

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Πολιτιστική Πολιτική και Ανάπτυξη

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Η Συμφωνική Ορχήστρα στη Σύγχρονη Εποχή: Επικοινωνία
και Μάρκετινγκ στο Διαδίκτυο. Μελέτη Περίπτωσης, η
Royal Concertgebouw Orchestra του Άμστερνταμ**

Σταύρος Βλαδιμήρου Κυριακίδης

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Δρ. Έφη Κυπριανίδου**

Μάιος 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Πολιτιστική Πολιτική και Ανάπτυξη

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Η Συμφωνική Ορχήστρα στη Σύγχρονη Εποχή: Επικοινωνία και Μάρκετινγκ στο Διαδίκτυο. Μελέτη Περίπτωσης, η Royal Concertgebouw Orchestra του Άμστερνταμ

Σταύρος Βλαδιμήρου Κυριακίδης

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Δρ. Έφη Κυπριανίδου

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή 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

Μάιος 2019

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή εξετάζει την παρουσία ενός Πολιτιστικού Οργανισμού στο διαδίκτυο και την (ηλεκτρονική) επικοινωνία που αναπτύσσει με το κοινό του με τη χρήση των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας που τίθενται, σήμερα, στη διάθεση μας. Ως χαρακτηριστικό δείγμα σημαίνοντος πολιτιστικού οργανισμού έχει επιλεγεί η Συμφωνική Ορχήστρα, αφού πρόκειται για ένα μεγάλο καλλιτεχνικό σύνολο που αναγνωρίζεται ως σημαντικός πολιτιστικός φορέας για κάθε κοινωνία, ενώ ως μελέτη περίπτωσης εξετάζεται η Royal Concertgebouw Orchestra του Άμστερνταμ, κατά πολλούς, η καλύτερη Ορχήστρα στον κόσμο.

Στη σύγχρονη εποχή, ανεξαρτήτως της δομής ή/και τρόπου λειτουργίας και χρηματοδότησης της, μία Συμφωνική Ορχήστρα χρειάζεται να προσεγγίσει την ευρύτερη κοινωνία προσβλέποντας στη διατήρηση του υφιστάμενου της κοινού και συνάμα στην ανάπτυξη μεγαλύτερου ακροατηρίου από το εν δυνάμει κοινό. Το βασικό ερευνητικό ερώτημα που πραγματεύεται η μεταπτυχιακή αυτή διατριβή αφορά στη σημασία του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ για τους πολιτιστικούς οργανισμούς, μέσα από την εξέταση των βασικών διαφορών μεταξύ στατικής και διαδραστικής (Web 2.0) έκδοσης του διαδικτύου και, κατά συνέπεια, μεταξύ μονόδρομης και αμφίδρομης επικοινωνίας, την αλληλεπίδραση των διαφόρων μέσων (ιστοσελίδα, Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης, ιστολόγιο, εφαρμογές για κινητά και ταμπλέτες κ.ά.) και πως αυτά επηρεάζουν το κοινό ώστε να καταστούν επωφελή για τον Οργανισμό και να επιδράσουν θετικά στη συμβολική του ταυτότητα.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε συνδύασε πρωτογενές (συνέντευξη διευθυντή της RCO και έρευνα συγκεκριμένης ομάδας κοινού) και δευτερογενές (βιβλιογραφία) υλικό, ενώ μέσα από την έρευνα και αποτύπωση της πρακτικής που ακολουθεί η Royal Concertgebouw Orchestra και των ηλεκτρονικών μέσων που διαθέτει διατυπώνονται συγκεκριμένες εισηγήσεις για τη βέλτιστη αξιοποίηση των σύγχρονων μέσων ηλεκτρονικής επικοινωνίας.

Λέξεις κλειδιά: Συμφωνική Ορχήστρα, επικοινωνία, διαδίκτυο, ηλεκτρονικό μάρκετινγκ

Summary

This dissertation examines the presence of a Cultural Organization on the Internet and the (electronic) communication it develops with its audience, using the new information and communication technologies that are now available to us. The Symphony Orchestra has been chosen as a significant example of an influential cultural organization since it is a large artistic ensemble that is recognized as an important cultural entity for every society, with a case study on the Royal Concertgebouw Orchestra of Amsterdam, for many the best orchestra in the world.

In modern era, regardless of its structure and/or mode of operation and funding, a Symphony Orchestra needs to reach out to the wider society by looking to preserve its existing audience and at the same time to develop a larger audience from the potential audience. The main research question addressed in this dissertation concerns the importance of e-marketing for cultural organizations, as we examine the basic differences between static and interactive (Web 2.0) version of the internet and therefore between one-way and two-way communication, the interaction between different media (website, social media, blog, mobile and tablet apps, etc.) and how they affect the public in order to become beneficial for the organization and enhance further its symbolic identity.

The methodology followed combined primary (RCO manager interview and research through a targeted group) and secondary (bibliography) material, while through the research and presentation of the practice followed by the Royal Concertgebouw Orchestra in its electronic media certain suggestions are made for optimal use of modern electronic communication tools.

Key words: Symphony Orchestra, communication, internet, digital marketing

Ευχαριστίες

Επιθυμώ να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στην Επιβλέπουσα Καθηγήτρια της μεταπτυχιακής μου διατριβής, Δρα Έφη Κυπριανίδου, για την εξάριετη επικοινωνία και την αγαστή συνεργασία που αναπτύξαμε καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος αλλά ειδικότερα στην περίοδο συγγραφής της διατριβής.

Νοιώθω, ταυτόχρονα, την ανάγκη να ευχαριστήσω τους δύο ανθρώπους που μου μετέδωσαν τις αξίες του Πολιτισμού (μαζί με σωρεία άλλων) και μου ενέπνευσαν το «γηράσκω αεί διδασκόμενος»: τους γονείς μου, οι οποίοι αποτελούν για μένα φωτεινό φάρο και παράδειγμα προς μίμηση.

Περιεχόμενα

	Εισαγωγή	1
1	Η Συμφωνική Ορχήστρα	3
1.1	Μοντέλα λειτουργίας – διαχείριση	5
1.2	Ιδιαιτερότητες / Προβλήματα	7
1.3	Το κοινό σήμερα	8
2	Επικοινωνώντας τη Συμφωνική μουσική στη σημερινή εποχή	11
2.1	Το μάρκετινγκ στον Πολιτισμό	12
2.1.1	Η εξέλιξη του μάρκετινγκ στις Τέχνες	12
2.1.2	Συμβατικό έναντι σύγχρονου μάρκετινγκ	13
2.2	Συμβολική ταυτότητα (Branding)	14
2.3	Το μάρκετινγκ στο διαδίκτυο	16
2.3.1	Αριθμοί που ζαλίζουν	16
2.3.2	Ιστοσελίδα	17
2.3.3	Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης	18
2.3.4	Ιστολόγιο	20
2.3.5	Εφαρμογές για κινητά και ταμπλέτες	20
3	Royal Concertgebouw Orchestra	22
3.1	Ιστορική αναδρομή	24
3.2	Διοίκηση – λειτουργία	25
3.3	Επιχειρησιακό Περιβάλλον / Ανάλυση PEST	26
3.3.1	Πολιτικό Περιβάλλον	27
3.3.2	Οικονομικό Περιβάλλον	27
3.3.3	Κοινωνικό Περιβάλλον	27
3.3.4	Τεχνολογικό Περιβάλλον	28
3.4	Επικοινωνιακή δράση	28
4	Συνέντευξη και Έρευνα Κοινού	30
4.1	Συνέντευξη με Διευθύνοντα Σύμβουλο Διοίκησης Επιχειρήσεων και ΜΜΕ .	30

4.2	Έρευνα Κοινού	32
4.2.1	Μεθοδολογία της Έρευνας	33
4.2.2	Αποτελέσματα της Έρευνας	33
5	Η Royal Concertgebouw Orchestra στο διαδίκτυο (παρουσία)	35
5.1	Ιστοσελίδα	35
5.2	Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης	37
5.2.1	Facebook	37
5.2.2	Twitter	39
5.2.3	YouTube	40
5.2.4	Instagram	40
5.2.5	Spotify	41
5.2.6	LinkedIn	41
5.2.7	Flickr / Google+ / Ιστολόγιο	42
5.3	Εφαρμογές για κινητά και ταμπλέτες	42
6	Η Royal Concertgebouw Orchestra στο διαδίκτυο (αξιολόγηση)	44
6.1	Γενική Εικόνα	44
6.1.1	Ιστοσελίδα	45
6.1.2	Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης	46
6.1.3	Ιστολόγιο	47
6.1.4	Εφαρμογές για κινητά και ταμπλέτες	47
7	Καλές Πρακτικές – Εισηγήσεις	49
	Επίλογος	51
	Παραρτήματα	53
	Βιβλιογραφία	71

Εισαγωγή

Η Συμφωνική Ορχήστρα αποτελεί ένα πολυσύνθετο οργανισμό – ο οποίος κινείται ανάμεσα σε πολιτιστικό φορέα, καλλιτεχνικό οργανισμό, εκπαιδευτικό ίδρυμα και κοινωνική επιχείρηση – που απευθύνεται στο σύνολο της κοινωνίας, έστω και αν η επικρατούσα άποψη μάλλον αμφισβητεί αυτή την καθολικότητα. Θεμελιωδώς, όμως, μία Συμφωνική Ορχήστρα «αφορά το ίδιο στην κοινωνία όσον αφορά και στη μουσική» (Lehman, 2001: 31).

Παρά το γεγονός ότι η Συμφωνική Ορχήστρα – όπως θα δούμε και στη συνέχεια – υπάρχει και λειτουργεί στη μορφή που την γνωρίζουμε σήμερα για περισσότερο από δύο αιώνες, εξακολουθεί να αποτελεί ένα μουσικό σύνολο που ελκύει το ενδιαφέρον διαφόρων επαγγελματιών, και όχι μόνο, μουσικών, μελετητών ή/και ακαδημαϊκών. Το ενδιαφέρον αυτό εκτείνεται σε όλο το φάσμα δράσης της Ορχήστρας, είτε αυτό αφορά στη μουσική που ερμηνεύει το σύνολο, στους μουσικούς, στον μαέστρο που τους καθοδηγεί, στους συνθέτες και στους σολίστ, είτε ακόμη στο όλο οικοδόμημα της Ορχήστρας ως «οργανισμού συλλογικής καλλιτεχνικής δημιουργίας» (Lehman, 2001: 1).

Στο Κεφάλαιο 1, περιγράφεται η εμφάνιση και εξέλιξη της Συμφωνικής Ορχήστρας, εξετάζονται τα διάφορα μοντέλα λειτουργίας και ο τρόπος διαχείρισης της όπως αυτά εφαρμόζονται σε διάφορες χώρες ανά τον κόσμο, ενώ παρουσιάζονται κάποιες από τις ιδιαιτερότητες που την χαρακτηρίζουν. Αναμεταξύ αυτών των ιδιαιτεροτήτων, με τεράστια σημασία όσον αφορά στη λειτουργία και στην ανάπτυξη της κάθε ορχήστρας, είναι ασφαλώς και το κοινό, στο οποίο δεν θα μπορούσε παρά να γίνει ειδική αναφορά. Στο Κεφάλαιο 2, παρουσιάζονται οι σύγχρονες τάσεις στο μάρκετινγκ, με αναφορά στη συμβολική ταυτότητα των οργανισμών, ενώ γίνεται ιδιαίτερη μνεία στο μάρκετινγκ στο διαδίκτυο με ειδική αναφορά στα διάφορα ψηφιακά μέσα (ιστοσελίδα, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ιστολόγιο, εφαρμογές για κινητά και ταμπλέτες). Στα Κεφάλαια 3, 4 και 5 παρουσιάζεται η Royal Concertgebouw Orchestra (RCO) του Άμστερνταμ και εξετάζονται η διαδικτυακή της παρουσία και η ψηφιακή της επικοινωνία με το κοινό, ενώ αξιοποιούνται και τα αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας στοχευμένης ομάδας κοινού

καθώς και συνέντευξη του Διευθύνοντα Συμβούλου Διοίκησης Επιχειρήσεων και Μέσων Ενημέρωσης της Royal Concertgebouw Orchestra, κ. David Bazen. Στο Κεφάλαιο 6, γίνεται μία συνοπτική αξιολόγηση της ψηφιακής παρουσίας της RCO ενώ, τέλος, στο Κεφάλαιο 7 παρατίθενται συγκεκριμένα παραδείγματα καλής πρακτικής από δράσεις Συμφωνικών Ορχηστρών ανά τον κόσμο.

Κεφάλαιο 1

Η Συμφωνική Ορχήστρα

Η The New Grove Dictionary for Music and Musicians (1995: 679) εντοπίζει την απαρχή της χρήσης του όρου Ορχήστρα στην αρχαία ελληνική απόδοση για την πλατεία του θεάτρου¹. Η εγκυκλοπαίδεια εξηγεί πως ο ίδιος όρος στη Ρωμαϊκή επικράτεια αναφερόταν στον χώρο, εντός του θεάτρου, που καταλάμβανε η Σύγκλητος ενώ έως τον 7^ο αι. κατέληξε να αναφέρεται στη σκηνή. Στην Ιταλία της Αναγέννησης, και συγκεκριμένα γύρω στα 1500, η λέξη consort (σύντροφος / συνέταιρος) αναφερόταν σε όποια ομάδα οργανοπαιχτών ερμήνευε μαζί μουσική – εξ ου και η υιοθέτηση, αργότερα, του όρου κονσέρτο – ενώ στις αρχές του επόμενου αιώνα (1607) ο Ιταλός συνθέτης Claudio Monteverdi έγραψε για πρώτη φορά μουσική επισημαίνοντας συγκεκριμένα ποια όργανα και με ποια διάταξη επιθυμούσε να ερμηνεύσουν την παρτιτούρα του (NY Philharmonic, 1999). Έτσι, ο όρος Ορχήστρα αναβιώνει περί τα τέλη του 17^{ου} αι. και μέχρι τις αρχές του 18^{ου} αι. σε Γαλλία και Γερμανία χρησιμοποιείται για να περιγράψει την ομάδα των μουσικών που συναποτελούν το ερμηνευτικό σχήμα.

Οι πρώτες Ορχήστρες (του 17^{ου} αι.) αποτελούσαν, κατά κύριο λόγο, ιδίωμα της αυλής και της εκκλησίας, αφού μόνο οι δύο αυτοί ισχυροί θεσμοί είχαν την οικονομική δυνατότητα να συντηρούν τέτοια σχήματα, τα οποία συνόδευαν κυρίως όπερες και ερμήνευαν εκκλησιαστικούς ύμνους εντός των τειχών των πατρónων τους. Αυτό όμως έμελλε να αλλάξει, αφού το κόστος διατήρησης τους αποδείχθηκε δυσβάστακτο ακόμη και για αυτούς, τους ισχυρούς, χρηματοδότες τους και ως τις αρχές του 18^{ου} αι. η ευθύνη διατήρησης των Ορχηστρών μετατέθηκε στις πόλεις και στους Δήμους. Η μουσική δραστηριότητα, συνεπώς, μεταφέρθηκε από τις κλειστές αίθουσες των μικρών ακροατηρίων στα μεγάλα θέατρα που μπορούσαν να φιλοξενήσουν χιλιάδες κόσμου και η Συμφωνική μουσική άνοιγε πλέον τις πόρτες της στο ευρύ κοινό (Flanagan, 2012).

¹ Ορχήστρα (η) [ΕΤΥΜ. Αρχ., αρχική σημ. «χώρος (πλατεία) του αρχαίου θεάτρου, προορισμένος για χορό», < ορχούμαι (πβ. απρφ. αορ. ορχήσ-θαι). Πηγή: Μπαμπινιώτης, Γ. 2002. *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας

Η έκβαση αυτή σήμαινε, ουσιαστικά, ότι η αναδυόμενη μεσαιά τάξη, η οποία αντικατέστησε τον κλήρο και την αυλή, θα μεριμνούσε πλέον για τη συντήρηση των Ορχηστρών. Μετέφερε, όμως, ταυτόχρονα και ένα διαφορετικό βάρος στους ώμους των συνθετών που έπρεπε, πλέον, να παραδώσουν μουσική για μεγαλύτερα σύνολα και προς νέους αποδέκτες. Από εκείνη τη στιγμή και έπειτα, το κύριο μέλημα των Ορχηστρών μεταφέρθηκε από τις ιδιωτικές εμφανίσεις για τους βασιλείς, την αριστοκρατία και τις εκκλησιαστικές αρχές σε δημόσια κονσέρτα έναντι οικονομικού ανταλλάγματος (Lehman, 2001: 10).

Η Ορχήστρα άρχισε να αλλάζει σημαντικά, τόσο σε φόρμα όσο και σε ποιότητα. Οι μικρές Ορχήστρες «Δωματίου» του 17^{ου} αι. άρχισαν να ενισχύονται με νέα όργανα καθώς οι ανάγκες αυξάνονταν και οι χώροι μεταβάλλονταν. Τα έγχορδα άρχισαν να ενισχύονται με πνευστά όργανα και οι συνθέτες τα ενέτασσαν, πλέον, στο ρεπερτόριο τους – ο Mozart έγραψε *divertimento* για κλαρίνα το 1771 και ο Haydn τα χρησιμοποίησε για πρώτη φορά σε κονσέρτο στα τέλη του 18^{ου} αι. (Grove Dictionary, 1995: 681).

Οι συνθέτες του 19^{ου} αι. δημιούργησαν μουσική που διέφερε σε μεγάλο βαθμό από εκείνη των προγενέστερων τους, αφού οι Ορχήστρες συνέχισαν να μεγαλώνουν και να ενισχύονται όλο και περισσότερο. Το πρώτο βιολί καθοδηγούσε, συνήθως, την Ορχήστρα από τη θέση του αλλά καθώς οι Ορχήστρες μεγάλωναν και εξελίσσονταν αυτό άρχισε να καθίσταται όλο και πιο δύσκολο. Στις αρχές του 19^{ου} αι. συνθέτες όπως οι Carl Maria von Weber και Felix Mendelssohn έκαναν την αρχή και στάθηκαν σε βάθρο, μπροστά στην Ορχήστρα, ώστε να διευθύνουν καλύτερα το σύνολο και σύντομα οι Ορχήστρες έφτασαν στο μέγεθος και στη φόρμα (σύνθεση) που τις γνωρίζουμε σήμερα με όλο και περισσότερους συνθέτες (Berlioz, Wagner, Mahler, Strauss) να αναλαμβάνουν και ρόλο μαέστρου (NY Philharmonic, 1999). Η εξέλιξη των έργων, η βελτίωση (κατασκευαστικά) των μουσικών οργάνων και οι τεχνικές απαιτήσεις που παρουσιάζονταν πλέον ενώπιον των μουσικών, συνέβαλαν καθοριστικά στην καθιέρωση επαγγελματιών μουσικών προς στελέχωση των Ορχηστρών (Lehman, 2001: 11).

Ο 20^{ος} αι. υπήρξε ο αιώνας της ελευθερίας και του πειραματισμού (και) για τις Ορχήστρες, με τους συνθέτες να δοκιμάζουν διάφορες προσεγγίσεις (ο Arnold Schoenberg, για παράδειγμα, έγραψε για 150μελές σύνολο). Υπήρξε επίσης η εποχή των μαέστρων «σούπερ σταρ», με ολοένα και μεγαλύτερη ευθύνη για την καλλιτεχνική δημιουργία αλλά,

ταυτόχρονα, με ολοένα και περισσότερη προβολή γύρω από το άτομο τους. Στον αιώνα που μας πέρασε η φόρμα και η λειτουργία της σύγχρονης Συμφωνικής Ορχήστρας έχει κατασταλάξει και αφορά σε ένα διευρυμένο τμήμα εγχόρδων με μικρότερα τμήματα (ξύλινων και χάλκινων) πνευστών και κρουστών και την προσθήκη άρπας ή/και πιάνου όταν και εφόσον χρειάζεται (NY Philharmonic, 1999).

Σήμερα, μία Συμφωνική Ορχήστρα αποτελεί ένα πολυδιάστατο οργανισμό που δεν περιορίζεται μόνο στην καλλιτεχνική δραστηριότητα αλλά αναπτύσσει εκπαιδευτική δράση και εμφανίζει έντονη κοινωνική προσφορά λειτουργώντας ως ένας σημαντικός πολιτιστικός φορέας στον χώρο όπου αναπτύσσει την δράση της, και όχι μόνο.

1.1 Μοντέλα λειτουργίας – διαχείριση

Όπως επισημαίνει ο Stern, άλλο είναι να μιλάει κάποιος για μουσική και ορχήστρες και άλλο είναι να πρέπει να διαχειριστεί κάποιος μία ορχήστρα (Lehman, 2001: 22). Είναι, ασφαλώς, κατανοητό ότι ο πολυσύνθετος οργανισμός που περιγράψαμε πιο πάνω χρειάζεται να λειτουργεί σε ένα όσο το δυνατό πιο ευέλικτο αλλά συνάμα αποτελεσματικό και οικονομικά βιώσιμο πλαίσιο αφού το κόστος λειτουργίας μίας Συμφωνικής Ορχήστρας παρέμεινε, δυστυχώς, άρρηκτα συνδεδεμένο με την καλλιτεχνική της ανάπτυξη – τόσο όσο αφορά στο ρεπερτόριο όσο και σε ότι αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό.

Το κυρίαρχο μοντέλο διαχείρισης, για περισσότερο από ένα – περίπου – αιώνα, αφορά σε μία ιεραρχική πυραμίδα εξουσίας όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται υπό του Διοικητικού Συμβουλίου και των (Εκτελεστικού και Καλλιτεχνικού) Διευθυντών της Ορχήστρας. Οι μουσικοί έχουν περιορισμένη έως καμία συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, οι οποίες αναλόγως της φύσης τους (καλλιτεχνικής, οικονομικής, κοινωνικής ή άλλης) λαμβάνονται από την εκτελεστική εξουσία, του μαέστρου περιλαμβανομένου (Lehman, 2001).

Στις χώρες που εφαρμόζουν αυτό το, συγκεντρωτικού-τύπου, μοντέλο (όπως είναι οι Γαλλία, Γερμανία, Μεξικό και Κίνα) το κράτος καθορίζει το ύψος της επιχορήγησης που θα απορροφήσει η Ορχήστρα και, ενδεχομένως, την πολιτική που θα ακολουθήσει, ενώ η ευθύνη της ορθολογιστικής διαχείρισης βαραίνει το Διοικητικό Συμβούλιο με τους

μουσικούς να περιορίζονται σε ρόλο εργατικού δυναμικού. Σε κάποιες χώρες όπως η Βρετανία, για παράδειγμα, το Διοικητικό Συμβούλιο επιφορτίζεται και με την ευθύνη του καθορισμού της πολιτικής που θα ακολουθήσει η Ορχήστρα αφού το κράτος προωθεί τη λειτουργία των φορέων αυτών ως Arm's Length οργανισμούς (Flanagan, 2012 / Lehman, 2001).

Στον αντίποδα, υπάρχει το μοντέλο της αυτοδιαχείρισης όπου οι μουσικοί της Ορχήστρας αναλαμβάνουν και εκτελεστικά / διοικητικά καθήκοντα και φέρουν το μεγαλύτερο μέρος ή ακόμη και ακέραια την ευθύνη λειτουργίας και διαχείρισης της Ορχήστρας «τους». Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της μορφής διακυβέρνησης αποτελούν οι ορχήστρες του Λονδίνου: London Symphony Orchestra, London Philharmonic Orchestra, Royal Philharmonic Orchestra και Philharmonia (Lehman, 2001: 18). Σε αυτή την περίπτωση, κατά την Lehman (2001: 2) μία στρέβλωση ή/και παράκαμψη του κυρίαρχου μοντέλου, οι μουσικοί αποφασίζουν για όλα περιλαμβανομένων των προσλήψεων συναδέλφων τους αλλά και μαέστρου, του ρεπερτορίου, των εμφανίσεων, της τιμολογιακής πολιτικής κ.ά. Η Lehman αναφέρει πως η αυξημένη συμμετοχικότητα των μουσικών μπορεί να οδηγήσει σε ένα εξίσου παραγωγικό και αποτελεσματικό οργανισμό και συνάμα σε πιο ικανοποιημένους και πιστούς υπαλλήλους αλλά εξηγεί ότι ο λόγος που το μοντέλο αυτό δεν εφαρμόζεται παρά μόνο σε ελάχιστες περιπτώσεις ανά τον κόσμο είναι επειδή προκύπτουν ζητήματα αποδοτικότητας και εμπειρογνωμοσύνης που πρέπει να ληφθούν υπόψη αφού, αντικειμενικά, λίγοι (εάν υπάρχουν κάποιοι) μουσικοί είναι εκπαιδευμένοι σε θέματα διακυβέρνησης. Τον ίδιο προβληματισμό αναπτύσσει και ο Flanagan (2012) διερωτώμενος πόσο αμερόληπτοι μπορεί να είναι οι μουσικοί όταν κληθούν να κρίνουν τη δουλειά τους και αυτή των συναδέλφων τους.

Έχουμε δει διάφορες παραλλαγές των δύο αυτών μοντέλων, αναλόγως των ιδιαιτεροτήτων κάθε χώρας ή/και γεωγραφικής περιοχής. Ενώ σε ολόκληρη την Βρετανία οι Ορχήστρες λειτουργούν υπό του Διοικητικού τους Συμβουλίου, στο Λονδίνο είναι κατ' εξοχήν αυτόνομες. Στις Ηνωμένες Πολιτείες έχει επιχειρηθεί ένας τρίπτυχος «συμβιβασμός» καταμερισμού της εξουσίας ανάμεσα σε Διοικητικό Συμβούλιο, Καλλιτεχνικό Διευθυντή (ή μαέστρο) και Εκτελεστικό Διευθυντή ενώ στην Ολλανδία έχει εφαρμοστεί ένα υβριδικό μοντέλο διαχείρισης με Διοικητικό Συμβούλιο μεν αλλά με τη συμμετοχή και μουσικών σε αυτό. Το κάθε μοντέλο διατηρεί τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του, αλλά όποιο μοντέλο και αν εφαρμόζεται, όπως πολύ εύστοχα

παρατηρεί ο Stern, «μία ορχήστρα μπορεί να έχει όση συμμετοχικότητα επιθυμεί [παρασκηνιακά], αλλά η δημοκρατία αναστέλλεται τη στιγμή που ανεβαίνει στη σκηνή για να παίξει [αφού μόνο ένας διευθυντής χωράει εκεί]» (Lehman, 2001: 23).

1.2 Ιδιαιτερότητες / Προβλήματα

Μία Συμφωνική Ορχήστρα αφορά σε σύνθετο καλλιτεχνικό οργανισμό, με πολυεπίπεδη προσφορά, που βασίζει την επιτυχία του στη δύναμη της ομάδας και στη συλλογικότητα – ιδιαιτερότητα που ανέλυσαν κατά καιρούς διάφοροι επαγγελματίες: μουσικολόγοι πολιτιστικοί διαχειριστές, ιστορικοί, ψυχολόγοι, κοινωνιολόγοι, οικονομολόγοι κ.ά.

Σε γενικές γραμμές, η εμφάνιση μίας Συμφωνικής Ορχήστρας, και κατ' επέκταση η εικόνα που διατηρεί στο κοινό, απορρέει από τον βαθμό στον οποίο επιτυγχάνει να συγκεράσει θέματα φιλοσοφίας, δομής, στελέχωσης και ηγεσίας. Προς αυτή την κατεύθυνση, συνεισφέρουν καταλυτικά η ακεραιότητα των μουσικών και η σχέση τους με τον μαέστρο και τη διεύθυνση, η οικονομική επιφάνεια της Ορχήστρας και η ικανοποίηση των μουσικών από τις απολαβές τους καθώς και η δυνατότητα προσαρμογής και ο βαθμός ευελιξίας της Ορχήστρας. Είναι, συνεπώς, προφανές ότι για το καλύτερο αποτέλεσμα πρέπει να αναζητηθεί η ισορροπία μεταξύ όλων αυτών των συνιστωσών, που δεν μπορεί να είναι μία αφού η κάθε Ορχήστρα αποτελεί ξεχωριστή οντότητα με τις δικές της ιδιάζουσες συνθήκες και ιδιαιτερότητες (Lehman, 2001).

