

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Επιχειρηματικό Πλάνο: Η Λειτουργία μιας  
Συμφωνικής Ορχήστρας

Τεύκρος Ξυδάς

Επιβλέπων Καθηγητής  
Πάρις Κλεάνθους

Μάιος 2022

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

*Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή

Επιχειρηματικό Πλάνο: Η Λειτουργία μιας  
Συμφωνικής Ορχήστρας

Τεύκρος Ξυδάς

Επιβλέπων Καθηγητής  
Πάρις Κλεάνθους

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των  
απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών  
στον Τεύκρο Ξυδά  
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης  
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2022



## Περίληψη

Ο κύριος στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι ο σχεδιασμός ενός επιχειρηματικού πλάνου για δημιουργία καινούριας Συμφωνικής Ορχήστρας στην Κύπρο. Η προτεινόμενη ορχήστρα θα δραστηριοποιηθεί κυρίως σε εναλλακτική ορχηστρική μουσική δηλαδή παραστάσεις με γνωστούς καλλιτέχνες ξένου και ελληνικού ρεπερτορίου, μουσική από ταινίες κ.α. Στο πλαίσιο της μελέτης, κρίθηκε αναγκαίο να γίνει έρευνα και ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος όπως επίσης και των ανταγωνιστών. Γίνεται ανάλυση της διοικητικής δομής αλλά και των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και τεχνικό εξοπλισμό. Επίσης αναλύεται το μίγμα μάρκετινγκ διερευνώντας τρόπους δημιουργίας ακροατηρίου. Τέλος, εξετάζεται η βιωσιμότητα μιας τέτοιας ορχήστρας, αναλύοντας τα οικονομικά δεδομένα μετά από έρευνα αγοράς που πραγματοποιήθηκε στο κοινό. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε συνδύασε πρωτογενή έρευνα (έρευνα κοινού μέσω ερωτηματολογίων) και δευτερογενή έρευνα (βιβλιογραφία).

## Summary

This thesis examines the creation of a business plan for a new Symphony Orchestra in Cyprus. The proposed orchestra will mainly focus on alternative orchestral music, for example performances with well-known artists of foreign and Greek repertoire, soundtracks, etc. In the context of this study, the internal and external environment in which it will operate is analysed and its competitors are examined. Then, the administrative structure is analyzed while the needs regarding the human resources and the technical equipment are outlined. Further, the marketing mix (7Ps) is evaluated and ways to attract audiences are explored. Finally, the viability of the new orchestra is assessed by analyzing the financial data after market research was conducted. The methodology followed combined primary research (audience research through questionnaires) and secondary research (literature).

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον Επιβλέποντα Καθηγητή μου Δρα Πάρι Κλεάνθους για την πολύτιμη βοήθεια, υποστήριξη και καθοδήγηση που μου προσέφερε καθ' όλη την διάρκεια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής διατριβής.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την σύζυγό μου η οποία με παρότρυνε να αρχίσω και μου έδωσε τη δύναμη να τελειώσω την διατριβή μου, παρέχοντας μου ακούραστα υποστήριξη στο έργο μου.

# Περιεχόμενα

<b>Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή.....</b>	<b>1</b>
1.1 Σκοπός της παρούσας διατριβής.....	1
1.2 Σύνομη περιγραφή της διατριβής.....	2
1.3 Λίγα λόγια για την συμφωνική ορχήστρα .....	3
1.4 Πιο μικρά σύνολα .....	5
1.5 Εναλλακτικά είδη ορχηστρικής μουσικής.....	5
<b>Κεφάλαιο 2 – Βιβλιογραφική ανασκόπηση .....</b>	<b>7</b>
<b>Κεφάλαιο 3 – Ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.....</b>	<b>11</b>
3.1 Εξωτερικό Περιβάλλον – Ανάλυση PESTLE.....	11
3.1.1 Πολιτικά γεγονότα με σοβαρές επιπτώσεις .....	11
3.1.2 Πολιτικές Αποφάσεις (Υπουργικό Συμβούλιο) .....	12
3.1.3 Πολιτικές Αποφάσεις (Πολιτιστικές Υπηρεσίας – Υφυπουργείο Πολιτισμού) .....	13
3.1.4 Οικονομικό Περιβάλλον.....	14
3.1.5 Κοινωνικό περιβάλλον.....	15
3.1.6 Τεχνολογικοί Παράγοντες.....	16
3.1.7 Νομικοί Παράγοντες (Δικαιώματα Μουσικών Έργων).....	17
3.2 Ανταγωνιστές .....	18
3.2.1 Ορχήστρες στην Κύπρο.....	19
3.3 Υπάρχουν Μουσικοί στην Κύπρο; .....	22
3.4 Εκπαίδευση Νεαρών Μουσικών σε Ορχηστρική Μουσική.....	23
3.5 Ανάλυση Porter.....	24
3.5.1 Υπάρχοντες Ανταγωνιστές .....	26
3.5.2 Δύναμη των προμηθευτών .....	26
3.5.3 Αγοραστές.....	27
3.5.4 Υποκατάστατα Προϊόντα .....	28
3.5.5 Νέοι ανταγωνιστές.....	28
3.6 Ανάλυση SWOT .....	29
3.6.1 Θετικά .....	29
3.6.2 Αρνητικά.....	30
3.6.3 Ευκαιρίες.....	31
3.6.4 Απειλές.....	32
<b>Κεφάλαιο 4 - Διαχείριση μίας Συμφωνικής Ορχήστρας.....</b>	<b>34</b>
4.1 Ανθρώπινο Δυναμικό.....	34
4.1.1 Διευθύνων Σύμβουλος.....	35

4.1.2 Οργάνωση Παραγωγών .....	36
4.1.3 Τμήμα μάρκετινγκ.....	36
4.1.4 Τεχνικό Προσωπικό.....	37
4.1.5 Τμήμα Οικονομικών και Γραμματεία .....	37
4.1.6 Διοικητική Δομή.....	37
4.1.5 Καλλιτεχνικό Προσωπικό (Καλλιτεχνικός Διευθυντής) .....	38
4.1.6 Μουσικοί της ορχήστρας.....	38
4.2 Οργανόγραμμα .....	40
4.3 Ανάγκες Ορχήστρας.....	41
4.3.1 Κτιριακές Εγκαταστάσεις.....	41
4.3.2 Πατάρια Ορχήστρας.....	42
4.3.3 Ιστοσελίδα.....	42
4.4 Η Ορχήστρα ως υπηρεσία.....	43
4.5 Μείγμα Μάρκετινγκ.....	46
4.5.1 Προϊόν.....	46
4.5.2 Τιμολόγηση .....	47
4.5.3 Διανομή.....	47
4.5.4 Προώθηση.....	49
4.5.5 Άνθρωποι .....	52
4.5.6 Διαδικασίες.....	52
4.5.7 Φυσικά στοιχεία .....	53
<b>Κεφάλαιο 5 – Έρευνα Αγοράς .....</b>	<b>54</b>
5.1 Γενικά .....	54
5.2 Δείγμα και δημογραφικά στοιχεία .....	54
5.3 Στρατηγικός/Καλλιτεχνικός Σχεδιασμός.....	60
5.3.1 Παραστάσεις με γνωστούς καλλιτέχνες.....	60
5.3.2 Παραστάσεις Rock .....	62
5.3.4 Μουσική από ταινίες.....	64
5.3.5 Εκπαιδευτικές παραστάσεις.....	65
5.3.6 Άλλες παραστάσεις.....	66
5.3.7 Κλασικό Ρεπερτόριο.....	66
5.3.8 Ηχογραφήσεις και Περιοδείες.....	67
5.3.9 Ετήσια Εισιτήρια .....	68
<b>Κεφάλαιο 6 - Οικονομικά.....</b>	<b>69</b>
6.1 Μισθοί.....	70



6.2 Έξοδα παραγωγών .....	71
6.3 Χορηγοί/Δωρεές .....	72
6.4 Προϋπολογισμός και Αρχική Επένδυση .....	73
6.5 Σχολιασμός.....	76
<b>Κεφάλαιο 7 - Επίλογος.....</b>	<b>79</b>
<b>Παράρτημα Α .....</b>	<b>81</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>95</b>

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Σκοπός της παρούσας διατριβής

Το θέμα της διατριβής είναι το επιχειρησιακό σχέδιο μίας καινούριας επαγγελματικής συμφωνικής ορχήστρας η οποία θα έχει διαφορετικό στόχο από την υφιστάμενη κυρίαρχη ορχήστρα της ελεύθερης Κύπρου, την Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου (εφεξής ΣΟΚ). Υπάρχει μεγάλη ανάπτυξη στα πολιτιστικά δρώμενα της Κύπρου τα τελευταία χρόνια, το μουσικό επίπεδο στην Κύπρο έχει ανεβεί, ο αριθμός επιτυχημένων μουσικών που φοιτούν σε άριστες σχολές της Ευρώπης στην εκπαίδευση της ορχηστρικής συμφωνικής και οπερατικής μουσικής έχει αυξηθεί, αλλά δεν υπάρχει μία δεύτερη ορχήστρα που να προσφέρει μόνιμη εργασία. Η δημιουργία μιας τέτοιας ορχήστρας θα συμβάλει στην πολιτιστική ανάπτυξη του νησιού και στην απορρόφηση εργατικού δυναμικού έτσι ώστε να μειωθεί η μετανάστευση ταλέντων (brain drain).

Σκοπός της διατριβής είναι η διερεύνηση της επιχειρηματικής βιωσιμότητας μίας τέτοιας επιχείρησης/οργανισμού. Θα εξεταστούν οι τρόποι λειτουργίας της από διοικητική και λειτουργική πλευρά, οι δραστηριότητες μάρκετινγκ για προώθησή της όπως επίσης και η ανάλυση των βασικών τεχνικών αναγκών για να μπορεί να λειτουργήσει μία τέτοιου είδους επιχείρηση. Θα γίνει διερεύνηση των πόρων που υπάρχουν στο συγκεκριμένο προϊόν, σε ανθρώπινο δυναμικό όπως επίσης και οι ελλείψεις/ανάγκες. Τέλος, θα γίνει ανάλυση των οικονομικών μια τέτοιας επιχείρησης/οργανισμού. Η ανάλυση και το προτεινόμενο μοντέλο έχει ως βάση την δημιουργία μίας καινούριας οντότητας, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για επέκταση μίας υφιστάμενης ορχήστρας.

Η βασική ιδέα της επιχείρησης είναι να προσφέρει είδη ορχηστρικής μουσικής τα οποία στο παρόν στάδιο δεν καλύπτονται από τις υφιστάμενες δραστηριότητες στο νησί ή καλύπτονται μερικώς. Το προϊόν, δηλαδή το είδος της μουσικής που θα προσφέρεται, δεν θα είναι μόνο μέρος της κλασικής μουσικής, π.χ. μία συμφωνία του Μπετόβεν ή μία όπερα του Βέρντι. Υπάρχουν και άλλες χρήσεις της ορχηστρικής μουσικής. Για παράδειγμα, η Royal Philharmonic πραγματοποιεί παραστάσεις με έργα των Beatles, κάποιο Rock συγκρότημα μπορεί να συνοδεύεται από συμφωνική ορχήστρα ή να γίνει παράσταση με έργα από αγαπημένες ταινίες όπως το Harry Potter. Στην παρούσα έρευνα όλα αυτά τα είδη τα ονομάζουμε **εναλλακτικά είδη** για να τα διαχωρίσουμε από το κλασικό ρεπερτόριο που εστιάζει μία συμφωνική ορχήστρα. Η προτεινόμενη επιχείρηση θα βασίζεται και στην κλασική μουσική και στα εναλλακτικά είδη μουσικής. Οι στόχοι της θα είναι η πραγματοποίηση 25 παραγωγών με τρεις παραστάσεις η κάθε παραγωγή σε τρεις διαφορετικές πόλεις. Το ρεπερτόριο της θα είναι ποικίλο και θα αφορά όλες τις ηλικίες. Πιο συγκεκριμένα, θα αποτελείται από τα πιο κάτω:

Κλασικό ρεπερτόριο

Παραστάσεις με γνωστούς τραγουδιστές από έντεχνη μέχρι ποπ σκηνή

Παραστάσεις με ελληνικό και ξένο ρεπερτόριο με την συμμετοχή τραγουδιστή/ών

Rock μουσική σε διασκευή για ορχήστρα χωρίς τραγουδιστή

Rock μουσική με την συμμετοχή Rock συγκροτήματος

Προβολή ταινίας όπου η μουσική θα παίζεται ζωντανά από την ορχήστρα

Παραστάσεις με έργα από ταινίες

Εκπαιδευτικές/οικογενειακές συναυλίες

Παραδοσιακές κυπριακές βραδιές

Stand-up Comedy με την συμμετοχή ορχήστρας

## 1.2 Σύντομη περιγραφή της διατριβής

Η παρούσα έρευνα ξεκινά με μία σύντομη περιγραφή της εξέλιξης της συμφωνικής ορχήστρας έτσι ώστε να δοθούν οι αναγκαίες επεξηγήσεις για την διάταξη της προτεινόμενης ορχήστρας και του ρεπερτορίου μέσα από την ιστορία της μουσικής. Θα

αναφερθώ στις επιλογές που έχει μπροστά της η διοίκηση μίας ορχήστρας έτσι ώστε να γίνει πρόταση ενός καλλιτεχνικού προγραμματισμού.

Μετά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, γίνεται ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος με αναφορά σε τυχόν υποστήριξη του πολιτισμού από την κυβέρνηση. Επίσης γίνεται αναφορά σε θέματα τα οποία επηρεάζουν τα οικονομικά της επιχείρησης, στους προμηθευτές μίας μελλοντικής ορχήστρας, δηλαδή τους μουσικούς που θα απαρτίζουν την ορχήστρα, και σε άλλους εξωγενείς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την επιτυχία και τα μελλοντικά σχέδια μίας ορχήστρας. Έπειτα αναλύεται ο ανταγωνισμός που μπορεί να συναντήσει στην Κύπρο μία καινούρια ορχήστρα με έμφαση στην λειτουργία των υφιστάμενων ανταγωνιστών. Τέλος, γίνεται ανταγωνιστική ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter. Όλα αυτά καταλήγουν στην ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος όπου γίνεται ανάλυση SWOT.

Στην συνέχεια, αναλύεται το πρόγραμμα διοίκησης και η λειτουργία της επιχείρησης όπου αναφέρομαι σε ανάγκες ανθρώπινου προσωπικού και τεχνικές ανάγκες που ίσως χρειαστεί μία συμφωνική ορχήστρα για να λειτουργήσει. Αναφέρομαι επίσης σε διαδικασίες πρόσληψης μουσικών με λεπτομέρειες για την απασχόληση τους. Έπειτα, αναλύεται ο στρατηγικός και καλλιτεχνικός σχεδιασμός της υποψήφιας επιχείρησης με ανάλυση μάρκετινγκ. Για να μπορέσει να κατέστη αυτό εφικτό δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο με σκοπό την έρευνα αγοράς στον τομέα της ορχηστρικής μουσικής. Τέλος, αναφέρονται οι οικονομικές ανάγκες που θα έχει μία τέτοια ορχήστρα για να λειτουργήσει. Με βάση τα αποτελέσματα γίνονται εισηγήσεις έτσι ώστε να μπορεί να πραγματοποιηθεί η δημιουργία μίας τέτοιας ορχήστρας όπως επίσης και συστάσεις για μελλοντική αναβάθμιση/εξέλιξη.

### **1.3 Λίγα λόγια για την συμφωνική ορχήστρα**

Στην παρούσα διατριβή όταν αναφερόμαστε στην ορχήστρα εννοούμε την κλασική μορφή μίας συμφωνικής ορχήστρας η οποία ερμηνεύει κλασική ή εναλλακτική μουσική και έχει την βάση όλα τα συμφωνικά όργανα της ορχήστρας: Βιολί, Βιόλα, Βιολοντσέλο, Κοντραμπάσο, Φλάουτο, Όμποε, Κλαρινέτο, Φαγκότο, Κόρνα, Τρομπέτα, Τρομπόνι, Τούμπα, Κρουστά.

Η ορχηστρική μουσική με την σημερινή έννοια ξεκίνησε στις αρχές του 17<sup>ου</sup> αιώνα, την εποχή του Μπαρόκ. Με τον όρο ορχηστρική μουσική εννοούμε την μουσική που είναι γραμμένη για μία ορχήστρα, δηλαδή ένα μουσικό σύνολο που παίζουν μαζί την ίδια ώρα υπό την επίβλεψη του μαέστρου<sup>1</sup>.

Η εξέλιξη της ορχήστρας έγινε σταδιακά, με το μέγεθος της να επηρεάζεται από τις ανάγκες του ρεπερτορίου. Την εποχή του μπαρόκ οι ορχήστρες αποτελούνταν ως επί το πλείστο από έγχορδα όργανα ενώ προς το τέλος της εποχής βλέπουμε την ένταξη μερικών πνευστών οργάνων. Την Κλασική εποχή η ορχήστρα αριθμούσε περίπου 40 μουσικούς. Τότε καθιερώθηκαν τα ξύλινα πνευστά και έκαναν την είσοδο τους δύο χάλκινα όργανα (τρομπέτα και κόρνο) και τα τύμπανα. Σήμερα υπάρχουν ορχήστρες με αυτό το μέγεθος που εστιάζουν μόνο σε ρεπερτόριο της μπαρόκ και κλασικής εποχής· αυτές τις ορχήστρες τις ονομάζουμε και ορχήστρες δωματίου.

Η ορχήστρα όπως την ξέρουμε σήμερα εμφανίζεται την εποχή του Ρομαντισμού, δηλαδή προς τα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα. Πιο συγκεκριμένα, μεγάλωσε η ομάδα των εγχόρδων και των πνευστών και προστέθηκαν τρομπόνια, τούμπα και κρουστά όργανα. Μία συμφωνική ορχήστρα σήμερα έχει από 50 μέχρι 120 μέλη και οι ορισμοί συμφωνική και φιλαρμονική έχουν ακριβώς την ίδια έννοια. Πιο συγκεκριμένα, μία μεγάλη και ολοκληρωμένη συμφωνική ορχήστρα έχει τις εξής ομάδες οργάνων:

Έγχορδα όργανα που αποτελούνται από τα πρώτα και δεύτερα βιολιά, βιόλες, βιολοντσέλα και κοντραμπάσα. Στη συνέχεια έχει τα ξύλινα πνευστά: πίκολο, φλάουτα, όμποε, κλαρινέτα και φαγκότα. Με εξαίρεση το πίκολο, όλα τα ξύλινα πνευστά χωρίζονται σε πρώτα και δεύτερα και στο ρεπερτόριο το συμφωνικό έχει το κάθε όργανο την δική του ξεχωριστή παρτιτούρα. Έπειτα, υπάρχουν τα χάλκινα πνευστά, που παρόμοια με τα ξύλινα χωρίζονται σε πρώτα, δεύτερα και τρίτα, τέταρτα. Τα χάλκινα αποτελούνται από τέσσερα κόρνα, τρεις τρομπέτες, τρία τρομπόνια και μία τούμπα. Τέλος, έχουμε τα κρουστά όργανα τα οποία χωρίζουμε σε τρεις κατηγορίες: τα τύμπανα,

---

<sup>1</sup> Cambridge Dictionary, «Orchestra», <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/orchestra> (ημερομηνία πρόσβασης 15 Μαρτίου, 2022)

πληκτροφόρα και τα κρουστά. Ο αριθμός των κρουστών που χρειάζεται εξαρτάται από τις ανάγκες του ρεπερτορίου και μπορεί να είναι από ένας μέχρι έξι παίχτες.

## 1.4 Πιο μικρά σύνολα

Άλλα είδη κλασική μουσικής είναι μουσική δωματίου, δηλαδή μουσική γραμμένη για πιο μικρά σύνολα. Το πιο συνηθισμένο σύνολο είναι το κουαρτέτο εγχόρδων που αποτελείται από ένα πρώτο βιολί, ένα δεύτερο, βιόλα και βιολοντσέλο. Υπάρχουν επίσης το τρίο και τα κουιντέτα κτλ. για τα οποία υπάρχει ρεπερτόριο γραμμένο είτε για έγχορδα μόνο ή μόνο για πνευστά ή ακόμα και συνδυασμός. Υπάρχει επίσης το ρεπερτόριο για σύνολο εγχόρδων ή αλλιώς ορχήστρα εγχόρδων ή για σύνολο πνευστών.

## 1.5 Εναλλακτικά είδη ορχηστρικής μουσικής

Μία ορχήστρα παίζει εναλλακτική μουσική όταν παντρεύει το κλασικό στυλ με κάποιο άλλο είδος μουσικής. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα τέτοιου συνδυασμού, για παράδειγμα χορευτικά ορχηστρικά είδη που γράφτηκαν ή μεταγράφηκαν για ορχήστρα όπως είναι το Tico-Tico του Zequinha de Abreu<sup>2</sup> ή η μουσική του Astor Piazzolla<sup>3</sup>. Ένα άλλο κλασικό παράδειγμα είναι η Berliner Philharmoniker, μία από τις πιο μεγάλες ορχήστρες στην ιστορία, η οποία ηχογράφησε μαζί με το Rock συγκρότημα Scorpions τραγούδια του συγκροτήματος ειδικά διασκευασμένα για το συγκρότημα με συνοδεία Συμφωνικής Ορχήστρας. Ο δίσκος κυκλοφόρησε το 2000 με τίτλο «*Moments of Glory*»<sup>4</sup>. Κάτι παρόμοιο έχει κάνει και η San Francisco Symphony Orchestra η οποία μαζί με το συγκρότημα «Metallica» διοργάνωσαν δύο μεγάλες παραγωγές το 1999 και το 2019<sup>5</sup>. Ο τζαζίστας τρομπέτιστας Chris Botti είναι ένα άλλο παράδειγμα από τον κόσμο της Jazz μουσικής ο οποίος παντρεύει τα δύο είδη με εμφανίσεις με ορχήστρες όπως την Dallas Symphony Orchestra<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> Youtube, "Abreu: Tico Tico / Barenboim – Berliner Philharmoniker", 31 Ιαν., 2018, [https://www.youtube.com/watch?v=v\\_ZnJCMQqwo](https://www.youtube.com/watch?v=v_ZnJCMQqwo) (ημερομηνία πρόσβασης 15 Μαρτίου, 2022)

<sup>3</sup> Youtube, "Astor Piazzolla – Libertango", 5 Μαΐου, 2009, <https://www.youtube.com/watch?v=H - cfWEMDrU> (ημερομηνία πρόσβασης 15 Μαρτίου, 2022)

<sup>4</sup> Scorpions, επίσημη ιστοσελίδα, <https://www.the-scorpions.com/album/moment-of-glory-2/> (ημερομηνία πρόσβασης 10 Μαρτίου, 2022)

<sup>5</sup> San Francisco Symphony, επίσημη ιστοσελίδα, <https://www.sfsymphony.org/Buy-Tickets/2019-20/S-M2-Metallica-and-the-San-Francisco-Symphony.aspx> (ημερομηνία πρόσβασης 10 Μαρτίου, 2022)

<sup>6</sup> Dallas Symphony Orchestra, επίσημη ιστοσελίδα, <https://www.dallassymphony.org/productions/chris-botti-in-concert/> (ημερομηνία πρόσβασης 20 Μαρτίου, 2022)

Ένα άλλο είδος είναι μουσική από ταινίες. Θα ήταν άδικο να μην αναφέρουμε πρώτο τον John Williams ο οποίος έχει γράψει πληθώρα τέτοιων γνωστών μελωδιών. Η ζωντανή συμμετοχή της ορχήστρας σε αυτό το είδος μπορεί να γίνει με δύο τρόπους. Ο πρώτος σε παραστάσεις όπου μία συμφωνική ορχήστρα εκτελεί ένα ποτ-πουρί κομματιών από ταινίες, όπως για παράδειγμα η Danish National Symphony Orchestra. Ως παράδειγμα παραθέτω μέρος από παράσταση τους που παίζουν το γνωστό μέρος από την ταινία Godfather του N. Rota<sup>7</sup>. Ο δεύτερος τρόπος είναι η προβολή μίας ταινίας, όπως για παράδειγμα το Lord of the Rings, όπου η ηχογραφημένη μουσική του έργου αντικαθίσταται από την συμφωνική ορχήστρα, η οποία παίζει ζωντανά την μουσική της ταινίας ταυτόχρονα και πλήρως συγχρονισμένα με την ταινία.

---

<sup>7</sup> Youtube, "Godfather – Orchestral Suite // The Danish National Symphony Orchestra (Live)", 26 Ιαν., 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=X-jdl9hcCeg> (ημερομηνία πρόσβασης 20 Μαρτίου, 2022)

# Κεφάλαιο 2:

## Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Σε αυτό το κεφάλαιο εξετάζονται προηγούμενες έρευνες οι οποίες σχετίζονται με ένα επιχειρηματικό σχέδιο μίας ορχήστρας. Τα περισσότερα γραφήματα δεν ασχολούνται εξολοκλήρου με ένα επιχειρηματικό σχέδιο αλλά επικεντρώνονται σε βασικές θεματικές κατηγορίες που σχετίζονται με ορχήστρας όπως την διοικητική δομή, οικονομική κατάσταση και το ρεπερτόριο.

Πριν προχωρήσω στην βιβλιογραφία θα ήθελα να σταθώ σε ένα γενικό σχόλιο σχετικά με την διοικητική δομή που ασχολείται η βιβλιογραφία. Τονίζεται η σημασία του μαέστρου/καλλιτεχνικού διευθυντή (εφεξής ΚΔ) ως ηγέτη της μουσικής πλευράς μίας ορχήστρας και από την άλλη, την διοικητική πλευρά με υπεύθυνο τον διευθύνων σύμβουλο. Ο λόγος που υπάρχει αυτός ο διαχωρισμός είναι επειδή η ορχήστρα χωρίζεται στην διοικητική πλευρά, που ασχολείται με τα οργανωτικά και λειτουργικά της ορχήστρας, και την καλλιτεχνική πλευρά που απαρτίζεται από τους μουσικούς με τον ηγέτη τους, τον μαέστρο ή/και τον ΚΔ.

Σχετικά με την διοικητική δομή της ορχήστρας, οι ερευνητές επικεντρώνονται σε διάφορες πτυχές διοίκησης. Ο Bertolini είναι μία αξιόλογη δουλειά που εμπλουτίζει την βιβλιογραφία που σκοπός του είναι η διερεύνηση λειτουργίας τεσσάρων επαγγελματικών ορχηστρών μέσω των επιχειρηματικών αλλά και των καλλιτεχνικών στόχων<sup>8</sup>. Η έρευνα μας δίνει παραδείγματα δομών και λειτουργίας αυτών των ορχηστρών με βασικό χαρακτηριστικό στην εποπτεία των τμημάτων της διοίκησης από τον διευθύνων σύμβουλο ο οποίος έχει σε όλες τις περιπτώσεις στενή συνεργασία με τον ΚΔ και τον στρατηγικό σχεδιασμό του τελευταίου. Επίσης βλέπουμε παράδειγμα

---

<sup>8</sup> Daniel Berrtolini, "Management and Structure of the Symphony Orchestra: A professional orchestra case-study into the techniques and philosophy applied within the industry," (Master Thesis, University of Milan, 2018)



ορχήστρας η οποία έχει στην διάθεση της μόνο ένα διευθυντή ο οποίος έχει τον ρόλο και του διευθύνων σύμβουλου και του μαέστρου.

Κάτι παρόμοιο αναφέρει και ο Boëthius και Wrangsjö οι οποίοι επικεντρώνονται σε μία σουηδική ορχήστρα η οποία είχε ένα άτομο με διπλά καθήκοντα (διευθύνων σύμβουλου και μαέστρου) ο οποίος λόγω του χαρισματικού του στυλ ανύψωσε το κύρος της ορχήστρας<sup>9</sup>. Αν και παλιό, το άρθρο επικεντρώνεται σε μεγάλα διοικητικά προβλήματα που είχε η ορχήστρα την στιγμή που άλλαξε μαέστρο. Μας δείχνουν τις συγκρούσεις που είχαν οι μουσικοί και ο μαέστρος σε σχέση με το ρεπερτόριο, τις εγκαταστάσεις και γενικά την έλλειψη λήψης αποφάσεων. Επίσης μας υπογραμμίζει το γεγονός ότι πίστευαν ότι η διοίκηση λάμβανε αποφάσεις χωρίς να γνωρίζει καλά τα θέματα που υπήρχαν στην ορχήστρα, με αποτέλεσμα την δυσλειτουργία του οργανισμού. Το άρθρο έχει ως στόχο να τονίσει τη σημασία των ηγετικών ικανοτήτων ενός μαέστρου, τη σημασία της επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και της ορχήστρας και του σωστού σχεδιασμού της ορχήστρας.

Οι Boerner, Krause και Gebert<sup>10</sup> προτείνουν ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας μαέστρου, το κατευθυντήριο-χαρισματικό στυλ. Μετά από έρευνα που έκαναν με 334 μουσικούς από τριάντα γερμανικές ορχήστρες, συμπέραναν ότι ο μαέστρος πρέπει να έχει ξεκάθαρες κατευθυντήριες ικανότητες διότι η βασική του δουλειά είναι να συντονίσει τους μουσικούς σε ό,τι αφορά τις νότες, δυναμικές κτλ. Καθώς όμως η ερμηνεία είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας, χρειάζεται ο μαέστρος να έχει το χάρισμα να βγάλει από τον κάθε παίχτη τον καλύτερο του ερμηνευτικό εαυτό. Προτείνουν ότι τα αποτελέσματα θα είναι βελτίωση των κινήτρων των μουσικών με στόχο την καλλιτεχνικά ποιοτική επιτυχία της ορχήστρας.

Η Krause το 2016 εξετάζει τα ηγετικά στυλ των μαέστρων στις γερμανικές συμφωνικές ορχήστρες<sup>11</sup>. Πιο συγκεκριμένα εξετάζει τέσσερα διαφορετικά είδη ηγέτη: τον ηγέτη που είναι πηγή έμπνευσης και έχει εμπειρία στην επίλυση των προβλημάτων, τον ηγέτη που πρέπει να γνωρίζει όλες τις πληροφορίες γύρω από τους εργαζόμενους, το στυλ της

---

<sup>9</sup> Siv Boalt Boëthius and Björn Wrangsjö, "Managing Art: A Case study of a Symphony Orchestra," *First International Symposium on Group Relations, Keble College, Oxford* (1986)

<sup>10</sup> Sabine Boerner, Diana E. Krause, Diether Gebert, "Leadership and co-operation in orchestras" *Human Resource Development International* 7 (2004), 4, pp. 465 - 479

<sup>11</sup> Diana E. Krause, "Four Types of Leadership and Orchestra Quality," *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 25, no. 4 (2015): 431 - 447

ηγεσία της δύναμης της θέσης και τέλος του απρόσωπου ηγέτη που δίνει ανταμοιβή στους εργαζόμενους που αξίζουν αλλά και το αντίθετο με βάση την απειλή. Τα αποτελέσματα ήταν ότι το πρώτο είδος είναι το ιδανικό για μία ορχήστρα.

Το άρθρο του Rosou<sup>12</sup> επικεντρώνεται στην διαχείριση της ορχήστρας South Netherlands Philharmonic που δημιουργήθηκε το 2013 και ήταν αποτέλεσμα συγχώνευσης δύο ορχηστρών λόγω κρατικών περικοπών. Στο άρθρο αναφέρει σημαντικές στρατηγικές πληροφορίες για το επιχειρηματικό τους σχέδιο όπου βασικό συστατικό είναι οι στρατηγικές μάρκετινγκ, σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η εύρεση χορηγιών. Εστιάζει στους στρατηγικούς τρόπους της ορχήστρας για προσέλκυση περισσότερου κοινού στις συναυλίες, οι οποίοι επικεντρώνονται στην διαφήμιση αλλά και σε καλλιτεχνικές δραστηριότητες όπως τα εκπαιδευτικά προγράμματα που στόχο έχουν να έρθει σε επαφή με την ορχήστρα περισσότερο κοινό.

Ο Bertolini παραθέτει στοιχεία για τέσσερις ορχήστρες και καταλήγει ότι δεν μπορεί μία ορχήστρα να είναι βιώσιμη μόνο από την πώληση των εισιτηρίων, αλλά αναγκαστικά πρέπει να βασίζεται σε κρατικές ή ιδιωτικές χορηγίες. Η μελέτη του Flanagan<sup>13</sup>, η οποία επικεντρώνεται στα οικονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ορχήστρες, ενισχύει το επιχειρήμα του Bertolini αφού υποστηρίζει ότι οι ορχήστρες δεν έχουν δυνατότητες για οικονομική ανεξαρτησία. Ο Bertolini εστιάζει στο παράδειγμα της New York Philharmonic, η οποία με την εταιρική της πολιτική καταφέρνει να μην λαμβάνει χρηματοδότηση από το κράτος αλλά μόνο από ιδιωτικούς χορηγούς. Σε συνέχεια αυτού ο Rosou παρουσιάζει στοιχεία της ορχήστρας που έχει προϋπολογισμό 13 εκατ. και περιγράφει την χρηματοδότηση της ορχήστρας η οποία ανέρχεται σε 84% από το κράτος.

Η Silerrova μας δίνει πληροφορίες για την σχέση των ορχηστρών με τα κυβερνητικά κονδύλια και τις διαδικασίες επιχορήγησης τους<sup>14</sup>. Δίνει μεγάλη έμφαση στο γεγονός ότι

---

<sup>12</sup> Stefan Rosu, "Orchestra Development by strategy: A best practice example from the Netherlands," *Arts Management Network, The SNPH: An Orchestra Development by strategy from the Netherlands*, (2015)

<sup>13</sup> Robert Flanagan, *The Perilous Life of symphony Orchestras: Artistic Triumphs and Economic Challenges*, Yale University Press, 2012

<sup>14</sup> Lucie Silerova, "Management Models of Symphonic Orchestras in the Czech Republic and their Development in the 21<sup>st</sup> century," *Encatc Journal of Cultural Management and Policy, Janacek Academy of Music and Performing Arts, Czech Republic* (2012): 26 - 39.

η δημοσία επιχορήγηση των ορχηστρών μειώνεται στις ευρωπαϊκές χώρες. Κρούει τον κώδωνα του κινδύνου ότι πρέπει να αλλάξουν οι οικονομικοί μηχανισμοί όπως επίσης τα κρατικά κριτήρια επιχορήγησης και να δώσουν περισσότερα χρήματα στους οργανισμούς που υπηρετούν την κουλτούρα.

Οι Pitts, Dobson, Gee και Spencer<sup>15</sup> επικεντρώθηκαν στον ακροατή σαν επισκέπτη, μετρώντας την εμπειρία των ακροατών και την εκπλήρωση των προσδοκιών τους παρακολουθώντας συναυλίες. Επιπλέον, θέλοντας να σχηματίσουν μία πολύπλευρη εικόνα εξέτασαν και τις απαιτήσεις των μουσικών σε σχέση με το κοινό. Είναι μία αμφίδρομη σχέση μεταξύ μουσικών και κοινού που επηρεάζει την εμπειρία και την απόδοση και των δύο πλευρών. Με τον τρόπο αυτό εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν να δημιουργηθούν ισχυρότεροι δεσμοί μεταξύ των δύο.

