσετε αυτό το πρόβλημα, ή τι εντύπωση λαμβάνετε από το κοινό, σχετικά με το τι μπορεί να φταίει;

KZ: Εγώ ξέρω ότι σε αυτές τις περιπτώσεις συνήθως είναι 3 πράγματα. Είναι ο χρόνος προετοιμασίας, είναι το προϊόν που πουλάς αυτό καθεαυτό, και μετά είναι η ικανότητα των ανθρώπων που συμμετέχουνε. Δεν πιστεύω ότι είναι θέμα ικανοτήτων, νομίζω ότι είναι η προετοιμασία και το προϊόν.

AT: Άρα ο καλλιτεχνικός προγραμματισμός, και ο προγραμματισμός της προετοιμασίας; Το μάνατζμεντ ας πούμε της ορχήστρας;

KZ: Ναι, έχει τύχει ας πούμε να ακούω διάφορα παράπονα και από τους ίδιους τους μουσικούς που κυκλοφορούν εδώ μέσα ότι δεν γίνονται αρκετές πρόβες, δεν έχουν αρκετό χρόνο να προετοιμαστούν για να έχουν έτσι ένα πολύ καλό αποτέλεσμα. Αυτό τώρα δε ξέρω που οφείλεται, αλλά είναι κάτι το οποίο συμβαίνει.

AT: Ποιά είναι η γνώμη σας για τους χώρους που φιλοξενούνται οι συναυλίες της ΣΟΔΑ; Δηλαδή μέχρι πριν από ένα χρόνο περίπου η ΣΟΔΑ δεν έπαιζε αποκλειστικά στο Θέατρο Ολύμπια, όπως και τώρα μετά τον Μάιο η ΣΟΔΑ δραστηριοποιείται αλλού. Ποιά είναι η γνώμη σας γενικά για την επιλογή των χώρων;

KZ: Κοιτάξτε, σαν δημοτική ορχήστρα η ΣΟΔΑ πιστεύω ότι είναι καλό να εμφανίζεται σε διαφορετικούς χώρους. Φυσικά, το Θέατρο [Ολύμπια] είναι ένα χώρος που της ταιριάζει, έχει έτσι αυτό το κύρος και αυτήν την εσωτερική αρχιτεκτονική που ταιριάζει σε μια συμφωνική ορχήστρα, αλλά σε όλες τις χώρες του κόσμου οι ορχήστρες εμφανίζονται και σε θέατρα, στις πλατείες και παντού.

AT: Θεωρείτε ότι θα έπρεπε να έχει μεγαλύτερη εξωστρέφεια, και να παρουσιάζεται στην πόλη πιο συχνά;

KZ: Ναι. Αυτό πιστεύω ναι. Βέβαια μετά τίθενται άλλα ζητήματα από τη στιγμή που εμείς παρουσιάζουμε την ΣΟΔΑ μέσα στο Θέατρο με εισιτήριο, θα μας δυσκόλευε λίγο τη δουλειά μας, γιατί άμα παρουσιάζεται κάπου η ΣΟΔΑ χωρίς να υπάρχει εισιτήριο μετά ίσως το κοινό να πει γιατί να πάω στο θέατρο και να μην περιμένω να πάω αλλού.

AT: Αυτή είναι και μια επόμενη μου ερώτηση. Ποιά είναι η γνώμη σας για την υπάρχουσα τιμολογιακή πολιτική της ΣΟΔΑ;

KZ: Εγώ αυτό που γνωρίζω είναι ότι υπάρχουν 3 κατηγορίες εισιτηρίων, από τις οποίες μπορεί να επιλέξει η παραγωγή, τα Μουσικά Σύνολα, επιλέγουν λοιπόν μια κατηγορία εισιτηρίων και τη βάζουν σε κάθε συναυλία. Τώρα τα κριτήρια με τα οποία επιλέγεται η κάθε κατηγορία δεν γνωρίζω ποιά είναι.

AT: Άρα εσείς που είστε υπεύθυνη επικοινωνίας όλου του θεάτρου, που συμπεριλαμβάνονται και οι συναυλίες της ΣΟΔΑ κατά το χειμερινό πρόγραμμα, δεν έχετε μια ξεκάθαρη εικόνα για τα κριτήρια;

KZ: Γνωρίζουμε, ξέρουμε από τώρα ποιές θα είναι οι τιμές, αλλά όχι. Δε γνωρίζω με ποιό τρόπο γίνεται η επιλογή. Και είναι και ένα πράγμα το οποίο συζητιέται γενικά η τιμολογιακή πολιτική, γιατί πολλοί θεωρούν ότι και το εισιτήριο είναι υψηλό, και ότι ίσως να μην υπάρχει λόγος να υπάρχουν αυτές οι διαφοροποιήσεις.

AT: Για αυτή τη χρονιά είναι όλες οι συναυλίες της ΣΟΔΑ με εισιτήριο;

KZ: Είναι όλες με εισιτήριο. Η Χορωδία είναι αυτή η οποία κάνει δωρεάν συναυλίες, και η Φιλαρμονική έχει μια μέχρι τα τέλη Ιανουαρίου [2020] με το πιο επικαιροποιημένο πρόγραμμα.

AT: Ένα εύρος τιμών των εισιτηρίων;

KZ: Για τις συναυλίες της ΣΟΔΑ, ξεκινάνε από 3 ευρώ στις θέσεις περιορισμένης ορατότητας, και φτάνουν σε ένα μέσο όρο για τις θέσεις της πλατείας γύρω στα 12-15 ευρώ.

AT: Ναι. Ποιά είναι η γνώμη σας για την επικοινωνία της ΣΟΔΑ με το κοινό της; Πως νιώθετε δηλαδή ότι η ίδια η ορχήστρα επικοινωνεί με το κοινό της;

KZ: Οι συντελεστές της ορχήστρας;

AT: Όλος ο οργανισμός της ορχήστρας. Δηλαδή πως είναι η σχέση της με το κοινό, αν υπάρχει σχέση με το κοινό, αν είναι σε πραγματικό χρόνο ή όχι, γενικά πως το αντιλαμβάνεστε;

KZ: Αυτό που έχω δει εγώ είναι ότι υπάρχει ένα μεγάλο κομμάτι του κοινού που έρχεται, το οποίο την αγαπάει πολύ την ΣΟΔΑ και την ακολουθεί. Τώρα, τα περισσότερα από αυτά τα άτομα αυτά στα οποία αναφέρομαι, είναι άτομα που την ακολουθούν μέσα από τις Λέσχες Φιλίας του Δήμου Αθηναίων. Είναι άνθρωποι οι οποίοι έρχονται με προσκλήσεις μέσω των Μουσικών Συνόλων, και υπάρχουν πολλοί οι οποίοι είναι εδώ σε κάθε συναυλία της ΣΟΔΑ.

AT: Υπάρχει ένα τέτοιο δίκτυο δηλαδή;

KZ: Με αυτούς βλέπω ότι υπάρχει μια αλληλεπίδραση. Είναι εμφανές δηλαδή ότι δίνουν αγάπη και παίρνουν αγάπη, ας το πούμε έτσι πιο ποιητικά. Τώρα, με το κοινό το οποίο πληρώνει, και έρχεται 1-2 φορές να δει τι είναι αυτό που κάνει η ΣΟΔΑ, δεν υπάρχει μια άμεση επικοινωνία. Και σας λέω από τη στιγμή που δεν υπάρχουν social media, καλώς ή κακώς είναι ένα μέσο επικοινωνίας που όλοι το χρησιμοποιούμε πλέον, ο κόσμος δεν μπορεί να κάνει ένα tag τη ΣΟΔΑ. Κάνουνε check-in στο θέατρο. Αλλά θα μπορούσε η ΣΟΔΑ να αναπτύξει μια πιο προσωπική σχέση με το κοινό της.

AT: Άρα μέχρι σήμερα δεν υπάρχει να το πούμε έτσι επικοινωνία της ΣΟΔΑ με το κοινό της;

KZ: Όχι, όχι.

AT: Ποιά είναι η γνώμη σας για τη διαφήμιση των συναυλιών της ΣΟΔΑ;

KZ: Η γνώμη μου είναι, από τη στιγμή που εγώ κάνω τις προωθήσεις και όλα αυτά, ότι θα βοηθούσε πάρα πολύ αν είχαμε περισσότερα χρήματα. Γιατί ελλείψη χρημάτων δεν

μπορούμε ούτε το brandname του θεάτρου να επικοινωνήσουμε σωστά, να μάθει ο κόσμος τι γίνεται στο Ολύμπια, ούτε να επικοινωνήσουμε σωστά ότι η ΣΟΔΑ είναι μέσα στο Ολύμπια, ούτε να επικοινωνήσουμε σωστά την κάθε ξεχωριστή συναυλία, γιατί αν δεν κάνω λάθος η ΣΟΔΑ φέτος έχει τις περισσότερες συναυλίες από όλα τα Μουσικά Σύνολα. Μιλάμε κατά μέσο όρο για 2 συναυλίες το μήνα. Μια συναυλία για να επικοινωνηθεί σωστά χρειάζεται ένα budget δεκαπλάσιο από αυτό που μπορώ εγώ να διαθέσω έχοντας την επικοινωνία όλων των συνόλων. Οπότε η άποψή μου είναι ότι στη διαφήμιση θα έπρεπε να δοθούν περισσότερα χρήματα. Ή να ελλατωθούν οι συναυλίες. Έχει τύχει να έχουμε δύο συνεχόμενες συναυλίες τη μια εβδομάδα και την άλλη εβδομάδα και δεν μπορούμε να διαθέσουμε τα χρήματα που χρειάζεται σε κάθε συναυλία, και να κάνουμε την απαραίτητη διαφήμιση. Οπότε, η διαφήμιση είναι ελλιπής. Αυτό είναι η αλήθεια.

ΑΤ: Η γνώμη σας για τις δημόσιες σχέσεις της ΣΟΔΑ, αν γνωρίζετε;

ΚΖ: Εγώ γνωρίζω ότι στο κομμάτι των προσκλήσεων που είναι οι δημόσιες σχέσεις είναι η κ. Γαρυφάλλου, η οποία είναι αυτή που επικοινωνεί και με τις λέσχες φιλίας, και έτσι τέλος πάντων κρατάει ένα πλήθος κόσμου κοντά στα Μουσικά Σύνολα, και μας βοηθάει πολύ όταν δεν έχουμε κάνει αρκετές πωλήσεις. Έτσι φέρνει αυτόν τον κόσμο μέσα στο θέατρο. Από την άλλη και εκεί είναι κάτι το οποίο γίνεται χωρίς κάποιο στρατηγικό σχεδιασμό, δεν υπάρχει άνοιγμα προς τα έξω, δηλαδή να μην θέλουμε να κρατήσουμε τις Λέσχες Φιλίας κοντά μας, γιατί φυσικά μετά αυτό εξυπηρετεί και τον εκάστοτε δήμαρχο, γιατί εντάξει παίρνουν ένα δημοτικό πολιτιστικό προϊόν, και έτσι ίσως μετά υπάρχει μια πολιτική υποστήριξη κοινωνικής πολιτικής, αλλά δεν υπάρχει άνοιγμα στις δημόσιες σχέσεις από τα Μουσικά Σύνολα.

ΑΤ: Ούτε προς χρηματοδότες ή άλλους;

ΚΖ: Αυτό δεν το γνωρίζω για τις χρηματοδοτήσεις. Από όσω ξέρω όμως όχι.

ΑΤ: Και μια τελευταία ερώτηση. Ποιά είναι η γνώμη σας για τον καλλιτεχνικό προγραμματισμό της ΣΟΔΑ για την περασμένη περίοδο, ή και τη φετινή;

ΚΖ: Κοιτάζτε, για τη φετινή περίοδο είναι νομίζω το πρόγραμμα της ΣΟΔΑ ανώτερο από θέμα ποιότητας.

ΑΤ: Αναφορικά με την ταυτότητα του προγραμματισμού εννοώ. Δηλαδή αν διακρίνετε τα κριτήρια τα οποία έχει συγκεντρωθεί, αυτό που δηλαδή προτείνει η ΣΟΔΑ στο αθηναϊκό κοινό.

ΚΖ: Κατάλαβα. Αυτά δεν τα γνωρίζω από μέσα, αλλά αυτό που έχω εκλάβει εγώ διαβάζοντας το πρόγραμμα είναι ότι προσπαθεί να προσελκύσει από τη μία ένα πιο νεανικό κοινό με κάποιες συναυλίες, από την άλλη προσπαθεί να προσφέρει ένα πολιτιστικό προϊόν το οποίο απευθύνεται σε πιο εκλεπτυσμένα κοινά ας πούμε, και μέσα από τις συναυλίες για τον κύκλο Μπετόβεν που έχουμε φέτος. Αυτό που νιώθω εγώ είναι ότι δεν υπάρχει αρκετή έρευνα αγοράς πίσω από τον καλλιτεχνικό προγραμματισμό, αλλά ότι υπάρχει αγάπη για τη μουσική. Αυτά τα δύο έπρεπε, και άποψή μου είναι, ότι αυτά τα δύο θα έπρεπε να συμπορευτούν. Να γίνει κάτι πιο εμπορικό, όχι από την άποψη του να χαλάσει η ποιότητά του, αλλά κάτι που θα λείπει από την αθηναϊκή αγορά.

ΑΤ: Άρα νιώθετε ότι η ΣΟΔΑ λειτουργεί σαν να προσπαθεί να μιμηθεί ότι κάνουν όλοι και δεν ψάχνει το μερίδιο αγοράς της, με το οποίο θα μπορούσε να πρωτοτυπήσει, και να προσφέρει όντως κάτι καινούργιο;

ΚΖ: Ναι. Και επίσης βρίσκουν ένα καλό προϊόν, όπως σας λέω ο κύκλο Μπετόβεν, γνωρίζοντας ότι το πολιτιστικό κοινό της Αθήνας το οποίο αγοράζει αυτού του είδους τα προϊόντα, μιλάμε τώρα για πιο ελίτ διασκέδαση, είναι 1,5-2% βάσει ερευνών. Πόσες φορές θα έρθει αυτό το 1,5-2% να παρακολουθήσει τη ΣΟΔΑ να παίζει Μπετόβεν. Νομίζω, ότι εκεί κάπως μαζεύονται κάποιοι άνθρωποι και λένε «πολύ ωραία, έχουμε ένα πολύ ωραίο προϊόν», και δεν κοιτάνε γύρω γύρω αν τελικά μπορούν να το πουλήσουνε.

ΑΤ: Θεωρείτε δηλαδή ότι θέλει μια άλλη προσέγγιση ο προγραμματισμός και μια άλλη στρατηγική;

ΚΖ: Ναι. Χρειάζεται στρατηγική και μια έρευνα αγοράς, έτσι εμπεριστατωμένη και σοβαρή, και να δούμε τι ακριβώς κάνουνε οι υπόλοιποι οργανισμοί, οι άλλες ορχήστρες.

ΑΤ: Ωραία. Νιώθω ότι καλύψαμε αρκετά κενά. Σας ευχαριστώ πολύ, και καλή συνέχεια.

#### A.4 Συνέντευξη Ηλέκτρας Καρανικόλα

Συνέντευξη της 21<sup>ης</sup> Νοεμβρίου 2019 με την κα. Ηλέκτρα Καρανικόλα, Πρόεδρο ΣΕΣΟΔΑ

1. *Πως θα περιγράφατε τη σημερινή κατάσταση που αφορά στην προσέλκυση κοινού στη ΣΟΔΑ;*

Παρά το γεγονός ότι βρισκόμαστε μια αναπνοή πριν την τρίτη δεκαετία του 21ου Αιώνα, όπου τόσο τα ΜΜΕ, όσο τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης συμβάλλουν καθοριστικά στην ενημέρωση του κοινού, διαπιστώνω μια εξαιρετικά φειδωλή πολιτική προσέγγισης κοινού στις συναυλίες μας. Δεν υπάρχουν παρά ελάχιστες αναρτήσεις στο Facebook και στην κεντρική σελίδα του ΟΠΑΝΔΑ, που κατά τη γνώμη μου δεν είναι πολύ φιλική προς τον χρήστη.

