

2026-02

þý š ± 1 ½ ç Ä ç ¼ ¯ ± , Ä µ Ç ½ · Ä ® ½ ç · ¼ ç
þý ² ¹ É ã ¹ ¼ ì Ä · Ä ± ã Ä ¹ Â ã Å ¼ Æ É ½ ¹ ⁰ -

þý “ ⁰ ± Á ¯ À · Â , š É ½ ã Ä ± ½ Ä ¯ ½ ç Â

þý œ µ Ä ± Ä Ä Å Ç ¹ ± ⁰ ì Á ì ³ Á ± ¼ ¼ ± ” ¹ ç ¯ ⁰ · Ä · Â · Ä ¹ Ç µ ¹ Á ® Ä µ É ½ , £ Ç ç » ® Ý ¹ ⁰ ç ½ ç ¼ ¹ ⁰ Î ½
þý ” ¹ ç ¯ ⁰ · Ä · Â , ± ½ µ Ä ¹ Ä Ä ® ¼ ¹ ç · µ ¯ Ä ç » ¹ Â ¯ Æ ç Å

<http://hdl.handle.net/11728/13428>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**“ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ
ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΣΥΜΦΩΝΙΚΕΣ ΟΡΧΗΣΤΡΕΣ”**

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΓΚΑΡΙΠΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΜΑΡΙΑ ΣΑΡΤΖΕΤΑΚΗ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2026



ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**“ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ, ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ
ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΣΥΜΦΩΝΙΚΕΣ ΟΡΧΗΣΤΡΕΣ”**

Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση
Μεταπτυχιακού στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, του
Πανεπιστημίου “Νεάπολις” Πάφος.

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΓΚΑΡΙΠΗΣ

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2026

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Κωνσταντίνος Γκαρίπης, 2026

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου “Νεάπολις” δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα Εγκυρότητας	6
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ	7
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΜΕΡΟΣ Α'	13
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	13
1. Επιχειρηματικά Μοντέλα στην Τέχνη και τη Μουσική.....	13
Θεωρητικές προσεγγίσεις.....	13
Επιχειρηματικά μοντέλα στον χώρο της μουσικής	14
Επιχειρηματικά μοντέλα στις ορχήστρες	15
Σύγχρονες τάσεις και προκλήσεις	16
Κριτική ανάλυση	16
Συμπεράσματα.....	17
2. Το Μάρκετινγκ στον χώρο του πολιτισμού και της κλασικής μουσικής ορχήστρας	17
Θεωρητικό πλαίσιο.....	18
Κοινό, στόχευση και προϊόν.....	18
Επικοινωνία και προώθηση.....	20
Έσοδα, τιμολόγηση και συνεργασίες	20
Τάσεις, προκλήσεις και προοπτικές	21
Κριτική εξέταση	23
Συμπεράσματα.....	23
3. Η ψηφιακή τεχνολογία στην κλασική μουσική και την κλασική ορχήστρα.....	24
Θεωρητικό πλαίσιο: Ψηφιακή καινοτομία στην πολιτιστική παραγωγή	24
Κατηγορίες ψηφιακών εργαλείων και εφαρμογές στον τομέα της κλασικής ορχήστρας	25
Τάσεις, προκλήσεις και προοπτικές	28
Κριτική ανάλυση	29
Συμπεράσματα.....	30

4. Η χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης στον χώρο της κλασικής μουσικής και ειδικότερα στους οργανισμούς κλασικής ορχήστρας.....	30
Η ΑΙ στη μουσική δημιουργία και σύνθεση.....	31
Η ΑΙ στην ερμηνεία και στην υποστήριξη των μουσικών	32
Η ΑΙ στη διοίκηση πολιτιστικών οργανισμών και στις ορχήστρες.....	33
Η ΑΙ στην εμπειρία και την εμπλοκή του κοινού.....	34
Διεθνή case studies χρήσης ΑΙ σε ορχήστρες κλασικής μουσικής	34
Η χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης στον ελληνικό χώρο της κλασικής μουσικής	37
Ελληνικά case studies	38
Ηθικά, καλλιτεχνικά και θεσμικά ζητήματα της χρήσης ΑΙ στην κλασική μουσική.....	40
Η ΑΙ ως εργαλείο βιωσιμότητας και στρατηγικής ανάπτυξης ορχηστρών	41
Μελλοντικές προοπτικές και ερευνητικές κατευθύνσεις	43
Συμπεράσματα.....	44
ΜΕΡΟΣ Β'	45
CASE STUDY ΤΗΣ “THESSALONIKI YOUTH ORCHESTRA”	45
α) Εισαγωγή.....	45
β) Μεθοδολογία.....	45
γ) Βιογραφικό σημείωμα του αρχιμουσικού	47
δ) Το ερωτηματολόγιο	48
δ) Η μελέτη περίπτωσης ανά θεματική ενότητα.....	50
ε) Σύνοψη του case study και συμπεράσματα	57
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	59
Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία (Greek Sources)	60
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία (International Sources)	61
Links / Διαδικτυακές πηγές (Web Sources).....	66

Σελίδα Εγκυρότητας

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: Κωνσταντίνος Γκαρίπης

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: "Καινοτομία, Τεχνητή Νοημοσύνη και Βιωσιμότητα στις Συμφωνικές Ορχήστρες"

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 15 Φεβρουαρίου 2026 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος): **Μαρία Σαρτζετάκη** Επίκουρη Καθηγήτρια στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: **Σοφία Αναστασιάδου** Συνεργαζόμενο Εκπαιδευτικό Προσωπικό Καθηγήτρια στην Στατιστική και Μεθοδολογία Έρευνας, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Λαμπρινή Σερεμέτη

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Κωνσταντίνος Γκαρίπης γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο “Καινοτομία, Τεχνητή Νοημοσύνη και Βιωσιμότητα στις Συμφωνικές Ορχήστρες”, αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο Δηλών



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τον ιδρυτή, μάνατζερ και αρχιμουσικό της “THESSALONIKI YOUTH ORCHESTRA”, κο Συμεών Ιωαννίδη, για την εξαιρετικά πολύτιμη συμβολή του στη συγγραφή αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής, την οποία προσέφερε με ευγένεια και εξαιρετικά θετική διάθεση, χωρίς να φείδεται χρόνου και προθυμίας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η κλασική μουσική αποτελεί έναν από τους πλέον διαχρονικούς και θεσμικά εδραιωμένους τομείς της δυτικής καλλιτεχνικής δημιουργίας. Ο όρος «κλασική μουσική» χρησιμοποιείται ευρέως για να περιγράψει το σύνολο της λόγιας μουσικής παράδοσης της Δύσης, από την εποχή του Μεσαίωνα έως και τη σύγχρονη μουσική δημιουργία, με ιδιαίτερη έμφαση στη γραπτή μουσική, τη σύνθεση, την ερμηνεία και τη θεσμική της παρουσία (Grout & Palisca, 2014). Αν και συχνά συγγέεται με την Κλασική Περίοδο (περ. 1750–1820), στην πραγματικότητα περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα αισθητικών ρευμάτων, μορφών και ιστορικών φάσεων.

