



ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΚΑΙ ΜΜΕ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ

ΜΑΘΗΜΑ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ &
ΜΗ-ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
Β' ΕΞΑΜΗΝΟ

ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

«Συμφωνική Ορχήστρα και οργανισμοί κλασικής μουσικής:
πολιτιστική διοίκηση και διαχείριση
και στρατηγικές προσέλκυσης κοινού.
Μια βιβλιογραφική έρευνα»

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ (Α.Ε.Μ.: 6)

Ευαγγελία Παράσχου

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Γ. Τσουρβάκας

Θεσσαλονίκη, Ιούνιος 2010

“In the absence of important changes, things will tend to get worse financially overtime, for performing arts organizations, including orchestras.”

William Baumol, expert on arts economics (1996)

“It’s cheaper to take the kids to the concert than to pay for a babysitter.”

από διαφήμιση της ορχήστρας “Symphony of the Kootenays” (British Columbia)

“Once a music lover, always a music lover”

γνωμικό

“People are afraid of something when they don’t understand it.”

Susan Woelzl, διευθύντρια τύπου και δημοσίων σχέσεων της New York City Opera

“Who needs classical music?”

Julian Johnson (2002, απόσπασμα από τίτλο βιβλίου του)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΣΥΝΟΛΑ ΚΛΑΣΙΚΗΣ ΜΟΥΣΙΚΗΣ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ: MANAGEMENT ΚΑΙ MARKETING.....	4
2.1 <i>Χαρακτήρας και αποστολή.....</i>	<i>4</i>
2.2 <i>Η δυναμική του περιβάλλοντος.....</i>	<i>5</i>
2.3 <i>Management.....</i>	<i>6</i>
2.4 <i>Marketing.....</i>	<i>7</i>
2.5 <i>Νέα μέσα.....</i>	<i>9</i>
2.6 <i>Χρηματοδότηση.....</i>	<i>9</i>
2.7 <i>Προβλήματα λειτουργίας.....</i>	<i>11</i>
2.8 <i>Καλλιτεχνικός προγραμματισμός.....</i>	<i>11</i>
3. ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	12
3.1 <i>Kronos Quartet.....</i>	<i>12</i>
3.2 <i>Nigel Kennedy.....</i>	<i>14</i>
3.3 <i>Chamber Music Touring Project.....</i>	<i>14</i>
3.4 <i>Άλλες ορχήστρες.....</i>	<i>15</i>
4. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΨΥΧΟΓΡΑΦΙΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΤΗΣ ΚΛΑΣΙΚΗΣ ΜΟΥΣΙΚΗΣ	
4.1 <i>Ανατομία του κοινού.....</i>	<i>16</i>
4.2 <i>Τυπολογία των μουσικών προτιμήσεων.....</i>	<i>19</i>
5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΟΙΝΟΥ.....	21
6. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	26
7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	27

1. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΣΥΝΟΛΑ ΚΛΑΣΙΚΗΣ ΜΟΥΣΙΚΗΣ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να σκιαγραφήσει με σφαιρικό και σαφή τρόπο σημαντικές παραμέτρους της πολιτισμικής διαχείρισης και διοίκησης, του πολιτισμικού *management* εν γένει των επαγγελματικών συνόλων και ιδρυμάτων κλασικής μουσικής στο εξωτερικό, όπως αυτή καταγράφεται μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση θεωρητικών και εμπειρικών επιστημονικών άρθρων που κινούνται στο πεδίο των *cultural economics* (πολιτισμικών οικονομικών), του *arts management* και γενικότερα των διοικητικών επιστημών (*administrative sciences*). Δυστυχώς, ελλείπει ικανοποιητικής βιβλιογραφίας για τα δεδομένα αντίστοιχων συνόλων στην Ελλάδα, η εργασία θα επικεντρωθεί στην πραγματικότητα άλλων χωρών δίχως να προβούμε σε μια συγκριτική ανάλυση.

Κύριο αντικείμενο εξέτασης θα αποτελέσουν οι συμφωνικές ορχήστρες και παράλληλα θα γίνουν αναφορές και σε ζητήματα που άπτονται συνόλων μουσικής δωματίου αλλά και φορέων όπερας. Οι κύριοι άξονες στους οποίους θα κινηθεί η πραγμάτευση της εργασίας θα αφορούν τις πολιτικές που εφαρμόζουν οι συγκεκριμένοι μουσικοί οργανισμοί, τις στρατηγικές προσέλκυσης και ανάπτυξης κοινού, γενικά οργανωτικά ζητήματα και τις ιδιαιτερότητες και προοπτικές αυτών.

Το υπό εξέταση θέμα προσλαμβάνει ιδιαίτερες διαστάσεις στο πλαίσιο του ελληνικού *status quo* στα δρώμενα της κλασικής μουσικής, δεδομένου ότι το ελληνικό κοινό - στη συντριπτική πλειοψηφία του - στερείται επαρκούς καλλιτεχνικής παιδείας και αισθητικής αγωγής, η κλασική μουσική αντιμετωπίζεται ως είδος πολυτελείας και ως 'αρχαιολογικό' είδος προς εξαφάνιση που δεν αφορά τους πολλούς και η διεισδυτικότητα στα νεότερα ηλικιακά στρώματα είναι εξαιρετικά περιορισμένη. Το 'σύμπαν' της κλασικής μουσικής με τους φορείς, τους θεσμούς και τους οργανισμούς που εμπλέκονται, περιβάλλεται με ένα μανδύα ελιτισμού,

μη-προσπελασιμότητας, μη-προσβασιμότητας και με ζοφερές προοπτικές παρακμής, μαρασμού και εξάλειψης, ως οχήμα προβολής ενός μουσειακού, δυσνόητου και απολιθωμένου μουσικού είδους. Οι Walsh & Daniel έχουν γλαφυρά χαρακτηρίσει τις συμφωνικές ορχήστρες ως ‘πολιτιστικούς δεινόσαυρους’, λόγω και της παρατηρούμενης ενίοτε διοικητικής και οργανωτικής τους δυσκαμψίας (*‘cultural dinosaurs’*, όπως αναφέρει η Lin, 2008: 24).

Αν λάβει κανείς υπόψη του μάλιστα και το πενιχρό ποσοστό επί του κρατικού προϋπολογισμού που δαπανάται γενικά για τον πολιτισμό στην Ελλάδα, τότε αναδύεται το ενδιαφέρον της παρούσας βιβλιογραφικής ανασκόπησης είτε σε σχέση με την ανάδειξη του αγεφύρωτου χάσματος και της απόστασης ετών φωτός από τον τρόπο λειτουργίας των ομόλογων οργανισμών κλασικής μουσικής του εξωτερικού, είτε φωτίζοντας αθέατες αλλά νευραλγικές πτυχές αυτών και προοπτικές, αλλά και προσφέροντας νύξεις και ιδέες προς δημιουργική εφαρμογή, με στόχο τη διασφάλιση της ευημερίας και της βιωσιμότητας αυτών των οργανισμών.

2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ: MANAGEMENT ΚΑΙ MARKETING

2.1 Χαρακτήρας και αποστολή

Οι ορχήστρες περιγράφονται ως μη-κερδοσκοπικοί οργανισμοί (*not-for-profit* ή *nonprofit organizations*) σε αντιπαράθεση με τους κερδοσκοπικούς (*for-profit*). Όπως σημειώνει ο Hansmann, οι παραστατικές τέχνες υψηλής κουλτούρας (*high-culture performing arts*), όπως η κλασική μουσική, η όπερα, το μπαλέτο παρέχονται από τέτοιου είδους οργανισμούς (1980, όπως αναφέρουν οι Luksetich & Lange, 1995: 49). Ως μη-κερδοσκοπικοί οργανισμοί, οι ορχήστρες διαφοροποιούνται από τη στεγνή, ωμή και ανεξέλεγκτη επιδίωξη κέρδους της μαζικής μουσικής βιομηχανίας και έχουν ως ζωτικό σκοπό, όραμα και αποστολή τη μεγιστοποίηση της ποιότητας, την προώθηση της υψηλής κουλτούρας και τη διαφύλαξη διαχρονικών πνευματικών

δημιουργημάτων στο χρόνο, ως πολύτιμη πολιτιστική κληρονομιά πανανθρώπινη (βλ. Lamar Pierce, 2000: 46).