2. *Από τη θέση που υπηρετείτε και εξ όσων γνωρίζετε, πως θα περιγράφατε τη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης προσέλκυσης κοινού της ΣΟΔΑ;*

Γνωρίζω ελάχιστα πράγματα σχετικά με αυτό.

3. *Πως συμβάλετε από τη θέση σας στη λήψη αποφάσεων για τη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης προσέλκυσης κοινού της ΣΟΔΑ;*

Δυστυχώς παρά τις συνεχείς εκκλήσεις του Δ.Σ. του Σ.Ε.Σ.Ο.Δ.Α. για συνδιαβούλευση σχετικά με τον καλλιτεχνικό προγραμματισμό τόσο της Συμφωνικής Ορχήστρας, όσο και των λοιπών συνόλων της Διεύθυνσης Μουσικής του ΟΠΑΝΔΑ αυτό δεν έχει συμβεί μέχρι σήμερα.

4. *Τι βελτιώσεις θα προτείνατε για το μέλλον αναφορικά με τη διαδικασία προσέλκυσης κοινού της ΣΟΔΑ;*

Για αρχή θα ήταν καλό η ΣΟΔΑ να έχει δική ιστοσελίδα με πληροφορίες για την ίδια και το έργο της και λεπτομερές Ημερολόγιο Δραστηριοτήτων. Επίσης διαφήμιση για τις προσεχείς μας εκδηλώσεις, αφισοκόλληση και banner έξω από το Θέατρο Ολύμπια.

5. *Πως θα περιγράφατε τη σχέση της ΣΟΔΑ με το κοινό της;*

Δυστυχώς το κοινό της ΣΟΔΑ έχει μειωθεί δραματικά τα τελευταία χρόνια, κάτι που είναι οξύμωρο αν σκεφτεί κανείς ότι πρώτη φορά στην ιστορία της ΣΟΔΑ εδρευουμε σε ένα μεγάλο και εύκολα προσβάσιμο χώρο, όπως είναι το Θέατρο Ολύμπια.



6. *Ποιά είναι η γνώμη σας για το brandname της ΣΟΔΑ;*  
Αδιάφορη
7. *Ποιά είναι η γνώμη σας για το παραγόμενο πολιτιστικό προϊόν της ΣΟΔΑ;*  
Θεωρώ ότι υπάρχει περιθώριο βελτίωσης. Δυστυχώς αυτή τη στιγμή είμαστε μια ορχήστρα χωρίς χαρακτήρα που κάνει "λίγο απ' όλα" κάτι που δυσχεραίνει στην εμφάνιση του καλλιτεχνικού έργου τόσο απ' τους μουσικούς, όσο κι απ' τους ακροατές.
8. *Ποιά είναι η γνώμη σας για τους χώρους που φιλοξενούνται οι συναυλίες της ΣΟΔΑ;*  
Ο βασικός χώρος στέγασης της ορχήστρας είναι πλέον το Θέατρο Ολύμπια. Είναι ένας χώρος που ναι μεν έχει ιστορική σημασία, μπορεί να δεχτεί αρκετό κόσμο και είναι εύκολα προσβάσιμο, άλλα έχει και αρκετά προβλήματα λόγω παλαιότητας.
9. *Ποιά είναι η γνώμη σας για την υπάρχουσα τιμολογιακή πολιτική της ΣΟΔΑ;*  
Θεωρώ ότι θα έπρεπε αρκετές συναυλίες μας, ειδικά αυτές με συμφωνικό πρόγραμμα θα έπρεπε να είναι δωρεάν ή να έχουν συμβολικό εισιτήριο.
10. *Ποιά είναι η γνώμη σας για την επικοινωνία της ΣΟΔΑ με το κοινό της;*  
Δυστυχώς δεν υπάρχει τμήμα επικοινωνίας της ΣΟΔΑ. Υπάρχουν διοικητικοί υπάλληλοι της Διεύθυνσης Μουσικής που καλούνται για παράδειγμα εκτός από τα καθημερινά τους καθήκοντα να απαντούν σε κλήσεις του κοινού όταν φέρ'ειπείν διατίθενται δελτία εισόδου για συναυλίες, και ως εκ τούτου η επικοινωνία του κοινού με τη ΣΟΔΑ είναι ελλιπής.
11. *Ποιά είναι η γνώμη σας για τη διαφήμιση των συναυλιών της ΣΟΔΑ;*  
Η διαφήμιση των συναυλιών της ΣΟΔΑ είναι επίσης ένα στοιχείο που χρίζει βελτίωσης. Πολλές φορές εμένα μου έχουν πει προσωπικά αφού έχει γίνει μια συναυλία μας "Το κρίμα που το έχασα. Αν το ήξερα θα 'ερχόμουν. Δεν υπήρχε πουθενά όμως." Θα ήταν καλό λοιπόν να υπήρχε μια πιο δυναμική πολιτική σε ότι αφορά τη διαφήμιση των συναυλιών μας.

12. *Ποιά είναι η γνώμη σας για τις δημόσιες σχέσεις της ΣΟΔΑ;*

Στον ΟΠΑΝΔΑ λειτουργεί Τμήμα Δημόσιων Σχέσεων. Παρ' όλα αυτά θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα στην προώθηση των θεμάτων της ΣΟΔΑ.

13. *Ποιά είναι η γνώμη σας για τον καλλιτεχνικό προγραμματισμό της ΣΟΔΑ;*

Έχω την αίσθηση ότι ο καλλιτεχνικός προγραμματισμός σχεδιάζεται χωρίς να υπολογιστούν σημαντικές παράμετροι, όπως ότι η ορχήστρα είναι υποστελεχωμένη κάτι που δυσχεραίνει κατά πολύ το έργο της, και χωρίς να γίνεται συνδιαβούλευση με τους άμεσα θεσμικά εμπλεκόμενους δηλαδή τους αρχιμουσικούς και τους εκπροσώπους εργαζομένων. Επίσης λείπουν από αυτόν συναυλίες που απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες, όπως εκπαιδευτικές συναυλίες.

# Παράρτημα Β

## Συνεντεύξεις Εξωτερικού Περιβάλλοντος

### B.1 Συνέντευξη Αλίκης Φιδετζή

Συνέντευξη της 9<sup>ης</sup> Νοεμβρίου 2019 με την κ. Αλίκη Φιδετζή, Αναπληρώτρια διευθύντρια για θέματα διοίκησης στην Κρατική Ορχήστρα Αθηνών (ΚΟΑ)

ΑΤ: Αγαπητή κυρία Φιδετζή σας ευχαριστώ πάρα πολύ που δεχτήκατε να συμμετάσχετε στην έρευνα για τη διατριβή μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου, Πολιτιστικής Πολιτικής και Ανάπτυξης και συγκεκριμένα για τη μελέτη περίπτωσης της ΣΟΔΑ, για το μάρκετινγκ της ορχήστρας. Θα ήθελα λοιπόν τη γνώμη σας σε κάποιες ερωτήσεις που θα σας θέσω. Ξεκινώντας θα ήθελα σας παρακαλώ να μου πείτε τη θέση σας που εργάζεστε και τον ρόλο σας.

ΑΦ: Είμαι αναπληρώτρια διευθύντρια για θέματα διοίκησης στην Κρατική Ορχήστρα Αθηνών (ΚΟΑ). Είμαι στο οργανόγραμμα της ΚΟΑ, οι διοικητικές θέσεις είναι δύο, η μία είναι του διευθυντή, που είναι γενικός διευθυντής αλλά με έμφαση στον καλλιτεχνικό τομέα, και αναπληρώνεται από τον αναπληρωτή του, ο οποίος ασχολείται με τα θέματα διοίκησης κυρίως.

ΑΤ: Άρα, θεωρητικά ακόμα και το τμήμα μάρκετινγκ της ορχήστρας περνάει από την εποπτεία σας;

ΑΦ: Ναι υπάγεται σε μεγάλο βαθμό στη δική μου θέση.

ΑΤ: Λοιπόν, θα ήθελα να σας ρωτήσω για τη ΣΟΔΑ, μιας που δραστηριοποιείστε στην πόλη τόσα χρόνια, τόσο από τη θέση σας, όσο και από την προσωπική σας ζωή. Θα ήθελα να μου πείτε από τη θέση σας και την εμπειρία σας στο χώρο, πως θα περιγράφατε την καλλιτεχνική δραστηριότητα και προσφορά της ΣΟΔΑ στην Αθήνα;

ΑΦ: Νομίζω ότι το πρώτο που πρέπει να πει κανείς είναι ότι η ΣΟΔΑ έχει τη χαρά να έχει στο στελεχιακό της δυναμικό αξιόλογους καλλιτέχνες, το οποίο αποτελεί τη βάση για να συζητήσουμε για οποιοδήποτε μουσικό σύνολο, ή οποιοδήποτε σύνολο εν γένει στον καλλιτεχνικό τομέα. Άρα, έχοντας μια καλή και υγιή βάση μπορεί ένας οργανισμός να αναπτυχθεί. Εάν η βάση σου είναι σαθρή και δεν έχεις αξιόλογα στελέχη, ότι και να σχεδιάσει, οποιοσδήποτε και να το σχεδιάσει, δεν έχει κανένα νόημα. Άρα, η ΣΟΔΑ είναι μια ορχήστρα που αποτελείται από αξιόλογους μουσικούς και άρα έχει όλα τα φόντα θεωρητικά να υπηρετήσει το ρόλο της.

Η κουβέντα που αναπτύσσεται εδώ και τα τελευταία τουλάχιστον 10-15 χρόνια στην Ελλάδα, είναι, σε μια χώρα που πραγματικά δεν έχει την παράδοση την ορχηστρική, ουσιαστικά ποιός είναι ο ρόλος, ο διαφορετικός ρόλος που έχουν οι ορχήστρες, οι οποίες δραστηριοποιούνται στη χώρα, και πιο συγκεκριμένα στην πόλη. Άρα το ερώτημα λοιπόν που θέτουμε εμείς και στον εαυτό μας και στους άλλους είναι ποιό ρόλο καλείται να καλύψει, ποιό κενό, ποιό ρόλο καλείται να έχει η ορχήστρα που είναι στη βάση της αξιόλογη και κατά πόσο τον επιτελεί ή όχι. Αν θεωρήσουμε λοιπόν ότι για να έχουμε μια πόλη Ευρωπαϊκού τύπου θα πρέπει να έχει τουλάχιστον μια μεγάλη συμφωνική ορχήστρα, θα πρέπει να έχει τουλάχιστον μια ορχήστρα ραδιοφωνίας για να παράγει υλικό και να αναδεικνύει το έργο νέων συνθετών, τότε η ορχήστρα της πόλης της οφείλει να είναι αυτή ακριβώς η σύνδεση με τον κόσμο. Να είναι δηλαδή η πρώτη ορχήστρα που θα γνωρίσει κάποιος. Στο δικό μου το σκεπτικό υπάρχει πολύς χώρος που δεν καλύπτεται αυτήν τη στιγμή από την ΣΟΔΑ προς αυτήν την κατεύθυνση. Νομίζω δηλαδή ότι όλοι μπαίνουμε σε μια διαδικασία περίπου να συγκριθούμε μεταξύ μας, και χάνουμε την αίσθηση του ποιός είναι πραγματικά ο ρόλος μας. Και γω στη ΣΟΔΑ θα έβλεπα αυτό ως βασικό της ρόλο.

ΑΤ: Πιστεύεται δηλαδή ότι η ΣΟΔΑ δεν έχει βρει την πυξίδα της και το ρόλο της, ώστε να βρει και το χώρο της, στο χώρο που καλύπτει αυτό το κενό;

ΑΦ: Νομίζω ότι δεν έχει αγαπήσει τον ρόλο της. Νομίζω ότι πάνε σε μια διαδικασία του τι είμαστε εμείς και τι είναι οι άλλοι, ποιός είναι καλύτερος, ή ποιός είναι χειρότερος, ή ποιός είναι πιο γυαλιστερός υπό μια έννοια, ή πιο εντυπωσιακός. Περίπου βιώνουμε ότι οι διαφορετικοί ρόλοι σημαίνει κάτι καλύτερο ή κάτι χειρότερο. Δεν είναι ο ρόλος καλύτερος ή χειρότερος, απλά είναι διαφορετικός. Τουλάχιστον έτσι όπως το βλέπω εγώ, η ορχήστρα η οποία καλείται περισσότερο από όλες τις άλλες ορχήστρες να πάει στον

κόσμο, αντί να τον περιμένει να έρθει, είναι αυτή που ενδεχομένως έχει και τον βασικότερο ρόλο. Είναι ο ρόλος που χτίζει το μέλλον.

ΑΤ: Πολύ ωραία. Πολύ ενδιαφέροντα όσα μας λέτε. Προχωρώντας θα ήθελα να σας ρωτήσω κάτι ακόμα, βάσει της επαγγελματικής σας εμπειρίας, αλλά και ως άνθρωπος που δραστηριοποιείται στην Αθήνα, πως αντιλαμβάνεστε την προσέλκυση κοινού που επιτυγχάνει η ΣΟΔΑ;

ΑΦ: ...πως αντιλαμβάνομαι...;

ΑΤ: Την προσέλκυση του κοινού. Δηλαδή...

ΑΦ: ...συζητάμε για τον τρόπο που επιλέγει η ορχήστρα να κάνει επικοινωνιακή πολιτική; Κάπως έτσι;

ΑΤ: Όχι, όχι. Από την πλευρά του κοινού. Αν αφουγκράζεστε την επιθυμία του κοινού να στραφεί προς τις συναυλίες της ΣΟΔΑ. Αν συζητώντας με φίλους και γνωστούς θεωρείτε ότι ενδιαφέρονται για την ΣΟΔΑ, δηλαδή ποιά είναι η εντύπωσή σας της ατμόσφαιρας αυτής μέσα στην κοινωνία, στην πόλη;

ΑΦ: Δεν νιώθω ότι η ΣΟΔΑ έχει καταφέρει να έχει ένα διακριτό στίγμα στα πολιτιστικά πράγματα. Βέβαια, συνακόλουθα με αυτό, θα πω ότι δεν είμαι πολύ σίγουρη ότι ο μέσος ακροατής, όχι ο άνθρωπος που ακούει μόνο κλασική μουσική, αλλά ο μέσος ακροατής γενικών ενδιαφερόντων μουσικών, ότι έχει πολύ ξεκάθαρα στο μυαλό του ποιές είναι οι ορχήστρες, ποιά είναι η καθεμιά και ποιές είναι οι διαφορές μεταξύ τους. Νομίζω δηλαδή ότι υπάρχει ένα νέφος μέσα στο μυαλό...

ΑΤ: Αυτό δηλαδή θεωρείτε ότι μπορεί να είναι και ένα πρόβλημα brandname των ελληνικών ορχηστρών;

ΑΦ: Αυτό είναι ένα πρόβλημα brandname των ελληνικών ορχηστρών, αλλά κυρίως είναι ένα πρόβλημα του πολίτη, το οποίο στο τέλος της ημέρας δεν θα το έλεγα και πρόβλημα, γιατί έτσι όπως εγώ τουλάχιστον διαβάζω την πραγματικότητα προτιμώ κάποιος να επιλέγει να δει μια συναυλία ανεξαρτήτως του ποιά από τις ορχήστρες μας παίζει, επειδή του αρέσει αυτό που θα πάει να ακούσει, παρά το να είναι αποφασισμένος ότι θέλω να ακούσω την ΕΡΤ σίγουρα...

ΑΤ: ...με μια οπαδική δηλαδή νοοτροπία...

ΑΦ: ...ναι, ας διαλέξει μια συναυλία κι ας είναι κάποια από τις ορχήστρες μας. Απογητευμένος τουλάχιστον τελείως φαντάζομαι δεν θα φύγει. Απλά πιστεύω ότι δεν υπάρχει η απόφαση από τα όργανα του Δήμου [Αθηναίων] ότι θέλουν να αναδείξουν την ορχήστρα τους.