Κάτι παρόμοιο εξετάζει και ο Alan Brown<sup>16</sup> ο οποίος εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι ακροατές επιλέγουν τις παραστάσεις που θα επισκεφτούν. Συμπεραίνει ότι οι δύο πιο σημαντικοί λόγοι για να παρευρεθεί κάποιος σε παράσταση είναι το ρεπερτόριο που θα ακούσουν ή μία πρόσκληση από ένα γνωστό πρόσωπο. Διαχωρίζει του ακροατές σε δύο κατηγορίες, αυτούς που επιλέξουν από μόνοι τους και αυτοί που χρειάζονται να τους παροτρύνουν. Τέλος εξετάζει τρόπους μέσω του μάρκετινγκ να προσφέρουν ένα μενού ευκαιριών στοχευμένο και τις δύο κατηγοριοποιήσεις τους.

Οι Pompe, Tamburri και Munn<sup>17</sup> ασχολήθηκαν με την ελαστικότητα ζήτησης ως προς τις τιμές εισιτηρίων. Συνέλεξαν πληροφορίες μεταξύ της σχέσης εισιτηρίου – είδος ρεπερτορίου, συμπεραίνοντας ότι οι πιο pop παραστάσεις με πιο δημοφιλή ρεπερτόριο απευθύνονται σε μεγαλύτερο αριθμό ατόμων. Κατέληξαν επίσης στο συμπέρασμα ότι σε περιπτώσεις όπου μεγάλος αριθμός ατόμων κάνουν δωρεές στις ορχήστρες, μία πιθανή αύξηση εισιτηρίου θα επηρεάσει και την προσέλευση αλλά και τις δωρεές που γίνονται.

---

<sup>15</sup> Stephanie E. Pitts, Melissa C. Dobson, Kate Gee and Christopher P. Spencer, "Views of an audience: Understanding the orchestral concert experience from player and listener perspectives," *Participations – Journal of Audience & Reception Studies*, Vol. 10, Issue 2, (2013)

<sup>16</sup> Alan Brown, "A New Way to View Orchestra Audiences," *Magic of Music Issues Brief #4*, (2004)

<sup>17</sup> Jeffrey Pompe, Lawrence Tamburri and Johnathan Munn, "Symphony Concert Demand: Does Programming Matter?," *The Journal of Arts Management, Law and Society*, (2013)

# Κεφάλαιο 3:

## Ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος

Όπως προτείνει ο Αυλωνίτης και Παπασταθοπούλου, για να καθοριστεί ένα επιχειρησιακό πλάνο θα πρέπει πρώτα να αναλύσουμε το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον γύρω από την προτεινόμενη περίπτωση<sup>18</sup>. Αυτό είναι το θέμα που θα ασχοληθώ στο συγκεκριμένο κεφάλαιο. Μέσω της ανάλυσης PESTLE θα αναφερθώ σε εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ύπαρξη μίας τέτοιας οντότητας. Στην συνέχεια θα αναφερθώ στους ανταγωνιστές που μπορεί να συναντήσει για να συνοψίσω με ανάλυση SWOT.

### 3.1 Εξωτερικό Περιβάλλον – Ανάλυση PESTLE

#### 3.1.1 Πολιτικά γεγονότα με σοβαρές επιπτώσεις

Το πιο πρόσφατο παράδειγμα είναι η στρατιωτική εισβολή στην Ουκρανία που ξεκίνησε η Ρωσία στις 24 Φεβρουαρίου του 2022<sup>19</sup>, με μεγάλες ανθρωπιστικές, πολιτικές και οικονομικές επιπτώσεις.<sup>20</sup> Δεν θα αναφερθούμε σε λεπτομέρειες πέραν του ότι μπορεί η επίθεση να έχει δυσάρεστα αποτελέσματα στην ισορροπία της ΕΕ αλλά και της παγκόσμιας κοινότητας. Για την ώρα είναι εμφανές το μεγάλο χάσμα που έχει δημιουργηθεί μεταξύ Ρωσίας και Δύσης που μεταξύ άλλων έχει προκαλέσει αποκλεισμό

---

<sup>18</sup> Γεώργιος Ι. Αυλωνίτης και Ππολίνα Παπασταθοπούλου, *Marketing Plans: Πώς να σχεδιάζετε αποτελεσματικά προγράμματα μάρκετινγκ* (Αθήνα: Σταμούλης Α.Ε., 2010) Σελ. 37

<sup>19</sup> Πολίτης News, «Στρατιωτική εισβολή στην Ουκρανία διέταξε ο Πούτιν – Εκρήξεις στο Κίεβο και σε πολλές πόλεις στα ανατολικά,» *Πολίτης News*, 24 Φεβρ. 2022, <https://politis.com.cy/politis-news/diethni/stratitotiki-eisvoli-stin-oykrania-dietaxe-o-poytin-ekruxeis-sto-kievo-kai-se-polles-poleis-sta-anatolika/> (ημερομηνία πρόσβασης 13 Μαρτίου, 2022)

<sup>20</sup> Με άλλα λόγια, ενώ έχουμε κατατάξει αυτό το δυσάρεστο γεγονός ως πολιτικό, οι επιπτώσεις του αγγίζουν πολλούς τομείς της ζωής.

Ρώσων επιχειρηματιών από τις οικονομικές εργασίες τους στον Δυτικό κόσμο και θα έχει σίγουρα αρνητική επίπτωση στον τουρισμό από τη Ρωσία σε άλλους ευρωπαϊκούς και μη προορισμούς, και έχει ήδη μεγεθύνει το ήδη μεγάλο πρόβλημα του μεταναστευτικού με αλυσιδωτές επιπτώσεις στην οικονομία<sup>21</sup>.

### 3.1.2 Πολιτικές Αποφάσεις (Υπουργικό Συμβούλιο)

Το Υπουργικό Συμβούλιο εγκρίνει κυβερνητικά κονδύλια για απόφαση ίδρυσης κρατικών ή ημικρατικών υπηρεσιών που έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με τον πολιτισμό. Στην Κύπρο υπάρχουν μεταξύ άλλων δύο ιδρύματα και ένας οργανισμός τα οποία προσφέρουν πολιτισμό και δημιουργήθηκαν έπειτα από έγκριση του Υπουργικού Συμβουλίου. Το πρώτο είναι το Ραδιοφωνικό Ίδρυμα Κύπρου το οποίο ιδρύθηκε το 1953 σαν ραδιοφωνική υπηρεσία και ξεκίνησε την τηλεοπτική μετάδοση το 1957 και από την Ίδρυση της Κυπριακής Δημοκρατίας το 1960 λειτουργεί ως ημικρατικός οργανισμός<sup>22</sup>. Το δεύτερο είναι ουσιαστικά η μετονομασία της Κρατικής Συμφωνικής Ορχήστρας σε Ίδρυμα το 2006 με απόφαση με αρ. 63.727 όταν και αποφασίστηκε η δημιουργία του Ιδρύματος Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου το οποίο ανέλαβε τη λειτουργία της Κρατικής Ορχήστρας Κύπρου και της Κρατικής Ορχήστρας Νέων Κύπρου<sup>23</sup>. Τέλος, ο Θεατρικός Οργανισμός Κύπρου ο οποίος με τον καθορισμό του νόμου Αρ. 71 του 1970 ξεκινά τις δραστηριότητες του με στόχο την θεατρική τέχνη<sup>24</sup>.

Γενικά για την ίδρυση κάποιου ιδρύματος το οποίο θα λαμβάνει κατά κύριο λόγο χορηγία από το κράτος πρέπει να παρθεί ανάλογη έγκριση του Υπουργικού Συμβουλίου. Για να γίνει αυτό πρέπει το προτεινόμενο ίδρυμα να τηρεί την σχετική νομοθεσία με αριθμό

---

<sup>21</sup> Σωκράτης Ιωακείμ, «Επιπτώσεις στην κυπριακή οικονομία από τον πόλεμο,» *Philenews*, 24 Απρ. 2022, <https://philenews.com/oikonomia/kypros/article/1451390/epiptoseis-stin-kypriaki-oikonomia-apo-ton-polemo?fbclid=IwAR0zt4Us7WUGeOBLsVDJgsR7O5ruVGRrnPVndoPPkg9q91fKcLmD-As4DVs> (ημερομηνία πρόσβασης 24 Απρ. 2022)

<sup>22</sup> ΡΙΚ, επίσημη ιστοσελίδα, <http://cybc.com.cy/%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%B1/> (ημερομηνία πρόσβασης 14 Μαρτίου, 2022)

<sup>23</sup> Βουλή των Αντιπροσώπων, Απόφαση με αρ. 63.727 – “Αναφορικά με την απόφαση για δημιουργία κρατικής επαγγελματικής χορωδίας,” 3 Μαΐου, 2006.

[http://www2.parliament.cy/parliamentgr/008\\_03c/23\\_06\\_009\\_01\\_079.htm](http://www2.parliament.cy/parliamentgr/008_03c/23_06_009_01_079.htm)

<sup>24</sup> ΘΟΚ, επίσημη ιστοσελίδα, <https://www.thoc.org.cy/about/profil,el-about-01,el> (ημερομηνία πρόσβασης 18 Μαρτίου 2022)

46133, 14.7.2017, όπου ίδρυμα δύναται να εγγραφεί εάν έχει ως βασικό στόχο μεταξύ άλλων την προώθηση των τεχνών, πολιτισμό και της πολιτιστικής κληρονομιάς<sup>25</sup>.

### 3.1.3 Πολιτικές Αποφάσεις (Πολιτιστικές Υπηρεσίας – Υφυπουργείο Πολιτισμού)

Η κυρίαρχη υπηρεσία που είναι ο εκφραστής της πολιτιστικής πολιτικής του κράτους<sup>26</sup> είναι οι πολιτιστικές υπηρεσίες. Αυτή την στιγμή οι πολιτιστικές υπηρεσίες έχουν κονδύλια και χορηγίες για να επιχορηγούν συγκεκριμένες παραστάσεις. Στην παρούσα φάση είναι σε ισχύει το πρόγραμμα «Πολιτισμός II» όπου υπάρχει ειδική διαδικασία με ανάλογη αίτηση η οποία εξετάζεται από επιτροπή και αποφασίζει εάν θα εγκρίνει ένα κονδύλι<sup>27</sup>. Με βάση την σχετική ανακοίνωση των πολιτιστικών υπηρεσιών ο τίτλος του σχεδίου ονομάζεται Στήριξη δραστηριοτήτων για ανάπτυξη της Μουσικής.<sup>28</sup> Το μέγεθος του κονδυλίου που προσφέρουν είναι μεταξύ €2,000 και €15,000 για κάθε αίτηση όπου το ποσοστό που δίνουν πρέπει να καλύπτει το 70% -90% των εξόδων ολόκληρης της δραστηριότητας της αίτησης, με όριο τρεις αιτήσεων ετησίως.

Στην προσπάθεια της κυβέρνησης να δοθεί περισσότερη έμφαση στον πολιτισμό, ενέκρινε σχετικό νομοσχέδιο για Ίδρυση Υφυπουργείου Πολιτισμού. Πιο συγκεκριμένα στις 10.3.2021 μετά από απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου (Αρ. Απόφασης: 90.970), αποφασίστηκε η έγκριση ίδρυσης Υφυπουργείου Πολιτισμού και διορισμό Υφυπουργού Πολιτισμού.<sup>29</sup>

Με βάση την απόφαση οι αρμοδιότητες του υφυπουργείου θα είναι η στρατηγική διαχείρισης και προστασίας της πολιτιστικής κληρονομιάς αλλά και την προβολή και

---

<sup>25</sup> Παγκύπριος Δικηγορικός Σύλλογος, Ν. 104(I)/2017 – “Ο περί Σωματείων και Ίδρυμάτων και για Άλλα Συναφή Θέματα Νόμος του 2017,” 2017, [http://www.cylaw.org/nomoi/arith/2017\\_1\\_104.pdf](http://www.cylaw.org/nomoi/arith/2017_1_104.pdf) σελ. 924

<sup>26</sup> Πολιτιστικές υπηρεσίες, επίσημη ιστοσελίδα, [http://www.moec.gov.cy/politistikies\\_ypiresies/index.html](http://www.moec.gov.cy/politistikies_ypiresies/index.html) (ημερομηνία πρόσβασης 14 Μαρτίου, 2022)

<sup>27</sup> Πολιτιστικές Υπηρεσίες, «Το Πρόγραμμα Πολιτισμός II (2021 – 2025),» [https://archeia.moec.gov.cy/mc/582/programma\\_politismos.pdf](https://archeia.moec.gov.cy/mc/582/programma_politismos.pdf)

<sup>28</sup> Πολιτιστικές Υπηρεσίες, «Υποπρόγραμμα Μουσική» Το Πρόγραμμα Πολιτισμός II, [https://archeia.moec.gov.cy/mc/582/programma\\_mousiki.pdf](https://archeia.moec.gov.cy/mc/582/programma_mousiki.pdf)

<sup>29</sup> Υπουργικό Συμβούλιο, αρ. Απόφασης 90.970, «Ο περί της Ίδρυσης Υφυπουργείου Πολιτισμού και Διορισμού Υφυπουργού παρά τω Προέδρω και Συναφών Θεμάτων Νόμος του 2021,» (2021), σελ. 1, [http://www.cm.gov.cy/cm/cm.nsf/All/49488BF0E22810E1C22586E00042B07B/\\$file/90.970.pdf?OpenElement](http://www.cm.gov.cy/cm/cm.nsf/All/49488BF0E22810E1C22586E00042B07B/$file/90.970.pdf?OpenElement)

ανάδειξης της σύγχρονης δημιουργίας. Επίσης θα έχει στόχο την κατάρτιση, εκπαίδευση και ενημέρωση σε θέματα πολιτισμού με απώτερο σκοπό την συμμετοχή του κοινού στην πολιτιστική ζωή της Κύπρου αλλά και σε συνεργασίες με άλλα κράτη σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο<sup>30</sup>. Καθώς το Υφυπουργείο Πολιτισμού είναι η επέκταση των πολιτιστικών υπηρεσιών σε πιο μεγάλο οργανισμό, ευελπιστούμε σε επέκταση και τον βοηθημάτων που παρέχονται στους διάφορους οργανισμού ή σε μονωμένες παραγωγές.

### **3.1.4 Οικονομικό Περιβάλλον**

Τα τελευταία 10 χρόνια, δύο μεγάλες κρίσεις έχουν επηρεάσει οικονομικά ολόκληρη την Κύπρο. Η πρώτη ήταν η κρίση του 2013 με αποτέλεσμα ήταν το κούρεμα καταθέσεων άνω των €100,000 και επιπτώσεις στο κρατικό μισθολόγιο, περιορισμός στις δημόσιες δαπάνες, αύξηση του συντελεστή του ΦΠΑ, αύξηση εταιρικού φόρου σε 12,5%, επιβολή τέλους εταιριών κτλ.<sup>31</sup>

Η δεύτερη κρίση ήρθε με την πανδημία του Covid-19. Τα περιοριστικά μέτρα που επιβλήθηκαν επηρέασαν την εργασία των επιχειρήσεων. Η πανδημία έφερε τεράστιο πλήγμα στα πολιτιστικά δρόμενα της Κύπρου. Όταν ήταν σε ισχύ τα περιοριστικά μέτρα οι περισσότερες επιχειρήσεις βρήκαν λύση στην εξ αποστάσεων εργασία. Στην περίπτωση του πολιτισμού αυτό δεν ήταν εύκολα εφικτό. Έστω και εάν βρέθηκαν σε μερικές περιπτώσεις λύσεις μέσω δημιουργίας βίντεο τα οποία προωθούνταν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η απαγόρευση των παραστάσεων με φυσική παρουσία και μετέπειτα ο περιορισμός στους θεατές επηρεάστηκαν ανεπανόρθωτα τα εισοδήματα των συντελεστών. Όλα αυτά είχαν ως αποτέλεσμα πανευρωπαϊκά από τον Απρίλιο του 2020 να έχουν εγκριθεί από την Επιτροπή Παιδείας και Πολιτισμού του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου οικονομικά πακέτα στήριξης του πολιτισμού<sup>32</sup>.

Με βάση την Στατιστική Υπηρεσία το ποσοστό ανεργίας το 2021 ήταν 6.3%. Τον Μάρτιο του 2022 έφτασε τα 13.818 άτομα από τα οποία τα 340 έχουν δραστηριότητες και

---

<sup>30</sup> Υπουργικό Συμβούλιο, αρ. Απόφασης 90.970, σελ. 2

<sup>31</sup> Υπουργείο Οικονομικών, «Ετήσια έκθεση 2013»

<http://mof.gov.cy/assets/modules/wnp/articles/201611/74/docs/2013.pdf>

<sup>32</sup> Magdalena, Pasikowska-Schnass, "Eu support for artists and the cultural and creative sector during the coronavirus crisis," *European Parliament Research Service* (2020) Σελ. 7

επαγγέλματα σχετικά με τις τέχνες, διασκέδαση και ψυχαγωγία<sup>33</sup>. Επίσης οι μέσες μηνιαίες απολαβές το 4<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2021 είναι €2.341<sup>34</sup> ενώ ο πληθωρισμός αυξήθηκε κατά 7.1% από τον Μάρτιο του 2021.

Σε όλες τις παραστάσεις μουσικής υπάρχουν δύο φόροι που επηρεάζουν τις εισπράξεις. Ο πρώτος είναι το Φ.Π.Α.<sup>35</sup> όπου με βάση την σχετική νομοθεσία επιβάλλεται μειωμένος συντελεστής της τάξης του 5% για δικαίωμα εισόδου σε συναυλίες<sup>36</sup>. Ο δεύτερος φόρος είναι ο φόρος θεάματος που έχουν οι δήμοι και αυτός ανέρχεται σε 5%<sup>37</sup>.

### 3.1.5 Κοινωνικό περιβάλλον

Μία παράσταση έχει ένα τελετουργικό, προϋποθέτει την ανάλογη ενδυμασία αλλά και η συναναστροφή με άλλους ανθρώπους<sup>38</sup>. Μα πάνω απ' όλα η προσέλευση του κοινού σε μία μουσική παράσταση εξαρτάται από το είδους της μουσικής που θα παίξει και τα γούστα του κοινού. Οι μουσικές προτιμήσεις του κοινού μπορεί να θεωρηθούν κοινωνικοί παράγοντες. Εάν μια ορχήστρα θέλει να επιζήσει στον 21<sup>ο</sup> αιώνα θέλει την ανταπόκριση πολλών ανθρώπων. Γι' αυτό και η προτεινόμενη ορχήστρα θα παίζει εναλλακτικά είδη μουσικής μαζί με κλασική. Αυτή είναι και η φιλοσοφία μίας άλλης επιτυχημένης ορχήστρας, της Orchestra Mobile.<sup>39</sup>

---

<sup>33</sup> Στατιστική Υπηρεσία, Εγγεγραμμένοι Άνεργοι, Μαρ. 2022, <https://www.cystat.gov.cy/el/PressRelease?id=65061>

<sup>34</sup> Στατιστική Υπηρεσία, Μέσες Μηνιαίες Απολαβές Υπαλλήλων κατά Τρίμηνο, 4<sup>ο</sup> Τρίμηνο 2021 <https://www.cystat.gov.cy/el/PressRelease?id=65273>

<sup>35</sup> Τμήμα φορολογίας, Πληροφορίες για τις Επιχειρήσεις «Γενικές Πληροφορίες για τον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας»

<https://www.mof.gov.cy/mof/tax/taxdep.nsf/All/4A18D977ED81EDED22582410042C8CE?OpenDocument> (ημερομηνία πρόσβασης 20 Μαρτίου, 2022)

<sup>36</sup> Τμήμα φορολογίας, Πληροφορίες για τις Επιχειρήσεις «Συντελεστής Φ.Π.Α.»

<https://www.mof.gov.cy/mof/tax/taxdep.nsf/All/A0559F53CE375AC7C2258251002BA874?OpenDocument>

(ημερομηνία πρόσβασης 20 Μαρτίου, 2022)

<sup>37</sup> Δήμος Στροβόλου, Επίσημη Σελίδα, «Φορολογίες» <https://www.strovolos.org.cy/archiki-selida/enimerosi/forologies/#toggle-id-4> (ημερομηνία πρόσβασης 20 Μαρτίου, 2022)

<sup>38</sup> Nicole Bibu, Laura Brancu, Georgiana Alina Teohari, "Managing a Symphony Orchestra in times of Change: Behind the Curtains," *SIM 2017 / 14<sup>th</sup> International Symposium in Management* (2018) Σελ. 510

<sup>39</sup> Ioannis Poullos and Efrosini Kamperou, "Business Innovation in Orchestra Organizations Supported by Digital Technologies: The Orchestra Mobile Case Study," *Sustainability* 2022, 14, 3715.

<https://doi.org/10.3390/su14073715>



### 3.1.6 Τεχνολογικοί Παράγοντες

Η εξέλιξη της τεχνολογίας επηρεάζει και τον πολιτισμό. Όπως θα δούμε και στα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου που έγινε στα πλαίσια αυτής της διατριβής, οι κύριες πηγές ενημέρωσης του κοινού για μουσικές παραστάσεις είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Κάθε ομάδα μάρκετινγκ πρέπει να βρει τρόπους χρήσης των τεχνολογικών μέσων για προώθηση ενός προϊόντος.

Η πανδημία μας έχει δείξει ακόμα μία χρήση της τεχνολογίας σε σχέση με την μουσική. Όταν ήταν σε ισχύ τα περιοριστικά μέτρα για αναχαίτηση της πορείας της COVID-19 έγιναν πολύ δημοφιλείς οι διαδικτυακές παραστάσεις. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα από Rock Μουσική όπως ο Jon Bon Jovi<sup>40</sup>, μέχρι ορχήστρες παγκόσμιας εμβέλειας όπως είναι η Berliner Philharmoniker που έκαναν διαδικτυακές παραστάσεις<sup>41</sup>. Κάτι παρόμοιο έγινε και στην Κύπρο με τη ΣΟΚ<sup>42</sup>.

Αυτή δεν είναι καινούρια τεχνολογία καθώς το 2008 η Berliner Philharmoniker δημιούργησε το «The Digital Concert Hall» όπου οι παραστάσεις της ορχήστρας προσφέρονται διαδικτυακά με την ανάλογη συνδρομή όπως επίσης και οι ζωντανές παραστάσεις της «The Metropolitan Opera» όπου δημιούργησε το «The Met: Live» όπου παρουσιάζονται ζωντανά όπερες από την Νέα Υόρκη σε σινεμά ανά το παγκόσμιο<sup>43</sup>. Υπάρχει επίσης και η Orchestra Mobile η οποία δημιουργήθηκε το 2010<sup>44</sup>. Η ορχήστρα αυτή δεν έχει σταθερή έδρα, τα μέλη της βρίσκονται σε διάφορα μέρη του κόσμου και η συνεργασία τους γίνεται εξ αποστάσεως με τη χρήση τεχνολογίας.<sup>45</sup> Οι μουσικές παραστάσεις γίνονται δια ζώσης σε οποιαδήποτε χώρα του κόσμου από όπου θα γίνουν οι προσλήψεις των μουσικών για την συγκεκριμένη παράσταση. Η όλη διαδικασία

---

<sup>40</sup> Youtube, “Bon Jovi – It’s My Life (Live from Home 2020),” 15 Μαΐου, 2020, <https://www.youtube.com/watch?v=xeu5CLX8ngY> (ημερομηνία πρόσβασης 24 Μαρτίου, 2022)

<sup>41</sup> Youtube, “Das Europakonzert der Berliner Philharmoniker 2020 im Zeichen der Corona-Pandemie,” 2 Μαΐου, 2020, <https://www.youtube.com/watch?v=tEtUuOaQGE0> (ημερομηνία πρόσβασης 24 Μαρτίου, 2022)

<sup>42</sup> Indokids.cy, «Χριστουγεννιάτικη διαδικτυακή συναυλία από το Παττίχειο, αφιερωμένη στους «ήρωες» της πρώτης γραμμής» <https://www.infokids.cy/xristougenniatiki-diadiktyaki-synay/> (ημερομηνία πρόσβασης 24 Μαρτίου, 2022)

<sup>43</sup> The Metropolitan Opera, The Met: Live in HD, <https://www.metopera.org/season/in-cinemas/> (ημερομηνία πρόσβασης 24 Μαρτίου, 2022)

<sup>44</sup> Poullos and Kamperou, “Business Innovation in Orchestra Organizations Supported by Digital Technologies: The Orchestra Mobile Case Study”

<sup>45</sup> Poullos and Kamperou, “Business Innovation in Orchestra Organizations Supported by Digital Technologies: The Orchestra Mobile Case Study” Σελ. 8.

εξεύρεσης και πρόσληψης μουσικών γίνεται με τεχνολογικά μέσα (π.χ. βλέποντας και κρίνοντας τη δουλειά τους στο YouTube ή μέσω διαδικτυακής συνέντευξης) και στη συνέχεια οι μουσικοί παραλαμβάνουν τις παρτιτούρες που θα παίξουν διαδικτυακά και κάνουν πρόβα μόνοι στο δικό τους χώρο. Οι δοκιμές tutti—δηλαδή που είναι όλοι οι μουσικοί μαζεμένοι με τον μαέστρο—γίνονται λίγες μέρες πριν την παράσταση στον χώρο διεξαγωγής της.<sup>46</sup>

Μία άλλη τεχνολογική εξέλιξη είναι η χρήση Tablets για ανάγνωση των μουσικών παρτιτούρων. Υπάρχουν εταιρίες όπως είναι η Nkoda.com που προσφέρει ψηφιακές παρτιτούρες με ειδικά λογισμικά, όπως για παράδειγμα το musicnotes<sup>47</sup>, που δίνει τη δυνατότητα να κάνεις τις μουσικές σημειώσεις με την δική σου μουσική σημειογραφία. Με την ψηφιοποίηση χειρόγραφων παρτιτούρων του παρελθόντος (όπου υπάρχει η νομική δυνατότητα), ή με καινούριο ρεπερτόριο σε ψηφιακή μορφή, εκμηδενίζεις τα έξοδα αποστολής παρτιτούρων από το εξωτερικό, εκτύπωσης και εργατοώρες καθώς η προετοιμασία ορχηστρικού μουσικού υλικού είναι χρονοβόρα.

### 3.1.7 Νομικοί Παράγοντες (Δικαιώματα Μουσικών Έργων)

Ό,τι αφορά τα έργα κλασικής μουσικής υπάρχει ευρωπαϊκή νομοθεσία σύμφωνα με την οποία έργα τα οποία ο συνθέτης είναι εν ζωή ή δεν έχουν περάσει 70 χρόνια από τον θάνατο<sup>48</sup> του/της δημιουργού, είναι έργα που προστατεύονται από πνευματικά δικαιώματα. Τέτοια έργα δεν είναι προς πώληση· προσφέρονται προς ενοικίαση από τους μουσικούς εκδοτικούς οίκους που αντιπροσωπεύουν τους καλλιτέχνες<sup>49</sup>. Σε αυτή την περίπτωση χρεώνουν το κόστος ενοικίασης, τα μεταφορικά και τα δικαιώματα ζωντανής εκτέλεσης. Ρεπερτόριο που πέρασε τα 70 χρόνια από τον θάνατο του συνθέτη

---

<sup>46</sup> Poullos and Kamperou, “Business Innovation in Orchestra Organizations Supported by Digital Technologies: The Orchestra Mobile Case Study” Σελ. 11

<sup>47</sup> Musicnotes, Sheet music app for iOS, Android, Windows and Mac, <https://www.musicnotes.com/apps/> (ημερομηνία πρόσβασης 25 Μαρτίου, 2022)

<sup>48</sup> Your Europe, «Πνευματικά δικαιώματα» Επίσημος ιστότοπος της Ευρωπαϊκής Ένωσης [https://europa.eu/youreurope/business/running-business/intellectual-property/copyright/index\\_el.htm](https://europa.eu/youreurope/business/running-business/intellectual-property/copyright/index_el.htm) (ημερομηνία πρόσβασης 25 Μαρτίου, 2022)

<sup>49</sup> Παγκύπριος Δικηγορικός Σύλλογος, Ν. 65(I)/2017 – “Ο περί της Συλλογικής Διαχείρισης Δικαιωμάτων Πνευματικής Ιδιοκτησίας και Συγγενικών Δικαιωμάτων καθώς και για τη Χορήγηση Πολυεδαφικών αδειών για Επιγραμμικές Χρήσεις Μουσικών Έργων Νόμος του 2017,” 2017, [http://www.cylaw.org/nomoi/enop/ind/2017\\_1\\_65/section-sc71a2cb9f-b354-429d-a0a7-e3525ab9453a.html](http://www.cylaw.org/nomoi/enop/ind/2017_1_65/section-sc71a2cb9f-b354-429d-a0a7-e3525ab9453a.html)

μεταφέρεται στην διεθνές ιστοσελίδα «Petrucci Music Library<sup>50</sup>» όπου έχει πρόσβαση ολόκληρο το κοινό.

Στην περίπτωση της εναλλακτικής μουσικής τίθεται πιο περίπλοκο θέμα σε σχέση με τα πνευματικά δικαιώματα καθώς υπάρχουν δύο επιλογές: (1) Τα κομμάτια να ερμηνευτούν από τον αυθεντικό ερμηνευτή, και (2) να ερμηνευτούν από άλλο ερμηνευτή. Για αυτό τον λόγο υπάρχουν υπηρεσίες που αναλαμβάνουν την διευθέτηση των δικαιωμάτων. Μία από αυτές είναι η PRS for Music, η οποία υπάρχει και στην Κύπρο με την ονομασία PRS Cyprus και είναι διαχείρισης των δικαιωμάτων κάθε φύσης των καλλιτεχνών που αντιπροσωπεύουν. Εάν κάποιος καλλιτέχνης δεν είναι στην λίστα τους θα πρέπει να η διαδικασία να γίνει με το αντίστοιχο γραφείο της Ελλάδας ή της Ευρώπης. Σε περίπτωση ζωντανής εκτέλεσης, η χρέωση γίνεται με ποσοστό 2.5% έναντι των εισπράξεων<sup>51</sup>. Επίσης σε περίπτωση ανάρτησης βίντεο η χρέωση καθορίζεται ύστερα από αίτημα και είναι με βάση την διάρκεια προβολής.

## 3.2 Ανταγωνιστές

Το επιχειρησιακό μοντέλο της συμφωνικής ορχήστρας που θα μελετήσουμε θα δραστηριοποιείται κυρίως στην Κύπρο. Η ανάπτυξη μίας αποτελεσματικής ανταγωνιστικής στρατηγικής απαιτεί την κατανόηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο είναι αυτό που θα κάνει την υπηρεσία να ξεχωρίσει<sup>52</sup>. Είναι σημαντικό πριν να προχωρήσουμε να σταθούμε στον εσωτερικό ανταγωνισμό ο οποίος θα επηρεάσει και την ανταγωνιστική στρατηγική.

Μέρος της ανάλυσης του ανταγωνισμού είναι να αναλύσουμε τις υπάρχουσες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις/οργανισμούς. Πιο κάτω αναφέρονται οι ορχήστρες που αποτελούνται από επαγγελματίες μουσικούς, υπάρχουν ως οντότητες και μπορεί να θεωρηθούν οι ανταγωνιστές μίας καινούριας συμφωνικής ορχήστρας.

---

<sup>50</sup> Petrucci Music Library, [https://imslp.org/wiki/Main\\_Page](https://imslp.org/wiki/Main_Page)

<sup>51</sup> PRS for Music, General Tariff, <https://www.prsformusic.com/-/media/files/prs-for-music/licensing/tariffs/cyprus/cyprus-general-tariff.ashx?la=en&hash=63591739CE9634297E0C31DCF9AEC797169AD0D8> (ημερομηνία πρόσβασης 26 Μαρτίου, 2022)

<sup>52</sup> Stephen P. Robbins, Mary Coulter and David. A. Decenzo, *Διοίκηση επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές*, (Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 2<sup>η</sup> έκδοση, 2017) Σελ. 165

### 3.2.1 Ορχήστρες στην Κύπρο

Ο κύριος οργανισμός που δραστηριοποιείται στην Κύπρο ως ορχηστρική οντότητα είναι το Ίδρυμα Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου (εφεξής ΙΣΟΚ). Το ΙΣΟΚ αποτελείται από δύο ορχήστρες, τη ΣΟΚ και την Συμφωνική Ορχήστρα Νέων Κύπρου (εφεξής ΣΟΝΚ) που απαρτίζεται από έφηβους μουσικούς μεταξύ των ηλικιών 6–26 με μέση ηλικία τα 15-16. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ΣΟΝΚ είναι το μοναδικό πλήρες συμφωνικό σύνολο που υπάρχει στο νησί αφού αποτελείται από πέραν των 80 μουσικών.

Μετά από απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου, το 2007 η Κρατική Ορχήστρα Κύπρου (ΚΟΚ) μετονομάστηκε σε ΙΣΟΚ διορίζοντας διοικητικό συμβούλιο που είναι υπεύθυνο για τις αποφάσεις του. Το ΙΣΟΚ καλύπτει όλα τα λειτουργικά έξοδα από χορηγία που λαμβάνει από κυβερνητικό κονδύλι<sup>53</sup>. Με βάση την ετήσια έκθεση του 2021, το 2019 το Ίδρυμα έλαβε κρατική χορηγία ύψους 92,3% με επιπλέον έσοδα 7,8%.<sup>54</sup> Αυτό την αναγκάζει να ακολουθεί τις οικονομικές διαδικασίες και τον έλεγχο που προβλέπει η κυβέρνηση.

Η ΣΟΚ αποτελείται από 42 μουσικούς και έχει το μέγεθος μίας ορχήστρας δωματίου, παρόμοια με αυτές της κλασικής περιόδου. Πιο συγκεκριμένα αποτελείται από έγχορδα, 2 μουσικούς για κάθε ομάδα ξύλινων πνευστών, 2 τρομπέτες, 2 κόρνα και 1 τυμπανίστα. Το ρεπερτόριο που μπορεί να ερμηνεύσει χωρίς εξωτερικούς συνεργάτες είναι περιορισμένο, μέχρι δηλαδή την αρχή της ρομαντικής εποχής ή συνθετών που κράτησαν αυτή την διάταξη. Σε περίπτωση που στον καλλιτεχνικό σχεδιασμό υπάρχει ρεπερτόριο που απαιτεί μεγαλύτερη ορχήστρα ή περισσότερα πνευστά όργανα η ορχήστρα δεσμεύει έκτακτους μουσικούς.