Το κίνητρο δράσης και ο λόγος ύπαρξης των οργανισμών κλασικής μουσικής δεν είναι λοιπόν η συσσώρευση κέρδους, αλλά η κοινωνική αποστολή τους (*mission*), ως παρωθητική, κινητήρια δύναμη προώθησης: η μουσική απόλαυση, η υψηλή καλλιτεχνική ποιότητα, η διείδυση σε ένα ποικιλόμορφο κοινό ανεξαρτήτως *background* με σκοπό και τη διαπαιδαγώγηση του και φυσικά η προώθηση της κλασικής μουσικής (Olson et al., 2005: 127). Η αισθητική και η ποιότητα αποτελούν προτεραιότητες, γι' αυτό και η αισθητική ηγεσία (*aesthetic leadership*) είναι ουσιαστική για τους οργανισμούς που παράγουν υψηλή τέχνη (Chong, 2002:). Φυσικά, μια ορχήστρα, άσχετα με το μη-κερδοσκοπικό χαρακτήρα της λειτουργίας της, διατηρεί την οικονομική διάσταση, η οποία συνίσταται στην παραγωγή εσόδων, στον έλεγχο και τη διαχείριση του κόστους και στη δημιουργία θέσεων εργασίας (ό.π.: σ. 127). Έτσι προκύπτει μια διττότητα στο ρόλο της ορχήστρας, μια παραδοξότητα, αφού καλείται να συμβιβάσει και να 'συμφιλιώσει' τον κοινωνικό και τον οικονομικό της ρόλο (ό.π.: σ. 129).

2.2 Η δυναμική του περιβάλλοντος

Όπως κάθε εταιρεία ή επιχείρηση, έτσι και μια ορχήστρα ως οργανισμός λειτουργεί μέσα σε ένα σύνθετο περιβάλλον, το οποίο αποτελεί ένα πολυπαραγοντικό σύστημα με τη δική του δυναμική (*system dynamics*), ένα 'ενεργειακό' πεδίο – τρόπον τινά – όπου ασκούνται εξωγενείς δυνάμεις. Οι εξωγενείς κοινωνικοί παράγοντες – αλλαγές στη διαχείριση του ελεύθερου χρόνου (*leisure behavior*), στον τρόπο συμμετοχής στις τέχνες (*arts participation*), στο γενικότερο τρόπο ζωής - σε συνδυασμό με τα εσωτερικά διοικητικά ζητήματα που άπτονται του προγραμματισμού, του *marketing*, της ανάπτυξης, της εκπαιδευτικής πολιτικής - επιδρούν στην

ανάληψη νέων πρωτοβουλιών από την πλευρά των ορχηστρών (Robertson, 2008: 3). Σύμφωνα με τον Kerres, οι δυνάμεις αυτές είναι: α. ο ανταγωνισμός για τη διεκδίκηση του ελεύθερου χρόνου του κοινού, δεδομένης της πληθώρας πολιτιστικών προτάσεων, β. η τεχνολογία, η οποία επιφέρει ριζικές αλλαγές σε κάθε επίπεδο της κοινωνίας και εφοδιάζει με καινοτόμα εργαλεία, γ. η πολιτική στήριξη, δηλαδή οι επιχορηγήσεις, η νομοθεσία, οι πολιτιστικές, φορολογικές και εκπαιδευτικές πολιτικές που αφορούν τις ορχήστρες, δ. το επίπεδο της μουσικής παιδείας και της εκτίμησης της μουσικής ως αξία και αγαθό και τέλος, ε. οι δημογραφικές αλλαγές (1999: 46 – 8; βλ. και Olson et al., 2005: 128). Ο Garinskit προσθέτει και τις ιδιαιτερότητες της τοπικής κοινωνίας ως παράγοντα επίδρασης στην παραγωγική δραστηριότητα του οργανισμού (1981: 79).

2.3 Management

Η έννοια του *management* μιας ορχήστρας είναι σύνθετη και συμπεκνώνει μια ποικιλία αρμοδιοτήτων, καθηκόντων και απαιτήσεων. Κατά τον ορισμό που δίνει ο Mertens: “*To management της ορχήστρας περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την καλλιτεχνική, οργανωτική διοίκηση και τη διοίκηση προσωπικού, με τη διαρκή χρηματοδότηση και τη βέλτιστη εμπορική αξιοποίηση της ορχήστρας.*” (2010: σ. 37). Ο *manager* και όλοι οι συνεργάτες του δεν παραμένουν ποτέ αδρανείς και αμέτοχοι αλλά βρίσκονται συνεχώς σε εγρήγορση, στοχεύοντας σε μια εκτεταμένη δικτύωση εντός και εκτός του οργανισμού καθώς και στη διάδοση της ταυτότητας του. Το *management* μιας ορχήστρας έχει τέσσερις θεμελιώδεις στόχους, παράλληλα με την προσπάθεια για ελαχιστοποίηση της ζημίας λόγω της επίδρασης δυσμενών εξωτερικών παραγόντων, συχνά απρόβλεπτων: 1. μουσικές παραγωγές υψηλής

καλλιτεχνικής αξίας, 2. συναυλίες με εξαντλημένα εισητήρια (*sold-out*), 3. ένα ενθουσιασμένο κοινό και 4. ικανοποιημένους συνεργάτες (ό.π.).

2.4 Marketing

Το κύριο εργαλείο *marketing* της ορχήστρας είναι φυσικά το ίδιο το μουσικό της πρόγραμμα, δεδομένου ότι η μουσική τέχνη είναι αυτή που βρίσκεται αδιαπραγμάτευτα στον πυρήνα της δράσης της ορχήστρας, το ‘προϊόν’ αξιώσεων που προσφέρει αυτή στο κοινό (ό.π.: σ. 60). Το *marketing* δομείται στις παρακάτω παραμέτρους: 1. το συνολικό *concept*, η δήλωση αποστολής (*mission statement*), η αυτοαντίληψη, 2. ανάλυση των αναγκών, του ανταγωνισμού, των πηγών στήριξης, των δικτύων, 3. στοχοθεσία, 4. στρατηγικός σχεδιασμός, 5. αξιοποίηση των λειτουργικών εργαλείων: προϊόν, χώρος, τιμή, προώθηση, άνθρωποι (*product, place, price, promotion, people*) και 6. ανατροφοδότηση, στοχασμός για τις τακτικές, έλεγχος (ό.π.: σσ. 62-3).

Ο Kerres, κατόπιν συνεντεύξεων με *managers* ορχηστρών, *promoters* συναυλιών, μουσικούς και μπρεσάριους (*agents*), συνοψίζει πέντε κύριους δείκτες των επιτυχημένων ορχηστρών, εκφρασμένους σε καλλιτεχνικούς και οικονομικούς όρους (1999: σ. 45 & σ. 49): α. παραστάσεις υψηλής ποιότητας με εξαιρετικό μουσικό δυναμικό, τόσο σε εκτελεστές όσο και σε μαέστρους, β. ενδιαφέρον πρόγραμμα, δελεαστικό για το κοινό, γ. καλά καταρτισμένοι *manager* και εξειδικευμένο διοικητικό προσωπικό, ενθουσιώδεις εθελοντές και υποστηρικτικοί χορηγοί, δ. θετικό προφίλ στα *media*, μέσω μεταδόσεων, ηχογραφήσεων και κριτικών, ε. παροχή μουσικών υπηρεσιών στις κοινότητες, εκπαιδευτικό έργο και προσβασιμότητα. Ο Kerres συμπληρώνει παρακάτω και τον παράγοντα των περιοδειών, οι οποίες ενδυναμώνουν τη διείσδυση μιας ορχήστρας σε ευρύτερο κοινό και εδραιώνουν τη φήμη της, καθώς και τη

δυνατότητα αξιοποίησης του διαδικτύου για παροχή ηχητικών αποσπασμάτων, ακόμη και ολόκληρων ηχογραφήσεων (1999: σσ. 56-7).

Ενδιαφέρουσες προτάσεις όσον αφορά το *marketing* και το *management* των συμφωνικών ορχηστρών διατυπώνει η Katz στη μεταπτυχιακή της διατριβή (*Msc in Arts Administration*): εστίαση στη συνολική εμπειρία και όχι σε μία συγκεκριμένη περίοδο της μουσικής ιστορίας, ένα συνθέτη ή εκτελεστή, αποφυγή εξειδικευμένης μουσικολογικής ορολογίας και χρήση κατανοητών όρων από το ευρύ κοινό, αξιοποίηση πολυμέσων στις συναυλίες, ευκαιρίες για αλληλοπροσέγγιση κοινού και σύγχρονων εν ζωή συνθετών (2007: σ. 70).

Ο Jean-Pierre Guillard, πρώην διευθύνων σύμβουλος της *Orchestre de Paris*, καταγράφει μέσα από την εμπειρία του τα σημεία στα οποία κρίνει ότι πρέπει να πραγματοποιηθούν αλλαγές, ώστε να βελτιστοποιηθεί η λειτουργία των γαλλικών ορχηστρών, αντλώντας ιδέες και από το αγγλοαμερικάνικο σύστημα (1985: σσ. 45-46). Πιστεύει ότι λείπει ένα ενιαίο, κεντρικό συντονιστικό όργανο – ένας Σύλλογος Ορχηστρών - το οποίο να επιτρέπει την κοινή δράση των ορχηστρών και την ανταλλαγή πληροφοριών, να εκδίδει χρήσιμες στατιστικές μελέτες, να οργανώνει συλλογικά προγράμματα εκπαίδευσης των *managers* με στόχο την άρση της μουσικοπάθειας, της εσωστρέφειας και του ατομικισμού των ορχηστρών. Ο Guillard τονίζει την αναγκαιότητα της αυτονομίας μιας ορχήστρας ως καλλιτεχνικής και διοικητικής οντότητας, απέναντι στους κρατικούς χρηματοδότες της, ώστε να είναι εφικτή η παράκαμψη της υπερβολικής γραφειοκρατίας και η αυτενέργεια.