ΑΤ: Μιλάτε κυρίως για το πολιτικό προσωπικό, για τους ιθύνοντες, για τους μουσικούς; Που θα το τοποθετούσατε; Σε ποιά διαστρωμάτωση;

ΑΦ: Η επιλογή του τι προώθηση, τι προβολή, τι μάρκετινγκ θα κάνεις για να μπορέσεις να καταστήσεις συνείδηση στον κόσμο είναι πολιτική επιλογή. Άρα, αυτό θα το κάνει ο εκάστοτε, σε πολλά εισαγωγικά, ηγέτης του οργανισμού, είτε αυτός είναι ο διοικητής του, είτε είναι ο διευθυντής του, είτε είναι ο πρόεδρος του, είτε είναι αναλόγως σε κάθε περίπτωση. Αυτό είναι καθαρά πολιτική... Τώρα από κει και πέρα προφανώς οι ευθύνες υπάρχουν σε όλα τα στρώματα ενός φορέα, ακόμα και στο κατά πόσον ένας μουσικός που παίζει ένα μικρό μέρος σε μια συναυλία θα πάει χαρούμενος στο σπίτι του να πει ότι «παίζουμε ένα ωραίο έργο, αύριο έλα να το δεις». Αλλά, η ευθύνη δηλαδή σε πολύ μικρότερα κομμάτια υπάρχει παντού, σε όλη τη σκάλα. Αλλά προφανώς, το να πεις είμαι περήφανος για αυτήν την ορχήστρα και θέλω να τη γνωρίσω στον κόσμο, αυτό είναι στρατηγική επιλογή οργανισμού.

ΑΤ: Ευχαριστώ. Πιστεύετε ότι η ΣΟΔΑ εκπληρώνει το σκοπό της με αυτά που προσφέρει στο αθηναϊκό κοινό;

ΑΦ: Όχι.

ΑΤ: Για ποιούς λόγους; Ίσως θα μπορούσατε να μου εξηγήσετε;

ΑΦ: Νομίζω ότι η ΣΟΔΑ είναι ένα μεταξύ των πραγμάτων που κάνει ο Δήμος Αθηναίων, και στη βαρύτητα όλων αυτών που κάνει η ΣΟΔΑ δεν είναι τόσο ψηλά.

ΑΤ: Στην ιεραρχία;

ΑΦ: Στην ιεραρχία των προτεραιοτήτων αυτών που θέλει να κάνει. Και δεν ξέρω γιατί συμβαίνει αυτό, το παρατηρώ ως ακροατής. Βλέποντας δηλαδή τις δράσεις του Δήμου [Αθηναίων], το πρόγραμμα δηλαδή που θα ανακοινώσει για τα Χριστούγεννα, το πρόγραμμα που θα ανακοινώσει το καλοκαίρι...

ΑΤ: Λέμε συγκεκριμένα για τον ΟΠΑΝΔΑ; Έτσι; Δηλαδή τον Οργανισμό Πολιτισμού, σε αυτόν αναφέρεστε;

ΑΦ: Δεν ξέρω ακριβώς ποιός είναι ο φορέας, ποιός διοργανώνει όλες αυτές τις εκδηλώσεις. Αλλά οι εκδηλώσεις που βλέπω στον Δήμο εγώ, και λέω στις διάφορες εκδηλώσεις, κυρίως αυτές, είτε οι θερινές, είτε οι Χριστουγεννιάτικες, που είναι νομίζω τα πιο βασικά, δεν νιώθω ότι η θέση της ορχήστρας είναι το νούμερο ένα τους.

ΑΤ: Πιστεύετε ότι θα όφειλε να είναι;

ΑΦ: Προφανώς θα όφειλε να είναι. Δεν είναι δυνατόν να έχεις ένα φορέα τόσο μεγάλο και τόσο σημαντικό, και τόσο πολυπληθή να το πούμε και έτσι, μερικά πράγματα είναι θέμα δύναμης και μεγέθους, και να μην τον έχεις ως πρωταγωνιστή σου, και να είναι ένας από τα διάφορα.

ΑΤ: Αυτό ίσως κατά τη γνώμη σας θα συνδεότανε με την φράση που είπατε πριν να νιώθουμε την ορχήστρα ως σε μια Ευρωπαϊκού τύπου πόλη;

ΑΦ: Συνδέεται, γιατί αν επιλέξεις ότι η ορχήστρα λειτουργεί ως όχημα, και γω αυτό το όχημα θέλω να το χρησιμοποιήσω, τότε θα σήμαινε ότι θα έπαιρνες την ορχήστρα, θα προσπαθούσες μια διάχυση στην πόλη και άρα θα έφτανε σε περισσότερα σπίτια. Η ανάγκη του πολίτη που μένει στους Αμπελοκήπους δεν είναι να δει την ορχήστρα μόνο στο Σύνταγμα την παραμονή της Πρωτοχρονιάς. Είναι να τη δει ενδεχομένως στην πλατεία στην Πανόρμου ένα βράδυ του μήνα. Αυτό θα φτιάξει την καθημερινότητά του. Δεν είναι η παραμονή της Πρωτοχρονιάς το κριτήριο. Το κριτήριο της Πρωτοχρονιάς είναι για να δούμε κατά πόσο ψηλά ή χαμηλά τοποθετείται κάτι στην ιεραρχία των φορέων, οκ. Αλλά για τον ρόλο, και το κατά πόσον εκπληρώνεται αυτός, ο ρόλος είναι αυτός ο φορέας να μπορεί να φτάσει παντού. Το να φτάσει παντού σημαίνει μια πολύ έντονη δραστηριότητα, μια καθημερινότητα στη δραστηριότητα, μια καθημερινή παρουσία, ένας κύκλος συναυλιών και εργασιών, ένας προγραμματισμός που να διατρέχει μια χρονιά και να έχει μέσα όλες εί δυνατόν τις γειτονιές της Αθήνας, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο ποσοστό, σε μικρότερη ή μεγαλύτερη σύνθεση αναλόγως τα δεδομένα. Αλλά να υπάρχει παντού.

ΑΤ: Πολύ ωραία. Ευχαριστώ πολύ. Συνεχίζοντας θα ήθελα να μου πείτε πως αντιλαμβάνεστε τη σχέση της ΣΟΔΑ με το κοινό της; Αυτήν την τρέχουσα περίοδο. Ίσως δηλαδή μετά από την περίοδο της κρίσης, αν τελείωσε αυτή, πως αντιλαμβάνεστε τη σχέση της ΣΟΔΑ με το κοινό της;

ΑΦ: Αν το ξεκινήσουμε από λίγο πιο πριν. Τι είναι το κοινό μιας ορχήστρας; Ας θεωρήσουμε λοιπόν ότι το κοινό μιας ορχήστρας είναι οι άνθρωποι που την ακολουθούν. Οι άνθρωποι που επιλέγουν με μια συχνότητα να παρακολουθούν το έργο ενός φορέα, μιας ορχήστρας. Υπάρχει όμως και το υπόλοιπο κοινό, δηλαδή οι άνθρωποι που με μικρότερη συχνότητα ή ελάχιστα, αλλά πηγαίνουν σε κάποιες εκδηλώσεις. Εγώ λοιπόν βλέπω ότι η ΣΟΔΑ θα μπορούσε να έχει δύο είδη κοινού. Το κοινό το οποίο παρακολουθεί τις πιο οργανωμένες και πιο διαλεγμένες, προσεγμένες, όχι προσεγμένες με την έννοια της ποιότητας, εννοώ με το όλο φαίνεσθαι της εκδήλωσης εκδηλώσεις, αυτοί δηλαδή που την ακολουθούν σε αυτές τις εκδηλώσεις, και το άλλο κοινό, το οποίο εκείνη πάει να βρεί. Αυτό που λέγαμε δηλαδή πριν για τη διάχυση του ρόλου, τη διάχυση της μουσικής που πρέπει να είναι πρεσβευτής η ορχήστρα σε αυτό. Αυτή τη στιγμή θεωρώ εγώ ότι συζητάμε μόνο για το κοινό το οποίο παρακαλουθεί τακτικά τις συναυλίες της. Δε μπορεί να υπάρξει τακτικό κοινό όταν δεν έχεις εισιτήριο. Αυτή είναι η δική μου άποψη για αυτό. Καλώς ή κακώς, το προϊόν, εάν μπορέσουμε να αποκαλέσουμε μια συναυλία προϊόν, το οποίο κάποιος προσφέρει, παράγει...

ΑΤ: Θα μπορούσαμε να το χαρακτηρίσουμε υπηρεσία...

ΑΦ: ...απλά είναι της μόδας η έννοια του προϊόντος. Έχει όμως ενδιαφέρον να κάνουμε χρήση του προϊόντος, γιατί το προϊόν δεν είναι άνευ αξίας, και δεν είναι κάτι που δίδεται δωρεάν. Πιστεύω ότι για να χτίσει κανείς κοινό πρέπει να εμπνεύσει κανείς την οπτική που λέει ότι αυτό που παίρνω δεν είναι άνευ αξίας και άρα έχω υποχρέωση να το στηρίξω καταβάλλοντας ένα τίμημα. Κανένα κοινό δεν μορφοποιείται, δεν γίνεται ένα μπλοκ ή δεν οριοθετείται εάν ο άλλος κάτι του χαρίζεται.

ΑΤ: Άρα διαφωνείτε με την πολιτική της ορχήστρας των δωρεάν συναυλιών;

ΑΦ: Επί της αρχής ναι. Γιατί θεωρώ ότι είναι πολύ διαφορετική μια συναυλία στο Ολύμπια και πολύ διαφορετική μια συναυλία στο Καπή του Συντάγματος, δε ξέρω που.

ΑΤ: Θεωρείτε ότι αυτό έχει άλλες αρνητικές ή θετικές επιδράσεις στην οικονομία του χώρου γενικότερα των ορχηστρών; Δηλαδή, η ΚΟΑ ως μια ανταγωνιστική ορχήστρα...

ΑΦ: Προφανώς είναι ανταγωνιστικό όταν κάτι δίδεται δωρεάν και κάτι έχει ανάγκη τιμήματος. Προφανώς είναι ευκολότερο για κάποιον και, δεν είναι ντροπή αυτό, να πάει σε κάτι που είναι δωρεάν αντί σε κάτι που είναι με εισιτήριο. Από την άλλη βέβαια δεν πιστεύω ότι όλος ο κόσμος...



ΑΤ: Ναι αλλά μπορεί να επιφέρει αρνητικές επιδράσεις;

ΑΦ: Μπορεί να έχει εαν υπάρξουν δύο συναυλίες την ίδια ημέρα, όπου η μία είναι δωρεάν και η άλλη έχει 50 ευρώ εισιτήριο. Προφανώς η δωρεάν συναυλία θα κόψει, να το πούμε λαϊκά, κόσμο από αυτή με εισιτήριο. Βέβαια υπάρχει ένας λόγος που η άλλη συναυλία έχει εισιτήριο, ή που έχει ακριβό εισιτήριο. Άρα αυτό μπορεί και αντίστροφα να κόψει κόσμο από τη δωρεάν συναυλία. Αν δηλαδή ο ανταγωνιστής είναι ισχυρός, ανεξαρτήτως του πόσο εισιτήριο έχεις εσύ, θα σε κόψει ο ισχυρός, ο πιο διακεκριμένος, ο πιο γνωστός, ο πιο εντυπωσιακός, ο πιο πιο πιο...οτιδήποτε. Εγώ δεν πιστεύω ότι το μηδενικό εισιτήριο είναι παράγων προσέλκυσης περισσότερου κόσμου. Εγώ πιστεύω σε ένα τίμιο εισιτήριο, όχι πάρα πολύ ακριβό, σε ένα προσβάσιμο για πολύ κόσμο εισιτήριο, αλλά σε ένα εισιτήριο. Χωρίς αυτό να μη σημαίνει ότι μπορεί και ένας οργανισμός να έχει κοινωνική πολιτική για ανέργους, για φοιτητές, για μαθητές, ότι δε μπορεί να κάνει δωρεάν συναυλίες για ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες, προφανώς. Αλλά το δωρεάν πολλές φορές εξισώνεται με το τζάμπα. Και το τζάμπα δεν είναι καλή οπτική για τα πράγματα. Επιστρέφοντας λοιπόν στην έννοια του κοινού το δωρεάν δεν βοηθάει να αποκρυσταλώσεις το κοινό σου. Να έχεις εικόνα του πόσο είναι το κοινό σου, σε ποιούς απυθύνεσαι, τι είναι αυτοί που απευθύνεσαι, και να μπορέσεις να γίνεσαι και καλύτερος αντιλαμβανόμενος το κοινό σου. Δηλαδή αν δεις ότι το κοινό σου έχει έφεση σε συγκεκριμένα πράγματα να εστιάσεις εκεί, ή να προσφέρεις κάτι διαφορετικό γιατί ξέρεις τι είναι το κοινό σου και που θα πας.

ΑΤ: Άρα, μου λέτε κιόλας ότι λόγω του δωρεάν εισιτηρίου δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι ώστε ορίσουμε το κοινό της ορχήστρας, σωστά;

ΑΦ: Απολύτως. Ούτε και την κοινωνική της χρησιμότητα στο τέλος της ημέρας. Εκτός αν αντιλαμβανόμαστε ως κοινωνική χρησιμότητα την παροχή δωρεάν συναυλιών. Εγώ δεν θεωρώ ότι αυτός είναι αυτοσκοπός ενός οργανισμού. Και το να παρέχω δωρεάν συναυλίες δεν είναι η αρχή και το τέλος.

ΑΤ: Ωραία, ευχαριστώ πολύ. Και μια τελευταία ερώτηση, που εντόπιζετε πιθανά προβλήματα κατά τη διαδικασία προσέλκυσης κοινού της ΣΟΔΑ, και τι βελτιώσεις θα προτείνετε;

ΑΦ: Ας ξεκινήσουμε λέγοντας ότι μια ορχήστρα είναι ένας αυτοτελής οργανισμός, και ζωντανός οργανισμός. Άρα δεν μπορεί να εννοποιηθεί με άλλους. Η συνύπαρξη όλων των μουσικών συνόλων υπό εννιαίο πλαίσιο δεν δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης του καθενός

ξεχωριστά, χωρίς εγώ να υποτιμώ τους άλλους ή να υπερτιμώ κάτι, αλλά όταν είναι εννοποιημένα δεν μπορεί, ούτε είναι δυνατόν, όλο το στελεχιακό δυναμικό να αναπτύξει ξεχωριστές στρατηγικές για το καθένα. Άρα έχεις έναν οργανισμό, τον ΟΠΑΝΔΑ, ο οποίος έχει μέσα του πολύ διαφορετικούς μικροοργανισμούς τους οποίους όμως δεν μπορεί να τους προωθήσει διαφορετικά, γιατί δεν έχει ούτε τα εξιδεικευμένα στελέχη, αλλά ούτε και την τεχνογνωσία να το κάνει. Δεν είναι ίδιος ο τρόπος με τον οποίο κάνεις προώθηση και προβολή, και μάρκετινγκ πλάν, και οτιδήποτε τέτοιο για την ΣΟΔΑ και την Big Band, για να μη μιλήσουμε ενδεχομένως για την διαφορετικότητα που έχει μια χορωδία. Ένα τελείως άλλο πεδίο δραστηριότητας. Άρα ένα εννοποιημένο πλαίσιο δεν μας δίνει τη δυνατότητα να πούμε ότι μπορεί κάτι να βελτιωθεί δραστικά, γιατί ποιός θα το βελτιώσει και σε ποιά κατεύθυνση; Άρα εγώ αυτό που βλέπω είναι ότι υπάρχει ένα εννοποιημένο πλαίσιο προβολής, ανεξαρτήτως του τι είναι, μια κοινή στρατηγική, όχι και ιδιαίτερα εντυπωσιακή για να είμαστε ειλικρινής όλων των εκδηλώσεων που κάνει ο ΟΠΑΝΔΑ, ανεξαρτήτως ποιός την κάνει, ή αν είναι δικό του σύνολο, ή τρίτος που συμπράτει μαζί τους, και θεωρώ ότι θα έπρεπε καταρχήν με κάποιο τρόπο να χωριστεί και να δημιουργηθεί για το κάθε σχήμα μια στρατηγική που να είναι διαφορετική. Διαφορετική διαχείριση της Big Band, άλλο το κοινό της Big Band, άλλο το κοινό της συμφωνικής μουσικής, άλλο το κοινό το χορωδιακό, άλλο το κοινό του Καραγκιόζη και των παιδικών παραστάσεων για παιδάκια τα Χριστούγεννα. Δεν μπορείς να έχεις κοινή στρατηγική για όλα αυτά γιατί στο τέλος της ημέρας δεν θα φέρεις αποτέλεσμα, επαρκές αποτέλεσμα, ικανοποιητικό αποτέλεσμα. Τώρα, αποτέλεσμα θα φέρεις προφανώς.