Το ΙΣΟΚ έχει στόχο την ανάπτυξη και προώθηση της τέχνης της ορχηστρικής μουσικής. Προσφέρει πλήρης απασχόληση σε 42 μουσικούς (τα μέλη της ΣΟΚ) και σε δέκα μέλη που αποτελούν την διεύθυνση του ΙΣΟΚ<sup>55</sup>. Βλέποντας τον καλλιτεχνικό τους σχεδιασμό η ορχήστρα κάνει περίπου 20 παραγωγές τον χρόνο. Το ρεπερτόριο τους εστιάζει στην

---

<sup>53</sup> Ίδρυμα Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου, επίσημη ιστοσελίδα, «Το Ίδρυμα» [https://www.cyso.org.cy/?page\\_id=2166&lang=el](https://www.cyso.org.cy/?page_id=2166&lang=el) » (ημερομηνία πρόσβασης 27 Μαρτίου, 2022)

<sup>54</sup> Ελεγκτική Υπηρεσία, Έλεγχος Ιδρύματος συμφωνικής Ορχήστρας Κύπρου 2021, σελ. 10

<sup>55</sup> Ίδρυμα Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου, επίσημη ιστοσελίδα, «Διεύθυνση»

συμφωνική μουσική και αποτελείται από έργα που είναι γραμμένα από την εποχή Μπαρόκ μέχρι σήμερα, στα πλαίσια φυσικά του μεγέθους της ορχήστρας με την έξτρα διαθεσιμότητα εκτάκτων μουσικών. Πραγματοποιεί επίσης εκπαιδευτικές/οικογενειακές παραστάσεις και πιο σπάνια βλέπουμε και είδη εναλλακτικής μουσικής<sup>56</sup>.

Πέραν του ΙΣΟΚ έχουν δημιουργηθεί τέσσερις ορχήστρες στην ελεύθερη Κύπρο. Καμία δεν έχει μόνιμο προσωπικό και όλοι οι μουσικοί πληρώνονται ανά υπηρεσία και κάθε συνάντηση για δοκιμή ή συναυλία θεωρείται μία υπηρεσία. Οι ορχήστρες αυτές βρίσκουν συνήθως χρήματα από κρατικές και ιδιωτικές χορηγίες. Σε άλλες περιπτώσεις τα έξοδα καλύπτονται από φορείς που τις προσκαλούν. Σε αυτές τις περιπτώσεις η ορχήστρα δεν λαμβάνει τα έσοδα το εισιτήριο εισόδου ή η παράσταση είναι δωρεάν. Τα οργανωτικά των παραστάσεων τα αναλαμβάνουν οι διοργανωτές που προσκαλούν την κάθε ορχήστρα ή οι αιτητές όταν διοργανώνονται παραστάσεις από κρατικές χορηγίες, οι οποίοι συνήθως λαμβάνουν μέρος και οι ίδιοι ως μουσικοί.

Το 2009 δημιουργήθηκε η «Commandaria Orchestra» από το Κυπριακό Οινομουσείο στην Λεμεσό<sup>57</sup>. Ο ΚΔ και μαέστρος της ορχήστρας είναι ο Francis Guy. Η ορχήστρα δεν έχει μόνιμη διάταξη και αποτελείται συνήθως από έγχορδα όργανα. Σε περιπτώσεις που το ρεπερτόριο απαιτεί και πνευστά ή κρουστά όργανα, τροποποιείται η διάταξη αναλόγως. Τα μέλη επιλέγονται από τον ΚΔ και αριθμούν σε 12 με 24 μουσικούς. Η ορχήστρα κάνει δοκιμές μόνο σε περίοδο παραστάσεων και έχει περίπου τρεις με πέντε συναυλίες τον χρόνο (τα στοιχεία αυτά αφορούν την περίοδο πριν την πανδημία του Covid-19). Το ρεπερτόριο της είναι ποικίλο αλλά εστιάζει στην κλασική μουσική. Η ορχήστρα βρίσκει τα κονδύλια από κρατικές επιχορηγήσεις ή λαμβάνει μέρος σε παραστάσεις μετά από πρόσκληση τρίτου όπως το Pafos 2017<sup>58</sup> και το Ρωσικό πολιτιστικό κέντρο<sup>59</sup>.

---

<sup>56</sup> Ίδρυμα Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου, επίσημη ιστοσελίδα, «Charlie Parker with Strings» <https://www.cyso.org.cy/?p=9425&lang=el> (ημερομηνία πρόσβασης 27 Μαρτίου, 2022)

<sup>57</sup> Commandaria Orchestra, επίσημη ιστοσελίδα, <https://www.cypruswinemuseum.com/commandaria-orchestra/> (ημερομηνία πρόσβασης 27 Μαρτίου, 2022)

<sup>58</sup> Pafos2017, European Capital of Culture, “2017 Programme of events” <http://www.pafos2017.eu/wp-content/uploads/2017/01/Pafos2017-Programme-English.pdf>, σελ. 33

<sup>59</sup> Commandaria Orchestra, επίσημη ιστοσελίδα

Το 2016 η Ελληνοκύπρια ομποΐστας Νάταλη Νεοφύτου μαζί με τον Τουρκοκύπριο βιολονίστα Nihat Agdac δημιούργησαν την πρώτη κοινοτική ορχήστρα μουσικής δωματίου (Cyprus Chamber Orchestra). Η ορχήστρα ξεκίνησε κερδίζοντας το 2016 την πρώτη της χορηγία από το Ίδρυμα «*Stelios Philanthropic Foundation*» και πιο συγκεκριμένα το βραβείο «*Stelios Cyprus Bi-communal cooperation award*»<sup>60</sup>. Αποτελείται από μουσικούς και των δύο κοινοτήτων και είναι μεγέθους της κλασικής περιόδου. Το ρεπερτόριο που ερμηνεύουν είναι με βάση το μέγεθος και τη διάταξης της ορχήστρας (ρεπερτόριο μέχρι το τέλος της κλασικής περιόδου ή πιο μοντέρνα κομμάτια που γράφτηκαν για ορχήστρα δωματίου). Στόχος της ορχήστρας όπως είπε και η ίδια η κα. Νεοφύτου είναι να παράγουν υψηλό επίπεδο μουσικής προωθώντας το μήνυμα για ειρήνη στην Κύπρο<sup>61</sup>.

Η πρώτη ουσιαστική προσπάθεια για δημιουργία ιδιωτικής συμφωνικής ορχήστρας έγινε το 2016 από τον Αλέξη Σοφοκλέους ο οποίος δημιούργησε την «*Avanti Crossover Symphonic Orchestra*». Η ορχήστρα ήταν η πρώτη ιδιωτική συμφωνική ορχήστρα με 50 μουσικούς σε οικειοθελή βάση<sup>62</sup>. Η αμοιβή των μουσικών ήταν με βάση τις υπηρεσίες που λάμβανε μέρος ο κάθε παίχτης (υπηρεσία θεωρείτο μόνο η συμμετοχή σε παράσταση και όχι οι δοκιμές που χρειάζονταν για κάθε παράσταση). Με άλλα λόγια, οι μουσικοί αμείβονταν μόνο για τις παραστάσεις και όχι και για τις δοκιμές γεγονός που δεν ήταν οικονομικά ελκυστικό.<sup>63</sup> Η ορχήστρα δραστηριοποιήθηκε κυρίως τα πρώτα χρόνια μετά την δημιουργία της ενώ τα τελευταία χρόνια δεν υπάρχει δραστηριοποίηση. Πέραν τούτου είναι μέχρι σήμερα εγγεγραμμένη σαν εμπορική επωνυμία με βάση την Εθνική Διαδικτυακή Πύλη Ανοικτών Δεδομένων<sup>64</sup>. Στόχος της ορχήστρας δεν ήταν η προσφορά κλασικού ρεπερτορίου αλλά να προσφέρει στο κοινό μουσική με πιο εναλλακτικά είδη.

---

<sup>60</sup> Stelios Philanthropic Foundation, "Sir Stelios awarded 50 prizes to enhance bi-communal cooperation", 2016, <https://stelios.org/news/stelios-awarded-50-prizes-enhance-bi-communal-cooperation-2016/> (ημερομηνία πρόσβασης 27 Μαρτίου, 2022)

<sup>61</sup> Αντιγόνη Σολομωνίδου Δρουσιώτου, «Πέντε Λεπτά με τη Νάταλη Νεοφύτου,» *Philenews*, 2019 <https://www.philenews.com/koinonia/anthropoi/article/787624>

<sup>62</sup> Facebook, *Avanti Crossover Symphonic Orchestra*, 13 Δεκ. 2015

<sup>63</sup> Ο γραφών γνωρίζει αυτές τις πληροφορίες ως πρώην μέλος της ορχήστρας αυτής.

<sup>64</sup> Εθνική Διαδικτυακή Πύλη Ανοικτών Δεδομένων, επίσημη ιστοσελίδα, <https://www.data.gov.cy/dataset/> (ημερομηνία πρόσβασης 30 Μαρτίου, 2022)

Τον Νοέμβριο του 2021 πρωτοεμφανίστηκε η ορχήστρα με το όνομα «*TrakArt Pops Orchestra/ΤρακΑρτ Ορχήστρα Σύγχρονης Μουσικής Λεμεσού*» με έδρα την Λεμεσό και ΚΔ και μαέστρο τον Άρη Αντωνιάδη. Η ορχήστρα λειτουργεί κάτω από τον μη κερδοσκοπικό οργανισμό TrakArt Culture Development Foundation που ιδρύθηκε το 2016, από φίλους της τέχνης και του πολιτισμού<sup>65</sup>. Ο ρόλος της ορχήστρας δεν είναι η εκτέλεση και παρουσίαση κλασικού ρεπερτορίου, αλλά εναλλακτικής μουσικής. Πιο συγκεκριμένα, έχει εμφανιστεί ως μουσικός συνοδός γνωστών τραγουδιστών αλλά και παρουσίαση ρεπερτορίου από τον κινηματογράφο με ευφάνταστες παραγωγές με πλούσιο φωτισμό και χαλαρή ατμόσφαιρα. Έχει συνοδέψει μέχρι στιγμής καλλιτέχνες όπως τον Μιχάλη Χατζηγιάννη, Στέφανο Κορκολή κ.α. Η ορχήστρα αποτελείται από 15 περίπου μουσικούς, αριθμός που εξαρτάται από τις απαιτήσεις του ρεπερτορίου για το οποίο γίνονται διασκευές για το συγκεκριμένο σύνολο. Η βασική διάταξη της όμως είναι 5 έγχορδα (πρώτο βιολί, δεύτερο βιολί, βιόλα, βιολοντσέλο, κοντραμπάσο) 1 φλάουτο, 1 όμποε, 1 τρομπέτα, 1 τρομπόνι/τούμπα, 1 κιθάρα και κρουστά.

### **3.3 Υπάρχουν Μουσικοί στην Κύπρο;**

Η μοναδική ορχήστρα που προσφέρει μόνιμη εργασία στην Κύπρο για ένα ορχηστρικό μουσικό είναι όπως είδαμε η ΣΟΚ. Οι θέσεις εργασίας που ανοίγονται όμως δεν είναι καινούριες καθώς τα τελευταία τουλάχιστον 20 χρόνια η ορχήστρα είναι με 42 παίκτες. Αυτό σημαίνει ότι για να ανοίξει μία θέση εργασίας θα πρέπει κάποιος να αποχωρήσει.

Την τελευταία δεκαετία έχουν επιστρέψει πολλοί επαγγελματίες μουσικοί οι οποίοι περιμένουν την μία και μοναδική θέση να ανοίξει για να έχουν την ευκαιρία της ακρόασης όπου θα διαγωνιστούν με μουσικούς από όλη την Ευρώπη. Όλοι αυτοί οι μουσικοί απασχολούνται ως καθηγητές, άλλοι σε ωδεία και σχολές που θα δούμε σε λίγο, και λαμβάνουν μέρος είτε στις ορχήστρες που προαναφέρθηκα είτε σαν έκτακτοι στην ΣΟΚ και πληρώνονται ανά υπηρεσία.

Ό,τι αφορά τα ανθρώπινο δυναμικό που υπάρχει ανά όργανο έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο σύνολο, αυτή την στιγμή υπάρχουν δεν υπάρχουν ελλείψεις σε

---

<sup>65</sup> Facebook, “TrakArt Cultural Development Foundation / TrakArt Ίδρυμα Ανάπτυξης Πλοτοσμού” <https://www.facebook.com/trakart2016/> (ημερομηνία πρόσβασης 29 Μαρτίου, 2022)

κάποια ομάδα οργάνων, τίθεται όμως θέμα όγκου. Εξ όσων γνωρίζω ό,τι αφορά τα ξύλινα πνευστά και τα κρουστά όργανα υπάρχει αρκετή προσφορά για να καλύψει τις ανάγκες που θα δημιουργηθούν. Όσον αφορά τα χάλκινα πνευστά υπάρχουν μόνο 2 κόρνα έτσι σε περίπτωση που καταστεί αναγκαίο να υπάρξουν 4 θα πρέπει να γίνουν προσλήψεις από το εξωτερικό. Το πρόβλημα είναι ο όγκος των εγχόρδων που χρειάζεται. Μία πολύ μικρή ομάδα εγχόρδων απαρτίζεται από 26 άτομα: 8 πρώτα βιολιά, 7 δεύτερα βιολιά, 4 βιόλες, 4 βιολοντσέλα και 2 κοντραμπάσα. Αυτή την στιγμή υπάρχουν περίπου 20 άτομα διαθέσιμα για εργασία χωρίς όμως να υπολογιστεί ο αριθμός των μουσικών που ήδη φοιτούν σε Ακαδημίες Μουσικής στο εξωτερικό.

### **3.4 Εκπαίδευση Νεαρών Μουσικών σε Ορχηστρική Μουσική**

Όπως σε όλο τον κόσμο έτσι και στην Κύπρο οι επιλογές εκμάθησης κάποιου μουσικού οργάνου όπως και την εκπαίδευση σε ορχηστρικά σύνολα μπορεί κάποιος να την συναντήσει σε διάφορες σχολές ιδιωτικές ή μη. Είναι αδύνατο να αναφερθούμε σε ολόκληρο το φάσμα, θα γίνει όμως αναφορά στους οργανισμούς που προσφέρουν ειδική εκπαίδευση συμφωνικών οργάνων για άτομα κάτω των 18 χρονών με στόχο να έχουν την δυνατότητα να γίνουν επαγγελματίες μουσικοί με ειδίκευση στην ορχηστρική μουσική.

Στην Κύπρο η κυρίαρχη σχολή εκπαίδευσης ορχηστρικής μουσικής σε νέους μουσικούς είναι η ΣΟΝΚ μαζί με την Μουσική Ακαδημία. Η Μουσική Ακαδημία προσφέρει ατομικά μαθήματα όλων των συμφωνικών οργάνων σε υπότροφους οι οποίοι αριθμούν περίπου 100 άτομα και επιλέγονται μετά από ακροάσεις<sup>66</sup>. Οι υπότροφοι έχουν υψηλό επίπεδο και απόφοιτοι της Ακαδημίας γίνονται δεκτοί στα καλύτερα τριτοβάθμια ιδρύματα μουσικής εκπαίδευσης<sup>67</sup>. Η ΣΟΝΚ ερμηνεύει ένα ευρύ φάσμα επαγγελματικού μουσικού ρεπερτορίου. Η Ακαδημία όπως και η Συμφωνική Ορχήστρα είναι μέρος του ΙΣΟΝΚ, όπου μέρος της κρατικής χορηγίας απευθύνεται στην ορχήστρα νέων.

---

<sup>66</sup> Avant Garde, «Η Συμφωνική Ορχήστρα Νέων Κύπρου προβλήθηκε μέσω του Culturescope,» 2020, <https://avant-garde.com.cy/articles/zoi/agora/i-symfoniki-orhistra-neon-kyproy-problithike-meso-toy-culturescope> (ημερομηνία πρόσβασης 30 Μαρτίου, 2022)

<sup>67</sup> Απόστολος Κουρουπάκης, «Έχουμε ανοικτές πόρτες για όλα τα παιδιά,» *Καθημερινή*, 2021, <https://www.kathimerini.com.cy/gr/politiki/boyleytikes-ekloges/boyleytikes-synteyxeis/exoyme-anoiktes-portes-gia-ola-ta-paidia> (ημερομηνία πρόσβασης 30 Μαρτίου, 2022)



Πέραν των της ΣΟΝΚ, υπάρχει το «Πρόγραμμα Ανάπτυξης Μουσικών Ταλέντων» του Πανεπιστήμιου Κύπρου το οποίο έχει ως στόχο την ανάπτυξη των απαραίτητων τεχνικών και ερμηνευτικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για σολιστική καριέρα<sup>68</sup>. Το πρόγραμμα προσφέρει επίσης υποτροφίες για έγχορδα όργανα σε περίπου σε 40 παιδιά μετά από διαδικασία όπου τα παιδιά ακολουθούν το πιεστικό πρόγραμμα ατομικής εκπαίδευσης, αλλά και μικρών συνόλων. Παρόμοια με την Συμφωνική Νέων, έτσι και το πρόγραμμα λαμβάνει κρατική χορηγία για την λειτουργία του.

Δεν είναι σίγουρος ο αριθμός των ατόμων που θα συνεχίσουν τις σπουδές έτσι ώστε να γίνουν επαγγελματίες μουσικοί ορχηστρικής μουσικής τα επόμενα 10 χρόνια, αλλά σίγουρα θα είναι μεγάλος. Στην περίπτωση που θελήσουν αυτά τα παιδιά να μείνουν Κύπρο ή να επιστρέψουν Κύπρο σε περίπτωση που φοιτήσουν σε Ακαδημίες του εξωτερικού θα ψάξουν να βρουν ευκαιρίες εργασίας στην ορχηστρική μουσική και θα πρέπει να υπάρχει σύνολο που να μπορεί να τους απορροφήσει.

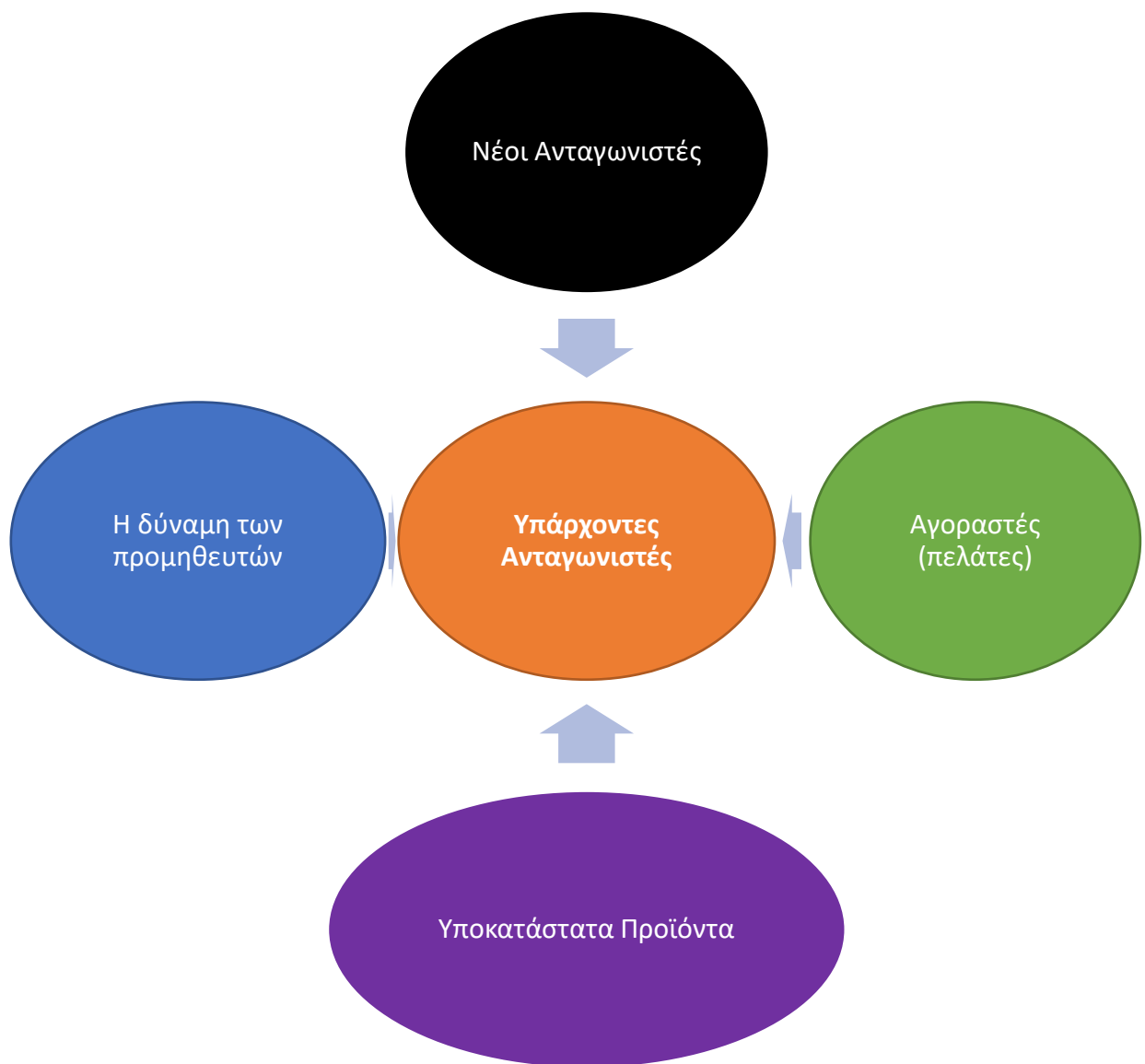
### 3.5 Ανάλυση Porter

Για να αναλύσουμε το ανταγωνιστικό περιβάλλον της καινούριας ορχήστρας θα χρησιμοποιήσουμε τις πέντε δυνάμεις του Porter για να δώσει κατευθυντήριες γραμμές αργότερα για να χτίσουμε τον στρατηγικό προγραμματισμό. Το πιο κάτω γράφημα δείχνει τις πέντε δυνάμεις όπως τις παρουσιάζει ο Porter<sup>69</sup>.

---

<sup>68</sup> Νεκτάριος Παρτασίδης, «Πέτρος Στυλιανού: Η Μουσική κοιτίδα ύψιστων αξιών,» 2019, <https://www.typologos.com/petros-stylianou-i-mousiki-koitida-ypsiston-aksion/> (ημερομηνία πρόσβασης 30 Μαρτίου, 2022)

<sup>69</sup> Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (New introduction)*, (New York: The Free Press, 1998) σελ. 4



### 3.5.1 Υπάρχοντες Ανταγωνιστές

Όπως είδαμε πιο πάνω, οι κυπριακές ορχήστρες που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο είναι τέσσερις. Από οικονομικής άποψης ο πιο δυνατός ανταγωνιστής είναι το ΙΣΟΝΚ το οποίο έχει σαν βασικό προτέρημα έναντι των υπολοίπων την οικονομική ασφάλεια, καθώς το μεγαλύτερο κονδύλι του το παίρνει από το κράτος. Αυτό βοηθά το ΙΣΟΝΚ να έχει σταθερότητα για να δημιουργήσει τον καλλιτεχνικό σχεδιασμό όπου στόχο έχει την ανάπτυξη και προώθηση του πολιτισμού μέσα από την ορχηστρική μουσική<sup>70</sup>.

Στο προτεινόμενο μοντέλο που εξετάζουμε όμως θα προτείνουμε ανταγωνιστική στρατηγική διαφοροποίησης<sup>71</sup> όπου η ορχήστρα θα δραστηριοποιηθεί σε είδη που δεν προσφέρονται σε μόνιμη βάση από κάποιαν άλλη ορχήστρα. Όπως είδαμε και από τον καλλιτεχνικό προγραμματισμό της ΣΟΚ, η ορχήστρα εστιάζει ως επί το πλείστον στην κλασική μουσική και αυτό δεν την καθιστά άμεσο ανταγωνιστή μίας ορχήστρας που στόχο έχει την προώθηση ρεπερτορίου εναλλακτικής μουσικής.

Ό,τι αφορά τις υπόλοιπες ορχήστρες θεωρώ ότι αυτή που θα λειτουργήσει ως κύριος ανταγωνιστής είναι η «*ΤρακΑρτ Ορχήστρα Σύγχρονης Μουσικής Λεμεσού*» καθώς όπως είδαμε η συγκεκριμένη ορχήστρα δραστηριοποιείται στον χώρο της εναλλακτικής μουσικής. Αυτό την καθιστά τον κύριο ανταγωνιστή διότι ήδη έχει διασυνδέσεις με μεγάλους καλλιτέχνες μέσω των παραγωγών που αντιπροσωπεύουν αυτούς του καλλιτέχνες στην Κύπρο. Εάν δημιουργηθεί η ορχήστρα που προτείνουμε, θα υπάρχει ανταγωνισμός στις τιμές εισιτηρίου και στην ποιότητα παραγωγών για να διεκδικήσει η κάθε μία περισσότερο κοινό.

### 3.5.2 Δύναμη των προμηθευτών

Τους προμηθευτές μπορούμε να τους χωρίσουμε σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι το προσωπικό (μουσικοί και διοικητικό προσωπικό) που θα προσφέρουν τις υπηρεσίες τους για διεκπεραίωση των παραγωγών και η δεύτερη κατηγορία είναι υπηρεσίες που χρειάζονται για την δημιουργία των συναυλιών όπως θέατρα, μεταφορές μουσικών και εξοπλισμού ορχήστρας, τεχνική υποστήριξη κτλ. Ό,τι αφορά την πρώτη

---

<sup>70</sup> Ίδρυμα Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου, επίσημη ιστοσελίδα

<sup>71</sup> Stephen P. Robbins, Mary Coulter and David. A. Decenzo, *Διοίκηση επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές*, Σελ. 165

κατηγορία, θα πρέπει να διασφαλιστούν τα οικονομικά της επιχείρησης με μία ελκυστική οικονομική πρόταση στο προσωπικό που θα προσλάβει. Σκοπός είναι να προσφέρει ωφέληματα και σταθερότητα στους υπαλλήλους έτσι ώστε να διασφαλιστεί και η οικονομική σταθερότητα της εταιρίας σε αυτόν τον τομέα. Επίσης όπως είδαμε υπάρχουν επιλογές από μουσικούς όμως σε κάποιες περιπτώσεις οργάνων υπάρχει ακριβώς ο αριθμός που χρειάζεται και αυτό ίσως μπορέσει κάποιος να το εκμεταλλευτεί. Ένα άλλο σημείο που πρέπει να σταθούμε είναι η αίθουσα δοκιμών. Σημαντικό για τον μουσικό είναι η ακουστική της αίθουσας η οποία αυξάνει την ικανοποίηση των μουσικών αλλά και του κοινού<sup>72</sup>. Συνήθως οι ορχήστρες κάνουν τις δοκιμές τους σε θέατρα παραστάσεων για να έχουν την ιδανική ακουστική και να μπορούν να εργαστούν. Στην περίπτωση μίας καινούριας ορχήστρας αυτό είναι σημαντικό θέμα που πρέπει να επιλυθεί.

Ότι αφορά την δεύτερη κατηγορία ιδανικό θα ήταν η επιχείρηση να έχει στο ενεργητικό της εξοπλισμό που μπορεί να αγοράσει έτσι ώστε να μην βασίζεται σε τρίτους καθώς μεγάλος αριθμός τεχνικού εξοπλισμού δεν είναι απαγορευτικά ακριβός και η χρήση του θα είναι μεγάλη. Σε περιπτώσεις που η αγορά δεν είναι εφικτή τότε θα πρέπει να διερευνηθούν πιθανές λύσεις με τις μονάδες που προσφέρουν αυτές τις υπηρεσίες έτσι ώστε να διευθετηθεί οικονομικά συμφέρουσα συμφωνία.

### **3.5.3 Αγοραστές**

Στην περίπτωση μας οι αγοραστές είναι όλος ο πληθυσμός της Κύπρου ο οποίος ενδιαφέρεται να ακούσει ζωντανή μουσική. Σε ένα οργανισμό/εταιρία που η οικονομική της δυνατότητα βασίζεται στους πόρους που η ίδια η οντότητα πρέπει να βρει, το κοινό είναι υψίστης σημασίας. Σε τέτοιες περιπτώσεις τα οικονομικά της ορχήστρας βασίζονται στην προσέλευση του κόσμου και κατ' επέκταση στα έσοδα από τις εισπράξεις των εισιτηρίων. Οι επιλογές του αγοραστή εξαρτώνται από τα είδη μουσικής που προσφέρει στο κοινό του μία ορχήστρα. Είναι δηλαδή πολύ σημαντικό να γίνεται μία έρευνα αγοράς έτσι ώστε να γνωρίζει η ορχήστρα τις επιλογές που θα ήθελε να είχε το ακροατήριο όπως επίσης και το ποσό που θα διέθετε για να παρακολουθήσει μία

---

<sup>72</sup> Nicole Bibu, Laura Brancu, Georgiana Alina Teohari, "Managing a Symphony Orchestra in times of Change: Behind the Curtains," Σελ. 512

παράσταση. Το προτεινόμενο ρεπερτόριο δεν θα εστιάζει μόνο σε περιπτώσεις που θα παρουσιάζεται κλασικό ρεπερτόριο αλλά σε είδη μουσικής που θα στοχεύσουν σε όλο το εύρος ηλικιών.

Επίσης πολλές φορές δεν αρκεί μόνο το ρεπερτόριο αλλά ολόκληρη η εμπειρία του πελάτη. Στην περίπτωση μας η εμπειρία του θεατή ξεκινά από την ώρα που θα ενδιαφερθεί για την παράσταση από κάποιο διαφημιστικό υλικό, την ώρα που θα μπει στο θέατρο έως και την ώρα που θα φύγει από την παράσταση. Για να πετύχει αυτό, πέραν από τους μουσικούς και την ερμηνεία τους, θα πρέπει να διασφαλιστεί η ικανοποίηση του κοινού και να βρεθούν τρόποι έτσι ώστε να νιώσει ο πελάτης μία εντυπωσιακή παραγωγή.

#### **3.5.4 Υποκατάστατα Προϊόντα**

Επιφανειακά μπορούν να θεωρηθούν υποκατάστατα προϊόντα όλες οι επιλογές ζωντανής μουσικής που έχει στην διάθεση του το κοινό. Από την άλλη η κάθε παράσταση όπου ο κάθε καλλιτέχνης που ερμηνεύει μαζί ή ερμηνεύεται από ένα μουσικό σύνολο είναι μοναδικό. Εδώ πρέπει να δουλέψει το τμήμα του μάρκετινγκ έτσι ώστε να παρουσιάσει και να δώσει να καταλάβει την μοναδικότητα της κάθε παράστασης στο κοινό έτσι ώστε να μην επηρεαστεί από τις άλλες επιλογές που προσφέρονται. Χρειάζεται ομάδα με ικανότητα και αφοσίωση στον σκοπό τους έτσι ώστε να περάσουν το μήνυμα της διαφοροποίησης στο κοινό. Όπως και στον καλλιτεχνικό προγραμματισμό έτσι και εδώ η παρακολούθηση του ανταγωνιστή σε ό,τι αφορά το μάρκετινγκ είναι πολύ σημαντικό διότι όπως και η δική μας εταιρία, έτσι και η ανταγωνιστική θα προσπαθήσει να βρει τρόπους υπεροχής των δικών της παραστάσεων σε περίπτωση που νιώσει απειλή.

#### **3.5.5 Νέοι ανταγωνιστές**

Στην παρούσα φάση ο νέος ανταγωνιστής είναι η ίδια η οντότητα που προτείνετε στην παρούσα έρευνα. Όπως γίνεται όμως και με τις ιατρικές πατέντες που είναι άγνωστο ακόμα πόσα εργαστήρια στον κόσμο πραγματοποιούν την ίδια έρευνα, έτσι και εδώ είναι ένα παιχνίδι χρόνου για όποιον καταφέρει να υλοποιήσει την ιδέα μίας καινούριας ορχήστρας πρώτος έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί τους νέους ορχηστρικούς μουσικούς.

## 3.6 Ανάλυση SWOT

Συνοψίζοντας μπορούμε να βγάλουμε συμπεράσματα για την δημιουργία μίας καινούριας ορχήστρας αναλύοντας τα Θετικά και τα Αρνητικά όπως επίσης τις ευκαιρίες και τις Απειλές, ανάλυση που θα μας βοηθήσει στην διαμόρφωση των στρατηγικών της ορχήστρας<sup>73</sup>.

### Ανάλυση SWOT

#### Θετικά

- Διαθέσιμοι μουσικοί
- Επικέντρωση σε μουσικά είδη που δεν καλύπτονται από άλλους
- Τα είδη που θα δραστηριοποιείται καλύπτουν τεράστιο φάσμα κοινού
- Καινούρια πολιτιστική δραστηριότητα

#### Αρνητικά

- Μουσικοί έχουν αλλού εργασία
- Μουσικοί που για μεγάλη χρονική περίοδο δεν ήταν 100% ενεργοί
- Πολλοί ξένοι καλλιτέχνες, ιδίως της ελληνικής σκηνής, αντιπροσωπεύονται από κύπριους παραγωγούς
- Απουσία κάποιων συμφωνικών οργάνων
- Χώρος δοκιμών

#### Ευκαιρίες

- Προγράμματα στήριξης πολιτισμού
- Παραστάσεις μουσικής είναι κοινωνικά αποδεχτές
- Συνεργασία με καλλιτέχνες του εξωτερικού
- Δυνατότητα επέκτασης - Ηχογραφήσεις
- Χρήση της τεχνολογίας (διαδικτυακές παραστάσεις)

#### Απειλές

- Οικονομική ανασφάλεια
- Ζημιά από παραστάσεις
- Αντιγραφή ιδεών από ανταγωνιστές
- Απορρόφηση μουσικών από άλλα μουσικά σύνολα
- Ανταγωνίζεται την κρατική υπηρεσία

### 3.6.1 Θετικά

Στην Κύπρο υπάρχουν διαθέσιμοι μουσικοί οι οποίοι αυτή την στιγμή δουλεύουν ως καθηγητές ενώ έχουν εκπαιδευτεί ως ορχηστρικοί παίκτες. Όλοι αυτοί οι μουσικοί θα

<sup>73</sup> Stephen P. Robbins, Mary Coulter and David. A. Decenzo, *Διοίκηση επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές*, Σελ. 162

είναι θετικοί στο να συμμετάσχουν σε μία ορχήστρα με μόνιμη ενασχόληση καθώς σχεδόν όλοι τους συμμετέχουν σε μουσικά σύνολα που δουλεύουν ανά υπηρεσία με οικονομική αβεβαιότητα. Αυτό δίνει στην ορχήστρα την δυνατότητα δημιουργία της εάν βρεθούν οι οικονομικοί πόροι. Επίσης θετικό είναι και η απορρόφηση Κύπριων μουσικών, στο παρών στάδιο αλλά και για το μέλλον.

Δεύτερο και πολύ σημαντικό είναι τα μουσικά είδη που μπορεί να ανταγωνιστεί η προτεινόμενη ορχήστρα. Καθώς δεν υπάρχει ορχήστρα που να επικεντρώνεται σε παραστάσεις εναλλακτικής μουσικής, μπορούν να οργανώνονται ευφάνταστες συναυλίες με συμμετοχή γνωστών καλλιτεχνών.

Τέλος η προτεινόμενη ιδέα είναι μία καινούρια πολιτιστική δραστηριότητα στον τόπο μας η οποία θα προσφέρει πολιτισμό σε χιλιάδες φίλους της μουσικής καθώς θα ενώνει διάφορα είδη μουσικής μαζί εστιάζοντας σε πολύ πιο μεγάλο φάσμα κοινού από αυτό που θα εστίαζε σε περίπτωση που αφιερωνόταν μόνο σε ένα είδος.