2.5 Νέα μέσα

Τα νέα μέσα (*new media*) παρέχουν έναν πακτωλό δυνατοτήτων στους οργανισμούς και στα σύνολα κλασικής μουσικής όσον αφορά τη διασύνδεση τους με το κοινό και την κοινωνία. Πρόκειται για μια επαναστατική αναπροσαρμογή των ροών και διαδρομών πληροφορίας, αφού το στατικό περιεχόμενο πλέον έχει προσλάβει μια πιά κοινωνική και δυναμική διάσταση δημιουργώντας μικρές και μεγάλες κοινότητες με πυλώνες τη συμμετοχικότητα, την ελευθερία στη διακίνηση του περιεχομένου, το διαμοιρασμό, το διάλογο και τη συνδεσιμότητα (Van Bree, 2001: 9-11). Έτσι, μπορούν να αξιοποιηθούν τα *blogs*, τα *podcasts*, το *YouTube*, το *Flickr*, τα κοινωνικά δίκτυα (*social networks: facebook, twitter, myspace*), ως πλατφόρμες επικοινωνίας και προβολής του πολιτιστικού προϊόντος.

2.6 Χρηματοδότηση

Προκειμένου να διασφαλίσουν τη λειτουργικότητα και το εισόδημα τους, οι ορχήστρες συχνά καταφεύγουν στο δανεισμό, στις επιχορηγήσεις (*endowments*) και στις ειδικές εκπτώσεις εισητηρίων (*concessions*) (Brook, 1997: 5). Τα συνδρομητικά πακέτα για μία περίοδο συναυλιών (*season tickets*) είναι ζωτικής σημασίας για μια ορχήστρα, γιατί καλλιεργούν μια βάση πιστών 'ακολουθών' και αποτελούν ένα εγγυημένο εισόδημα αφού προπληρώνονται στην αρχή της σεζόν. Γι' αυτόν το λόγο, οι διαφημιστικές εκστρατείες για ενίσχυση των συνδρομών είναι απαραίτητες τόσο για τη διεύρυνση του κοινού, όσο και για την οικονομική ενίσχυση μιας ορχήστρας (Lin, 2008: 15).

Επειδή όμως προτεραιότητα μιας ορχήστρας είναι η ποιότητα έναντι της ποσότητας, ο Lamar Pierce υποστηρίζει ότι η κρατική επιχορήγηση (*government patronage/funding*) σε συνδυασμό με τις δωρεές από ιδιώτες και ευαγή ιδρύματα είναι αναπόδραστες και απαραίτητες

πηγές εισοδήματος για τους φορείς κλασικής μουσικής (2000: σ. 46). Ανάλογη έμφαση στην εξεύρεση ιδιωτικών πόρων για τις ορχήστρες, όχι μόνο για τις συναυλίες αλλά και για τις ηχογραφήσεις, δίνει και ο Kerres (1999: σσ. 54-5).

Ο βαθμός της κρατικής στήριξης στους πολιτιστικούς οργανισμούς είναι βέβαια ένα αμφιλεγόμενο ζήτημα το οποίο πυροδότησε και εξακολουθεί να τρέφει έντονες αντιπαραθέσεις στη δημόσια σφαίρα. Η Γερμανία είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα παροχής γενναίων επιδοτήσεων στις συμφωνικές ορχήστρες από το κράτος (σε ποσοστό περίπου 80 %!), οι οποίες προέρχονται όχι τόσο από την κεντρική ομοσπονδιακή κυβέρνηση, όσο από τους δήμους και τις τοπικές κοινωνίες (*local decision-making units*). Έτσι, οι τοπικοί πολιτικοί διαδραματίζουν καίριο ρόλο στη λήψη αποφάσεων, συγκεντρώνοντας μεγάλη εξουσία αναφορικά με την πολιτιστική πολιτική που ασκείται, ειδικά αν ληφθεί υπόψη και το γεγονός ότι οι επιδοτήσεις έγκεινται στη δική τους πρωτοβουλία και δεν είναι επίσημα θεσπισμένες ή καταστατικές (Schulze & Rose, 1998: 227 & 230).

Οι παροχές του κράτους προς τις Όπερες στην Ευρώπη και την Ιαπωνία είναι αισθητά υψηλότερες σε σχέση με αυτές των ΗΠΑ (Lamar Pierce, 2000: 47). Έτσι, το 40 % της χρηματοδότησης των οργανισμών όπερας στις ΗΠΑ προέρχεται από ιδιωτικούς πόρους - 'φίλους' της όπερας (ό.π.), ενώ στην Ολλανδία τη δεκαετία του '80, οι ορχήστρες λάμβαναν γενναίες επιχορηγήσεις όχι μόνο από την κεντρική κυβέρνηση αλλά και από την τοπική αυτοδιοίκηση (Edwards, 1983: 85).

Ο Brooks εξέτασε εμπειρικά δεδομένα από πέντε μεγάλες αμερικάνικες ορχήστρες και κατέληξε στο εύρημα ότι οι δύο κύριες χρηματοδοτικές πηγές τους— δημόσιες επιχορηγήσεις και ιδιωτική φιλανθρωπία/δωρεές (*private philanthropy*) — αν και φαινομενικά αντικρουόμενες και ανταγωνιστικές, δεν οδηγούν στο φαινόμενο του παραγκωνισμού, της εκτόπισης του ιδιωτικού

τομέα, λόγω αύξησης των δημόσιων δαπανών (*crowding-out effect*), που ίσως κανείς θα ανέμενε διαισθητικά, ούτε όμως και μοχλεύουν (*leveraging effect*) απαραίτητα την ιδιωτική χορηγία στις τέχνες, απλώς λειτουργούν ανεξάρτητα (Brooks, 1999: 32). Συνεπώς, δεν εντοπίζεται μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού κάποια σύγκρουση ή ιδιαίτερη αλληλεπίδραση.

2.7 Προβλήματα λειτουργίας

Από το 1986 ως το 1991, τα ελλείμματα στις μεγάλες συμφωνικές ορχήστρες των ΗΠΑ αυξάνονταν κατά 30 % κάθε χρόνο (Brooks, 1997: 4). Οι ορχήστρες πάσχουν από τη λεγόμενη ‘ασθένεια του κόστους’ (*cost disease theory*), καθώς τα κόστη τους καλπάζουν με ιλιγγιώδεις ρυθμούς, χωρίς να εξισορροπούνται επαρκώς από τα έσοδα των εισητηρίων (ό.π.: σ. 6). Παρά την ύπαρξη πηγών χρηματοδότησης, δεν είναι σπάνιο φαινόμενο να καταρρέει μια ορχήστρα και να κηρύττει πτώχευση, ακόμη και στην Αμερική, για λόγους όπως ο αποτυχημένος προγραμματισμός, στρατηγικές για ανάπτυξη του κοινού που δεν απέδωσαν καρπούς και γενικότερη οικονομική ύφεση (Lin, 2008: 8-9).

Η Kolb επιπλέον επισημαίνει τη δυσοίωση μείωση των εισητηρίων στις συναυλίες συμφωνικής μουσικής, φαινόμενο που παρατηρείται τόσο στην Αμερική όσο και στην Ευρώπη (2001: σ. 51).

2.8 Καλλιτεχνικός προγραμματισμός

Πολλοί μελετητές υποστηρίζουν ότι η υπερβολική εξάρτηση της Όπερας από ιδιώτες χορηγούς και δωρητές μπορεί να την οδηγήσει σε προγραμματική λιποψυχία και δειλία, σε στραγγαλισμό των καινοτόμων παραστάσεων. Μια Όπερα δηλαδή αποφεύγει την ανάληψη ρίσκων στον καλλιτεχνικό της προγραμματισμό (*programmatic risk-taking*), δεν ανεβάζει

‘δύσκολα’ και σύνθετα έργα - κυρίως σύγχρονες όπερες του 20ου και 21ου αιώνα - και εναρμονιζόμενη με τις ‘ασφαλέστερες’, κομορμιστικές και ανώδυνες προτιμήσεις των χορηγών ή δωρητών, οι οποίοι επιλέγουν την πεπατημένη, προσδένεται σε μια σχέση εξάρτησης που φιμώνει τη μουσική της ελευθερία και αυτονομία (βλ. Lamar Pierce, 2000: 47-8; Lee, 2009: 1). Ο Lamar Pierce καταγράφει την επιρροή του συντηρητικού πληθυσμού μιας πόλης στην παραγωγή έργων χαμηλού ρίσκου στις τοπικές Όπερες (2000: σ. 59). Ο συντηρητισμός συνδέεται με την ακαμψία και την τάση για απλούστευση και την αποφυγή της εκζήτησης (*sophistication*), σε αντίθεση με έναν ανοιχτόμυαλο πληθυσμό που αναζητεί νέες μουσικές προκλήσεις και εμπειρίες και δεν απωθεί το καινούριο.