ΑΤ: Άρα αντιλαμβάνεστε την στρατηγική της ΣΟΔΑ ως ένα μέρος μιας μαζικής διαφήμισης και αποστολής μνημάτων από ένα κεντρικό φορέα, τον ΟΠΑΝΔΑ, όπου εκεί μέσα όλα γίνονται ένα, ομογενοποιούνται;

ΑΦ: Ομογενοποιούνται, και δεν υπάρχει η εξιδείκευση αυτή που θα μπορέσει να κάνει τη διαφορά, δηλαδή, αυτό το οποίο βλέπουμε παντού στον κόσμο είναι ότι οι οργανισμοί προσπαθούν να αναδείξουν το διαφορετικό τους, το ξεχωριστό τους, ότι είναι αυτό, το προσωπικό τους στοιχείο μαζί. Δεν είναι τυχαίο ότι αν κάποιος αναζητήσει την επικοινωνιακή στρατηγική μεγάλων ορχηστρών στον κόσμο θα δει άπειρα βίντεο και συνεντεύξεις και ποστς στα social media και λοιπά, τα οποία αφορούν στους ανθρώπους τους, την ιδιαιτερότητα των ανθρώπων τους, το προσωπικό στοιχείο δηλαδή πίσω από τη δουλειά. Αυτό το πράγμα όλο πρέπει να το κινεί άνθρωπος που ξέρει να το κινήσει. Σε έναν τεράστιο οργανισμό με πολλά διαφορετικά πράγματα, όσο ικανό και να είναι ένα

τιμήμα επικοινωνίας, δεν μπορεί αν δεν εντυφλήσει στην διαφορετικότητα του καθενός να αναδείξει αυτό το ξεχωριστό στοιχείο. Το θέμα μας ποτέ δεν είναι πόσο καλός είναι ο Μπετόβεν ή ο Μπράμς, αυτό το έχει αποδείξει η ιστορία, το θέμα είναι να πούμε γιατί έχει νόημα κάποιος να δει το δικό μας, και γιατί το δικό μας είναι ξεχωριστό από τα υπόλοιπα. Αυτήν την μικρή διαφορά της καθημερινότητας και του ζωντανού μουσικού συνόλου δεν μπορεί να το κάνει μια κεντρική διοίκηση ισότιμα σε όλους και να είναι ένα γενικό budgeting plan επικοινωνίας.

ΑΤ: Πολύ ωραία. Σας ευχαριστώ πάρα πολύ. Σας ευχαριστώ που δεχτήκατε να συμμετάσχετε στην έρευνά μου και σας εύχομαι καλή συνέχεια.

ΑΦ: Εγώ ευχαριστώ. Καλή επιτυχία.

## B.2 Συνέντευξη Ευτύχη Χωριατάκη

Συνέντευξη της 20<sup>ης</sup> Νοεμβρίου 2019 με τον κ. Ευτύχη Χωριατάκη, Μουσικοκριτικός στο περιοδικό ΑΘΗΝΟΡΑΜΑ

ΑΤ: Αγαπητέ κύριε Χωριατάκη σας ευχαριστώ που δεχτήκατε να συμμετάσχετε στην έρευνα για τη διατριβή μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου, Πολιτιστικής Πολιτικής και Ανάπτυξης και συγκεκριμένα για τη μελέτη περίπτωσης της ΣΟΔΑ, για το μάρκετινγκ της ορχήστρας. Θα ήθελα να σας θέσω κάποιες ερωτήσεις. Ξεκινώντας, θα ήθελα σας παρακαλώ να μου πείτε που εργάζεστε και ποιός ο ρόλος σας στα μουσικά δρώμενα της Αθήνας, και πως σχετίζεστε με την ΣΟΔΑ.

ΕΧ: Καλησπέρα σας. Εργάζομαι ως μουσικοκριτικός στο περιοδικό ΑΘΗΝΟΡΑΜΑ. Λόγω της θέσης μου, αλλά και ως φανατικός μουσικόφιλος πολλά χρόνια τώρα, παρακολουθώ την ΣΟΔΑ, σχεδόν σε όλη την μέχρι τώρα πορεία της, και έχω γράψει για αυτήν αρκετές φορές μέχρι σήμερα.

ΑΤ: Από τη θέση σας και την εμπειρία σας στο χώρο, πως θα περιγράφατε την καλλιτεχνική δραστηριότητα και προσφορά της ΣΟΔΑ στην Αθήνα;

ΕΧ: Για μένα, η καλλιτεχνική δραστηριότητα και η προσφορά της ΣΟΔΑ είναι ένα ερωτηματικό. Η ΣΟΔΑ έχει έναν υπαρκτό ρόλο, το ξέρω. Γνωρίζω την ύπαρξη της ορχήστρας. Έχω την εκτίμηση που έχω. Και; Παρακάτω. Επειδή υπάρχει; Ποιά είναι τα κριτήρια; Τι μου προσφέρει και με ποιούς την συγκρίνω; Που προτιμάω να πάω σε σχέση με άλλες ορχήστρες; Και δεν είναι το κριτήριο αν είναι καλή, ή κακή, ή μέτρια. Το κριτήριο

είναι τι μου προσφέρει. Τι θα δω που δεν θα το δω αλλού. Όπως και να το παίξει το διαφορετικό η ΣΟΔΑ, εγώ το εκτιμώ. Κι ας μη το παίξει τόσο καλά όσο άλλες ορχήστρες. Εγώ εκτιμώ αυτήν την προσφορά, και είναι προσφορά ουσίας. Αλλά να το ξέρουμε, να το μαθαίνουμε.

ΑΤ: Θεωρείτε ως πιο σημαντικό αυτή τη στιγμή δηλαδή να εδραιώσει η ΣΟΔΑ ένα στίγμα στον προγραμματισμό της;

ΕΧ: Απολύτως. Πρέπει ο Δήμος αρχικά να αποφασίσει τι θέλει να κάνει με την ΣΟΔΑ, να την στηρίξει, να αποφασίσει τι στίγμα θέλει να δώσει και σε ποιούς, πως θα το κάνει, και τέλος να επικοινωνήσει το έργο της. Στόχευση, επιλογή και στίγμα, και επικοινωνία. Ακόμα και να έχει η ΣΟΔΑ τον μάγο της επικοινωνίας στο δυναμικό της, με αυτό το προϊόν τι πιστεύεται δηλαδή ότι μπορεί να κάνει; Το θέμα είναι να επικοινωνήσει το προϊόν. Τι προϊόν είναι η ΣΟΔΑ. Εκεί είναι ο πυρήνας. Η ουσία είναι τι επικοινωνώ.

ΑΤ: Πως θα περιγράφατε το υπάρχον πολιτιστικό προϊόν της ΣΟΔΑ;

ΕΧ: Άχρωμο, άοσμο. Ξέρω ότι είναι άλλη μία ορχήστρα όπως όλες. Δεν είναι θέμα εκτίμησης της ΣΟΔΑ, γιατί έχω ακούσει και καλές συναυλίες και κακές με τη ΣΟΔΑ, το θέμα είναι να με πείσει γιατί να πάω να την ακούσω.

ΑΤ: Σχετίζεται κατά τη γνώμη σας το brandname της ΣΟΔΑ με το καλλιτεχνικό επίπεδο;

ΕΧ: Σχετίζεται με τον καλλιτεχνικό διευθυντή, και με τον τρόπο δουλειάς. Είναι και το θέμα της αίθουσας. Τώρα με το Ολύμπια είναι μια ευκαιρία. Είναι στο κέντρο, ανήκει το θέατρο στο Δήμο. Όλα αυτά είναι πλεονεκτήματα και πρέπει να αξιοποιηθούν. Το Ολύμπια είναι ένα τοπόσημο, και ο κόσμος το αγαπάει. Είναι ένα πολύ ωραίο σημείο στην καρδιά της πόλης. Πρέπει να το αξιοποιήσει ο Δήμος. Περνάω απ'έξω και είναι σαν μαυσωλείο. Δεν βλέπω ένα φυλλάδιο της ΣΟΔΑ. Χρειάζεται ύλη, η επικοινωνία θέλει δουλειά. Όσο το προϊόν δεν έχει στίγμα, δεν είμαι σίγουρος ότι θα υπάρξει αποτέλεσμα σε ότι δουλειά και αν γίνει. Δεν είμαι σίγουρος δηλαδή ότι με μια καλή επικοινωνία η ΣΟΔΑ θα απογειωθεί.

ΑΤ: Βάσει της επαγγελματικής σας εμπειρίας, αλλά και ως άνθρωπος που δραστηριοποιείται στην Αθήνα, πως αντιλαμβάνεστε την προσέλκυση κοινού που επιτυγχάνει η ΣΟΔΑ;

ΕΧ: Η προσέλκυση κοινού της ΣΟΔΑ δεν επιδιώκεται με συνέπεια.

ΑΤ: Πιστεύετε ότι η ΣΟΔΑ εκπληρώνει το σκοπό της με αυτά που προσφέρει στο αθηναϊκό κοινό;

ΕΧ: Με δεδομένο ότι η ΣΟΔΑ ιδρύθηκε το 1996, αν θυμάμαι καλά, από έναν μαέστρο, ο οποίος είχε μια οποιαδήποτε σχέση με τον τότε δήμαρχο, και αυτός για τους δικούς τους λόγους ιδρύσανε μια ορχήστρα, αρχίζουν δύο ερωτήματα. Το μεν πρώτο, αν εκπληρώνει τον σκοπό της. Ποιό σκοπό της; Ο σκοπός σε μια ορχήστρα, και τώρα μιλάω και ως νομικός, είναι διπλός. Ο ένας είναι ο καταστατικός. Πρέπει λοιπόν να δείτε την ιδρυτική πράξη της ΣΟΔΑ, να δείτε τι λέει εκεί, που αποσκοπεί η ΣΟΔΑ. Το δεύτερο όμως, για αυτό το πράγμα να έχει αντίκρισμα, πρέπει να συνδέσετε τον όποιο καταστατικό της σκοπό με τον πραγματικό σκοπό. Δηλαδή, ποιός είναι ο λόγος να έχει η Αθήνα 5 ορχήστρες; Και μη μου πείτε, προφανώς είναι του Δήμου, αλλά από κει και πέρα έχουμε μια πόλη με μικρή μουσική παράδοση, μεγάλη μεν πόλη που μπορεί πλυθησσιακά να σηκώσει 3,4,5 ορχήστρες όπως άλλες πόλεις στην Ευρώπη, ενώ τουλάχιστη στιγμή υπάρχουν η ΚΟΑ, μια καλή ορχήστρα με καλές αμοιβές, την ΕΡΤ, που παρά τα προβλήματά της είναι ένας άλλος θεσμός, έχουμε μια ιδιωτική καλή ορχήστρα σαν την Φιλαρμόνια, που είναι ενδιαφέρουσα περίπτωση γιατί χρηματοδοτείται από ιδιωτικά κεφάλαια και έχει στόχευση, έχουμε τη ΣΟΔΑ, και την ορχήστρα της Λυρικής που είναι ορχήστρα θεσμού. Και αφήνω την Καμεράτα, την Ακαντέμικα και ποιά άλλη. Λοιπόν, είναι πολλές. Έχουμε πέντε θεσμικές ορχήστρες σε μια πόλη σαν την Αθήνα. Οπότε αρχίζει το ερώτημα, προς τι να υπάρχει ή να φτιαχτεί μια ορχήστρα, και πως αυτή θα ζήσει;

ΑΤ: Όσον αφορά στη ΣΟΔΑ;

ΕΧ: Ερχόμαστε τώρα στα της ΣΟΔΑ. Οι ορχήστρες που έχουν εξασφαλισμένη χρηματοδότηση μπορούν να ζήσουν. Εγώ μπορώ κάλλιστα να καταλάβω ότι με την πληθώρα μουσικών που παράγει η Ελλάδα, και ειδικότερα η Αθήνα με τα πολλά ωδεία, προφανώς πρέπει και μακάρι για να ζήσουν οι μουσικοί να υπάρχουν ορχήστρες. Όμως αυτές οι ορχήστρες χρηματοδοτούνται από το κράτος. Και είναι ανταποδοτικές; Αυτό είναι το κριτήριο το πολιτικο-οικονομικό. Εμένα λόγω πολιτικών πεποιθήσεων δεν μου αρέσει το κράτος να ξοδεύει λεφτά για θεσμούς. Το να δίνει η ΣΟΔΑ δωρεάν συναυλίες, να έχουν οι μουσικοί μισθό και το αποτέλεσμα να είναι μηδέν, το λέω πρόστυχα, δεν μου λέει απολύτως τίποτα. Αν έχω όμως ένα μετρήσιμο πράγμα, να πω ναι παιδιά, η ΣΟΔΑ κάνει πράγματα, έχει στόχευση, έχει καλούς μουσικούς, εξελίσσονται, έχουν σταθερή παρουσία, βεβαίως έτσι το καταλαβαίνω. Αλλά, εγώ ως πολίτης δεν θα ήθελα να πληρώνω μια ορχήστρα που να μην έχει παρουσία. Γιατί ο φορέας που δεν μπορεί να

ανταπεξέλθει στην χρηματοδότηση κάποια στιγμή τον κλείνει τον θεσμό. Και όταν κλείνει ένας θεσμός εκεί καίγονται τα χλωρά μαζί με τα ξερά. Υπήρξαν ορχήστρες που άνοιξαν, έκλεισαν και φορτώθηκαν στο κράτος. Και ο αντίλογος λέει μα είναι δουλειά του κράτους και είναι ακριβή η κλασική μουσική. Είναι δουλειά του κράτους αλλά μέχρις ένα σημείο. Σε χώρες δυτικές καμία ορχήστρα δεν είναι κρατική, και για αυτό παίζουν σε πολλά και διάφορα πρότζεκτ με 100 συναυλίες το χρόνο. Για να πάμε λοιπόν στο ζήτημα ποιός είναι ο σκοπός, μπορεί η ΣΟΔΑ όντως να πληροί αυτόν τον σκοπό. Και τι κάνει για αυτό; Το είναι ορχήστρα του δήμου δε λέει κάτι. Όλοι τα ίδια παίζουνε. Εκτός και αν βρεθεί ένα στίγμα, και αυτό είναι θέμα καλλιτεχνικής διεύθυνσης. Τούτο δεν δικαιολογεί υποχρεωτικά την παρουσία της σε μια μικρή κορεσμένη αγορά όπως αυτή της Αθήνας. Βέβαια, αν ο Δήμος θέλει να την χρηματοδοτεί δικαίωμά του. Από κει και πέρα εγώ σαν πολίτης θα έλεγα: «ωραία, βλέπω την παρουσία της, που μου κάνει προγράμματα, κάνει κοινωνικές δράσεις, που ασχολείται με τους φτωχούς, με τους πρόσφυγες, με την τρίτη ηλικία, στις γειτονιές, στα δημοτικά διαμερίσματα, και αυτά γίνονται σταθερά, τότε ναι θα πω αξίζει». Με συγκεκριμένο κοινό του Δήμου, και ο Δήμος θα πει ότι έχω μια ορχήστρα που μου καλύπτει τις μουσικές μου ανάγκες. Εάν η ορχήστρα είναι συνηφασμένη με κάτι, και ο όποιος διευθυντής της ή οι αρμόδιοι βρουν ένα στίγμα βεβαίως και έχει λόγο ύπαρξης.