«Οι μουσικοί της Ορχήστρας συχνά περιγράφουν έλλειψη δημιουργικότητας στη δουλειά τους που μπορεί να τους οδηγήσει σε αίσθημα υποτίμησης» (Pitts et al, 2013: 66-67) και αυτό δεν είναι άσχετο με την ένταση που πολλές φορές δημιουργείται αναμεταξύ αυτών και της διεύθυνσης – εκτελεστικής ή/και καλλιτεχνικής. Από πλευράς των μουσικών, ως τα σημαντικότερα προβλήματα που καταγράφονται – συνεπεία του ιδιαίτερου χαρακτήρα μίας Συμφωνικής Ορχήστρας – είναι η ανωνυμία (ειδικά για τους μουσικούς του συνόλου και όχι για τον εξάρχοντα και τους κορυφαίους), η υποταγή σε επιλογές τρίτων, η έλλειψη κατάρτισης, η απάθεια του κοινού (αφού μία μικρή μερίδα της κοινωνίας είναι που ενδιαφέρεται για το έργο τους), η συνεχής κριτική, η προσήλωση στη λεπτομέρεια (που συνοδεύεται από αυξημένο άγχος), οι περιορισμένες δυνατότητες ανέλιξης, τα άστατα χρονοδιαγράμματα, οι προστριβές με τη διεύθυνση και, γενικά, ο κορεσμός (Hall, 1983: 3-4 στο Lehman, 2001: 214-215).

Το σημαντικότερο, όμως, των προβλημάτων που καλείται να αντιμετωπίσει κάθε Συμφωνική Ορχήστρα ανά τον κόσμο είναι η οικονομική της βιωσιμότητα αφού «καμία Συμφωνική Ορχήστρα, σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου, δεν κερδίζει αρκετά από τις πωλήσεις εισιτηρίων, τις μεταδόσεις και τις ηχογραφήσεις ώστε να καλύψει τα έξοδα της» (Flanagan, 2012). Το μέγεθος και οι ανάγκες της σε εργατικό δυναμικό, οι απαιτήσεις σε στέγη και εξοπλισμό, και οι δυσκολίες στη μετακίνηση – είτε αφορά σε περιοδεία, είτε σε επισκέψεις (σε σχολεία, κοινωφελή ιδρύματα κ.λπ.) – επιβαρύνουν σημαντικά τη βιωσιμότητα κάθε Συμφωνικής Ορχήστρας, η οποία τίθεται μονίμως και διαρκώς εν αμφιβόλω χάριν στη μείωση των κρατικών επιχορηγήσεων, των εταιρικών χορηγημάτων ή/και της ιδιωτικής φιλανθρωπίας (Flanagan, 2012).

1.3 Το κοινό σήμερα

Ο Flanagan εξηγεί πως η ταύτιση, στα πρώτα στάδια, της Συμφωνικής Ορχήστρας με την αριστοκρατία και την εκκλησία συνέτεινε ώστε ο λαός να της αποδώσει ένα πρόσημο ποιότητας μεν με το οποίο δυσκολεύτηκε να ταυτιστεί δε, έτσι που όταν, αργότερα, η Ορχήστρα μεταφέρθηκε στους Δήμους και άνοιξε τις πόρτες της στο ευρύ κοινό, ο κόσμος να αισθανθεί μία «ανασφάλεια» που οφειλόταν στην έλλειψη γνώσεων που διέθετε περί μουσικής. Έτσι, το ρεπερτόριο των Ορχηστρών κατά τον 19^ο αι. (1800-1870) πήρε μία στροφή από τους σύγχρονους συνθέτες – που ήταν το κατεξοχήν ρεπερτόριο της αριστοκρατίας – στους προγενέστερους τους, για να σημειώσει ο Taruskin πως με αυτόν τον τρόπο «η αίθουσα συναυλιών μετατράπηκε ουσιαστικά σε μουσείο» (Flanagan, 2012).

Αισθάνομαι ότι το πρόβλημα του 19^{ου} αι. ταλαιπωρεί, ίσως για τον ίδιο ακριβώς λόγο, και την Ορχήστρα του 21^{ου} αι., γεγονός που αποτελεί, θεωρώ, ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα της σύγχρονης Συμφωνικής Ορχήστρας. Ο Charlie Albright² εξηγεί ότι οι «ετικέτες» που ταυτίστηκαν με την κλασική μουσική και οι περιορισμοί στη συμπεριφορά καθόσον χρόνο βρίσκεται κάποιος στην αίθουσα συναυλιών, έχουν συνεισφέρει αρνητικά όσον αφορά στην ενθάρρυνση νέου ακροατηρίου. Η ματιά «περιφρόνησης» δε που ένας πρωτάρης ενδέχεται να «εισπράξει» στην πρώτη λάθος

² Πιανίστας – συνθέτης, Steinway Artist, παραλήπτης του Avery Fisher Career Grant (2014) και του Gilmore Young Artist Award (2010)

κίνηση από όσους «καταλαβαίνουν» καλύτερα την κλασική μουσική, ουδόλως λειτουργεί ενισχυτικά προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης ακροατηρίου³ (2016).

Το 2005, το Τμήμα Περιβάλλοντος, Υδάτων, Κληρονομιάς και Τεχνών της Αυστραλίας (DEWHA) σημείωνε, μεταξύ άλλων, πως «κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας ή και περισσότερο, πολλές ορχήστρες [στην Αυστραλία και σε ολόκληρο τον κόσμο] αναγκάστηκαν να αντιμετωπίσουν μια σειρά από σκληρές πραγματικότητες, περιλαμβανομένων του καθηλωμένου ή μειωμένου ακροατηρίου, της γήρανσης του ακροατηρίου, της μετατόπισης των προσδοκιών του κοινού, [και] της μείωσης των συνδρομών» (Flanagan, 2012). Και πράγματι, την περίοδο 1997 – 2007, ο συνολικός αριθμός παραστάσεων των οκτώ μεγαλύτερων ορχηστρών της Ολλανδίας μειώθηκε σημαντικά, με την προσοχή τους να στρέφεται σε άλλες δράσεις όπως, για παράδειγμα, τα εκπαιδευτικά προγράμματα ώστε να καλύψουν το κενό αφού η επισκεψιμότητα μειώθηκε κατά 24% (Flanagan, 2012). Η Royal Concertgebouw Orchestra, την οποία θα αναλύσουμε εκτενέστερα στη συνέχεια ως μελέτη περίπτωσης για το θέμα της διαδικτυακής επικοινωνίας που μας απασχολεί στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, παρουσίασε 137 συναυλίες στο πρώτο έτος λειτουργίας της (1888-1889), 154 συναυλίες ενόσω βρισκόταν υπό Γερμανική κατοχή (1940-1941) και μόλις 110 συναυλίες στην περσινή περίοδο (2017-2018) εκ των οποίων μόλις τα δύο τρίτα (68.2%) εντός Ολλανδίας με το υπόλοιπο ένα τρίτο (31.8%) σε περιοδεία σε 9 διαφορετικές χώρες⁴.

Έρευνες έχουν καταδείξει ότι το ποσοστό του πληθυσμού που δηλώνει πως έχει παρακολουθήσει μία τουλάχιστον καλλιτεχνική δράση αυξάνεται ανάλογα με την αύξηση του μορφωτικού και βιοτικού του επιπέδου. Παρόλα αυτά, και ενώ στις Ηνωμένες Πολιτείες εμφανίζεται αύξηση και στα δύο αυτά στοιχεία μεταξύ του γενικού πληθυσμού, οι όλο και περισσότερες και εξεζητημένες στρατηγικές που εφαρμόζουν οι Συμφωνικές Ορχήστρες της χώρας απέτυχαν να επιφέρουν αποτελέσματα. Το Knight Foundation αναφέρει ότι «οι Ορχήστρες ανεμοδέρνονται σε μία θάλασσα από καταναλωτές κλασικής μουσικής που σπάνια, εάν ποτέ, παρακολουθούν ζωντανές συναυλίες μίας ορχήστρας» (2002: 7). Όσον αφορά στους αριθμούς, το Ίδρυμα καταγράφει ότι οι ορχήστρες ελκύουν μόλις το 4% του ενήλικου πληθυσμού ως «τακτικό κοινό» ενώ το σύνολο του πληθυσμού

³ Στο διαδίκτυο έχει γίνει ιογενής (viral) ανάρτηση της San Francisco Symphony Orchestra (Παράρτημα Α) η οποία, με αρκετή δόση χιούμορ μεν αλλά με ιδιαίτερα καυστικό τρόπο δε, χλευάζει την έκφραση ευαρέσκειας από μερίδα του κοινού στη διάρκεια μίας συναυλίας (Classical Music Humour, 2019). Η ανασφάλεια την οποία ενδεχομένως να νοιώθει κοινό λιγότερο εξοικειωμένο με τους «κανόνες συμπεριφοράς» εντός της αίθουσας συναυλιών συντείνει προς την κατεύθυνση της περαιτέρω άμβλυνσης του προβλήματος «μουσειοποίησης» των θεάτρων παρά της αντιμετώπισης του.

⁴ Πηγή: www.archief.concertgebouworkest.nl/en/archive/search/

που ενδέχεται να ενδιαφερθεί, σε οποιονδήποτε βαθμό, κυμαίνεται στο 27% με μόλις το 8% να παρουσιάζει κάποια προθυμία εγγραφής ως συνδρομητές. Έρευνα των Robinson & Godbey του 1997 ισχυρίζεται, ακόμη, ότι ο χρόνος που αφιερώνει ο μέσος άνθρωπος σε μουσεία, συναυλίες και άλλες πολιτιστικές εκδηλώσεις αντιστοιχεί σε 5 λεπτά τη βδομάδα, δηλαδή περίπου 4 ώρες τον χρόνο. Έστω ότι το σύνολο αυτού του χρόνου αφορά στη Συμφωνική μουσική, μιλάμε για μόλις 3 συναυλίες ετησίως.

Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι ο κύριος λόγος αποχής του σύγχρονου ανθρώπου από τις αίθουσες συναυλιών είναι η έλλειψη χρόνου (ενώ η νέα γενιά αφιερώνει όλο και περισσότερο από τον χρόνο της στο διαδίκτυο και στις διάφορες εφαρμογές και μέσα κοινωνικής δικτύωσης), γεγονός που υπαγορεύει την ανάγκη για δημιουργία νέου ακροατηρίου. Η Συμφωνική Ορχήστρα, λοιπόν, καλείται να προσεγγίσει τον όλο και αυξανόμενο, αλλά δημογραφικά ανομοιογενές, γενικό πληθυσμό και να απευθυνθεί τόσο στους νέους όσο και σε εθνικές μειονότητες των οποίων οι ρίζες και οι παραδόσεις δεν παραπέμπουν στο συγκεκριμένο είδος μουσικής (Flanagan, 2012). Σε κάθε περίπτωση, η επικρατούσα άποψη που πρέπει να αναστραφεί είναι πως η κλασική μουσική είναι δύσκολη και απροσπέλαστη (Pitts et al, 2013) αφού το κοινό σήμερα αισθάνεται ότι κινδυνεύει να μην καταλάβει τη μουσική, να χειροκροτήσει σε λάθος σημείο ή να πλήξει (Bernstein, 2007).

Κεφάλαιο 2

Επικοινωνώντας τη Συμφωνική μουσική στη σημερινή εποχή⁵

Ο κριτικός Alex Ross πιστεύει πως τον όρο «κλασική μουσική» συνοδεύει μια αρνητική δημοσιότητα και προβαίνει στην εκτίμηση πως όταν ο κόσμος ακούει για κλασική μουσική σκέφτεται «πεθαμένη» αφού διατηρεί την εικόνα της αποστασιοποίησης από τη σημερινή εποχή και τον σύγχρονο άνθρωπο. «Το κλειδί [συνεπώς] για την διατήρηση και ανάπτυξη της πολιτιστικής κατανάλωσης [...] είναι η υιοθέτηση ανθρωποκεντρικής προσέγγισης στο μάρκετινγκ» (Bernstein, 2007: 52).

Η τεχνολογία αποτελεί ουσιαστικό και αναπόσπαστο μέρος της ζωής μας με τον κύριο όγκο των πληροφοριών μας να λαμβάνονται ή/και των επαφών και των συναλλαγών μας να γίνονται μέσω του διαδικτύου. Αυτό δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστο τον χώρο του πολιτισμού αφού, όπως εύστοχα επισημαίνει η Garibaldi (2015), το προφίλ και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των πολιτιστικών τουριστών και των επισκεπτών σε εκδηλώσεις έχουν σταδιακά αλλάξει σημαντικά και συνεπώς ο τρόπος και η μορφή της επικοινωνίας ενός πολιτιστικού οργανισμού με το κοινό πρέπει να ανανεωθεί ώστε να συνάδει με τις νέες, σύγχρονες, πρακτικές που στρέφονται στη διάδραση και σε άλλες δυναμικές λύσεις⁶. Οι Συμφωνικές Ορχήστρες εξακολουθούν να διατηρούν μία πιο «συντηρητική» προσέγγιση, αλλά ο 21^{ος} αι. έχει αλλάξει το πολιτιστικό τοπίο (κι όχι μόνο) για τα καλά.

⁵ Το κεφάλαιο περιλαμβάνει έρευνα που έγινε για εργασία στο πλαίσιο της θεματικής ενότητας 522 (Πολιτιστική Επικοινωνία) τον Μάρτιο 2018

⁶ Χαρακτηριστικό παράδειγμα των νέων, σύγχρονων, τεχνολογικά «επηρεασμένων», πρακτικών που ακολουθούνται πλέον αποτελεί η πρόσφατη εικαστική έκθεση επαυξημένης πραγματικότητας “Mirages & Miracles” (Αντικατοπτρισμοί και θαύματα) των καλλιτεχνών Claire Bardainne και Adrien Mondot στο Albi της νοτίου Γαλλίας (Wilson, 2017). Σύμφωνα με τους δημιουργούς, πρόκειται για μια σειρά εγκαταστάσεων όπου «τα έργα, από μικρού έως μεγάλου μεγέθους, προσφέρουν μια εξαιρετικά οργανωμένη σύμπτωση μεταξύ εικονικού και υλικού: επαυξημένα σχέδια, συσκευές ολογραφικών ψευδαισθήσεων, κράνη εικονικής πραγματικότητας, μεγάλης κλίμακας προβολές. Δίνουν ζωή σε ένα σύνολο απίθανων σεναρίων που είναι ταυτόχρονα αντικατοπτρισμοί αλλά και θαύματα, που κινούνται στο όριο μεταξύ του πραγματικού και του ψεύτικου, του κινούμενου και του άψυχου, του αυθεντικού και του απατεώνα, της μαγείας, του θαυμαστού και του ανυπόληπτου» (Mondot & Bardainne, 2017).

2.1 Το μάρκετινγκ στον Πολιτισμό

Το μάρκετινγκ των τεχνών αποτελεί «μία ολοκληρωμένη διαδικασία διαχείρισης [ενός Οργανισμού] που βλέπει τις αμοιβαία ικανοποιητικές σχέσεις διάδρασης με τους πελάτες ως τη διαδρομή για την επίτευξη των οργανωτικών και καλλιτεχνικών στόχων» (Hill, O'Sullivan και O'Sullivan, 2003: 1). Η διαδικασία αυτή επιδέχεται, ασφαλώς, πολλαπλών ερμηνειών και υπάρχει πληθώρα από τέτοιες, τόσο σε σχέση με τον ευρύτερο τομέα του μάρκετινγκ όσο και σε σχέση με τις τέχνες. Ο Philip Kotler, τον οποίο η Varbanova (κι όχι μόνο) αναγνωρίζει ως γκουρού του μάρκετινγκ, ορίζει το μάρκετινγκ ως «μία κοινωνική και διαχειριστική διαδικασία μέσω της οποίας άτομα και ομάδες αποκτούν ό,τι χρειάζονται και επιθυμούν δημιουργώντας, προσφέροντας και ανταλλάζοντας προϊόντα αξίας με άλλους» (Varbanova, 2013: 156).

Προσωπικά, θεωρώ ότι η υπεραπλουστευμένη τοποθέτηση των Hill, O'Sullivan και O'Sullivan ότι «το μάρκετινγκ, είτε στις τέχνες είτε σε οποιοδήποτε άλλο τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας, είναι απλά η ενεργός αναγνώριση από τους οργανισμούς ότι χωρίς πελάτες δεν έχουν τίποτα άλλο από κόστος» (2003: xi), αποδίδει πλήρως το νόημα του όρου. Και για να μπορέσει ένας Οργανισμός να αποκτήσει πελατεία, πρέπει ασφαλώς να επικοινωνήσει με το κοινό.

2.1.1 Η εξέλιξη του μάρκετινγκ στις Τέχνες

Ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του '40, ο Lasswell (1948) επιχείρησε να οριοθετήσει τη διαδικασία της επικοινωνίας διατυπώνοντας μία εξίσωση στην οποία τις συνιστώσες αποτελούσαν ο οργανισμός, το μήνυμα που ήθελε να εκπέμψει, το μέσο το οποίο επέλεγε ως δίαυλο επικοινωνίας, το κοινό στο οποίο απευθυνόταν και το αποτέλεσμα που θα είχε το όλο εγχείρημα (Μπαντιμαρούδης, 2011). Κι ενώ το μάρκετινγκ προϋπήρχε, από τις αρχές περίπου του 20^{ου} αιώνα οπότε και αναδύθηκε ως νέο επιστημονικό πεδίο, στα τέλη της δεκαετίας του '50 και στη δεκαετία του '60 είναι που έκανε αισθητή την παρουσία του όταν μεγάλος αριθμός κατασκευαστικών εταιρειών – ένθεν κακείθεν του Ατλαντικού – άρχισαν να υιοθετούν πρακτικές μάρκετινγκ για προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους ακολουθώντας την γραμμική προσέγγιση επικοινωνίας οργανισμού με κοινό, όπως περιέγραψε ο Lasswell (Hill, O'Sullivan και O'Sullivan, 2003: xiii). Σταθμό στην εξέλιξη του μάρκετινγκ αποτέλεσε η εξάπλωση του (στις δεκαετίες '60 - '70) από

τους τομείς του εμπορίου και της βιομηχανίας σε αυτούς των υπηρεσιών και των υποδομών, γεγονός που οδήγησε κάποια χρόνια αργότερα στην επέκταση και στους τομείς των τεχνών και του πολιτισμού, με τους Kotler και Levy (1969) να έχουν σημαντική συνεισφορά προς αυτή την κατεύθυνση (Varbanova, 2013: 156).

Το επιχειρηματικό μάρκετινγκ αποτέλεσε τη βάση πάνω στην οποία στηρίχθηκε και αναπτύχθηκε το μάρκετινγκ των τεχνών, το οποίο προσαρμοσε μεθόδους και διαδικασίες με τρόπο ώστε να υπηρετήσει τους Οργανισμούς, το πολιτιστικό τους αγαθό και το κοινό, με τον Mokwa κ.ά. να σημειώνουν το 1980 πως ο ρόλος του μάρκετινγκ περιορίζεται στο «να ταιριάζει τις δημιουργίες και τις ερμηνείες του καλλιτέχνη με το κατάλληλο κοινό» και όχι να επηρεάσει την ίδια την τέχνη, κάτι που επιβεβαιώνει και ο McDonald, με μία διαφορετική διατύπωση, σχεδόν δύο δεκαετίες αργότερα (Hill, O'Sullivan και O'Sullivan, 2003: 2).

2.1.2 Συμβατικό έναντι σύγχρονου μάρκετινγκ

Η Varbanova σημειώνει ότι «από τη χάραξη στρατηγικών και τακτικών για την πώληση περισσότερων προϊόντων και υπηρεσιών [...], το μάρκετινγκ αναπτύχθηκε σταδιακά [...] ως μία φιλοσοφία και πρακτική που υποδηλώνει ότι η κατανόηση των αναγκών των πελατών και η οικοδόμηση μακροπρόθεσμων σχέσεων και αμοιβαίας εμπιστοσύνης αποτελούν τα κλειδιά για την επιτυχία» (2013: 156). Αυτή, ουσιαστικά, αποτελεί και την κύρια διαφορά ανάμεσα σε συμβατικό και σύγχρονο μάρκετινγκ αφού οι παραδοσιακές πρακτικές που αφορούσαν στην προώθηση ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας αντικαταστάθηκαν από αμιγώς ανθρωποκεντρική προσέγγιση που εστιάζει στην κοινωνία και στο κοινό.

Η προσέγγιση είναι σαφώς διαφορετική, με το σύγχρονο μάρκετινγκ να εστιάζει στο κοινό το οποίο αντιμετωπίζει όχι ως πελάτες, αλλά ως συνέταιρους σε μία μακρόχρονη σχέση με αμοιβαίο όφελος. Η λογική της συναλλαγής έδωσε χώρο στο σχεσιακό μάρκετινγκ (ανάπτυξη κοινού και εδραίωση μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης με αυτό), που σε συνδυασμό με την ταυτοποίηση και προσέγγιση των εταίρων (stakeholders) αποτελούν τα δύο βασικά χαρακτηριστικά του σύγχρονου μάρκετινγκ. Αυτή η προσέγγιση, καθιστά το μάρκετινγκ των τεχνών μία δημιουργική διαδικασία άρρηκτα συνδεδεμένη με τον καλλιτεχνικό προγραμματισμό και βασικό στοιχείο ενός

ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού του Οργανισμού (Hill, O'Sullivan και O'Sullivan, 2003). Η διαδικασία αυτή, «ένα είδος αλληλεπίδρασης μεταξύ του Οργανισμού και του εξωτερικού του περιβάλλοντος», στοχεύει στην ανάπτυξη καινούργιων υπηρεσιών και νέων μεθόδων λειτουργίας ώστε να καταστήσει το υφιστάμενο πρόγραμμα πιο επικοινωνιακό, προσελκύοντας έτσι μεγαλύτερο κοινό. Σε αντίθεση με το συμβατικό (επιχειρηματικό) μάρκετινγκ, οι όποιες πληροφορίες συλλέγονται δεν αξιοποιούνται προς αλλοίωση της οργανωσιακής ταυτότητας του Οργανισμού, των πολιτικών του ή/και του πολιτιστικού αγαθού που προσφέρει (Varbanova, 2013: 157).

Για την επίτευξη των στόχων του (σύγχρονου) μάρκετινγκ των τεχνών, δύναται να αξιοποιηθούν εργαλεία όπως η ανάλυση PEST (βλ. 3.3) ώστε μέσα από την εξέταση των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών συνθηκών να επιδιωχθεί η μέγιστη δυνατή προσέλκυση κοινού, η σταθερή ανάπτυξη του μέσα από την εδραίωση της επικοινωνίας με αυτό, η προσέλκυση εταίρων (χορηγών, συνεργατών κ.ά.) και ασφαλώς η σωστή διαμεσολάβηση για την καλύτερη προώθηση του πολιτιστικού προϊόντος του Οργανισμού (Hill, O'Sullivan και O'Sullivan, 2003). Προς τούτο, πρέπει να χαραχθεί στρατηγική που να στοχεύει στην αναγνώριση του προφίλ του κοινού, στην καταγραφή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της μοναδικότητας του Οργανισμού έναντι του ανταγωνισμού, στην ανάπτυξη του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ (που αφορά στην καταλληλότερη σύνθεση των μεταβλητών: προϊόν, τιμή, χώρος και προώθηση) και στον καθορισμό συγκεκριμένου προϋπολογισμού (Varbanova, 2013). Ο πυρήνας, ασφαλώς, της κάθε στρατηγικής του μάρκετινγκ των τεχνών, είναι το κοινό και κάθε ενέργεια αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αναγκών υφιστάμενου και μελλοντικού κοινού, στη δημιουργία καινούργιων αναγκών και στην εδραίωση μακρόχρονης σχέσης μεταξύ Οργανισμού και κοινού. Γι' αυτό και η Bernstein (2007) εισηγείται ότι το μίγμα μάρκετινγκ μάλλον πρέπει να αφορά στην αξία για τον πελάτη (αντί στο προϊόν), στο κόστος προς τον πελάτη (κι όχι μόνο στην τιμή του προϊόντος), στην ευκολία του πελάτη (κι όχι στον χώρο) και στην επικοινωνία (αντί της προώθησης).

2.2 Συμβολική ταυτότητα (branding)

«Το μάρκετινγκ είναι πολύ σημαντικό για να αφεθεί αποκλειστικά στο τμήμα μάρκετινγκ» λένε οι Hill, O'Sullivan και O'Sullivan (2003: xiii) ώστε να εξηγήσουν πως αυτό αφορά σε μία συνεχή διαδικασία που δεν μπορεί ποτέ να ολοκληρωθεί και που δεν

έχει δυνατότητα επιτυχίας εκτός και αν υιοθετηθεί από την ολότητα του Οργανισμού. Αυτή η συλλογικότητα που επιδιώκεται, και θεωρείται ουσιώδες και αναπόσπαστο μέρος του μάρκετινγκ, είναι το branding (συμβολική ταυτότητα).

Πρόκειται, ουσιαστικά, για «ένα συνδυασμό χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων, το οποίο [branding] επικοινωνεί με ένα όνομα ή ένα σύμβολο και επηρεάζει τη διαδικασία σκέψης στο μυαλό ενός ακροατηρίου-κοινού και δημιουργεί αξία» (This is Marketing, 2013). Ενώ το μάρκετινγκ εστιάζει κυρίως στην προώθηση ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, το branding επικοινωνεί τα χαρακτηριστικά, τις αξίες και τα γνωρίσματα του προϊόντος/υπηρεσίας και του Οργανισμού που τα παρέχει έχοντας τη διττή ιδιότητα να προηγείται αλλά και να έπεται του μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ, ως τακτική, ανακαλύπτει και ενεργοποιεί τους καταναλωτές αλλά το branding, ως στρατηγική, είναι που κάνει πιστούς πελάτες (Γκαρτζονίκας, 2014).

Το branding ενεργοποιεί κάθε στοιχείο που έχει να κάνει σε σχέση με τον Οργανισμό αφού δεν επικεντρώνεται μόνο στο συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρεται αλλά εκτείνεται σε κάθε υλικό ή άυλο στοιχείο που τον αφορά, συνθέτοντας το πολιτιστικό πακέτο. Το πολιτιστικό αγαθό αποτελεί το κύριο προϊόν, αλλά «συσκευάζεται» όπως κάθε άλλο αγαθό - στην προκειμένη περίπτωση με συμπληρωματικές εμπειρίες όπως μία παράλληλη δραστηριότητα που το αφορά, η συμπεριφορά του προσωπικού, τα σχόλια φίλων ή οι αναφορές στον Τύπο, προηγούμενες προσωπικές εμπειρίες κ.ά. (Kolb, 2013).

«Ένας πολιτιστικός Οργανισμός πρέπει να γνωρίζει ότι αποκτά συμβολική ταυτότητα ακόμη και χωρίς τη δική του ενεργή εμπλοκή» εξηγεί η Kolb (2013: 133) αφού η κάθε πληροφορία επηρεάζει τη διαδικασία σκέψης του κοινού. Είναι γι' αυτό που ένας Οργανισμός που επιθυμεί να θέσει στο επίκεντρο τον άνθρωπο, πρέπει να ενσωματώσει ολιστικά όλες τις λειτουργίες που αφορούν στον στρατηγικό σχεδιασμό και στον καλλιτεχνικό προγραμματισμό, βεβαιώνοντας ότι η αξιακή του αλυσίδα ενισχύεται, το σύνολο των μελών/στελεχών του Οργανισμού γνωρίζουν, υποστηρίζουν και εφαρμόζουν τις πολιτικές του και το κοινό ανέρχεται την κλίμακα της διάδρασης με αυτόν ώστε από παθητικό, ή/και εχθρικό ακόμη, σταδιακά να εξελιχθεί σε δυνητικό, περιστασιακό, τακτικό και συχνό με φιλοδοξία και επιδίωξη να καταστεί τελικά ένας σημαντικός εταίρος (υποστηρικτής, εθελοντής, δωρητής) για τον Οργανισμό (Varbanova, 2013).