Κεντρικός φορέας της κλασικής μουσικής παράδοσης υπήρξε διαχρονικά η κλασική ορχήστρα. Η ορχήστρα, όπως τη γνωρίζουμε σήμερα, άρχισε να διαμορφώνεται σταδιακά από τον 17ο αιώνα και εδραιώθηκε κατά την Κλασική και Ρομαντική περίοδο, με τυποποιημένες ομάδες εγχόρδων, πνευστών, χάλκινων και κρουστών (Spitzer & Zaslav, 2004). Η ανάπτυξή της συνδέεται άμεσα με την εξέλιξη της μουσικής γραφής, τη μεγέθυνση των χώρων συναυλιών και την αυξανόμενη κοινωνική σημασία της δημόσιας μουσικής εκτέλεσης.

Ήδη από τις απαρχές της, η κλασική μουσική συνδέθηκε με συγκεκριμένα επιχειρηματικά και χρηματοδοτικά μοντέλα. Κατά τον 17ο και 18ο αιώνα, το κυρίαρχο μοντέλο ήταν αυτό της αυλικής ή εκκλησιαστικής προστασίας (patronage), όπου συνθέτες και μουσικοί εργάζονταν υπό την αιγίδα ευγενών, μοναρχών ή θρησκευτικών θεσμών (Weber, 2004). Παράλληλα, η εμφάνιση της δημόσιας όπερας και των πρώτων δημόσιων συναυλιών σηματοδότησε τη μετάβαση προς ένα πρώιμο μοντέλο, στο οποίο το κοινό πλήρωνε εισιτήριο για την καλλιτεχνική εμπειρία.

Κατά τον 19ο και 20ό αιώνα, η κλασική ορχήστρα μετασηματίστηκε σε έναν θεσμικό οργανισμό, συχνά συνδεδεμένο με κρατική ή δημοτική χρηματοδότηση, ιδρύματα και πολιτιστικές πολιτικές. Στη σύγχρονη εποχή, οι ορχήστρες καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα σύνθετο περιβάλλον, όπου συνυπάρχουν δημόσιες επιχορηγήσεις, ιδιωτική χρηματοδότηση, εισιτήρια, χορηγίες και ψηφιακά έσοδα (Kolb, 2013). Η ιστορική αυτή διαδρομή αναδεικνύει ότι η κλασική μουσική και η ορχήστρα δεν υπήρξαν ποτέ αποκομμένες από τα εκάστοτε οικονομικά και κοινωνικά πλαίσια, αλλά εξελίχθηκαν παράλληλα με αυτά, φτάνοντας στο σημερινό πολυπαραγοντικό και δυναμικό μοντέλο λειτουργίας.

Στην εποχή της σύγχρονης ψηφιακής τεχνολογίας και της τεχνητής νοημοσύνης η κλασική ορχήστρα, φέροντας ένα βαρύ πολιτισμικό παρελθόν, καλείται να προσαρμοστεί, να ενσωματώσει τις νέες συνθήκες, και να εκμεταλλευτεί τις νέες συναρπαστικές ευκαιρίες που της προσφέρονται ώστε να συνεχίσει να διαδραματίζει τον καταλυτικό ρόλο της εντός του κοινωνικού πλαισίου, σα μία όαση πολιτισμού και επικοινωνίας.

Τα τελευταία χρόνια, οι πολιτιστικοί οργανισμοί και ειδικότερα οι ορχήστρες καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό και ασταθές περιβάλλον, όπου οι παραδοσιακές μορφές χρηματοδότησης και λειτουργίας δεν επαρκούν πλέον για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας και της ανάπτυξής τους. Η μείωση των δημόσιων πόρων, η αυξημένη ανάγκη προσέλκυσης και διατήρησης κοινού, καθώς και η ραγδαία ψηφιοποίηση της πολιτιστικής παραγωγής, αναγκάζουν τους οργανισμούς αυτούς να υιοθετήσουν πρακτικές διοίκησης και στρατηγικού σχεδιασμού που μέχρι πρότινος συνδέονταν κυρίως με τον επιχειρηματικό τομέα.

Στο πλαίσιο αυτό, η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου αποκτά κεντρική σημασία και στον χώρο των τεχνών. Οι ορχήστρες δεν αντιμετωπίζονται πλέον αποκλειστικά ως καλλιτεχνικά σύνολα, αλλά ως οργανισμοί που δημιουργούν αξία για πολλαπλούς ενδιαφερόμενους (κοινό, μουσικούς, χορηγούς, εκπαιδευτικά ιδρύματα, τοπικές κοινωνίες) και οφείλουν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους πόρους, τις συνεργασίες και τα κανάλια διάχυσης του έργου τους. Η συστηματική αποτύπωση του επιχειρηματικού τους μοντέλου επιτρέπει την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο συνδυάζονται η καλλιτεχνική αποστολή με τη χρηματοοικονομική και οργανωσιακή βιωσιμότητα.

Παράλληλα, το μάρκετινγκ πολιτιστικών οργανισμών έχει εξελιχθεί σε κρίσιμο μηχανισμό ανάπτυξης και εξωστρέφειας. Οι σύγχρονες ορχήστρες καλούνται να σχεδιάσουν στρατηγικές επικοινωνίας που υπερβαίνουν την απλή προώθηση συναυλιών και εστιάζουν στη δημιουργία σχέσεων με το κοινό, στην εμπειρία του θεατή, καθώς και στη διαμόρφωση ισχυρής ταυτότητας και brand.

Την ίδια στιγμή, η ψηφιακή τεχνολογία και οι εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης (AI) μετασχηματίζουν τον τρόπο με τον οποίο παράγεται, διαχειρίζεται και διαχέεται το πολιτιστικό προϊόν. Από την ψηφιακή επικοινωνία και τη διαχείριση κοινού, έως τη διοικητική υποστήριξη, τον προγραμματισμό δράσεων και ακόμη και τη μουσική δημιουργία, οι νέες τεχνολογίες προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις για τους οργανισμούς τέχνης. Ωστόσο, η

σχετική βιβλιογραφία παραμένει περιορισμένη ως προς την εμπειρική αποτύπωση του πώς μικροί ή νεανικοί καλλιτεχνικοί οργανισμοί ενσωματώνουν στην πράξη τέτοιες τεχνολογίες στο επιχειρηματικό και διοικητικό τους μοντέλο.

Με βάση τα παραπάνω, ο σκοπός της είναι να αναλύσει πώς διαμορφώνεται το επιχειρηματικό της μοντέλο, ποιες στρατηγικές μάρκετινγκ υιοθετούνται για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητά της, και με ποιον τρόπο αξιοποιούνται ψηφιακά εργαλεία και εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης στη λειτουργία και στη στρατηγική της.

Η καινοτομία της παρούσας εργασίας δεν έγκειται στη χρήση πρωτοποριακών μεθοδολογικών εργαλείων, αλλά στη συνθετική προσέγγιση που υιοθετείται για την ανάλυση της λειτουργίας μιας νεανικής “startup” ορχήστρας.