Η Lee αντιπαραβάλλει μια άλλη άποψη σχετικά με τον τολμηρό καλλιτεχνικό προγραμματισμό σύγχρονων έργων από σύνολα μουσικής δωματίου, όπως οι *Kronos Quartet* ή οι *Bang on a Can* μέσα από τη μεταπτυχιακή της διατριβή, παρουσιάζοντας τον όχι ως πηγή δεινών, επιβλαβή για τους εισοδηματικούς στόχους, αλλά αντίθετα ως μια οδό επίτευξης αυξημένων προσόδων, αυξημένης ορατότητας στην κοινότητα (*community visibility*), καλλιτεχνικής και οικονομικής σταθερότητας (2009: σ. 2).

3. ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

3.1 Kronos Quartet

Οι *Kronos Quartet* από την αρχή της 35χρονης σταδιοδρομίας τους στα πράγματα της κλασικής μουσικής, κατάφεραν να δημιουργήσουν ένα ευπροσδιόριστο *brand name*, μια ιδιαίτερη ταυτότητα και μουσική ιδιοσυγκρασία και να οικοδομήσουν σταδιακά μια αξιοζήλευτη δημοφιλία, την οποία απολαμβάνουν σε ένα ετερογενές, ανάμεικτο ακροατήριο (Lee, 2009: σ. 9). Ένα απάνθισμα των χαρακτηριστικών αυτού του κουαρτέτου μπορεί να αποτελέσει

δεξαμενή άντλησης στρατηγικών βελτιστοποίησης της απόδοσης για οποιοδήποτε σύνολο κλασικής μουσικής (ό.π.: σσ. 9-19):

1. εκτελεί σχεδόν αποκλειστικά σύγχρονη μουσική (*contemporary music*) και μάλιστα πολλά έργα γραμμένα κατά παραγγελία για το κουαρτέτο (*commissions*),
2. έχει πραγματοποιήσει υψηλού επιπέδου ηχογραφήσεις, που έχουν αναρριχηθεί στην κορυφή των ευπώλητων,
3. συνεχείς περιοδείες σε όλον τον κόσμο,
4. χρήση εξεζητημένων φωτισμών και ειδικών εφέ στις συναυλίες για δημιουργία υποβλητικής ατμόσφαιρας και γενικά χρήση πολυμέσων για την παρουσίαση πολυαισθητηριακών παραστάσεων,
5. έσπασαν τον αυστηρό ενδυματολογικό κώδικα των κλασικών μουσικών, με εναλλακτική, μοντέρνα και ενίοτε *funky* περιβολή, φλερτάροντας με τους κώδικες της *popular* μουσικής,
6. εντάσσουν στο ρεπερτόριο τους έργα με κοινωνικό περιεχόμενο, τα οποία συνομιλούν με γεγονότα που σημάδεψαν την παγκόσμια ιστορία (ολοκαύτωμα, φασισμός, πόλεμος στο Βιετνάμ),
7. πειραματίζονται με μουσικές του κόσμου (*world music*) και συνεργάζονται με μουσικούς διεθνούς φήμης από όλο τον κόσμο.

Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά της μουσικής δράσης του κουαρτέτου συνοψίζονται κατά τη Lee στις εξής στρατηγικές: α. αξιοποίηση τεχνολογικών μέσων στις συναυλίες, β. αντικοφορμιστική, ανατρεπτική σκηνική παρουσία με απόρριψη των συμβάσεων και της εθιμοτυπίας των κλασικών μουσικών και γ. ευφάνταστο *marketing* (2009: σ. 38). Όπως αναφέρουν και οι Luksetich & Lange, ίσως μια λύση για την τόνωση της αγοράς ζωντανών

συναυλιών κλασικής μουσικής, είναι το λεγόμενο ‘jazzing-up’ των παραστάσεων, το στοιχείο δηλαδή της φαντασμαγορίας που θα προσελκύσει ένα κοινό εθισμένο στην εικόνα και το ‘βιντεοκλιπάρικο’ εντυπωσιασμό και αισθησιασμό (1995: σ. 63).

3.2 Nigel Kennedy

Παρόμοια τακτική ‘απομυθοποίησης’ και απαγλαΐσμού της κλασικής του περσόνας (*‘disembourgeoisment’*) ακολούθησε και ο διάσημος βιολιστής *Nigel Kennedy*, υιοθετώντας ένα *punk, pop* προφίλ. Η προσπάθεια του για ανασυγκρότηση της ατομικής του ταυτότητας ως βιρτουόζου της κλασικής μουσικής ισοδυναμούσε κατά κάποιον τρόπο με τον επαναπροσδιορισμό του *image* της ίδιας της κλασικής μουσικής και την αποφόρτιση της από ταξικούς συνειρμούς και ιδιότητες που μπορεί να προκαλούν δέος ή και απώθηση στο μέσο ακροατή. Διαπιστώνουμε λοιπόν, ότι συχνά η αναθέρμανση του ενδιαφέροντος του κοινού για την κλασική μουσική μπορεί να προέρχεται από τη ριζική μεταμόρφωση των ίδιων των εκτελεστών και την προσπάθεια για ευθυγράμμιση τους με την *popular*, εμπορευματοποιημένη κουλτούρα (Symes, 1997: 86).

Σε όλη αυτήν τη διαδικασία εκμοντερνισμού και ‘ανακαίνισης’ του παλαιότατου αυτού θεσμού της συμφωνικής ορχήστρας, σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να γίνονται εκπτώσεις στην καλλιτεχνική αρτιότητα ή να θυσιάζεται η αισθητική ακεραιότητα (Robertson, 2008: 28).

3.3 Chamber Music Touring Project

Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα στρατηγικής προώθησης της κλασικής μουσικής είναι και το “*Chamber Music Touring Project*”, το οποίο χρηματοδοτήθηκε το 2002 στη Μεγάλη Βρετανία από το Συμβούλιο Τεχνών (*ACE: Arts Council England*) – κρατική υπηρεσία για την

ανάπτυξη των τεχνών – με στόχο την αύξηση της παροχής υψηλής ποιότητας μουσικής δωματίου, τομέας στον οποίο υπήρχε σχετική έλλειψη (Barlow & Shibli, 2007: 106). Στις συναυλίες, το κοινό κάθεται γύρω από τους εκτελεστές, βρίσκεται σε απόσταση αναπνοής μέσα σε ένα φιλικό κλίμα οικειότητας. Οι μουσικοί είναι ντυμένοι ανεπίσημα και διατηρούν λεκτική επικοινωνία με το κοινό, σχολιάζοντας – συχνά με πνευματώδη τρόπο – τα έργα που ερμηνεύουν, κάτι που εντείνει την αίσθηση του μοιράσματος, της αυθεντικής και ανεπιτήδευτης εμπειρίας για τους ακροατές (ό.π.: σ. 107).

3.4 Διάφορες ορχήστρες

Η *Chicago Symphony Orchestra* ξεκίνησε την ηλεκτρονική της διακυβέρνηση ήδη από το 1998 με μια ιστοσελίδα που παρείχε πληροφορίες αλλά και τη δυνατότητα για *on-line* αγορά εισητηρίων (*e-ticketing*). Η λειτουργικότητα της ιστοσελίδας βελτιώνεται συνεχώς και ήδη σχεδόν το 50 % των συνολικών ετήσιων πωλήσεων εισητηρίων πραγματοποιείται ηλεκτρονικά (Olson et al., 2005: 127). Η Lin αναφέρει ότι οι ιστοσελίδες των ορχηστρών πρέπει να έχουν ζωντάνια και εντυπωσιακή οπτικοποίηση, καθιστώντας την εμπειρία της πλοήγησης ευχάριστη και διαδραστική (Lin, 2008: 42).