2.3 Το μάρκετινγκ στο διαδίκτυο

Ο αιώνας μας χαρακτηρίζεται από την ραγδαία και αλματώδη ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας στον ψηφιακό κόσμο. Η καθημερινότητα μας βασίζεται στην τεχνολογία και στις ψηφιακές εφαρμογές με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, τα έξυπνα κινητά και τις ταμπλέτες, την ψηφιακή τηλεόραση και τις ψηφιακές κάμερες να αποτελούν ουσιαστικό και αναπόσπαστο μέρος της καθημερινότητας μας. Δεν είναι υπερβολή να πούμε ότι ζούμε (σ)το μέλλον – (σ)την εποχή της ψηφιακής πληροφορίας, επικοινωνίας και πληροφόρησης που μας «προσφέρει εργαλεία, δυνατότητες και ευκαιρίες που ήταν άγνωστες έως ασύλληπτες για τις προηγούμενες γενιές»⁷ (Παπαϊωάννου & Στεργιάκη, 2013).

Αναφερόμενη στη σχέση των μουσείων με το διαδίκτυο, που ασφαλώς βρίσκει εφαρμογή στο σύνολο των πολιτιστικών οργανισμών, η Garibaldi εξηγεί πως αποτέλεσε «τη φυσική εξέλιξη ενός ανοίγματος προς το κοινό [...] που σηματοδότησε το πέρασμα από μια πολιτιστική διάταξη που προοριζόταν να απολαμβάνει μία επιλεγμένη ελίτ [...] σε μία για ένα μαζικό κοινό και ως εκ τούτου χαρακτηρίζεται [...] από τις νέες τάσεις της ενεργού συμμετοχής» (2015: 231). Αυτή η ενεργός συμμετοχή αποτελεί το κύριο χαρακτηριστικό της νέας γενιάς του διαδικτύου (Web 2.0) που πέρασε από τη στατικότητα στη διάδραση και μετέτρεψε τους χρήστες από παθητικούς δέκτες σε συμμετόχους των εξελίξεων. Ο Toffler το 1980 εισήγαγε τον όρο “prosumer”, από τις λέξεις “producer” (παραγωγός) και “consumer” (καταναλωτής), ώστε να τονίσει ακριβώς αυτό (Garibaldi, 2015: 231).

2.3.1 Αριθμοί που ζαλίζουν

Η CISCO (2019) εκτιμά ότι η παγκόσμια ετήσια κυκλοφορία στο διαδίκτυο θα φτάσει μέχρι και 4.8 ZB⁸ έως το 2022. Η κυκλοφορία αυτή θα τριπλασιαστεί σε μόλις μία

⁷ Η MasterCard ανακοίνωσε τον περασμένο Φεβρουάριο ότι προχωρεί σε υιοθέτηση ακουστικού λογότυπου εξηγώντας ότι αυτό (το ηχητικό σήμα) θα εξελίσσεται και θα βελτιώνεται διαρκώς ώστε να αντανakλά στο σύνολο των πολιτισμών και στις διαφορετικές κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιείται η εταιρεία. Επισημαίνει, μάλιστα, ότι «σε έναν κόσμο που κινείται ψηφιακά με ταχύτητα, ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι ψωνίζουν, κινούνται, αλληλεπιδρούν και πραγματοποιούν συναλλαγές αλλάζει συνεχώς. Σήμερα, η ζωή μας κυριαρχείται από οθόνες, μεγάλες και μικρές, στα γραφεία μας, στις τσέπες μας, ακόμα και στον καρπό του χεριού μας. Αλλά ακόμη και η κυριαρχία της οθόνης διαταράσσεται από μία στρατιά εικονικών βοηθών που παρελαύνουν μέσα στα σπίτια και στις ζωές μας [...]. Ο τρόπος με τον οποίο προϊόντα και επιχειρήσεις θα συνδεθούν με αυτή την εποχή της ψηφιακής αναστάτωσης χρειάζεται μεγάλο, τολμηρό και ολοκαίνουργιο σκεπτικό. Μια ριζοσπαστική νέα προσέγγιση που θα οδηγήσει στη σύνδεση ενώ θα συνεπαίρνει ταυτόχρονα τις καρδιές, τα μυαλά και τα αυτιά του κοινού μας» (MasterCard, 2019 στο Business Insider, 2019).

⁸ Το ZB (Zettabyte) είναι μονάδα μέτρησης χωρητικότητας αποθήκευσης πληροφοριών και ισοδυναμεί με 2 στην 70^η δύναμη bytes. Ένα ZB είναι ίσο, περίπου, με ένα δισεκατομμύριο Terabytes (TB) ή ένα τρισεκατομμύριο Gigabytes (GB).

πενταετία (2017-2022) ενώ ο αριθμός των συσκευών που ενώνονται στο διαδίκτυο θα είναι περισσότερο από τριπλάσιος του συνολικού πληθυσμού του πλανήτη με μέσο όρο 3.6 συσκευές κατά κεφαλή. Το 2018 η σύνδεση από επιτραπέζιους ηλεκτρονικούς υπολογιστές αφορούσε στο 41% του συνόλου αλλά αυτό θα αλλάξει ριζικά έως το 2022 οπότε και η κινητή και ασύρματη σύνδεση θα αφορά στο 71% της κυκλοφορίας. Στην πενταετία 2017-2022, η κυκλοφορία κινητών τηλεφώνων θα επταπλασιαστεί, η κυκλοφορία εικονικής και επαυξημένης πραγματικότητας θα δωδεκαπλασιαστεί, και η υπηρεσία Video-on-Demand θα διπλασιαστεί ισοδυναμώντας, σε όγκο, με 10 δισεκατομμύρια DVD ανά μήνα.

Το 92% των εφήβων εμφανίζονται ως δραστήρια μέλη κοινωνικών δικτύων, στα οποία σερφάρουν τουλάχιστον 2 ώρες καθημερινά αφού ανοίγουν την συσκευή τους περισσότερες από 90 φορές την ημέρα (Χεινοπόρου, 2016). Οι νέοι ηλικίας 13-22 ετών ελέγχουν το smartphone τους κάθε τρία λεπτά (Cretalive, 2017) ενώ η Generation Z (όπως αποκαλούνται όσοι έχουν γεννηθεί μεταξύ 1995 και 2012) δεν είναι απλά καταναλωτές πολιτισμού αλλά και δημιουργοί, αφού ανεβάζουν στο διαδίκτυο στιγμιότυπα από την καθημερινότητά τους και περιγράφουν συνεχώς πως νοιώθουν και τι σκέφτονται (Kleinschmit, 2018).

2.3.2 Ιστοσελίδα

Η Garibaldi (2015) επισημαίνει ότι μία καλά οργανωμένη ιστοσελίδα πρέπει να προετοιμάζει τον επισκέπτη για τη φυσική του επίσκεψη στον Οργανισμό, βοηθώντας τον να εξελιχθεί από ηλεκτρονικός επισκέπτης σε πραγματικός, και μάλιστα πιστός. Την προσπάθεια αυτή, η Garibaldi εκτιμά ότι δύναται να συνδράμει και η ύπαρξη ενός ιστολογίου (Blog) αφού έτσι αποκτάται αμεσότητα και προσωπική επαφή. Στο ίδιο πνεύμα, η Varbanova εξηγεί ότι μία επιτυχημένη ιστοσελίδα αντανακλά την ταυτότητα του Οργανισμού προσδίδοντας στον επισκέπτη ξεχωριστά συναισθήματα, αναδεικνύει τη σχέση και τη συνεργασία του με κοινωνικούς εταίρους, ενθαρρύνει τη διάδραση και την ενεργό συμμετοχή του επισκέπτη με τα διάφορα μέσα του Οργανισμού, εμφανίζεται προσωποκεντρική, περιέχει πληθώρα οπτικοακουστικών στοιχείων, ενημερώνεται συστηματικά με σχετικές και αξιόπιστες πληροφορίες, προσφέρει τη δυνατότητα άμεσης και απευθείας επικοινωνίας, μεταδίδει ένα αίσθημα «ιδιοκτησίας» στους επισκέπτες και

καταγράφει παρουσία σε αρκετά από τα γνωστά μέσα κοινωνικής δικτύωσης (2013: 180-181).

Οι Δεληγιάννης και Παπαϊωάννου (2014), αναφερόμενοι στα μουσεία, εξηγούν ότι το διαδίκτυο (μία ιστοσελίδα) μπορεί να αποτελέσει αυτόνομη οντότητα ή συμπληρωματική οντότητα ενός πραγματικού φορέα, όπως στην περίπτωση της Συμφωνικής Ορχήστρας που εξετάζουμε εδώ. Δύναται έτσι να προσφέρει τη δυνατότητα πολυποίκιλης αξιοποίησης του πολιτισμικού της αποθέματος (στην προκειμένη περίπτωση ηχογραφήσεων/οπτικογραφήσεων/μουσικοπαιδαγωγικών προγραμμάτων κ.λπ.) από συγκεκριμένες ομάδες κοινού όπως είναι οι σπουδαστές, οι ερευνητές, τα άτομα με αναπηρίες ή οικονομική αδυναμία να επισκεφθούν την αίθουσα συναυλιών κ.ά. Όσον αφορά στον σχεδιασμό της, ο οργανισμός πρέπει να προσέξει ώστε το όνομα του ιστοχώρου να είναι εύληπτο, σύντομο και σαφές, η οικοσελίδα να ξεχωρίζει με τη λειτουργικότητα, την ευκρίνεια και τη δημιουργικότητα της, τα γραφικά να ενισχύουν τη σελίδα παρά να την καθυστερούν, η πλοήγηση να είναι εύκολη ώστε γρήγορα να καταλήγει ο επισκέπτης στη σελίδα που τον ενδιαφέρει και οι πληροφορίες να είναι ορθές και επικαιροποιημένες, περιλαμβανομένων των στοιχείων επικοινωνίας (Παπαϊωάννου και Στεργιάκη, 2013).

Ένα καλό παράδειγμα μίας φιλικής προς τον επισκέπτη ιστοσελίδας, που υιοθετεί σε σημαντικό βαθμό τα όσα αναφέρονται πιο πάνω, είναι αυτή της Βρετανικής Royal Philharmonic Orchestra⁹.

2.3.3 Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (ΜΚΔ) συμβάλλουν ουσιαστικά στην ενδυνάμωση της σχέσης του οργανισμού με το κοινό του, έξω και πέραν των παραδοσιακών οδών προβολής και διαφήμισης. Η ανάπτυξη μίας ολοκληρωμένης στρατηγικής προσφέρει ένα σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού παρέχει τη δυνατότητα ισχυροποίησης του δεσμού αυτού από τη μια και ενίσχυση της συμβολικής ταυτότητας του οργανισμού από την άλλη (Garibaldi, 2015: 241). Είναι ιδιαζόντως σημαντικό η παρουσία του Οργανισμού στα ΜΚΔ να χαρακτηρίζεται από αυθεντικότητα και διαφάνεια αφού κάθε ανάρτηση αποτελεί αντανάκλαση της ίδιας του της ταυτότητας (Scott, 2011).

⁹ www.rpo.co.uk

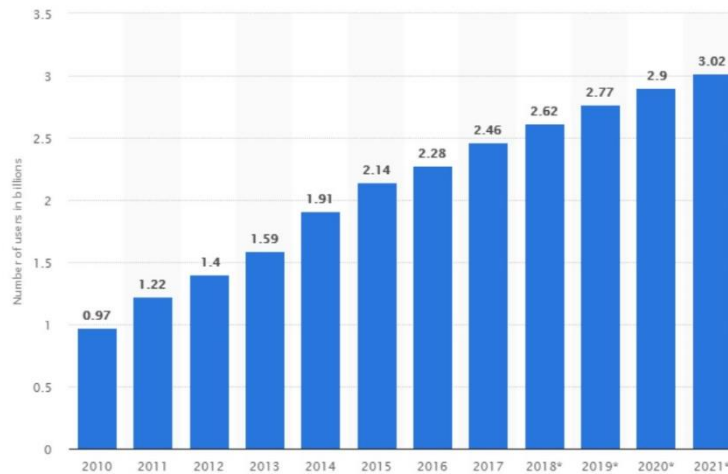
Πρόκειται, ουσιαστικά, για πλατφόρμες οι οποίες παρέχουν τη δυνατότητα στους ανθρώπους να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους αλλά και να παράγουν (δημοσιεύουν) περιεχόμενο οι ίδιοι. «Βασικό στοιχείο αυτών των τόπων είναι η ενθάρρυνση για συζήτηση, σχόλια, αλληλεπίδραση και διαμοιρασμό οποιασδήποτε πληροφορίας μεταξύ των χρηστών. Παράλληλα τα άτομα που συντηρούν ένα κοινωνικό δίκτυο είναι ενεργά μέλη με κοινά ενδιαφέροντα και αποτελούν τις ομάδες-κοινότητες του δικτύου. Άρα τα κοινωνικά δίκτυα δεν αποτελούν απλά μία ιστοσελίδα ανάρτησης ανακοινώσεων και δημοσιεύσεων από κάποιον τρίτο αλλά είναι ο τρόπος που ο καθένας μπορεί να διαχειρίζεται την εικόνα του μέσα από δημοσιεύσεις και ανακοινώσεις που τον αφορούν και τον προσδιορίζουν. Αντίστοιχα, μία επιχείρηση έχει τη δυνατότητα συντηρώντας προφίλ στα κοινωνικά δίκτυα να παρουσιάζεται ώστε να γίνεται γνωστή σε συνεχώς αυξανόμενο αριθμό κοινού» (ΕΑΠ, 2019).

Η σελίδα της Γερμανικής Berliner Philharmoniker στο Facebook¹⁰ ή της Βρετανικής Royal Philharmonic Orchestra στο Twitter¹¹ αποτελούν χαρακτηριστικό παράδειγμα οργανισμών που γνωρίζουν πώς να προωθούν την επικοινωνία και τη διάδραση με το κοινό τους, αφού κινούνται με την ίδια ευκολία αναμεταξύ καλλιτεχνικών θεμάτων και διάφορων άλλων δραστηριοτήτων (π.χ. φιλικό αγώνα ποδοσφαίρου μεταξύ των μελών της Ορχήστρας και της Ορχήστρας Νέων, στην περίπτωση της Berliner Philharmoniker).

Σύμφωνα με την στατιστική πλατφόρμα Statista (2019), αυτό τον χρόνο γύρω στα 2,77 δισεκατομμύρια άνθρωποι διατηρούν ενεργό προφίλ σε κάποιο μέσο κοινωνικής δικτύωσης ενώ η χρήση των ΜΚΔ παρουσιάζει μία σταθερή ανοδική πορεία (πίνακας 1). Η όλο και αυξανόμενη χρήση έξυπνων κινητών εξέλιξε περαιτέρω τις πλατφόρμες αυτές, που τώρα διατίθενται και ως εφαρμογές στα κινητά (βλ. 2.3.5) ενώ διαθέτουν χαρακτηριστικά όπως σήμανση της τοποθεσίας που βρίσκεσαι, αναγνώριση προσώπου κ.ά. Με περισσότερους από 2.2 δισεκατομμύρια ενεργούς χρήστες κάθε μήνα, το Facebook είναι το κατ' εξοχήν μέσο κοινωνικής δικτύωσης στον κόσμο και διαμορφώνει το τοπίο στη συγκεκριμένη κατηγορία από την έναρξη της λειτουργίας του (Expert Genius, 2019).

¹⁰ www.facebook.com/BerlinPhil

¹¹ www.twitter.com/rpoonline



© Statista 2019

Πίνακας 1. Αριθμός χρηστών μέσω κοινωνικής δικτύωσης παγκοσμίως, από το 2010 έως το 2021 (σε δισεκατομμύρια)

2.3.4 Ιστολόγιο

Το ιστολόγιο, περισσότερο διαδεδομένο με την αγγλική ονομασία Blog (επινοήση του Jorn Barger το μακρινό 1997), είναι μια μορφή ιστοχώρου, που ουσιαστικά παραπέμπει σε ένα ημερήσιο προσωπικό ημερολόγιο με σχόλια και περιγραφές από προσωπικές εμπειρίες και γεγονότα (Entertheweb, 2019). Τα ιστολόγια συγκαταλέγονται στις ψηφιακές υπηρεσίες δεύτερης γενιάς (Web 2.0) που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην παιδαγωγική διαδικασία λόγω της διαδραστικότητας και της δυνατότητας για ομαδική εργασία που προσφέρουν (sch.gr, 2019).

Οι London Symphony Orchestra¹² και New York Philharmonic¹³ είναι δύο από τις Ορχήστρες που αξιοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την αμεσότητα που τους παρέχει το ιστολόγιο αφού το χρησιμοποιούν αναρτώντας υλικό όπως συνεντεύξεις, άρθρα, σημειώσεις προγράμματος, εικόνες ή/και γεγονότα από τα παρασκήνια κ.ά.

2.3.5 Εφαρμογές για κινητά και ταμπλέτες

Οι εφαρμογές για κινητά και ταμπλέτες αφορούν σε λογισμικό ή προγράμματα που σχεδιάζονται για χρήση από μικρές, κινητές, συσκευές. Ο όρος εφαρμογή (αρχικά

¹² www.lso.co.uk/more/blog.html

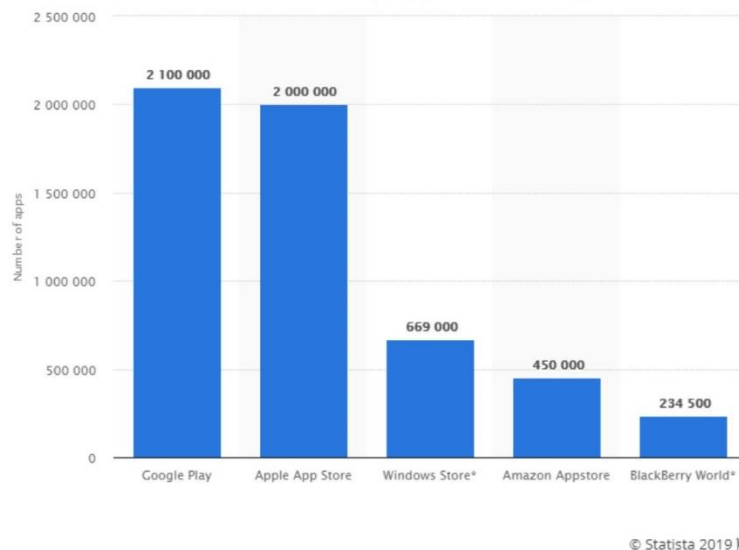
¹³ www.nyphil.org/whats-new

Application και αργότερα συντετμημένο ως App) αναφερόταν αρχικά σε κάθε είδους εφαρμογή, συνήθως για ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Η ραγδαία εξέλιξη όμως και η τεράστια απήχηση των σύγχρονων έξυπνων κινητών (smartphones) και ταμπλέτων, οδήγησε στην εξέλιξη των συγκεκριμένων εφαρμογών οι οποίες διατίθενται πλέον εν αφθονία και μπορούν να εγκατασταθούν ή να αφαιρεθούν από τη συσκευή με μεγάλη ευκολία. Μπορεί να διατίθενται δωρεάν ή έναντι – σχετικά μικρού – τιμήματος ενώ, αναλόγως της εφαρμογής, δύναται να λειτουργούν και χωρίς σύνδεση με το διαδίκτυο, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση κάποιων παιγνιδιών (Techopedia, 2019).

«Από τραπεζικά App μέχρι προγράμματα για να διατηρήσει κανείς τη φόρμα του, ο κόσμος των εφαρμογών δεν έχει όρια. Στην ευρεία γκάμα που ακούει στο όνομα apps μπορεί να εντοπίσει κανείς εφαρμογές που χαρακτηρίζονται πρακτικές, λειτουργικές ή απλά καλές ιδέες μέχρι και εθιστικά games που είναι ικανά να κρατήσουν εκατομμύρια χρήστες προσηλωμένους για ώρες στην οθόνη ενός smartphone» (Παπάζογλου, 2016). Είναι αρκετές οι Ορχήστρες που διαθέτουν εφαρμογή για κινητά τηλέφωνα και ταμπλέτες, την οποία αξιοποιούν ώστε να ενημερώσουν το κοινό για επερχόμενες συναυλίες, να προωθήσουν την ηλεκτρονική πώληση εισιτηρίων, να συστήσουν τα μέλη της Ορχήστρας τους στο κοινό, να παρουσιάσουν οπτικοακουστικό υλικό από προηγούμενες συναυλίες, να δώσουν πληροφορίες σχετικά με την πρόσβαση στην αίθουσα συναυλιών, να κατευθύνουν το κοινό προς τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης που διατηρούν κ.ά. Από τις πλέον όμορφα σχεδιασμένες και εύχρηστες εφαρμογές¹⁴, θεωρώ πως είναι αυτές των Boston Symphony Orchestra, Sydney Symphony Orchestra και Berliner Philharmoniker (η οποία μάλιστα διαθέτει και την «ψηφιακή αίθουσα συναυλιών» όπου σε προσκαλεί να απολαύσεις ζωντανές και προηγούμενες συναυλίες, συνεντεύξεις και ντοκιμαντέρ με σολίστ και μαέστρους ή/και άλλο υλικό έναντι ενός μικρού τιμήματος).

Σύμφωνα με την στατιστική πλατφόρμα Statista (2019) στα τέλη του 2018, οι δύο κορυφαίοι παροχείς εφαρμογών για κινητά (Google Play και Apple App Store) διέθεταν περισσότερο από 2 εκατομμύρια διαφορετικές επιλογές ο καθένας (πίνακας 2).

¹⁴ Παράρτημα Β



Πίνακας 2. Αριθμός διαθέσιμων εφαρμογών στις κορυφαίες πλατφόρμες κατά το τελευταίο τετράμηνο του έτους 2018

Η Statista σημειώνει πως το Apple App Store κατά την εισαγωγή του τον Ιούλιο του 2008, διέθετε μόλις 800 εφαρμογές. Σήμερα, ο μέσος χρόνος που αφιερώνουν για να πλοηγούνται σε ψηφιακό υλικό από κινητή συσκευή είναι 185 λεπτά ημερησίως για τους Millennials (όσοι γεννήθηκαν την περίοδο 1981-1996 και είναι, δηλαδή, ηλικίας 22-37 ετών σήμερα), 110 λεπτά ημερησίως για όσους ανήκουν στην Generation X (γεννήθηκαν την περίοδο 1965-1980 και είναι, δηλαδή, ηλικίας 38-53 ετών σήμερα) και 43 λεπτά ημερησίως για τους Baby Boomers (όσοι γεννήθηκαν την περίοδο 1946-1964 και είναι, δηλαδή, ηλικίας 54-72 ετών σήμερα). Η Apple δηλώνει ότι έως και τον Σεπτέμβριο του 2016 είχαν «κατέβει» εφαρμογές από την πλατφόρμα της συνολικά 140 δισεκατομμύρια φορές, ενώ αναμένεται ότι έως το 2021 τα έσοδα που θα πηγάζουν από την χρήση τέτοιων εφαρμογών θα ξεπεράσουν τα 105,2 δισεκατομμύρια δολάρια.

Κεφάλαιο 3

The Royal Concertgebouw Orchestra

Εάν το διαδίκτυο αποτελεί μία προέκταση, μία «συμπληρωματική οντότητα ενός πραγματικού φορέα», όπως περιγράφουν οι Δεληγιάννης και Παπαϊωάννου (2014), τότε ο καλύτερος τρόπος για να το εξετάσουμε και τα ευρήματά μας να διαθέτουν ουσιαστικό περιεχόμενο είναι εάν ο φορέας αυτός διαθέτει ανάλογο περιεχόμενο στην πραγματικότητα.

Το έγκυρο περιοδικό Gramophone ιδρύθηκε το 1923 και αποτελεί το κορυφαίο, ίσως, έντυπο κλασικής μουσικής στον κόσμο. Μία από τις, ομολογουμένως, δύσκολες αποστολές που ενίοτε αναλαμβάνει είναι να κατατάξει τις καλύτερες ορχήστρες ώστε να καταλήξει στην κορυφαία Συμφωνική Ορχήστρα στον πλανήτη. Με μία διεθνή ομάδα έγκριτων δημοσιογράφων σημαντικών εντύπων, το Gramophone ανέδειξε την Royal Concertgebouw Orchestra του Άμστερνταμ ως την κορυφαία Συμφωνική Ορχήστρα στον κόσμο, αφού έλαβε υπόψη τόσο τις συναυλιακές της επιδόσεις και την παραγωγή ηχογραφήσεων όσο και την συνεισφορά της στην τοπική και εθνική κοινωνία αλλά και την ικανότητα να διατηρήσει την εικόνα-πρότυπο στο όλο και αυξανόμενο, σύγχρονο, ανταγωνιστικό περιβάλλον (Gramophone, 2008).

«Φυσικά γνώριζα την Royal Concertgebouw από τις ηχογραφήσεις της, πολύ πριν την διευθύνω. [...] Όταν στέκομαι στο βάθρο μπροστά από τους μουσικούς, πάντοτε εκτιμώ το πόσο ιδιαίτεροι είναι. Η προσέγγισή τους στη δημιουργία της μουσικής υπερβαίνει κατά πολύ τα ζητήματα του ήχου. Είναι τόσο έντονο, τόσο βαθύ, τόσο ευγενές. Δημιουργούν μαζί σου μια μοναδική ατμόσφαιρα, σε κάνουν να αισθάνεσαι ότι έχεις εισέλθει σε έναν πολύ ξεχωριστό κόσμο. Κατανοούν τον κάθε συνθέτη όπως ένας ηθοποιός κατανοεί τους ρόλους του – ερμηνεύουν και μεταφέρονται στον ανάλογο χαρακτήρα. Προκύπτει από την πείνα τους να κατανοήσουν τι βρίσκεται πίσω από τις

νότες. Οι νότες είναι μόνο σύμβολα και αν ακολουθείς μόνο τις σημειώσεις δεν είναι αρκετό. Ωστόσο, πολύ λίγες ορχήστρες στον κόσμο έχουν την ποιότητα ώστε να γνωρίζουν το βάθος και τον χαρακτήρα της μουσικής. Έχουμε πολλές τεχνικά άρτιες ορχήστρες αυτές τις μέρες. Όμως αυτή η μουσική ευφυΐα, σε συνδυασμό με τον πολύ προσωπικό ήχο της ορχήστρας, κάνει την Concertgebouw να ξεχωρίζει» (Mariss Jansons, μάεστρος της RCO 2004-2015, στο Gramophone, 2008).

3.1 Ιστορική αναδρομή¹⁵

Η Concertgebouw Orchestra ιδρύθηκε το 1888, και στην 100η επέτειο από την ίδρυση της, το 1988, της απονεμήθηκε και επίσημα ο τίτλος «Βασιλική» αφού τέθηκε υπό την υψηλή προστασία της Α.Μ. της Βασίλισσας της Ολλανδίας και έκτοτε ονομάζεται Royal Concertgebouw Orchestra. Εμφανίζεται σε 80, περίπου, συναυλίες κάθε χρόνο στο φημισμένο Concertgebouw του Άμστερνταμ και σε άλλες 40, περίπου, σε ορισμένα από τα καλύτερα θέατρα και αίθουσες συναυλιών στον κόσμο. Ελκύει γύρω στις 250,000 ακροατηρίου κάθε χρόνο στις συναυλίες της ενώ χάριν στις τακτικές ραδιοφωνικές και τηλεοπτικές μεταδόσεις της, έχει τη δυνατότητα να προσεγγίσει ακόμη μεγαλύτερο κοινό. Μέχρι σήμερα έχει κυκλοφορήσει περισσότερο από 1,100 LP, CD και DVD με αρκετές από τις ηχογραφήσεις της να έχουν κερδίσει σημαντικές διεθνείς διακρίσεις. Από το 2004, η Ορχήστρα διατηρεί δική της δισκογραφική εταιρεία, την RCO Live.