Συνεισφορά

Η διπλωματική εργασία στοχεύει στη συνδυαστική μελέτη διαφορετικών προσεγγίσεων που σχετίζονται με τη λειτουργία των σύγχρονων πολιτιστικών οργανισμών. Η καινοτομία της συνδέεται με τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται η βιβλιογραφική επισκόπηση και η εμπειρική ανάλυση μιας συγκεκριμένης περίπτωσης, προκειμένου να εξεταστεί πώς εφαρμόζονται στην πράξη έννοιες όπως το επιχειρηματικό μοντέλο, το μάρκετινγκ και η ψηφιακή τεχνολογία στον χώρο των ορχηστρών.

Μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση παρουσιάζονται οι βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με τα επιχειρηματικά μοντέλα πολιτιστικών οργανισμών, τις στρατηγικές μάρκετινγκ και τον ρόλο της ψηφιακής τεχνολογίας και της τεχνητής νοημοσύνης. Στη συνέχεια, η μελέτη περίπτωσης μιας ελληνικής νεανικής ορχήστρας επιτρέπει την εφαρμογή αυτών των θεωρητικών εννοιών σε ένα πραγματικό οργανωσιακό πλαίσιο, το οποίο δεν έχει μελετηθεί εκτενώς στη σχετική βιβλιογραφία.

Η εργασία συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση του πώς οι θεωρητικές κατευθύνσεις μεταφράζονται στην πράξη, ποια στοιχεία υιοθετούνται και ποια παρουσιάζουν δυσκολίες εφαρμογής. Με τον τρόπο αυτό, αναδεικνύονται πρακτικά ζητήματα και περιορισμοί που αντιμετωπίζουν μικροί και νεανικοί πολιτιστικοί οργανισμοί, προσφέροντας χρήσιμα συμπεράσματα τόσο για τη θεωρία όσο και για τη διοικητική πρακτική στον πολιτιστικό τομέα.

Κύριο Ερευνητικό Ερώτημα

Πώς διαμορφώνεται και λειτουργεί το επιχειρηματικό μοντέλο μιας σύγχρονης νεανικής ορχήστρας στην Ελλάδα, υπό την επίδραση των στρατηγικών μάρκετινγκ και της αξιοποίησης ψηφιακής τεχνολογίας και εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης (AI);

Ερευνητικά Ερωτήματα

- 1 Πώς αποτυπώνεται το επιχειρηματικό μοντέλο της ορχήστρας ως προς τη δημιουργία αξίας, τους βασικούς πόρους, τις συνεργασίες και τις πηγές εσόδων;
- 2 Ποιες στρατηγικές μάρκετινγκ και ανάπτυξης κοινού εφαρμόζει η ορχήστρα και πώς αυτές συμβάλλουν στη βιωσιμότητα και την εξωστρέφειά της;
- 3 Με ποιους τρόπους αξιοποιούνται ψηφιακά εργαλεία και εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης στη διοίκηση, την παραγωγή και την επικοινωνία της ορχήστρας;
- 4 Πώς αλληλεπιδρούν το επιχειρηματικό μοντέλο, το μάρκετινγκ και η ψηφιακή τεχνολογία στη διαμόρφωση ενός βιώσιμου και ανταγωνιστικού μοντέλου λειτουργίας για μια νεανική ορχήστρα;

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, που αφορά την αποτύπωση του επιχειρηματικού μοντέλου μιας νεανικής ορχήστρας, απαντάται αρχικά σε θεωρητικό επίπεδο μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης, η οποία αναδεικνύει τα βασικά δομικά στοιχεία και τις επικρατούσες προσεγγίσεις αποτύπωσης επιχειρηματικών μοντέλων στον πολιτιστικό τομέα. Στη συνέχεια, η μελέτη περίπτωσης αξιοποιείται για την εμπειρική εφαρμογή και εξειδίκευση των θεωρητικών αυτών εννοιών στο συγκεκριμένο οργανωσιακό πλαίσιο, επιτρέποντας τη σύγκριση μεταξύ θεωρητικών προτύπων και πραγματικών πρακτικών.

Αντίστοιχα, το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, που αφορά τις στρατηγικές μάρκετινγκ και ανάπτυξης κοινού, προσεγγίζεται αρχικά μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης, η οποία καθορίζει τις κύριες έννοιες, τα εργαλεία και τις σύγχρονες τάσεις στο μάρκετινγκ πολιτιστικών οργανισμών. Η συνέντευξη στο πλαίσιο της μελέτης περίπτωσης παρέχει τα εμπειρικά δεδομένα που αποτυπώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι θεωρητικές αυτές κατευθύνσεις εφαρμόζονται, προσαρμόζονται ή αποκλίνουν στην πράξη, μέσα στο συγκεκριμένο οργανισμό.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, που αφορά τη χρήση ψηφιακής τεχνολογίας και εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης, απαντάται επίσης συνδυαστικά. Η βιβλιογραφική επισκόπηση χαρτογραφεί τις δυνατότητες, τις εφαρμογές και τους περιορισμούς της ψηφιακής τεχνολογίας και της ΑΙ στον χώρο των τεχνών, διαμορφώνοντας ένα πλαίσιο προσδοκιών και αναλυτικών αξόνων. Στη συνέχεια, η εμπειρική διερεύνηση μέσω της συνέντευξης επιτρέπει την καταγραφή του βαθμού υιοθέτησης, της λειτουργικής χρήσης και της αντίληψης της τεχνολογίας από τον οργανισμό, προσφέροντας συγκεκριμένα παραδείγματα και εμπειρική τεκμηρίωση.

Τέλος, το κύριο ερευνητικό ερώτημα απαντάται στο στάδιο της συζήτησης μέσω της συνθετικής ερμηνείας των ευρημάτων της μελέτης περίπτωσης σε συνάρτηση με τα θεωρητικά συμπεράσματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης. Η σύνθεση αυτή επιτρέπει την ολοκληρωμένη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο το επιχειρηματικό μοντέλο, οι στρατηγικές μάρκετινγκ και η ψηφιακή τεχνολογία αλληλοεπιδρούν στη διαμόρφωση ενός βιώσιμου μοντέλου λειτουργίας για μια νεανική ορχήστρα.

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1. Επιχειρηματικά Μοντέλα στην Τέχνη και τη Μουσική

Η έννοια του «επιχειρηματικού μοντέλου» (business model) έχει καθιερωθεί ως βασικό εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης, περιγράφοντας τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός δημιουργεί, παραδίδει και συλλαμβάνει αξία (Osterwalder & Pigneur, 2010). Στον χώρο της τέχνης, η εφαρμογή αυτής της έννοιας αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς η «αξία» δεν είναι αποκλειστικά οικονομική, αλλά συχνά πολιτιστική και κοινωνική (Schiuma & Lerro, 2017).