### **3.6.2 Αρνητικά**

Καθώς μεγάλος αριθμός μουσικών για βιοποριστικούς λόγους εργάζεται ως επί το πλείστον σαν καθηγητές μουσικών οργάνων τα απογεύματα, θα πρέπει να δοθούν ικανοποιητικά οικονομικά ωφελήματα έτσι ώστε να αποφασίσουν να εργαστούν στην ορχήστρα που προτείνουμε εδώ. Επίσης, οι τεχνικές ικανότητες όσων μουσικών εστίασαν τα τελευταία την προσοχή τους στην διδασκαλία σίγουρα έχουν επηρεαστεί αρνητικά καθώς η ορχηστρική εκπαίδευση πρέπει να είναι συνεχόμενη για να αποδίδει, ακόμα και από επαγγελματίες.

Ένα άλλο πρόβλημα που θα αντιμετωπίσει είναι το γεγονός ότι αυτή την στιγμή δεν υπάρχει επαρκής αριθμός μουσικών για να δημιουργηθεί μία πλήρες ορχήστρα. Είτε θα πρέπει να βρει μουσικούς από το εξωτερικό που να είναι διατεθειμένοι να μετακομίσουν στην Κύπρο, ή να δημιουργήσει ορχήστρα με τα υφιστάμενα άτομα, όπου σε περίπτωση διασκευών θα γίνεται ανάλογη διαμόρφωση. Εάν τύχει όμως να χρειαστεί περισσότερους μουσικούς υπάρχει η επιλογή να προσλάβει έκτακτους για τις παραστάσεις που θα τους χρειαστεί.

Καθώς η προτεινόμενη ορχήστρα θα εστιάσει και σε καλλιτέχνες ιδίως του ελληνικού ρεπερτορίου, μεγάλος αριθμός αυτών των καλλιτεχνών δραστηριοποιείται εδώ και χρόνια στην Κύπρο έχοντας δημιουργήσει συνεργασίες με μουσικούς παραγωγούς της Κύπρου. Από μία άποψη αυτό μπορεί να θεωρηθεί θετικό καθώς υπάρχει πρόσβαση σε τέτοιους καλλιτέχνες. Από την άλλη όμως δικαίωμα συνεργασίας με κάποιους από αυτούς τους καλλιτέχνες έχουν συγκεκριμένοι παραγωγοί οι οποίοι θα χρεώσουν για να δοθεί το δικαίωμα στην ορχήστρα να συνεργαστεί με αυτούς τους καλλιτέχνες.

Για τη λειτουργία της ορχήστρας θα πρέπει να βρεθεί χώρος δοκιμών για να μπορεί να πραγματοποιήσει η ορχήστρα τις δοκιμές της. Τις βασικές τεχνικές προδιαγραφές τις αναφέρω σε μεταγενέστερο στάδιο. Η ΣΟΚ πραγματοποιεί τις δοκιμές της στο κινηματοθέατρο Παλλάς, του οποίου έχει τη διαχείριση. Θα πρέπει να γίνει μία ανάλογη συμφωνία με ένα χώρο που θα μπορεί να φιλοξενήσει την προτεινόμενη ορχήστρα.

### **3.6.3 Ευκαιρίες**

Η πιο μεγάλη ευκαιρία είναι η δημιουργία του καλλιτεχνικού προγραμματισμού για τον οποίο δεν υπάρχουν όρια στα είδη παραστάσεων. Μπορούν να γίνουν έρευνες αγοράς σε όλα τα είδη μουσικής και να προσφέρει στον κόσμο η ορχήστρα τις παραστάσεις που επιζητούν. Υπάρχουν πάρα πολλοί καλλιτέχνες και θα μπορούσαν να δημιουργηθούν μοναδικές παραγωγές από έντεχνους τραγουδιστές, από τον χώρο της Jazz, της Rock, του παλιού ελληνικού ρεπερτορίου, των παραδοσιακών κυπριακών τραγουδιών, ακόμα και της Pop μουσικής.

Μία άλλη επιλογή είναι οι ηχογραφήσεις κάθε είδους μουσικής από συμφωνική ορχήστρα. Θα μπορούσε η ορχήστρα να επενδύσει χρόνο και να προσφέρει την επιλογή ενοικίαση της ορχήστρας για ηχογραφήσεις. Θα ήταν πολύ αισιόδοξο να πιστέψουμε ότι κάποιος από τους καλλιτέχνες που θα συνεργαστεί να θέλει να βγάλει δίσκο με συνοδεία ορχήστρας και να επιλέξει της προτεινόμενη ορχήστρα, από την άλλη μεγάλοι στόχοι θα φέρουν και μεγάλες ευκαιρίες. Δεύτερο που θα μπορούσε να στοχεύσει είναι ηχογραφήσεις μουσικής από ταινίες. Είναι κάτι που μπορεί να γίνει διαδικτυακά καθώς



το μουσικό υλικό και οι οδηγίες μπορούν να σταλούν ηλεκτρονικά και να ακολουθηθεί η όλη διαδικασία χωρίς πρόβλημα. Τρίτη επιλογή είναι η ηχογράφηση μουσικής για παιχνίδια. Όσο και αν φαίνεται παράξενο ο κλάδος των βιντεοπαιχνιδιών επενδύσει στις ηχογραφήσεις της μουσικής από ορχήστρες. Αυτό μπορεί να είναι από βιντεοπαιχνίδι σε PC ή άλλη πλατφόρμα όπως το PlayStation, μέχρι μουσική εφαρμογής Android ή IOS.

### **3.6.4 Απειλές**

Το αρνητικό είναι η οικονομική ανασφάλεια που υπάρχει αλλά και το οικονομικό ρίσκο που θα έχει η επιχείρηση. Η επιχείρηση θα μπορεί να έχει τρεις τρόπους οικονομικής διασφάλισης. Ο πρώτος είναι από την πληρότητα των θεάτρων και την πώληση των εισιτηρίων. Καθώς θα προσφέρει ένα μοναδικό υπερθέαμα θα μπορεί να αυξήσει τα έσοδα με τιμή εισιτηρίου που να ανταποκρίνεται και στο προϊόν που θα προσφέρει. Ο δεύτερος τρόπος είναι μέσω ιδιωτικών χορηγών που θα μπορεί να βρει με στόχο την κάλυψη μέρος των εξόδων. Τρίτο, από κρατική χορηγία το ύψος της οποίας θα μπορεί να καθοριστεί έπειτα από ανάλυση των οικονομικών δεδομένων. Σε κάθε περίπτωση όμως το σημαντικό είναι η προσέλευση του κόσμου σε κάθε παραγωγή που θα οργανώνεται όπου σε αντίθετη περίπτωση θα σημαίνει ζημιά για την οντότητα.

Δύο άλλες απειλές που προκύπτουν είναι η αντιγραφή ιδεών από άλλους ανταγωνιστές όπως επίσης και η απορρόφηση των μουσικών από άλλη ορχήστρα. Όπως ανέφερα στην ανάλυση των ανταγωνιστών που υπάρχουν στην Κύπρο, η νεοσύστατη ορχήστρα «ΤρακΑρτ» η οποία μέχρι στιγμής δραστηριοποιείται στα προτεινόμενα είδη μουσικής έχει δημιουργηθεί τον Οκτώβριο του 2021, την ακριβή περίοδο δηλαδή που ξεκίνησε η παρούσα διατριβή. Η ορχήστρα αυτή την στιγμή πληρώνει τους μουσικούς ανά υπηρεσία έτσι μία αντίστοιχη προσφορά με μόνιμο μισθό θεωρώ ότι θα είναι καθοριστική.

Ένα άλλο θέμα που θα ήθελα να σταθώ είναι η απειλή που αποτελεί η ΣΟΚ. Έστω και αν η προτεινόμενη καινούρια ορχήστρα θα εστιάσει σε διαφορετικό είδος, σίγουρα θα επηρεάσει τις αποφάσεις της ΣΟΚ. Ο πρώτος λόγος είναι ότι θα δημιουργηθεί αυτομάτως σημείο σύγκρισης το οποίο αυτή την στιγμή δεν υπάρχει. Δεύτερο, η ΣΟΚ θα νιώσει απειλή ότι κάποια άλλη οντότητα θα απορροφήσει τους καινούριους μουσικούς και σε

περίπτωση που αποφασίσει να επεκταθεί (η ΣΟΚ) δεν θα βρίσκει μουσικούς. Τρίτο, καθώς η καινούρια ορχήστρα θα απορροφήσει και κοινό ίσως χρειαστούν να αλλάξουν λίγο τον στρατηγικό τους σχεδιασμό και να εντάξουν περισσότερες παραστάσεις εναλλακτικής μουσικής. Είναι λογικό ότι η ΣΟΚ σαν μία ορχήστρα που λαμβάνει το 92% της χορηγία της από το κράτος να μπορεί να δράσει άμεσα και αποτελεσματικά και να συνεχίσει να αποτελεί απειλή για την προτεινόμενη ορχήστρα.

# Κεφάλαιο 4: Διαχείριση μίας Συμφωνικής Ορχήστρας

Στο παρόν κεφάλαιο θα δούμε τις ανάγκες που θα έχει η ορχήστρα σε ό,τι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό όπως επίσης και διαδικασίες πρόσληψης. Επίσης, θα αναφερθούμε στις ανάγκες που θα έχει η ορχήστρα σε υλικό εξοπλισμό για έναρξη εργασιών, χωρίς όμως να δοθούν τεχνικές προδιαγραφές οι οποίες θα πρέπει να εξετασθούν από αρμόδια άτομα σε μεταγενέστερο στάδιο. Όλα αυτά θα τα συνοψίσουμε στις οικονομικές καταστάσεις στο κεφάλαιο 6 για να καθορίσουμε τα οικονομικά της ορχήστρας.

## 4.1 Ανθρώπινο Δυναμικό

Πριν να προχωρήσω στην ανάλυση του ανθρώπινου δυναμικού να δούμε μερικά μοντέλα άλλων ορχηστρών στην Ευρώπη. Θα πάρουμε ως παράδειγμα την «London Symphony Orchestra» η οποία έχει 78 άτομα προσωπικό χωρίς τους μουσικούς της ορχήστρας<sup>74</sup>. Η διαχειριστική ομάδα χωρίζεται στους διευθυντές, τον προσωπικό υπεύθυνο για τα οργανωτικά και τεχνικά των παραστάσεων, τα τμήματα ανάπτυξης, μάρκετινγκ, δημοσίων σχέσεων, το προσωπικό αρχείου και τεχνολογίας όπως επίσης και την ομάδα διαχείρισης του LSO Discovery, που είναι τα εκπαιδευτικά προγράμματα της ορχήστρας<sup>75</sup>, και την διαχείριση της εκκλησίας «St. Luke» η οποία λειτουργεί ως αίθουσα συναυλιών<sup>76</sup>. Αυτό το μοντέλο με κάποιες παραλλαγές ακολουθούν οι πλείστες ορχήστρες με τον αριθμό των υπαλλήλων να είναι ανάλογος του αριθμού των παραστάσεων της κάθε ορχήστρας.

---

<sup>74</sup> London Symphony Orchestra, επίσημη ιστοσελίδα, «Administration» <https://lso.co.uk/orchestra/administration.html> (ημερομηνία πρόσβασης 5 Απριλίου, 2022)

<sup>75</sup> London Symphony Orchestra, επίσημη ιστοσελίδα, «Lso Discovery» <https://lso.co.uk/lso-discovery/about-lso-discovery.html> (ημερομηνία πρόσβασης 5 Απριλίου, 2022)

<sup>76</sup> London Symphony Orchestra, επίσημη ιστοσελίδα, «Lso Saint Lukes» <https://lso.co.uk/lso-st-lukes.html> (ημερομηνία πρόσβασης 5 Απριλίου, 2022)

Για μία καινούρια ορχήστρα μεσαίου μεγέθους, τρία διευθυντικά στελέχη—ο/η ΚΔ/μαέστρος, ο/η διευθύνων σύμβουλος και ο/η διευθυντής μάρκετινγκ θεωρούνται ιδανικά. Η δομή που θα πρότεινα είναι η λειτουργική δομή η οποία απαιτεί την δημιουργία τμημάτων με στόχο την ομαδοποίηση των εργασιών. Με αυτό τον τρόπο το κάθε τμήμα θα ειδικεύεται σε ένα τομέα· ωστόσο το πιο βασικό μειονέκτημα αυτής της δομής είναι η απομόνωση και η δυσκολία κατανόησης από τους άλλους εργαζομένους<sup>77</sup>. Αυτό θα προσπαθήσουμε να το επιλύσουμε με τους τρόπους επικοινωνίας των υπαλλήλων. Έτσι τα υπόλοιπα τμήματα θα πρέπει να αποτελούνται από το τμήμα παραγωγών, τμήμα μάρκετινγκ, τμήμα οικονομικών, τεχνικό προσωπικό και γραμματεία.

#### 4.1.1 Διευθύνων Σύμβουλος

Τα δύο πιο βασικά στελέχη της ορχήστρας είναι ο διευθύνων σύμβουλος και ο ΚΔ/μαέστρος. Ο διευθύνων σύμβουλος θα αναλάβει όλη την εποπτεία του διοικητικού προσωπικού, τα οργανωτικά και οικονομικά έτσι ώστε ο μαέστρος να επικεντρωθεί στην ορχήστρα και στο καλλιτεχνικό κομμάτι<sup>78</sup>. Έχοντας σαν οδηγό τον καλλιτεχνικό σχεδιασμό του ΚΔ, θα πρέπει το διοικητικό προσωπικό να φέρει εις πέραν τις ανάγκες των παραγωγών. Πέραν από τα διοικητικά προσόντα, είναι σημαντικό ο διευθυντής να έχει εμπειρία σαν μουσικός με ορχηστρικά σύνολα έτσι ώστε να μπορεί να αντιληφθεί τις ανάγκες των μουσικών και του πλάνου παραγωγών. Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης ο οποίος θα έχει πνευματική διέγερση και θα εμπνέει του υπαλλήλους θα ήταν ιδανική επιλογή<sup>79</sup> για ένα οργανισμό που θα προσφέρει πολιτισμό. Ένας τέτοιος ηγέτης είναι απαραίτητο να δίνει σαφής περιγραφή των προσδοκιών που έχει από τους εργαζόμενους<sup>80</sup>.

---

<sup>77</sup> Stephen P. Robbins, Mary Coulter and David. A. Decenzo, *Διοίκηση επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές*, Σελ. 204

<sup>78</sup> Lloyd Willimas and David Barry, "Professional Symphony Orchestra Management: A Melting and Melding of the Polar Caps" *7<sup>th</sup> International Conference on Arts & Cultural Management*, (2003) – σελ. 7

<sup>79</sup> Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, (Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 2018) Σελ. 376

<sup>80</sup> David. A. Decenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, (Αθήνα: Εκδόσεις: Utopia, 1<sup>η</sup> ελληνική έκδοση, 2015) Σελ. 333

#### **4.1.2 Οργάνωση Παραγωγών**

Το τμήμα αυτό θα είναι υπεύθυνο για την καλλιτεχνική επιμέλεια των παραγωγών. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να ασχολείται με όλα τα οργανωτικά θέματα που προκύπτουν για τις παραγωγές. Αυτά περιλαμβάνουν: προετοιμασία ετήσιων προϋπολογισμών, οργανωτικά που αφορούν καλλιτέχνες (δέσμευση, προετοιμασία συμβολαίων, διευθέτηση χώρων διαμονής και μεταφορών), δέσμευση εκτάκτων μουσικών, επικοινωνία με νομικό σύμβουλο για θέματα συμβολαίων και πνευματικών δικαιωμάτων καλλιτεχνών και μουσικού υλικού. Προτείνω την πρόσληψη 2 διοικητικών λειτουργών όπως επίσης την πρόσληψη ενός μάνατζερ, ο οποίος πρέπει να είναι γνώστης της συμφωνική ορχήστρας. Ο μάνατζερ θα πρέπει να είναι παρών σε όλες τις παραγωγές της ορχήστρας για να επιβεβαιώνει την επιτυχία τους, θα είναι με λίγα λόγια ο συνδετικός κρίκος μεταξύ του διοικητικού προσωπικού και του τι γίνεται σε δοκιμές και συναυλίες.

#### **4.1.3 Τμήμα μάρκετινγκ**

Η κύρια δουλειά του μάρκετινγκ είναι η προώθηση των δραστηριοτήτων της ορχήστρας και η προσέλευσης κοινού σε όλες τις παραγωγές. Θα έχει την ευθύνη ολόκληρου του διαφημιστικού υλικού των δημοσίων σχέσεων για αύξηση των πωλήσεων. Περισσότερο θα αναφερθούμε στις δραστηριότητες αυτές μέσω των 7Π του μάρκετινγκ. Το τμήμα αυτό θα αποτελείται από τρία άτομα: τον διευθυντή μάρκετινγκ και δύο άλλα άτομα. Επίσης θα είναι υπεύθυνο για τις χορηγίες που θα έρχονται στην ορχήστρα. Με τον όρο χορηγίες εννοούμε όλα τα πιθανά σενάρια που μπορούν να αυξήσουν τον κεφάλαιο: συμφωνίες με καινούριους χορηγούς, προτάσεις για συνεργασίες που θα έχουν στόχο μελλοντικές χορηγίες, προώθηση των χορηγών, νέες πρωτοβουλίες επιχορήγησης. Το τμήμα αυτό θα είναι επίσης υπεύθυνο για ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της ορχήστρας, θα κάνει έρευνα αγοράς για να βοηθήσει στον στρατηγικό σχεδιασμό, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό αναπτύσσοντας διασυνδέσεις με το εξωτερικό. Επίσης, θα έχουν στην διάθεση τους ένα γραφίστα ο οποίος θα πρέπει να αναλαμβάνει τα σχεδιαστικά που θα χρειάζεται το τμήμα μάρκετινγκ.

#### 4.1.4 Τεχνικό Προσωπικό

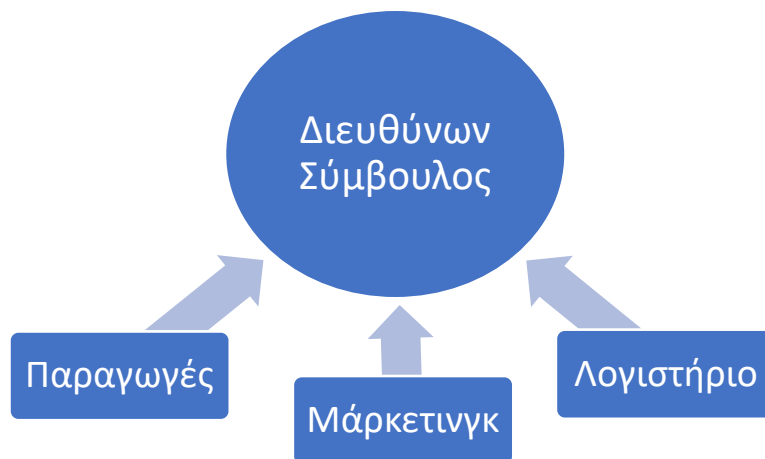
Το τεχνικό προσωπικό είναι υπεύθυνο για την ομαλή λειτουργία και διεκπεραίωση των δοκιμών και συναυλιών. Θα είναι αρμοδιότητα του να συντονίζει όλα τα τεχνικά ζητήματα: μεταφορές εξοπλισμού, στήσιμο εξοπλισμού, θερμοκρασία χώρου δοκιμών, ικανοποιητικός φωτισμός, συντονισμός με τυχόν εξωτερικούς τεχνικούς συνεργατών, όπως ηχολήπτες και φωτιστές. Προτείνουμε την πρόσληψη δύο τεχνικών που θα έχουν την επιμέλεια της σκηνης και όλου του τεχνικού εξοπλισμού. Επίσης, ο ένας θα πρέπει να μπορεί να αναλάβει τα καθήκοντα του ηχολήπτη και ο δεύτερος θα πρέπει να έχει γνώσεις των συμφωνικών οργάνων έτσι ώστε να είναι υπεύθυνος για την τήρηση της βιβλιοθήκης και του μουσικού υλικού.

#### 4.1.5 Τμήμα Οικονομικών και Γραμματεία

Το τμήμα οικονομικών θα προετοιμάζει τις οικονομικές καταστάσεις της ορχήστρας, τους τελικούς προϋπολογισμούς και θα είναι υπεύθυνο για την ενημέρωση των διευθυντών. Επίσης θα πραγματοποιεί τις πληρωμές. Η γραμματεία είναι υπεύθυνη για την αρχειοθέτηση εγγράφων, την ατζέντα των διευθυντών και την τηλεφωνική επικοινωνία. Για αρχή, προτείνεται η πρόσληψη ενός ατόμου που θα έχει την εποπτεία ολόκληρων των οικονομικών σε συνεργασία με τον διευθύνων σύμβουλο και ενός ατόμου στην γραμματεία με βλέψεις την επέκταση του πρώτου.

#### 4.1.6 Διοικητική Δομή

Όλα τα τμήματα θα είναι κάτω από την εποπτεία του διευθύνων σύμβουλου. Λόγω του μικρού μεγέθους της ομάδας των εργαζομένων, προτείνεται δίκτυο τροχού για την



επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων με ένα κεντρικό πρόσωπο που θα λαμβάνει όλες τις πληροφορίες<sup>81</sup> όπως φαίνεται πιο κάτω:

Επίσης προτείνεται η ομαδική λήψη αποφάσεων καθώς ο αριθμός των υπαλλήλων που αποτελούν το διοικητικό προσωπικό είναι μέσα στα πλαίσια μίας αποτελεσματικής ομάδας σχετικά με τη λήψη αποφάσεων<sup>82</sup>. Καθώς το φάσμα καλλιτεχνών που καλείται να συνεργάζεται η ορχήστρα είναι τεράστιο, αυτό που χρειάζεται είναι καταγιγισμός ιδεών έτσι ώστε να βρεθεί η ιδανική παραγωγή, όχι μόνο από θέμα συνεργασίας αλλά και παρουσίασης στο κοινό.

#### **4.1.5 Καλλιτεχνικό Προσωπικό (Καλλιτεχνικός Διευθυντής)**

Ο ρόλος του ΚΔ είναι το άλφα και το ωμέγα καθώς το πιο βασικό μέρος της ορχήστρας είναι το προϊόν που θα μπορεί να προσφέρει. Οι καλλιτεχνικές επιλογές και η σωστή διαχείριση των μουσικών της ορχήστρας είναι καθοριστικής σημασίας για να καταφέρει η ορχήστρα να λειτουργήσει. Θα πρέπει να είναι ένας μαέστρος διορατικός σε ό,τι αφορά τις μουσικές παραγωγές όπου μέρος των καλλιτεχνικών αποφάσεων θα μπορεί να τις λάβει ομαδικά με τους μουσικούς, εκμεταλλεύοντας και τις δικές τους εμπειρίες<sup>83</sup>. Με βάση τις δικές του προτάσεις για στρατηγικό σχεδιασμό βασίζεται ολόκληρη η ιδέα της ορχήστρας. Ως μαέστρος όμως έχει την εποπτεία της μουσικής απόδοσης της ορχήστρας οι οποίοι θα πρέπει να είναι άριστα συγχρονισμένοι και να είναι άριστοι σε αυτό που κάνουν. Ο ΚΔ θα χρειαστεί να έχει κατευθυντήριες ικανότητες και το χάρισμα της πειθώ σε ό,τι αφορά την μουσική ερμηνεία<sup>84</sup>.

#### **4.1.6 Μουσικοί της ορχήστρας**

Ό,τι αφορά τους μουσικούς θα πρέπει να καθορίσουμε την διάταξη της ορχήστρας και τις ανάγκες σε μουσικά όργανα. Η ορχήστρα θα πρέπει να ακολουθήσει την ολοκληρωμένη διάταξη μίας συμφωνικής ορχήστρας. Καθώς οι αμοιβές του προσωπικού είναι και το μεγαλύτερο κόστος, θα προτείνουμε τον ελάχιστο αριθμό μίας ορχήστρας

---

<sup>81</sup> Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Σελ 340

<sup>82</sup> Stephen P. Robbins, Mary Coulter and David. A. Decenzo, *Διοίκηση επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές*, Σελ. 127

<sup>83</sup> Harmony, "Symphony Orchestra Organizations in the 21<sup>st</sup> Century" *Forum of the Symphony Orchestra Institute*, 2000, σελ. 64 - 66

<sup>84</sup> Sabine Boerner, Diana E. Krause and Diether Gebert, "Leadership and co-operation in orchestras" Σελ. 466

χωρίς να επηρεαστεί το καλλιτεχνικό κομμάτι. Έπειτα, θα υπολογιστεί στον στρατηγικό σχεδιασμό η επέκταση της ορχήστρας σε εύλογο χρονικό διάστημα. Με αυτό το σύστημα το προτεινόμενο μοντέλο είναι το εξής:

<b>Ομάδα Οργάνων</b>	<b>Ελάχιστος Αριθμός</b>
Πρώτα Βιολιά	7
Δεύτερα Βιολιά	6
Βιόλες	4
Βιολοντσέλα	4
Κοντραμπάσα	2
Φλάουτα	2
Όμποε	2
Κλαρινέτα	2
Φαγκότα	2
Κόρνα	2
Τρομπέτες	2
Τρομπόνια	2
Τούμπα	1
Κρουστά	2
<b>Σύνολο</b>	<b>40</b>

Καθώς μιλάμε για μόνιμες θέσεις θα πρέπει να ακολουθηθεί η διαδικασία πρόσληψης των μουσικών όπου θα πρέπει να καθοριστούν οι απαιτήσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται. Στην περίπτωση των μουσικών είναι σημαντικές οι μουσικές τους δεξιότητες. Για επίδειξη αυτών των δεξιοτήτων θα πρέπει να γίνει ακρόαση μπροστά από επιτροπή όπου θα καθοριστεί η ελάχιστη βαθμολογία που πρέπει να λάβει κάθε μουσικός έτσι ώστε να κερδίσει την θέση. Υπάρχουν και περιπτώσεις όπως την Berliner Philharmoniker όπου την επιλογή των επιτυχόντων την αποφασίζουν οι ίδιοι οι μουσικοί της ορχήστρας<sup>85</sup>, αυτό όμως θα μπορεί να συζητηθεί σε μεταγενέστερο στάδιο.

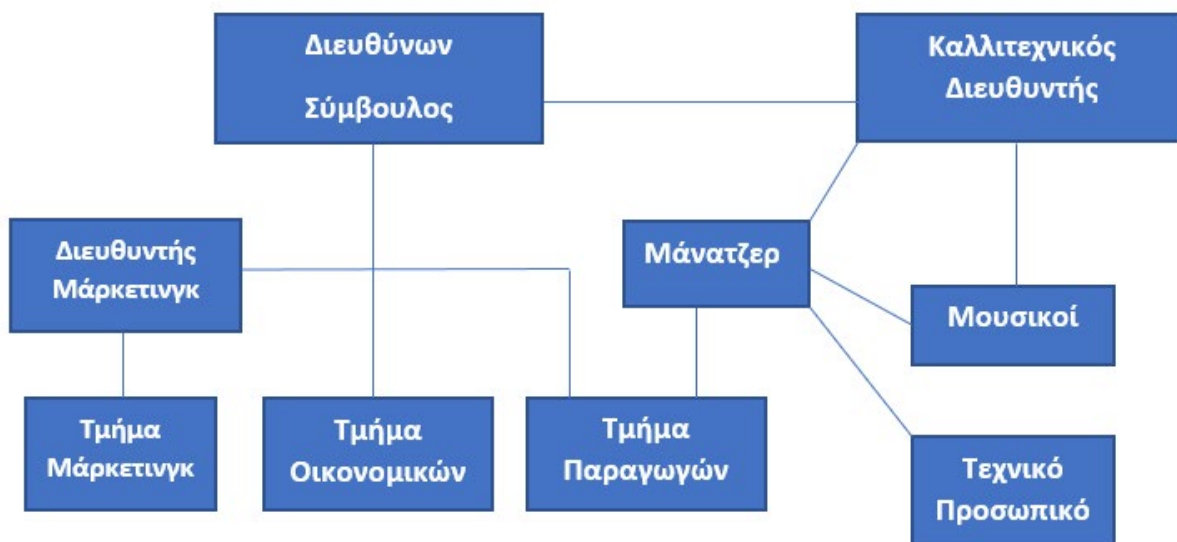
<sup>85</sup> Axel Uhl, Alexander Schmid and Robert Zimmermann, "From the Concert Hall to the Web: How the Berliner Philharmoniker transformed their business model" *360° - the Business Transformation Journal*(8), 2013, Σελ 48



Ότι αφορά την ιεραρχία των θέσεων υπάρχουν τέσσερις διαφορετικές θέσεις: ο εξάρχων της ορχήστρας (ή το πρώτο βιολί), οι κορυφαίοι της κάθε ομάδας οργάνων, οι υπο-κορυφαίοι και τα απλά μέλη. Ο εξάρχων είναι συνήθως και ο πιο δεξιότεχνης βιολιστής και μέσα στα καθήκοντα της θέσης είναι η τήρηση των καλλιτεχνικών υποδείξεων του μαέστρου από ολόκληρο το σύνολο των μουσικών. Οι κορυφαίοι είναι υπεύθυνοι για την κάθε ομάδα οργάνων μαζί με την βοήθεια των υποκορυφαίων. Ότι αφορά τα πνευστά όργανα το πρώτο φλάουτο θεωρείται κορυφαίος και το δεύτερο φλάουτο υποκορυφαίος· το ίδιο ισχύει για όλα τα πνευστά και κρουστά. Τα υπόλοιπα μέλη έχουν προκαθορισμένες θέσεις. Καθώς για την κάθε θέση υπάρχει άλλο βάρος ευθύνης υπάρχει και διαφορετική αμοιβή.

## 4.2 Οργανόγραμμα

Για να λειτουργήσει ομαλά η ορχήστρα θα πρέπει η διοίκηση της ορχήστρας μαζί με τους μουσικούς να λειτουργούν ως σύνολο με υψηλό μουσικό επίπεδο και σωστή οικονομική και επιχειρησιακή διαχείριση<sup>86</sup>. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται το οργανόγραμμα της ορχήστρας με τις θέσεις εργασίας των υπαλλήλων.



<sup>86</sup> Hilary Slade Jansen, "The American Symphony Orchestra Today: Problems in Community, Diversity and Representation" (Dissertation for Doctor of Philosophy, City University of New York, 2021) Σελ. 14

## 4.3 Ανάγκες Ορχήστρας

Για να λειτουργήσει μία ορχήστρα προϋποθέτει κάποιες ανάγκες οι οποίες έχουν και το ανάλογο κόστος.

### 4.3.1 Κτιριακές Εγκαταστάσεις

Αρχικά, μία ορχήστρα χρειάζεται αίθουσα δοκιμών η οποία θα πρέπει να είναι συγκεκριμένων προδιαγραφών και καλής ακουστικής. Το μέγεθος της αίθουσας πρέπει να είναι ανάλογο των διαστάσεων της ορχήστρας. Μία ικανοποιητική αίθουσα (για μία ορχήστρα με μέγιστο αριθμό τους 50 μουσικούς) θα πρέπει να είναι 120 τετραγωνικά με έξτρα 50 με 60 τετραγωνικά χώρο για προετοιμασία των μουσικών.

Επιπλέον, χρειάζεται ένα χώρος ο οποίος θα λειτουργεί ως μουσική βιβλιοθήκη με το μουσικό υλικό της ορχήστρας. Σε αυτό τον χώρο χρειάζεται ένας ΗΥ ενωμένος με φωτοτυπική καθώς πολλά από τα έργα έρχονται σε ηλεκτρονική μορφή και πρέπει να τυπωθούν. Επίσης χρειάζονται γραφεία για το διοικητικό προσωπικό και μια αίθουσα συνεδριάσεων.

Χρειάζεται μεγάλη έρευνα έτσι ώστε να βρεθεί χώρος με αυτές τις προδιαγραφές. Θα πρότεινα δύο επιλογές, η μία είναι να χρησιμοποιηθούν οι εγκαταστάσεις του ΡΙΚ όπου θα μπορεί να διαθέσει μεγάλη αίθουσα που είναι στα πλαίσια των πιο πάνω προδιαγραφών όπως επίσης θα μπορούν να διευθετηθούν και γραφειακοί χώροι. Η δεύτερη επιλογή είναι το πολιτιστικό κέντρο αγοράς Παλλουριώτισσας<sup>87</sup>, όπου διαθέτει χώρους που να μπορούν να μας εξυπηρετήσουν.

Πέραν από τις εγκαταστάσεις χρειάζεται και ο απαραίτητος εξοπλισμός. Υπάρχουν δύο είδη εξοπλισμού που χρειάζεται μία συμφωνική ορχήστρα. Για αρχή χρειάζεται όργανα τα οποία δεν είναι δυνατό να υπάρχουν στην διάθεση των μουσικών ή όργανα τα οποία δεν είναι εύκολη η μεταφορά τους, όπως τύμπανα, δίσκους, στρατιωτικό τύμπανο κτλ. Στη συνέχεια χρειάζονται κοντραμπάσα τα οποία είναι τα πιο μεγάλα όργανα της

---

<sup>87</sup> Δήμος Λευκωσίας, Πολιτιστικό Κέντρο Αγοράς Παλλουριώτισσας, <https://www.nicosia.org.cy/el-GR/discover/cultural-centers/palouriotissa-old-market/> (ημερομηνία πρόσβασης 10 Απριλίου, 2022)

ορχήστρας και είναι πολύ δύσκολη η μεταφορά τους. Επίσης είναι αναγκαίο ένα πιάνο με ουρά. Τέλος, μία συμφωνική ορχήστρα χρειάζεται μία 47χωρδη άρπα.

Ό,τι αφορά τον υπόλοιπο εξοπλισμό μία ορχήστρα χρειάζεται τον αναγκαίο εξοπλισμό που θα προσφέρει στους μουσικούς για την πραγματοποίηση την δοκιμής. Καταρχάς χρειάζονται καρέκλες οι οποίες πρέπει να είναι ειδικών προδιαγραφών καθώς οι συνηθισμένες καρέκλες προκαλούν μυοσκελετικά προβλήματα στους μουσικούς. Τέλος, χρειάζονται ορχηστρικά αναλόγια για ολόκληρη την ορχήστρα.

Πέραν από τις ανάγκες της ορχήστρας υπάρχουν ανάγκες του διοικητικού προσωπικού. Χρειάζονται γραφεία όπου θα υπάρχει το γραφείο του διευθυντή, των λειτουργών, του λογιστή και της γραμματεία. Χρειάζονται επίσης ΗΥ και φωτοτυπική μηχανή.