Η RCO έχει επανειλημμένως επαινεθεί από κριτικούς για τον μοναδικό της ήχο, ο οποίος ξεχωρίζει ανάμεσα από χιλιάδες άλλους. Τα έγχορδα της έχουν χαρακτηριστεί ως «βελούδινα», τα χάλκινα πνευστά ως «χρυσασφένια» και τα ξύλινα πνευστά ως «χαρακτηριστικά προσωπικά». Η Ορχήστρα αποτελείται από 120 μουσικούς που προέρχονται από 20 διαφορετικές χώρες. Παρά το μεγάλο της μέγεθος, η RCO λειτουργεί στα πρότυπα μίας Ορχήστρας Δωματίου χάριν στην ευαισθησία με την οποία οι μουσικοί ακούνε και (συν)εργάζονται ο ένας με τον άλλο. Οι μουσικοί επιτρέπεται να λάμψουν (προσωπικά) αλλά ταυτόχρονα μοιράζονται και την ευθύνη για το συλλογικό, όπως μοιράζονται τον στόχο να επιτύχουν και να προσφέρουν το υψηλότερο επίπεδο ποιότητας σε κάθε συναυλία.

¹⁵ Πηγή: ιστοσελίδα της Royal Concertgebouw Orchestra – www.concertgebouwworkest.nl/en/the-orchestra

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι στα 131 χρόνια της λειτουργίας της, η Ορχήστρα είχε μόλις επτά μαέστρους: τους Willem Kes (1888-1895), Willem Mengelberg (1895-1945), Eduard van Beinum (1945-1959), Bernard Haitink (1961-1988), Riccardo Chailly (1988-2004), Mariss Jansons (2004-2015) και Daniele Gatti (2016-2018). Την Royal Concertgebouw Orchestra διέθυναν και σημαντικοί συνθέτες σε αρκετές περιπτώσεις, με τους Richard Strauss, Gustav Mahler, Claude Debussy, Igor Stravinsky και John Adams να συγκαταλέγονται αναμεταξύ αυτών. Η Ορχήστρα συνεισφέρει συστηματικά στη δημιουργία καινούργιου ρεπερτορίου, αφού συχνά αναθέτει σε συνθέτες τη συγγραφή νέων έργων. Σημαντική είναι η συνεισφορά της και στην ανάπτυξη νέων ταλέντων αφού υιοθετεί διάφορους τρόπους προς αυτή την κατεύθυνση. Τα μέλη (μουσικοί) της RCO συχνά παραδίδουν ανώτερα μαθήματα, τόσο στην Ολλανδία όσο και εκτός, ενώ από το 2003 η Ορχήστρα διατηρεί την RCO Academy που εκπαιδεύει νεαρούς ταλαντούχους μουσικούς.

Στο πλαίσιο των εορτασμών για την 125^η επέτειο της, το 2013, η Royal Concertgebouw Orchestra διενήργησε μία πραγματικά παγκόσμια περιοδεία αφού επισκέφθηκε και τις έξι ηπείρους σε μία μόνο χρονιά ενώ την περίοδο 2016-2018 η Ορχήστρα εμφανίστηκε και στα 28 κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο πλαίσιο του προγράμματος RCO meets Europe. Σε κάθε μία από τις 28 χώρες, η Royal Concertgebouw Orchestra ερμήνευσε ένα τουλάχιστον έργο με τη συμμετοχή μελών τοπικών ορχηστρών νέων, ως μέρος του προγράμματος της Side by Side¹⁶.

3.2 Διοίκηση – λειτουργία¹⁷

Η Royal Concertgebouw Orchestra δηλώνει ως αποστολή της την ερμηνεία ορχηστρικής μουσικής στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο, υπό τους καλύτερους μαέστρους, στις κορυφαίες αίθουσες συναυλιών στον κόσμο ενώ επιθυμεί να προσφέρει στο ακροατήριο της μοναδικές εμπειρίες με συναισθηματική και μουσική ανάταση. Επιδιώκει να καταστεί η Συμφωνική Ορχήστρα με την μεγαλύτερη απήχηση αναμεταξύ των φίλων της μουσικής, επαγγελματιών και μη, σε Ολλανδία και εξωτερικό. Προσπαθεί να αγγίξει όσο το δυνατό

¹⁶ Στην Κύπρο, η Royal Concertgebouw Orchestra εμφανίστηκε στο αρχαίο αμφιθέατρο του Κουρίου την 1^η Σεπτεμβρίου 2018, στο πλαίσιο του Διεθνούς Φεστιβάλ «Κύπρια». Με την Ορχήστρα ερμήνευσαν το πρελούδιο από την Όπερα *Die Meistersinger von Nürnberg*, του Richard Wagner, μέλη του Προγράμματος Ανάπτυξης Μουσικών Ταλέντων και της Συμφωνικής Ορχήστρας Νέων Κύπρου (Πολίτης, 2018)

¹⁷ Πηγή: ιστοσελίδα της Royal Concertgebouw Orchestra – www.concertgebouworkest.nl/nl/governance

μεγαλύτερο ακροατήριο ερμηνεύοντας ένα ευρύ φάσμα από κλασικό και σύγχρονο ρεπερτόριο και αναπτύσσοντας καινοτόμες δράσεις σε συνεργασία με σημαντικούς εταίρους.

Ως εργοδότης, η RCO φιλοδοξεί να εδραιώσει μία μακροχρόνια σχέση με τους συνεργάτες της σε ένα ασφαλές περιβάλλον όπου κεντρικό στοιχείο αποτελεί η καλλιτεχνική πρόκληση, ενώ αναμένει από αυτούς να επιδείξουν ανάλογη δέσμευση τόσο προς την Ορχήστρα όσο και προς το κοινό της, προσφέροντας μοναδικές ερμηνείες τις οποίες να χαρακτηρίζει η αριστεία. Η Royal Concertgebouw Orchestra επιθυμεί να βρίσκεται στο επίκεντρο της κοινωνίας των πολιτών. Για τον σκοπό αυτό αγωνίζεται για την επίτευξη μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης στο περιβάλλον όπου λειτουργεί.

Προς επίτευξη όλων των πιο πάνω, η RCO διοικείται υπό ενδεκαμελούς Διοικητικού Συμβουλίου το οποίο απαρτίζεται από Πρόεδρο, Ταμία και εννέα μέλη. Χρησιμοποιεί ένα υβριδικό μοντέλο διοίκησης επιδιώκοντας να εισαγάγει τα καλύτερα στοιχεία της εξωτερικής διοίκησης και της αυτοδιαχείρισης, οπότε στο Δ.Σ. τρία εκ των μελών αφορούν σε μουσικούς της Ορχήστρας. Διαθέτει επίσης Εκτελεστικό Διευθυντή, τον οποίο συνδράμουν Καλλιτεχνικός Διευθυντής και Διευθυντής Επιχειρήσεων. Στη διάθεση του Διοικητικού Συμβουλίου τίθενται οι απόψεις (όταν και εφόσον χρειαστεί) Καλλιτεχνικής Επιτροπής, Καλλιτεχνικού Συμβουλίου και του Σωματείου των Μουσικών. Τέλος, όσον αφορά σε θέματα μισθοδοσίας, το Διοικητικό Συμβούλιο δεν απολαμβάνει ωφελημάτων ενώ για το προσωπικό εφαρμόζεται η εθνική νομοθεσία που αφορά στην τυποποίηση των αποδοχών των ανωτέρων υπαλλήλων.

3.3 Επιχειρησιακό Περιβάλλον / Ανάλυση PEST¹⁸

Η ανάλυση PEST αφορά στο εξωτερικό (μακρο)περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μία επιχείρηση ή οργανισμός και εξετάζει τις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές συνθήκες που επικρατούν. Η όσο το δυνατό ορθότερη και αντικειμενική επισκόπηση των χαρακτηριστικών της αγοράς στην οποία επιχειρεί ο οργανισμός, δύναται να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο το οποίο θα ενισχύσει σημαντικά τις προσπάθειες εδραίωσης και περαιτέρω ανάπτυξης του οργανισμού.

¹⁸ Πηγή: www.government.nl/government

3.3.1 Πολιτικό Περιβάλλον

Η Ολλανδία είναι Βασιλευόμενη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία και πρόκειται για την τρίτη αρχαιότερη χώρα στον κόσμο όπου εκλέγεται κοινοβούλιο. Αρχηγός του κράτους είναι ο Βασιλιάς Willem-Alexander, 52 ετών, ο οποίος παρέλαβε τον θρόνο από την μητέρα του το 2013 όταν εκείνη ήταν 75 ετών. Η κουλτούρα αυτή των Ολλανδών αντανακλάται και στο κυβερνητικό σχήμα αφού ο Πρωθυπουργός της χώρας (Mark Rutte) ήταν μόλις 43 ετών όταν εκλέχθηκε για πρώτη φορά το 2010 ενώ ο μέσος όρος ηλικίας του υπουργικού του συμβουλίου (όπου εκπροσωπούνται και τα δύο φύλα εξίσου) είναι λιγότερο από 51 χρόνια.

Πρόκειται για μία εκ των έξι ιδρυτικών χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, από το 1957, και χαρακτηρίζεται από την πολιτική της σταθερότητα στο εσωτερικό και την ουδετερότητα της και την αποχή από οποιασδήποτε μορφής εχθροπραξίες στο εξωτερικό.

3.3.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Η Ολλανδία απολαμβάνει σταθερά θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης, με ποσοστό αύξησης του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος στο 2.2% (Trading Economics, 2019), ενώ η κυβέρνηση έχει ήδη ανακοινώσει μείωση της φορολογίας στα επόμενα χρόνια με ταυτόχρονη ενίσχυση της κοινωνικής της πολιτικής. Το αεροδρόμιο του Άμστερνταμ είναι το τρίτο μεγαλύτερο στην Ευρώπη και ενδέκατο στον κόσμο με πέραν των 71εκ. επιβατών το 2017 (International Airport Review, 2019) ενώ το τουριστικό προϊόν της Ολλανδίας αυξάνεται με ρυθμούς μεγαλύτερους από οποιαδήποτε άλλη Ευρωπαϊκή χώρα (Pieters, 2017). Η Ολλανδία αποτελεί ένα από τα ιδρυτικά μέλη της Ευρωζώνης και χρησιμοποιεί το ευρώ ως εθνικό νόμισμα από την πρώτη ημέρα εισαγωγής του την 1^η Ιανουαρίου 1999.

3.3.3 Κοινωνικό Περιβάλλον

Δημογραφικά η Ολλανδία αφορά σε ένα σχετικά συμπαγές κοινωνικό σύνολο στο οποίο το 79,8% είναι Ολλανδοί. Παραδοσιακά, η χώρα επιδεικνύει υποδειγματική ανοχή προς

την διαφορετικότητα και την πολυπολιτισμικότητα ενώ φημίζεται για τις φιλελεύθερες νομοθεσίες της σε σημαντικά ζητήματα όπως τα ναρκωτικά, η πορνεία και ο γάμος ομόφυλων ζευγαριών. Η ανεργία διατηρείται σε σχετικά χαμηλά επίπεδα (3,3%) ενώ το ποσοστό αλφαριθμητισμού στη χώρα ξεπερνάει το 99%. Διαθέτει άρτιο δίκτυο συγκοινωνιών και υγείας, επενδύει στην ανθρώπινη ευεξία και στο περιβάλλον (με το μεγαλύτερο ποδηλατικό δίκτυο στον κόσμο) ενώ πολιτιστικά η Ολλανδία φημίζεται για τα μεγάλα και σημαντικά της μουσεία. Το Ολλανδικό κοινό κατατάσσεται τρίτο στην Ευρωπαϊκή Ένωση όσον αφορά στη συμμετοχή σε πολιτιστικές εκδηλώσεις με 34%, ενώ το ποσοστό αυτό είναι υψηλότερο (51%) όταν πρόκειται για παρακολούθηση συναυλιών (Euroopa, 2013).

3.3.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η Ολλανδία αποτελεί προηγμένη τεχνολογικά χώρα και οι δείκτες που αφορούν στις νέες τεχνολογίες το αποδεικνύουν αφού κατατάσσεται πρώτη στην Ευρωπαϊκή Ένωση σε όλες τις κατηγορίες. Το 2017, η ολότητα σχεδόν των ολλανδικών νοικοκυριών (98%) είχαν πρόσβαση στο διαδίκτυο έναντι του Ευρωπαϊκού μέσου όρου του 87%, με τη χώρα να βρίσκεται στην κορυφή της Ευρώπης, και έκτη παγκοσμίως, όσον αφορά ευρυζωνική σύνδεση υψηλής ταχύτητας. Την Ευρωπαϊκή πρωτιά, η Ολλανδία κατέχει και στην χρήση κινητού διαδικτύου με το 87% των κατοίκων της ηλικίας 16-74 ετών να χρησιμοποιούν το διαδίκτυο εν κινήσει από κινητά τηλέφωνα και ταμπλέτες. Το 84% του πληθυσμού διαθέτει έξυπνο κινητό ενώ το 54% διαθέτει φορητό υπολογιστή ή/και ταμπλέτα – δεδομένα που κατατάσσουν την Ολλανδία πρώτη και στις δύο κατηγορίες (CBS, 2018).

3.4 Επικοινωνιακή δράση

Μέσα από την επικοινωνιακή της δράση, γίνεται εμφανές ότι η Royal Concertgebouw Orchestra βρίσκεται σε ένα μόνιμο και συνεχές διάλογο με την κοινωνία και νοιάζεται για την εδραίωση της σχέσης εμπιστοσύνης όπως την περιγράφει. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η διαφάνεια μέσα από την έγκαιρη και λεπτομερή δημοσίευση που αφορά σε προκήρυξη θέσεων, δίνοντας επαρκή χρόνο στους ενδιαφερόμενους να προετοιμαστούν.

Ενισχυτικό αυτής της σχέσης που επιδιώκει η RCO να αναπτύξει με την κοινωνία είναι και δράσεις όπως ο διαγωνισμός έκθεσης που η Ορχήστρα προκήρυξε, σε συνδυασμό με το πρόγραμμα της “RCO meets Europe”. Συγκεκριμένα, η Royal Concertgebouw Orchestra κάλεσε νεαρούς ηλικίας 18-30 ετών από ολόκληρη την Ευρώπη να γράψουν μία σύντομη έκθεση για τον ρόλο που διαδραματίζει η μουσική (κλασική ή άλλη) στη ζωή τους. Δέκα νικητές, ανάμεσα τους και η 27χρονη Κύπρια Ελένη Κάππα, κέρδισαν ένα πολιτιστικό Σαββατοκύριακο στο Άμστερνταμ με όλα τα έξοδα πληρωμένα, στο οποίο περιλαμβάνονταν επίσκεψη στο Concertgebouw και ειδική έκδοση με τις εκθέσεις τους.

Η επικοινωνιακή, όμως, πολιτική της Ορχήστρας δεν αφορά και δεν περιορίζεται μόνο στα τακτικά και στα ευχάριστα αλλά αποδεικνύεται το ίδιο καταλυτική και σε απρόσμενα ή/και δυσάρεστα συμβάντα. Στις 26 Ιουλίου 2018, οι Anne Midgette και Peggy McGlone της Washington Post δημοσίευσαν άρθρο τους υπό τον τίτλο «Assaults in dressing rooms. Groping during lessons. Classical musicians reveal a profession rife with harassment» (Επιθέσεις στα καμαρίνια. Ψαχουλέματα στη διάρκεια μαθημάτων. Οι κλασικοί μουσικοί αποκαλύπτουν ένα επάγγελμα γεμάτο παρενοχλήσεις). Στο άρθρο αυτό γίνονταν συγκεκριμένες αναφορές σε διάφορα περιστατικά και αναμεταξύ των ισχυρισμών υπήρξαν δύο «καταγγελίες» κατά του μαέστρου της RCO, Daniele Gatti, ο οποίος φέρεται να παρενόχλησε δύο κοπέλες στο καμαρίνι του σε Σικάγο και Ιταλία το 1996 και το 2000 αντίστοιχα (Washington Post, 2018). Η υπό αναφορά περίοδος ήταν προ του διορισμού του κ. Gatti στην RCO – που έγινε το 2016 – και δεν αφορούσε στην Royal Concertgebouw Orchestra, στους μουσικούς της, ή στην Ολλανδία. Παρόλα αυτά, αποδεικνύοντας στην πράξη ότι η σχέση της με το κοινό της είναι και παραμένει σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και ως εργοδότης εργάζεται στην κατεύθυνση εδραίωσης ασφαλούς περιβάλλοντος για όλους, η RCO τερμάτισε άμεσα και μονομερώς τη συνεργασία της με τον μαέστρο της και σε λιτή αλλά περιεκτική ανακοίνωση¹⁹ στις 2 Αυγούστου 2018 εξήγησε επακριβώς τους λόγους που την οδήγησαν να το πράξει (RCO, 2018). Εάν σκεφτεί κάποιος ότι η Royal Concertgebouw Orchestra είχε μόλις 6 μαέστρους σε 128 χρόνια, αντιλαμβάνεται ότι μόνο εύκολο δεν ήταν για την Ορχήστρα να προχωρήσει σε μία τέτοια ενέργεια.

¹⁹ Παράρτημα Γ

Κεφάλαιο 4

Συνέντευξη και Έρευνα Κοινού

Για καλύτερη κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της Royal Concertgebouw Orchestra ή/και του χειρισμού κάποιων θεμάτων από μέρους της Ορχήστρας επικοινωνήσα με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο Διοίκησης Επιχειρήσεων και Μέσων Ενημέρωσης της RCO κ. David Bazen στον οποίο έθεσα συγκεκριμένα ερωτήματα, ενώ για την επαλήθευση (ή όχι) των όσων ενδιαφέροντων στατιστικών στοιχείων αφορούν στην κλασική μουσική και στις Συμφωνικές Ορχήστρες μας έχουν απασχολήσει στη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διατριβή, συνέστησα μία στοχευμένη ομάδα κοινού η οποία κλήθηκε να τοποθετηθεί επί διαφόρων θεμάτων.

4.1 Συνέντευξη με Διευθύνοντα Σύμβουλο Διοίκησης Επιχειρήσεων και ΜΜΕ²⁰

Στον κ. Bazen, έθεσα αρχικά το πρόβλημα που φαίνεται να ταλανίζει όλες τις Συμφωνικές Ορχήστρες στον κόσμο και αφορά στη μείωση του ακροατηρίου. Ο Διευθύνων Σύμβουλος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Μέσων Ενημέρωσης της RCO μου ανέφερε ότι η Ορχήστρα διατηρεί ένα σταθερό ακροατήριο που κυμαίνεται περίξ των 120,000-125,000 ανά περίοδο²¹ και παρουσιάζει μία ελαφρά αύξηση στις πωλήσεις εισιτηρίων για μεμονωμένες συναυλίες σε αντίθεση με μείωση που παρατηρείται στα εισιτήρια διαρκείας. Εντούτοις, ο κ. Bazen εξηγεί ότι οι μικρότερες, περιφερειακές, ορχήστρες της Ολλανδίας παρουσιάζουν μεγαλύτερα προβλήματα όσον αφορά στην προσέλευση κοινού αλλά φαίνεται να είναι σε θέση να το διαχειριστούν. Σημειώνει πως διακρίνεται μία αύξηση στη ζήτηση για κλασική μουσική στην Ασία αλλά, γενικότερα, οι μικρές

²⁰ Ολόκληρη η συνέντευξη του κ. David Bazen επισυνάπτεται ως Παράρτημα Δ

²¹ Σύμφωνα με τον κ. Bazen, ο αριθμός αυτός αφορά στις συναυλίες της Ορχήστρας στο Concertgebouw (Άμστερνταμ) και αντιστοιχεί σε 90% πληρότητα, περίπου, ανά συναυλία. Με δεδομένο το γεγονός ότι η Ορχήστρα στην ιστοσελίδα της αναφέρει ότι ελκύει ακροατήριο 250,000 ανά σεζόν, τότε προκύπτει ότι το υπόλοιπο μισό προέρχεται από τις περιοδείες της Ορχήστρας εκτός Ολλανδίας. Αυτό αναδεικνύει και τη σημασία της διαδικτυακής επικοινωνίας και την ανάγκη για ψηφιακό (ηλεκτρονικό) μάρκετινγκ σε αυτό το πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης. Όσον αφορά στην τοπική κοινωνία, ο αριθμός των εισιτηρίων ανταποκρίνεται περίπου στο 19% του ενήλικου πληθυσμού του Άμστερνταμ, ποσοστό κατά πολύ μικρότερο του 27% που καταγράφει η έρευνα του Knight Foundation (βλ. 1.3).

ορχήστρες ανά τον κόσμο είναι που φαίνεται να αντιμετωπίζουν συγκεκριμένες δυσκολίες μεταξύ των οποίων και κάποια στροφή του κοινού για εναλλακτικούς χώρους εμφανίσεων, έξω από την παραδοσιακή «αίθουσα συναυλιών».

Η μείωση στα εισιτήρια διαρκείας δεικνύει την αλλαγή στη συμπεριφορά του κοινού, γεγονός που ανησυχεί όλους όσοι εμπλεκόμαστε στην πολιτιστική διαχείριση. Ο κ. Bazem προβαίνει στην εκτίμηση ότι το φαινόμενο αυτό είναι πιο εύκολο να τύχει κατάλληλου χειρισμού (και αναστροφής) από τις μεγάλες Συμφωνικές Ορχήστρες παρά από τα μικρότερα ερμηνευτικά σύνολα. Σε ερώτηση μου πως η RCO αντιμετωπίζει το συγκεκριμένο φαινόμενο, ο κ. Bazem απάντησε «ενισχύοντας περαιτέρω το σύμβολο (ταυτότητα) μας, με περισσότερη προβολή, εισάγοντας νέα πακέτα πωλήσεων και τείνοντας προς νέο ακροατήριο», εξηγώντας πως οι νέες τεχνολογίες έχουν πλέον εξελιχθεί σε σημαντικό εργαλείο μάρκετινγκ.

Σε ερώτηση μου πως η RCO αντιμετωπίζει την επικρατούσα άποψη ότι η κλασική μουσική είναι δύσκολη και απροσπέλαστη, ο κ. Bazem μου απάντησε πως «προσπαθούμε να μην ενισχύουμε αυτή την εικόνα αλλά να συμπεριφερόμαστε όσο το δυνατόν πιο φιλόξενοι και προσβάσιμοι».

Όσον αφορά στους μουσικούς της Ορχήστρας, έθεσα στον κ. Bazem προς σχολιασμό την άποψη ότι «οι μουσικοί [της Ορχήστρας] συχνά περιγράφουν έλλειψη δημιουργικότητας στη δουλειά τους που μπορεί να τους οδηγήσει σε αίσθημα υποτίμησης ή στην εντύπωση ότι αναμένεται από αυτούς να δημιουργήσουν αδιάφορες αλλά αποτελεσματικές ερμηνείες τη μία νύχτα μετά την άλλη» (Cottrell, 2004 στο Pitts et al, 2013: 66-67). Ο κ. Bazem απάντησε πως πρόκειται για δουλειά όπως κάθε άλλη και ενδεχομένως οι μουσικοί να εκφράζουν κατά καιρούς παράπονα ή/και επιθυμίες τους. Επεσήμανε όμως ότι η RCO είναι μία από τις καλύτερες ορχήστρες στον κόσμο οπότε και οι μουσικοί της έχουν μία από τις καλύτερες δουλειές, με αρκετές καλλιτεχνικές προκλήσεις και σημείωσε ότι η ορχήστρα «επιλέγει μοναδικά ταλαντούχους ανθρώπους που απολαμβάνουν να συνεργάζονται με τους ομότιμους τους». Δεν παρέλειψε επίσης να κάνει ιδιαίτερη μνεία στο μοντέλο διακυβέρνησης της ορχήστρας, το οποίο επιτρέπει στους μουσικούς να συμμετέχουν στο κέντρο λήψεως αποφάσεων τόσο για καλλιτεχνικά όσο και για γενικά θέματα, κάτι που βοηθά να νοιώθουν συμμετοχικοί προσφέροντας πρόσθετα κίνητρα.

Η RCO διατηρεί ιστοσελίδα και ενεργό παρουσία σε διάφορα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αφού, όπως εξηγεί ο κ. David Bazen, στο διαδίκτυο είναι που εστιάζει σχεδόν το σύνολο της επικοινωνιακής της πολιτικής η Ορχήστρα. Διατήρηση ιστοσελίδας, παρουσία σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, διαφημίσεις μέσω της πλατφόρμας αναζήτησης Google και μάρκετινγκ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι οι κυριότερες ενέργειες της RCO στην προσπάθεια της να επεκτείνει τη βάση της και να μετατρέψει τους περιστασιακούς επισκέπτες σε τακτικό ακροατήριο. Ο κ. Bazen επισημαίνει ότι η διαφήμιση από στόμα σε στόμα είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί και η Ορχήστρα αναγάγει την μορφή αυτή προβολής σε συνδυασμό με ισχυρή έκθεση της ταυτότητας του Οργανισμού ως εξόχως σημαντικά. Οι νέες τεχνολογίες, δηλώνει, «είναι πολύ σημαντικές στην προσπάθεια απόκτησης νέων ομάδων κοινού και γίνονται ολοένα και σημαντικότερες όσον αφορά σε φροντίδα και εξυπηρέτηση πελατών».

Παρόλα αυτά, η Royal Concertgebouw Orchestra – όπως θα δούμε στο επόμενο κεφάλαιο – δεν διατηρεί εφαρμογή για κινητά τηλέφωνα και ταμπλέτες. Σε σχετική μου ερώτηση, ο Διευθύνων Σύμβουλος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Μέσων Ενημέρωσης της Ορχήστρας απάντησε πως η RCO διέθετε μία τέτοια εφαρμογή αλλά επέλεξε να την εγκαταλείψει, αφού χρειαζόταν σημαντική προσπάθεια για τη συντήρηση της ενώ τα αποτελέσματα δεν δικαίωναν την ύπαρξη της. Χαρακτηριστικά, ο κ. Bazen σημείωσε πως «δεν έκανε κάτι περισσότερο απ' όσο μπορεί να κάνει μία δυναμική ιστοσελίδα, επικεντρωμένη για χρήση από κινητό».

Τέλος, από τον κ. Bazen ζήτησα να με ενημερώσει για τα οικονομικά δεδομένα της Ορχήστρας και αυτός μου ανέφερε ότι λειτουργεί με απόλυτα ισοσκελισμένο προϋπολογισμό που προβλέπει έξοδα ύψους €28,5εκ. (€18εκ. αφορούν στο προσωπικό και €10,5εκ. σε υλικά και εξοπλισμό) με αντίστοιχα έσοδα που προκύπτουν από πωλήσεις (€12,5εκ.), ιδιωτική χορηγία (€2,5εκ.) και κρατική επιχορήγηση (€13,5εκ.).

4.2 Έρευνα Κοινού²²

Έχοντας ήδη υπόψη τα στοιχεία που αφορούν στη «συμπεριφορά» των Ολλανδών, και όντας στο στάδιο αξιολόγησης της διαδικτυακής παρουσίας της Royal Concertgebouw

²² Το σύνολο των ερωτήσεων και οι απαντήσεις που έδωσε η ομάδα, επισυνάπτονται ως Παράρτημα Ε

Orchestra, προχώρησα στη σύσταση μίας ποιοτικής ομάδας κοινού με σκοπό να διακριβώσω κατά πόσο αυτά που αναφέρονται στις έρευνες ή/και στη βιβλιογραφία επαληθεύονται.

4.2.1 Μεθοδολογία της Έρευνας

Η ομάδα αποτελείτο από 14 άνδρες και γυναίκες, ηλικιών 35-65+, που διαμένουν εντός και εκτός Άμστερνταμ (σε αστικές αλλά και αγροτικές περιοχές), και – ως επί το πλείστο – με μόρφωση ανώτατου επιπέδου. Αναμεταξύ αυτών, είναι άνθρωποι που ασχολούνται επαγγελματικά με τη μουσική (είτε στον ερμηνευτικό είτε στον εμπορικό τομέα), δημοσιογράφοι, επιχειρηματίες κ.ά. Στην ομάδα έθεσα διάφορα ερωτήματα που αφορούν, κυρίως, στην διαδικτυακή παρουσία της RCO.