ΑΤ: Πως αντιλαμβάνεστε τη σχέση της ΣΟΔΑ με το κοινό της;

ΕΧ: Ποιό είναι το κοινό της ΣΟΔΑ; Εγώ αυτό που βλέπω είναι ότι στη ΣΟΔΑ δεν βλέπω άλλο κοινό. Καταρχάς, απ'ότι φαντάζομαι, το κοινό της ΣΟΔΑ είναι με δωρεάν είσοδο. Αν είναι με δωρεάν είσοδο, επειδή βλέπω κάτι δελτία εισόδου και προσκλήσεις, αυτοί είναι στο πλαίσιο του Δήμου. Αυτοί οι άνθρωποι εγώ δεν ξέρω πως ενημερώνονται. Έχει κάποιες λίστες το γραφείο αντιδημάρχου και στέλνει σε γνωστούς τους; Γιατί έχω δει ότι σε κάποιες συναυλίες σκάνε κάτι μπουλούκια και γεμίζουν τις θέσεις. Εδώ μιλάμε ότι κάτι ομάδες των 200-300 ατομών κάπως έρχονται. Αλλά δεν είναι ότι ενημερώνονται επισήμως και θεσμικά, ενημερώνονται από κάπου. Αυτό όμως δεν είναι επικοινωνία. Το σέβομαι βέβαια αν μου πουν ότι το κοινό της ΣΟΔΑ πρέπει να είναι μόνο δημότες Αθηναίοι, αλλά πρέπει να είναι σαφές ποιός είναι ο στόχος κοινού της ΣΟΔΑ. Εγώ δεν πιστεύω ότι η ΣΟΔΑ στοχεύει μόνο στους Αθηναίους δημότες, και ότι τους πουλάει μια-δυο συναυλίες δωρεάν. Αν μου πείτε ότι η ΣΟΔΑ κάνει εισαγωγικές ομιλίες, συναυλίες στις γειτονιές, και άλλες δράσεις για να φτιάξει την αυριανή γενιά ακροατών, ναι τότε το δέχομαι. Πρέπει να γίνει άνοιγμα σε πιστό κοινό, σε σπουδαστές ωδείων, φοιτητές κλπ.

ΑΤ: Εσείς τώρα, με το πρόγραμμα που έχει η ΣΟΔΑ, έχετε την εντύπωση ότι η ΣΟΔΑ έχει τη διάθεση να στοχεύσει σε κάποιο μέρος κοινού;

ΕΧ: Μα δεν έχουμε ενημέρωση για την ορχήστρα από κάπου. Και κανείς δεν έχει. Και αν μάθουμε κάτι, το λέμε μεταξύ μας εμείς [οι μουσικοκριτικοί] γιατί επικοινωνούμε διαρκώς. Και εντάξει εμείς κάπως θα το μάθουμε. Οι φιλόμουσοι πως θα το μάθουν; Στη σημερινή εποχή πρέπει να βοηθάμε την επικοινωνία. Υπάρχουν πια ένα σωρό ιστοσελίδες δωρεάν, δεν χρειάζονται απαραίτητα μεγάλες εφημερίδες. Έστω κάτι απλό.

ΑΤ: Που εντόπιζετε πιθανά προβλήματα κατά τη διαδικασία προσέλκυσης κοινού της ΣΟΔΑ, και τι βελτιώσεις προτείνετε;

ΕΧ: Κοιτάζετε, ξεκίνησε η χρονιά. Έβγαλε η ΣΟΔΑ ένα συνολικό πρόγραμμα; Να έχω ένα βιβλιαράκι που θα λέει γέτος η ΣΟΔΑ θα έχει αυτά τα 5-10 πράγματα. Που είναι; Ξέρω τι άλλο κάνει η ΣΟΔΑ; Όχι. Πρέπει να μπω στην ιστοσελίδα του ΟΠΑΝΔΑ.

ΑΤ: Στην ιστοσελίδα του ΟΠΑΝΔΑ βρίσκετε εύκολα τι κάνει η ΣΟΔΑ;

ΕΧ: Όχι. Ψάχνω. Κουτσά στραβά κάτι βρίσκω. Είναι ένα σάιτ δυσλειτουργικό και δύσχρηστο. Και από την άλλη δεν είναι αρμοδιότητα του δήμου να ενημερώνει από εκεί τις συναυλίες της ΣΟΔΑ.

ΑΤ: Θεωρείτε ότι θα έπρεπε να έχει δική της ιστοσελίδα;

ΕΧ: Θα έπρεπε να έχει δική της ιστοσελίδα, αλλά το μεγάλο πρόβλημα είναι ότι θα έπρεπε να έχει επικοινωνία. Δηλαδή, αν δεν μπορεί η ΣΟΔΑ να έχει ένα φυλλάδιο, οφείλει να με ενημερώνει συστηματικά ηλεκτρονικά ή με άλλους τρόπους για το ποιά συναυλία δίνει. Άλλα έγκαιρα. Να το ξέρουμε 2 εβδομάδες πριν. Εμείς οι κριτικοί το μαθαίνουμε από όλα τα γραφεία των φορέων. Μας ενημερώνουνε. Υπάρχει στο Ολύμπια κάτι να ενημερωθούμε για κάποια συναυλία; Μπορεί να αξιοποιηθεί το θέατρο. Ας μοιραστούν κάποια φλάιερ, δεν χρειάζεται κάτι φοβερό. Χρειάζεται να φτιαχτεί μια επικοινωνία. Δεν μπορεί να σώσει τη ΣΟΔΑ ένα σάιτ, ή μια ανάρτηση. Γιατί, το σάιτ προϋποθέτει ότι ένα πιστό κοινό θα ψάξει να το βρει. Ο απλός κόσμος όμως πως θα το μάθει; Υπάρχει απουσία υπεύθυνης, αξιόπιστης και έγκαιρης ενημέρωσης για τη δραστηριότητα της ΣΟΔΑ. Απουσία μηνιαίου ή ετήσιου προγράμματος. Απουσία ενός στελεχωμένου και δυναμικού γραφείου τύπου. Ουσιαστικά όλα αυτά είναι θέματα Καλλιτεχνικού Διευθυντή.

# Παράρτημα Γ

## Στοιχεία Εισιτηρίων

### ΛΙΣΤΑ ΕΙΣΙΤΗΡΙΩΝ ΤΗΣ ΣΟΔΑ ΣΤΟ ΘΕΑΤΡΟ ΟΛΥΜΠΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 12/2018 - 5/2019

ΘΕΑΤΡΟ ΟΛΥΜΠΙΑ_ ΣΟΔΑ REPORT TICKETING (12/2018 - 5/2019)						
#	ΜΗΝΑΣ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	ΠΑΡΑΣΤΑΣΗ	TICKETS	ΠΡΟΣΚΛΗΣΕΙΣ	ΣΥΝΟΛΟ
1	DEC	3/12/2018	Όνειρο Θερωνής νυκτός (δωρεάν)	0	726	726
2		15/12/2018	Ο Ορφέας στον Άδη	136	290	426
3		16/12/2018	Ο Ορφέας στον Άδη	65	220	285
4		18/12/2018	Snowman (δωρεάν)	0	107	107
5		19/12/2018	Snowman (δωρεάν)	0	237	237
6		20/12/2018	Snowman (δωρεάν)	0	250	250
7		22/12/2018	Ο Ορφέας στον Άδη	113	242	355
8		23/12/2018	Ο Ορφέας στον Άδη	124	256	380
9		26/12/2018	Ο Ορφέας στον Άδη	165	109	274
10		27/12/2018	Ο Ορφέας στον Άδη	133	170	303
11		29/12/2018	Ο Ορφέας στον Άδη	171	163	334
12		30/12/2018	Ο Ορφέας στον Άδη	176	202	378
ΥΠΟΣΥΝΟΛΑ ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ				1083	2972	4055
13	JAN	5/1/2019	Γκαλά Όπερας	328	152	480
14		17/1/2019	Το δέντρο F.G Lorca (δωρεάν)	0	712	712
15		31/1/2019	Συμφωνική "Κύκλος Εθνικές Μουσικές"	0	671	671
ΥΠΟΣΥΝΟΛΑ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ				328	1535	1863
16	FEB	3/2/2019	Ο Ορφέας στον Άδη	267	200	467
17		10/2/2019	Ο Ορφέας στον Άδη	270	258	528
18		16/2/2019	Η Ωραία Ελένη	148	277	425
19		17/2/2019	Η Ωραία Ελένη	166	266	432
20	22/2/2019	Συμφωνική -Αφιέρ. στα Λυρικά του Μ.Θεοδωράκη	329	281	610	
ΥΠΟΣΥΝΟΛΑ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ				1180	1282	2462
21	MAR	14/3/2019	Συμφωνική - Χορωδία "Συναυλία για τα 100 χρόνια από την λήξη του Α' Παγκοσμίου πολέμου"	91	220	311
ΥΠΟΣΥΝΟΛΑ ΜΑΡΤΙΟΥ				91	220	311
22	APRIL	4/4/2019	Συμφωνική Μίκη Θεοδωράκη Ζορμπάς	121	324	445
23		9/4/2019	Η Ωραία Ελένη	36	193	229
24		11/4/2019	Η Ωραία Ελένη	71	231	302
25		15/4/2019	Η Ωραία Ελένη	58	229	287
26		22/4/2019	Πασχαλινή συναυλία Συμφ. Ορχήστρας Δ.Α	223	271	494
ΥΠΟΣΥΝΟΛΑ ΑΠΡΙΛΙΟΥ				509	1248	1757
27	MAY	4/5/2019	Συμφωνική "Αφιέρωμα Γαλλία"	0	610	610
28		5/5/2019	Η Ωραία Ελένη	97	216	313
29		9/5/2019	Συναυλία Συμφωνικής Κύκλος "Γύρω από το πιάνο"	49	112	161
30		11/5/2019	Η Ωραία Ελένη	100	328	428
31		16/5/2019	Συναυλία Συμφωνικής Κύκλος "Γύρω από το πιάνο"	71	122	193
32		23/5/2019	Συναυλία Συμφωνικής Κύκλος "Γύρω από το πιάνο"	72	140	212
33		30/5/2019	Συναυλία Συμφωνικής Κύκλος "Γύρω από το πιάνο"	111	361	472
34		31/5/2019	Συναυλία Συμφωνικής Κύκλος "Γύρω από το πιάνο"	166	445	611
ΥΠΟΣΥΝΟΛΑ ΜΑΪΟΥ				666	2334	3000
ΣΥΝΟΛΑ				3857	9591	13448



# Παράρτημα Δ

## Ερωματολόγιο Έρευνας Κοινού

### ΑΝΟΙΧΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

ΕΡΕΥΝΑ ΚΟΙΝΟΥ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΣΥΜΦΩΝΙΚΗ ΟΡΧΗΣΤΡΑ ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ

**1. Γνωρίζετε την ύπαρξη και την προσφορά της Συμφωνικής Ορχήστρας Δήμου Αθηναίων;**

- a. Καθόλου
- b. Ελάχιστα
- c. Μέτρια
- d. Πολύ
- e. Πάρα πολύ

**2. Γνωρίζετε ότι η Συμφωνική Ορχήστρα Δήμου Αθηναίων προσφέρει δωρεάν συναυλίες για το κοινό;**

- a. Καθόλου
- b. Ελάχιστα
- c. Μέτρια
- d. Πολύ
- e. Πάρα πολύ

**3. Τι θα σας προέτρεπε περισσότερο να επισκεφτείτε μια συναυλία της Συμφωνικής Ορχήστρας Δήμου Αθηναίων;**

- a. η διαφήμιση της ορχήστρας στην πόλη με γιγαντοαφίσες, έντυπα φυλλάδια και διαφημιστικές ταμπέλες
- b. η διαφήμιση της ορχήστρας στα μέσα μαζικής ενημέρωσης
- c. η διαφήμιση της ορχήστρας στο διαδίκτυο και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- d. η παρακίνηση από φίλο
- e. η φήμη από στόμα σε στόμα

**4. Ποιά από τις παρακάτω επιλογές θα σας παρακινούσε θετικά ώστε να επισκεφτείτε μια συναυλία της Συμφωνικής Ορχήστρας Δήμου Αθηναίων;**

- a. ένα δημοφιλές πρόγραμμα συναυλίας
- b. ένας διάσημος καλλιτέχνης
- c. ένας φιλόξενος πολιτιστικός χώρος
- d. η ελεύθερη είσοδος
- e. το υψηλό καλλιτεχνικό επίπεδο της συναυλίας

**5. Μετά από μια επίσκεψή σας σε συναυλία της Συμφωνικής Ορχήστρας Δήμου Αθηναίων, τι θα σας προέτρεπε να ξαναπαρακολουθήσετε μια επόμενη συναυλία της ορχήστρας;**

- a. η εύκολη πρόσβαση στο χώρο
- b. η ελεύθερη είσοδος
- c. η επιλογή του καλλιτεχνικού προγράμματος
- d. το υψηλό επίπεδο των καλλιτεχνών
- e. η φήμη των καλλιτεχνών

**6. Πως θα επηρέαζε το βαθμό επισκεψιμότητάς σας στις συναυλίες της Συμφωνικής Ορχήστρας Δήμου Αθηναίων μια ενδεχόμενη επιβολή εισιτηρίου;**

- a. Καθόλου
- b. Ελάχιστα
- c. Μέτρια
- d. Πολύ
- e. Πάρα πολύ

**7. Με ποιά είδος ρεπερτορίου πιστεύετε θα ανέπτυξε μια στενή σχέση το κοινό της Αθήνας με τη Συμφωνική Ορχήστρα Δήμου Αθηναίων;**

- a. με το κλασικό και ρομαντικό ορχηστρικό ρεπερτόριο (όπως έργα των Mozart, Beethoven, Malher)
- b. με το ρεπερτόριο μουσικού θεάτρου και κινηματογραφικής μουσικής (όπως της παραδοσιακής όπερας, οπερέτας, και μιούζικαλ)
- c. με την ελληνική και ξένη σύγχρονη δημιουργία του 20<sup>ου</sup> και 21<sup>ου</sup> αιώνα
- d. με άλλα είδη μουσικής cross over (όπως τζαζ, ροκ, έντεχνο ελληνικό τραγούδι, techno, hip-hop, dance, ethnic)
- e. με επιλογές από όλα τα παραπάνω είδη ρεπερτορίου.

**8. Ποιές από τις παρακάτω δράσεις συναυλιών θα θεωρούσατε ως πιο σημαντική για την προσφορά της Συμφωνικής Ορχήστρας του Δήμου Αθηναίων στην πόλη της Αθήνας;**

- a. συναυλίες ψυχαγωγίας για το γενικό κοινό
- b. εκπαιδευτικές συναυλίες σε σχολεία
- c. συναυλίες για ευπαθείς κοινωνικές ομάδες σε ευαίσθητους χώρους (όπως σε φυλακές, στρατόπεδα, νοσοκομεία, περιοχές μεταναστών)
- d. συναυλίες για κάποιο κοινωνικό και εθνικό σκοπό
- e. συναυλίες για στοχευμένες ηλικιακές ομάδες (όπως για ηλικιωμένους, βρέφη, εφήβους).

**9. Η ηλικιακή σας ομάδα είναι;**

- a. Μεταξύ 12-22 ετών
- b. Μεταξύ 23-33 ετών
- c. Μεταξύ 34-54 ετών
- d. Μεταξύ 55-65 ετών
- e. Μεταξύ 66 και άνω ετών.