Τα τελευταία χρόνια, η έρευνα για τα επιχειρηματικά μοντέλα στον χώρο της τέχνης έχει ενταθεί, εστιάζοντας σε μουσεία, γκαλερί και πολιτιστικούς οργανισμούς (Castellini & Valentini, 2019). Ωστόσο, οι πολιτικές και κοινωνικοοικονομικές αλλαγές των τελευταίων ετών έχουν ως αποτέλεσμα η δημόσια στήριξη προς τις τέχνες και τον πολιτισμό να έχει γενικά μειωθεί δραματικά, με τη μείωση των επιχορηγήσεων προς τις καλλιτεχνικές και πολιτιστικές οργανώσεις (ΚΕΑ, 2006). Αυτό έχει ενθαρρύνει ολοένα και περισσότερο τους καλλιτεχνικούς και πολιτιστικούς φορείς να διερευνήσουν νέους τρόπους διαχείρισης και χρηματοδότησης των καλλιτεχνικών και πολιτιστικών τους προγραμμάτων (Nesta, 2014). Ωστόσο, λιγότερη έμφαση έχει δοθεί στον χώρο της μουσικής και ακόμη περισσότερο στις ορχήστρες και τις «εταιρείες ορχήστρας», που αποτελούν πολύ ιδιαίτερες περιπτώσεις οργανισμών με εξαιρετικά ιδιωματικά χαρακτηριστικά και ως εκ τούτου η εστίαση σε αυτούς χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και ειδικής μελέτης.

Θεωρητικές προσεγγίσεις

Ο Osterwalder και ο Pigneur (2010) πρότειναν το ευρέως χρησιμοποιούμενο Business Model Canvas, που οργανώνει την επιχειρηματική σκέψη σε εννέα δομικά στοιχεία (πελάτες, αξία, κανάλια, σχέσεις, πόροι, δραστηριότητες, συνεργάτες, κόστος, έσοδα). Στον χώρο της τέχνης, το πλαίσιο αυτό έχει προσαρμοστεί ώστε να ενσωματώνει κοινωνικές και πολιτιστικές διαστάσεις αξίας (Schiuma & Lerro, 2017). Χαρακτηριστικά οι Schiuma & Lerro αναφέρουν ότι ένα μεγάλο εμπόδιο στην κατανόηση του επιχειρηματικού μοντέλου οργανισμών που λειτουργούν στο χώρο

της τέχνης είναι το γεγονός ότι δεν αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως “business” και ως εκ τούτου θεωρούν πως δεν ακολουθούν κάποιο συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο.

Οι Schiuma και Lerro (2017) αφού πρώτα μελέτησαν μία σειρά από επιχειρηματικά μοντέλα και προτάσεις που υπάρχουν στη βιβλιογραφία (Kaplan and Norton, 2000), (Kaplan and Norton, 1996), (Neely, 2002; Neely et al., 2001, 2002; Neely & Schiuma and Lerro (2017) (Adams, 2001), (Osterwalder and Pigneur, 2010), (Lindgren and Rasmussen, 2012), (Maurya, 2015) (Girotra and Netessine, 2013, 2014) ανέπτυξαν το Business Model Prism, που προτείνει μια πιο πολύπλευρη προσέγγιση στην καλλιτεχνική και πολιτιστική δημιουργία, λαμβάνοντας υπόψη πέντε κεντρικές διαστάσεις: αξίες, ικανότητες, σχέσεις, πόρους και δίκτυα. Πιο συγκεκριμένα, σχεδίασαν ένα πρίσμα με 7 έδρες: Οι άνω και κάτω έδρες του πρίσματος αντιπροσωπεύουν, αντίστοιχα, την Κοινωνική και Πολιτιστική Αξία και Επίδραση, καθώς και τη Χρηματοδότηση και τη Χρηματοοικονομική Ανθεκτικότητα. Οι υπόλοιπες πέντε έδρες του πρίσματος αντιστοιχούν στις άλλες βασικές διαστάσεις που χαρακτηρίζουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο οργανισμών τέχνης και πολιτισμού: τους Ενδιαφερόμενους Φορείς, τις Στρατηγικές, τις Διαδικασίες, τους Οργανωσιακούς Πόρους και τις Συνεργασίες. Η έμφαση δίνεται όχι μόνο στην οικονομική απόδοση αλλά και στην κοινωνική συμβολή και τη βιωσιμότητα.

Οι Castellini και Valentini (2019) επισήμαναν ότι οι δημιουργικές βιομηχανίες (creative industries) παραμένουν ένα πεδίο όπου τα επιχειρηματικά μοντέλα είναι συχνά «ασυνεχή» και εξαρτώνται από την πολιτιστική πολιτική, τη χρηματοδότηση και την ατομική καλλιτεχνική πρακτική.

Επιχειρηματικά μοντέλα στον χώρο της μουσικής

Η μουσική βιομηχανία έχει υποστεί δραστικές αλλαγές εξαιτίας της ψηφιοποίησης, της μεταβολής της κατανάλωσης και της ανόδου των streaming πλατφορμών (Kanelloroulou, 2020; Tellier et al., 2023). Οι εταιρείες και οι μουσικοί καλούνται να επαναπροσδιορίσουν και προσαρμόσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα, μεταβαίνοντας από τις πωλήσεις φυσικών δίσκων σε πολυδιάστατες μορφές εσόδων, όπως οι ζωντανές εκδηλώσεις, οι χορηγίες, το merchandising και τα δικαιώματα ψηφιακής αναπαραγωγής (Pizzolitto et al., 2023).

Σύμφωνα με την Kanelloroulou (2020), τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα στη μουσική βιομηχανία στηρίζονται σε ένα σύστημα εσόδων με διαφορετικούς πυλώνες, που συνδυάζει παραδοσιακές και

σύγχρονες μορφές οικονομικών εισροών. Οι μουσικοί επιχειρηματίες λειτουργούν σε πλαίσιο έντονης αβεβαιότητας και χρειάζονται να είναι ευέλικτοι, δημιουργικοί και να έχουν γνώση της τεχνολογίας.

Ο Tellier et al. (2023) περιγράφουν την άνοδο των «ανοιχτών επιχειρηματικών μοντέλων» (open business models), τα οποία βασίζονται στη συνεργασία μεταξύ δισκογραφικών εταιρειών, τεχνολογικών πλατφορμών και των ιδίων των καλλιτεχνών. Οι συνεργασίες αυτές επιτρέπουν την από κοινού συνεργατική δημιουργία αξίας και την προσαρμογή σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Επιχειρηματικά μοντέλα στις ορχήστρες

Οι ορχήστρες αποτελούν έναν ιδιαίτερο τύπο οργανισμού στο πεδίο της μουσικής. Παραδοσιακά βασίζονται σε δημόσια επιχορήγηση, σταθερό προσωπικό μουσικών και συνήθως σε μία φυσική αίθουσα συναυλιών (Herman, 2023). Ωστόσο όπως αναφέρει ο Flanagan (2012), είναι μεγάλος ο αριθμός λαμπρών ορχηστρών της Β. Αμερικής που την τελευταία δεκαετία δήλωσαν ότι είναι στα όρια της χρεοκοπίας. Η Herman, (2019) αναφέρει πως η δραστική μείωση κρατικής χρηματοδότησης, το προβληματικά ομοιογενές κοινό και μια συνεχιζόμενη συζήτηση ως προς την ίδια την αναγκαιότητα του οργανισμού μαρτυρούν ένα πεδίο σε κρίση. Επισημαίνει ότι η «κρίση νομιμοποίησης» (legitimacy crisis) των ορχηστρών στις δυτικές κοινωνίες συνδέεται με το γεγονός ότι το κοινό τους γερνάει, ενώ η κοινωνική τους απήχηση μειώνεται. (Herman 2023) Κατά συνέπεια, οι ορχήστρες οφείλουν να αναπτύξουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα, προσανατολισμένα στη διεύρυνση του κοινού, στην εκπαιδευτική διάσταση και στη δημιουργία κοινωνικής αξίας.