4.2.2 Αποτελέσματα της Έρευνας

Ενώ 11 άτομα (78,6%) δηλώνουν προτίμηση στην κλασική μουσική, εντούτοις οι εννέα εξ αυτών (64,3%) παρακολουθούν κλασική συναυλία (οποιασδήποτε μορφής και από οποιοδήποτε σολίστ ή σχήμα) μόλις μία φορά τον χρόνο ή λιγότερο. Και ενώ πρόκειται για ανθρώπους «του χώρου» και που πληρούν τα κριτήρια (ηλικία, μόρφωση, εισόδημα) που προϋποθέτουν στενότερη σχέση με το αντικείμενο, εντούτοις το σύνολο της ομάδας (100%) δηλώνει ότι παρακολουθούν συναυλία της Royal Concertgebouw Orchestra μία φορά τον χρόνο ή λιγότερο με τους εννέα (64,3%) να παραδέχονται ότι έχει περάσει περισσότερο από ένας χρόνος από την τελευταία τους παρουσία σε συναυλία της RCO.

Η πλειοψηφία της ομάδας ενημερώνεται για τις δράσεις της Ορχήστρας από τα μέσα ενημέρωσης (τηλεόραση/ραδιόφωνο, εφημερίδες/περιοδικά) ή/και από φίλους και συνεργάτες. Η ενημέρωση από την ιστοσελίδα και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης της ίδιας της Ορχήστρας ακολουθεί ενώ κανείς δεν λαμβάνει το ενημερωτικό δελτίο (newsletter) της RCO.

Η ομάδα επιβεβαιώνει τόσο την κυριαρχία του smartphone όσο και την εξοικείωση του Ολλανδικού κοινού στη χρήση του διαδικτύου και των εφαρμογών. Ποσοστό 92,9% διαθέτει έξυπνο κινητό ενώ ίδιο ποσοστό επιλέγει να αγοράζει τα εισιτήρια του διαδικτυακά (57,1% μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή και 35,7% μέσω κινητού

τηλεφώνου, έναντι μόλις 7,1% που επισκέπτεται το ταμείο). Οι μισοί, περίπου, δεν έχουν επισκεφθεί ποτέ κάποιο από τα ηλεκτρονικά μέσα της RCO αλλά η πλειοψηφία δηλώνει πρόθυμη να κατεβάσει στο κινητό εφαρμογή της RCO από την οποία θα ήθελε (κατά σειρά προτίμησης) να λαμβάνει νέα για επικείμενες συναυλίες, να παρακολουθεί ηχογραφήσεις και οπτικογραφήσεις, να αγοράζει εισιτήρια, να διαβάζει κριτικές και συνεντεύξεις καθώς και να απολαμβάνει ανέκδοτο – τι συμβαίνει στα παρασκήνια – υλικό.

Κεφάλαιο 5

Η Royal Concertgebouw Orchestra στο διαδίκτυο (παρουσία)²³

Η Royal Concertgebouw Orchestra διαθέτει μία ισχυρή και ολοκληρωμένη ψηφιακή παρουσία που αντανακλά επιτυχώς στο μέγεθος του Οργανισμού και στην πραγματική του υπόσταση. Αυτό δεικνύει τη σημασία που έχουν σήμερα η επικοινωνία και το μάρκετινγκ στο διαδίκτυο αλλά και το πόσο καλά ο συγκεκριμένος Οργανισμός, τον οποίο έχουμε επιλέξει ως μελέτη περίπτωσης για τη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διατριβή, το αντιλαμβάνεται.

Στις 24 Μαρτίου 2018 «συνδέθηκα» με την ηλεκτρονική προέκταση της RCO και ξεκίνησα να παρακολουθώ την ψηφιακή συμπεριφορά της Ορχήστρας στον χρόνο που ακολούθησε. Η υπό εξέταση περίοδος εκτείνεται στην περίοδο Απριλίου 2018 – Μαρτίου 2019.

5.1 Ιστοσελίδα

Η ιστοσελίδα της Royal Concertgebouw Orchestra²⁴ ανταποκρίνεται στα πλείστα όσα επισημαίνει η Varbanova²⁵ (βλ. 2.3.2) και προσπαθεί να καταστεί το μέσο που θα ελκύσει τον ηλεκτρονικό επισκέπτη στο θέατρο ώστε να ζήσει τη μαγεία της μουσικής της από κοντά. Απλή και ουσιαστική στην οικοσελίδα²⁶, προβάλλει τα στοιχεία που ο επισκέπτης σίγουρα επιθυμεί να πληροφορηθεί άμεσα, ήτοι το πρόγραμμα με τις επικείμενες

²³ Το κεφάλαιο περιλαμβάνει έρευνα που έγινε για εργασία στο πλαίσιο της θεματικής ενότητας 522 (Πολιτιστική Επικοινωνία) τον Μάιο 2018

²⁴ www.concertgebouworkest.nl

²⁵ Παράρτημα ΣΤ

²⁶ Παράρτημα Ζ

συναυλίες, τη δυνατότητα αγοράς εισιτηρίων, παραπομπή σε οπτικοακουστικό υλικό, και άλλες χρήσιμες πληροφορίες περιλαμβανομένων των στοιχείων επικοινωνίας. Αναμεταξύ της «πρώτης σειράς» επιλογών είναι και το “My RCO”, που ο επισκέπτης μπορεί να αξιοποιήσει αποθηκεύοντας προσωπικές του επιλογές για εύκολη μελλοντική αναζήτηση. Για να συμβεί όμως αυτό, πρέπει πρώτα να εγγραφεί στην ιστοσελίδα του Οργανισμού, κάτι που προφανώς λειτουργεί ενισχυτικά στην προσπάθεια της Ορχήστρας για αύξηση (και ασφαλώς, αξιοποίηση) της βάσης δεδομένων της. Προς μεγάλη μου απογοήτευση, ανακάλυψα αργότερα ότι η επιλογή «My RCO» αφορά αποκλειστικά σε ευκολία του επισκέπτη σε μία μελλοντική αναζήτηση, αφού αποθήκευσα συγκεκριμένες συναυλίες ως τις «αγαπημένες» μου χωρίς όμως η Ορχήστρα να το αξιοποιήσει (ως ανέμενα) ως ευκαιρία για διάδραση μαζί μου (υπενθύμιση, ενημέρωση περί εξάντλησης εισιτηρίων, εισήγηση για άλλες – παρόμοιας φύσης – συναυλίες κ.λπ.).

Η διαδικασία εγγραφής υπήρξε σύντομη και απλή. Σε δύο περιπτώσεις, όμως, η RCO χρησιμοποίησε τους όρους “customer” (κατά την εγγραφή) και “client”²⁷ (με το πέρας της διαδικασίας και τον σχετικό αριθμό ταυτοποίησης) κάτι που μάλλον παραπέμπει σε εμπορική συναλλαγή παρά σε εγγραφή σε πολιτιστικό οργανισμό. Το ενημερωτικό δελτίο της Ορχήστρας, δε, διατίθεται μόνο στην Ολλανδική (και συνεπώς επέλεξα να μην το λαμβάνω) – κάτι που μάλλον δεν συνάδει με την μεγάλη σημασία που η Ορχήστρα αποδίδει στην εικόνα της εκτός Ολλανδίας και στις μεγάλες περιόδους στις οποίες επενδύει με σημαντικό οικονομικό όφελος. Εντύπωση μου προκάλεσε και η απουσία κάποιας γνωστοποίησης ότι ενεγράφηκα επιτυχώς αναμεταξύ των «πελατών» (έστω).

Η πλοήγηση στην ιστοσελίδα της Royal Concertgebouw Orchestra με οδήγησε στο μοναδικό της αρχείο που περιέχει όλες της τις συναυλίες από το 1888. Με ευκολία ο επισκέπτης μπορεί να ανατρέξει σε κάθε μία από τις παραγωγές των τελευταίων 131 χρόνων και να βρει όλα τα στοιχεία που την αφορούν (ημερομηνία, θέατρο, ρεπερτόριο, μαέστρο, σολίστ κ.ά.), γεγονός που βοηθά να εμπεδώσει κανείς το γεγονός ότι επισκέπτεται την καλύτερη ορχήστρα στον κόσμο. Όσον αφορά στις επικείμενες συναυλίες, η αναζήτηση γίνεται εύκολα και γρήγορα με φίλτρα αναζήτησης ενώ για κάθε μία από αυτές υπάρχει ακουστικό δείγμα των κομματιών, στοιχείο εξόχως σημαντικό για κάποιον που δεν γνωρίζει το συγκεκριμένο ρεπερτόριο. Τέλος, στην οικοσελίδα

²⁷ Παράρτημα Η

εμφανίζονται τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στα οποία η Ορχήστρα διατηρεί παρουσία προσκαλώντας τον επισκέπτη να την ακολουθήσει (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, Spotify).

Στον ένα χρόνο που παρακολουθώ την εμφάνιση της ιστοσελίδας, έχουν αλλάξει κάποια από τα χαρακτηριστικά²⁸ της. Ενώ η επισκεψιμότητα μειώθηκε από τις 80,000 επισκεπτών μηνιαίως στις 65,000, η RCO κατάφερε να μειώσει την δραστική αυξομείωση από τον ένα μήνα στον επόμενο και να πείσει τον επισκέπτη να αφιερώσει περισσότερο χρόνο. Πλέον, ο μέσος επισκέπτης αφιερώνει τρία περίπου λεπτά (αντί ενός, ένα χρόνο προηγουμένως) ανοίγοντας σχεδόν πέντε σελίδες ανά επίσκεψη (αντί δύο, τέτοια περίοδο πέρυσι). Η επισκεψιμότητα, όπως είναι αναμενόμενο, προέρχεται κατά κύριο λόγο από την Ολλανδία (39,45%) ενώ ακολουθούν ΗΠΑ (24,09%), Γερμανία (7,66%), Ελβετία (4,75%), Βραζιλία (3,96%) και 248 άλλες χώρες με μικρότερα ποσοστά. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι το 55,13% των χρηστών επισκέπτονται την ιστοσελίδα της Ορχήστρας απευθείας ενώ ανάλογα υψηλό ποσοστό (36,18%) καταλήγει σ' αυτή έπειτα από κάποια μηχανή αναζήτησης. Μικρότερα είναι τα ποσοστά των συστάσεων από κοινωνικούς εταίρους (μόλις 2,33%) ή των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (6,36%), κάτι που δείχνει πως μάλλον η ιστοσελίδα παραπέμπει στα ΜΚΔ και όχι το αντίθετο (SimilarWeb, 2019).

5.2 Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης καθίστανται αναπόσπαστο μέρος της διαδικτυακής ζωής καθώς οι κοινωνικοί ιστότοποι και οι εφαρμογές πολλαπλασιάζονται (TechTarget, 2019) ενώ πλέον και οι πολιτιστικοί οργανισμοί επιλέγουν να τα χρησιμοποιούν ως πιο αποτελεσματικό μέσο επικοινωνίας με το κοινό τους.

5.2.1 Facebook

Η Royal Concertgebouw Orchestra έχει εναποθέσει το κύριο βάρος της παρουσίας της στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης στο Facebook²⁹ προφανώς γιατί αυτό είναι το δημοφιλέστερο μέσο, με πέραν των 2 δισεκατομμυρίων χρηστών μηνιαίως (Kallas, 2018),

²⁸ Παράρτημα Θ

²⁹ www.facebook.com/RoyalConcertgebouwOrchestra

αλλά και γιατί βλέπει αποτελέσματα, αφού από το ποσοστό του 6,36% των επισκεπτών που κατευθύνονται στην ιστοσελίδα της μέσω των ΜΚΔ, το Facebook ευθύνεται για το 49,67%, με το YouTube να ακολουθεί από κοντά με 48,47% και το υπόλοιπο 1,86% να οφείλεται στο Twitter (SimilarWeb, 2019). Με την είσοδο στη σελίδα, ξεχωρίζει το απόλυτο 5 στα 5 της βαθμολογίας που οι χρήστες δίνουν στην RCO ενώ έρχεσαι αμέσως αντιμέτωπος με τις επικείμενες εκδηλώσεις και το πωλητήριο. Στην υπό εξέταση περίοδο, Απριλίου 2018 – Μαρτίου 2019, έγιναν 400 αναρτήσεις – όλες στα αγγλικά – με μέσο όρο τις 33 αναρτήσεις μηνιαίως. Η μεγαλύτερη απόσταση μεταξύ αναρτήσεων ήταν 4 ημέρες ενώ η μεγαλύτερη πυκνότητα αφορά σε 4 αναρτήσεις μέσα στην ίδια μέρα, κάτι που ίσως να είναι υπερβολικό. Παρόλο που οι πλέον επιτυχημένες αναρτήσεις αφορούν στα βίντεο, τα σχόλια περιορίζονται σε μονοψήφιο αριθμό γεγονόσ που πρέπει να προβληματίσει κατά πόσο ο τρόπος που γίνεται η ανάρτηση προκαλεί κάποιο να συμμετάσχει ή απλά τον περιορίζει να δεχθεί το υλικό παθητικά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί βίντεο από την περιοδεία της Ορχήστρας στις ΗΠΑ (αναρτήθηκε στις 18 Φεβρουαρίου 2019) που είχε 2,4 εκατομμύρια θεάσεις αλλά μόλις 9 σχόλια! Το σύνολο των αναρτήσεων συνοδεύονται από φωτογραφικό υλικό ή βίντεο, με μία μοναδική εξαίρεση που αφορά στην ανακοίνωση του τερματισμού της συνεργασίας της Ορχήστρας με τον Μάεστρο Gatti (2 Αυγούστου 2018) όπου η ανάρτηση περιορίστηκε στον σύνδεσμο της ιστοσελίδας (βλ. 3.4 / Παράρτημα Γ). Παρόλα αυτά, η συγκεκριμένη ανάρτηση έλκυσε 568 αντιδράσεις και 87 σχόλια ενώ κοινοποιήθηκε 180 φορές. Η RCO διατηρεί μία διευρυμένη θεματολογία στο Facebook, με ειδήσεις για επικείμενες συναυλίες και δράσεις, οπτικοακουστικό υλικό από προηγούμενες, ευχές για γενέθλια μουσικών ή μαέστρων, ανακοινώσεις για προσλήψεις κ.ά.

Στις 4 Μαρτίου 2019, η Ορχήστρα ανάρτησε τον σύνδεσμο νέας ηχογράφησης που έθεσε στη διάθεση των επισκεπτών στο Spotify οπότε και τέθηκε ερώτημα από επισκέπτη κατά πόσο η Ορχήστρα θα προχωρούσε σε ζωντανή μετάδοση και του επόμενου κονσέρτου. Η Ορχήστρα απάντησε καταφατικά αναφέροντας ότι θα επανέλθει με λεπτομέρειες, κάτι που ποτέ δεν έκανε – παρά την υπενθύμιση του επισκέπτη δύο μέρες αργότερα³⁰. Τέτοια λάθη στην επικοινωνία, η Ορχήστρα θα πρέπει να τα αποφεύγει.

³⁰ Παράρτημα Ι

Στους 12 μήνες που εξετάζουμε υπήρξαν κάποια σκαμπανεβάσματα στον αριθμό των συνδρομητών αλλά παραμένει σε αρκετά υψηλά επίπεδα και παρουσιάζει μία μικρή αύξηση (2,83%) φτάνοντας στους 134,443 ανθρώπους.

5.2.2 Twitter

Στο Twitter³¹, οι αριθμοί είναι μάλλον απογοητευτικοί. Με παρουσία από τον Ιούνιο του 2009, η RCO ακολουθεί μόνο 148 εταιρείες (παρόλο που υπήρξε σημαντική αύξηση από τους 69 που ακολουθούσε την ίδια περίοδο πέρυσι) ενώ έχει ελκύσει μόλις 9,068 συνδρομητές (καταγράφοντας μία μικρή άνοδο 680 ατόμων, ή 8,11%, τους τελευταίους 12 μήνες). Είναι όμως προφανές ότι η Ορχήστρα έχει προσπαθήσει αρκετά να αναπτύξει το Twitter, χωρίς τα προσδοκώμενα αποτελέσματα – ίσως γιατί το περιεχόμενο των αναρτήσεων του προσομοιάζει με εκείνο του Facebook, το οποίο οι χρήστες προτιμούν.

Ενώ την περίοδο Απριλίου 2017 – Μαρτίου 2018 έγιναν μόλις 49 αναρτήσεις (εκ των οποίων το ένα τρίτο ήταν retweets και όχι πρωτότυπη ανάρτηση), στον χρόνο που ακολούθησε και στην περίοδο Απριλίου 2018 – Μαρτίου 2019 έγιναν δεκαπλάσιες αναρτήσεις (512) με τα retweets να περιορίζονται στο ένα τέταρτο (24,41%) του συνόλου. Ο αριθμός αυτός, των 512 αναρτήσεων του τελευταίου έτους, αντιστοιχεί στο ένα τρίτο (36,49%) του συνόλου, από το 2009 που άνοιξε ο λογαριασμός!

Η Ορχήστρα κατάφερε να βελτιώσει σημαντικά το ποσοστό διάδρασης (αντιδράσεις, σχόλια, κοινοποιήσεις), το οποίο όμως εξακολουθεί να παραμένει σε χαμηλά επίπεδα χωρίς να μπορεί να γίνει λόγος για ιογενές (viral) μάρκετινγκ. Εντούτοις, φαίνεται να υπάρχει τεράστια προοπτική (που μάλλον αυτό βλέπει η Ορχήστρα και επιμένει) αφού η RCO καταγράφει ένα ουδόλως ευκαταφρόνητο δείκτη κοινωνικής αξίας (50/100) ενώ το κοινό που την ακολουθεί είναι διάσπαρτο ανά τις πέντε ηπείρους, συνδέεται σχεδόν καθ' όλη τη διάρκεια του 24ώρου με το Twitter και ανήκει σε διάφορα κοινωνικά, ηλικιακά ή/και άλλα στρώματα³² (Followerwonk, 2019).

³¹ twitter.com/rcoamsterdam

³² Παράρτημα ΙΑ

5.2.3 YouTube

Με παρουσία από τον Μάρτιο του 2007, η Royal Concertgebouw Orchestra διαθέτει στο YouTube³³ – στη δεύτερη μεγαλύτερη μηχανή αναζήτησης μετά την Google – 35,205 συνδρομητές, καταγράφοντας μία εντυπωσιακή αύξηση σχεδόν δέκα χιλιάδων συνδρομητών (32,64%) σε μόλις ένα χρόνο. Στο YouTube ανεβαίνουν πέραν των 100 ωρών υλικού ανά λεπτό, κάτι που ισοδυναμεί με μία τηλεόραση με περισσότερα από 6 εκατομμύρια κανάλια (ENCATC, 2017: 17). Παρόλα αυτά, η RCO φαίνεται να καταφέρνει να αναπτύσσει σταθερά ένα σημαντικό κοινό σε αυτή την πλατφόρμα στην οποία διαθέτει ήδη εκατοντάδες βίντεο με ολοκληρωμένες συναυλίες, ιστορικό υλικό, αποσπάσματα από εκπαιδευτικά προγράμματα ή άλλες δράσεις κ.λπ.

Η Ορχήστρα υποδέχεται τον επισκέπτη στο YouTube με ένα βίντεο που αφορά στις επικείμενες συναυλίες για την περίοδο 2018/2019, υπό τους ήχους της δεύτερης κίνησης της 9^{ης} Συμφωνίας του Beethoven. Όσον αφορά στις αναρτήσεις της, η 2^η Συμφωνία του Mahler υπό τον Mariss Jansons (2011) έχει καταγράψει σχεδόν 3,4 εκατομμύρια θεάσεις (3,397,302) ενώ η 7^η Συμφωνία του Beethoven υπό τον Ivan Fischer (2014) έχει ξεπεράσει τα 4 εκατομμύρια (4,165,551). Αθροιστικά, η Ορχήστρα έχει ξεπεράσει τα εννέα εκατομμύρια θεάσεων (9,086,360) και είναι πλέον εμφανές ότι το YouTube εξελίσσεται σε ένα από τα ισχυρότερα βέλη στη φαρέτρα της διαδικτυακής της επικοινωνίας με το κοινό.

5.2.4 Instagram

Το τελευταίο μέσο που η Ορχήστρα διαφημίζει μέσω της ιστοσελίδας της είναι το Instagram³⁴. Στο τρίτο δημοφιλέστερο MKΔ στον κόσμο, πίσω από Facebook και YouTube (Kallas, 2018), η RCO διαθέτει σχεδόν 28,789 συνδρομητές (ενώ η ίδια ακολουθεί μόλις 70), παρουσιάζοντας μία εντυπωσιακή άνοδο του 60% που μεταφράζεται σε περισσότερο από 10,000 νέους ακόλουθους σε μόλις ένα χρόνο. Ανεβάζει φωτογραφίες κάνοντας χρήση διαφόρων ετικετών (hashtags), πάντα στα αγγλικά, σε μία εμφανή προσπάθεια μεγιστοποίησης της εμπλοκής του κοινού. Από τον

³³ www.youtube.com/user/rcolive

³⁴ www.instagram.com/rcoamsterdam

Αύγουστο του 2015, που άνοιξε τον λογαριασμό³⁵, έως σήμερα έχει αναρτήσει 536 φωτογραφίες, οι μισές εκ των οποίων έχουν αναρτηθεί τον τελευταίο χρόνο (257 αναρτήσεις σε ποσοστό 47,95%).

Είναι αισθητή η προσπάθεια ανάπτυξης νέου ακροατηρίου και η προσέλκυση νέου κοινού μέσα από τις νέες τεχνολογίες επικοινωνίας που παρέχει το διαδίκτυο. Παρόλο που καμία φωτογραφία δεν έχει καταφέρει να γίνει viral, η αντίδραση των συνδρομητών της RCO βελτιώνεται, με τις αντιδράσεις και τα σχόλια να πληθαίνουν συστηματικά.

5.2.5 Spotify

Πέραν του YouTube, η RCO χρησιμοποιεί και το λιγότερο δημοφιλές Spotify³⁶, το οποίο όμως έχει αναγάγει σε μία μοναδική πλατφόρμα σημαντικού μουσικού πλούτου με περισσότερες από χίλιες ηχογραφήσεις της. Δεν είναι καθόλου τυχαίο το γεγονός ότι έχει ελκύσει 22,441 συνδρομητές (παρουσιάζοντας εντυπωσιακή αύξηση 42,33% στον τελευταίο χρόνο) ενώ στο κανάλι της συντονίζονται 380,909 ακροατές μηνιαίως, απ' άκρη σ' άκρη του πλανήτη.

Σύμφωνα με τα στατιστικά του Spotify, την πρώτη θέση στο κανάλι της RCO κατέχει η Πόλη του Μεξικού με 9,490 ακροατές μηνιαίως και ακολουθούν Λονδίνο (6,549), Μαδρίτη (5,720), Άμστερνταμ (5,546) και Κωνσταντινούπολη (5,462), αποδεικνύοντας την πραγματικά παγκόσμια εμβέλεια της Ορχήστρας.

5.2.6 LinkedIn

Η Royal Concertgebouw Orchestra βρίσκεται σε φάση αναδιοργάνωσης της παρουσίας της στο LinkedIn³⁷. Έχει αλλάξει εντελώς τη σελίδα της (με νέο σύνδεσμο) και έχει επικαιροποιήσει τις πληροφορίες που αφορούν στην Ορχήστρα. Δηλώνει εργοδότης στην κατηγορία 51-200 ατόμων και εμφανίζει 42 προφίλ εργοδοτούμενων της, αναμεταξύ των οποίων διευθυντικά στελέχη και μουσικοί.

³⁵ Με μία πιο προσεκτική αναζήτηση, κάποιος ανακαλύπτει ότι η RCO διατηρεί και δεύτερο λογαριασμό στο Instagram από τον Ιούνιο του 2017 (www.instagram.com/rcorkest) χωρίς αυτός να προβάλλεται κάπου. Διαθέτει μόλις δύο αναρτήσεις και 32 συνδρομητές. Είναι πιθανό το ενδεχόμενο αυτός να μην είναι σε γνώση της Ορχήστρας, αλλά δεν παύει να χρησιμοποιεί το όνομα και το λογότυπο της, κάτι που η Royal Concertgebouw Orchestra θα έπρεπε να έχει προσέξει. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι στον τελευταίο χρόνο, αυτός ο λογαριασμός «φάντασμα» παρουσιάζει αύξηση 146% (!) με τους 13 συνδρομητές του περασμένου έτους να έχουν γίνει 32.

³⁶ <https://open.spotify.com/artist/2HqNckz4bPVT37fWkhugTZ>

³⁷ www.linkedin.com/company/rcoamsterdam

5.2.7 Flickr / Google+ / Ιστολόγιο

Σε Flickr³⁸ και Google+³⁹ η RCO είναι τουλάχιστον απογοητευτική. Στο μεν πρώτο διατηρεί λογαριασμό από το 2009 χωρίς καμία απολύτως προβολή έκτοτε (με μόλις δύο φωτογραφίες και 4 συνδρομητές) ενώ στο δεύτερο διατηρεί λογαριασμό από τον Ιούλιο του 2013 με 273 συνδρομητές αλλά χωρίς καμία προοπτική. Είναι καλύτερο η Ορχήστρα να τερματίσει τους λογαριασμούς αυτούς αφού δεν εξυπηρετούν σε τίποτα και μόνο αρνητική διαφήμιση μπορούν να προκαλέσουν.

Τέλος, η Royal Concertgebouw Orchestra δεν διαθέτει ιστολόγιο, επιλέγοντας προφανώς να επικοινωνεί με το κοινό της μέσω των ΜΚΔ παρά ενός Blog.

5.3 Εφαρμογές για κινητά και ταμπλέτες

Η Royal Concertgebouw Orchestra δεν διαθέτει εφαρμογή για κινητά και ταμπλέτες παρόλο που η Ορχήστρα διέθετε μία τέτοια εφαρμογή στο παρελθόν (βλ. 4.1). Η στάση της RCO ομολογώ ότι με ξενίζει. Η αλματώδης ανάπτυξη των εφαρμογών και η προσφορά τους από κάθε λογής εταιρείες, οργανισμούς, επιχειρήσεις κ.ά. – ανεξαρτήτως μεγέθους – δεν μπορεί παρά να σημαίνει ότι λειτουργούν θετικά και συνεισφέρουν σημαντικά στις επιχειρήσεις.

Όσον αφορά στη μουσική, με μία πρώτη αναζήτηση φαίνεται ότι αρκετές από τις πρωτοκλασάτες ορχήστρες του κόσμου διαθέτουν εφαρμογή για κινητά τηλέφωνα και ταμπλέτες, αναμεταξύ των οποίων και οι Berliner Philharmoniker (νο.2 σύμφωνα με το Gramophone), London Symphony Orchestra, Los Angeles Philharmonic, Boston Symphony Orchestra, New York Philharmonic, Sydney Symphony Orchestra, Royal Scottish National Orchestra, κ.ά.