Ένα παράδειγμα καινοτομίας και ‘έξυπνης’ επικοινωνιακής στρατηγικής αποτελεί και μια άλλη, βρετανική, ορχήστρα, η ‘*City of Birmingham Symphony Orchestra*’ (*CBSO*). Το 2001 προσπάθησε να αναζωογονήσει την ταυτότητα της και να απαλλαγεί από τα διαδεδομένα αρνητικά στερεότυπα που επιδεινώνουν την αρνητική φήμη της κλασικής μουσικής - αποπροσανατολίζοντας το κοινό από τη μέγιστη πολιτιστική και καλλιτεχνική ποιότητα που αυτή εμπεριέχει - προσπαθώντας να χτίσει ένα φιλικό, καθημερινό, ανθρώπινο και προσβάσιμο πρόσωπο. Έτσι, η ορχήστρα εγκαινίασε μια σειρά οικογενειακών συναυλιών τα κυριακάτικα

απογεύματα, τα οποία ξέφευγαν από το παραδοσιακό σκηνικό της κλασικής αίθουσας συναυλιών, με τη βοήθεια φωτιστικών εφέ, με γνωστούς τηλεοπτικούς παρουσιαστές, μάγους και εντυπωσιακά κοστούμια των εκτελεστών και όλα αυτά σε χαλαρή και ακομπλεξάριστη ατμόσφαιρα. Το εγχείρημα της *CBSO* είχε τεράστια επιτυχία προσελκύοντας όχι μόνο οικογένειες με παιδιά, αλλά και ενήλικους χωρίς παιδιά (Bernstein, 2007: 51). Η *CBSO* οργάνωσε επιπλέον το 2002 συναυλίες και σε μη-παραδοσιακούς χώρους, όπως εστιατόρια, ώστε να εξοικειώσει το κοινό με τη μαγεία της ζωντανής συμφωνικής μουσικής σε ένα απρόβλεπτο, ανορθόδοξο πλαίσιο (ό.π.: σ. 101).

Η Φιλαρμονική του *Los Angeles* εισήγαγε το θεσμό των '*Casual Friday*' concerts, όπου το κοινό καλείται να προσέλθει με 'τσαλακωμένα' ατημέλητα ρούχα - κόντρα στο κλασικό *etiquette* - και ο μάεστρος με τους μουσικούς φορούν *jeans*. Οι συναυλίες έχουν μικρότερη διάρκεια από το συνηθισμένο και ακολουθεί δεξίωση όπου μουσικοί και κοινό αλληλεπιδρούν (Bernstein, 2007: 32). Το ίδιο ακριβώς συναυλιακό προϊόν προσέφερε και η *Deutsche Symphonieorchester Berlin*, διαθέτοντας επιπλέον και μειωμένα εισιτήρια με ελεύθερη επιλογή θέσης (Mertens, 2010: 65).

4. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΑ ΚΑΙ ΨΥΧΟΓΡΑΦΙΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΤΗΣ ΚΛΑΣΙΚΗΣ ΜΟΥΣΙΚΗΣ

4.1 Ανατομία του κοινού

Ποιο είναι το κοινό της κλασικής μουσικής; Σε κάθε αγορά – και στην αγορά πολιτισμικών προϊόντων και αγαθών (*cultural commodity/good*) - η πληροφορία για το προφίλ των δυνητικών καταναλωτών ενός προϊόντος είναι προεξάρχουσας σημασίας (Prieto-Rodríguez & Fernández-Blanco, 2000: 148). Έρευνες στην Αμερική, την Αυστραλία και την Ελβετία που εκτείνονται χρονικά από το 1966 έως το 1992 δείχνουν ότι οι κύριοι καταναλωτές κλασικής

μουσικής είναι άτομα με μέσο όρο ηλικίας 39 έτη, με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και εισοδήματος, συνήθως υπάλληλοι (*white-collar workers*) (Baumol & Bowen, 1966; Throsby & Withers, 1979; Abbé-Decarroux & Grin, 1992, όπως αναφέρουν οι Prieto-Rodríguez & Fernández-Blanco, 2000: 148). Όσο αυξάνεται η ηλικία, τόσο πιο πιθανή γίνεται και η παρακολούθηση μιας συναυλίας κλασικής μουσικής (‘*graying*’ of the audience, βλ. Lee, 2009: 2; Olson et al., 2005: 128). Παρομοίως, η βάση των συνδρομητών ‘γερνάει’, χωρίς να ανανεώνεται με ‘νέο αίμα’ και χωρίς διεύρυνση του μεριδίου της αγοράς (*market segment*) (Kolb, 2001: 51-2).

Οι Abbé-Decarroux & Grin εντόπισαν και μια άλλη σημαντική ποιοτική παράμετρο της ζήτησης κλασικής μουσικής: αυτή επηρεάζεται θετικά από τυχόν μουσικές σπουδές αλλά και από το βαθμό προηγούμενης έκθεσης σε ζωντανές παραστάσεις παραστατικών τεχνών. Ανάλογη είναι και η περιγραφή της ζήτησης τέτοιων αγαθών από τους Lévy-Garboua & Montmarquette, ως μια διεργασία μάθησης μέσω της κατανάλωσης (*learning-by-consuming process*), εξαρτώμενη από πρότερες ευχάριστες ή δυσάρεστες εμπειρίες καλλιτεχνικής κατανάλωσης (1996, όπως αναφέρουν οι Prieto-Rodríguez & Fernández-Blanco, 2000: 151). Η σχέση και επαφή με τις τέχνες ως μια διαδικασία δια βίου μάθησης, ως διεργασία διαπαιδαγώγησης ή ακόμη και ‘εκπαίδευσης’ του κοινού είναι συνεπώς ιδιαίτερα σημαντική και διόλου αμελητέα (ό.π.: σ. 148). Αυτό υποστηρίζει και η Babineau, τονίζοντας ότι η άμεση συμμετοχή στη μουσική δημιουργία και μαθητεία από μικρή ηλικία οδηγεί στην άνδρωση μελλοντικών υποστηρικτών της τέχνης και της μουσικής (1999: σ. 4). Η Wolf σημειώνει ότι μουσικά προγράμματα οργανωμένα από ορχήστρες, τα οποία δίνουν τη δυνατότητα συμμετοχής του κοινού σε αυτά, όπως προγράμματα εκμάθησης μουσικών οργάνων ή συμμετοχής σε χορωδίες, συσχετίζονται θετικά με μια αυξημένη μεταγενέστερη επισκεψιμότητα σε συναυλίες (2006,

όπως αναφέρει ο Rizkallah, 2009: 113). Στο ίδιο μήκος κύματος κινούνται και οι Schulze & Rose, λέγοντας ότι “η κατανάλωση πολιτιστικών αγαθών είναι θετικά εθιστική” (1998: σ. 231).

Σύμφωνα με την έρευνα στάσεων απέναντι στην όπερα και το μπαλέτο που πραγματοποίησαν οι Tatjtáková et al., σε δείγμα 900 φοιτητών στη Σλοβακία, ο φόβος της πλήξης αλλά και η ελλιπής μουσική γνώση για την όπερα αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες για την παρακολούθηση τέτοιων παραστάσεων (2005: σσ. 11-12). Η Mielonen στη μεταπτυχιακή της διατριβή σχετικά με το κοινό της κλασικής μουσικής, με τη βοήθεια του μεθοδολογικού εργαλείου της συνέντευξης φοιτητών στο *Helsinki*, ηλικίας 20-31 ετών, βρήκε ότι υπάρχουν 4 κύριοι λόγοι, οι οποίοι απομακρύνουν τους νέους από τα κλασικά κοντσέρτα: α. Απουσιάζει η ταύτιση με το συνολικό ‘τοπίο’ μιας συναυλίας κλασικής μουσικής, το οποίο θεωρούν ακραία συντηρητικό και έτσι νιώθουν ότι η ατομική τους ταυτότητα δεν εναρμονίζεται με το άγραφο τελετουργικό μιας παράστασης κλασικής μουσικής, νιώθουν άβολα, ότι δεν ανήκουν εκεί, β. οι συναυλίες δεν είναι για αυτούς διασκεδαστικές και νιώθουν ότι καταπιέζεται η ελεύθερη συναισθηματική τους έκφραση, γ. η διαφήμιση δεν είναι αρκετά ελκυστική, αντίθετα φαντάζει ουδέτερη, άχρωμη ακόμη και αόρατη και τέλος δ. δεν ικανοποιούνται οι κοινωνικές τους ανάγκες. Το τελευταίο σημείο επαληθεύεται από πολλές μελέτες, οι οποίες έχουν δείξει ότι η παρουσία του κοινωνικού στοιχείου σε ένα πολιτιστικό γεγονός αυξάνει την ελκυστικότητα για το κοινό (Robertson, 2008: 22). Σε γενικές γραμμές πάντως, είναι προφανής η ύπαρξη στερεοτύπων όσον αφορά το προφίλ του κοινού κλασικής μουσικής, στερεότυπα τα οποία διαμορφώνουν αρνητικές στάσεις απέναντι σε αυτό το είδος μουσικής (2003: σ. 39 κ.εξ.).