**10. Σε ποιά από τις παρακάτω ομάδες κοινού που δραστηριοποιούνται στην Αθήνα θεωρείτε πως ανήκετε;**

- a. μόνικου κάτοικου
- b. καθημερινά διερχόμενου εργαζόμενου - φοιτητή
- c. τουρίστα
- d. περιστασιακού επισκέπτη
- e. τακτικού επισκέπτη

# Παράρτημα Ε

## Φόρμα Συναίνεσης

### Συνεντευξιαζομένων

**Έντυπο Δήλωσης Συναίνεσης**  
**για συμμετοχή σε επιστημονική έρευνα**

#### **ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΝΑΙΝΕΣΗΣ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Καλείστε να συμμετάσχετε σε μία επιστημονική έρευνα του **Μεταπτυχιακού Τμήματος Πολιτιστικής Πολιτικής και Ανάπτυξης του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου**. Ο τίτλος της έρευνας είναι:

**Το μάρκετινγκ της Συμφωνικής Ορχήστρας του Δήμου Αθηναίων (ΣΟΔΑ): σημερινή**

**κατάσταση και μελλοντική προοπτική.**

**Σκοπός** της επιστημονικής έρευνας είναι να αναδείξει τη σημερινή θέση της Συμφωνικής Ορχήστρας του Δήμου Αθηναίων στην τοπική κοινωνία, δηλαδή στο πλαίσιο δράσης της εντός Δήμου Αθηναίων, είτε αυτή αναφέρεται σε μόνιμους κατοίκους, φιλοξενούμενους, τουρίστες, εργαζόμενους και άλλες ομάδες πολιτών που δραστηριοποιούνται στην Αθήνα, τη σχέση της με τους πολίτες, τη συμβολή της στην πολιτιστική ζωή της πόλης, αλλά και τις στρατηγικές της για την ανάπτυξη του κοινού της. Μέσω της έρευνας θα ερευνηθούν

τα στοιχεία εκείνα που θα βοηθήσουν την ορχήστρα να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του μέλλοντος, να προτείνει βελτιώσεις και λύσεις σε πιθανά προβλήματα που ενδέχεται στο μέλλον να ανακύψουν, και να επαναπροσδιορίσει τη θέση της στην τοπική κοινωνία. Τα δεδομένα που θα προκύψουν από την έρευνα θα επεξεργαστούν από τον ερευνητή και μέρος αυτών που αφορούν αποκλειστικά στο αντικείμενο της έρευνας, και όχι προσωπικά δεδομένα του συνεντευξιαζόμενου, θα αποτυπωθούν στη διατριβή του ερευνητή. Η διατριβή του ερευνητή θα κατατεθεί στο Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου προς υποστήριξη του Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών «Πολιτιστική Πολιτική και Ανάπτυξη». Το σύνολο των δεδομένων της έρευνας θα φυλαχθεί με εμπιστευτικότητα για 5 χρόνια στο προσωπικό αρχείο του ερευνητή.

Προτού συμφωνήσετε με τη συμμετοχή σας στην έρευνα, βεβαιωθείτε ότι:

❖ Έχετε διαβάσει και κατανοήσει το έντυπο ενημέρωσης σχετικά με την επεξεργασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα που σας αφορούν στο πλαίσιο της εν λόγω έρευνας (εφεξής «Έντυπο Ενημέρωσης») και ό,τι απορίες είχατε σχετικά με αυτήν απαντήθηκαν σε ικανοποιητικό βαθμό □

❖ Μέσω του Εντύπου Ενημέρωσης λάβατε γνώση σχετικά με τη διάρκεια της έρευνας και τις διαδικασίες της, ήτοι ποια δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα που σας αφορούν πρόκειται να επεξεργαστούν στο πλαίσιο της έρευνας, ποια / ποιες πράξεις επεξεργασίας θα διενεργηθούν επί αυτών, σε ποιους πρόκειται να διαβιβαστούν τα δεδομένα σας, πόσο καιρό θα τηρηθούν από τον ερευνητή και πώς εξασφαλίζεται η ασφαλή τήρησή τους □

❖ Έχετε ενημερωθεί, μέσω του Εντύπου Ενημέρωσης σχετικά με τα δικαιώματά σας, όπως αυτά απορρέουν από το Γενικό Κανονισμό για την Προστασία Δεδομένων (εφεξής «ΓΚΠΔ»). □

❖ Γνωρίζετε ότι η συμμετοχή σας στην εν λόγω επιστημονική έρευνα είναι εθελοντική. □

Μπορείτε να αποχωρήσετε από την έρευνα ανά πάσα στιγμή, χωρίς καμία συνέπεια / κύρωση, ανακαλώντας τη συγκατάθεσή σας στο e-mail: tselikas@hotmail.com ή με τη φυσική σας παρουσία στη διεύθυνση Τσιτούρη 8 Κάτω Χαλάνδρι.

**ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ**

Ο ερευνητής(-ές) και το Πανεπιστήμιο δεσμεύεται να τηρεί πλήρη εμπιστευτικότητα για όλες τις πληροφορίες που θα αποκτηθούν στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας και οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην ταυτοποίησή σας.

Πιο συγκεκριμένα, δεδομένα που σας αφορούν θα δημοσιευτούν μόνο εφόσον υπάρχει η ρητή συγκατάθεσή σας ή είναι πλήρως ανωνυμοποιημένα. Επιπλέον, η επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα για τους σκοπούς της έρευνας υπόκειται σε κατάλληλες εγγυήσεις, ήτοι Καταγράψτε τα μέτρα προστασίας που εφαρμόζονται στην εν λόγω επεξεργασία, όπως αυτά εντοπίστηκαν στα βήματα 4 και 7 της σχετικής διαδικασίας

Για τυχόν απορίες σε θέματα αναφορικά με την επιστημονική έρευνα, μπορείτε να επικοινωνήσετε με τον υπεύθυνο ερευνητή (Ανδρέας Τσελίκας, τηλ: 6934808362), καθώς και με τον Υπεύθυνο Προστασίας Δεδομένων (εφεξής «ΥΠΔ») του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου για απορίες σχετικά με τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα που σας αφορούν.

Θα σας δοθεί αντίγραφο του Εντύπου Ενημέρωσης και της παρούσας δήλωσης συγκατάθεσης, όταν η τελευταία έχει υπογραφεί.

Έχω διαβάσει τις ανωτέρω αναφερόμενες πληροφορίες και συμφωνώ να συμμετέχω στη συγκεκριμένη επιστημονική έρευνα.

Ονοματεπώνυμο συμμετέχοντος / συμμετέχουσας στην έρευνα:

.....

Ημερομηνία: .....

Υπογραφή: .....

Σε περίπτωση που ο υπεύθυνος ερευνητής επιθυμεί μετά το πέρας της έρευνας να δημοσιεύσει δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα που με αφορούν,  Συναινώ  Δε Συναινώ σε αυτή του την ενέργεια.

# Παράρτημα Ζ

## Η Ορχήστρα

### 1. Βασικές έννοιες και κοινωνιολογική προσέγγιση του φαινομένου

Η λέξη «ορχήστρα» έχει μακρά ιστορία, η οποία χρονολογείται από τα αρχαία χρόνια. Η έννοια της λέξης υπέστη αρκετές μεταβολές στο πέρασμα των χρόνων. Μέχρι και σήμερα, ο όρος «ορχήστρα» χρησιμοποιείται σε αρκετές γλώσσες του κόσμου, προσδίδοντας διαφορετικά νοήματα και διαφορετικές αποχρώσεις στη λέξη, σύμφωνα με τα συμφραζόμενα του ομιλητή. Για παράδειγμα, σήμερα στην νέα ελληνική γλώσσα, η λέξη «ορχήστρα» δύναται να χρησιμοποιηθεί κυριολεκτικά, μεταφορικά, ή ως παρομοίωση σε προτάσεις που υποδηλώνουν διαφορετική έννοια και χρήσης της λέξης. Δηλαδή, κατά την καθημερινή χρήση της γλώσσας ακούμε προτάσεις όπως:

- α. «Σήμερα θα παίξει μουσική στην πλατεία του χωριού ο Χαλκιάς με την ορχήστρα του.»,
- β. «Την πρώτη του μηνός παίζω σολο με την ορχήστρα!»,
- γ. «Σήμερα θα πάμε στην ορχήστρα να ακούσουμε μια ωραία συναυλία.» και
- δ. «Η ομάδα έπαιξε σαν μια καλοκουρδισμένη ορχήστρα.».

Από τα παραπάνω παραδείγματα, διαφάνεται ότι η λέξη «ορχήστρα» χρησιμοποιείται για την απόδοση διαφορετικών εννοιών της λέξης. Στην περίπτωση (α), η λέξη χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα συνήθως μικρό σχετικά μουσικό σύνολο που συνοδεύει έναν τραγουδιστή σε μια τοπική γιορτή. Στην περίπτωση (β), χρησιμοποιείται για να δηλώσει έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση που απασχολεί εργαζομένους. Στην περίπτωση (γ), υποδηλώνει έναν χώρο πολιτισμού, όπου άνθρωποι συγκεντρώνονται για να απολαύσουν την τέχνη της μουσικής πράξης. Τέλος, στην περίπτωση (δ) η λέξη αποδίδεται ως ένας προσδιορισμός με ποιοτικά χαρακτηριστικά που εμπεριέχει μια καλώς εννοούμενη αξία.

Για το λόγο λοιπόν της αποφυγής νοηματικών συγχήσεων, στην παρούσα εργασία, η λέξη «ορχήστρα» χρησιμοποιείται ως ο μουσικός αυτός θεσμός, και φορέας πολιτισμού, που

απαρτίζεται από ένα μεγάλο αριθμό επαγγελματιών μουσικών και δραστηριοποιείται με τη μορφή ενός πολιτιστικού (συνήθως κρατικού) οργανισμού. Παρακάτω, εξετάζεται η ετυμολογία και ο ορισμός της λέξης όπως χρησιμοποιείται στην παρούσα εργασία.

Σύμφωνα με το ετυμολογικό Λεξικό της Ελληνικής Γλώσσας, η λέξη «ορχήστρα» προέρχεται από το θέμα της λέξης «ορχούμαι», που σημαίνει «χορεύω». Στο αρχαίο ελληνικό και ρωμαϊκό θέατρο, η λέξη προσδιόριζε έναν ισόπεδο ημικυκλικό ή κυκλικό χώρο που χρησιμοποιούσε ο χορός (Ορχήστρα, 2008).

Κατά το Μεσαίωνα, η σημασία της λέξης αλλάζει, και χρησιμοποιείται ως έννοια χωροταξική, προσδιορίζοντας τη σκηνή ενός θεάτρου (Rouse, 2003). Αργότερα, στην Αναγέννηση, η έννοια της «ορχήστρας» εξελίσσεται, και αναφέρεται στον προσδιορισμό του χώρου ακριβώς μπροστά από τη σκηνή του θεάτρου. Κατά τον δέκατο έβδομο αιώνα, ο χώρος της ορχήστρας άρχισε να γίνεται ο προτιμώμενος χώρος του θεάτρου για τους μουσικούς, όταν έπρεπε αυτοί να συνοδεύσουν μουσικά τραγουδιστές, ηθοποιούς και χορευτές, που για λόγους ανάγκης του θεάματος, αυτοί βρίσκονταν πάνω στη σκηνή. Στον δέκατο όγδοο αιώνα, η χρήση της λέξης αλλάζει πάλι, και από την χωροταξική έννοια του χώρου στο θέατρο, η λέξη αποκτά μια νέα διάσταση, η οποία μετουσιώνει την έννοια του συνόλου των μουσικών σε ένα αυτοτελές ενόργανο μουσικό σύνολο με δική του ταυτότητα (Spitzer and Zaslav, 2001) και (Spitzer and Zaslav, 2005). Σήμερα, στο θέατρο, η λέξη συνεχίζει να αναφέρεται στο χώρο του θεάτρου που βρίσκεται μεταξύ της πλατείας και της σκηνής, ενώ στη μουσική γενικά, αναφέρεται σε ένα ενόργανο μουσικό σύνολο, ποικίλου είδους μουσικής και μεγέθους, χρησιμοποιώντας μουσικά όργανα ίδιας ή διαφορετικής οικογένειας οργάνων (Ορχήστρα, 2008).

Άλλοι θεωρητικοί και ειδικοί επιστήμονες προσεγγίζουν τον ορισμό της λέξης «ορχήστρα» από διαφορετική σκοπιά. Ο προβληματισμός αυτός αναδεικνύει και επισφραγίζει ακόμη περισσότερο τη σημασία και την συμβολή της ορχήστρας στον ανθρώπινο πολιτισμό στο πέρασμα των αιώνων. Αναφορικά, ο Broder, σε άρθρο του, αποδίδει στον ορισμό της λέξης ένα σύνολο μουσικών, σε οποιαδήποτε περίοδο της ανθρώπινης ιστορίας, δηλαδή από τα χρόνια της Βίβλου και τις περίφημες εκατόν είκοσι τρομπέτες του βασιλιά Σολωμόντα, έως και τη σημερινή εποχή της ορχήστρας-οργανισμού. Ο συγγραφέας, με τη θέση του αυτή όπως ο ίδιος αναφέρει, θέτει κάπως αυθαίρετα αυτόν τον ορισμό, και συγκεκριμένα δηλώνει ότι: «Η ορχήστρα είναι ένα οποιοδήποτε ενόργανο σύνολο που αριθμεί περισσότερους από δέκα μουσικούς ή ένα



ενόργανο σύνολο που περιέχει περισσότερο από έναν μουσικό ανά μουσικό μέρος» (Broder, 1960).

Σε μια άλλη διαφορετική προσέγγιση, οι Spitzer και Zaslav αποδίδουν τον ορισμό της λέξης «ορχήστρα» κατά τον δέκατο έβδομο αιώνα, και κατηγοριοποιούν τα κριτήρια με τα οποία αυτά προσδιορίζουν την έννοια της λέξης. Με αυτόν τον τρόπο, οι συγγραφείς, διαχωρίζουν την ορχήστρα από τα διάφορα μουσικά σύνολα που ήταν σε χρήση εκείνη την εποχή. Μερικά από αυτά τα κριτήρια αφορούν: α) στην επιλογή των μουσικών οργάνων, όπως τα τοξωτά έγχορδα της οικογένειας του βιολιού, και του τρόπου χρήσης τους ανά μουσικό μέρος, β) στην ενοργάνωση των μουσικών κομματιών ανά περιοχή και εποχή, γ) στον τρόπο εμφάνισης και εκτέλεσης της ορχήστρας ως αυτοτελές μουσικό σύνολο, δηλαδή όταν δρα με ταυτότητα συνόλου, διοικείται από κεντρικό έλεγχο εξουσίας, και οργανώνεται με πειθαρχία, και δ) στην ορχήστρα που δραστηριοποιείται με ξεκάθαρη ταυτότητα οργανισμού και λειτουργεί με τη δομή μιας επιχείρησης (Spitzer and Zaslav, 2005).