Ενδεικτικό της απήχησης που έχουν οι εφαρμογές στο κοινό, είναι η εφαρμογή της αεροπορικής εταιρείας Air Canada⁴⁰, υπό την επωνυμία “Travel through music”. Η Air

³⁸ www.flickr.com/photos/concertgebouworchestra

³⁹ <https://plus.google.com/u/0/+royalconcertgebouworchestra>

⁴⁰ Παράρτημα IB

Canada δηλώνει «υπερήφανη χορηγός οκτώ κορυφαίων Συμφωνικών Ορχηστρών του Καναδά» και με τη συγκεκριμένη εφαρμογή σε καλεί να γίνεις εσύ ο μαέστρος «του πρώτου πανΚαναδικού διαδραστικού κονσέρτου». Αφού επιλέξεις ανάμεσα σε τρεις πολύ γνωστές συνθέσεις (L.V.Beethoven: Symphony no.5 in C minor op.67, 1st mov. / G.Bizet: Carmen, Suite no.1, Les Toréadors / W.A.Mozart: Symphony no.40 in G minor KV.550, 1st mov.), καλείσαι μετά να σχηματίσεις τη δική σου Ορχήστρα επιλέγοντας πέντε μουσικούς αναμεταξύ 24 από τους καλύτερους μουσικούς των οκτώ Ορχηστρών που η Air Canada στηρίζει. Αυτό επιτρέπει 2,500 διαφορετικούς συνδυασμούς (!) και είναι πραγματικά εντυπωσιακό να δεις πως αλλάζει ο ήχος του συνόλου αναλόγως επιλογών (εάν για παράδειγμα αντικαταστήσεις ένα έγχορδο όργανο με κάποιο πνευστό). Η εφαρμογή παρέχει επίσης πληροφορίες για τους 24 μουσικούς ενώ παραπέμπει και σε βίντεο για τον κάθε ένα από αυτούς στο YouTube. Μπορείς να ασχολείσαι για ώρα – κάτι, προφανώς, που επιδιώκει η Air Canada στην προσπάθεια της να κάνει το ταξίδι πιο ευχάριστο ενώ σε καθιστά κοινωνό της εταιρικής της κοινωνικής ευθύνης μέσα από την στήριξη στη συμφωνική μουσική και στον πολιτισμό εν γένει.

Συνεπώς, εκτιμώ ότι η απόφαση της RCO να εγκαταλείψει την εφαρμογή της είναι κατά τι βεβιασμένη ή βασίζεται σε στοιχεία που αφορούν στην Ολλανδική αγορά, παρόλο που η ομάδα κοινού που συνεργάστηκε μαζί μου, δηλώνει – έστω και οριακά – πως θα χρησιμοποιούσε την εφαρμογή της RCO για πληροφόρηση ή/και αγορά εισιτηρίων (βλ. 4.2.2 / Παράρτημα Ε). Άλλωστε, όπως έχουμε δει με το παράδειγμα της Air Canada, μία εφαρμογή δεν είναι απαραίτητο να κάνει πωλήσεις δημιουργώντας ενεργητικό αλλά μπορεί να υποστηρίζει εξίσου επωφελώς την εικόνα και τη συμβολική ταυτότητα (branding) ενός οργανισμού, συνδράμοντας ουσιαστικά στην κατεύθυνση επιτυχούς επικοινωνίας με το κοινό.

Κεφάλαιο 6

Η Royal Concertgebouw Orchestra στο διαδίκτυο (αξιολόγηση)⁴¹

Η Royal Concertgebouw Orchestra είναι, ενδεχομένως, η καλύτερη Συμφωνική Ορχήστρα στον πλανήτη. Η ύπαρξη, και μόνο, μίας Συμφωνικής Ορχήστρας στη σύγχρονη εποχή, αποτελεί σημαντικό επίτευγμα. Η λειτουργία της, όμως, για 131 συναπτά έτη και η διατήρηση της στην κορυφή αποτελεί έμπρακτη απόδειξη ότι ως οργανισμός γνωρίζει και μπορεί να συγκεράσει την καλλιτεχνική αριστεία με την διοικητική επάρκεια και την οικονομική βιωσιμότητα.

Στα 131 χρόνια της λειτουργίας της RCO, πολλά είναι που έχουν αλλάξει. Στα τελευταία όμως χρόνια, η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας δεν έχουν μεταβάλει μόνο τον τρόπο επικοινωνίας των οργανισμών αλλά έχουν μεταλλάξει και τον τρόπο ζωής των ανθρώπων. Οι αριθμοί δείχνουν ξεκάθαρα προς την κατεύθυνση του διαδικτύου που όλο και περισσότερο κυριαρχεί στη ζωή του σύγχρονου ανθρώπου.

6.1 Γενική Εικόνα

Η Royal Concertgebouw Orchestra φαίνεται να έχει αντιληφθεί, τόσο τη δύναμη του διαδικτύου όσο και την αλλαγή συμπεριφοράς του κοινού. Τον τελευταίο χρόνο έχει επενδύσει σημαντικά στην ηλεκτρονική της επικοινωνία και έχει καταφέρει ουσιαστικά αποτελέσματα. Στη διοικητική ομάδα της Ορχήστρας περιλαμβάνονται Διευθύνων Σύμβουλος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Μέσων Ενημέρωσης, Διευθυντής Δημοσίων Σχέσεων (του οποίου η ομάδα περιλαμβάνει Ειδικό Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης) και

⁴¹ Το κεφάλαιο περιλαμβάνει έρευνα που έγινε για εργασία στο πλαίσιο της θεματικής ενότητας 522 (Πολιτιστική Επικοινωνία) τον Μάιο 2018

Διευθυντής Μάρκετινγκ (η δική του ομάδα περιλαμβάνει Συντονιστή Εξυπηρέτησης Πελατών). Προσπάθεια της Ορχήστρας είναι η καλύτερη δυνατή επικοινωνία με το κοινό (υφιστάμενο και εν δυνάμει) και προς αυτή την κατεύθυνση αξιοποιεί με ιδιαίτερη επιτυχία τα εργαλεία που της παρέχει το διαδίκτυο. Ενδεικτικό τούτου, είναι ότι στην ιστοσελίδα της Ορχήστρας μπορείς να βρεις πληροφορίες⁴² που αφορούν στο κάθε τι που πιθανό να απασχολεί τον περιστασιακό/ευκαιριακό επισκέπτη που είναι λιγότερο εξοικειωμένος με το αντικείμενο – από τον ενδυματολογικό κώδικα έως το πότε πρέπει/μπορεί να χειροκροτήσει κανείς – με τις όποιες «υποδείξεις» να γίνονται με κομπσό και ευχάριστο τρόπο⁴³.

6.1.1 Ιστοσελίδα

Η Royal Concertgebouw Orchestra έχει επενδύσει στην ιστοσελίδα της και έχει καταφέρει με επιτυχία να την καταστήσει μία φιλόξενη και εύχρηστη ψηφιακή πύλη, με την προσδοκία να οδηγήσει τον επισκέπτη στην αίθουσα συναυλιών (έχει σταθεροποιήσει την επισκεψιμότητα και έχει τριπλασιάσει τον χρόνο που αφιερώνει ο επισκέπτης). Περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που περιγράφει η Varbanova (βλ. 2.3.2 / Παράρτημα ΣΤ) και συνεισφέρουν προς την κατεύθυνση της άμεσης και απευθείας επικοινωνίας με το κοινό. Το ίδιο συμβαίνει και με τις υποδείξεις των Δεληγιάννη και Παπαϊωάννου (βλ. 2.3.2), παρόλο που στο θέμα του ονόματος, ενδεχομένως η Ορχήστρα να μπορούσε να κάνει διαφορετική/καλύτερη(;) επιλογή. Γίνεται αντιληπτό ότι επιλέγει την Ολλανδική ονομασία (concertgebouworkest) έναντι της διεθνοποιημένης Αγγλικής καθώς και τον Ολλανδικό παροχέα (.nl) έναντι άλλου (.com ή .eu), στοιχεία που τονώνουν την εθνική της υπόσταση, αλλά ίσως το απλοποιημένο www.rco.nl (που είναι ακόμη διαθέσιμο στην αγορά) να λειτουργούσε καλύτερα, ειδικά σε μη Ολλανδόφωνους πληθυσμούς, στους οποίους προφανώς η RCO απευθύνεται εξίσου.

Κατά τη διαδικασία εγγραφής, η λέξη client εκτιμώ ότι πρέπει να αντικατασταθεί με κάτι πιο δημιουργικό όπως “user”, “guest” ή “subscriber” και αμέσως μετά την ολοκλήρωση να αποστέλλεται ηλεκτρονικό μήνυμα που να ευχαριστεί τον συνδρομητή και να εδραιώνει την επαφή αναμεταξύ των δύο. Προσωπικά δεν θα δίσταζα να στείλω και δύο δωρεάν εισιτήρια με την εγγραφή, ως μία χειρονομία εκτίμησης για τον χρόνο που

⁴² www.concertgebouworkest.nl/en/practical-information-frequently-asked-questions

⁴³ Παράρτημα ΙΓ

διέθεσε ο επισκέπτης να συνδεθεί με την Ορχήστρα (ως πρόσθετο κίνητρο ώστε να έρθει στο θέατρο) ή αν αυτό δεν είναι οικονομικά εφικτό δύο προσκλήσεις σε κάποια δεξίωση που προγραμματίζεται (για γνωριμία με τον μάεστρο και τους μουσικούς) ή μία πρόβα.

Το ενημερωτικό έντυπο (Newsletter) πρέπει να αρχίσει να διατίθεται και στα αγγλικά ενώ θα ήταν χρήσιμο αυτό να βρίσκεται μόνιμως αναρτημένο στην οικοσελίδα μέσω Flipsnack (κάτι τόσο απλό που ακόμη και η Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου το έχει εφαρμόσει). Όταν μία χώρα με πληθυσμό 17 εκατομμυρίων (worldometers, 2019) έχει τον ταχύτερα αναπτυσσόμενο ρυθμό τουριστικού ρεύματος στην Ευρωπαϊκή Ένωση με σχεδόν 16 εκατομμύρια τουρίστες τον χρόνο (Pieters, 2017), αντιλαμβάνεται κανείς σε πόσο μεγάλο κοινό μπορεί να απευθυνθεί ένας από τους κορυφαίους πολιτιστικούς θεσμούς της χώρας.

Τέλος, η επιλογή “My RCO” πρέπει να λειτουργήσει ως ένα μοναδικό εργαλείο στα χέρια της Ορχήστρας και να αξιοποιηθεί σωστά ώστε να εδραιώσει μία συστηματική και στοχευμένη επικοινωνία με το κοινό. Από τη στιγμή που ο χρήστης αποθηκεύει μία συναυλία που τον ενδιαφέρει, η Ορχήστρα χρειάζεται να στείλει ένα μήνυμα που να τον υπενθυμίζει για την ημερομηνία καλώντας τον να προχωρήσει με την αγορά εισιτηρίου. Σε περίπτωση που αυτό δεν γίνει, να του απευθύνει νέο μήνυμα που να τον προειδοποιεί ότι τα εισιτήρια εξαντλούνται κι αν τελικά δεν την παρακολουθήσει ποτέ, να του προτείνει κάτι άλλο, παρόμοιο, από τις επερχόμενες εκδηλώσεις (για παράδειγμα: «ο Vladimir Ashkenazy επιστρέφει στο Άμστερνταμ» ή «ερμηνεύουμε και πάλι Ludwig van Beethoven, αυτή τη φορά την – Ποιμενική – 6^η Συμφωνία»).

6.1.2 Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης

Η Ορχήστρα πρέπει άμεσα να απενεργοποιήσει τα δίκτυα εκείνα που δεν χρησιμοποιεί ή/και να καταγγείλει όσα «παράνομα», ενδεχομένως, οικειοποιούνται το όνομα και τα σύμβολα/ταυτότητα της Royal Concertgebouw Orchestra (στην περίπτωση που δεν αποτελούν σφάλμα της ίδιας της Ορχήστρας αλλά ξένες πρωτοβουλίες).

Έχουμε δει ότι το κοινό της RCO δύσκολα εκφράζεται. Παρόλα αυτά, έχουμε επίσης προσέξει ότι μέσα στον τελευταίο ένα χρόνο που η Ορχήστρα έχει εντείνει την διαδικτυακή της επικοινωνία μέσω συγκεκριμένων πλατφόρμων (YouTube, Instagram,

Spotify) τα αποτελέσματα είναι εντυπωσιακά. Είναι, πλέον, καιρός να προβεί σε μία εις βάθος αξιολόγηση της διάδρασης και του ουσιαστικού αποτελέσματος που έχει επιτύχει και να επικεντρωθεί στην περαιτέρω ανάπτυξη των μέσων εκείνων που αποφέρουν τους μεγαλύτερους καρπούς. Προς αυτή την κατεύθυνση πρέπει να αρχίσει να αναρτά περιεχόμενο που να είναι ενδιαφέρον για το κοινό και να προσφέρει ευκαιρίες διάδρασης. Πρέπει να κάνει τον κόσμο να νοιώσει ότι τους δίνεται η ευκαιρία επηρεασμού των αποφάσεων και της κατεύθυνσης της Ορχήστρας και ότι μπορούν να εμπλακούν σε ένα πραγματικό διάλογο προς επίτευξη κοινών στόχων και ενδιαφερόντων. Αυτό μπορεί να γίνει με υποβολή ερωτημάτων, με εβδομαδιαία θέματα, με διαγωνισμούς κ.ά. (ENCATC, 2017).

Οι τέσσερις αναρτήσεις στην ίδια μέρα ή οι 40 και πλέον αναρτήσεις σε ένα μήνα (κάθε μήνα) ενδέχεται να είναι υπερβολικές και να κουράζουν παρά να προκαλούν τη συμμετοχικότητα. Επίσης καλό είναι η Ορχήστρα να αρχίσει να αφιερώνει περισσότερο χρόνο στα σχόλια του κόσμου (που ούτως ή άλλως δεν είναι πολλά) και να αντιδρά ανάλογα.

6.1.3 Ιστολόγιο

Το ιστολόγιο προσφέρει μία ακόμη ευκαιρία διάδρασης με το κοινό, σε ένα διαφορετικό περιβάλλον από αυτό που προσφέρουν/«επιτρέπουν» τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Στο ιστολόγιο μπορεί να αναρτώνται σκέψεις και προβληματισμοί του μάεστρου, του καλλιτεχνικού διευθυντή, του οικονομικού διευθυντή και άλλων, και που αφορούν σε κάθε είδους θεματολογία (μουσική, κοινωνία, υγεία, πολιτιστική πολιτική, οικονομία, αθλητισμό κ.ά.). Εκτιμώ ότι η, κατά τα άλλα, εξαιρετική ιστοσελίδα της Royal Concertgebouw Orchestra θα μπορούσε να επωφεληθεί από την ύπαρξη ιστολογίου και να προσφέρει την ευκαιρία σε ένα διαφορετικό κοινό από εκείνο που χρησιμοποιεί τα ΜΚΔ να ανταλλάξει σκέψεις και να καταθέσει απόψεις που ενδεχομένως να καταστούν επωφελείς για την Ορχήστρα και τη σχέση της με το κοινό της.

6.1.4 Εφαρμογές για κινητά και ταμπλέτες

Με δεδομένη την απόλυτη κυριαρχία των smartphones στον πλανήτη – 36% του παγκόσμιου πληθυσμού διαθέτει ένα έξυπνο κινητό (Statista, 2018) – εκτιμώ ότι η RCO

θα πρέπει να επανεξετάσει την άποψη της περί εφαρμογών και να δημιουργήσει μία νέα εφαρμογή που να προσφέρει την αμεσότητα της επαφής με όλες τις χρήσιμες πληροφορίες όπως αγορά εισιτηρίων, χάρτη, επικείμενες συναυλίες, πλάνο θεάτρου κ.ά. ενώ αν πραγματικά επιθυμεί να το πάρει ένα βήμα παραπέρα, ίσως ακόμη και ένα διαδραστικό παιγνίδι όπως στο παράδειγμα της Air Canada (βλ. 5.3).

Κεφάλαιο 7

Καλές πρακτικές – Εισηγήσεις

Ως προέκταση του προηγούμενου Κεφαλαίου επιθύμησα να προσθέσω και αυτό, με συγκεκριμένες πρακτικές που έχουν εφαρμόσει κάποιες Ορχήστρες και που μπορεί να αποτελέσουν πηγή έμπνευσης προς όλες τις Συμφωνικές Ορχήστρες (και όχι μόνο) ανά τον κόσμο. Άλλωστε, η πρόκληση που αντιμετωπίζουν αυτή τη στιγμή οι Ορχήστρες είναι κοινή και αφορά στο πώς να επανακαθορίσουν τη σχέση τους με το κοινό και πώς να ελκύσουν στις αίθουσες συναυλιών νέο ακροατήριο.

Το κοινό επισκέπτεται την αίθουσα συναυλιών για να παρακολουθήσει μία ορχήστρα να ερμηνεύει κλασική μουσική για μία σειρά από λόγους. Πέραν του απόλυτα εγγενούς παράγοντα (καλλιτεχνική και εκπαιδευτική αξία) περιλαμβάνονται και εξωγενείς παράγοντες όπως η πνευματική αξία, η κοινωνική διάδραση, η βελτίωση μίας σχέσης κ.ά. (Knight Foundation, 2002). Είναι γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο που στην προσπάθεια προσέλκυσης νέου ακροατηρίου, μία Συμφωνική Ορχήστρα πρέπει να ακολουθήσει και «ανορθόδοξες» μεθόδους⁴⁴ αφού, πέραν του ουσιαστικού που είναι η μουσική η ίδια, πρέπει να προσέξει το περιτύλιγμα και την παρουσίαση/διανομή του προϊόντος της (Cahn, 1998).

Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων μεθόδων αποτελούν δράσεις όπως οι *Priceless Classics* της Hallé Orchestra του Μάντσεστερ, όπου η Ορχήστρα καλεί το κοινό να απολαύσει τη συναυλία και να πληρώσει εκ των υστέρων ότι θεωρεί ως δίκαιο αντίτιμο για αυτό που «εισέπραξαν» (Fraser, 2015), οι *Casual Fridays* της Los Angeles Philharmonic όπου μαέστρος, ορχήστρα και κοινό παρουσιάζονται με πρόχειρα ρούχα, και τα *Teddy Bear Concerts* της Malmö Symphony Orchestra για πολύ μικρό (ηλικιακά) κοινό (Bernstein, 2007).

⁴⁴ Σύμφωνα με το Symphony Orchestra Foundation (στο τεύχος 7/1998 του Περιοδικού Harmony) η «ορθόδοξη» μορφή παρουσίασης είναι το Ευρωπαϊκό μοντέλο του 19^{ου} αι. και αφορά στο επίσημο Συμφωνικό ρεπερτόριο που συνοδεύεται από τα κλασικά πρότυπα εντός ενός θεάτρου με τις ετικέτες και τα έθιμα που το χαρακτηρίζουν. Οτιδήποτε εκτός αυτού του πλαισίου μπορεί να χαρακτηριστεί ως «ανορθόδοξο».

Στο Αμβούργο, οι τρεις κορυφαίοι καλλιτεχνικοί θεσμοί της πόλης – Συμφωνική Ορχήστρα, Όπερα και Μπαλέτο – συνένωσαν δυνάμεις για ένα ενιαίο πρόγραμμα υπό τον τίτλο *Refugees Welcome*, όπου καλούν εθελοντές να παρακολουθήσουν δωρεάν παραστάσεις τους εάν συνοδεύονται από πρόσφυγες από τα πρόσφατα μεταναστευτικά ρεύματα που έπληξαν τη Γερμανία. Με τον τρόπο αυτό, επιτελούν ταυτόχρονα τον πολιτιστικό αλλά και τον κοινωνικό τους ρόλο ενώ επενδύουν στην ανάπτυξη μελλοντικού ακροατηρίου μέσω της ταχύτερης ενσωμάτωσης του νέου πληθυσμιακού ποσοστού στην τοπική κοινωνία (Staatsoper-Hamburg, 2019).

Ακόμη πιο ανορθόδοξες, ενδέχεται να θεωρηθούν δράσεις όπως τα *Family Concerts* της Birmingham Symphony Orchestra, όπου οι μουσικοί ντύνονται ως μάγοι και παιδιά διευθύνουν την Ορχήστρα (παραπέμποντας προφανώς στην κλασική ταινία του Disney, *Fantasia*) ή *Symphony with a Splash* της Pittsburgh Symphony Orchestra, όπου ξύρισαν επί σκηνής το κεφάλι εθελοντή καθόσον χρόνο η Ορχήστρα έπαιζε τον χορό Bacchanale από το *Samson and Delilah* του Saint-Saëns (Bernstein, 2007).

Είναι, λοιπόν, σημαντικό η σύγχρονη Συμφωνική Ορχήστρα να εγκαταλείψει τις αποστειρωμένες προσεγγίσεις του παρελθόντος και να ακολουθήσει νέες (ανορθόδοξες) μεθόδους ώστε να προσεγγίσει τον σύγχρονο άνθρωπο. Η ασφαλέστερη οδός θα ήταν η σκέψη έξω από το κουτί ή, ακόμη καλύτερα, η απομάκρυνση εντελώς του όποιου κουτιού και ο σχεδιασμός δράσεων που να απευθύνονται στον σύγχρονο άνθρωπο αναγνωρίζοντας το περιβάλλον στο οποίο ζει και εργάζεται και την τεχνολογική αλλαγή που έχει επέλθει τα τελευταία χρόνια.

Επίλογος

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Bernstein, «ενώ οι πολιτιστικοί οργανισμοί πουλάνε καλλιτέχνες και ρεπερτόριο, οι καταναλωτές αγοράζουν πνευματικά ταξίδια, συναισθηματική θεραπεία και καλύτερες σχέσεις». Αυτό, συνεπώς, που πρέπει να γίνει είναι η άμεση μετάβαση των πολιτιστικών οργανισμών στη σύγχρονη εποχή και η λειτουργία τους σε τέτοια ανθρωποκεντρική βάση, η οποία θα προσφέρει ευκαιρίες συμμετοχικότητας «που θα ταιριάξουν στον τρόπο ζωής και θα ενισχύουν την αυτό-αντίληψη» του ανθρώπου (2007: 59).

Όπως έχουμε δει, μία Συμφωνική Ορχήστρα αποτελεί ένα πολυσύνθετο οργανισμό που βασίζεται στη συλλογικότητα προς επίτευξη της καλλιτεχνικής δημιουργίας και κινείται ανάμεσα σε πολιτιστικό φορέα, καλλιτεχνικό οργανισμό, εκπαιδευτικό ίδρυμα και κοινωνική επιχείρηση, που απευθύνεται στο σύνολο της κοινωνίας. Υπάρχει εδώ και εκατοντάδες χρόνια, καθιστώντας την έτσι ένα από τους παλαιότερους πολιτιστικούς οργανισμούς, ενώ συνδυάζει με μοναδική αρμονία προϊόντα (μουσική) και υπηρεσίες (ερμηνεία) ενώπιον ενός διαφορετικού ακροατηρίου και σε διαφορετικό χωροχρόνο κάθε φορά, καθιστώντας κάθε συναυλία μοναδική (Bibu et al, 2018).

«Στις παραστατικές τέχνες, η κρίση είναι προφανώς τρόπος ζωής» (Baumol & Bowen, 1966 στο Bibu et al, 2018:508) και, πράγματι, εάν μπορούμε να βασιστούμε σε ένα πράγμα, τότε αυτό είναι οι δυσκολίες στη διαδρομή και η μόνιμη ανάγκη για (ανα)προσαρμογή. Κάθε Ορχήστρα αποτελεί ένα διαφορετικό οικοδόμημα, το οποίο λειτουργεί με τον δικό του, ιδιαίτερο, τρόπο έστω και αν ακολουθεί κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο και συνεπώς δεν μπορεί να χαρακτηρίζονται από ισομορφία. Παρόλα αυτά, χρειάζεται και πρέπει να χαρακτηρίζονται από ευελιξία, με την ηγεσία και τα στελέχη τους να είναι έτοιμα και πρόθυμα να αλλάξουν, να προσαρμοστούν, να προβλέψουν και να υιοθετήσουν νέες πρακτικές ώστε να παραμείνουν επιτυχημένοι καλλιτεχνικοί οργανισμοί κοντά στην κοινωνία, τόσο στο βραχυπρόθεσμο όσο και στο μακροπρόθεσμο μέλλον (Lehman, 2001).

Η σύγχρονη εποχή και οι νέες τεχνολογίες (πληροφορίας και επικοινωνίας) που έχουν τεθεί στη διάθεση μας, έχουν ανοίξει νέους δίαυλους επικοινωνίας των οργανισμών με το κοινό και έχουν αλλάξει δραστικά τους κανόνες του μάρκετινγκ. Τα εργαλεία του Web 2.0 (δυναμική ιστοσελίδα, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ιστολόγιο, εφαρμογές για κινητά και ταμπλέτες κ.ά.) δίνουν την ευκαιρία στους οργανισμούς να ενδυναμώσουν την σχέση τους με το υφιστάμενο τους κοινό και να απευθυνθούν σε νέο, εν δυνάμει, κοινό το οποίο δεν είχε την ευκαιρία να γνωρίσει τον οργανισμό προηγουμένως. Διανύουμε πλέον την περίοδο όπου «οι παραδοσιακά μονολιθικοί πολιτιστικοί διαμεσολαβητές του Bourdieu (1984) έχουν τελειώσει» (Κλήμης, 2016 στο Αυδίκος & Καλογερέσης, 2016:31).

Μέσα από την περιπτωσιολογική μελέτη της κορυφαίας Ορχήστρας στον κόσμο, έχουμε δει πως μπορεί να επιτευχθεί η αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα σε οργανισμό και κοινό και πως μπορεί να αναπτυχθεί μια σταθερή σχέση προς αμοιβαίο όφελος. Οι νέες τεχνολογίες καθίστανται ένα μοναδικό εργαλείο στα χέρια του (κάθε) πολιτιστικού διαχειριστή και η επικοινωνία δεν ήταν ποτέ ευκολότερη. Αυτή όμως η «ευκολία» στη χρήση ελλοχεύει και κινδύνους. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως χαρακτηριστικά υποδεικνύει ο Scott, μοιάζουν με διάφορα πάρτι στα οποία κανείς καλείται να παρευρεθεί, πλην όμως δεν μπορεί να παραστεί παντού και να είναι το ίδιο διαχυτικός σε όλα. Ο Scott, λοιπόν, παροτρύνει τους οργανισμούς να επιλέξουν τα μέσα εκείνα τα οποία απευθύνονται περισσότερο στο κοινό τους και να επιδιώξουν συστηματική παρουσία με πολύτιμες και ενδιαφέρουσες πληροφορίες, με αυθεντικότητα και διαφάνεια και με συνδέσμους με άλλους κοινωνικούς εταίρους ώστε να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή του κοινού και τη διάδραση του με τον οργανισμό (Scott, 2011: 233). Άλλωστε, όπως επεσήμανε ο Buehner, «δεν θυμόμαστε τι μας είπε κάποιος. Θυμόμαστε όμως πως μας έκανε να νοιώσουμε» (ENCATC, 2017: 37) κι αυτό (το αίσθημα) είναι πολύ σημαντικό εάν επιδιώκουμε να σηκώσουμε κάποιο από τον καναπέ και να τον φέρουμε στο θέατρο.

Παράρτημα Α

«Αγγελία» San Francisco Symphony Orchestra

Classical Music Humor shared a photo.
5 March at 20:01 · 🌐

**SAN FRANCISCO SYMPHONY**
MICHAEL TILSON THOMAS · MUSIC DIRECTOR

Announces the following vacancy:

Assistant Principal “Bravo” Yeller
July 20 and 21, 2017
Resume submission deadline: **May 16, 2017**

Michael Tilson Thomas and the San Francisco Symphony announce auditions for the position of Assistant Principal “Bravo” Yeller. Only **highly annoying** audience members will be invited to these auditions. Some sight-singing and actual concert ruining will be required.

The Audition Committee reserves the right to dismiss any candidate not meeting the highest professional standards at these auditions.