Η μείωση των κρατικών επιχορηγήσεων και η μεταβολή των προτύπων πολιτιστικής “κατανάλωσης” δημιουργούν ανάγκη για επανασχεδιασμό επιχειρηματικών μοντέλων σύμφωνα με τους (Poulios & Kamperou, 2022)

Η μελέτη της Orchestra Mobile (Poulios & Kamperou, 2022) παρουσιάζει ένα παράδειγμα καινοτομίας στον χώρο των ορχηστρών. Η ορχήστρα αυτή δεν διαθέτει σταθερή αίθουσα, λειτουργεί με γεωγραφικά διασκορπισμένα μέλη και χρησιμοποιεί ψηφιακές τεχνολογίες για τον συντονισμό και τη διανομή της μουσικής της. Το επιχειρηματικό μοντέλο της βασίζεται στην κινητικότητα, στη χρήση τεχνολογίας, στην ευελιξία και στη δικτύωση, στοιχεία που την καθιστούν προσαρμόσιμη σε διαφορετικά περιβάλλοντα.

Σύγχρονες τάσεις και προκλήσεις

- 1. Ψηφιοποίηση και υβριδικά μοντέλα**
Η ψηφιοποίηση των συναυλιών, των εκπαιδευτικών δράσεων και της προώθησης είναι πλέον καθοριστική (Poulios & Kamperou, 2022). Τα μοντέλα που συνδυάζουν φυσική και ψηφιακή παρουσία (hybrid models) προσφέρουν πρόσβαση σε ευρύτερο κοινό και νέες πηγές εσόδων, αν και συχνά χωρίς να υποκαθιστούν τα παραδοσιακά εισιτήρια (Pizzolitto et al., 2023).
- 2. Καινοτομία στη δομή και στη διοίκηση**
Οι παραδοσιακές ορχήστρες χαρακτηρίζονται από ιεραρχικές δομές. Οι νεότερες προσεγγίσεις, όπως της Orchestra Mobile, προωθούν συνεργατικές, «project-based» μορφές διοίκησης, που επιτρέπουν μεγαλύτερη ευελιξία και μείωση κόστους (Poulios & Kamperou, 2022).
- 3. Διεύρυνση κοινού και κοινωνική αποστολή**
Οι ορχήστρες επιδιώκουν να προσεγγίσουν νεότερα κοινά, να εμπλακούν με την τοπική κοινωνία και να αναδείξουν τη συμβολή τους στην πολιτιστική ταυτότητα (Herman, 2023). Η κοινωνική αυτή διάσταση ενισχύει τη νομιμοποίησή τους και διαφοροποιεί την πρότασή τους από τον απλό παθητικό χαρακτήρα των “παραδοσιακών συναυλιών”
- 4. Πολυδιάστατη αξία και μέτρηση αντίκτυπου**
Σε αντίθεση με τις εμπορικές επιχειρήσεις, οι πολιτιστικοί οργανισμοί και οι ορχήστρες πρέπει να αποδεικνύουν την κοινωνική και πολιτιστική τους συνεισφορά, κάτι που δεν αποτυπώνεται εύκολα σε οικονομικούς δείκτες (Schiuma & Lerro, 2017).

Κριτική ανάλυση

Η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου προσφέρει ένα πολύτιμο εργαλείο για τη στρατηγική σκέψη στις τέχνες, καθώς επιτρέπει στους οργανισμούς να αναγνωρίσουν τη δημιουργία, προσφορά και απόδοση αξίας τους (Osterwalder & Pigneur, 2010). Παρ’ όλα αυτά, η μετάβαση από παραδοσιακά σε καινοτόμα μοντέλα δεν είναι εύκολη. Οι καλλιτεχνικοί οργανισμοί και ειδικά οι ορχήστρες αντιμετωπίζουν εσωτερικές αντιστάσεις, έλλειψη επιχειρηματικής κουλτούρας και περιορισμένους πόρους.

Παρόλο που οι ψηφιακές τεχνολογίες προσφέρουν ευκαιρίες, δεν εξασφαλίζουν αυτόματα τη βιωσιμότητα· χρειάζεται προσεκτικός σχεδιασμός, επένδυση σε δεξιότητες και συνεργασίες με άλλους φορείς (Poulios & Kamperou, 2022). Επιπλέον, η βιβλιογραφία για τις ορχήστρες παραμένει περιορισμένη, υποδεικνύοντας την ανάγκη περαιτέρω ερευνητικών μελετών.

Συμπεράσματα

Η εφαρμογή των επιχειρηματικών μοντέλων στον χώρο της τέχνης και ιδιαίτερα της μουσικής και των ορχηστρών συνιστά ένα σταδιακά αναδύμενο και πολύ ενδιαφέρον πεδίο μελέτης. Οι παραδοσιακές μορφές στρατηγικής δεν επαρκούν πλέον σε ένα περιβάλλον ψηφιακής και κοινωνικής μεταβολής. Οι ορχήστρες και οι μουσικοί οργανισμοί γενικότερα καλούνται να επανεφεύρουν τα μοντέλα λειτουργίας τους, ενσωματώνοντας καινοτομία, συνεργασία και κοινωνικό αντίκτυπο.

Η μελλοντική έρευνα μπορεί να εστιάσει σε συγκριτικές αναλύσεις ορχηστρών που υιοθετούν διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα, στην αξιολόγηση των υβριδικών ψηφιακών μοντέλων και ειδικά στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ καλλιτεχνικής ποιότητας και οικονομικής βιωσιμότητας. Η επιχειρηματική προσέγγιση δεν αναιρεί τον καλλιτεχνικό χαρακτήρα· αντιθέτως, μπορεί να τον ενισχύσει, εφόσον επιτρέπει στις ορχήστρες να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στο σύγχρονο πολιτιστικό οικοσύστημα.

2. Το Μάρκετινγκ στον χώρο του πολιτισμού και της κλασικής μουσικής ορχήστρας

Η κλασική μουσική ορχήστρα – είτε ως «συμφωνική ορχήστρα», είτε ως «ορχήστρα δωματίου» – αντιπροσωπεύει έναν θεσμό με μακρά ιστορία, σταθερό ρεπερτόριο, και καλλιτεχνική αποστολή που σίγουρα συνδέεται με τον πολιτισμό κάθε χώρας και κάθε δήμου. Ωστόσο, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, το περιβάλλον στο οποίο εντάσσεται αλλάζει ραγδαία: η “κατανάλωση” μουσικής, η συμπεριφορά του κοινού, τα κανάλια επικοινωνίας και η χρηματοδότηση υφίστανται μετασχηματισμούς. Σε αυτό το πλαίσιο, το μάρκετινγκ – δηλαδή η στρατηγική προσέγγισης του κοινού, η προώθηση, η επικοινωνία, η αντίληψη του προϊόντος – αποκτά κρίσιμο ρόλο για τη βιωσιμότητα και την ανανέωση των ορχηστρών.