#### **4.3.2 Πατάρια Ορχήστρας**

Μία Συμφωνική Ορχήστρα χρειάζεται πατάρια έτσι ώστε τα πνευστά και τα κρουστά να είναι σε τρία διαφορετικά υψόμετρα πάνω από τα έγχορδα. Αυτό γίνεται για ακουστικούς και οπτικούς σκοπούς. Χρειάζονται περίπου 70 τετραγωνικά πατάρια που το κόστος ενοικίασης μαζί με τους φόρους ανέρχεται στα 20 ευρώ το τετραγωνικό. Τα πατάρια χρειάζονται για όλες τις παραστάσεις και το κόστος ενοικίασης θα είναι περίπου 1400 ευρώ για κάθε παραγωγή. Το κόστος αγοράς με βάση της εταιρία Thomann της Γερμανίας είναι περίπου 260 ευρώ το τετραγωνικό μέτρο<sup>88</sup>. μαζί με τα μεταφορικά εντός και εκτός θα κοστίσει περίπου 20,000 ευρώ. Έτσι προτείνεται αγορά αυτού του εξοπλισμού.

#### **4.3.3 Ιστοσελίδα**

Η ιστοσελίδα θα πρέπει να είναι ελκυστική και φιλική προς τον χρήστη με όλες τις πληροφορίες που αφορούν τις παραστάσεις της ορχήστρας και τα βιογραφικά του προσωπικού, ιδίως των μουσικών της ορχήστρας. Είναι επίσης σημαντικό να υπάρχει σύστημα πώλησης εισιτηρίων προς το κοινό.

---

<sup>88</sup> Thomann, Stairville Tour Stage Platform, [https://www.thomann.de/gr/stairville\\_tour\\_stage\\_platform\\_1x1\\_m\\_odw.htm?shp=eyJjb3VudHJ5IjojZ3IiLCljdXJyZW5jeSI6MiwibGFuZ3VhZ2UiOjI9&reload=1](https://www.thomann.de/gr/stairville_tour_stage_platform_1x1_m_odw.htm?shp=eyJjb3VudHJ5IjojZ3IiLCljdXJyZW5jeSI6MiwibGFuZ3VhZ2UiOjI9&reload=1) (ημερομηνία πρόσβασης 24 Μαρτίου, 2022)

## 4.4 Η Ορχήστρα ως υπηρεσία

Η λειτουργία και η ποιότητα προσφοράς της ορχήστρας φαίνεται καθημερινά σε διαφορετικές πτυχές της προσφοράς της. Αυτό που προσφέρει δηλαδή είναι ουσιαστικά υπηρεσία, την οποία ο πελάτης της θα αξιολογήσει με τον δικό του τρόπο, πολλές φορές χωρίς να υπάρχει αντικειμενικότητα. Για την διεύθυνση είναι πολύ σημαντικό να βρει τρόπο έτσι ώστε αυτήν την αξιολόγηση να την χρησιμοποιήσει ως ανατροφοδότηση των υπηρεσιών της. Για να το πετύχει αυτό πρέπει να αναλύσει τα τέσσερα χαρακτηριστικά/προβλήματα των υπηρεσιών – αϋλότητα, φθαρτότητα, αδιαιρετότητα, ετερογένεια<sup>89</sup>.

Το πρώτο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι η αϋλότητα. Το γεγονός δηλαδή ότι δεν μπορείς να δοκιμάσεις την υπηρεσία που σε ενδιαφέρει από πριν, έτσι πρέπει να είσαι παρών για να αναπτύξεις δική σου εμπειρία. Με λίγα λόγια ο πελάτης θα πρέπει να επισκεφτεί την υπηρεσία - το θέατρο, τα γραφεία της ορχήστρας και την ιστοσελίδα της - και να αναπτύξει άποψη για αυτή μετρώντας την ποιότητα της υπηρεσίας με βάση την προσωπική του εμπειρία την δεδομένη στιγμή. Στην περίπτωση της ορχήστρας που προσφέρει μία άυλη υπηρεσία, η άποψη του πελάτη θα δημιουργηθεί μετά την παράσταση. Αυτό που μπορείς να προβάλεις ως υλικό προώθησης (υπαρκτό) είναι ο μαέστρος που θα διευθύνει, η ορχήστρα, το πρόγραμμα κτλ., μέσω των καναλιών του μάνατζμεντ<sup>90</sup>.

Ο πελάτης για να αναπτύξει άποψη θα έχει τρεις επιλογές: α) Την επίσκεψη, β) την αναζήτηση διαδικτυακού υλικού ή ανάλογο διαφημιστικό υλικό και γ) κριτική από τρίτους. Δηλαδή για να ικανοποιήσουμε αυτό το χαρακτηριστικό θα πρέπει πρώτα να βεβαιωθούμε ότι ο πελάτης θα μείνει ικανοποιημένος με την επίσκεψη του. Η εντύπωση που θα αφήσει η κάθε λεπτομέρεια κατά την διάρκεια της εμπειρίας του είναι μεγάλης σημασίας. Για το ανάλογο υλικό η ευθύνη επιβαρύνει το τμήμα του μάρκετινγκ καθώς

---

<sup>89</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ* (Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 12<sup>η</sup> αμερικάνικη Έκδοση, 2006) Σελ. 459

<sup>90</sup> Nicole Bibu, Laura Brancu, Georgiana Alina Teohari, "Managing a Symphony Orchestra in times of Change: Behind the Curtains," Σελ. 510

θα είναι υπεύθυνο για το υλικό προώθησης. Ότι αφορά τις κριτικές, έρχεται σε συνδυασμό με την ποιότητα της ορχήστρας και την ποιότητα δουλειάς ολόκληρης της παραγωγής.

Θεωρώ όμως ότι το κυριότερο και πιο επικίνδυνο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι η ετερογένεια. Σε αντίθεση με τα υλικά αγαθά που κάθε φορά που προσφέρονται είναι πάντα τα ίδια, στις υπηρεσίες αυτό δεν ισχύει καθώς όλα εξαρτώνται από την εμπειρία του κάθε πελάτη την δεδομένη στιγμή, η οποία δεν σημαίνει ότι θα είναι ίδια και την επόμενη φορά<sup>91</sup>. Η αξιολόγηση των υπηρεσιών στην επίσκεψη του πελάτη σε μία ορχήστρα ξεκινά από την ώρα που εισέρχεται στον χώρο της παράστασης μέχρι την ώρα που θα βγει έξω.

Για να αντιμετωπίσουμε την ετερογένεια θα πρέπει ολόκληρη η ομάδα των υπαλλήλων να συμπεριφέρονται με υψηλό επαγγελματισμό. Είναι πολύ σημαντικό το καλλιτεχνικό μέρος, τόσο το περιεχόμενο και η μοναδικότητα των παραγωγών όσο και επίπεδο της ορχήστρας που θα πρέπει να είναι πολύ ψηλό έτσι ώστε να ικανοποιείται ο σημαντικός λόγος που ο πελάτης βρίσκεται εκεί την δεδομένη στιγμή. Είναι πολύ επικίνδυνο όμως να δίνουμε σημασία μόνο σε αυτό και όχι στην εικόνα της ορχήστρας καθώς πολλές φορές η παγίδα είναι στα παρεμφερή της υπηρεσίας. Ο διευθυντής της ορχήστρας πρέπει να βεβαιωθεί ότι έχει το σωστό προσωπικό στις σωστές θέσεις αφού αρκετό από το προσωπικό έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη και θα είναι μέρος της εμπειρίας. Για να έχουμε θετικά αποτελέσματα είναι σημαντική η αλληλεπίδραση του κοινού με την ίδια την υπηρεσία.

Η αδιαιρετότητα είναι το γεγονός ότι ο πελάτης δημιουργεί την άποψη του για το προϊόν την δεδομένη στιγμή που ο πάροχος το προσφέρει. Δηλαδή η υπηρεσία δημιουργείται την ίδια στιγμή που ο πελάτης της αγοράζει. Για την υπηρεσία αυτό σημαίνει ότι ίσως να έχει μόνο μία ευκαιρία να πείσει τον πελάτη να επιστρέψει. Στην περίπτωση μίας ορχήστρας έχει κοινούς κινδύνους με τα προηγούμενα χαρακτηριστικά, δίνοντας μας

---

<sup>91</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*. Σελ. 461

όμως μία έξτρα πληροφορία. Οι πελάτες που πρώτη φορά ήρθαν και δημιουργούν την τελική τους εικόνα για την εμπειρία τους. Η πρώτη εντύπωση δηλαδή είναι καθοριστική έτσι ώστε ο πελάτης να ξαναέρθει. Για παράδειγμα, η προσφορά κοκτέιλ κατά την διάρκεια των διαλειμμάτων στο λόμπι του θεάτρου με απαλή μουσική πολλές φορές θεωρείται ελκυστική επιλογή<sup>92</sup>. Σε γενικές γραμμές, οι παραστάσεις πρέπει να είναι φαντασμαγορικές και η εμπειρία του πελάτη να είναι ξεχωριστή σε σχέση με τους ανταγωνιστές σου.

Τέλος η φθαρτότητα είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών. Σε αντίθεση με τα υλικά αγαθά, οι υπηρεσίες δεν έχουν την δυνατότητα αποθήκευσης. Στην περίπτωση της ορχήστρας μία παράσταση που ακυρώνεται ή που η ζήτηση είναι χαμηλή δεν μπορεί να διορθωθεί.

Τα συμπεράσματα που βγάζουμε είναι ότι η ορχήστρα θα πρέπει να ακολουθήσει την εξής στρατηγική με στόχο την επιτυχία:

- ✓ Υψηλό μουσικό επίπεδο
- ✓ Περιεχόμενο και μοναδικότητα παραστάσεων
- ✓ Ιδανικό και εκπαιδευμένο προσωπικό
- ✓ Εντυπωσιακή εμφάνιση
- ✓ Επικοινωνία με τον κόσμο
- ✓ Πρόνοια/Διασφάλιση της ζήτησης
- ✓ Θετικές κριτικές
- ✓ Διαφημιστικό υλικό
- ✓ Οπτικοακουστικό υλικό και ιστοσελίδα

---

<sup>92</sup> Alan Brown, "A New Way to View Orchestra Audiences," Σελ. 6

## 4.5 Μείγμα Μάρκετινγκ

### 4.5.1 Προϊόν

Όπως προαναφέρθηκε, το προϊόν που θα προσφέρει η ορχήστρα είναι μοναδικές παραστάσεις για όλες τις ηλικίες. Θα πρέπει να ακολουθήσει συγκεκριμένη τακτική τοποθέτηση του προϊόντος έτσι ώστε να υπάρχει πάντα επίπεδο σε ό,τι αφορά τις παραγωγές και τους καλλιτέχνες για τη σίγουρη καλλιτεχνική επένδυση του πελάτη<sup>93</sup>. Σημαντική προϋπόθεση είναι η τμηματοποίηση της αγοράς για να καθοριστεί το στρατηγικό μάρκετινγκ<sup>94</sup>. Προτείνεται να γίνει δημογραφική τμηματοποίηση σε ό,τι αφορά τις παραστάσεις σύμφωνα με δημογραφικές μεταβλητές όπως ηλικία, φύλο, εισοδήματα και κοινωνική τάξη<sup>95</sup>. Αυτό θα βοηθήσει στην πιο έγκυρη στόχευση των παραστάσεων έτσι ώστε να τραβήξουν περισσότερο κόσμο. Επίσης, θα βοηθήσει στον καθορισμό της τιμής καθώς θα τεθούν ζητήματα προσφοράς και ζήτησης. Για παράδειγμα, σε περίπτωση συνεργασίας καλλιτέχνη που έχει χιλιάδες οπαδούς όλων των ηλικιών θα πρέπει να ακολουθηθούν διαφορετικά στάδια από μια συνεργασία με καλλιτέχνη που έχει περισσότερη απήχηση με νέους<sup>96</sup>.

Σε συνδυασμό με την επιλογή του προϊόντος έρχεται η αναγνώριση και ικανοποίησης αναγκών της πελατείας<sup>97</sup> όπου θα μπορούν οι ίδιοι πελάτες να επιλέγουν παραστάσεις ή επιλογές καλλιτεχνών που θα μπορεί να φέρει η ορχήστρα στο μέλλον. Επίσης, μπορεί να γίνει έρευνα αγοράς για τα προγράμματα και τον τρόπο που προσφέρονται για να γνωρίζουμε ότι η στρατηγική αφήνει ευχαριστημένους τους πελάτες. Αυτό μπορεί να γίνεται μετά τις παραστάσεις στο χώρο του θεάτρου με ειδικά διαμορφωμένα tablets τα οποία θα λαμβάνουν ανατροφοδότηση έτσι ώστε να υπάρξει πρόοδος. Να γίνει δηλαδή μία έρευνα αγοράς με κλίμακα όπου θα γίνει με χρήση εικόνων (faces scale)<sup>98</sup>.

---

<sup>93</sup> Γεώργιος Ι. Αυλωνίτης, Πολίνα Παπασταθοπούλου, *Αποτελεσματική Διοίκηση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων και Υπηρεσιών*, (Αθήνα: Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης, 2004) Σελ 281

<sup>94</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, Σελ. 41

<sup>95</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, Σελ. 285

<sup>96</sup> Stephanie E. Pitts, Melissa C. Dobson, Kate Gee and Christopher P. Spencer, "Views of an audience: Understanding the orchestral concert experience from player and listener perspectives," Σελ. 76 - 81

<sup>97</sup> Αγγελος Μ. Παντουβάκης, Γεώργιος Ι. Σιώμος και Ευάγγελος Σ. Χρήστου, *Μάρκετινγκ* (Αθήνα: Εκδότης: Λιβάνης, 2015) Σελ 474

<sup>98</sup> Βλάσης Σταθακόπουλος, *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, (Αθήνα: Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης, 2005) Σελ. 144 - 145

#### 4.5.2 Τιμολόγηση

Η τιμολόγηση των υπηρεσιών μας θα είναι με βάση το προϊόν που θα προσφέρουμε και την αντιληπτή αξία που ορίζει ο πελάτης<sup>99</sup>. Στην προκειμένη περίπτωση, θα προσφέρεται μοναδικό θέαμα με είδη μουσικής που σπάνια προσφέρονται στον κυπριακό χώρο ή και ποτέ (π.χ. Cine Concert). Εάν αυτό γίνει αντιληπτό στον καταναλωτή, τότε θα ανεβάσει την αντιληπτή αξία καθώς πρόκειται για ξεχωριστό θέαμα. Με λίγα λόγια, προτείνεται τιμή εξαφρίσματος, μέχρι το σημείο που είναι διατεθειμένος να δώσει ο καταναλωτής<sup>100</sup>. Με βάση αυτές τις τιμές ανάλυσσα τις οικονομικές καταστάσεις εσόδων, οι οποίες τιμές βασίζονται στις επιλογές του δείγματος μου από την έρευνα αγοράς.

#### 4.5.3 Διανομή

Στην περίπτωση της ορχήστρας, διανομή θα ονόμαζα την δυνατότητα προσφοράς του προϊόντος σε όσο μεγαλύτερη ακτίνα γίνεται από την βάση της ορχήστρας. Για να το ορίσουμε αυτό θα πρέπει πρώτα να δούμε τους χώρους που μπορεί να φιλοξενήσουν και να υποστηρίξουν μία συμφωνική ορχήστρα. Πιο κάτω παραθέτω λίστα με τα πιο μεγάλα και κατάλληλα θέατρα (με ελάχιστο αριθμό χωρητικότητας τα 400 άτομα). Ένας άλλος λόγος που είναι σημαντική η αναφορά είναι για να γνωρίζουμε την χωρητικότητα των θεάτρων για υπολογισμό των εισπράξεων.

Κλειστά Θέατρα		
Όνομασία Θεάτρου	Χωρητικότητα	Πόλη
Δημοτικό Θέατρο Λευκωσίας	1001	Λευκωσία
Δημοτικό Θέατρο Στροβόλου	858	
Κινηματοθέατρο Παλλάς	448	
Παττίχειο Δημοτικό Θέατρο	734	Λεμεσός

<sup>99</sup> Αγγελος Μ. Παντουβάκης, Γεώργιος Ι. Σιώμκος και Ευάγγελος Σ. Χρήστου, *Μάρκετινγκ*, Σελ. 407

<sup>100</sup> Αγγελος Μ. Παντουβάκης, Γεώργιος Ι. Σιώμκος και Ευάγγελος Σ. Χρήστου, *Μάρκετινγκ*, Σελ. 415



Θέατρο Ριάλτο	570	
Δημοτικό Θέατρο Λάρνακας	400	Λάρνακα
Μαρκίδειο Θέατρο	410	Πάφος
Ξένιον	600	Αμμόχωστος
<b>Υπαίθρια Θέατρα</b>		
<b>Ονομασία Θεάτρου</b>	<b>Χωρητικότητα</b>	<b>Πόλη</b>
Αμφιθέατρο Μακαρίου Γ΄	1632	Λευκωσία
Αμφιθέατρο Σκαλί Αγλαντζιάς	1170	
Αμφιθέατρο Ιδαλίου	1060	
Παττίχειο Δημοτικό Αμφιθέατρο Λάρνακας	2028	Λάρνακα
Κηποθέατρο Λεμεσού	1810	Λεμεσός
Αρχαίο Θέατρο Κούριου	1500	Λεμεσός
Μεσαιωνικό Κάστρο <sup>101</sup>	2500	Πάφος
Αμφιθέατρο Τάλας	600	

Με βάση αυτές τις επιλογές θα δημιουργήσουμε το πλάνο μας για να προσφέρουμε το προϊόν σε περισσότερο κόσμο. Συγκεκριμένες παραγωγές θα γίνουν τους καλοκαιρινούς μήνες επειδή υπάρχει η δυνατότητα μεγαλύτερης χωρητικότητας.

Θα μπορούσαν να βρεθούν αντιπρόσωποι/μεσίτες οι οποίοι θα δουλεύουν σαν μεσολαβητές για προώθηση των παραγωγών σε τομείς που δεν είναι εύκολη η απορρόφηση κοινού. Για παράδειγμα, παραγωγές με διεθνείς καλλιτέχνες θα μπορούσαν να διευθετηθούν όταν ο τουρισμός είναι ψηλός και με την βοήθεια τρίτων (τουριστικά γραφεία, ξενοδόχους κτλ.) που θα δουλεύουν με ποσοστό.

<sup>101</sup> Με κόστος εγκατάστασης ειδικών καθισμάτων

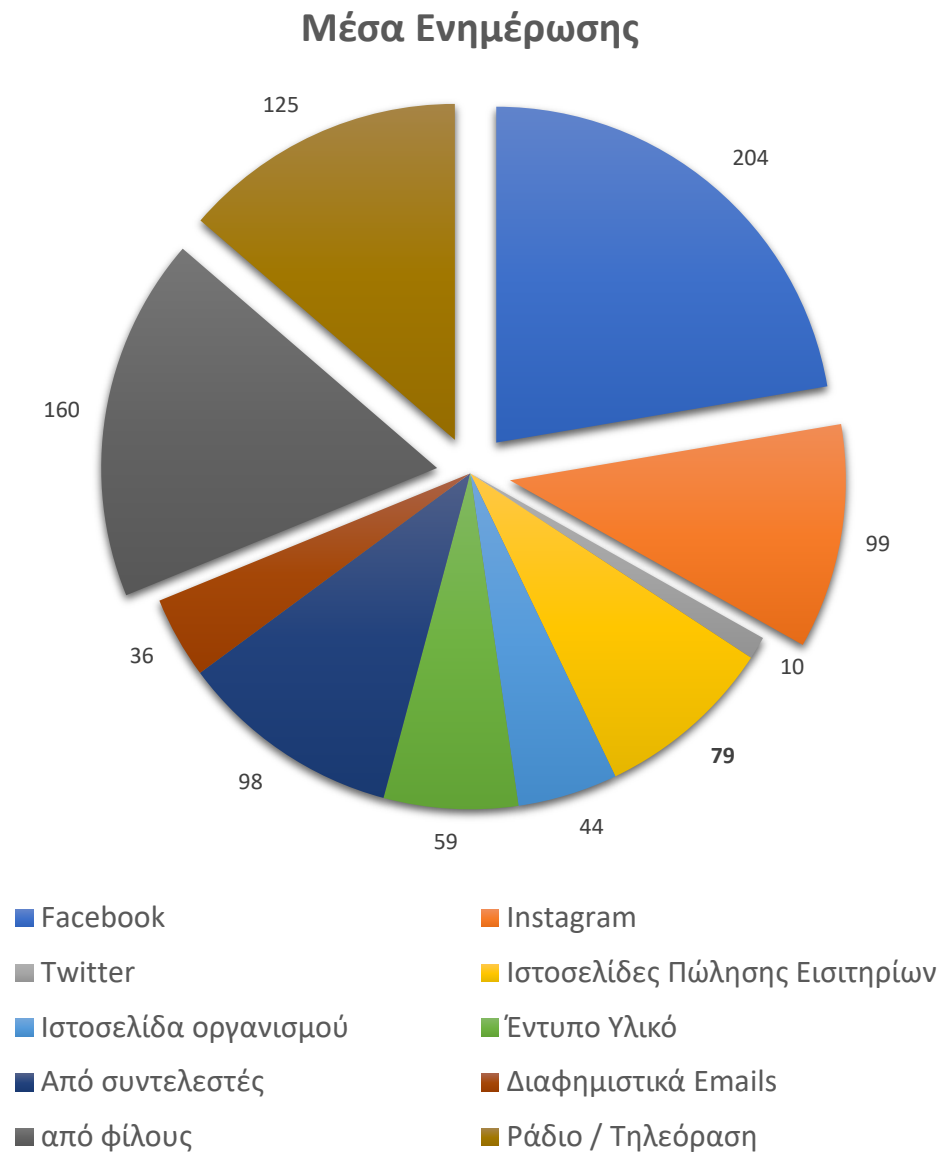
#### 4.5.4 Προώθηση

Η προώθηση είναι καθοριστικός παράγοντας για την προσέλευση του κόσμου σε παραστάσεις. Θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε την τμηματοποίηση της αγοράς που αναφέρθηκε πιο πάνω στο προϊόν, για να αποφασιστεί ο τρόπος επικοινωνίας με τους πελάτες. Διαφορετική θα είναι η επικοινωνία σε μία παράσταση με παλιά ελληνικά τραγούδια και διαφορετική σε περίπτωση συνεργασίας με μία Rock μπάντα. Σε αυτό το σημείο θα χρησιμοποιήσουμε δύο γραφήματα που δείχνουν τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σε μέρος του ερωτηματολογίου της έρευνας αγοράς που έγινε στα πλαίσια αυτής της διατριβής και είναι σχετικό με την προώθηση του προϊόντος<sup>102</sup>.

---

<sup>102</sup> Πληροφορίες για το ερωτηματολόγιο και το δείγμα που αριθμεί σε 254 άτομα δίνονται στο επόμενο κεφάλαιο.

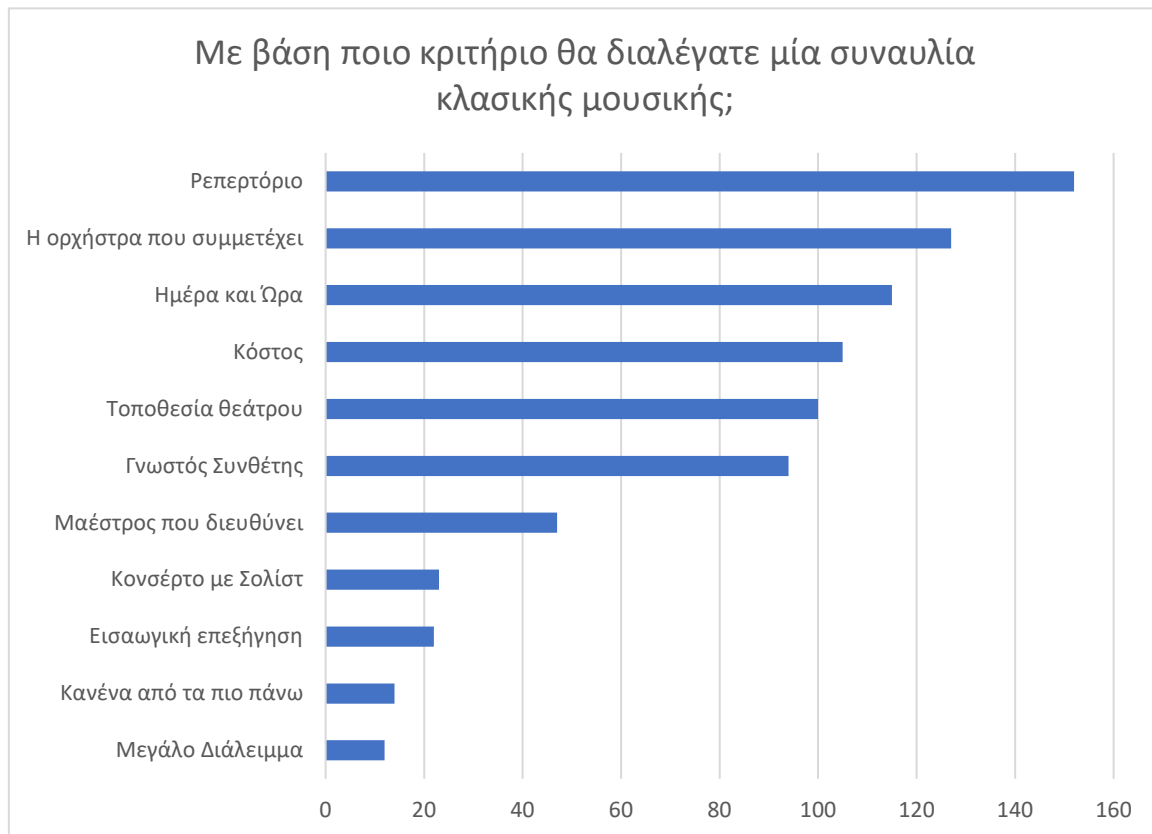
Το πιο κάτω γράφημα δείχνει με ποια μέσα ενημερώνεται το κοινό για μουσικές παραστάσεις. Οι συμμετέχοντες μπορούσαν να επιλέξουν πολλαπλές επιλογές.



Η κύρια πηγή ενημέρωσης του δείγματος είναι το Facebook με 80.3%, δεύτερη είναι μέσω φίλων με 63% και τρίτη μέσω ραδιοφώνου/τηλεόρασης με 49.2%.

Αυτό μας δίνει μία κατευθυντήρια γραμμή για το είδος της διαφήμισης που θα πρέπει να επικεντρωθεί το τμήμα του μάρκετινγκ. Σε μία άλλη ερώτηση, οι συμμετέχοντες επέλεξαν τα κριτήρια με τα οποία επιλέγουν μια παράσταση. Όπως φαίνεται στο πιο κάτω γράφημα, το ρεπερτόριο και η ορχήστρα που θα παίξει είναι τα πιο σημαντικά

κριτήρια. Τα αποτελέσματα αυτά δεν διαφέρουν καθόλου από αυτά του Brown, όπου με βάση μία έρευνα στην Αμερική οι κύριοι παράγοντες που θα διαλέξει ένα άτομο μία συναυλία είναι ο άνθρωπος που σας προσκαλεί, το ρεπερτόριο που θα ακούσουν ή η ορχήστρα/καλλιτέχνες που θα παίξουν<sup>103</sup>.



Στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να επικεντρωθεί σε συνεχής διαφήμιση η οποία κατανέμεται ομαλά στη διάρκεια του χρόνου, έχοντας ταυτόχρονα έντονες διαφημιστικές περιόδους<sup>104</sup>. Το είδος της διαφήμισης μπορεί να είναι βίντεο των παραγωγών, συνεντεύξεις καλλιτεχνών, συνεντεύξεις μουσικών και φωτογραφικό υλικό δίνοντας έμφαση στο ρεπερτόριο με τρόπο που να μεγαλώνει το ενδιαφέρον του παραλήπτη να επισκεφτεί την παράσταση. Το τμήμα μάρκετινγκ πρέπει να επικεντρωθεί και στους θαμώνες που είναι γνωστό ότι φέρνουν φίλους τους στις παραστάσεις. Άτομα που φέρνουν 5 με 6 φίλους τους σε 5 παραστάσεις ετησίως, είναι

<sup>103</sup> Alan Brown, "A New Way to View Orchestra Audiences," σελ. 1

<sup>104</sup> Γεώργιος Χ. Ζώτος, *Διαφήμιση: Σχεδιασμός, Ανάπτυξη, Αποτελεσματικότητα*, (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις: University Studio Press, 2008) Σελ 414

30 έξτρα άτομα από μία μονάδα. Αξίζει σε τέτοιες μονάδες να προσφέρονται καλύτερες θέσεις ως ικανοποίηση και φροντίδα των πελατών<sup>105</sup>.

Η προώθηση της υπηρεσίας μπορεί να γίνει επίσης με δημοσίευση κριτικών, οπτικοαουστικό υλικού ή ακόμα και βιογραφικών των ατόμων της ορχήστρας δείχνοντας την ποιότητα της υπηρεσίας, των οργάνων που διαθέτουν κτλ. έτσι ώστε να προκαλέσουν την περιέργεια του κοινού αφού η ορχήστρα που συμμετέχει είναι το δεύτερο σε σημαντικότητα κριτήριο σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο.

Τέλος, η τηλεόραση και το ραδιόφωνο είναι το τρίτο στη σειρά προτίμησης μέσο για ενημέρωση σύμφωνα με το δείγμα μας. Έτσι θα πρέπει να αξιοποιηθεί ίσως μέσω διευθέτησης συμφωνίας με κάποιους οργανισμούς θα λειτουργούν και ως χορηγοί επικοινωνίας με στόχο πιο συμφέρουσα πακέτα διαφήμισης.

#### **4.5.5 Άνθρωποι**

Οι άνθρωποι του οργανισμού και ο τρόπος που διαχειρίζονται τους πελάτες είναι μέρος του μάρκετινγκ. Θα πρέπει να προσφερθούν εκπαιδευτικά προγράμματα στα άτομα που έρχονται σε συνεχή επαφή με κόσμο έτσι ώστε η ποιότητα να παραμείνει σε υψηλά επίπεδα. Επίσης σημαντική είναι η λήψη παραπόνων πελατών αφού υπηρεσίες που ενθαρρύνουν πελάτες να εκφράσουν τυχόν παράπονα πετυχαίνουν υψηλότερα κέρδη<sup>106</sup> καθώς δείχνουν πολύ θετική εικόνα της υπηρεσίας αλλά και διάθεσης προόδου.

#### **4.5.6 Διαδικασίες**

Οι διαδικασίες που πρέπει να ακολουθεί μία ορχήστρα θα πρέπει να είναι άμεσες και χωρίς αρνητικές επιπτώσεις στην εμπειρία του πελάτη. Για παράδειγμα, ο πελάτης θα πρέπει να καταφέρει να αγοράσει το προϊόν χωρίς ταλαιπωρία. Η διαδικασία αγοράς εισιτηρίου η οποία θα προσφέρεται μέσα από την ιστοσελίδα της ορχήστρας θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη, εύκολη και γρήγορη.

---

<sup>105</sup> Alan Brown, "A New Way to View Orchestra Audiences," σελ. 8

<sup>106</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*. Σελ. 25

#### **4.5.7 Φυσικά στοιχεία**

Τα φυσικά στοιχεία της υπηρεσίας είναι η εικόνα των εγκαταστάσεων και εξοπλισμού. Αυτό χωρίζεται σε 3 χώρους: τα γραφεία, τον χώρο δοκιμών και την σκηής. Ο κάθε χώρος πρέπει να είναι παρουσιάσιμος. Στα φυσικά παρουσιαστικά στοιχεία θα συμπεριλάμβανα και την στολή των μουσικών κατά την διάρκεια των παραστάσεων που είναι μέρος της εικόνας του οργανισμού. Σημαντική επίσης είναι η δημιουργία σχεδίου ασφάλειας και υγείας, ειδικά στον χώρο δοκιμών και τις σκηές που βρίσκονται οι μουσικοί.

# Κεφάλαιο 5: Έρευνας Αγοράς

## 5.1 Γενικά

Για την παρούσα έρευνα χρειάστηκε να γίνει ερωτηματολόγιο έτσι ώστε να εξετάσω τις επιλογές που θα έκαναν οι φίλοι της μουσικής σχετικά με το ρεπερτόριο όπως επίσης και το οικονομικό κόστος που θα μπορούσε να επιβαρυνθεί η κάθε μονάδα για να παρακολουθήσει μία παράσταση. Πιο συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο είχε τίτλο **«Εσείς τι θα θέλατε να ακούσετε από μια Συμφωνική Ορχήστρα;»**

Οι στόχοι του ερωτηματολογίου ήταν:

1. Να εξεταστεί το ενδιαφέρον του κοινού να παρακολουθήσει μία συμφωνική ορχήστρα να παίζει κλασική μουσική αλλά και πιο εναλλακτικά είδη.
2. Πιθανές αλλαγές που θα μπορούσαν να γίνουν έτσι ώστε να γίνει πιο ελκυστική μία παράσταση με συμφωνική ορχήστρα.
3. Τι άλλου είδους παραστάσεις (εναλλακτικής μουσικής) αναμένει το κοινό να ακούσει από μία ορχήστρα και τι ποσό θα διέθεταν για να την παρακολουθήσουν.

## 5.2 Δείγμα και δημογραφικά στοιχεία

Το ερωτηματολόγιο ήταν χωρισμένο σε 3 ενότητες. Η πρώτη ενότητα ήταν τα δημογραφικά στοιχεία όπου αφορούσαν το Φύλο, Επαρχία διαμονής, Χώρα καταγωγής, Ηλικία, μορφωτικό επίπεδο και εργασιακή κατάσταση. Η δεύτερη ενότητα επικεντρώθηκε ως επί το πλείστο στην κλασική ορχηστρική μουσική. Το δείγμα ερωτήθηκε τα είδη της μουσικής που ακούει και πιο συγκεκριμένα την συχνότητα που ακούει κλασική μουσική. Επίσης ερωτήθηκαν τα κριτήρια επιλογής μίας συναυλίας και

τον τρόπο που ενημερώνονται για παραστάσεις, έτσι ώστε να βοηθήσει στον στρατηγικό σχεδιασμό. Έγιναν ερωτήσεις οικονομικής φύσεως για να εξεταστεί το κόστος που είναι διατεθειμένο το δείγμα να ξοδέψει για να παρακολουθήσει μία παράσταση ορχηστρικής κλασικής μουσικής έτσι ώστε να εξεταστεί αν αξίζει να επενδύσει η επιχείρηση σε σύγκριση με το κόστος που χρειάζεται για την παράσταση. Τέλος, υπήρχε ερώτηση που αφορούσε πιο μικρά σύνολα όπως ένα κουαρτέτο εγχόρδων για να εξεταστούν και άλλες μορφές κλασικής μουσικής που θα μπορούσαν να προσφέρουν μέλη μίας Συμφωνικής Ορχήστρας.

Η τελευταία ενότητα αφορούσε την εναλλακτική ορχηστρική μουσική όπου προτεινόταν διάφορα είδη συναυλιών που μπορεί να προσφέρει μία συμφωνική ορχήστρα. Στόχος των ερωτήσεων ήταν να εξετάσουμε ποια είδη τέτοιας εναλλακτικής μουσικής θα έδειχναν ενδιαφέρον οι Κύπριοι όπως επίσης και τα χρήματα που θα ήταν διατεθειμένοι να δώσουν καθώς τέτοιες παραστάσεις έχουν και υψηλό κόστος. Τέλος υπήρχε ερώτηση για να εξεταστεί το ποσοστό του δείγματος που θα ενδιαφερόταν να αγοράσει ένα ετήσιο εισιτήριο με πρόσβαση σε 20 παραστάσεις και με συγκεκριμένα προτερήματα όπως για παράδειγμα προτεραιότητα στην επιλογή θέσης και άλλα.