4.2 Τοπολογία των μουσικών προτιμήσεων

Οι Favaro & Frateschi (2007) διερεύνησαν την ποικιλία και τη διακύμανση των μουσικών προτιμήσεων στην Ιταλία και πιο συγκεκριμένα ποιες κοινωνικοοικονομικές και πολιτισμικές ομαδοποιήσεις προκύπτουν ανάλογα με τις διαφοροποιημένες κουλτούρες μουσικής ακρόασης και μουσικού γούστου (*music listening and music taste cultures*) - ‘μονοφαγικές’ (*univorous*) ή ‘παμφάγες’ (*omnivorous*). Η παμφαγία στη μουσική ισοδυναμεί με μια ετερογένεια και ευρύτητα στο μουσικό ρεπερτόριο ενός ακροατή, ο οποίος επιλέγει ετερόκλητα είδη μουσικής (ό.π.: σ. 211; Walker et al., 2002: 32-33). Οι Prieto-Rodríguez & Fernández-Blanco συσχετίζουν τη μουσική παμφαγία με ένα εγγενές γούστο για τη μουσική που χαρακτηρίζει τους ανθρώπους που επιλέγουν διαμετρικά αντίθετα μουσικά είδη (2000: σ. 159).

Οι ερευνητές βασίστηκαν στο θεωρητικό μοντέλο των Lévy-Garboua & Montmarquette (1996), το οποίο αφορά τη ζήτηση πολιτιστικών αγαθών (*cultural goods*) (σ. 205). Όπως επισημαίνεται στο συγκεκριμένο μοντέλο, “η πιθανότητα αγοράς ενός πολιτισμικού αγαθού αυξάνεται ή μειώνεται παράλληλα με άλλες μορφές κατανάλωσης, ανάλογα με την αλληλοσυμπληρωματικότητα ή την υποκατάσταση μεταξύ του προκείμενου αγαθού και των άλλων εναλλακτικών κατανάλωσης” (Lévy-Garboua & Montmarquette, 1996, όπως αναφέρουν οι Favaro & Frateschi, 2007: 213).

Τα μουσικά είδη κατηγοριοποιήθηκαν ως εξής: ‘μόνο κλασική μουσική’, ‘μόνο δημοφιλής μουσική’ και ‘όλα τα είδη μουσικής’, με στόχο την αποκρυστάλλωση των διαφοροποιημένων μουσικών ‘προσωπικοτήτων’ ή προφίλ (ό.π.: σ. 206). Οι ερευνητές θεωρούν ότι η μουσική κατανάλωση οικοδομείται στους παρακάτω άξονες: α. οι δηλωμένες μουσικές προτιμήσεις, β. οι ακροαματικές συνήθειες και η χρήση αντίστοιχων μουσικών *media*, γ. η

συχνότητα παρακολούθησης συναυλιών και δ. ο βαθμός εμπλοκής σε μουσικές δραστηριότητες και πρακτικές (ό.π.: σσ. 207 & 210).

Διάφορες τυπολογίες μουσικού κοινού έχουν προταθεί από ερευνητές: ο Van Eijck αναφέρει τέσσερα μοτίβα μουσικών προτιμήσεων, παραδοσιακό (*folk*), κουλτουριάρικο (*highbrow*), *popular* και παμφάγο (συνδυασμός *pop* και κουλτουριάρικης μουσικής) (2001, όπως αναφέρουν οι Favaro & Frateschi, 2007: 208). Οι Fisher & Preece διαχωρίζουν τους μουσικόφιλους σε σνομπ (*snoobs*: μόνο συναυλίες κλασικής μουσικής), μη-κλασικούς (*no classical*: μόνο συναυλίες άλλων μουσικών ειδών εκτός της κλασικής), παμφάγους (*omnivores*: κάθε συναυλία) και άμουσους (*no music*: καμία συναυλία) (2003, όπως αναφέρουν οι Favaro & Frateschi, 2007: 208).

Ανεξάρτητες, δημογραφικού χαρακτήρα μεταβλητές όπως η ηλικία, το φύλο και η εκπαίδευση βρέθηκε ότι συνιστούν παράγοντες με σημαντική προβλεπτική ισχύ για τη μουσική παμφαγία. Ειδικότερα, η ηλικιακή κατηγορία 30 έως 64 ετών, το γυναικείο φύλο και το υψηλό μορφωτικό επίπεδο (τριτοβάθμια εκπαίδευση) βρίσκονται σε στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τα δύο άκρα της μουσικής ταυτότητας, τη μονοφαγία και την παμφαγία. Τα νεότερα, υψηλού μορφωτικού επιπέδου, δραστήρια μουσικά άτομα χαρακτηρίζονται από πολυποίκιλες μουσικές προτιμήσεις (Favaro & Frateschi, 2007: 227-8). Σε αυτό το εύρημα συνηγορούν και οι Kurabayashi & Ito, οι οποίοι με έρευνα τους στον ιαπωνικό πληθυσμό βρήκαν ότι όσοι ανήκουν στα υψηλότερα κοινωνικά στρώματα, σε υψηλές θέσεις επαγγελματικής ιεραρχίας και με ακαδημαϊκά επιτεύγματα στο ενεργητικό τους, απαρτίζουν κυρίως το κοινό κλασικής μουσικής (1992, όπως αναφέρουν οι Prieto-Rodríguez & Fernández-Blanco, 2000: 149; Schulze & Rose, 1998: 231; Gapinskit, 1981: 82). Και το κοινό της όπερας διακρίνεται από κοινά δημογραφικά

χαρακτηριστικά: υψηλό εισόδημα και υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο (Netzer, 1992, όπως αναφέρει ο Lamar Pierce, 2000: 54).

5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΟΙΝΟΥ

Η έρευνα κοινού (*audience research*) είναι αναγκαία, προκειμένου ένας οργανισμός κλασικής μουσικής να γνωρίζει το δημογραφικό προφίλ του τρέχοντος κοινού του – συνδρομητών και μη (Kolb, 2001: 52), αλλά και για τη λήψη αποφάσεων αναφορικά με τη χάραξη ή αλλαγή στρατηγικών (Mertens, 2010: 64). Οι Barlow & Shibli αναφέρουν ότι επιβάλλεται ένας πολιτιστικός οργανισμός να γνωρίζει όχι μόνο το υπάρχον αλλά και το δυνητικό κοινό του (2007: σ. 106). Ο σχεδιασμός ευέλικτων συνδρομητικών πακέτων είναι αναγκαίος για την εξυπηρέτηση και των νεότερων ακροατών, οι οποίοι λόγω της εντατικοποίησης των ρυθμών ζωής και της προσπάθειας για εξισορρόπηση των επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων τους, αδυνατούν να δεσμεύσουν μεγάλο μέρος του ελεύθερου χρόνου τους ή να κάνουν μακροπρόθεσμο προγραμματισμό για παρακολούθηση πολιτιστικών εκδηλώσεων (Rizkallah, 2009: 121; Lin, 2008: 45).

Ο όρος ‘ανάπτυξη του κοινού’ (*audience development*) αναφέρεται στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό του *management* ενός πολιτιστικού οργανισμού με στόχο την προσέλκυση κοινού, μετεχόντων στην τέχνη, αγορών και τη μετέπειτα διατήρησή τους με δυναμικές στρατηγικές (Robertson, 2008: 7). Μια αναφορά από το Καναδικό Συνέδριο των Τεχνών το 1996 (*Canadian Conference of the Arts*) δηλώνει πόσο επείγον είναι για κάθε μη-κερδοσκοπικό οργανισμό να συνδεθεί βαθύτερα και ουσιαστικότερα με το κοινό, τις τοπικές κοινότητες και κοινωνίες (*community outreach*) (όπως αναφέρει η Babineau, 1999: 2). Η προσέλκυση νέων καταναλωτών

κλασικής μουσικής - είτε πρόκειται για καινούριους, είτε για νέους ηλικιακά – είναι μια πραγματική πρόκληση γι’ αυτό το μουσικό είδος που θεωρείται ότι αφορά λίγους.

Η αύξηση της ζήτησης απαιτεί ένα ελκυστικότερο προϊόν, αλλά και τη διάχυση και διάδοση της μουσικής έξω από τα στενά όρια της συναυλιακής αίθουσας μέσω μουσικών παραγωγών - εκπομπών και ηχογραφήσεων (*broadcasting, recordings*) - με τη συνδρομή των βελτιωμένων τεχνολογιών ήχου (Brooks, 1997: 9). Έτσι εξασφαλίζεται η συνεχής δημοσιότητα (*publicity*) και προώθηση (*promotion*) αλλά και η ανύψωση, επιβεβαίωση και εδραίωση του *status* της ορχήστρας – άρα και της γοητείας και του κύρους της – στη συνείδηση του κοινού (ως *manipulation/χειρισμός του κοινού*), παράγοντας πιθανόν και νέους, ‘νεοφώτιστους’ καταναλωτές (ό.π.: σ. 9).

Οι γεμάτες αίθουσες είναι ένα ακανθώδες ζήτημα που απασχολεί κάθε επαγγελματικό μουσικό σύνολο, το οποίο άπτεται του *management* της ζήτησης (*demand management*). Όπως όμως επισημαίνουν οι Barlow & Shibli (2007: σ. 102) στην εισαγωγή του άρθρου τους σχετικά με την ανάπτυξη του κοινού των τεχνών: “*there is no successful ‘one size fits all’ approach to audience development*”, δηλαδή δεν υπάρχει μία ενιαία, εγγυημένα αποτελεσματική συνταγή για κάθε πολιτιστικό οργανισμό και εκεί έγκειται η δυσκολία και συνάμα η πρόκληση.