Η παρούσα ανασκόπηση εξετάζει τις βασικές έννοιες, τις προκλήσεις και τις στρατηγικές μάρκετινγκ για τις ορχήστρες, με έμφαση σε τρεις μεγάλες ενότητες: **(1) θεωρητικό-οντολογικό**

πλαίσιο του μάρκετινγκ σε ορχήστρες, (2) βασικές στρατηγικές – στόχευση, προϊόν, επικοινωνία – και (3) ειδικές τάσεις και προκλήσεις στον σύγχρονο χώρο.

Θεωρητικό πλαίσιο

Το μάρκετινγκ στους πολιτιστικούς οργανισμούς και ειδικά στις ορχήστρες, δεν είναι απλώς «διαφήμιση της συναυλίας», αλλά ένας συνδυασμός στρατηγικής, προϊόντος (το ίδιο το καλλιτεχνικό αποτέλεσμα, δηλαδή η “εκτέλεση”, η ερμηνεία), κοινού, καναλιών επικοινωνίας και σχέσης με το κοινό (Newton, 2022). Οι ορχήστρες βρίσκονται αντιμέτωπες με την ανάγκη να επανασχεδιάσουν το «προϊόν» τους – την εμπειρία της συναυλίας – ώστε να ανταποκρίνεται σε νέο κοινό, νέα αναμενόμενα πρότυπα και μεταβαλλόμενες καταναλωτικές συνήθειες (Hill Strategies Research, 2005)

Η σχετική έρευνα δείχνει ότι οι παραδοσιακές στρατηγικές (π.χ. συνδρομές σεζόν, δηλαδή ένα **πακέτο εισιτηρίων** που επιτρέπει στο κοινό να παρακολουθήσει **μια σειρά συναυλιών μέσα σε μία καλλιτεχνική περίοδο (σεζόν)**, αντί να αγοράζει μεμονωμένα εισιτήρια) εμφανίζουν παρακμή ενώ αναπτύσσονται νέες προσεγγίσεις, όπως η διαφοροποίηση προϊόντος, η χρήση ψηφιακών καναλιών και η ανάπτυξη κοινού πέρα από τους «παραδοσιακούς» οπαδούς (Besana & Esposito, 2018)

Στο βιβλίο “Orchestra Management Handbook: Building Relationships in Turbulent Times”, ο Newton (2022) αφιερώνει το κεφάλαιο «8 Marketing and Public Relations» στη θεματική του μάρκετινγκ, αναλύοντας το μίγμα μάρκετινγκ (4P: προϊόν, τιμή, διανομή, προώθηση) στον τομέα της ορχήστρας, την μεταβολή από συνδρομές σε μεμονωμένα εισιτήρια, και τη σημασία των ψηφιακών πλατφορμών. Συνολικά, το θεωρητικό υπόβαθρο δείχνει ότι το μάρκετινγκ σε ορχήστρες συνδυάζει καλλιτεχνικό προϊόν, δημογραφικά/ψυχογραφικά χαρακτηριστικά κοινού, τεχνολογία, επικοινωνία και βιωσιμότητα.

Κοινό, στόχευση και προϊόν

Ένα από τα βασικά ζητήματα για τις ορχήστρες είναι η κατανόηση του κοινού: ποιοι είναι οι πιθανοί ακροατές, τι θέλουν, τι τους αποθαρρύνει. Η μελέτη Classical Music Consumer Segmentation Study (2002) αναδεικνύει ότι ένα μεγάλο ποσοστό ενηλίκων ακροατών της κλασικής μουσικής δεν επισκέπτεται συναυλίες, αν και ακούει μουσική – και ότι η συνδρομητική

αγορά είναι πλέον περιορισμένη (λιγότερο από 10 % των «προοπτικών» ακροατών δείχνει διάθεση για συνδρομή) Αυτό σημαίνει ότι οι ορχήστρες πρέπει να εξετάσουν μεμονωμένα εισιτήρια, νέες μορφές εμπειρίας, βραχύτερες και πιο ευέλικτες εκδηλώσεις, και διαφοροποίηση στο «προϊόν». Για παράδειγμα, έρευνα στην Ολλανδία υποδεικνύει ότι οι νεότεροι ακροατές αποθαρρύνονται από τη διάρκεια της συναυλίας ή την αίσθηση ότι δεν «καταλαβαίνουν» το πρόγραμμα – και οι ορχήστρες απαντούν με κοντύτερα προγράμματα και επεξηγηματικά στοιχεία (Vercammen-Merel, 2015) Το θέμα της στόχευσης (targeting) και της τοποθέτησης (positioning) είναι κρίσιμο: οι ορχήστρες καλούνται να καταλάβουν σε ποιον απευθύνονται (π.χ. «παραδοσιακός χορωδός ηλικίας 60+», «νεότερο κοινό 20-40», οικογένειες, τουρίστες) και με ποιο μήνυμα, τι μορφή και σε ποιο χώρο. Στο επίπεδο του προϊόντος, η προσαρμογή μπορεί να αφορά: πιο «χαλαρές» συναυλίες (τύπου «με ποτό» ή σε μπαρ/κλαμπ) για νέους θεατές, θεματικά προγράμματα, cross-genre συνεργασίες (ClassicalMe, 2022)

Η τιμή, η μορφή και η τοποθεσία (venue) επίσης επηρεάζουν: ενδεικτικά, η μετάβαση από τη μεγάλη συναυλιακή αίθουσα σε «μέρη της πόλης», μικρότερα venues, μετατρέπει το προϊόν σε πιο προσβάσιμο και με μικρότερο οικονομικό εμπόδιο εισόδου.