Η κοινωνιολογική προσέγγιση στο θέμα της ορχήστρας εξετάζει την ανάλυση των συνθηκών, των χαρακτηριστικών και των παραμέτρων που ευώδωσαν στη δημιουργία, στην εξέλιξη και στη καθιέρωση αυτού του πολυποίκιλου ενόργανου μουσικού συνόλου. Έχει τεράστιο ενδιαφέρον το γεγονός ότι πολυπληθή μουσικά σύνολα εμφανίστηκαν κατά το πέρασμα των αιώνων σε διαφορετικές χρονικές περιόδους και χώρες. Ο Broder αναφέρει τον Curt Sachs, ο οποίος περιγράφει τελετές και εορτασμούς μεγάλων ηγετών του αρχαίου κόσμου, όπως στην Κίνα και την Περσία, όπου μεγάλες ομάδες μουσικών εκτελεστών με διαφορετικά όργανα παίζουν μουσική σε μεγαλοπρεπείς και εορταστικές εκδηλώσεις. Το ίδιο γεγονός αρχίζει να καταγράφεται και στην Ευρώπη, από το Μεσαίωνα και μετά, όπου μεμονωμένοι μουσικοί και πολυπληθή μουσικά σύνολα από όλη την επικράτεια της Ευρώπης, ταξιδεύουν και μετακινούνται από χώρα σε χώρα για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες σπουδαίων εορτασμών υψηλών προσώπων. Συνήθη πρακτική αποτελούσε η χρήση τεράστιων μουσικών συνόλων κατά τις τελετές για τη στέψη αυτοκρατόρων, για τους γάμους βασιλικών οικογενειών, για την άφιξη ή την επίσκεψη καλεσμένων ηγετών και για παρόμοια κοινωνικά γεγονότα. Αντίθετα, για τις καθημερινές και τοπικές ανάγκες ενός θεάτρου μιας ευρωπαϊκής πόλης δε χρειαζόταν να γίνεται δανεισμός μουσικών από ξένα μέρη, αλλά αυτές καλύπτονταν από μικρά μουσικά σύνολα ή ολιγομελής ορχήστρες. Έτσι, ενώ οι περισσότεροι ειδικοί προσδιορίζουν ότι η ορχήστρα ως θεσμός, και όπως τη γνωρίζουμε σήμερα, ξεκινά από την ορχήστρα της

εποχής του Claudio Monteverdi<sup>24</sup> στην Ιταλία στις αρχές του 1600, ή περίπου είκοσι χρόνια αργότερα την εποχή της ορχήστρας του Jean Baptiste Lully<sup>25</sup> στη Γαλλία, η προηγούμενη μακρά παράδοση και η ήδη καθιερωμένη μουσική πρακτική που μεταλαμπαδιζόταν από γενιά σε γενιά, παρέδωσε στους σημαντικούς αυτούς μουσουργούς μια πρόσφορη κατάσταση πάνω στην οποία μπόρεσαν να καλλιεργήσουν και να εξελίξουν τις μετέπειτα ιδέες τους (Broder, 1960).

Ο θεσμός της ορχήστρας, δεν επιβίωσε και διατηρήθηκε στο χρόνο μόνο επειδή προσέφερε θέαμα σε μεγαλοπρεπείς εορτασμούς, αλλά όπως αναφέρει ο Eitzkorn, ο κοινωνιολόγος καθηγητής του πανεπιστημίου του Indiana John H. Mueller έχει αποδείξει ότι οι παραστάσεις συμφωνικής μουσικής από ορχήστρες ήταν αλληλένδετες και αλληλοεξαρτώμενες από τον καλλιτεχνικό προγραμματισμό που παρουσίαζαν στο κοινό, και από τις προσδοκίες του κοινού τους. Και συνεχίζει δηλώνοντας ότι, η ορχήστρα, ως ένα οργανικό κομμάτι της κοινωνίας, αλληλεπιδρούσε και αναφερόταν διαρκώς στην ίδια την κοινωνία (Eitzkorn, 1974). Εξάλλου, ακόμη και σε περιόδους μακροχρόνιων πολέμων, όπως οι δύο παγκόσμιοι πόλεμοι στην Ευρώπη, οι ορχήστρες επιβίωσαν και συνέβαλαν καθοριστικά στην αντιμετώπιση των δυσκολιών των τοπικών κοινωνιών. Μέσω των συναυλιών των τοπικών ορχηστρών πραγματοποιούνταν συλλογή χρημάτων για την ενίσχυση του μετώπου, ενώ ταυτόχρονα, μέσω της δύναμης της μουσικής, οι μουσικοί εμψύχωναν τον κόσμο, ή απάλαιναν το αίσθημα απόγνωσης που προκαλούσε ο πόλεμος (Krenek, 1944). Χαρακτηριστική απόδειξη της συνεισφοράς των ορχηστρών στην κοινωνία αποτελεί το γεγονός ότι, από το 1808 μέχρι το 2000, σε μέσο όρο κάθε ένα με δύο χρόνια, ιδρύθηκαν και διατηρήθηκαν μέχρι σήμερα ενεργές, πάνω από τριακόσιες πενήντα συμφωνικές ορχήστρες σε ολόκληρο τον κόσμο (Lawson, 2011:276-283).

## 2. Σύντομη ιστορική ανασκόπηση της ορχήστρας ως πολιτιστικό φαινόμενο στη Δύση

Οι περισσότεροι ερευνητές και μουσικολόγοι που έχουν ασχοληθεί με την ιστορία της ορχήστρας τοποθετούν τη γέννηση της ορχήστρας, όπως την εννοούμε σήμερα ως ένα σύνολο μουσικών εκτελεστών διαφορετικών μουσικών οργάνων που λειτουργούν

---

<sup>24</sup> Claudio Monteverdi (1567-1643), ιταλός συνθέτης, που λόγω της ευρυματικότητάς του, συχνά αναφέρεται η συμβολή του στον τρόπο διαμόρφωσης της ορχήστρας, όπως τη γνωρίζουμε σήμερα (Chew, 2001).

<sup>25</sup> Jean-Baptiste Lully (1632-1687), ιταλός μουσουργός, χορευτής, και τραγουδιστής που έδρασε στη Γαλλία, που λόγω του έργου του ορχηστρικού συνόλου του υπό τη διεύθυνσή του, συνέβαλε καθοριστικά στη διαμόρφωση της ορχήστρας, όπως τη γνωρίζουμε σήμερα (Gorce, 2001).

συστηματικά με έλεγχο, πειθαρχία και οργάνωση, στην εποχή του Jean-Baptiste Lully στη Γαλλία του Λουδοβίκου XIV στις αρχές του δέκατου έβδομου αιώνα. Η ορχήστρα αυτή είχε την ονομασία «Τα 24 βιολιά του βασιλιά» (Les Vingt-Quatre Violon du Roi). Η ορχήστρα αυτή, ήταν η πρώτη στην ιστορία της μουσικής που ιδρύθηκε για να δίνει εβδομαδιαίες συναυλίες για το κοινό. Υπό την αυστηρή καθοδήγηση του μεγάλου ιταλού μουσουργού Lully διέπρεψε για την υψηλή της ποιότητα, και η φήμη της ξεπέρασε τα σύνορα της χώρας. Άλλη παρόμοια περίπτωση υπήρξε στην Ιταλία με την ορχήστρα του επίσης δεξιοτέχνη βιολιστή και συνθέτη Arcangelo Corelli<sup>26</sup>, που επίσης λόγω της πειθαρχημένης ηγεσίας του το σύνολο διέπρεψε εντός και εκτός συνόρων (Spitzer and Zalsaw, 2005), (Lawson, 2011), (Spitzer and Zaslav, 2001), (Rouse, 2003).

Η μορφή της ορχήστρας κατά τον 17<sup>ο</sup> αιώνα χαρακτηρίζεται κυρίως από ένα ομοιογενές σύνολο τοξοτών εγχόρδων οργάνων, με την προσθήκη συνήθως θεόρβης, τσμπάλου, λαούτου, και κάποιων λιγιστών πνευστών οργάνων. Της ορχήστρας αυτής συνήθως ηγούνταν ένας εξάρχοντας βιολιστής, ή τσεμπαλίστας, οι οποίοι αμφότεροι ήταν και οι συνθέτες που παρουσίαζαν τα έργα τους. Το επάγγελμα του μαέστρου εκείνη την εποχή δεν υπήρχε όπως το γνωρίζουμε σήμερα, διότι η συνήθης ολιγομελής ορχήστρα αυτής της εποχής ήταν τόσο εύκολα διαχειρίσιμη που δεν έχριζε κάποια ανάγκη συντονιστή-μαέστρου. Ο εκάστοτε συνθέτης κατείχε παράλληλα και τον ρόλο του μαέστρου, δηλαδή του διδασκάλου, που από τη στιγμή που ο ίδιος ο συνθέτης παρευρισκόταν στις πρόβες του συνόλου, δεν υπήρχε κάποιος ιδιαίτερος λόγος, όπως συχνά συμβαίνει ακόμα και σήμερα, να προσληφθεί επιπλέον για την ίδια δουλειά (Bowen, 2013). Για το λόγο αυτό, στη μετέπειτα ιστορία και εξέλιξη της ορχήστρας συχνά συμπορεύονται η δράση του συνόλου με το συνθετικό έργο κάποιου συνθέτη, του οποίου η πρωτοπορία συνήθως ωθούσε καλλιτεχνικά και διοικητικά την εξέλιξη της ορχήστρας προς την μορφή που έχει όπως τη γνωρίζουμε σήμερα.

Αργότερα, η ορχήστρα του 18<sup>ου</sup> αιώνα, αυτή που συχνά αναφέρεται ως η «κλασική ορχήστρα», χαρακτηρίζεται από την προσθήκη και την εγκαθίδρυση κάποιων πνευστών οργάνων, όπως των δύο όμποε, των δύο κόρνων, ενίοτε δύο φαγκότων, και κατά περίπτωση δύο τρομπετών και ενός τυμπανίστα, στο μέχρι τότε υπάρχον ομοιογενές σύνολο εγχόρδων. Αυτή η σύνθεση της ορχήστρας ήταν μια τυπική ορχήστρα για

---

<sup>26</sup>Arcangelo Corelli (1653-1713), ιταλός συνθέτης και φημισμένος δεξιοτέχνης του βιολιού, που λόγω της πειθήνιας εργατικότητάς του και της φήμης της ορχήστρας του υπό τη διεύθυνση του, συχνά αναφέρεται η συμβολή του στον τρόπο διαμόρφωσης της ορχήστρας, όπως τη γνωρίζουμε σήμερα (Talbot, 2001).

συναυλίες σε θέατρα, εκκλησίες, παραστάσεις όπερας, χοροεσπερίδες και ιδιωτικές συναυλίες. Κύριοι εκπρόσωποι της εποχής αυτής είναι οι συνθέτες που σηματοδότησαν την μετέπειτα πορεία της κλασικής μουσικής: Joseph Haydn, Wolfgang Amadeus Mozart, και Ludwig van Beethoven (Spitzer and Zaslav, 2001).

Κατά τον 19ο αιώνα, η εξέλιξη της τεχνολογίας προκάλεσε τη μεγέθυνση των ηχητικών εργαλείων που είχε στη διάθεσή της η ορχήστρα. Η εφεύρεση και η χρήση, για παράδειγμα, των κλειδιών και των βαλβίδων των πνευστών οργάνων είχε ως αποτέλεσμα τον πειραματισμό και την περιέργεια για δημιουργία νέων οργάνων που σταδιακά βρήκαν και αυτά τη νέα τους θέση στην ορχήστρα. Τα τρομπόνια, η τούμπα, η άρπα, τα διάφορα κρουστά όργανα έγιναν αναπόσπαστο κομμάτι της μετέπειτα και επωνομαζόμενης «ρομαντικής» ορχήστρας. Τα νέα όργανα, λόγω της νέας τεχνολογίας τους και του προστιθέμενου ηχητικού τους όγκου, οδήγησαν στην ανάγκη ενδυνάμωσης και ενσωμάτωσης περισσότερων εγχόρδων οργάνων στον κορμό της, με αποτέλεσμα την ακόμα περισσότερη μεγέθυνση της ορχήστρας. Χαρακτηριστικό της εποχής αποτελεί η καθιέρωση της ορχήστρας ως ένα επαγγελματικό μουσικό σύνολο με εκπαιδευμένους μουσικούς, καθώς και το φαινόμενο ομοιομορφίας των ορχηστρών στην Ευρώπη, αναφορικά με τα θέματα οργάνωσης των ορχηστρών ως μουσικά ιδρυμάτα και οργανισμοί (Dolan, 2013). Κύριοι εκπρόσωποι της εποχής αυτής είναι οι συνθέτες Richard Wagner και Hector Berlioz (Spitzer and Zaslav, 2001). Κατά την περίοδο αυτή, και ενώ η ορχήστρα μεγενθύνεται με γρήγορους ρυθμούς, εμφανίζεται η ανάγκη του επαγγέλματος του μαέστρου-διευθυντή ορχήστρας. Λόγω της πλυθυσμιακής ανάπτυξης και της πολυσύνθετης διαχείρισης του συνόλου, ο μαέστρος χρειαζόταν ώστε να συντονίζει το πολυπληθές μουσικό σύνολο τόσο σε καλλιτεχνικό όσο και σε διοικητικό επίπεδο. Με τον τρόπο αυτό, σταδιακά εδραιώθηκε και ο διπλός ρόλος καλλιτεχνικού διευθυντή-μαέστρου που υπάρχει σε πολλές ακόμα ορχήστρες μέχρι σήμερα.

Από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η ορχήστρα συνεχίζει να μεγενθύνει ακόμα περισσότερο τον ηχητικό της όγκο. Σύμφωνα με το ηχητικό όραμα κάθε συνθέτη, η ορχήστρα ενσωματώνει πλέον στους κόλπους της οποιοδήποτε νέο όργανο είναι ικανό να προσφέρει ένα νέο εξωτικό και πρωτόγνωρο άκουσμα. Τοπικά ή διεθνή παραδοσιακά όργανα, όπως τα ασιατικά κύμβαλα, τα αφρικανικά τύμπανα, κ.α., πειραματικά και διευρυμένα όργανα ορχήστρας, όπως το αερόφωνο του Samuel, και αργότερα ηλεκτρονικά όργανα, όπως συνθεσάιζερ, και ηχητικές βιβλιοθήκες έκαναν εκείνη την περιστασιακή τους εμφάνιση στην ορχήστρα. Η απελευθερωμένη και ευφάνταστη τροπή

που πήρε η τέχνη της ενορχήστρωσης προκάλεσε τη χρήση οποιουδήποτε ικανού ηχητικού μέσου μπορούσε να εκπληρώσει την κάθε μουσική προσδοκία του συνθέτη-δημιουργού. Κύριοι εκπρόσωποι της εποχής του πρώτου μισού του αιώνα είναι οι συνθέτες Gustav Mahler, Olivier Messien, Igor Stravinsky, Arnold Schönberg, Richard Strauss, και του δεύτερου μισού του αιώνα οι John Cage, Karlhainz Stockhausen, Philip Glass κ.α. (Spitzer and Zaslav, 2001).



[%CF%86%CE%AE%CE%BC%CE%B7%CF%82-%CE%B1%CF%81%CF%87%CE%B9%CE%BC%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82-%CE%BB%CE%BF%CF%85%CE%BA%CE%AC%CF%82/](#)  
[Πρόσβαση: 31.10.2019].

Μπαλοδήμας, Θ. (2013). *Συμφωνική Ορχήστρα Δήμου Αθηναίων: Αντιμέτωπη με κομβικά προβλήματα*. 902.gr. <https://www.902.gr/eidisi/politismos/33445/symfoniki-orhistra-dimoy-athinaion-antimetopi-me-komvika-provlmata> [Πρόσβαση: 27.11.2019].

Ορχήστρα. (2008). Στο: *Λεξικό της Ελληνικής Γλώσσας*. Αθήνα: Εκδοτικός Οργανισμός Πάπυρος. Ή τόμος, σ. 227.

Πουρναρά, Μ. (2014). Τα μουσεία του μέλλοντος είναι εδώ με εξωστρέφεια και μάρκετινγκ. *Η Καθημερινή*.  
<https://www.kathimerini.gr/794617/article/politismos/polh/ta-moyseia-toy-mellontos-einai-edw-me-e3wstrefeia-kai-marketingk> [Πρόσβαση: 4.11.2019].

Σβώλος, Γ. (2016). Συναρπαστική «Νύχτα τ' Αϊ-Γιαννιού». *ΕφΣυν*. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://www.efsyn.gr/tehnes/moysiki-horos/75896-synarpastiki-nyhta-t-ai-giannioy> [Πρόσβαση: 31.10.2019].

Χωριατάκης, Ε. (2019). *Ανιχνεύοντας την ιδιαίτερη γοητεία της γαλλικής μουσικής*. Αθηνόραμα.  
<https://www.athinorama.gr/music/article/anixneoutas-tin-idiaiteri-goiteia-tis-galliki-s-mousikis-2535687.html> [Πρόσβαση: 1.11.2019].