Πρέπει επιπλέον να σημειωθεί ότι στο πλαίσιο του προγράμματος σπουδών που ισχύει στα σχολεία, οι τέχνες δεν συγκαταλέγονται στο σκληρό πυρήνα μαθημάτων, αλλά περιθωριοποιούνται και υποβιβάζονται ως ‘δευτερεύοντα’, προαιρετικά ή κατ’ επιλογή διδακτικά αντικείμενα, αφού είναι ‘άχρηστα’ για την αγορά εργασίας (βλ. Babineau, 1999: 2; Lin, 2008: 22).

Αξιοσημείωτα όμως είναι και τα ευρήματα της μελέτης του κοινού των αμερικάνικων ορχηστρών που διεξήγαγε το *Knight Foundation* το 2002 (“*Classical Music Consumers*

Segmentation Study”): ένα μεγάλο μερίδιο του αμερικάνικου πληθυσμού ενδιαφέρεται για την κλασική μουσική, αλλά δεν παρακολουθεί συναυλίες, γεγονός που αναδεικνύει περίτρανα τις προοπτικές της αγοράς ζωντανά εκτελούμενης κλασικής μουσικής για ανάπτυξη, με την επιστράτευση έξυπνων, καινοτόμων στρατηγικών *marketing* (Rizkallah, 2009: 111). Η ίδια μελέτη εξέτασε την ωφέλεια που επιδιώκουν να αποκομίσουν οι ακροατές από μια εμπειρία ζωντανής κλασικής μουσικής. Η επιδιωκόμενη χρησιμότητα διαρθρώνεται σε στρώματα, σε επίπεδα αξίας (*layers of value*): α. διασκέδαση φίλων και συγγενών (*occasion value*-χρησιμότητα περιστασης), β. συντήρηση και τροφοδότηση προσωπικών σχέσεων (*relationship enhancement value*-χρησιμότητα ενίσχυσης σχέσεων), γ. η αξία της τελετουργίας, της ατμόσφαιρας σε μία συναυλία (*ritual/ambience value*), δ. θεραπευτική αξία (*healing/therapeutic value*), ε. πνευματική, μετασχηματιστική αξία (*spiritual/transformational value*) (ό.π.).

Στη μελέτη που εκπόνησε το 1992 το NEA – το Εθνικό Ίδρυμα για την επιχορήγηση των Τεχνών στην Αμερική (*National Endowment for the Arts*) – με αντικείμενο “*Επεκτείνοντας το κοινό για τις παραστατικές τέχνες*” (“*Expanding the Audience for the Performing Arts*”), επιχειρήθηκε μια τυπολογία των δυνητικών ακροατών μιας συναυλίας κλασικής μουσικής με βάση το επίπεδο αφοσίωσης και εμπλοκής τους (*level of commitment*): 1. αδιαφορία (δεν παρακολουθούν καθόλου), 2. ενδιαφέρον (εκφράζουν σε αρχικό στάδιο ενδιαφέρον για την παρακολούθηση), 3. δοκιμή (παρθενική εμπειρία), 4. θετική αξιολόγηση (μετά την πρώτη εμπειρία, επιθυμούν να συνεχίσουν), 5. υιοθέτηση-ενστερνισμός (ισχυρότερη μύηση σε καλλιτεχνικά γεγονότα), 6. επιβεβαίωση (το ενδιαφέρον διατηρείται άσβεστο, ισόβια σχέση με τον οργανισμό). Έτσι η κίνηση κατά μήκος του συνεχούς αυτού, απαιτεί διαφοροποίηση των στρατηγικών από την πλευρά του πολιτιστικού οργανισμού (Andreasen, 1992, όπως αναφέρει ο Meachum, 2001: 19).

Η Babineau αναφέρει κάποιες διαδεδομένες στρατηγικές που εφαρμόζουν οι ορχήστρες, προκειμένου να προσελκύσουν νεανικό κοινό, οι οποίες δεν αποβαίνουν πάντοτε αποτελεσματικές (1999: σ. 3): α. εκπαιδευτικές συναυλίες εντός και εκτός σχολείου, β. μειωμένα μαθητικά και φοιτητικά εισιτήρια, γ. ανοιχτές πρόβες για το κοινό, δ. προσκλήσεις, ε. ευκαιρίες σε νέους σολίστες για συμμετοχή στην ορχήστρα σε ειδικές συναυλίες. Στη συνέχεια παραθέτει επιλεγμένες στρατηγικές προσέλκυσης και ανάπτυξης κοινού από διάφορες канаδικές ορχήστρες, που αποδείχτηκαν εξαιρετικά επιτυχημένες (ό.π.: σσ. 6-10): 1. σύμπραξη με τα τοπικά *media*: σύντομα τηλεοπτικά στιγμιότυπα για διάφορες όψεις του ορχηστρικού βίου, για τους μουσικούς της ορχήστρας, για τις πρόβες, για τα έργα και τους συνθέτες και ανάλογα άρθρα στις τοπικές εφημερίδες, 2. συνδιοργάνωση με το Πανεπιστήμιο εκπαιδευτικού προγράμματος πολιτιστικής ζωής (*cultural life course*) με παρακολούθηση ποικίλων πολιτιστικών δρώμενων, 3. πρόσκληση διάσημων βιρτουόζων της κλασικής μουσικής ως *guest stars* στην ορχήστρα και διοργάνωση *master classes* και εργαστηρίων, 4. παροχή λεωφορείων για μετακινήσεις από απομακρυσμένες περιοχές και ομαδικά εισιτήρια, 5. δωρεάν εισιτήρια (*complimentary tickets*) για νέους από οικονομικά ασθενείς οικογένειες, 6. εκπτώσεις σε σπουδαστές ωδείων και 7. συνεργασία με τους εκπαιδευτικούς και τους διευθυντές εκπαίδευσης της τοπικής κοινότητας.

Ο Brook αναφέρει δύο στρατηγικές για την επέκταση της ζήτησης (1997: σσ. 11-15): α. τη στρατηγική του Veblen (*Veblenian strategy*), η οποία συσχετίζεται περισσότερο με την εξεύρεση πόρων από αρωγούς ή τον έρανο αλλά και την ανάπτυξη μιας 'φιλανθρωπίας των ελίτ' (*elite philanthropy, patrons ή donors/δωρητές*) και β. τη στρατηγική του Marshall (*Marshallian strategy*), η οποία συνδέεται με τη διαφήμιση. Σύμφωνα με τον Αμερικανό οικονομολόγο Veblen, η κατανάλωση των συναυλιών θα πρέπει να ενδυθεί ένα μανδύα πολυτελείας (*luxury*

status) και να συνδεθεί με την ανώτερη τάξη, ώστε όσοι την καταναλώνουν να νιώθουν ότι απολαμβάνουν και αυτοί αυτήν την πολυτελή ατμόσφαιρα και ότι αποκτούν αυτήν την ‘ανώτερη’ κοινωνική ταυτότητα, ακούγοντας ένα υπέρτατο, ξεχωριστό είδος μουσικής (*superior music*). Από την άλλη μεριά, ο Βρετανός οικονομολόγος Marshall ακολουθεί μια πιο ‘καθαρή’ προσέγγιση, τονίζοντας ότι το κοινό θα πρέπει να εκτεθεί στην καλή μουσική, να δεχτεί ερεθίσματα, ώστε να την εκτιμήσει και σταδιακά να μυηθεί σε αυτή, ζητώντας περισσότερο. Η τροφοδότηση του κοινού με καλή μουσική θα οδηγήσει στην τροφοδότηση των συναυλιακών αιθουσών.

Ο Kerres συμπληρώνει ότι ο χώρος διεξαγωγής μιας συναυλίας (*venue*) αποτελεί πόλο έλξης του κοινού, ειδικά όταν πρόκειται για κάποιο εντυπωσιακό και αρχιτεκτονικά ρηξικέλευθο μουσικό μέγαρο (1999: σ. 50). Επιπλέον, θίγει και το ζήτημα της καλλιέργειας της εικόνας που εκπέμπει στον έξω κόσμο μια ορχήστρα (*image*), καθώς και τη σημασία της οικοδόμησης ενός αναγνωρίσιμου *brand name*, το οποίο θα ισχυροποιείται μέσα από τη μιντιακή προβολή και το οποίο θα την καθιστά ξεχωριστή και συμπαθή (ό.π.: σσ. 51-2), αποδομώντας σταδιακά το μύθο του σνομπισμού που υπονομεύει τη δημοκρατικοποίηση και το άνοιγμα της κλασικής μουσικής προς όλα τα κοινωνικά στρώματα (Rizkallah, 2009: 121).