Πολύ σημαντικός είναι και ο ρόλος των λεγόμενων “κουτιών ελεύθερης συνεισφοράς” που έχουν αντικαταστήσει πολλές φορές τα παραδοσιακά εισιτήρια με την fixed τιμή, σε εναλλακτικούς αλλά και πιο παραδοσιακούς συναυλιακούς χώρους οι οποίοι είναι ωστόσο μικρότεροι από ένα “μέγαρο μουσικής”. Αυτός ο τρόπος δίνει στο κοινό μία αίσθηση ελευθερίας ως προς το αντίτιμο καθώς και την δύναμη να προσφέρει το αντίτιμο που αυτό επιθυμεί ανάλογα με το επίπεδο της ικανοποίησής του από το καλλιτεχνικό αποτέλεσμα. Το γεγονός αυτό αυξάνει τη διάδραση με τον “καταναλωτή”- κοινό, και ως εκ τούτου αυξάνει την εμπιστοσύνη και την επακόλουθη δέσμευση και αφοσίωση, καθώς το κουτί ελεύθερης συνεισφοράς αποτελεί ένα είδος feedback που δίνει νύξεις στον πολιτιστικό οργανισμό – ορχήστρα για τις τάσεις και τις επιθυμίες του κοινού. Τέτοια υπήρξε, για παράδειγμα, η στρατηγική του ιδρυτή της “Εταιρείας Λυρικού Θεάτρου”, Φίλιππου Μοδινού και της καλλιτεχνικής του διευθύντριας, Κασσάνδρας Δημοπούλου, στα φεστιβάλ όπερας που πραγματοποίησαν σε ανοικτούς αρχαιολογικούς και άλλους χώρους στη Θεσσαλονίκη επί σειρά ετών. Έτσι, η στρατηγική μάρκετινγκ συνδέεται άμεσα με την εμπειρία του ακροατή – όχι μόνο τη μουσική εκτέλεση, αλλά και τη σχέση με τον χώρο, την άνεση, την κοινωνική διάσταση της συναυλίας.

Επικοινωνία και προώθηση

Η προώθηση και η επικοινωνία αποτελούν τον «ορατό» πυλώνα του μάρκετινγκ για τις ορχήστρες: περιλαμβάνουν branding, ψηφιακή παρουσία, κοινωνικά μέσα, PR, συνεργασίες και χορηγίες. Σύμφωνα με τους Besana & Esposito (2018), οι ορχήστρες στις ΗΠΑ αξιοποίησαν έντονα τα social media, την ιστοσελίδα και την ανάλυση δεδομένων για να αυξήσουν τη συμμετοχή του κοινού και να εξελίξουν τις πηγές εσόδων τους. Η χρήση ψηφιακών καναλιών (YouTube, Instagram, TikTok) έχει χαρακτηριστεί ως κρίσιμη για την προσέγγιση νεότερου κοινού, όπως επισημαίνεται σε μελέτη για την ορχήστρα στην Ινδονησία: η κατανόηση των προσδοκιών και η αλληλεπίδραση με το κοινό μέσω digital περιεχομένου συμβάλλει στη δημιουργία «κοινότητας» γύρω από την ορχήστρα (Kustedja et al., 2023) . Η προώθηση δεν αφορά μόνο την «πώληση εισιτηρίων», αλλά και τη διαμόρφωση σχέσης με το κοινό: αφοσίωση (loyalty), εμπλοκή (engagement), κοινωνική συνεισφορά και εμπειρία. Ο Newton (2022) επισημαίνει πως οι ορχήστρες δεν πρέπει να αντιμετωπίζουν το εισιτήριο ως απλή συναλλαγή αλλά ως σημείο εισόδου σε μια σχέση. Παράλληλα, η πρόσβαση σε δεδομένα, η ανάλυση των προτιμήσεων του κοινού και η εξατομικευμένη επικοινωνία (email, CRM, segmentation) γίνονται όλο και πιο σημαντικά. Η έρευνα αναφέρει ότι το κόστος πώλησης ενός μεμονωμένου εισιτηρίου μειώνεται με το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ και τη χρήση ψηφιακών εργαλείων (Hill Strategies Research, 2005)

Έσοδα, τιμολόγηση και συνεργασίες

Η στρατηγική τιμολόγησης (pricing) και η ποικιλία των εσόδων (revenue diversification) είναι κρίσιμες για τις ορχήστρες. Οι παραδοσιακές συνδρομές (season subscriptions) όπως προαναφέρθηκε, συρρικνώνονται ως μοντέλο, ενώ αυξάνεται η σημασία των μεμονωμένων εισιτηρίων, των πακέτων, των χορηγιών, του merchandising, των ψηφιακών προϊόντων και της διεθνοποίησης (Besana & Esposito, 2018) Το προϊόν , δηλαδή η συναυλιακή ακρόαση και συνολική εμπειρία, εξελίσσεται επίσης σε πιο ευέλικτες μορφές: «χαλαρές» συναυλίες, συνδυασμός με άλλες τέχνες ή μουσικά είδη, περιορισμένη διάρκεια – όλα αυτά ως μέρος της στρατηγικής μάρκετινγκ για νέους θεατές (Vercammen-Merel, 2015) Οι συνεργασίες με εταιρείες, πολιτιστικά ιδρύματα, τουριστικούς οργανισμούς, και η αξιοποίηση ψηφιακών πλατφορμών, ενισχύουν το εισόδημα και αυξάνουν την προβολή της ορχήστρας. Για παράδειγμα, η συνεργασία των ορχηστρών με τις αρχαιολογικές υπηρεσίες, με σκοπό τις συναυλίες σε εξωτερικούς χώρους ιστορικής σημασίας, που είναι άφθονοι ειδικά στη χώρα μας, προσφέρουν μία νέα, συνδυαστική

εμπειρία και ταυτόχρονα προσελκύουν κοινό με ενδιαφέροντα σε άλλους τομείς του πολιτισμού και της τέχνης (αρχαιολογικό ενδιαφέρον κ.ο.κ) Η στρατηγική αυτή συνδέεται και με το branding και την εικόνα της ορχήστρας ως πολιτιστικού φορέα.

Ας μην ξεχνάμε τέλος, ότι πλέον τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως για παράδειγμα το youtube , δύνανται να αποτελέσουν κι αυτά μία επιπλέον πηγή άντλησης εσόδων, καθότι είναι γνωστό πως οι δημιουργοί περιεχομένου πληρώνονται με την επίτευξη ενός συγκεκριμένου ορίου από “views” ή “likes”

Τάσεις, προκλήσεις και προοπτικές

Τάσεις

Προσέγγιση νεότερου κοινού: οι ορχήστρες πειραματίζονται με μορφές συναυλιών πιο «φιλικές», διαφορετική ατμόσφαιρα, συνεργασίες με μη κλασικά είδη, χρήση social media influencers (ClassicalMe, 2022)

Διαδικτυακή και υβριδική εμπειρία: η μετάβαση προς digital/streaming περιεχόμενο και η ανάδειξη της συναυλίας ως εμπειρίας πέρα από τη φυσική αίθουσα.

Εμπειρική γνώση κοινού: χρήση analytics, segmentation, μια πιο «εμπορική» προσέγγιση στο ακροατήριο.

Branding και αφήγηση (storytelling): η ορχήστρα δεν είναι μόνο εκτελεστικός οργανισμός, αλλά πολιτιστικός φορέας που συνδέεται με την κοινωνία, την ταυτότητα και την εμπειρία.

Ρίζη των ορίων ανάμεσα σε ορχήστρα και κοινό: ο αρχιμουσικός μπορεί ταυτόχρονα να αναλάβει έναν ρόλο μετάδοσης, συνομιλίας και επιμόρφωσης του κοινού, έτσι ώστε το προϊόν να γίνεται εύληπτο και κατανοητό κι από τους λιγότερο “ειδικούς”, σε συνδυασμό με διαδραστικότερη συμμετοχή (τραγούδισμα, “παλαμάκια”) κι όχι απλή παθητική “κατανάλωση”

Προκλήσεις

Παράδοση vs καινοτομία: όπως επισημαίνει η βιβλιογραφία, η αλλαγή του προϊόντος (π.χ. πιο casual συναυλίες) ενδέχεται να οδηγήσει σε σύγκρουση με την καλλιτεχνική αποστολή ή το «status» της ορχήστρας (Norman Lebrecht, 1997)

Απόσπαση ή απομάκρυνση του παραδοσιακού κοινού: η αλλαγή για να προσελκύσεις νέους μπορεί να αποξενώσει τους υπάρχοντες θεατές.