Mail, fax, or email a **ONE-PAGE** resume to:

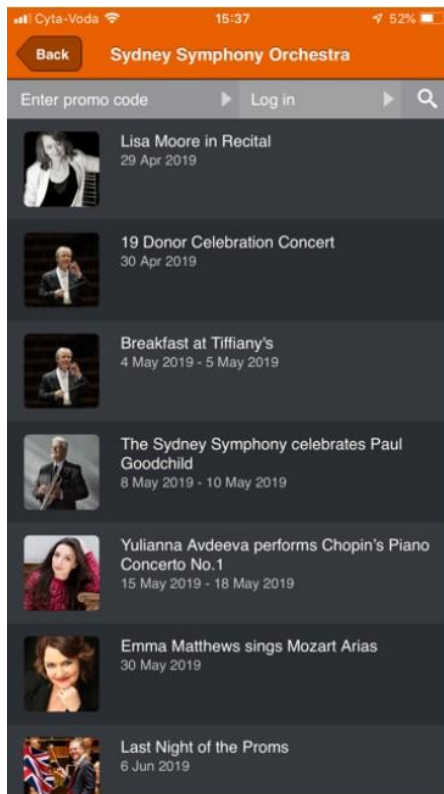
Dan Zimardi, Audition Coordinator
San Francisco Symphony
Davies Symphony Hall
San Francisco, CA 94102-4585

Fax (415) 863-9330
auditions@sfsymphony.org

An Equal Opportunity Employer

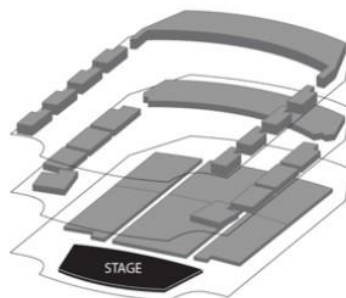
Παράρτημα Β

Εφαρμογές (Apps)



Select your seat

Choose a section.

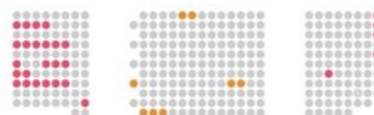
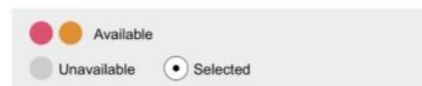


Purchase Best Available Seating

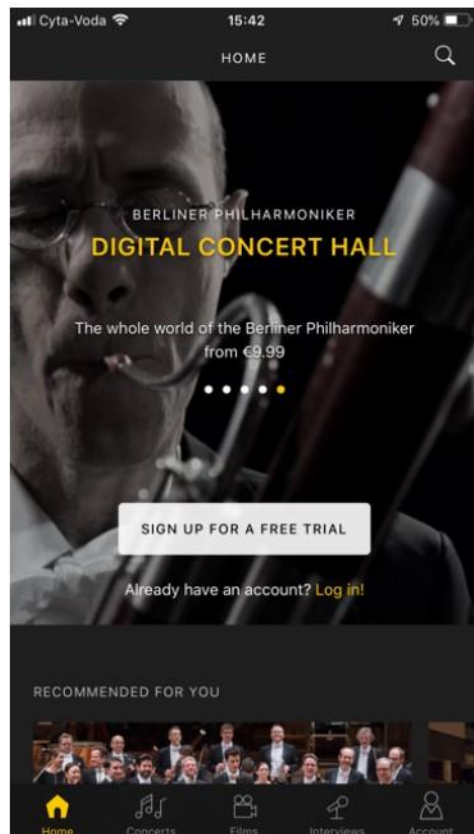
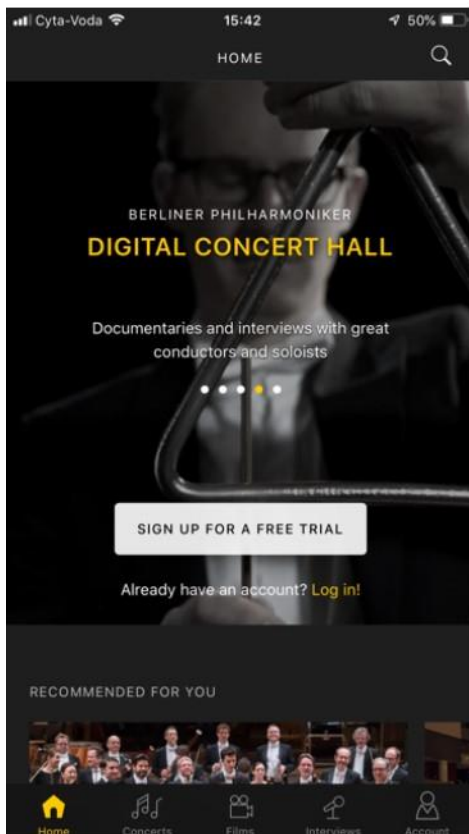
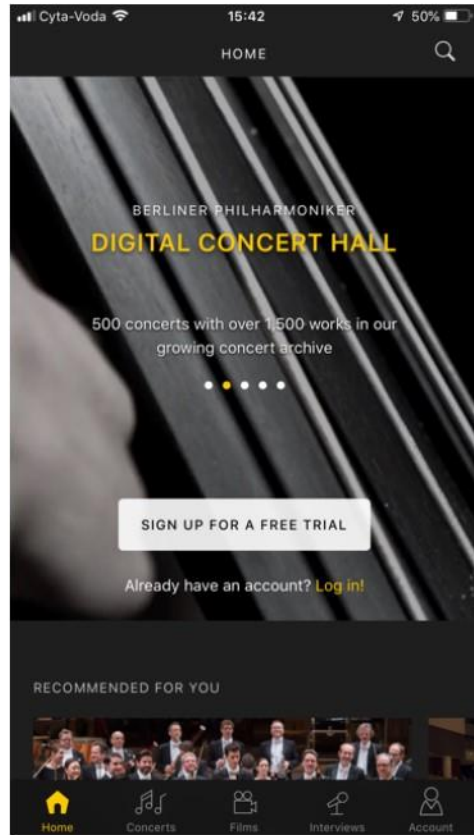
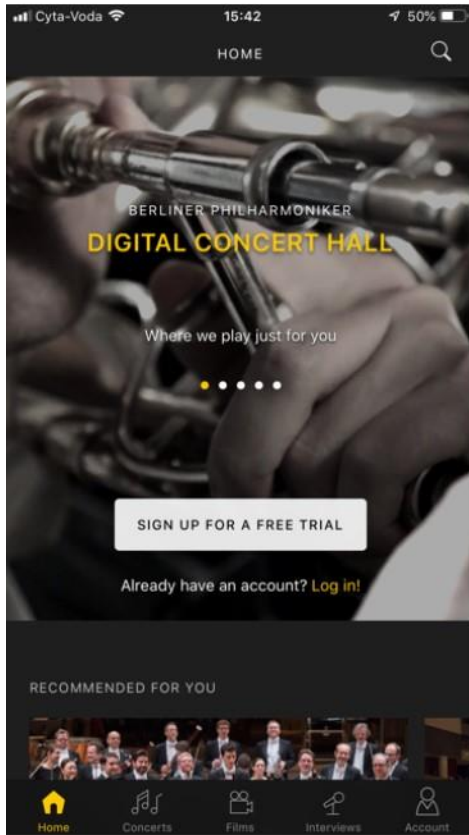


Select your seat

Select seats and add to cart.



Purchase Best Available Seating



Παράρτημα Γ

Ανακοίνωση RCO για D. Gatti



[← PRESS OVERVIEW](#)

THE ROYAL CONCERTGEBOUW ORCHESTRA TERMINATES COOPERATION WITH CHIEF CONDUCTOR DANIELE GATTI

02 AUGUST 2018

The Royal Concertgebouw Orchestra has terminated the cooperation with chief conductor Daniele Gatti with immediate effect.

On 26 July, the Washington Post published an article in which Gatti was accused of inappropriate behavior. These accusations and Gatti's reactions with this respect have caused a lot of commotion among both musicians and staff, as well as stakeholders both at home and abroad. Besides this, since the publication of the article in the Washington Post, a number of female colleagues of the Royal Concertgebouw Orchestra reported experiences with Gatti, which are inappropriate considering his position as chief conductor. This has irreparably damaged the relationship of trust between the orchestra and the chief conductor.

All concerts planned with Daniele Gatti will proceed with other conductors.

SHARE:



Follow RCO



Contact

Practical information

Privacy Policy

Governance

Press

Patron
Her Majesty the Queen of the
Netherlands

Global Partners

ING



GLOBAL PARTNERS KONINKLIJK CONCERTGEBOUWORKEST

Παράρτημα Δ

Συνέντευξη David Bazen, RCO

Stavros V. Kyriakides: We notice a decline in audiences to classical music all around the world. Would you like to comment on this? Does the same apply for the RCO?

David Bazen: No, we experience a steady number of attendance between 120.000–125.000 per season (for our home concerts at Concertgebouw), with occupancy rate around 90%. We do see an increase in the numbers of single ticket buyers over the years and a slow decline of subscriptions. Attendance at Concertgebouw in general is pretty stable, too. We do see some issues with attendances at the regional Dutch orchestras, but they seem able to cope with it. Demand for classical is strongly on the rise in Asia. We do see that smaller orchestra's elsewhere seem to struggle a bit with their audiences, audience focus seems to shift towards top brands and / or alternative venues (as opposed to 'going to symphony hall')

SVK: To which extend is the RCO concerned about recruiting and retaining new audience? If you are, how do you go about to achieve that? Are the "new technologies" (of information and communication) part of your method/approach?

DB: As mentioned before, we do experience a decline in subscriptions, which points at shifts in audience behaviour (more than audience numbers), as subscribers tend to be 'top-consumers' this shift needs to be corrected by attracting increasing numbers of single ticket buyers, so in a stable market we do need to expand our footprint (which may feel like a decline but is actually a necessity to grow). This is of course a challenge, so yes there is some concern. But for strong orchestras this should be surmountable, weaker institutions will bear the burden. We try to counter this by further strengthening our brand / be visibly successful, introducing new models of package sales and outreach towards newer audiences. Media do play an important part here, but audio-visual media will not have a solid business case of its own. Media has become a marketing instrument.

SVK: How do you "spread the word" (inform people of your events)? How much emphasis is placed on the internet (website, social media etc) in relation to your total efforts?

DB: Most effort online, via website, social media, Google advertising, email marketing. We are very strong at (re)activating the existing database, expanding the database is always a challenge. Turning incidental visitors to regular visitors is very hard work. Regular email newsletter is one of our main tools. Word of mouth in combination with strong brand exposure is of course very important but especially word of mouth is very hard to manage.

SVK: I see that you are quite active in the digital media and the social networks. How important do you believe these “new technologies” are?

DB: Very important to achieve new target groups, and getting more important for customer care / service. Communication in print will remain of importance too, it does convey another image and reaches other groups.

SVK: Although you maintain several digital channels of communication (website, social media etc), you don't have a mobile phone App which could help people in retrieving information or booking seats. Is there a reason for this?

DB: We used to have apps but they require a large amount of maintenance, and they do not deliver that much more than a proper responsive website (focused on mobile use).

SVK: There is a general perception that classical music is “difficult and unapproachable”. How does the RCO deal with this?

DB: We try not to reinforce this image but behave as welcoming and accessible as possible.

SVK: “Orchestral musicians have described a lack of creativity in their work which can lead to them feeling undervalued or required to produce unspectacular but efficient performances night after night” (Cottrell, 2004). Would you like to comment on this? Is it expected of orchestra musicians to feel this way sometimes? Does it happen to the best orchestras as well?

DB: Yes, it is a job, so people will complain and compare with ‘what they would wish’. But it is one of the best jobs in the business and we are one of the best orchestras in the world, so the musicians can have their artistic challenges. Our orchestra has a very high level of self-governance both artistically and generally, that helps keeping them involved and motivated. We select uniquely talented people who like working with their peers. We also have a very good rostrum of conductors and guest artists, that helps with our musicians involvement as well.

SVK: What was the total budget of the RCO in 2018? How much of this was spent for programming (concerts, educational programs etc) and what was the contribution of the state (funding)?

DB: Budget €28,5 million, out of which: €15 million for activity costs on personell, €8 million for activity costs on materials, €3 million for overhead personell and €2,5 million for overhead materials. The RCO's income was €13,5 million from subsidy, €12,5 million from box-office/touring and €2,5 million from private funding.

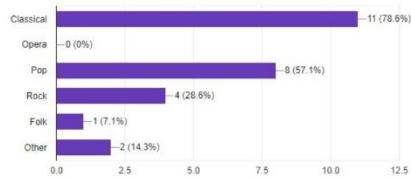
David Bazen
Director of Business and Media, Royal Concertgebouw Orchestra
Amsterdam, 19 March 2019

Παράρτημα Ε

Ερωτηματολόγιο ομάδας κοινού

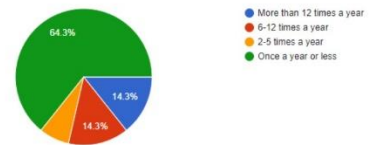
What is your musical preference?

14 responses



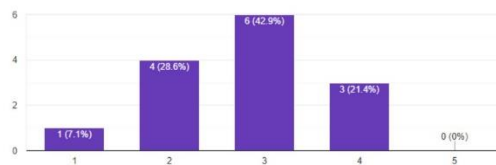
How often do you attend a classical event, of any kind (orchestral, ensemble, solo recital)?

14 responses



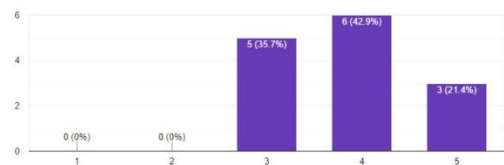
How well do you know the Royal Concertgebouw Orchestra (RCO) and how familiar are you with its activities?

14 responses



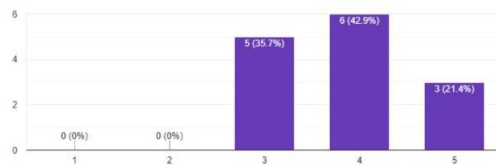
How important do you think the existence of the RCO is, towards the cultural development of the Netherlands?

14 responses



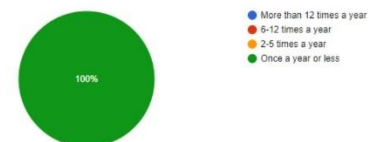
How important do you think the existence of the RCO is, towards the cultural diplomacy of the Netherlands abroad?

14 responses



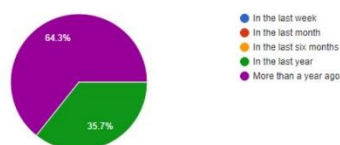
How often do you attend a concert of the RCO?

14 responses



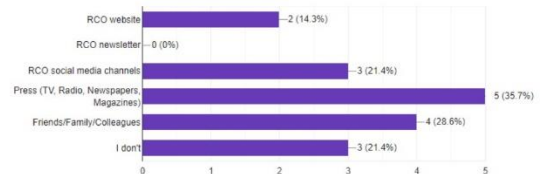
When was the last time you attended a concert of the RCO?

14 responses



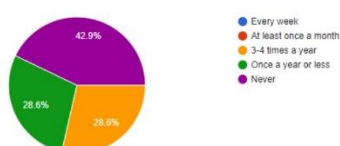
How do you find out about the RCO's events?

14 responses



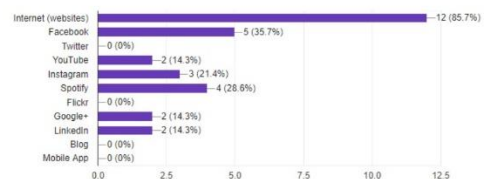
How often do you visit one of RCO's internet media (website, Facebook, YouTube, Spotify, etc)?

14 responses



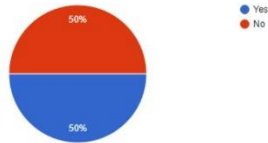
Which of the internet media is your favourite?

14 responses



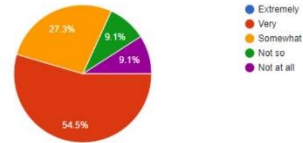
Have you visited the RCO website?

14 responses



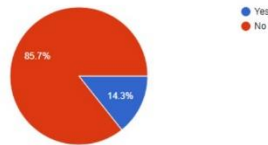
If you have, did you find it to be user-friendly and well informative?

11 responses



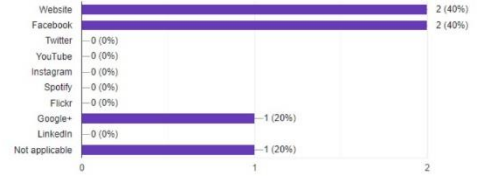
Have you ever interacted with the RCO at any of its media (liked / shared / commented on its content)?

14 responses



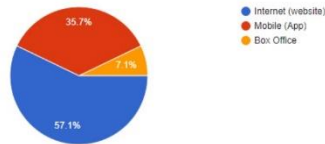
If you have, at which medium/media was this interaction?

5 responses



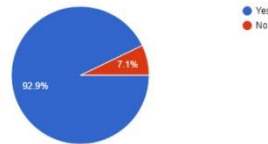
How do you prefer purchasing tickets for concerts?

14 responses



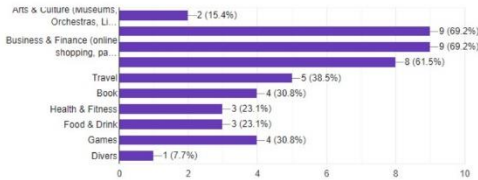
Do you own/use a smartphone?

14 responses



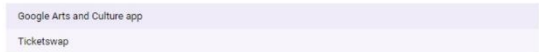
What kind of Mobile Apps do you use?

13 responses



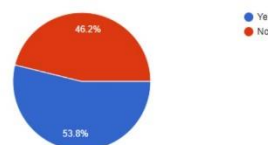
If you use Mobile Apps within the "Arts & Culture" category, which are your favourite or most often used?

2 responses



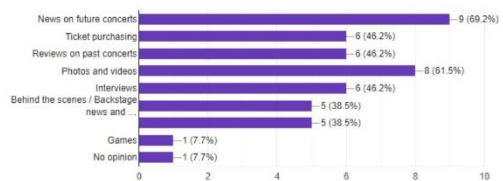
Would you use a Mobile App (RCO App) to learn about the Orchestra's next events and to purchase tickets?

13 responses



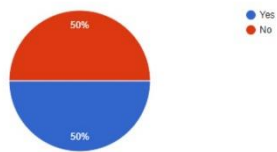
What would you like to see in RCO's social network site(s) or Mobile App?

13 responses



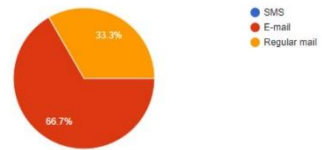
Would you like the RCO to know of your preferences and inform you accordingly (favourite music / composer / conductor / soloist)?

14 responses



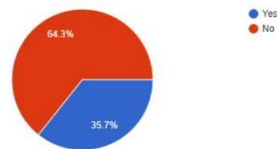
If yes, what would your favourite form of communication be?

9 responses



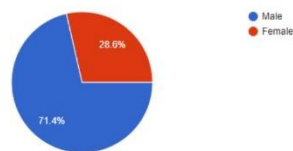
Would you join a "Friends of the RCO" group in Facebook, Viber or other similar medium?

14 responses



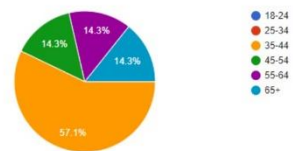
Are you male or female?

14 responses



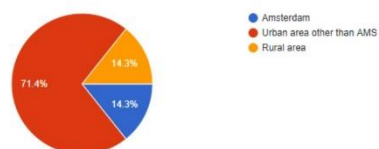
What is your age group?

14 responses



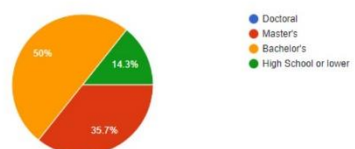
Where do you live?

14 responses



What is the level of your education?

14 responses



Παράρτημα ΣΤ

Αξιολόγηση ιστοσελίδας σύμφωνα με Varbanova (2013)

Ο ιστότοπος αντανακλά την ταυτότητα του Οργανισμού	
Προσδίδει στους επισκέπτες ξεχωριστά συναισθήματα	
Φιλτράρει και αξιολογεί τις πληροφορίες στοχεύοντας σε συγκεκριμένο κοινό	
Συνεργάζεται και συνδέεται με άλλους Οργανισμούς και με Stakeholders εκτός του Οργανισμού	
Ενθαρρύνει τη διαδικτυακή διάδραση και τη διατύπωση κριτικής από τους χρήστες	
Είναι προσωποκεντρικός και δεν παρουσιάζει απλώς προϊόντα και υπηρεσίες	
Περιλαμβάνει αρκετό οπτικό υλικό, βίντεο, φωτογραφίες για να δώσει ζωή στο περιεχόμενο	
Ενημερώνεται τακτικά, με σχετικές και αξιόπιστες πληροφορίες	
Δίνει την ευκαιρία για εύκολη διάδραση με τους χρήστες (online chat μεταξύ χρήστη και μέλους του προσωπικού)	

Παράρτημα Ζ

Οικοσελίδα RCO

ROYAL CONCERTGEBOUW ORCHESTRA AMSTERDAM

NEDERLANDS CALENDAR WEBSHOP MY RCO

RCO MENU

Order your subscription now!

SEASON 2019/2020 ONLINE

BUY CONCERT TICKETS > MEET THE ORCHESTRA > WATCH & LISTEN >

Follow RCO

Contact

Privacy Policy

Press

Practical information

Governance

Patron
Her Majesty the Queen of the Netherlands

Global Partners

ING Unilever

GLOBAL PARTNERS KONINKLIJK CONCERTGEBOUWORKEST

Παράρτημα Η


Εγγραφή σε RCO

ROYAL CONCERTGEBOUW ORCHESTRA AMSTERDAM

CALENDAR WEBSHOP MY RCO

RCO MENU

LOG IN



ORDER SEASON 2017/2018

CONCERT AGENDA >

LOGIN WITH YOUR ACCOUNT

E-mail *

Password *

LOG IN >

[Forgot password?](#)

NEW CUSTOMER

Don't have an account, yet? [Create an account!](#)

With My RCO you'll have the following benefits:

- Overview your orders in one glance
- Quick and easy access to your e-tickets
- Easy access to your details and the ability to edit them

CREATE AN ACCOUNT


CREATE YOUR ACCOUNT >

ROYAL CONCERTGEBOUW ORCHESTRA AMSTERDAM

CALENDAR WEBSHOP MY RCO

RCO MENU

PERSONAL DETAILS



ORDER SEASON 2017/2018

CONCERT AGENDA >

YOUR ORDERED CONCERTS > FAVORITES > SERIES > PERSONAL DETAILS >

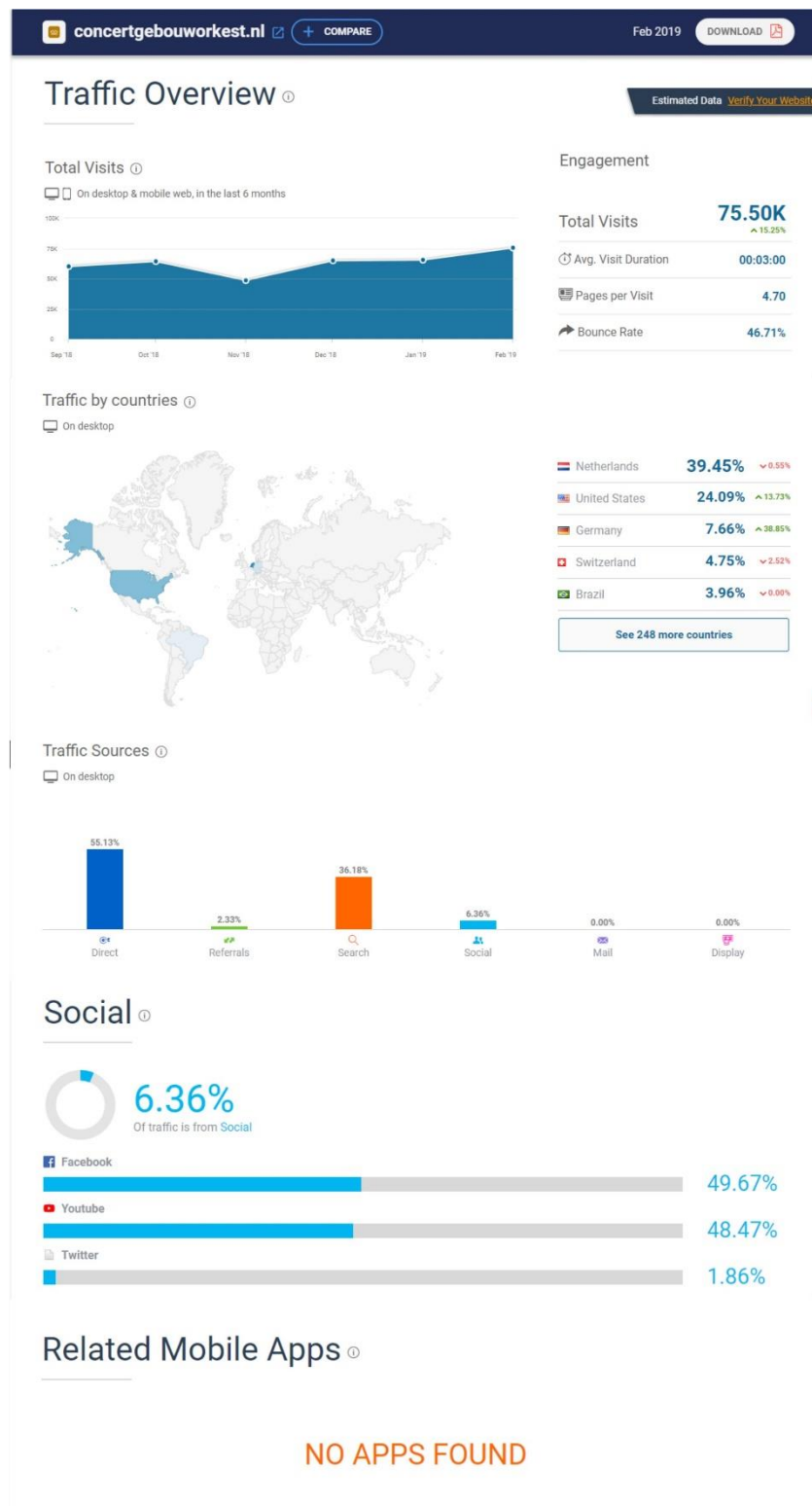
MY ACCOUNT

Mr. Kyriakides (Stavros)	svkcy@cytanet.com.cy 18-10-1971
Cyprus	Your client number 1000370058
You have no client types	Not subscribed to Nieuwsbrief Koninklijk Concertgebouworkest

EDIT PERSONAL DETAILS > EDIT PASSWORD > LOG OUT >

Παράρτημα Θ

Στατιστικά στοιχεία ιστοσελίδας RCO (similarweb)




Παράρτημα Ι

Ανάρτηση RCO σε Facebook

Royal Concertgebouw Orchestra
4 March at 17:36 · 🌐


🔊 This week Mahler's Symphony No. 7 is on our music stands. At the helm: our former concertmaster and current chief conductor of the New York Philharmonic JaapvanZweden.
▶ Listen to the RCO Now playlist on Spotify - <https://goo.gl/K96TXY>





👍❤️ 59 1 Comment 1 share


👍 Like 💬 Comment ➦ Share

Most relevant ▾

 Write a comment...

 **Raymond Chan** Any streaming or radio broadcast of the concert this week?
Like · Reply · 1w 👍 1

 **Royal Concertgebouw Orchestra** Yes Raymond, on Sunday! I'll come back to you on that tomorrow, alright?
Like · Reply · 1w 👍 2

 **Raymond Chan** Royal Concertgebouw Orchestra Any update on the broadcast/webcast? Thanks
Like · Reply · 5d

Παράρτημα ΙΑ

Στατιστικά στοιχεία

Twitter RCO (followerwonk)

Analysis of RCOamsterdam's Twitter followers

Saved report created at 13 Mar 2019, 16:45 EET

We segment these users into a number of psychographic segments: including gender, location, Twitter activity, and more.

Next to each chart, you will find links that allow you to explore specific users in each segment. You can further sort these pop-up lists of users by follower count, tweet count, and so on.