## Ξένη Βιβλιογραφία

Allmendiger, J., Hackmann, R., Broder, Lehmann, E. (1996). Life and Work in Symphony Orchestras. *The Musical Quarterly*, Vol. 80, No. 2, Orchestra Issue (Summer, 1996), σ. 194-219. <https://www.jstor.org/stable/742362> [Πρόσβαση: 8.10.2019].

Baker, M. (2003). *The Marketing Book*. 5<sup>th</sup> ed. London: Butterworth-Heinemann.

Bartolini, D. (2018). *Management and Structure of the Symphony Orchestra: A professional orchestra case-study into the techniques and philosophy applied within the industry*. Phd. Milan university.

Bowen, A. (2013). *The Cambridge companion to conducting*. Cambridge: Cambridge University Press.

Broder, N. (1960). The Beginnings of the Orchestra. *Journal of the American Psychological Society, Vol. 13, No. 1/3, A Musicological Offering to Otto Kinkeldey upon the Occasion of His 80th Anniversary*, σ. 174-180. <https://www.jstor.org/stable/830253> [Πρόσβαση: 7.10.2019].

Chew, G. (2001). Claudio Monteverdi. Στο: *The New Grove Dictionary of Music and Musicians*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Macmillan Publishers, τ.17/σ.29.

Cottrell, S. (2003). The future of the orchestra. Στο: C. Lawson, ed., *The Cambridge companion to the orchestra*. Cambridge: Cambridge University Press.

DelDonna, A. (2002). Production Practices at the Teatro di San Carlo, Naples, in the Late 18th Century. *Early Music, Vol. 30, No. 3 (Aug., 2002)*, σ. 429-442+444-445. <https://www.jstor.org/stable/3519314> [Πρόσβαση: 7.10.2019].

Dragičević Šešić, M., Dragojević S. (2005). *Arts Management in turbulent times: Adaptable Quality Management*. Amsterdam: European Cultural Foundation and Boekmanstudies.

Etzkorn, P. (1974). On Music, Social Structure, and Sociology. *International Review of the Aesthetics and the Sociology of Music, Vol. 5, No. 1*, IMS Symposium Zagreb.

Florida, R. (2005). *Cities and the Creative Class*. New York: Routledge.



Foundation Degree South West. (2018). *A brief history of Marketing*.

<https://media3.bournemouth.ac.uk/marketing/02defining/01history.html> [Πρόσβαση: 18.10.2019].

Gilmore, S. (1993). Tradition and Novelty in Concert Programming: Bringing the Artist Back into Cultural Analysis. *Sociological Forum, Vol. 8, No. 2 (Jun., 1993)*, σσ.221-242.

<https://www.jstor.org/stable/684636> [Πρόσβαση: 2.10.2019].

Gotham, M. (2014). Coherence in Concert Programming: A View from the U.K.

*International Review of the Aesthetics and Sociology of Music, Vol. 45, No. 2*.

<https://www.jstor.org/stable/43198649> [Πρόσβαση: 7.10.2019].

Haedicke, S. (2003). The Challenge of Participation: Audiences at Living Stage Theater Company. Στο S. Kattwinkle, ed., *Audience Participation: Essays on Inclusion in Performance*. London: Praeger.

Heilbrun, J. (2004). The Symphony Orchestra Repertory: A research Note. *The Journal of Arts Management, Law, and Society, 34:2*, σσ. 151-156.

<https://doi.org/10.3200/JAML.34.2.151-156> [Πρόσβαση: 24.10.2019].

Heinz, D. (2008). *Die Grenzen Des Machbaren Ausstehen*. Συνέντευξη στο ηλεκτρονικό περιοδικό Kulturmanagement.

<https://www.kulturmanagement.net/Themen/Interview-Die-Grenzen-des-Machbaren-austesten,331> [Πρόσβαση: 28.10.2019].

Hill, L., O'Sullivan, C. and O'Sullivan, T. (2003). *Creative arts marketing*. 2<sup>nd</sup> ed. Amsterdam: Elsevier.

Kolb, B. (2013). *Marketing for cultural organizations*. 3<sup>rd</sup> ed. Oxon: Routledge.

Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2009). *Marketing management*. 13<sup>th</sup> ed., Essex: Prentice-Hall.

List, D. (2006). *A Quick Guide to Audience Research*. New Zealand: Original Books.

Martorella, R. (1977). The Relationship between Box Office and Repertoire: A Case Study of Opera. *The Sociological Quarterly*, Vol. 18, No. 3, σσ. 354-366.

<https://www.jstor.org/stable/4105839> [Πρόσβαση: 2.10.2019].

Müser, K. (2015). *#Berlin Phil: How the Berlin Philharmonic became a global brand*.

Άρθρο στην ηλεκτρονική έκδοση του πρακτορείου ειδήσεων Deutsche Welle στην αγγλική έκδοση. <https://www.dw.com/en/berlinphil-how-the-berlin-philharmonic-became-a-global-brand/a-18431216> [Πρόσβαση: 27.10.2019].

Paquette, J. and Redaelli, E. (2015). *Arts Management and Cultural Policy Research*. New York: Palgrave MacMillan.

Pine J. and Gilmore J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, July-August Issue, No. 98407. <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy> [Πρόσβαση: 18.10.2019].

Price, A. (2006). Pit of Despair. *The Guardian*.

<https://www.theguardian.com/music/2006/feb/02/classicalmusicandopera3>

[Πρόσβαση: 5.11.2019].

Pompe, J., Tamburri, L. and Munn, J. (2013). Symphony Concert Demand: Does Programming Matter? *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 43:4, 215-228. <https://doi.org/10.1080/10632921.2013.818085> [Πρόσβαση: 24.10.2019].

Treutler, N. (2016) *Tarifvertrag von 31 Oktober 2009*. Μύνημα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Usui, K. (2008). *The development of marketing management: the case of the USA c.1910–1940. (The history of retailing and consumption)*. Bodmin: Ashgate

Varbanova, L. (2013). *Strategic management in the arts*. New York: Routledge.

## Διευθύνσεις ηλεκτρονικών ιστοσελίδων

barbican.org.uk. (2019). Barbican. <https://www.barbican.org.uk/our-story/our-building/our-venues> [Πρόσβαση: 26.10.2019].

berliner-philharmoniker.de. (2019). Imprint. <https://www.berliner-philharmoniker.de/en/impresum> [Πρόσβαση: 27.10.2019].

berliner-philharmonikerb.de. (2019). The Orchestra. <https://www.berliner-philharmoniker.de/en/orchestra> [Πρόσβαση: 27.10.2019].

berliner-philharmonikerc.de. (2019). The Orchestra. <https://www.berliner-philharmoniker.de/en/philharmonie> [Πρόσβαση: 27/10/2019].

cityofathens.gr. (2019). Συμφωνική Ορχήστρα. <http://www.cityofathens.gr/node/1915> [Πρόσβαση: 29.10.2019].

Designmadeingermany.de (2019). Berliner Philharmoniker – Interview mit Erik Spiekermann. <https://www.designmadeingermany.de/magazin/1/14/> [Πρόσβαση: 26.10.2019].

dov.org, (2019). Unesco Cultural Heritage. <https://www.dov.org/en/unesco-cultural-heritage> [Πρόσβαση: 25.11.2019].

Karmaagency.org. (2019). *New York Philharmonic*. <http://karmaagency.com/work/portfolio/new-york-philharmonic/> [Πρόσβαση: 25.10.2019].

Lincolncenter.org. (2019). David Geffen Hall. <https://www.lincolncenter.org/venue/david-geffen-hall> [Πρόσβαση: 25.10.2019].

London Symphony Orchestra. (2013). *LSO Play - The new online experience from the LSO*. <https://www.youtube.com/watch?v=8y1mmm8CStA>. [Πρόσβαση: 18.10.2019].

Iso.co.uk. (2019). London Symphony Orchestra. <https://lso.co.uk/> [Πρόσβαση: 26.10.2019].

Iso.co.ukb. (2019). What's On. <https://lso.co.uk/whats-on/range.listevents/-.html> [Πρόσβαση: 26.10.2019].

Iso.co.ukc. (2019). London Symphony Orchestra Season 18/19. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwj53Omnt7rlAhUEt4sKHZH1BG0QFjABegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Flso.co.uk%2Fimages%2Fpdf%2FLS01819ListingsMidRes.pdf&usg=AOvVaw2cWySrgOK6jgqDVmTBDNtY> [Πρόσβαση: 26.10.2019].

MetaDesign. (2019). *New York Philharmonic*. <https://metadesign.com/en/work/ny-philharmonic> [Πρόσβαση: 25.10.2019].

naftemporiki.gr. (2003). Συνέντευξη των εργαζομένων στη συμφωνική ορχήστρα του δήμου Αθηναίων. <https://www.naftemporiki.gr/story/58094/sunenteuksi-ton-ergazomenon-sti-sumfoniki-orxistra-tou-dimou-athinaion> [Πρόσβαση: 27.11.2019].

Nyphil.org. (2019). New York Philharmonic. <https://nyphil.org> [Πρόσβαση: 25.10.2019].

Nyphil.org. (2019b). New York Philharmonic annual report 2017-2018. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwj-oqvex7nlAhVQ-voKHQZ2BzUQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fnyphil.org%2F~%2Fmedia%2Fpdfs%2Fpublications%2F2018-annual-report-v2.pdf%3Fla%3Den&usg=AOvVaw2apADb4T65FYB0AjZBHFCQ> [Πρόσβαση: 26.10.2019].

Nyphil.org. (2019c). New York Philharmonic annual report 2017-2018. [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj1\\_fyoyrnlAhUFkMMKHx\\_zCA8QFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fnyphil.org%2F~%2Fmedia%2Fpdfs%2Fnewsroom%2F1819%2Fseason-at-a-](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj1_fyoyrnlAhUFkMMKHx_zCA8QFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fnyphil.org%2F~%2Fmedia%2Fpdfs%2Fnewsroom%2F1819%2Fseason-at-a-)

[glance%2Fchron-update-final.pdf&usg=AOvVaw02r5VxbkKdkJCU1JERwWHj](#)

[Πρόσβαση: 26.10.2019].

OrchLeague. (2010). Fearless Journeys: Innovation in Five American Orchestras (Atlanta Symphony Orchestra). *You Tube*. <https://www.youtube.com/watch?v=oCRsgGQLtw0>

[Πρόσβαση: 5.11.2019].

opanda.gr. (2019). Συμφωνική Ορχήστρα. <https://www.opanda.gr/index.php/mousika-sinola-dimo-athinaion/526-symfoniki-orkistra> [Πρόσβαση: 29.10.2019].

opanda.gr. (2019b). Πρόγραμμα Δεκεμβρίου- Μαΐου 2018-2019.

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiA\\_t6WkcrlAhU6XRUIHSt5D6gQFjAFegQIBhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.opanda.gr%2Fimages%2Fprogram\\_olimpia.pdf&usg=AOvVaw2c6Ptl6cj424ZfPl\\_dhdane](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiA_t6WkcrlAhU6XRUIHSt5D6gQFjAFegQIBhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.opanda.gr%2Fimages%2Fprogram_olimpia.pdf&usg=AOvVaw2c6Ptl6cj424ZfPl_dhdane) [Πρόσβαση: 1.11.2019].

opanda.gr. (2019c). Ζήσε τα Πάρκα Αλλιώς – Πρόγραμμα Εκδηλώσεων 2019.

[https://www.opanda.gr/images/zisetonkipo/%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%93%CE%A1%CE%91%CE%9C%CE%9C%CE%91\\_%CE%95%CE%9A%CE%94%CE%97%CE%9B%CE%A9%CE%A3%CE%95%CE%A9%CE%9D\\_%CE%96%CE%97%CE%A3%CE%95\\_%CE%A4%CE%9F%CE%9D\\_%CE%9A%CE%97%CE%A0%CE%9F\\_%CE%9A%CE%91%CE%99\\_%CE%A4%CE%91\\_%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%9A%CE%91\\_%CE%91%CE%9B%CE%9B%CE%99%CE%A9%CE%A3\\_2019.pdf](https://www.opanda.gr/images/zisetonkipo/%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%93%CE%A1%CE%91%CE%9C%CE%9C%CE%91_%CE%95%CE%9A%CE%94%CE%97%CE%9B%CE%A9%CE%A3%CE%95%CE%A9%CE%9D_%CE%96%CE%97%CE%A3%CE%95_%CE%A4%CE%9F%CE%9D_%CE%9A%CE%97%CE%A0%CE%9F_%CE%9A%CE%91%CE%99_%CE%A4%CE%91_%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%9A%CE%91_%CE%91%CE%9B%CE%9B%CE%99%CE%A9%CE%A3_2019.pdf) [Πρόσβαση: 1.11.2019].

opanda.gr. (2019d). Νύχτες Ορχήστρας.

[https://opanda.gr/website/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2247](https://opanda.gr/website/index.php?option=com_content&view=article&id=2247)

[Πρόσβαση: 1.11.2019].

S-f.com. (2019). Scholz and Friends. <https://s-f.com/en/adc-2019-27-naegel-und-platz-3-im-gesamtranking/> [Πρόσβαση: 27.10.2019].

Superunion.com. (2019). London Symphony Orchestra.

<https://www.superunion.com/work/london-symphony-orchestra/> [Πρόσβαση: 26.10.2019].

velomarketing.co.uk. (2019). Case Study – LSO. <https://www.velomarketing.co.uk/our-work/performing-arts/lso> [Πρόσβαση: 26.10.2019].

Viva.gr. (2019). Εκδηλώσεις Μουσικών Συνόλων Δήμου Αθηναίων. Ηλεκτρονική υπηρεσία έκδοσης εισιτηρίων. <https://www.viva.gr/tickets/festival/theatro-olympia/kallitechniki-periodos-2019-2020/> [Πρόσβαση: 1.11.2019].

## Δημόσια Έγγραφα – Κανονιστικές Πράξεις

40/2013. Διοικητική Πράξη του ΟΠΑΝΔΑ. περί Συγκρότησης Καλλιτεχνικής Επιτροπής της 15/2/2013. Έγγραφο από το προσωπικό αρχείο.

Ν. 3584/2007. «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων» ΦΕΚ 143/Α/28.06.2007.

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjHqbfvusblAhWty6YKHaqADZAQFjAJegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.eetaa.gr%2Fkodikas%2Fdkk-fek114a\\_2006.pdf&usg=AOvVaw3dPtdiLoJeyt5YhGed0Xiq](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjHqbfvusblAhWty6YKHaqADZAQFjAJegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.eetaa.gr%2Fkodikas%2Fdkk-fek114a_2006.pdf&usg=AOvVaw3dPtdiLoJeyt5YhGed0Xiq) [Πρόσβαση: 31.10.2019].

ΦΕΚ 20249/2013. Έγκριση Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Ν.Π.Δ.Δ. «Οργανισμός Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας Δήμου Αθηναίων» (Ο.Π.Α.Ν.Δ.Α.).

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi84v\\_0s8blAhWPmIsKHfAYkQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fdiadikasies.gr%2Fimages%2F3%2F31%2F%25CE%25A6%25CE%2595%25CE%259A\\_1290.2013.pdf&usg=AOvVaw3-8kNosSkNBtgY-65AtpjY](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi84v_0s8blAhWPmIsKHfAYkQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fdiadikasies.gr%2Fimages%2F3%2F31%2F%25CE%25A6%25CE%2595%25CE%259A_1290.2013.pdf&usg=AOvVaw3-8kNosSkNBtgY-65AtpjY) [Πρόσβαση: 31.10.2019].

Τσελίκας, Α. (2019). Απόφαση κατάταξης εργαζομένων ΟΠΑΝΔΑ. Έγγραφο από το προσωπικό αρχείο.

Τσελίκας, Α. (2019b). Πρακτικά Συνεδρίασης Δ.Σ. της 19/6/2017. Έγγραφο από το προσωπικό αρχείο.