Ο **πληθυσμός** του ερωτηματολογίου είναι άτομα που ζουν στην ελληνόφωνη Κύπρο (ημεδαποί και αλλοδαποί), όλων των επαρχιών άνω των 15 ετών ενώ το **δείγμα** ήταν 254 άτομα ηλικίας 15 ως 70 – 79 όλων των επαρχιών.<sup>107</sup> Το δείγμα δεν ήταν ένα απλό τυχαίο δείγμα αφού το κάθε μέλος του πληθυσμού δεν είχε «ακριβώς τις ίδιες πιθανότητες να συμμετέχει»<sup>108</sup>. Πρόσβαση στο ερωτηματολόγιο είχαν όσοι έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο και όσοι κάτοικοι της ελεύθερης Κύπρου είναι ελληνόφωνοι αφού το ερωτηματολόγιο ήταν μόνο στα ελληνικά. Ζητήθηκε από φίλους, συγγενείς και γνωστούς να στείλουν το ερωτηματολόγιο σε δικούς τους φίλους, συγγενείς και

---

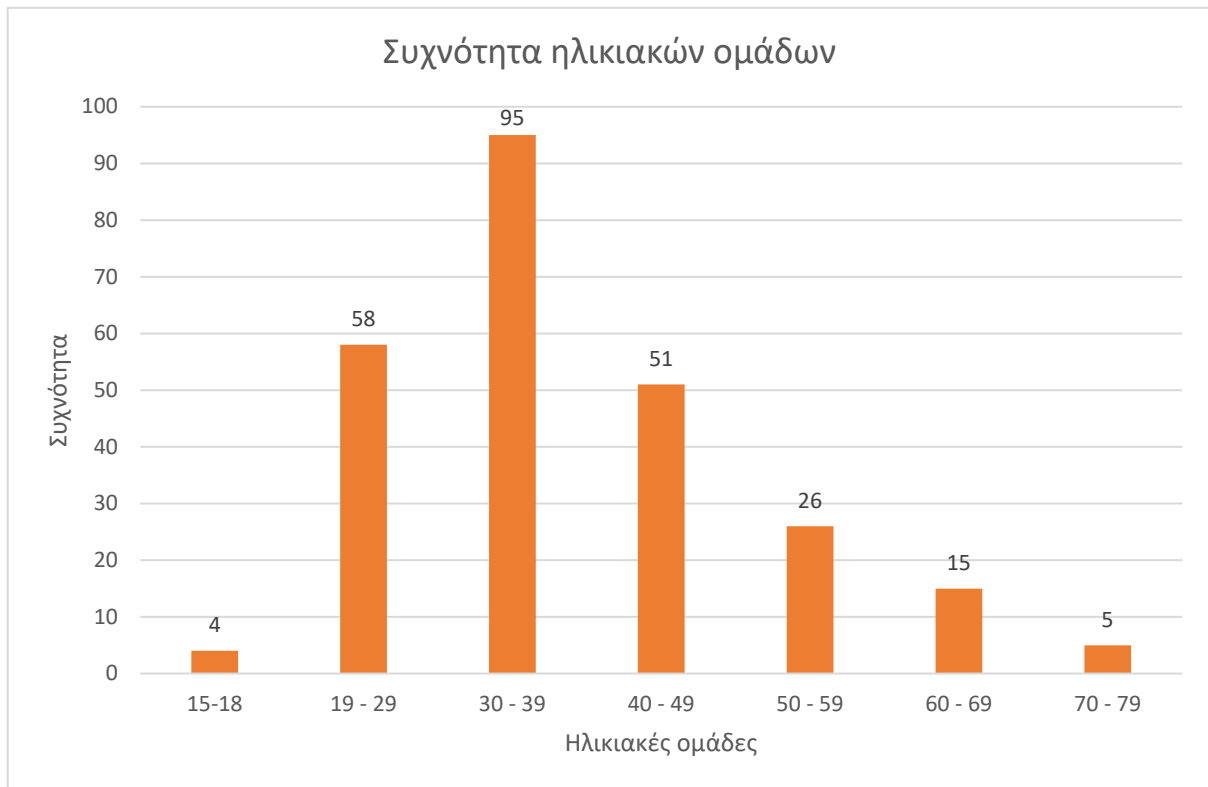
<sup>107</sup> Εκ των υστέρων φάνηκε ότι ήταν λάθος το γεγονός ότι η συλλογή δεδομένων που αφορούσαν την ηλικία έγινε με την δημιουργία κατηγοριών επειδή με αυτό τον τρόπο δημιουργήθηκε μια ονομαστική κλίμακα και όχι μία αναλογική η οποία θα μπορούσε να μας δώσει τον δειγματικό μέσο, διακύμανση και τυπική απόκλιση.

<sup>108</sup> Gerald Keller, *Στατιστική για οικονομία & διοίκηση επιχειρήσεων*, (Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο Α.Ε. 2010) Σελ. 221

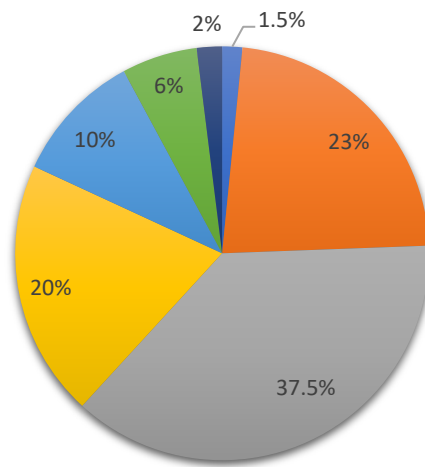


γνωστούς τονίζοντας ότι δεν ήταν επιθυμητό να σταλεί σε επαγγελματίες μουσικούς της κλασικής μουσικής.

Το 61.8% (N=157) των συμμετεχόντων είναι γυναίκες, το 37.8% άντρες (N=96) ενώ ένας συμμετέχων επέλεξε την επιλογή άλλο. Το 97.2% έχουν καταγωγή από Κύπρο, 1.6% από Ελλάδα και δύο κατάγονται από άλλες χώρες. Όλοι είναι κάτοικοι Κύπρου.

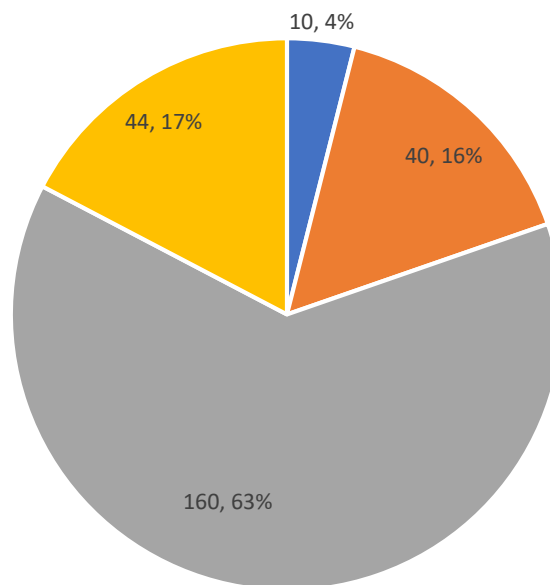


### Σχετική συχνότητα ηλικιακών ομάδων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο



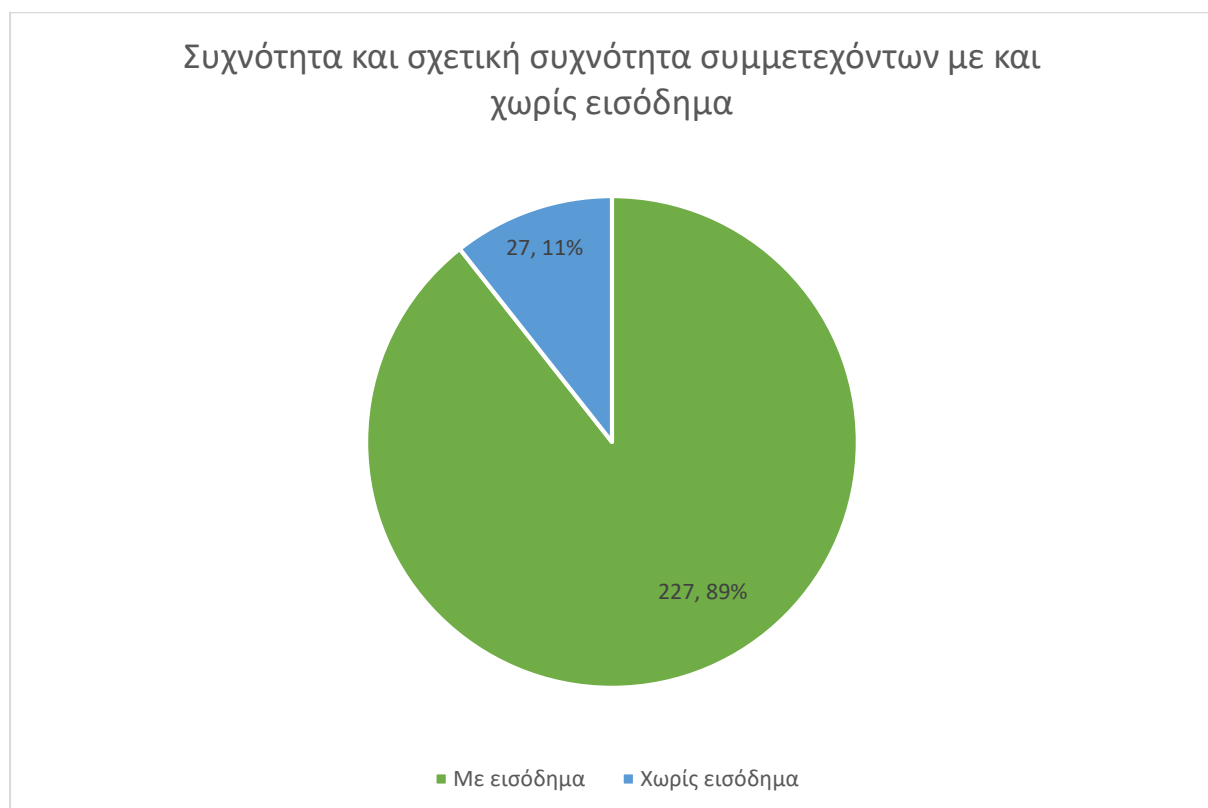
■ 15-18 ■ 19-29 ■ 30-39 ■ 40-49 ■ 50-59 ■ 60-69 ■ 70-79

### Συχνότητα και σχετική συχνότητα αριθμού συμμετεχόντων ανα επαρχία



■ Λάρνακα και Αμμόχωστος ■ Λεμεσός ■ Λευκωσία ■ Πάφος

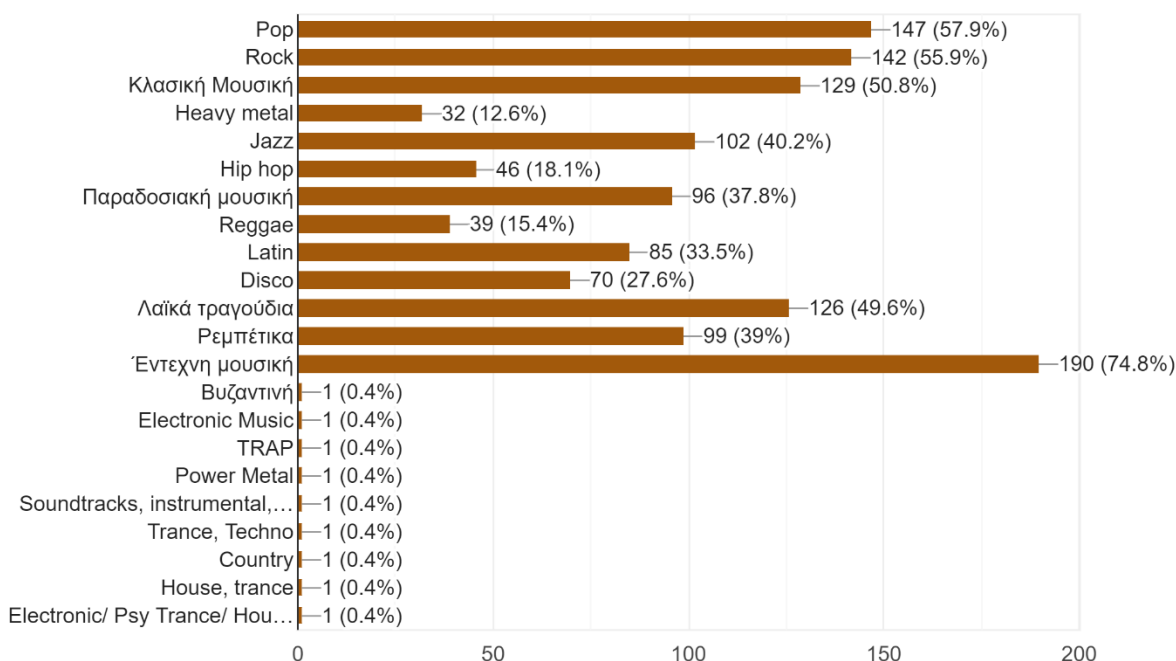
Στο ερωτηματολόγιο δόθηκαν επιλογές όσον αφορά την εργασιακή κατάσταση των συμμετεχόντων: μισθωτός, αυτοεργοδοτούμενος, άνεργος/η αυτή την περίοδο, συνταξιούχος, φοιτητής/φοιτήτρια, στρατιώτης, μαθητής/μαθήτρια, και οικιακά. Δόθηκε επίσης η ευκαιρία να δοθούν πολλαπλές απαντήσεις (και όντως κάποιοι (N = 12) δήλωσαν ότι είναι και μισθωτοί και αυτοεργοδοτούμενοι, ή φοιτούν σε πανεπιστήμιο και δουλεύουν παράλληλα (N=2)). Για την παρούσα μελέτη θεωρούμε ότι σημασία έχει εάν αυτοί/ές που απάντησαν το ερωτηματολόγιο είναι λήπτες εισοδήματος έτσι ανακατηγοριοποιήσαμε τις απαντήσεις τους σε δύο κατηγορίες: με ή χωρίς εισόδημα. Χωρίς εισόδημα θεωρήθηκαν οι μαθητές/μαθήτριες, οι φοιτητές/φοιτήτριες που δεν δουλεύουν, οι άνεργοι και όσοι ασχολούνται μόνο με οικιακά. Πιο κάτω φαίνεται ξεκάθαρα ότι οι πλειοψηφία είναι λήπτες εισοδήματος. Αυτό είναι σημαντικό γιατί εάν οι περισσότεροι δεν ήταν αυτό θα επηρέαζε τις απαντήσεις τους στις ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με ποια χρηματικά ποσά διαθέτουν για συγκεκριμένες συναυλίες.



Στην ερώτηση ποια είδη μουσικής αρέσουν στον κόσμο (όπου μπορούσαν να δοθούν πολλαπλές απαντήσεις) είναι ξεκάθαρο ότι το πιο δημοφιλές είδος μουσικής είμαι η έντεχνη με 74.8% (N=190), ακολουθεί η ποπ μουσική με 58% (N=147), η ροκ με 56% (N=142) ενώ η κλασική μουσική βρίσκεται στην τέταρτη θέση με 51% (N=129) λίγο πριν τα λαϊκά τραγούδια με 50% (N=126). Ακολουθούν άλλες κατηγορίες με μικρότερα ποσοστά όπως μπορείτε να δείτε στο πιο κάτω ιστόγραμμα.

Ποιο από τα πιο κάτω είδη μουσικής σας αρέσει; (Μπορούν να δοθούν πολλαπλές απαντήσεις)

254 responses



Ωστόσο, μπορεί η κλασική μουσική να είναι τέταρτη στην σειρά προτιμήσεων αλλά στην ερώτηση «πόσο συχνά ακούτε κλασική μουσική» το 55% των ερωτηθέντων απάντησε «σπάνια». Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι τους αρέσει να μην αλλά δεν την ακούν συχνά, στο ότι ακούν τα είδη μουσικής που παίζονται πιο συχνά στο ραδιόφωνο ή ακόμα και στο ότι ενώ τους αρέσει δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να ψάξουν κάτι για να ακούσουν.

## 5.3 Στρατηγικός/Καλλιτεχνικός Σχεδιασμός

Η απόφαση του ρεπερτορίου και ο καθορισμός τιμών δεν είναι εύκολη διαδικασία. Πρέπει να έχουμε υπόψη την στρατηγική διαφοροποίησης, όπως την προτείνει ο Porter, όπου ο οργανισμός θα προσφέρει μοναδικά προϊόντα με στόχο την ευρεία εκτίμηση του κόσμου με εκπληκτικές και εξαιρετικά υψηλής ποιότητας παραγωγές<sup>109</sup>.

Στο παρόν στάδιο θα γίνει ο σχεδιασμός των παραστάσεων με την σχετική τιμολόγηση, λαμβάνοντας υπόψη και τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου. Λόγω των περιορισμών του ερωτηματολογίου μου και αναγνωρίζοντας ότι το δείγμα δεν ήταν τυχαίο και ήταν και σχετικά μικρό, θα υπολογίσω 85-86% πληρότητα στις παραστάσεις (με βάση τα σχεδιαγράμματα των θεάτρων) που θεωρώ λογικό καθώς σπάνια πωλούνται οι θέσεις περιμετρικά του θεάτρου. Το κάθε πρότζεκτ θα συμπεριλαμβάνει 3 παραστάσεις σε διαφορετικές πόλεις. Ότι αφορά την τιμολόγηση, θα είναι ανάλογη της θέσης, π.χ. σε ένα αμφιθέατρο οι θέσεις που βρίσκονται στις πρώτες σειρές έχουν άμεση επαφή με τους καλλιτέχνες και είναι πιο ακριβές<sup>110</sup>.

### 5.3.1 Παραστάσεις με γνωστούς καλλιτέχνες

Με βάση ερωτηματολόγιο, τα δύο δημοφιλέστερα είδη παραστάσεων είναι:

1. Παραστάσεις με συμμετοχή γνωστών τραγουδιστών - Το είδος των καλλιτεχνών μπορεί να είναι της ελληνικής και ξένης σκηνής. είδαμε από τις προτιμήσεις ότι η έντεχνη μουσική είναι η πιο δημοφιλής και η ποπ η δεύτερη έτσι οι καλλιτέχνες που θα προσκαλεστούν θα πρέπει να είναι με βάση τις προτιμήσεις του κοινού.
2. Παραστάσεων με τραγούδια ξένου και ελληνικού ρεπερτορίου με συμμετοχή τραγουδιστών - Το είδος του ρεπερτορίου μπορεί να είναι ποικίλο, από παλιό ελληνικό, ρεμπέτικο μέχρι Jazz μέχρι και Swing.

---

<sup>109</sup> Stephen P. Robbins, Mary Coulter and David. A. Decenzo, *Διοίκηση επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές*, Σελ. 165

<sup>110</sup> Jeffrey Pompe, Lawrence Tamburri and Johnathan Munn, "Symphony Concert Demand: Does Programming Matter?," Σελ. 223

Τα πιο κάτω γραφήματα δείχνουν πόσα χρήματα είναι διατεθειμένο το δείγμα μου να δώσει για τέτοιες παραστάσεις:

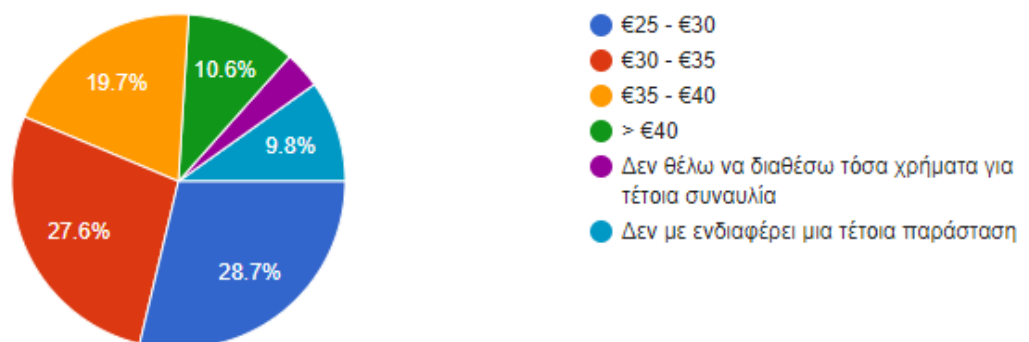
Θα σας ενδιέφερε να πάτε σε συναυλία όπου θα ακούσετε τον/την αγαπημένο/η σας τραγουδιστή/ίστρια με συνοδεία Συμφωνικής Ορχήστρας; Τι ποσό θα διαθέτατε λαμβάνοντας υπόψη ότι πιο ακριβό εισιτήριο σημαίνει και καλύτερη θέση;

254 responses



Θα σας ενδιέφερε να πάτε σε συναυλία όπου θα ακούσετε τραγουδιστή να τραγουδά τραγούδια ελληνικού και ξένου ρεπερτορίου με συνοδεία Συμφωνικής Ορχήστρας; Τι ποσό θα διαθέτατε λαμβάνοντας υπόψη ότι πιο ακριβό εισιτήριο σημαίνει και καλύτερη θέση;

254 responses



Θα πρότεινα να οργανωθούν από το κάθε είδος 5 πρότζεκτ. Συνολικά από τα 10 πρότζεκτ τα 5 να είναι τους καλοκαιρινούς μήνες σε ανοιχτά θέατρα και τα υπόλοιπα 5 σε κλειστά την χειμερινή περίοδο. Ότι αφορά την τιμολόγηση, οι τιμές που προτείνω είναι €40, €35, €30 και €25. Για το πρώτο είδος το 17.7% και 26% δήλωσαν ότι είναι

διατεθειμένοι να πληρώσουν €40 και €35-€40 αντίστοιχα, ενώ για το δεύτερο είδος το 10.6% με 19.7% ήταν διατεθειμένο να δώσει €40 και €35-€40. Υπολογίζοντας τους πολιτικούς και οικονομικούς παράγοντες που ανέλυσα στο εξωτερικό περιβάλλον, θεωρώ πιο ορθολογικό να υπολογίσω πιο χαμηλά ποσοστά στις τιμές €40 και €35 και περισσότερο στα €30. Έτσι με 85% πληρότητα θα υπολογίσω τις εξής πωλήσεις (τα ποσοστά είναι με βάση το 85-86% της πληρότητας των θεάτρων):

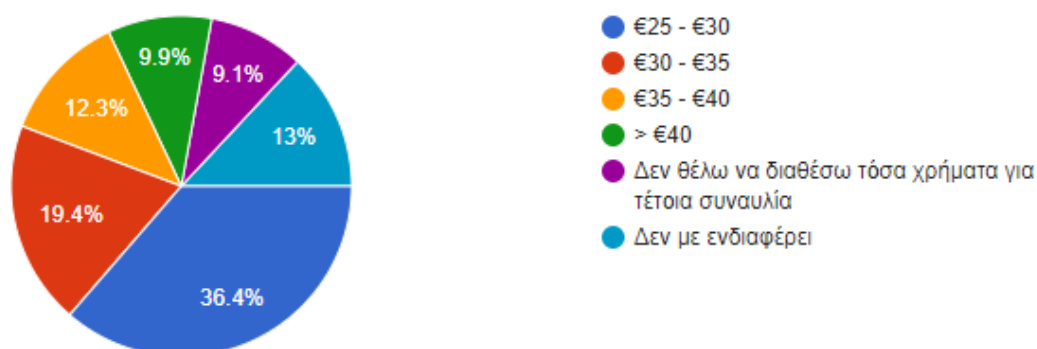
Τιμή Εισιτηρίου	Ποσοστό με βάση το 85% πληρότητας του θεάτρου
€40	5%
€35	10%
€30	60%
€25	25%

### 5.3.2 Παραστάσεις Rock

Όσον αφορά τις παραστάσεις Rock βλέπουμε ότι το ποσοστό που δεν έδειξαν ενδιαφέρον να δώσουν πολλά χρήματα είναι πιο μεγάλο.

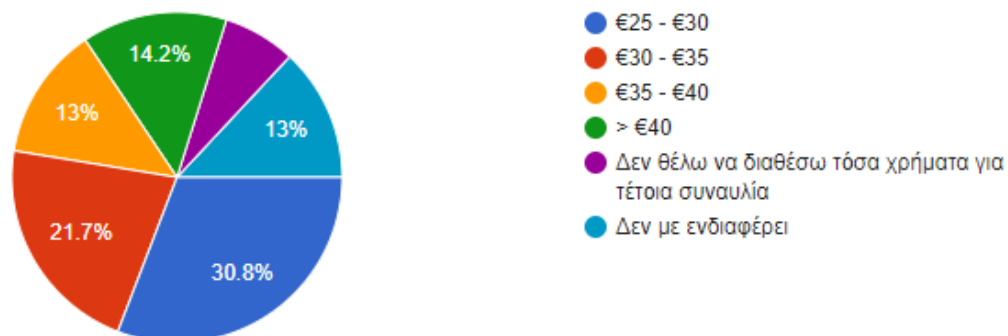
Θα σας ενδιέφερε να πάτε σε συναυλία όπου θα ακούσετε Rock μουσική να παίζεται από Συμφωνική Ορχήστρα (χωρίς τραγουδιστή); Τι ποσό θα διαθέτατε λαμβάνοντας υπόψη ότι πιο ακριβό εισιτήριο σημαίνει και καλύτερη θέση;

253 responses



Θα ήταν πιο ελκυστικό να ακούσετε Rock μουσική με Συμφωνική Ορχήστρα και συμμετοχή μίας Rock μπάντας; Τι ποσό θα διαθέτατε λαμβάνοντας υπόψη ότι πιο ακριβό εισιτήριο σημαίνει και καλύτερη θέση;

253 responses



Για να μειωθεί το ρίσκο αποτυχίας καθώς το συγκεκριμένο είδος είναι πιο συγκεκριμένο θα πρότεινα να συμπεριληφθεί στον προγραμματισμό 2 φορές, 1 με συγκρότημα και 1 με διασκευές αγαπημένων κομματιών όπως Beatles. Θα κρατήσουμε την ίδια τιμολόγηση όπως τα προηγούμενα 2 είδη, με διαφορετικά ποσοστά όμως:

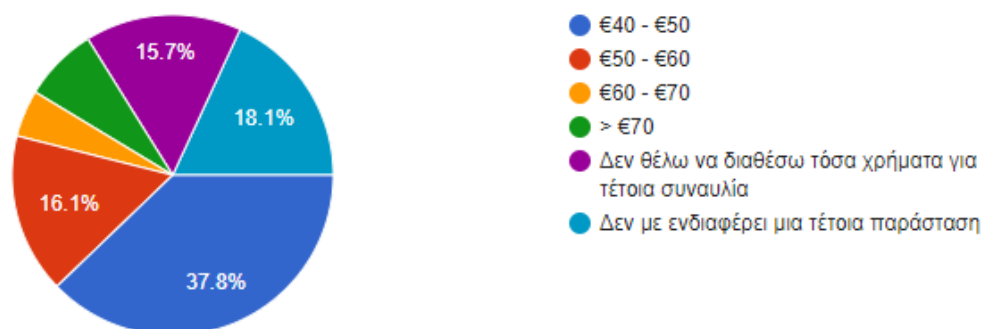
Τιμή Εισιτηρίου	Ποσοστό με βάση το 85% πληρότητας του θεάτρου
€40	3,5%
€35	7%
€30	64,5%
€25	25%



### 5.3.4 Μουσική από ταινίες

Τι ποσό θα μπορούσατε να διαθέσετε για να παρακολουθήσετε ταινία όπως το Lord of the Rings, όπου η μουσική θα παίζεται ζωντανά από Συμφωνική Ορχήστρα; (λαμβάνοντας υπόψη ότι πιο ακριβό εισιτήριο σημαίνει και καλύτερη θέση)

254 responses



Τα τελευταία χρόνια η μουσική από ταινίες έγινε πολύ διαδεδομένη. Δύσκολα θα βρούμε άτομο που να μην αναγνωρίζει την μελωδία του Harry Potter ή τον τρομακτικό ήχο του Jaws. Το ένα είδος παραστάσεων που μπορεί να πραγματοποιηθεί είναι παραστάσεις με αγαπημένες μελωδίες από τον κόσμο του κινηματογράφου. Αυτό όμως που θα κάνει την διαφορά είναι το *Cineconcerts*<sup>111</sup>, που πρόκειται για παραγωγές όπου μαζί με την προβολή της ταινίας, παίζει ζωντανά η ορχήστρα την μουσική, σε τέλειο συγχρονισμό με την εικόνα. Καθώς θεωρώ ότι υπάρχουν πολλοί φίλοι του κινηματογράφου θα πρότεινα 2 τέτοιες παραγωγές με τιμή εισιτηρίου €70, €60, €50 και €40. Βλέπουμε ότι με βάση τα ποσοστά του ερωτηματολογίου είναι πιο μεγάλο το ποσοστό που δεν ενδιαφέρθηκε ή δεν διαθέτει τόσα χρήματα, για αυτό τον λόγο θα υπολογίσω 75% προσέλευση με αυτές τις τιμές. Με τα εξής ποσοστά:

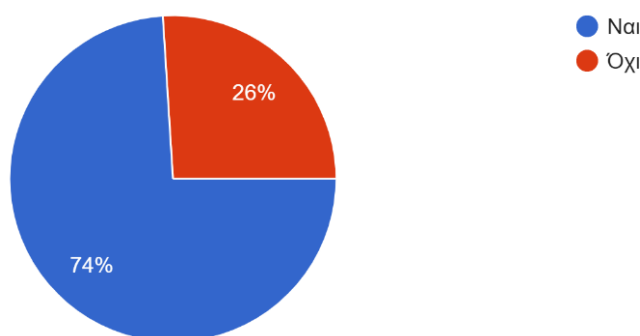
Τιμή Εισιτηρίου	Ποσοστό με βάση το 85% πληρότητας του θεάτρου
€70	4%
€60	6%
€50	60%
€40	40%

<sup>111</sup> Cineconcerts, "The Harry Potter™ Film Concert Series", <https://www.harrypotterinconcert.com/> (ημερομηνία πρόσβασης 28 Απριλίου, 2022)

### 5.3.5 Εκπαιδευτικές παραστάσεις

Θα σας ενδιέφερε να πάτε σε εκπαιδευτικές παραστάσεις που είναι σχεδιασμένες για μικρά και μεγάλα παιδιά, με Συμφωνική Ορχήστρα, αφηγητή και εικόνες;

254 responses



Οι Bibu, Brancu και Teohari προτείνουν ότι οι εκπαιδευτικές παραστάσεις, δοκιμές ανοιχτές στο κοινό, οικογενειακές βραδιές αλλά και προβολή νέων μουσικών που παρουσιάζονται ως σολίστ είναι μεγάλης σημασίας διότι έτσι θα τραβήξει κοινό καινούριο στις παραστάσεις δημιουργώντας έτσι μελλοντικές δεσμεύσεις<sup>112</sup>. Τέτοια περίπτωση είναι η London Symphony Orchestra όπου με βάση της ιστοσελίδα τους έρχονται σε επαφή με 60,000 επισκέπτες ετησίως, επενδύοντας με αυτό τον τρόπο και για μελλοντικό ακροατήριο<sup>113</sup>.

Θα πρότεινα να γίνονται 4 πρότζεκτ τον χρόνο προσθέτοντας και την Αμμόχωστο στα θέατρα (σύνολο 5 πόλεις). Θα έχουμε 2 τιμές €15 και €10 σε κλειστά θέατρα, με τους εξής υπολογισμούς:

Τιμή Εισιτηρίου	Ποσοστό με βάση το 85% πληρότητας του θεάτρου
€15	55%
€10	45%

<sup>112</sup> Nicole Bibu, Laura Brancu, Georgiana Alina Teohari, "Managing a Symphony Orchestra in times of Change: Behind the Curtains," Σελ. 510

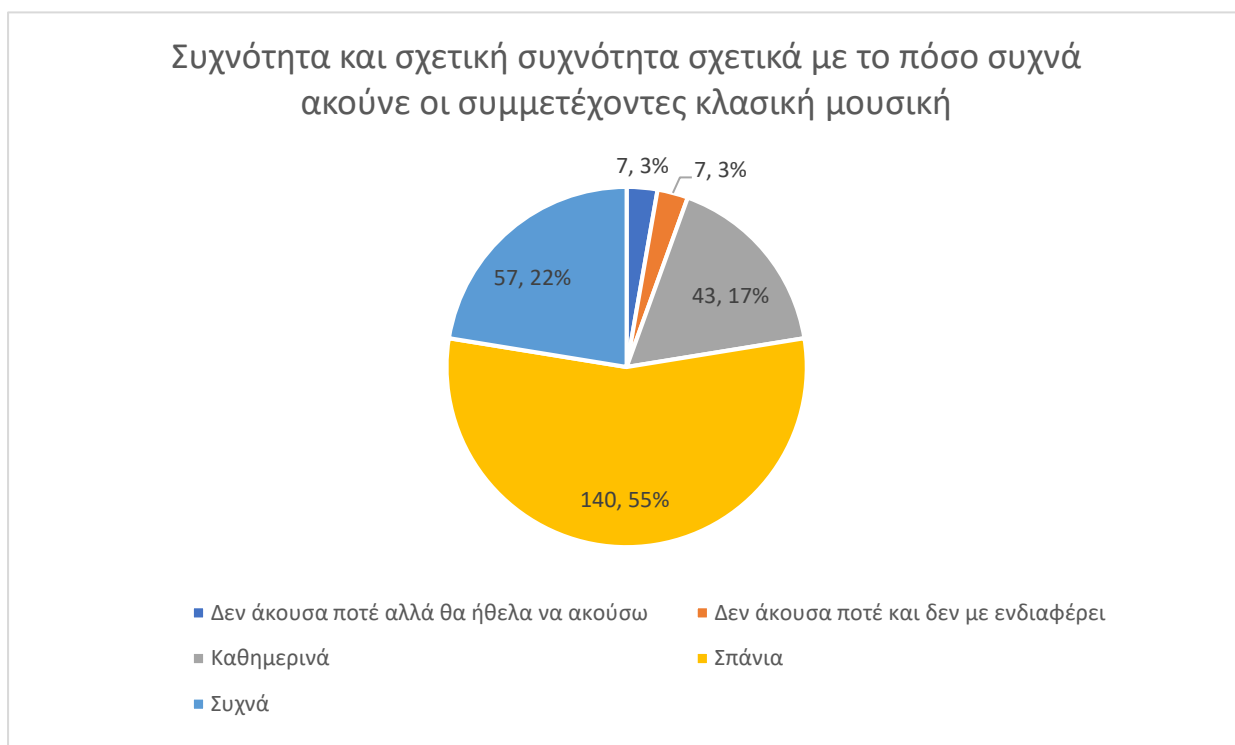
<sup>113</sup> London Symphony Orchestra, επίσημη ιστοσελίδα, «Lso Discovery» <https://lso.co.uk/lso-discovery/about-lso-discovery.html> (ημερομηνία πρόσβασης 5 Απριλίου, 2022)

### 5.3.6 Άλλες παραστάσεις

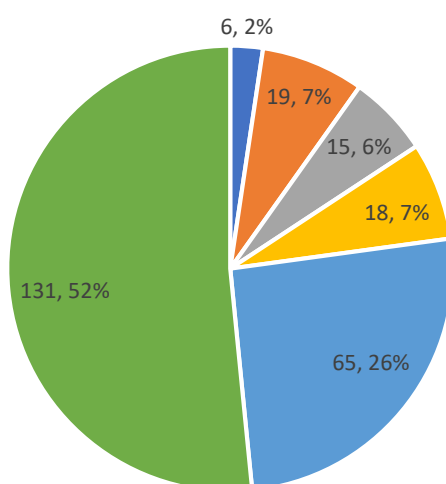
Σε ερωτήσεις του κοινού για τα υπόλοιπα είδη που θα ήθελαν να ακούσουν ενδιαφέρθηκαν για κυπριακή παραδοσιακή μουσική από ορχήστρα και για μικρά σύνολα τα οποία θα παίζουν διασκευές από κλασική μέχρι salsa, Rock και Jazz. Αυτές οι παραστάσεις ίσως να μην είναι στα θέατρα που προανάφερα και μπορεί να είναι έπειτα από ιδιωτικές προσκλήσεις σε δραστηριότητες. Θα υπολογίσω 10 παραστάσεις ετησίως με ελάχιστα έσοδα €1000 ανά παράσταση.