Μια τακτική που έχει ακολουθηθεί από ορχήστρες στην Αμερική είναι η διοργάνωση συναυλιών με ελεύθερη είσοδο, με στόχο τη γνωριμία της τοπικής κοινωνίας με την ορχήστρα, τη χαρτογράφηση της ορχήστρας ως ένα δυναμικό κομμάτι της κοινωνίας, την παροχή εμπειριών μύησης για το επίδοξο κοινό και την ενδυνάμωση της δυναμικής ορχήστρας-κοινού (*orchestra-audience dynamics*) (Rizkallah, 2009: 113).

6. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Όπως κάθε πολιτιστικός οργανισμός, έτσι και η ορχήστρα καλείται να αντιμετωπίσει προκλήσεις, δυσχέρειες και απαιτήσεις μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο τοπίο, εσωτερικό και εξωτερικό. Η ύπαρξη μιας αποτελεσματικής οργανωτικής κουλτούρας, ο υπερκερασμός γραφειοκρατικών δυσκαμψιών, η εύρεση εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης αλλά και ο πλήρης εκδημοκρατισμός των παρεχομένων υπηρεσιών είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για τον εκσυγχρονισμό της ορχήστρας αλλά και για την ουσιαστική σύνδεση της με την κοινωνία και τους ανθρώπους.

Το παρεχόμενο προϊόν μιας συμφωνικής ορχήστρας ή και άλλων συνόλων που ήδη αναφέραμε στην εργασία, όπως πχ τα κουαρτέτα εγχόρδων, είναι από μόνο του ακαταμάχητο και ανυπέρβλητο όσον αφορά την ποιοτική του στάθμη, τις αισθητικές, καλλιτεχνικές και ψυχαγωγικές του αρετές: είναι η ίδια η κλασική μουσική με τους ογκόλιθους συνθετικής δεξιοτεχνίας που έχει να επιδείξει μέσα από μια πορεία αιώνων. Δυστυχώς όμως, το περιεχόμενο από μόνο του δεν επαρκεί για να προσελκύσει το κοινό, το οποίο έχει εθιστεί στην εικόνα, στο θέαμα και το υπερθέαμα και συχνά αναζητεί το πρόσκαιρο, το εφήμερο, το εύπεπτο, το επιφανειακό. Επομένως, το *marketing* των ορχηστρών αναγκάζεται να συμπορευτεί με τους όρους του παιχνιδιού που θέτει η διαφήμιση της μαζικής μουσικής βιομηχανίας και γενικότερα της pop κουλτούρας, προκειμένου να κερδίσει το ακροατήριο του.

Απαιτούνται πρωτότυπες ιδέες, καινοτομίες, ειδικές προσφορές, άρση των προκαταλήψεων και των 'πρωτοκόλλων', τολμηρά ανοίγματα σε όλα τα στρώματα της κοινωνίας. Η κρατική στήριξη ως ένα βαθμό είναι απαραίτητη, όπως απαραίτητη είναι και η τοποθέτηση καλά καταρτισμένων στελεχών σε διοικητικά πόστα, ώστε να αποφεύγονται οι αυτοσχεδιασμοί και οι κακώς εννοούμενοι πειραματισμοί εμπειροτεχνών. Βέβαια το καλό

management και *marketing* έχει ανάγκη τη συνδρομή και άλλων συντελεστών, όπως η κρατική πρωτοβουλία, η θεμελίωση υποδομών, η εκπαίδευση και τα *media*. Η αναγνώριση των ευκαιριών και ο εντοπισμός των προβληματικών περιοχών, η ύπαρξη στόχων, η υψηλή ποιότητα είναι προαπαιτούμενα για την αναμέτρηση με την αλλαγή.

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Babineau, N. (1999). Renewal-The challenge of reaching younger audiences. 54th International Congress of Jeunesses Musicales, August 9-14, Chicoutimi, Québec (published by Orchestras Canada). 1-17.

Barlow, M. & Shibli, S. (2007). Audience development in the arts: a case study of chamber music. *Managing Leisure*. 12 (2 & 3). 102-119.

Bernstein, J. S. (2007). *Arts marketing insights: the dynamics of building and retaining performing arts audiences*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Bree, van M. (2009). *Orchestras and New Media: a complete guide*. E-Book downloaded from <http://mcmvanbree.com>, on 1-5-2010.

Brooks, A. C. (1997). Improving the orchestra's revenue position: practical tactics and general strategies. *Research Studies Series*, No. 1. Symphony Orchestra Institute. Evanston, Illinois. 4-19.

Brooks, A. C. (1999). Do public subsidies leverage private philanthropy for the arts? Empirical evidence on symphony orchestras. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 28 (1). 32-45.

Chong, D. (2002). *Arts Management*. London & New York: Routledge.

Edwards, A. R. (1983). Decentralization of arts subsidy for orchestra and theater in the Netherlands. *Journal of Cultural Economics*. 7 (1). 83-94.

Favaro, D. & Frateschi, C. (2007). A discrete choice model of consumption of cultural goods: the case of music. *Journal of Cultural Economics*. 31 (3). 205-234.

Gapinskit, J. H. (1981). Economics, demographics, and attendance at the symphony. *Journal of Cultural Economics*. 5 (2). 79-83.

Guillard, J. P. (1985). The symphony as a public service: the orchestra of Paris. *Journal of Cultural Economics*. 9 (2). 35-47.

Katz, J. R. (2007). *Contemporary music in American Symphony Orchestras: a guide for arts administrators*. A Master's Project presented to the Arts & Administration Program of the University of Oregon (in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master's of Science in Arts Administration). 1-91.

Kerres, B. H. (1999). Orchestras in a complex world. *Harmony: Forum of the Symphony*

Orchestra Institute. No. 8. 45-58.

Kolb, B. M. (2001). The decline of the subscriber base: a study of the Philharmonia Orchestra audience. *Market Research*. 3 (2). 51-59.

Lamar Pierce, J. (2000). Programmatic risk-taking by American opera companies. *Journal of Cultural Economics*. 24 (1). 45-63.

Lee, E. (2009). *New audiences for new music: a study of three contemporary music ensembles*. A Thesis presented to the Graduate Faculty of the University of Akron (in partial fulfillment of the requirements of the Degree Master of Arts). 1-41.

Lin, Pei-Yi. (2008). *Challenges of developing audiences for Symphony Orchestras in 21st century*. A Thesis presented to the Graduate Faculty of the University of Akron (in partial fulfillment of the requirements of the Degree Master of Arts). 1-53.

Luksetich, W. A. & Lange, M. D. (1995). A simultaneous model of nonprofit symphony orchestra behavior. *Journal of Cultural Economics*. 19 (1). 49-68.

Meachum, G. D. (2001). *Learn now! Subscribe later!/: a method of developing audiences for opera through a commitment to outreach in theory and practical examples*. Senior

Undergraduate Honors Thesis, Butler University, Indianapolis, IN.

Mertens, G. (2010). *Orchestermanagement* (Kunst- und Kulturmanagement, herausgegeben von Andrea Hausmann, Europa-Universität Viadrina Frankfurt). Netherlands: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mielonen, H. (2003). *Attracting new audiences: Attitudes and experiences in attending classical music concert of students in their twenties*. Master's Thesis in Arts Management Programme (Department of Music Education, Sibelius Academy). 1-85.

Olson, J. R., Belohlav J. A. & Boyer, K. K. (2005). Operational, economic and mission elements in not-for-profit organizations: the case of the Chicago Symphony Orchestra. *Journal of Operations Management*. 23 (2). 125-142.

Prieto-Rodríguez, J. & Fernández-Blanco, V. (2000). Are popular and classical music listeners the same people? *Journal of Cultural Economics*. 24 (2). 147-164.

Rizkallah, E. G. (). A non-classical marketing approach for classical music performing organizations: an empirical perspective. *Journal of Business & Economics Research*. 7 (4). 111-124.

Robertson, J. M. (2008). *Community engagement initiatives: exploring audience development in West Coast Symphony Orchestras*. A Master's Project presented to the Arts and Administration Program of the University of Oregon in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Masters of Science in Arts Management .

Schulze, G. G. & Rose, A. (1998). Public orchestra funding in Germany-an empirical investigation. *Journal of Cultural Economics*. 22 (4). 227-247.

Symes, C. (1997). Beating up the classics: aspects of a compact discourse. *Popular Music*. 16 (1). 81-95.

Tatjtáková, M., Klepochová, D. & Žák, S. (2005). The attitudes of students towards Opera and Ballet: attendance, motivations, barriers and expectations. 8th International Conference on Ars and Cultural Management (AIMAC 2005), July 3-6, Montréal, Canada.

Walker, C., Scott-Melnyk, S. & Sherwood, K. (2002). Reggae to Rachmaninoff: how and why people participate in arts and culture. Washington: The Urban Institute. 7-68.