Sample size: 9,068 followers of @RCOamsterdam - view all »

Concertgebouworkest

Amsterdam

Social Authority:	50
Followers:	9,068
Time on:	9.71 years
Retweets:	17.5%
@Contacts:	9.0%
URL tweets:	77.0%

Meet great music!

concertgebouworkest.nl

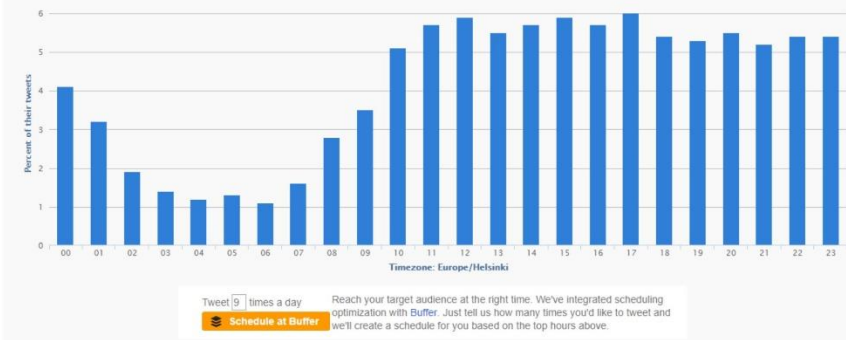
Mapped locations of RCOamsterdam's followers

Using the location field in Twitter accounts, we try to approximate the geographic location of up to 5,000 users and map them for you. This is an inexact procedure and so some points may be mapped incorrectly.



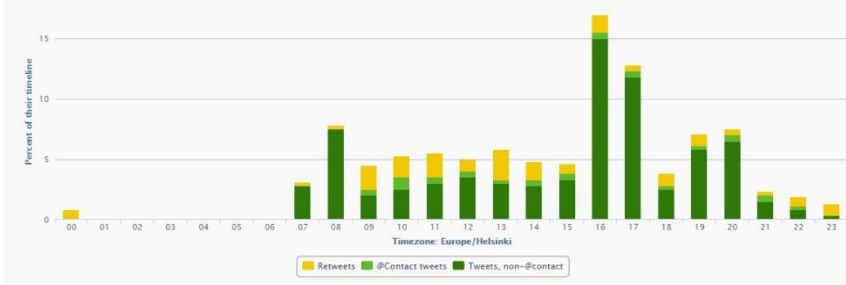
Most active hours of RCOamsterdam's followers

This chart breaks down the hourly Twitter activity of RCOamsterdam's followers.



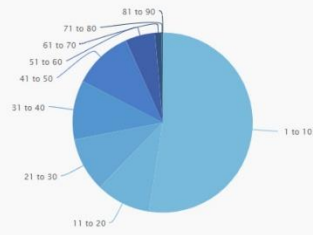
Most active hours for RCOamsterdam

This chart details RCOamsterdam's Twitter activity. Using up to 400 of their most recent actions, we chart when they tweet, @contact tweet (ones that begin with someone's name), and retweet. Compare to the above chart to see how their activity compares to their followers.



Social Authority scores of RCOAmsterdam's followers

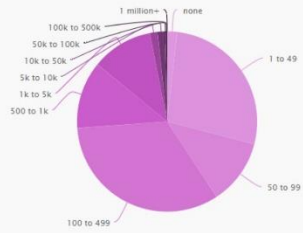
Social Authority is our rating of a user's influence and engagement on Twitter. It ranges from 1 to 100, where higher scores indicate a person with greater influential activity.



Score Range	Count	Percentage
1 to 10	4,751	52.4%
11 to 20	892	9.8%
21 to 30	879	9.7%
31 to 40	960	10.6%
41 to 50	974	10.7%
51 to 60	478	5.3%
61 to 70	112	1.2%
71 to 80	19	0.2%
81 to 90	3	0%

Follower counts of RCOAmsterdam's followers

We've analyzed RCOAmsterdam's followers and assembled this chart to show you the number of people who follow those users. This is a useful way to pinpoint those users with the most followers (and therefore clout).

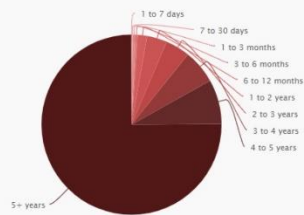


Follower Count Range	Count	Percentage
1 to 49	2,473	27.3%
50 to 99	1,057	11.7%
100 to 499	3,012	33.2%
500 to 1k	1,093	12.1%
1k to 5k	1,001	11%
5k to 10k	123	1.4%
10k to 50k	114	1.3%
50k to 100k	14	0.2%
100k to 500k	15	0.2%
1 million+	3	0%
none	163	1.8%

avg: 1,648.87, median: 163

Account ages of RCOAmsterdam's followers

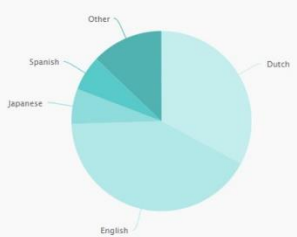
The age of an account is an interesting way to measure value. Users who have been on Twitter for a while are early adopters, and generally more valuable than newbies. As well, there is a higher percentage of spam accounts in newer user segments (as Twitter has not yet cleared them out).



Account Age Range	Count	Percentage
1 to 7 days	6	0.1%
7 to 30 days	8	0.1%
1 to 3 months	43	0.5%
3 to 6 months	40	0.4%
6 to 12 months	151	1.7%
1 to 2 years	322	3.6%
2 to 3 years	403	4.4%
3 to 4 years	552	6.1%
4 to 5 years	728	8%
5+ years	6,815	75.2%

Languages of RCOAmsterdam's followers

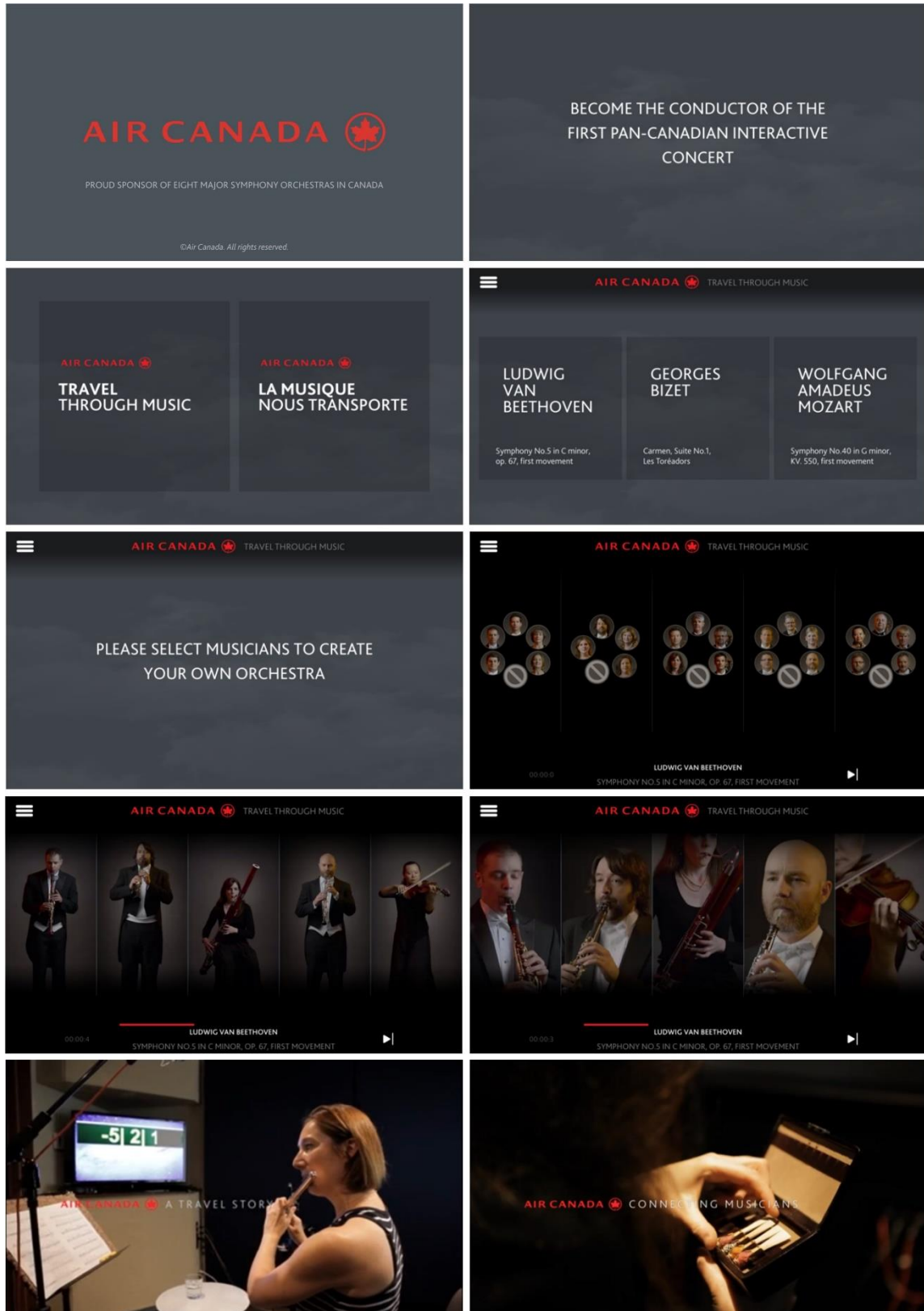
Please note that Twitter only allows users to select from a few languages. As well, many Twitter users who tweet primarily in a foreign language may still have their official language set to English.



Language	Count	Percentage
English	3,764	41.7%
Dutch	2,977	32.8%
Other	1,166	12.9%
Spanish	569	6.3%
Japanese	972	6.3%

Παράρτημα ΙΒ

App Air Canada (Maestro)



Παράρτημα ΙΓ

Ιστοσελίδα RCO – F.A.Q.



NEREDLANDS CALENDAR WEBSHOP MY RCO

BEFORE AND DURING CONCERTS

What should I wear to a Royal Concertgebouw Orchestra concert?

Most of our concerts require no specific dress code. Please wear what you feel comfortable wearing. Only for RCO Opening Night, the Royal Concertgebouw Orchestra's festive season opener, is there a black tie dress

When should I clap?

At classical music concerts, the audience normally claps only after an entire work has been performed, even if the work consists of multiple movements. The concert programme shows you exactly how many movements a particular piece of music has and about how long the whole piece will last. Another easy way to know when to clap is to watch the conductor, who will let his arms rest at his sides once the piece is finished.

What else should I be mindful of when attending a Royal Concertgebouw Orchestra concert?

Many of our visitors wish to enjoy the music to its fullest through concentrated listening in silence. For this reason, we ask that you arrive on time and refrain from making noise which could cause a nuisance. Switch your mobile phone to silent, and remember that bright screens can also disturb other listeners' concentration.

What's the best way for me to introduce my children to classical music?

Family Concerts

Specially for children six years and older, the orchestra gives Family Concerts to introduce young audience members to symphonic music in a fun, interactive way. Given twice a season, these concerts give children the chance to participate actively with the music – before, during and after the performance. You can find more information at www.rcokids.nl.

Family Series

The Family Series is a series of three concerts which allow parents and grandparents to introduce their children and grandchildren to the world of classical music. An introduction is given for the children's benefit prior to the concerts, including background information on the music performed on the concert. For more information, please visit our [series page](#).

May I bring my assistance dog inside?

Officially trained assistance dogs (such as guide dogs for the blind) are permitted in the hall. The Concertgebouw would appreciate it if you would inform them in advance if you are planning to bring your assistance dog. Please phone the Concertgebouw Line on +31 (0)20 671 83 45 (standard rate). Pets, including dogs, are not allowed at the Concertgebouw.

What equipment does the Concertgebouw offer to the hearing impaired?

Visitors with a hearing impairment may avail themselves of hearing support systems in the Main Hall and the Recital Hall of the Concertgebouw. We offer radio receivers with headphones or loop. The loop provides a direct audio link to your own hearing aid. You can also connect your own hearing support equipment to the receiver using a mini headphone plug. This equipment is available at the Main Hall and Recital Hall cloakrooms. Test transmitters are also available here so that you can adjust your equipment before taking your seat.

Follow RCO



Contact

Practical information

Privacy Policy

Governance

Press

Patron
Her Majesty the Queen of the
Netherlands

Global Partners



GLOBAL PARTNERS KONINKLIJK CONCERTGEBOUWORKEST

Βιβλιογραφία

Bernstein, J. S. 2007. *Arts Marketing Insights – The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*. San Francisco: Jossey-Bass

Bibu N., Brancu L. & Teohari G. 2018. *Managing a Symphony Orchestra in Times of Change: Behind the Curtains*. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238 (2018), 507-516

Cahn, W. 1998. *Can Symphonic Music Become Popular Music? (And Other Outrageous Questions)*. In *Harmony – Forum of the Symphony Orchestra Institute*, 7(1998), 60-71

Flanagan, R. 2012. *The Perilous Life of Symphony Orchestra. Artistic Triumphs and Economic Challenges*. New Haven & London: Yale University Press

Garibaldi, R. 2015. *The use of Web 2.0 tools by Italian contemporary art museums*. *Museum Management and Curatorship*, 30:3, 230:243

Grove, 1995. *The New Grove Dictionary of Music & Musicians*. London: McMillan Publishers Limited

Hill, L., O'Sullivan, C. & O'Sullivan, T. 2003. *Creative Arts Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann

Knight Foundation, John, S. and James, L. 2002. *Classical Music Consumer Segmentation Study*. Southport: Audience Insight

Kolb, B. M. 2013. *Marketing for Cultural Organisations: New Strategy for Attracting Audiences*. New York & London: Routledge

Lehman, E. 2001. *Models of Self-Governance and Workplace Democracy: A Comparison of Select Orchestras in Germany, the U.S., and U.K.* London: City University of London

New York Philharmonic 1999. *A short history of the Symphony Orchestra*. New York: NYPhil.

Pitts, S., Dobson, M., Gee, K. & Spencer, C. 2013. *Views of an audience: Understanding the orchestral concert experience from player and listener perspectives*. In *Participations Journal of Audience & Reception Studies*, 10/2 (2013), 65-95

Scott, D. M. 2011. *The New Rules of Marketing and PR: How to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, & vital marketing to reach buyers directly*. New Jersey & Canada: John Wiley & Sons

The European Network on Cultural Management and Policy 2017. *Social Media Toolkit for Cultural Managers*. Brussels: ENCATC

Varbanova, L. 2013. *Strategic Management in the Arts*. New York & London: Routledge

Αρβανίτης, Κ. 2004. Ψηφιακό, Εικονικό Κυβερνομουσείο ή Δικτυακό μουσείο; Αναζητώντας όρο και ορισμό. Στο Δασκαλοπούλου, Σ., Μπούνια, Α., Νικονάνου, Ν. & Μπακογιάννη, Σ. (επιμ.). *Πρακτικά. Μουσείο, Επικοινωνία και Νέες Τεχνολογίες*. Πρώτο Διεθνές Συνέδριο Μουσειολογίας, Τμήμα Πολιτισμικής Τεχνολογίας & Επικοινωνίας, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Μυτιλήνη 31 Μαΐου – 2 Ιουνίου 2002, Μυτιλήνη: Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Δεληγιάννης, Ι. & Παπαϊωάννου, Γ. 2014. *Μουσείο και αξιοποίηση πολιτισμικού αποθέματος με χρήση ψηφιακής τεχνολογίας και διαδραστικών πολυμέσων*. Στο: Μπίκος, Γ.Δ. & Κανιάρη, Α. 2014. (επιμ.). *Μουσειολογία, πολιτιστική διαχείριση και εκπαίδευση*, Αθήνα: Γρηγόρης

Κλήμης, Γ-Μ. 2016. *Δημιουργικές Πολιτιστικές Βιομηχανίες και Επιχειρηματικότητα*. Στο Αυδίκος, Β. & Καλογερέσης, Θ., 2016. (επιμ.). *Κείμενα για τη Δημιουργική Οικονομία. Αγορές, εργασία, πολιτικές*. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο

Μπαμπινιώτης, Γ. 2002. *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας

Μπαντιμαρούδης, Φ. 2011. *Πολιτιστική Επικοινωνία*. Αθήνα: Κριτική

Παπαϊωάννου, Γ. & Στεργιάκη, Α. 2013. *Σχολείο - Μουσείο - Ψηφιακός κόσμος. Σύνοψη ψηφιακού μουσειακού χώρου με συνεπιμέλεια μαθητών και εκπαιδευτικών*. Ρόδος: Σχολική Βιβλιοθήκη Γυμνασίου Ιαλυσού

Albright, C. 2016. *Classical music is dying... and that's the best thing for classical music* [στο διαδίκτυο] CNN. Προσπελάσιμο στο: <https://edition.cnn.com/2016/05/29/opinions/classical-music-dying-and-being-reborn-opinion-albright/index.html> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Business Insider 2019. *MasterCard has announced the launch of a branded sound* [στο διαδίκτυο] Business Insider. Προσπελάσιμο στο: https://www.businessinsider.com/sc/mastercard-will-be-identified-by-sound-2019-2?utm_source=facebook&utm_medium=keywee&kwp_0=1150904&kwp_4=3704104&kwp_1=1549437 [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

CBS 2018. *The Netherlands leads Europe in internet access* [στο διαδίκτυο] CBS. Προσπελάσιμο στο: <https://www.cbs.nl/en-gb/news/2018/05/the-netherlands-leads-europe-in-internet-access> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

CISCO 2019. *CISCO Visual Networking Index: Forecast and Trends, 2017-2022 White Paper* [στο διαδίκτυο] CISCO. Προσπελάσιμο στο: <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/white-paper-c11-741490.html> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Classical Music Humor 2019. *San Francisco Symphony: Assistant Principal "Bravo" Yeller* [Facebook] Προσπελάσιμο στο: <http://www.facebook.com/plugins/post.php?href=https%3A%2F%2Fwww.facebook.co>

[m%2Fclassicalmusichumor%2Fposts%2F2262702967084747](#) [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Cretalive 2017. *Οι νέοι ηλικίας 13-22 ετών ελέγχουν το smartphone κάθε τρία λεπτά* [στο διαδίκτυο] Ηράκλειο: Cretalive. Προσπελάσιμο στο: <https://www.cretalive.gr/lifestyle/oi-neoi-hlikias-13-22-eton-elegchoyn-to-smartphone-kathe-tria-lepta> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Cyprus Symphony Orchestra 2019. *CYSO Overture Magazine* [στο διαδίκτυο] Flipsnack. Προσπελάσιμο στο: http://www.cyso.org.cy/?page_id=2379 [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Entertheweb 2019. *Τι σημαίνει ο όρος blog?* [στο διαδίκτυο] Entertheweb. Προσπελάσιμο στο: <https://www.entertheweb.gr/el/pages/blog.php> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Europa 2013. *Special Eurobarometer 399: Cultural Access and Participation Report* [στο διαδίκτυο] Europa. Προσπελάσιμο στο: http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_399_en.pdf [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Expert Genius 2019. *Δημοφιλή social media το 2018* [στο διαδίκτυο] Expert Genius. Προσπελάσιμο στο: <https://genius.expert/blog/10-dimofili-social-media-2018/> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Flipsnack 2019. *No.1 digital flipbook maker* [στο διαδίκτυο] Flipsnack. Προσπελάσιμο στο: www.flipsnack.com [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

FollowerWonk 2019. *Analysis of RCOamsterdam's Twitter followers* [στο διαδίκτυο] FollowerWonk. Προσπελάσιμο στο: <https://followerwonk.com/ah3F> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Fraser, I. 2015. *Orchestra invites audience to pay what they think the concert was worth* [στο διαδίκτυο] The Telegraph. Προσπελάσιμο στο: <https://www.telegraph.co.uk/culture/music/classicalmusic/11752790/Orchestra-invites-audience-to-pay-what-they-think-the-concert-was-worth.html> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Gramophone 2008. *The world's greatest orchestras* [στο διαδίκτυο] Λονδίνο: Gramophone. Προσπελάσιμο στο: <https://www.gramophone.co.uk/editorial/the-world%E2%80%99s-greatest-orchestras> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

International Airport Review 2019. *The top 20 largest airports in the world by passenger number* [στο διαδίκτυο] International Airport Review. Προσπελάσιμο στο: <https://www.internationalairportreview.com/article/32311/top-20-largest-airports-world-passenger-number/> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Kallas, P. 2018. *Top 15 most popular social networking sites and apps [April 2018]* [στο διαδίκτυο] DreamGrow. Προσπελάσιμο στο: <https://www.dreamgrow.com/top-15-most-popular-social-networking-sites/> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Kleinschmit, M. 2018. *Generation Z characteristics: 5 infographics on the Gen Z lifestyle* [στο διαδίκτυο] Vancouver: Visioncritical. Προσπελάσιμο στο: <https://www.visioncritical.com/generation-z-infographics/> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Midgette, A. & McGlone, P. 2018. *Assaults in dressing rooms. Groping during lessons. Classical musicians reveal a profession rife with harassment* [στο διαδίκτυο] The Washington Post. Προσπελάσιμο στο: https://www.washingtonpost.com/entertainment/music/assaults-in-dressing-rooms-groping-during-lessons-classical-musicians-reveal-a-profession-rife-with-harassment/2018/07/25/f47617d0-36c8-11e8-acd5-35eac230e514_story.html?utm_term=.60054a4bb62b [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Mondot, A. & Bardainne, C. 2017. *Mirages & Miracles* [στο διαδίκτυο] Adrien M & Claire B.. Προσπελάσιμο στο: <https://www.am-cb.net/projets/mirages-miracles> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Pieters, J. 2017. *Dutch tourism growth stronger than other EU countries* [στο διαδίκτυο] NL Times. Προσπελάσιμο στο: <https://nltimes.nl/2017/11/23/dutch-tourism-growth-stronger-eu-countries> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Royal Concertgebouw Orchestra, 2019. *Ιστοσελίδα* [στο διαδίκτυο] Άμστερνταμ: RCO. Προσπελάσιμο στο: <https://www.concertgebouworkest.nl/en/royal-concertgebouworchestra-amsterdam> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Royal Concertgebouw Orchestra 2019. *Royal Concertgebouw Orchestra* [Facebook] Προσπελάσιμο στο: <https://www.facebook.com/RoyalConcertgebouwOrchestra/> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Royal Concertgebouw Orchestra 2019. *Concertgebouworkest* [Twitter] Προσπελάσιμο στο: <https://twitter.com/rcoamsterdam> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Royal Concertgebouw Orchestra 2019. *Royal Concertgebouw Orchestra* [YouTube] Προσπελάσιμο στο: <https://www.youtube.com/user/rcolive> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Royal Concertgebouw Orchestra 2019. *Royal Concertgebouw Orchestra* [Spotify] Προσπελάσιμο στο: <https://open.spotify.com/artist/2HqNckz4bPVT37fWkhugTZ> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Royal Concertgebouw Orchestra 2019. *rcoamsterdam* [Instagram] Προσπελάσιμο στο: <https://www.instagram.com/rcoamsterdam/> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Royal Concertgebouw Orchestra 2019. *rcorkest* [Instagram] Προσπελάσιμο στο: <https://www.instagram.com/rcorkest/> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Royal Concertgebouw Orchestra 2019. *Concertgebouw Orchestra* [Flickr] Προσπελάσιμο στο:

<https://www.flickr.com/photos/concertgebouworchestra/3719258323/in/photostream/> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Royal Concertgebouw Orchestra 2019. *Royal Concertgebouw Orchestra* [Google+] Προσπελάσιμο στο: <https://plus.google.com/u/0/+royalconcertgebouworchestra> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Royal Concertgebouw Orchestra 2019. *Royal Concertgebouw Orchestra* [LinkedIn] Προσπελάσιμο στο: <https://www.linkedin.com/company/rcoamsterdam/> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Sch.gr 2019. *Τι είναι το ιστολόγιο;* [στο διαδίκτυο] Sch.gr. Προσπελάσιμο στο: http://users.sch.gr/ikomninou/blog/_html [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

SimilarWeb 2019. *Concertgebouworkest.nl: February 2019 overview* [στο διαδίκτυο] SimilarWeb. Προσπελάσιμο στο: <https://www.similarweb.com/website/concertgebouworkest.nl> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Statista 2018. *Smartphone users worldwide 2014-2020* [στο διαδίκτυο] Statista. Προσπελάσιμο στο: <https://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Statista 2019. *Numbers of apps available in leading app stores as of 3rd quarter 2018* [στο διαδίκτυο] Statista. Προσπελάσιμο στο: <https://www.statista.com/statistics/276623/number-of-apps-available-in-leading-app-stores/> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Statista 2019. *Numbers of social media users worldwide from 2010 to 2021 (in billions)* [στο διαδίκτυο] Statista. Προσπελάσιμο στο: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Staatsoper Hamburg 2019. *Refugees Welcome* [στο διαδίκτυο] Staatsoper Hamburg. Προσπελάσιμο στο: <https://www.staatsoper-hamburg.de/en/news/refugeeswelcome.php> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Techopedia 2019. *Definition – What does App mean?* [στο διαδίκτυο] Techopedia. Προσπελάσιμο στο: <https://www.techopedia.com/definition/28104/app> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

TechTarget 2019. *Definition social media* [στο διαδίκτυο] TechTarget. Προσπελάσιμο στο: <https://whatis.techtarget.com/definition/social-media> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

This is Marketing 2013. *Branding: Τι είναι και ποια η σημασία του για την επιχείρηση.* [στο διαδίκτυο] Αθήνα: This is Marketing. Προσπελάσιμο στο: <https://gpapadopoulis.wordpress.com/2013/03/06/branding-%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%BA%CE%B1%CE%B9->

[%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%B1-%CE%B7-%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7/](#)
[Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Trading Economics 2019. *Netherlands GDP Growth Rate* [στο διαδίκτυο] Trading Economics. Προσπελάσιμο στο: <https://tradingeconomics.com/netherlands/gdp-growth>
[Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Wilson, M. 2017. *Augmented Reality Is About To Change Art Forever* [στο διαδίκτυο] Fast Company. Προσπελάσιμο στο: <https://www.fastcompany.com/3069097/augmented-reality-is-about-to-change-art-forever?fbclid=IwAR22al4OunRK9qJJ6kxuLpCI3xWGsSmyVkNU661IsKfjnk1YWAKlg705Aqg> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Worldometers 2019. *Netherlands Population (Live)* [στο διαδίκτυο] Worldometers. Προσπελάσιμο στο: <http://www.worldometers.info/world-population/netherlands-population/> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Γκαρτζονίκας, Δ. 2014. *Η διαφορά μεταξύ Μάρκετινγκ και Branding (την εποχή των Social Media)*. [στο διαδίκτυο] Αθήνα: Tropos Blog. Προσπελάσιμο στο: <http://blog.tropos.gr/2014/06/marketing-branding-social-media.html> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο 2019. *Ορισμός και Κατηγορίες κοινωνικών δικτύων*. [στο διαδίκτυο] Πάτρα: ΕΑΠ. Προσπελάσιμο στο: <https://digizen.eap.gr/mod/page/view.php?id=162> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Παπάζογλου, Ν. 2016. *10 «κουλά» apps που θα σας αφήσουν άφωνους*. [στο διαδίκτυο] Insider.gr. Προσπελάσιμο στο: <https://www.insider.gr/epiheiriseis/tehnologia/26539/10-koyla-apps-poy-tha-sas-afisoyn-afonoys> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Τσαούσης, Α. 2018. *Κύπρια 2018: Η ξακουστή Ορχήστρα Concertgebouw (RCO) στο Κούριο*. [στο διαδίκτυο] Λευκωσία: ΠΟΛΙΤΗΣ / Παράθυρο. Προσπελάσιμο στο: <http://parathyro.politis.com.cy/2018/08/kypria-2018-i-ksakousti-orchestra-concertgebouw-rco-sto-kourio/> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]

Χεινοπώρου, Κ. 2016. *Αποξενωμένοι και εξαρτημένοι οι νέοι λόγω smartphones* [στο διαδίκτυο] Αθήνα: ANT1 News. Προσπελάσιμο στο: <http://www.ant1news.gr/news/tech/article/456533/apoxenomenoi-kai-exartimenoi-oi-neoi-logo-smartphones-binteo-> [Τελευταία προσπέλαση: 22 Μαρτίου 2019]