### 5.3.7 Κλασικό Ρεπερτόριο

Βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος δεν το ενδιαφέρει το κλασικό ρεπερτόριο και επειδή υπάρχει μία επαγγελματική ορχήστρα στην Κύπρο που ασχολείται με αυτό το είδος η προσέλευση θα είναι περιορισμένη. Ωστόσο, είναι πολύ σημαντικό για το επίπεδο της ορχήστρας αλλά και για παρακίνηση των μουσικών να συμπεριλαμβάνονται κλασικού ρεπερτορίου παραστάσεις.



Πόσο συχνά πηγαίνετε σε ζωντανές παραστάσεις κλασικής μουσικής; (Συχνότητα και σχετική συχνότητα απαντήσεων)



■ >4 φορές τον μήνα ■ 1 φορά το τρίμηνο ■ 1 φορά τον μήνα ■ 2 - 4 φορές τον μήνα ■ Ποτέ ■ Σπάνια

Έτσι θα πρότεινα να γίνουν 3 παραστάσεις όπου θα υπολογίσω 25% πληρότητα.

Τιμή Εισιτηρίου	Ποσοστό με βάση το 25% πληρότητας του θεάτρου
€25	20%
€20	40%
€15	40%

### 5.3.8 Ηχογραφήσεις και Περιοδείες

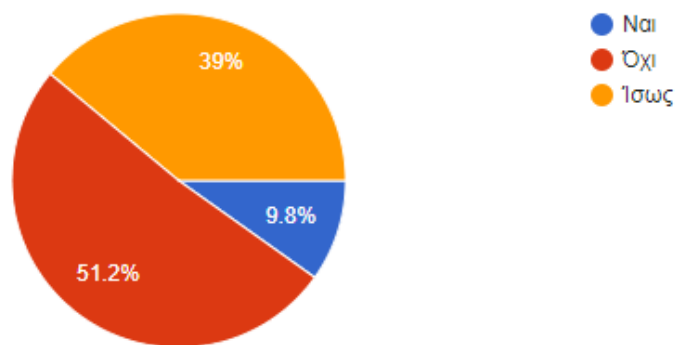
Μία προτεινόμενη δραστηριότητα που θα μπορούσε να ασχοληθεί μία ορχήστρα είναι ηχογραφήσεις. Οι ηχογραφήσεις μπορεί να είναι για μία ταινία, ένα παιχνίδι στο PC/πλατφόρμα ή ακόμα και για ένα παιχνίδι σε Android/IOS. Με βάση τον παραγωγό Guy Michelmore η χρέωση για 60 με 90 λεπτά μουσικής είναι γύρω στις \$100,000·σε

Πράγα και Βουδαπέστη μπορεί να γίνει και με λιγότερα από \$50,000<sup>114</sup>. Επίσης οι περιοδείες είναι ένας άλλος τομέας που μπορεί να πετύχει πάλι με τις σωστές διασυνδέσεις. Οι περιοδείες μπορούν να είναι σε Ευρώπη αλλά και χώρες όπως το Ισραήλ, Αίγυπτο και Κίνα. Για πρώτη χρονιά θα στοχεύσουμε για πιθανά έσοδα €120,000 από τα πιο πάνω καθώς είναι ένα άγνωστο πεδίο το οποίο θα πρέπει να εξετάσει.

### 5.3.9 Ετήσια Εισιτήρια

Θα σας ενδιέφερε ένα ετήσιο εισιτήριο αξίας 600 ευρώ για 20 παραστάσεις με τα εξής ωφελήματα; Προτεραιότητα στην επιλογή θέσης σε όλες τις παραγωγές, δωρεάν πρόγραμμα την ημέρα της παράστασης, διασφάλιση χώρου στάθμευσης σε κοντινό σημείο του θεάτρου.

254 responses



Στο ερώτημα εάν θα ενδιαφέρονταν να αγοράσουν ετήσιο εισιτήριο €600 με δικαίωμα παρακολούθησης 20 παραστάσεων με προτεραιότητα επιλογής θέσης, δωρεάν πρόγραμμα και διασφάλιση χώρου στάθμευσης το 9.8% (N=25) απάντησε ναι και το 39% (N=99) ίσως. Καθώς η ορχήστρα είναι νεοσύστατη θα υπολογίσω 25 ετήσιων εισιτηρίων με σκοπό αύξησης τις επόμενες χρονιές.

<sup>114</sup> Guy Michelmores, "A Producer's Guide to Working with Live Orchestra"  
<https://guymichelmores.com/2017/04/11/a-producers-guide-to-working-with-live-orchestra/>  
(ημερομηνία πρόσβασης 30 Απριλίου, 2022)

# Κεφάλαιο 6: Οικονομικά

Οι περισσότερες ορχήστρες είναι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί οι οποίοι βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε κρατικές χορηγίες. Ένα παράδειγμα είναι η Sydney Symphony της οποίας το 50% των εσόδων είναι από κρατικές και ιδιωτικές χορηγίες και εισφορές<sup>115</sup>. Υπάρχουν και αυτές που λαμβάνουν πιο μικρό ποσοστό χορηγίας όπως η Royal Philharmonic Orchestra η οποία το 2019 το 80% των εσόδων της ήταν από τα εισιτήρια<sup>116</sup>.

Υπάρχουν ορχήστρες όπως η Mannheimer Philharmoniker η οποία λειτουργεί μόνο με ιδιώτες χορηγούς<sup>117</sup>. Η πιο γνωστή όμως ιδιωτική ορχήστρα στον κόσμο είναι αυτή του Andre Rieu με την ονομασία «Johann Strauss Orchestra», η οποία πραγματοποιεί παραστάσεις σε ολόκληρο τον κόσμο<sup>118</sup>. Σε συνέντευξη του ο Andre Rieu στο περιοδικό Forbes δήλωσε οι οικονομικές ανάγκες της ορχήστρας καλύπτονται από τα εισιτήρια και την πώληση ηχογραφήσεων και οπτικογραφήσεων<sup>119</sup>. Αν δει κάποιος τις παραστάσεις του αυτό που προσφέρει δεν είναι συμφωνικό ρεπερτόριο αλλά γνωστές κλασικές μελωδίες, κομμάτια κλασικού χαρακτήρα ή εναλλακτικά είδη διασκευασμένα σε κλασικό χαρακτήρα όπου προσφέρει μία διαφορετική ατμόσφαιρα στο κοινό.

---

<sup>115</sup> Sydney Symphony Limited, “Annual Financial Report 2020”

[https://www.sydneysymphony.com/uploads/images/Financial-Statements\\_SSL\\_2020.pdf](https://www.sydneysymphony.com/uploads/images/Financial-Statements_SSL_2020.pdf)

<sup>116</sup> Royal Philharmonic Orchestra Limited, “Consolidated Report and Financial Statements - 2019”

<https://register-of-charities.charitycommission.gov.uk/> (ημερομηνία πρόσβασης 30 Απριλίου, 2022)

<sup>117</sup> Nicole Bibu, Laura Brancu, Georgiana Alina Teohari, “Managing a Symphony Orchestra in times of Change: Behind the Curtains,” Σελ. 512

<sup>118</sup> Andre Rieu, επίσημη ιστοσελίδα, <https://www.andrierieu.com/en> (ημερομηνία πρόσβασης 28 Απριλίου, 2022)

<sup>119</sup> Hugh McIntyre, “Andre Rieu Owns The Largest Private Orchestra...And Now He Wants To Play On the Moon”, *Forbes*, 2017. <https://www.forbes.com/sites/hughmcintyre/2017/10/26/andre-rieu-owns-the-largest-private-orchestra-and-now-he-wants-to-play-on-the-moon/?sh=7bf76b612277> (ημερομηνία πρόσβασης 28 Απριλίου, 2022)

Για να ξεκινήσει η επιχείρηση θα πρέπει πρώτα να καθοριστεί το είδος της οντότητας. Μία ιδιωτική ορχήστρα η οποία θα λειτουργεί ως επιχείρηση θα πρέπει να αφήνει κέρδος ενώ στην επιλογή του μη κερδοσκοπικού οργανισμού θα πρέπει βρεθούν πόροι έτσι ώστε να ισοζυγούν τα έσοδα με τα έξοδα.

## 6.1 Μισθοί

Ότι αφορά τους μισθούς βασίστηκα στις κρατικές κλίμακες και στις μεσαίες μηνιαίες απολαβές οι οποίες με βάση την στατιστική υπηρεσία είναι €2,341. Το ωράριο εργασίας του διοικητικού προσωπικού, εκτός του ΚΔ και του μάνατζερ, θα είναι 38 ώρες εβδομαδιαίως. Το γεγονός ότι οι παραστάσεις είναι εκτός ωρών γραφείου—γίνονται κατά τις βραδινές ώρες και ίσως και Σαββατοκύριακα—λήφθηκε υπόψη στην αμοιβή. Ο ΚΔ, μάνατζερ και μουσικοί θα δουλεύουν 38 ώρες την εβδομάδα, υπολογίζοντας τις ώρες δοκιμών και παραστάσεων. Επίσης υπολογίστηκε και 13<sup>ος</sup> μισθός.

<b>Μισθοί Προσωπικού</b>			
<b>Τίτλος</b>	<b>Αμοιβή ανά μονάδα σε €</b>	<b>Ετήσιος Μεικτός Μισθός ανά άτομο σε €</b>	<b>Ετήσιος Μεικτός Μισθός ανά τμήμα σε €</b>
<b>Διευθυντικό Προσωπικό</b>			
Καλλιτεχνικός διευθυντής (1)	4,500	58,500	58,500
Εκτελεστικός διευθυντής (1)	4,000	52,000	52,000
Διευθυντής μάρκετινγκ (1)	3,000	39,000	39,000
<b><u>Σύνολο</u></b>			149,500
<b>Διοικητικό Προσωπικό</b>			
Μάνατζερ (1)	2,500	32,500	32,500
Οργάνωση Παραγωγών (2)	2,000	26,000	52,000
Τμήμα Μάρκετινγκ (2)	2,000	26,000	52,000
Λογιστήριο (1)	2,300	29,900	29,900
Γραφίστας	1,800	23,400	23,400
Γραμματεία (1)	1,200	15,600	15,600
<b><u>Σύνολο</u></b>			205,400

<b>Τεχνικό Προσωπικό</b>			
Υπεύθυνος Σκηνής (1)	1,400	18,200	18,200
Τεχνικός (1)	1,400	18,200	18,200
<b><u>Σύνολο</u></b>			36,400
<b>Αμοιβές μουσικών</b>			
Εξάρχων (1)	2,800	36,400	36,400
Κορυφαίοι (14)	2,300	29,900	418,600
Υποκορυφαίοι (12)	2,100	27,300	327,600
Tutti (13)	2,000	26,000	338,000
<b><u>Σύνολο</u></b>			1,120,600
<b><u>Σύνολο Μισθών χωρίς εισφορές εργοδότη</u></b>			1,514,500
<b><u>Εισφορές εργοδότη (20%)</u></b>			302,380
<b><u>Σύνολο μισθών με εισφορές</u></b>			<b>1,814,280</b>

## 6.2 Έξοδα παραγωγών

Τα έξοδα που υπολογίστηκαν για τις παραγωγές είναι μετά από συνομιλίες με εταιρίες παραγωγών αλλά και με βάση δικής εμπειρίας. Τα πιο μεγάλα έξοδα στο σύνολο τους είναι τα πνευματικά δικαιώματα των έργων· ακολουθούν τα ενοίκια θεάτρων και, τέλος, οι αμοιβές των καλλιτεχνών. Λόγω του ότι η χρήση των θεάτρων θα είναι πολύ συχνή θα μπορούσε να γίνει στο μέλλον συμφωνία για μείωση του κόστους αλλά τα υπόλοιπα κόστη όμως είναι αναπόφευκτα.

Ο πιο κάτω πίνακας αναφέρει τα συνολικά ετήσια έξοδα όλων των παραγωγών της ορχήστρας. Οι τιμές που αναγράφονται συμπεριλαμβάνουν το ΦΠΑ.



Έξοδα Παραγωγών	
€	
Ενοίκιο Θεάτρων	161,500
Έξοδα Καλλιτεχνών	196,800
Έκτακτοι Μουσικοί	38,400
Έξοδα Μάρκετινγκ	97,000
Ενορχηστρώσεις	52,000
Δικαιώματα Μουσικών Έργων	219,000
Τεχνικός Εξοπλισμός (Φωτισμός, Ηχητική υποστήριξη κτλ.)	234,000
Μεταφορές Εξοπλισμού	24,900
Μεταφορές Μουσικών	17,400
Απρόβλεπτα	25,000
<b>Σύνολο Εξόδων Παραγωγών</b>	<b>1,066,000</b>

### 6.3 Χορηγοί/Δωρεές

Στόχος των χορηγιών είναι να προσελκύσουμε ηγέτες του επιχειρηματικού κόσμου να λειτουργήσουν ως εκφραστές του θεσμού της ορχήστρας με σκοπό την χρηματοδότηση της<sup>120</sup>. Στην Κύπρο υπάρχουν μεγάλες εταιρίες και οργανισμοί οι οποίοι προωθούν τον πολιτισμό και προσφέρουν πακέτα χορηγιών. Για παράδειγμα, η ΟΠΑΠ σύμφωνα με τον ετήσιο απολογισμό της του 2017 έδωσε χορηγίες ύψους €3,861,206 εκ των οποίων €547,400 αντιστοιχούσαν στον πολιτισμό/κοινωνία<sup>121</sup>. Υπάρχουν πολλές άλλες εταιρίες οι οποίες δύναται να δείξουν ενδιαφέρον να χορηγήσουν καινούριες πρωτοβουλίες

<sup>120</sup> Stefan Rosu, "Orchestra Development be strategy: A best practice example from the Netherlands," Σελ. 9

<sup>121</sup> ΟΠΑΠ, «Απολογισμός Κοινωνικής Προσφοράς 2017», <https://www.opap.org.cy/index.php/en/file/XxoXx7VbZkj2nxXo9+AUZw==/> Σελ. 39

προσφοράς πολιτισμού όπως η Alpha Bank<sup>122</sup>, PWC<sup>123</sup>, Deloitte<sup>124</sup> κτλ. Υπολογίζοντας και τα κονδύλια που μπορεί να διεκδικήσει η ορχήστρα από τις πολιτιστικές υπηρεσίες, όπως τα περιέγραφα στο εξωτερικό περιβάλλον, θεωρώ ότι €20,000 χορηγίες με επιπλέον €15,000 από αγορές εισιτηρίου ετησίως είναι ένας λογικός υπολογισμός για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας. Τέλος, ακόμα μία πηγή εσόδων είναι οι δωρεές<sup>125</sup>.

## 6.4 Προϋπολογισμός και Αρχική Επένδυση

Βασισμένος στον σχεδιασμό που προτείναμε, το προτεινόμενο πλάνο περιέχει 25 παραγωγές με 3 συναυλίες η κάθε παραγωγή (σύνολο 75 παραστάσεις) και επιπλέον 10 παραστάσεις μικρών συνόλων. Επιπλέον, υπολογίζεται και παραγωγή ηχογράφησης όπως επίσης και μία περιοδεία με εξωτερικό συνεργάτη. Πιο κάτω μπορείτε να δείτε τον προϋπολογισμό με βάση τα πιο πάνω έξοδα/έσοδα.

Προϋπολογισμός		
Εισροές	€	€
Έσοδα από παραγωγές	2,023,075	
Μείον: 12.5% φόρος	252,884	
Μεικτά έσοδα παραγωγών	1,770,191	
Μείον: κόστος Παραγωγών	1,066,000	
Καθαρά έσοδα παραγωγών		704,191
Ηχογραφήσεις	70,000	
Μείον: έξοδα ηχογραφήσεων	20,000	

<sup>122</sup> In Business News, «Alpha Bank Cyprus LTD» <https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business-guides/corporate-social-responsibility/article/218067/alpha-bank-cyprus-ltd> (ημερομηνία πρόσβασης 30 Απριλίου, 2022)

<sup>123</sup> PWC, Δελτίο τύπου 2019, <https://www.pwc.com.cy/en/press-releases/assets/pwc-cyprus-sustainable-growth-review-greek.pdf> (ημερομηνία πρόσβασης 28 Απριλίου, 2022)

<sup>124</sup> Deloitte, Σχέδιο Χορηγιών για Ενίσχυση της Επιχειρηματικής Καινοτομίας, 2015, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cy/Documents/finance/funding/CY\\_Finance\\_SxedioEpixirimatikisKainotomiasflyer\\_Noexp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cy/Documents/finance/funding/CY_Finance_SxedioEpixirimatikisKainotomiasflyer_Noexp.pdf) (ημερομηνία πρόσβασης 28 Απριλίου, 2022)

<sup>125</sup> Jeffrey Pompe, Lawrence Tamburri and Johnathan Munn, "Symphony Concert Demand: Does Programming Matter?," *The Journal of Arts Management, Law and Society*, (2013)

Καθαρά έσοδα ηχογραφήσεων		50,000
Περιοδεία		50,000
Χορηγία/Συνδρομητές		35,000
Άλλες παραγωγές		15,000
<b>Σύνολο Εισροών</b>		<b>854,191</b>
<b>Εκροές</b>		
Μισθοί Προσωπικού χωρίς εισφορές	1,514,500	
Εισφορές εργοδότη (20%)	302,380	
<b>Σύνολο Μισθών</b>		<b>1,814,280</b>
<b>Έξοδα Γραφείου</b>		
Ενοίκιο	60,000	
Γραφειακά	12,000	
Λογαριασμοί	12,000	
Άλλα	10,000	
<b>Σύνολο εξόδων γραφείου</b>		<b>94,000</b>
<b>Σύνολο Εκροών</b>		<b>1,908,280</b>
<b>Καθαρά έσοδα/ζημιά</b>		<b>(1,054,089)</b>
<b>Ποσοστό έναντι των εξόδων</b>		<b>(35%)</b>

Για να ξεκινήσει μία νεοσύστατη ορχήστρα που δεν υπάρχει ως οντότητα, χρειάζεται μία αρχική επένδυση. Αυτή η επένδυση θα πρέπει να καλύψει τον εξοπλισμό που χρειάζεται για να ξεκινήσει δοκιμές και παραστάσεις όπως επίσης και λειτουργικά έξοδα. επίσης, θα χρειαστεί ταμειακή ροή έτσι ώστε να μπορέσει να πραγματοποιήσει τις πρώτες εργασίες

της έτσι ώστε να μπορέσει να δημιουργήσει τις πρώτες παραστάσεις. Θεωρώ ότι πριν την πρώτη παράσταση η καινούργια διοίκηση θα πρέπει να λειτουργήσει τουλάχιστον για τρεις μήνες έτσι ώστε να μπορέσει να οργανωθεί το διοικητικό προσωπικό σε ότι αφορά το μάρκετινγκ, τις δημόσιες σχέσεις και οργάνωση παραγωγών αλλά και τον στρατηγικό σχεδιασμό. Επίσης θα πρέπει να γίνουν οι διαδικασίες ακροάσεων έτσι ώστε να δημιουργηθεί η ορχήστρα και να ξεκινήσουν δοκιμές. Επιπλέον, οι ταμειακές ροές θα πρέπει να μπορούν να καλύψουν ένα μικρό αριθμό παραστάσεων. Στον πιο κάτω πίνακα φαίνεται το αρχικό ποσό επένδυσης που θα καλύψει τους πρώτους έξι μήνες μέχρις ότου γίνουν παραστάσεις και έχει έσοδα η ορχήστρα.

<b>Απαιτούμενη επένδυση</b>	
<b>Εξοπλισμός</b>	€
Τύμπανα	25,000
Βάθρα Ορχήστρας	20,000
Αναλόγια και καρέκλες	5,850
<b>Έξοδα Γραφείου</b>	
Υπολογιστές	10,000
Ιστοσελίδα	10,000
Γραφειακά	8,000
Λογαριασμοί	6,000
Λογισμικό Λογιστηρίου	10,000
<b>Μισθοί</b>	
Διοικητικού προσωπικού	200,000
Μουσικών	250,000
Ενοίκιο	25,000
Έξοδα παραστάσεων	100,000
Άλλα	15,000
<b>Σύνολο</b>	<b>674,850</b>

## 6.5 Σχολιασμός

Συμπεράνουμε το ίδιο αποτέλεσμα που προτείνουν τα σχετικά άρθρα<sup>126</sup>, ότι το μοντέλο της ορχήστρας δεν μπορεί να δουλέψει αν δεν επιχορηγηθεί σε μεγάλο βαθμό είτε από ιδιωτικά είτε από κυβερνητικά κονδύλια. Στο συγκεκριμένο μοντέλο έχουμε έλλειμα 35% και το ρίσκο είναι τεράστιο καθώς όλα τα έσοδα βασίζονται στην προσέλευση του κοινού.

Θα εξετάσουμε δύο εναλλακτικά σενάρια. Στο πρώτο, θα εξεταστεί η περίπτωση μείωση των μισθών. Με αυτή την ανάλυση ευαισθησίας σε περίπτωση που θέλουμε το έλλειμα να πάει 25% οι μισθοί θα πρέπει να μειωθούν κατά 25%. Σε αυτή την περίπτωση οι μισθοί του προσωπικού θα πρέπει να έχουν αυτή την κατανομή:

<b>Σενάριο 1: Μείωση Μισθών κατά 25%</b>			
<b>Τίτλος</b>	<b>Αμοιβή ανά μονάδα σε €</b>	<b>Ετήσιος Μεικτός Μισθός ανά άτομο σε €</b>	<b>Ετήσιος Μεικτός Μισθός ανά τμήμα σε €</b>
	€	€	€
<b>Διευθυντικό Προσωπικό</b>			
Καλλιτεχνικός διευθυντής (1)	3,375	43,875	43,875
Εκτελεστικός διευθυντής (1)	3,000	39,000	39,000
Διευθυντής μάρκετινγκ (1)	2,250	29,250	29,250
<b>Σύνολο</b>			112,125
<b>Διοικητικό Προσωπικό</b>			
Μάνατζερ (1)	1,875	24,375	24,375
Οργάνωση Παραγωγών (2)	1,500	19,500	39,000
Γραφίστας (1)	1,350	17,550	17,550
Τμήμα Μάρκετινγκ (2)	1,500	19,500	39,000

<sup>126</sup> Βλέπε κεφάλαιο 2

Λογιστήριο (1)	1,500	19,500	19,500
Γραμματεία (1)	900	11,700	11,700
			151,125
<b>Τεχνικό Προσωπικό</b>			
Υπεύθυνος Σκηνής (1)	1,050	13,650	13,650
Τεχνικός (1)	1,050	13,650	13,650
<b><u>Σύνολο</u></b>			27,300
<b>Αμοιβές μουσικών</b>			
Εξάρχων (1)	2,100	27,300	27,300
Κορυφαίοι (14)	1,725	22,425	313,950
Υποκορυφαίοι (12)	1,575	20,475	245,700
Tutti (13)	1,500	19,500	253,500
<b><u>Σύνολο</u></b>			840,450
<b><u>Σύνολο Μισθών χωρίς εισφορές εργοδότη</u></b>			1,131,000
<b><u>Εισφορές εργοδότη (20%)</u></b>			226,200
<b><u>Σύνολο μισθών με εισφορές</u></b>			<b>1,357,200</b>

Με μείωση μισθών κατά 25%, οι μισθοί από €1,814,280 θα μειωθούν σε €1,357,200, με διαφορά €457,080. Ωστόσο η μείωση των μισθών του προσωπικού ενδέχεται να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ποιότητα της δουλειά τους και ίσως οδηγήσει σε χαμηλή προέλευση του κοινού στις παραστάσεις.

Το δεύτερο σενάριο είναι περισσότερο ένα πείραμα για να αποδείξω το ρίσκο που υπάρχει. Θα βασιστούμε στην ερώτηση: Εάν κρατήσουμε τις ίδιες προϋποθέσεις σχετικά με έξοδα και προσέλευση κόσμου, τι τιμή εισιτηρίου θα πρέπει να υπολογιστεί έτσι ώστε η ορχήστρα να μην έχει ζημιά; Η απάντηση είναι ότι θα πρέπει όλες οι τιμές να αυξηθούν κατά 48,5%, όπως φαίνεται πιο κάτω:

<b>Σενάριο 2: Τιμή εισιτηρίων για κάλυψη όλων των εξόδων</b>				
	€	€	€	€
<b>Παραγωγές με γνωστούς καλλιτέχνες</b>	59	52	45	37
<b>Παραγωγές τραγουδιστές</b>	59	52	45	37
<b>Παραγωγές χωρίς τραγουδιστές</b>	37	30	22	
<b>Παραγωγές με Ταινία</b>	104	89	74	60
<b>Παραγωγές Rock</b>	59	52	45	37
<b>Εκπαιδευτικές</b>	22	15		

Μπορούμε να αντιληφθούμε ότι με τόσο αυξημένες τιμές η προσέλευση του κόσμου σίγουρα δεν παραμένει στα ίδια επίπεδα και αυτό ίσως προκαλέσει μεγαλύτερη ζημιά από το αρχικό μοντέλο.

# Κεφάλαιο 7:

## Επίλογος

Στην παρούσα διατριβή είδαμε ότι δεν υπάρχει άλλη ορχήστρα με μόνιμο προσωπικό στην Κύπρο που να καλύπτει τα εναλλακτικά είδη ορχηστρικής μουσικής ενώ υπάρχει το ανθρώπινο δυναμικό για να ξεκινήσει μια τέτοια ορχήστρα να δραστηριοποιείται.

Αναφερθήκαμε στις βασικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό και τεχνικό εξοπλισμό καταλήγοντας σε πρόταση σε ό,τι αφορά την διοικητική δομή ( 3 διευθυντές, 1 μάνατζερ, τμήματα μάρκετινγκ, παραγωγών, οικονομικών και τεχνικό προσωπικό). Επίσης μέσα από την ανάλυση του μάρκετινγκ, είδαμε διάφορες παραμέτρους που παίζουν ρόλο στην προώθηση των παραγωγών για πληρότητα των θεάτρων δίνοντας έμφαση στο ρεπερτόριο και τον στρατηγικό καλλιτεχνικό προγραμματισμό.

Το κύριο πρόβλημα είναι η βιωσιμότητα της και πιο συγκεκριμένα οι μισθοί. Με τον προτεινόμενο προϋπολογισμό και ποσοστά πληρότητας των θεάτρων, τα καθαρά έσοδα των παραγωγών ανέρχονται σε €704,191. Υπολογίζοντας όμως και τους μισθούς η ορχήστρα θα έχει **έλλειμμα** €1,054, 089 που ισοδυναμεί με 35% του προϋπολογισμού. Συμπεραίνουμε ότι χωρίς κρατική ή ιδιωτική χορηγία, η δημιουργία καινούριας ορχήστρας είναι αδύνατη.

Δύο πιθανά σενάρια τα οποία θα μπορούσαν να εξεταστούν σε μελλοντικές μελέτες είναι τα εξής. Το πρώτο είναι η δημιουργία αυτού του συνόλου το οποίο θα δουλεύει σε μόνιμη βάση κάτω από ένα από τους υφιστάμενους μουσικούς παραγωγούς που υπάρχουν στην Κύπρο. Σε μία τέτοια περίπτωση η εταιρία παραγωγής, η οποία έχει το προσωπικό της και τις στρατηγικές προώθησης, θα αναλαμβάνει την οργάνωση των συναυλιών. Με αυτό τον τρόπο εξοικονομεί ένα μεγάλο κόστος που είναι οι μισθοί του διοικητικού προσωπικού. Ό,τι αφορά τους μουσικούς θα μπορεί να δημιουργηθεί ένα θυγατρικός μη-κερδοσκοπικός οργανισμός ο οποίος θα απορροφήσει τους μισθούς των μουσικών. Με



αυτό τον τρόπο θα μπορεί να διερευνηθεί η πιθανότητα επιχορήγησης ποσοστού των εξόδων είτε από ιδιώτες χορηγούς είτε ακόμα και από κρατική χορηγία.

Το άλλο σενάριο που θα πρότεινα έτσι ώστε να μπορεί να υλοποιηθεί μία τέτοια ιδέα είναι οι ορχήστρες του ραδιοφώνου. Το ΡΙΚ αποτελείται από δύο τηλεοπτικά κανάλια, το ΡΙΚ1 και το ΡΙΚ2, μία δορυφορική τηλεόραση, το ΡΙΚ SAT, και τέσσερα ραδιοφωνικά προγράμματα: το ΡΙΚ1, ΡΙΚ2, ΡΙΚ3 και ΡΙΚ4 (ΡΙΚ Classic). Ένας από τους στόχους της δημόσιας ραδιοτηλεοπτικής υπηρεσίας είναι να προσφέρει πολιτιστικές εκπομπές<sup>127</sup>. Ότι αφορά την κλασική μουσική, πέραν από τις διάφορες εκπομπές που καλύπτουν καλλιτεχνικές δράσεις στον χώρο της κλασικής μουσικής, προβάλλουν συναυλίες διαφόρων ορχηστρών. Το 2018, άρχισε την λειτουργία του το ΡΙΚ Classic, το οποίο προσφέρει κατ' εξοχήν κλασικό μουσικό πρόγραμμα 24 ώρες το 24ώρο<sup>128</sup>.

Σε μία τέτοια περίπτωση θα μπορούσε το ΡΙΚ, με την ιδιότητα του κρατικού καναλιού, να δημιουργήσει μία Συμφωνική Ορχήστρα Ραδιοφωνίας Κύπρου. Οι στόχοι θα μπορούσαν να είναι παρόμοιοι με αυτούς που προτείνω, δηλαδή μια πιο εναλλακτική βάση ρεπερτορίου. Με αυτό τον τρόπο θα μπορεί να συνεργάζεται με εξωτερικούς καλλιτέχνες και παραγωγούς αλλά και να χρησιμοποιήσει τις εγκαταστάσεις, την τεχνολογία και την τεχνογνωσία των υπαλλήλων του για δημιουργία ηχογραφήσεων και ζωντανών παραγωγών, τόσο εντός της Κύπρου όσο και στο εξωτερικό.

---

<sup>127</sup> Παγκύπριος Δικηγορικός Σύλλογος, (ΚΕΦ.300Α) “Ο περί Ραδιοφωνικού Ιδρύματος Κύπρου Νόμος,” [http://www.cylaw.org/nomoi/enop/non-ind/0\\_300A/full.html](http://www.cylaw.org/nomoi/enop/non-ind/0_300A/full.html)

<sup>128</sup> ΡΙΚ, Ετήσια Έκθεση 2018, <http://cybc.com.cy/wp-content/uploads/loukia-aresticybc-com-cy/2018/02/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-2018.pdf> Σελ. 42

# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο

## Εσείς τι θα θέλατε να ακούσετε από μια Συμφωνική Ορχήστρα;

Καλείστε να λάβετε μέρος σε μία έρευνα που αφορά το ενδιαφέρον του κόσμου να παρακολουθήσει Συμφωνική Ορχήστρα η οποία παίζει κλασική μουσική, αλλά και πιο εναλλακτικά είδη, για παράδειγμα Rock μουσική από Συμφωνική Ορχήστρα κτλ.

Η συμμετοχή σας είναι ανώνυμη και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για την εκπόνηση Μεταπτυχιακής Διατριβής του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ο αναμενόμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι 5 - 7 λεπτά.

---

\* Required

### Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο \*

*Mark only one oval.*

- Άντρας  
 Γυναίκα  
 Άλλο

2. Τόπος Διαμονής/Επαρχία \*

*Mark only one oval.*

- Λευκωσία  
 Λάρνακα  
 Λεμεσός  
 Πάφος  
 Αμμόχωστος

3. Χώρα Καταγωγής \*

*Mark only one oval.*

Κύπρος

Other: \_\_\_\_\_

4. Ηλικία \*

*Mark only one oval.*

<18

19 - 29

30 - 39

40 - 49

50 - 59

60 - 69

70 - 79

80 - 89

90 - 100

5. Μορφωτικό επίπεδο (Μπορούν να δοθούν πολλαπλές απαντήσεις) \*

*Check all that apply.*

Μαθητής

Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου

Πτυχίο

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

6. Παιζετε κάποιο μουσικό όργανο; \*

*Mark only one oval.*

Ναι

Όχι

7. Εργασιακή Κατάσταση (Μπορούν να δοθούν πολλαπλές απαντήσεις) \*

*Check all that apply.*

- Μισθωτός
- Αυτοεργοδοτούμενος
- Άνεργος / άνεργη αυτή την περίοδο
- Συνταξιούχος
- Φοιτητής / Φοιτήτρια
- Στρατιώτης
- Μαθητής / Μαθήτρια
- Οικιακά
- Other: \_\_\_\_\_

Κλασική Μουσική

8. Ποιο από τα πιο κάτω είδη μουσικής σας αρέσει; (Μπορούν να δοθούν πολλαπλές απαντήσεις) \*

*Check all that apply.*

- Pop
- Rock
- Κλασική Μουσική
- Heavy metal
- Jazz
- Hip hop
- Παραδοσιακή μουσική
- Reggae
- Latin
- Disco
- Λαϊκά τραγούδια
- Ρεμπέτικα
- Έντεχνη μουσική
- Other: \_\_\_\_\_

9. Πόσο συχνά ακούτε Κλασική Μουσική; \*

*Mark only one oval.*

- Καθημερινά
- Συχνά
- Σπάνια
- Δεν άκουσα ποτέ αλλά θα ήθελα να ακούσω
- Δεν άκουσα ποτέ και δεν με ενδιαφέρει
- Other: \_\_\_\_\_

10. Πόσο συχνά πηγαίνετε σε ζωντανές παραστάσεις κλασικής μουσικής; \*

*Mark only one oval.*

- >4 φορές τον μήνα
- 2 - 4 φορές τον μήνα
- 1 φορά τον μήνα
- 1 φορά το τρίμηνο
- 1 φορά το χρόνο
- Σπάνια
- Ποτέ

11. Με βάση ποιο κριτήριο θα διαλέγατε μία συναυλία κλασικής μουσικής; \*  
(Μπορούν να δοθούν πολλαπλές απαντήσεις)

*Check all that apply.*

- Το ρεπερτόριο που θα ακούσω (π.χ. γνωστή Συμφωνία)
- Γνωστός συνθέτης (π.χ. Beethoven)
- Ο μάεστρος που θα διευθύνει
- Η ορχήστρα ή οι μουσικοί που θα παίξουν
- Εάν υπάρχει σολίστ
- Διαθέσιμος χρόνος
- Ημέρα και ώρα της παράστασης
- Κόστος
- Απόσταση τόπου διεξαγωγής από τον τόπο διαμονής μου
- Εισαγωγική επεξήγηση ρεπερτορίου
- Μεγάλης διάρκειας διάλειμμα με χώρο για κοκτέιλ
- Κανένα από τα πιο πάνω
- Other: \_\_\_\_\_

12. Ποιο θα ήταν το μέγιστο χρηματικό ποσό που θα διαθέτατε για να ακούσετε \*  
μία Συμφωνική Ορχήστρα να παίζει κλασική μουσική;

*Mark only one oval.*

- €20 - €25
- €25 - €30
- €30 - €35
- > €40
- Δεν μπορώ να διαθέσω τόσα χρήματα
- Other: \_\_\_\_\_

13. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι παραγωγές μπαλέτου και όπερας κοστίζουν περισσότερο από μία παράσταση με συμφωνικό ρεπερτόριο, τι ποσό θα διαθέτατε για εισιτήριο; (Λαμβάνοντας υπόψη ότι πιο ακριβό εισιτήριο σημαίνει και καλύτερη θέση) \*

*Mark only one oval.*

- €25 - €35  
 €35 - €45  
 €45 - €55  
 €55 - €65  
 > €65  
 Δεν με ενδιαφέρει μια τέτοια παράσταση  
 Other: \_\_\_\_\_

14. Σε περίπτωση που δεν υπάρχουν διαθέσιμα εισιτήρια για παράσταση κλασικής μουσικής που σας ενδιαφέρει, τι ποσό θα διαθέτατε για να την δείτε διαδικτυακά επί πληρωμή; \*

*Mark only one oval.*

- < €5  
 €5 - €7  
 €8 - €12  
 €13 - €15  
 Δεν με ενδιαφέρει να τη δω διαδικτυακά



15. Πόσο θα σας ενδιέφερε να ακούσετε τα πιο κάτω σύνολα να παίζουν κλασικό ρεπερτόριο;

*Mark only one oval per row.*

	Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου	Δεν γνωρίζω αυτό το είδος
Κουαρτέτο Εγχόρδων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πιάνο τρίο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σύνολο Πνευστών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ορχήστρα Εγχόρδων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ρεσιτάλ με συνοδεία πιάνο (π.χ. Βιολί με πιάνο)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Θα σας ενδιέφερε να πάτε σε εκπαιδευτικές παραστάσεις που είναι σχεδιασμένες για μικρά και μεγάλα παιδιά, με Συμφωνική Ορχήστρα, αφηγητή και εικόνες; \*

*Mark only one oval.*

- Ναι  
 Όχι

17. Θα σας ενδιέφερε να υπάρχει εκπαιδευτική περιήγηση της Συμφωνικής Ορχήστρας με λεπτομερή εξήγηση του ρεπερτορίου που θα ακούσετε από μέλη της ορχήστρας, πριν την παράσταση με 5 ευρώ κόστος; \*

*Mark only one oval.*

- Ναι  
 Όχι  
 Ίσως

18. Από ποια μέσα ενημερώνεστε για μουσικές παραστάσεις; \*

*Check all that apply.*

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Ιστοσελίδες πώλησης εισιτηρίων
- Ιστοσελίδα οργανισμού/παραγωγού
- Έντυπο Υλικό
- Άτομα που είναι συντελεστές
- Από φίλους
- Διαφημιστικά emails
- Ράδιο / Τηλεόραση
- Other: \_\_\_\_\_

#### Εναλλακτικό Ρεπερτόριο

19. Θα σας ενδιέφερε να πάτε σε συναυλία όπου θα ακούσετε Rock μουσική να παίζεται από Συμφωνική Ορχήστρα (χωρίς τραγουδιστή); Τι ποσό θα διαθέτατε λαμβάνοντας υπόψη ότι πιο ακριβό εισιτήριο σημαίνει και καλύτερη θέση;

*Mark only one oval.*

- €25 - €30
- €30 - €35
- €35 - €40
- > €40
- Δεν θέλω να διαθέσω τόσα χρήματα για τέτοια συναυλία
- Δεν με ενδιαφέρει

20. Θα ήταν πιο ελκυστικό να ακούσετε Rock μουσική με Συμφωνική Ορχήστρα και συμμετοχή μίας Rock μπάντας; Τι ποσό θα διαθέτατε λαμβάνοντας υπόψη ότι πιο ακριβό εισιτήριο σημαίνει και καλύτερη θέση;

*Mark only one oval.*

- €25 - €30
- €30 - €35
- €35 - €40
- > €40
- Δεν θέλω να διαθέσω τόσα χρήματα για τέτοια συναυλία
- Δεν με ενδιαφέρει

21. Θα σας ενδιέφερε να πάτε σε συναυλία όπου θα ακούσετε τον/την αγαπημένο/η σας τραγουδιστή/ίστρια με συνοδεία Συμφωνικής Ορχήστρας; Τι ποσό θα διαθέτατε λαμβάνοντας υπόψη ότι πιο ακριβό εισιτήριο σημαίνει και καλύτερη θέση; \*

*Mark only one oval.*

- €25 - €30
- €30 - €35
- €35 - €40
- > €40
- Δεν θέλω να διαθέσω τόσα χρήματα για τέτοια συναυλία
- Δεν με ενδιαφέρει

22. Θα σας ενδιέφερε να πάτε σε συναυλία όπου θα ακούσετε τραγουδιστή να τραγουδά τραγούδια ελληνικού και ξένου ρεπερτορίου με συνοδεία Συμφωνικής Ορχήστρας; Τι ποσό θα διαθέτατε λαμβάνοντας υπόψη ότι πιο ακριβό εισιτήριο σημαίνει και καλύτερη θέση; \*

*Mark only one oval.*

- €25 - €30
- €30 - €35
- €35 - €40
- > €40
- Δεν θέλω να διαθέσω τόσα χρήματα για τέτοια συναυλία
- Δεν με ενδιαφέρει μια τέτοια παράσταση

23. Τι ποσό θα μπορούσατε να διαθέσετε για να παρακολουθήσετε ταινία όπως το Lord of the Rings, όπου η μουσική θα παίζεται ζωντανά από Συμφωνική Ορχήστρα; (λαμβάνοντας υπόψη ότι πιο ακριβό εισιτήριο σημαίνει και καλύτερη θέση)

*Mark only one oval.*

- €40 - €50
- €50 - €60
- €60 - €70
- > €70
- Δεν θέλω να διαθέσω τόσα χρήματα για τέτοια συναυλία
- Δεν με ενδιαφέρει μια τέτοια παράσταση

24. Πόσο θα σε ενδιέφεραν τα πιο κάτω εναλλακτικά είδη παραστάσεων με την συμμετοχή Συμφωνικής Ορχήστρας;

*Mark only one oval per row.*

	Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
Musical (π.χ. Phantom of the Opera, Lion King, Les Miserables)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Χορευτική Μουσική (Tango, Samba)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jazz με συνοδεία ορχήστρας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μουσική από ταινίες (Soundtracks)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stand-up comedy με συνοδεία ορχήστρας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Σε περίπτωση που οργανώνεται μία φορά τον χρόνο παράσταση με Κυπριακά παραδοσιακά τραγούδια, ειδικά ενορχηστρωμένα για Συμφωνική Ορχήστρα θα σας ενδιέφερε; Τι ποσό θα διαθέτατε λαμβάνοντας υπόψη ότι πιο ακριβό εισιτήριο σημαίνει και καλύτερη θέση; \*

*Mark only one oval.*

- €15 - €20
- €20 - €25
- €25 - €30
- > €30
- Δεν θέλω να διαθέσω τόσα χρήματα για τέτοια συναυλία
- Δεν με ενδιαφέρει μια τέτοια παράσταση

26. Θα σας ενδιέφερε να πάτε σε συναυλία όπου θα ακούσετε τραγούδια ελληνικού και ξένου ρεπερτορίου διασκευασμένα για κάποιο μικρό μουσικό σύνολο χωρίς τραγουδιστή (π.χ. Χατζιδάκι από σύνολο εγχόρδων ή πνευστών κτλ.); Τι ποσό θα διαθέτατε λαμβάνοντας υπόψη ότι πιο ακριβό εισιτήριο σημαίνει και καλύτερη θέση; \*

*Mark only one oval.*

- €15 - €20
- €20 - €25
- €25 - €30
- > €30
- Δεν θέλω να διαθέσω τόσα χρήματα για τέτοια συναυλία
- Δεν με ενδιαφέρει μια τέτοια παράσταση

27. Θα σας ενδιέφερε ένα ετήσιο εισιτήριο αξίας 600 ευρώ για 20 παραστάσεις με τα εξής ωφελήματα; Προτεραιότητα στην επιλογή θέσης σε όλες τις παραγωγές, δωρεάν πρόγραμμα την ημέρα της παράστασης, διασφάλιση χώρου στάθμευσης σε κοντινό σημείο του θεάτρου. \*

*Mark only one oval.*

- Ναι
- Όχι
- Ίσως

28. Σε ποιο άλλο είδος παράστασης νομίζετε ότι μπορεί να συμμετάσχει μία Συμφωνική Ορχήστρα που δεν είχατε την ευκαιρία να ακούσετε ζωντανά στην Κύπρο;

---

Πατήστε το «submit» για να υποβάλετε το ερωτηματολόγιο.  
Ευχαριστώ για τον χρόνο σας!



---

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

# Βιβλιογραφία

- Berrtolini, Daniel. "Management and Structure of the Symphony Orchestra: A professional orchestra case-study into the techniques and philosophy applied within the industry." (Master Thesis, University of Milan, 2018)
- Bibu, Nicole, Brancu, Laura and Teohari, Georgiana Alina "Managing a Symphony Orchestra in times of Change: Behind the Curtains," *SIM 2017 / 14<sup>th</sup> International Symposium in Management* (2018)
- Boëthius, Siv Boalt, and Wrangsjö, Björn. "Managing Art: A Case study of a Symphony Orchestra." *First International Symposium on Group Relations, Keble College, Oxford* (1986)
- Boerner, Sabine, Krause, E. Diana, and Gebert, Diether. "Leadership and co-operation in orchestras" *Human Resource Development International* 7, 2004 pp. 465 – 479
- Brown, Alan. "A New Way to View Orchestra Audiences," *Magic of Music Issues Brief #4, 2004*
- Cambridge Dictionary. «Orchestra», <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/orchestra> (ημερομηνία πρόσβασης 15 Μαρτίου, 2022)
- Cineconcerts, "The Harry Potter™ Film Concert Series", <https://www.harrypotterinconcert.com/> (ημερομηνία πρόσβασης 28 Απριλίου, 2022)
- Commandaria Orchestra, επίσημη ιστοσελίδα, <https://www.cypruswinemuseum.com/commandaria-orchestra/> (ημερομηνία πρόσβασης 27 Μαρτίου, 2022)
- Dallas Symphony Orchestra. επίσημη ιστοσελίδα, <https://www.dallassymphony.org/productions/chris-botti-in-concert/> (ημερομηνία πρόσβασης 20 Μαρτίου, 2022)
- Decenzo, A. David, Robbins, P. Stephen and Verhulst, L. Susan. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις: Utopia, 1<sup>η</sup> ελληνική έκδοση, 2015
- Deloitte. Σχέδιο Χορηγιών για Ενίσχυση της Επιχειρηματικής Καινοτομίας, 2015, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cy/Documents/finance/funding/CY\\_Finance\\_SxedioEpixirimatikisKainotomiasflyer\\_Noexp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cy/Documents/finance/funding/CY_Finance_SxedioEpixirimatikisKainotomiasflyer_Noexp.pdf) (ημερομηνία πρόσβασης 28 Απριλίου, 2022)
- Facebook, Avanti Crossover Symphonic Orchestra, 13 Δεκ. 2015
- Facebook, "TrakArt Cultural Development Foundation / TrakArt Ίδρυμα Ανάπτυξης Πολιτισμού" <https://www.facebook.com/trakart2016/> (ημερομηνία πρόσβασης 29 Μαρτίου, 2022)
- Flanagan, Robert. *The Perilous Life of symphony Orchestras: Artistic Triumphs and Economic Challenges*, Yale University Press, 2012.
- Harmony. "Symphony Orchestra Organizations in the 21<sup>st</sup> Century" *Forum of the Symphony Orchestra Institute*, 2000. pp. 59 - 70
- Igudesman & Joo. επίσημη ιστοσελίδα, <https://igudesmanandjoo.com/about-igudesman-joo/> (ημερομηνία πρόσβασης 11 Μαρτίου, 2022)
- In Business News, «Alpha Bank Cyprus LTD» <https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business-guides/corporate-social-responsibility/article/218067/alpha-bank-cyprus-ltd>



- Indokids.cy. «Χριστουγεννιάτικη διαδικτυακή συναυλία από το Παττίχειο, αφιερωμένη στους «ήρωες» της πρώτης γραμμής»  
<https://www.infokids.cy/xristougenniatici-diadiktyaki-synay/> (ημερομηνία πρόσβασης 24 Μαρτίου, 2022)
- Jansen, Hilary Slade. “The American Symphony Orchestra Today: Problems in Community, Diversity and Representation”, Dissertation for Doctor of Philosophy, City University of New York, 2021
- Keller, Gerald. *Στατιστική για οικονομία & διοίκηση επιχειρήσεων*. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο Α.Ε. 2010
- Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane. *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ* Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 12<sup>η</sup> αμερικάνικη Έκδοση, 2006
- Krause, E. Diana. “Four Types of Leadership and Orchestra Qualit.” *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 25, no. 4 (2015): 431 – 447
- London Symphony Orchestra. επίσημη ιστοσελίδα, «Administration»  
<https://lso.co.uk/orchestra/administration.html> (ημερομηνία πρόσβασης 5 Απριλίου, 2022)
- London Symphony Orchestra. επίσημη ιστοσελίδα, «Lso Discovery»  
<https://lso.co.uk/lso-discovery/about-lso-discovery.html> (ημερομηνία πρόσβασης 5 Απριλίου, 2022)
- London Symphony Orchestra. επίσημη ιστοσελίδα, «Lso Saint Lukes»  
<https://lso.co.uk/lso-st-lukes.html> (ημερομηνία πρόσβασης 5 Απριλίου, 2022)
- Hugh McIntyre, “Andre Rieu Owns The Largest Private Orchestra...And Now He Wants To Play On the Moon”, *Forbes*, 2017.  
<https://www.forbes.com/sites/hughmcintyre/2017/10/26/andre-rieu-owns-the-largest-private-orchestra-and-now-he-wants-to-play-on-the-moon/?sh=7bf76b612277> (ημερομηνία πρόσβασης 28 Απριλίου, 2022)
- Michelmore, Guy. “A Producer’s Guide to Working with Live Orchestra”  
<https://guymichelmore.com/2017/04/11/a-producers-guide-to-working-with-live-orchestra/> (ημερομηνία πρόσβασης 30 Απριλίου, 2022)
- Musicnotes. Sheet music app for iOS, Android, Windows and Mac,  
<https://www.musicnotes.com/apps/> (ημερομηνία πρόσβασης 25 Μαρτίου, 2022)
- Pafos2017. European Capital of Culture, “2017 Programme of events”  
<http://www.pafos2017.eu/wp-content/uploads/2017/01/Pafos2017-Programme-English.pdf>
- Pasikowska-Schnass, Magdalena. “Eu support for artists and the cultural and creative sector during the coronavirus crisis.” *European Parliament Research Service* (2020)
- Petrucci Music Library. [https://imslp.org/wiki/Main\\_Page](https://imslp.org/wiki/Main_Page)
- Pitts, E. Stephanie, Dobson, C. Melissa, Gee, Kate and Spencer, P. Christopher. “Views of an audience: Understanding the orchestral concert experience from player and listener perspectives.” *Participations – Journal of Audience & Reception Studies*, Vol. 10, Issue 2, (2013)
- Pompe, Jeffrey, Tamburri, Lawrence and Munn, Johnathan, “Symphony Concert Demand: Does Programming Matter?.” *The Journal of Arts Management, Law and Society*. (2013)
- Porter, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (New introduction)*, New York: The Free Press, 1998

- Poulios, Ioannis and Kamperou, Efrosini. "Business Innovation in Orchestra Organizations Supported by Digital Technologies: The Orchestra Mobile Case Study." *Sustainability* 2022, 14, 3715. <https://doi.org/10.3390/su14073715>
- PRS for Music, General Tariff. <https://www.prsformusic.com/-/media/files/prs-for-music/licensing/tariffs/cyprus/cyprus-general-tariff.ashx?la=en&hash=63591739CE9634297E0C31DCF9AEC797169AD0D8> (ημερομηνία πρόσβασης 26 Μαρτίου, 2022)
- PWC. Δελτίο τύπου 2019, <https://www.pwc.com.cy/en/press-releases/assets/pwc-cyprus-sustainable-growth-review-greek.pdf> (ημερομηνία πρόσβασης 28 Απριλίου, 2022)
- Rieu, Andre. επίσημη ιστοσελίδα, <https://www.andrierieu.com/en> (ημερομηνία πρόσβασης 28 Απριλίου, 2022)
- Robbins, Stephen P., Coulter, Mary and Decenzo, A. David. *Διοίκηση επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 2<sup>η</sup> έκδοση, 2017
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 2018
- Rosu, Stefan. "Orchestra Development be strategy: A best practice example from the Netherlands," *Arts Management Network, The SNPH: An Orxhestra Development by strategy from the Netherlands*. (2015)
- Royal Philharmoniic Orchestra Limited, "Concolidated Report and Financial Statements - 2019" <https://register-of-charities.charitycommission.gov.uk/> (ημερομηνία πρόσβασης 30 Απριλίου, 2022)
- San Francisco Symphony. επίσημη ιστοσελίδα, <https://www.sfsymphony.org/Buy-Tickets/2019-20/S-M2-Metallica-and-the-San-Francisco-Symphony.aspx> (ημερομηνία πρόσβασης 10 Μαρτίου, 2022)
- Scorpions. επίσημη ιστοσελίδα, <https://www.the-scorpions.com/album/moment-of-glory-2/> (ημερομηνία πρόσβασης 10 Μαρτίου, 2022)
- Silerova, Lucie. "Management Models of Symphonic Orchestras in the Czech Republic and their Development in the 21<sup>st</sup> century," *Encatc Journal of Cultural Management and Policy, Janacek Academy of Music and Performing Arts, Czech Republic* (2012): 26 – 39.
- Stelios Philanthropic Foundation. "Sir Stelios awarded 50 prizes to enhance bi-communal cooperation." 2016, <https://stelios.org/news/stelios-awarded-50-prizes-enhance-bi-communal-cooperation-2016/> (ημερομηνία πρόσβασης 27 Μαρτίου, 2022)
- Sydney Symphony Limited, "Annual Financial Report 2020" <https://www.sydneysymphony.com/uploads/images/Financial-Statements SSL 2020.pdf>
- The Metropolitan Opera, The Met: Live in HD, <https://www.metopera.org/season/in-cinemas/> (ημερομηνία πρόσβασης 24 Μαρτίου, 2022)
- Thomann, Stairville Tour Stage Platform, [https://www.thomann.de/gr/stairville\\_tour\\_stage\\_platform\\_1x1\\_m\\_odw.htm?shp=eyJjb3VudHJ5IjojZ3IiLCJjdXJyZW5jeSI6MiwibGFuZ3VhZ2UiOj9&reload=1](https://www.thomann.de/gr/stairville_tour_stage_platform_1x1_m_odw.htm?shp=eyJjb3VudHJ5IjojZ3IiLCJjdXJyZW5jeSI6MiwibGFuZ3VhZ2UiOj9&reload=1) (ημερομηνία πρόσβασης 24 Μαρτίου, 2022)
- Uhl, Axel, Schmid, Alexander and Zimmermann, Robert. "From the Concert Hall to the Web: How the Berliner Philharmoniker transformed their business model." *360° – the Business Transformation Journal*(8), 2013, pp. 46 - 55

- Willimas, Lloyd and Barry, David. "Professional Symphony Orchestra Management: A Melting and Melding of the Polar Caps." *7<sup>th</sup> International Conference on Arts & Cultural Management, 2003*
- Your Europe. «Πνευματικά δικαιώματα» *Επίσημος ιστότοπος της Ευρωπαϊκής Ένωσης* [https://europa.eu/youreurope/business/running-business/intellectual-property/copyright/index\\_el.htm](https://europa.eu/youreurope/business/running-business/intellectual-property/copyright/index_el.htm) (ημερομηνία πρόσβασης 25 Μαρτίου, 2022)
- Youtube. «Abreu: Tico Tico / Barenboim – Berliner Philharmoniker», 31 Ιαν., 2018. [https://www.youtube.com/watch?v=v\\_ZnJCMQqwo](https://www.youtube.com/watch?v=v_ZnJCMQqwo) (ημερομηνία πρόσβασης 15 Μαρτίου, 2022)
- Youtube. «Astor Piazzolla - Libertango», 5 Μαΐου, 2009. [https://www.youtube.com/watch?v=H\\_-cfWEMDrU](https://www.youtube.com/watch?v=H_-cfWEMDrU) (ημερομηνία πρόσβασης 15 Μαρτίου 2022)
- Youtube. «Godfather – Orchestral Suite // The Danish National Symphony Orchestra (Live)», 26 Ιαν. 2018. <https://www.youtube.com/watch?v=X-jdl9hcCeg> (ημερομηνία πρόσβασης 20 Μαρτίου, 2022)
- Youtube. «We Will Survive – Igudesman & Joo + Kremer & Kremerata», 16 Ιαν., 2013. <https://www.youtube.com/watch?v=3Q2-xH1V3TQ> (ημερομηνία πρόσβασης 11 Μαρτίου, 2022)
- Youtube. "Bon Jovi – It's My Life (Live from Home 2020)," 15 Μαΐου, 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=xeu5CLX8ngY> (ημερομηνία πρόσβασης 24 Μαρτίου, 2022)
- Youtube. "Das Europakonzert der Berliner Philharmoniker 2020 im Zeichen der Corona-Pandemie." 2 Μαΐου, 2020. <https://www.youtube.com/watch?v=tEtUuOaQGE0> (ημερομηνία πρόσβασης 24 Μαρτίου, 2022)
- Avant Garde, «Η Συμφωνική Ορχήστρα Νέων Κύπρου προβλήθηκε μέσω του Culturescope,» 2020, <https://avant-garde.com.cy/articles/zoi/agora/i-symfoniki-orhistra-neon-kyproy-problithike-meso-toy-culturescope> (ημερομηνία πρόσβασης 30 Μαρτίου, 2022)
- Αντιγόνη Σολομωνίδου Δρουσιώτου. «Πέντε Λεπτά με τη Νάταλη Νεοφύτου.» *Philenews*, 2019  
<https://www.philenews.com/koinonia/anthropoi/article/787624>
- Απόστολος Κουρουπάκης. «Έχουμε ανοικτές πόρτες για όλα τα παιδιά.» *Καθημερινή*, 2021. <https://www.kathimerini.com.cy/gr/politiki/boyleytikes-ekloges/boyleytikes-synenteyxeis/exoyme-anoiktes-portes-gia-ola-ta-paidia> (ημερομηνία πρόσβασης 30 Μαρτίου, 2022)
- Αυλωνίτης, Ι. Γεώργιος και Παπασταθοπούλου, Πολίνα. *Marketing Plans: Πώς να σχεδιάζετε αποτελεσματικά προγράμματα μάρκετινγκ*. Αθήνα: Σταμούλης Α.Ε., 2010
- Αυλωνίτης, Ι. Γεώργιος και Παπασταθοπούλου, Πολίνα. *Αποτελεσματική Διοίκηση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων και Υπηρεσιών*, Αθήνα: Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης, 2004
- Βουλή των Αντιπροσώπων. Απόφαση με αρ. 63.727 – "Αναφορικά με την απόφαση για δημιουργία κρατικής επαγγελματικής χορωδίας," 3 Μαΐου 2006.  
[http://www2.parliament.cy/parliamentgr/008\\_03c/23\\_06\\_009\\_01\\_079.htm](http://www2.parliament.cy/parliamentgr/008_03c/23_06_009_01_079.htm)
- Δήμος Λευκωσίας. Πολιτιστικό Κέντρο Αγοράς Παλλουριώτισσας, <https://www.nicosia.org.cy/el-GR/discover/cultural-centers/palouriotissa-old-market/> (ημερομηνία πρόσβασης 10 Απριλίου, 2022)

- Δήμος Στροβόλου. Επίσημη Σελίδα, «Φορολογίες»  
<https://www.strovolos.org.cy/archiki-selida/enimerosi/forologies/#toggle-id-4>  
 (ημερομηνία πρόσβασης 20 Μαρτίου, 2022)
- Εθνική Διαδικτυακή Πύλη Ανοικτών Δεδομένων, επίσημη ιστοσελίδα,  
<https://www.data.gov.cy/dataset/> (ημερομηνία πρόσβασης 30 Μαρτίου, 2022)
- Εθνική Τράπεζα Α.Ε. «Καταθετικό προϊόν – Business Prestige» <https://www.nbg.gr/-/jssmedia/Files/Business/Proionta-ypiresies/Logariasmoi/Epaggelmatikoi-logariasmoi/Business-Prestige/gr/Business-PRESTIGE---NP.pdf?rev=-1&hash=48392A6F4F819BBF732263EED383E3BF> (ημερομηνία πρόσβασης 21 Μαρτίου, 2022)
- Εθνική τράπεζα Α.Ε. Επιτόκια και Τιμολόγιο Δανείων, [https://www.nbg.gr/-/jssmedia/Files/Business/Xrhmatodothsh\\_Reystothtas/web\\_portal\\_elliniko\\_epitokia-timologio\\_daneiwn.pdf?rev=-1&hash=65248714177A9D5C26A908A89AB3E506](https://www.nbg.gr/-/jssmedia/Files/Business/Xrhmatodothsh_Reystothtas/web_portal_elliniko_epitokia-timologio_daneiwn.pdf?rev=-1&hash=65248714177A9D5C26A908A89AB3E506) σελ. 14 – 16 (ημερομηνία πρόσβασης 21 Μαρτίου, 2022)
- Εθνική Τράπεζα Α.Ε.. Πακέτο «Business Prestige»  
<https://www.nbg.gr/el/epaggelmaties/proionta-ypiresies/logariasmoi/epaggelmatikoi-logariasmoi/business-prestige>  
 (ημερομηνία πρόσβασης 21 Μαρτίου, 2022)
- Ελεγκτική Υπηρεσία, Έλεγχος Ιδρύματος συμφωνικής Ορχήστρας Κύπρου 2021, σελ. 10  
 Ζώτος, Χ. Γεώργιος. *Διαφήμιση: Σχεδιασμός, Ανάπτυξη, Αποτελεσματικότητα*.  
 Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις: University Studio Press, 2008
- ΘΟΚ. επίσημη ιστοσελίδα, <https://www.thoc.org.cy/about/profil.el-about-01.el>  
 (ημερομηνία πρόσβασης 18 Μαρτίου, 2022)
- Ίδρυμα Συμφωνική Ορχήστρα Κύπρου, επίσημη ιστοσελίδα, «Το Ίδρυμα»  
[https://www.cyso.org.cy/?page\\_id=2166&lang=el](https://www.cyso.org.cy/?page_id=2166&lang=el) (ημερομηνία πρόσβασης 27 Μαρτίου, 2022)
- Ιωακείμ, Σωκράτης. «Επιπτώσεις στην κυπριακή οικονομία από τον πόλεμο,» *Philenews*,  
 24 Απρ. 2022,  
<https://philenews.com/oikonomia/kypros/article/1451390/epiptoseis-stin-kypriaki-oikonomia-apo-ton-polemo?fbclid=IwAR0zt4Us7WUGeOBLsVDJgsR7O5ruVGRRnPVndoPPkg9q91fKcLmD-As4DVs> (ημερομηνία πρόσβασης 24 Απρ. 2022)
- Νεκτάριος Παρτασίδης. «Πέτρος Στυλιανού: Η Μουσική κοιτίδα ύψιστων αξιών.»  
 2019. <https://www.typologos.com/petros-stylianou-i-mousiki-koitida-ypsiston-aksion/> (ημερομηνία πρόσβασης 30 Μαρτίου, 2022)
- ΟΠΑΠ. «Απολογισμός Κοινωνικής Προσφοράς 2017»,  
<https://www.opap.org.cy/index.php/en/file/XxoXx7VbZkj2nxXo9+AUZw==/>
- Παγκύπριος Δικηγορικός Σύλλογος, Ν. 104(Ι)/2017 – “Ο περί Σωματείων και Ιδρυμάτων και για Άλλα Συναφή Θέματα Νόμος του 2017,” 2017,  
[http://www.cylaw.org/nomoi/arith/2017\\_1\\_104.pdf](http://www.cylaw.org/nomoi/arith/2017_1_104.pdf)
- Παγκύπριος Δικηγορικός Σύλλογος, (ΚΕΦ.300Α) “Ο περί Ραδιοφωνικού Ιδρύματος Κύπρου Νόμος,” [http://www.cylaw.org/nomoi/enop/non-ind/0\\_300A/full.html](http://www.cylaw.org/nomoi/enop/non-ind/0_300A/full.html)
- Παγκύπριος Δικηγορικός Σύλλογος. Ν. 65(Ι)/2017 – “Ο περί της Συλλογικής Διαχείρισης Δικαιωμάτων Πνευματικής Ιδιοκτησίας και Συγγενικών Δικαιωμάτων καθώς και για τη Χορήγηση Πολυεδαφικών αδειών για Επιγραμμικές
- Παντουβάκης, Μ. Αγγελος, Σιώμος Ι. Γεώργιος και Χρήστου Σ. Ευάγγελος. *Μάρκετινγκ*  
 Αθήνα: Εκδότης: Λιβάνης, 2015

- Πολίτης News. «Στρατιωτική εισβολή στην Ουκρανία διέταξε ο Πούτιν – Εκρήξεις στο Κίεβο και σε πολλές πόλεις στα ανατολικά.» *Πολίτης News*, 24 Φεβρ. 2022, <https://politis.com.cy/politis-news/diethni/stratitiki-eisvoli-stin-oukrania-dietaxe-o-poytin-ekrixeis-sto-kievo-kai-se-polles-poleis-sta-anatolika/> (ημερομηνία πρόσβασης 13 Μαρτίου 2022)
- Πολιτιστικές Υπηρεσίες. «*Το Πρόγραμμα Πολιτισμός II (2021 – 2025)*,» [https://archeia.moec.gov.cy/mc/582/programma\\_politismos.pdf](https://archeia.moec.gov.cy/mc/582/programma_politismos.pdf)
- Πολιτιστικές Υπηρεσίες. «Υποπόγραμμα Μουσική» *Το Πρόγραμμα Πολιτισμός II*, [https://archeia.moec.gov.cy/mc/582/programma\\_mousiki.pdf](https://archeia.moec.gov.cy/mc/582/programma_mousiki.pdf)
- Πολιτιστικές υπηρεσίες. επίσημη ιστοσελίδα, [http://www.moec.gov.cy/politistikes\\_ypiresies/index.html](http://www.moec.gov.cy/politistikes_ypiresies/index.html) (ημερομηνία πρόσβασης 14 Μαρτίου, 2022)
- Πύλη Ενημέρωσης Χρηματοδοτικών Προγραμμάτων, «*Χρηματοδοτικά Προγράμματα*,» <https://www.fundingprogrammesportal.gov.cy/%cf%87%cf%81%ce%b7%ce%bc%ce%b1%cf%84%ce%bf%ce%b4%ce%bf%cf%84%ce%b9%ce%ba%ce%ac-%cf%80%cf%81%ce%bf%ce%b3%cf%81%ce%ac%ce%bc%ce%bc%ce%b1%cf%84%ce%b1/>
- ΡΙΚ, επίσημη ιστοσελίδα, <http://cybc.com.cy/%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%B1/> (ημερομηνία πρόσβασης 14 Μαρτίου 2022)
- ΡΙΚ. Ετήσια Έκθεση 2018, <http://cybc.com.cy/wp-content/uploads/loukia-aresticybc-com-cy/2018/02/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CF%B9%CE%B1-%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7-2018.pdf>
- Σταθακόπουλος, Βλάσης. *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης, 2005
- Στατιστική Υπηρεσία. Εγγεγραμμένοι Άνεργοι, Μαρ. 2022. <https://www.cystat.gov.cy/el/PressRelease?id=65061>
- Στατιστική Υπηρεσία. Μέσες Μηνιαίες Απολαβές Υπαλλήλων κατά Τρίμηνο, 4<sup>ο</sup> Τρίμηνο 2021. <https://www.cystat.gov.cy/el/PressRelease?id=65273>
- Τμήμα φορολογίας. Πληροφορίες για τις Επιχειρήσεις «Γενικές Πληροφορίες για τον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας» <https://www.mof.gov.cy/mof/tax/taxdep.nsf/All/4A18D977ED81EDED22582410042C8CE?OpenDocument> (ημερομηνία πρόσβασης 20 Μαρτίου, 2022)
- Τμήμα φορολογίας. Πληροφορίες για τις Επιχειρήσεις «Συντελεστής Φ.Π.Α.» <https://www.mof.gov.cy/mof/tax/taxdep.nsf/All/A0559F53CE375AC7C2258251002BA874?OpenDocument> (ημερομηνία πρόσβασης 20 Μαρτίου, 2022)
- Υπουργείο Οικονομικών, «*Ετήσια έκθεση 2013*» <http://mof.gov.cy/assets/modules/wnp/articles/201611/74/docs/2013.pdf>
- Υπουργικό Συμβούλιο. αρ. Απόφασης 90.970, «*Ο περί της Ίδρυσης Υφηπουργείου Πολιτισμού και Διορισμού Υφυπουργού παρά τω Προέδρω και Συναφών θεμάτων Νόμος του 2021*,» (2021), σελ. 1, [http://www.cm.gov.cy/cm/cm.nsf/All/49488BF0E22810E1C22586E00042B07B/\\$file/90.970.pdf?OpenElement](http://www.cm.gov.cy/cm/cm.nsf/All/49488BF0E22810E1C22586E00042B07B/$file/90.970.pdf?OpenElement)
- Χρήσεις Μουσικών Έργων Νόμος του 2017*, 2017, [http://www.cylaw.org/nomoi/enop/ind/2017\\_1\\_65/section-sc71a2cb9f-b354-429d-a0a7-e3525ab9453a.html](http://www.cylaw.org/nomoi/enop/ind/2017_1_65/section-sc71a2cb9f-b354-429d-a0a7-e3525ab9453a.html)