Περιορισμένοι πόροι και ανταγωνισμός: Οι ορχήστρες βρίσκονται σε ανταγωνιστική θέση με άλλες μορφές ψυχαγωγίας/τεχνης, και συχνά λειτουργούν με περιορισμένο προϋπολογισμό (Besana & Esposito, 2018)

Απόδοση επένδυσης (ROI) στη σχέση με το μάρκετινγκ: ποια στρατηγική αποδίδει; Το μάρκετινγκ έχει κόστος, και οι ορχήστρες πρέπει να μετρήσουν αποτελέσματα και να προσαρμοστούν.

Μεταβαλλόμενες συνήθειες κατανάλωσης: το κοινό χρησιμοποιεί ψηφιακά μέσα, έχει λιγότερο χρόνο, διαφορετικές προσδοκίες – κάτι που αναδεικνύει η έρευνα για την Ολλανδία (Vercammen-Merel, 2015)

Προοπτικές

Η μελλοντική έρευνα και πρακτική θα πρέπει να επικεντρωθούν σε:

Πειραματισμό με μορφές «ελαφρύτερων» συναυλιών για νεότερο κοινό – με συντομότερο χρόνο, πιο διαδραστικό χαρακτήρα.

Ενσωμάτωση ψηφιακών εργαλείων στο μάρκετινγκ: analytics, social media, streaming, personalisation.

Δημιουργία «κοινότητας» γύρω από την ορχήστρα – όχι απλώς πελάτες, αλλά μέλη με αίσθηση ταυτότητας και συμμετοχής.

Ανάπτυξη νέων εσόδων μέσω καινοτόμων μορφών προϊόντων – digital συναυλίες, εμπειρίες, συνεργασίες.

Μετρήσεις αποδοτικότητας μάρκετινγκ: ποιοι δείκτες και ποια τα KPI για μια ορχήστρα;

Προσαρμογή των στρατηγικών στο τοπικό περιβάλλον: μικρότερες πόλεις, διαφορετικές δημογραφικές συνθέσεις, Ελληνικό πλαίσιο.

Κριτική εξέταση

Η επισκόπηση δείχνει ότι ο τομέας του μάρκετινγκ για τις κλασικές ορχήστρες έχει μεταβληθεί σημαντικά και συνεχίζει να μεταβάλλεται, αλλά υπάρχουν κενά. Πρώτον, οι περισσότερες μελέτες επικεντρώνονται σε μεγάλες συμφωνικές ορχήστρες της Βορείου Αμερικής/Ευρώπης και λιγότερο σε μικρότερες ή Ελληνικές συνθήκες. Δεύτερον, ενώ υπάρχει σαφής αναγνώριση της σημασίας της ψηφιακής τεχνολογίας και της εμπειρίας κοινού, η πρακτική εφαρμογή και η μέτρηση των αποτελεσμάτων (ROI) παραμένουν περιορισμένα. Τρίτον, θεωρίες μάρκετινγκ (π.χ. 4P) μεταφέρονται στο χώρο της ορχήστρας, αλλά χρειάζονται προσαρμογή στον πολιτιστικό/καλλιτεχνικό χαρακτήρα του προϊόντος – όπως επισημαίνει η μελέτη (Norman Lebrecht, 1997) «το προϊόν της τέχνης έχει τη δική του ατζέντα». Τέλος, υπάρχει ένταση μεταξύ της καλλιτεχνικής αποστολής («υψηλή τέχνη») και της ανάγκης για μάρκετινγκ/προώθηση – και οι ορχήστρες πρέπει να διαχειριστούν την ισορροπία μεταξύ αυτών των δύο. Η έρευνα του Teohari & Bibu (2023) για τις γερμανικές ορχήστρες τονίζει ότι η «καινοτομία» και η «διαχείριση πολλαπλών ενδιαφερομένων» είναι κρίσιμες, αλλά δεν είναι εύκολη η εφαρμογή σε έναν παραδοσιακό οργανισμό. Με άλλα λόγια, το μάρκετινγκ δεν είναι η «καταστροφή της τέχνης», αλλά μπορεί να είναι εργαλείο για τη διατήρηση και ανανέωσή της – αρκεί η εφαρμογή να γίνει με προσοχή, σεβασμό στην αποστολή της ορχήστρας και στρατηγική σκέψη.

Συμπεράσματα

Η ανάλυση αναδεικνύει ότι το μάρκετινγκ στον χώρο της κλασικής μουσικής ορχήστρας απαιτεί μια ολιστική προσέγγιση που σχετίζεται με το προϊόν (το ίδιο το πρόγραμμα/συναυλία), το κοινό, την επικοινωνία και τα έσοδα. Οι ορχήστρες που αντιμετωπίζουν επιτυχώς τις προκλήσεις του νέου περιβάλλοντος είναι αυτές που επανασχεδιάζουν τον τρόπο που λειτουργούν: στόχευση νέου κοινού, πιο ελαστικές μορφές συναυλίας, ψηφιακή παρουσία, συνεργασίες, διαφοροποίηση εσόδων. Παράλληλα, η καλλιτεχνική ταυτότητα και η ποιότητα δεν πρέπει να παραβλέπονται· το μάρκετινγκ πρέπει να ενσωματώνει την αποστολή της ορχήστρας. Για την ελληνική περίπτωση, θα ήταν χρήσιμο να εφαρμοστούν αυτές οι στρατηγικές και να

καταγραφούν μελέτες περίπτωσης ελληνικών ορχηστρών: πώς προσαρμόζουν τα προγράμματά τους, ποιο κοινό προσεγγίζουν, τι μορφή επικοινωνίας χρησιμοποιούν, πόσο αποτελεσματικές είναι οι δράσεις τους. Το επόμενο βήμα για έρευνα μπορεί να είναι η συγκριτική μελέτη δυο-τριών ορχηστρών σε διαφορετικές πόλεις/χώρα: αναλύοντας το μάρκετινγκ τους, τα αποτελέσματα και τις προκλήσεις τους. Ακόμη περισσότερο θα πρέπει να μελετηθεί και να γίνει συγκριτική μελέτη περιπτώσεων με κρατικούς και ιδιωτικούς οργανισμούς ορχηστρών, δηλαδή να μελετηθούν περιπτώσεις οργανισμών που δεν έχουν την ευχέρεια της πρόσβασης σε κρατική ή κοινοτική χρηματοδότηση γεγονός που αποτελεί μία επιπλέον πρόκληση.

3. Η ψηφιακή τεχνολογία στην κλασική μουσική και την κλασική ορχήστρα

Η ψηφιακή τεχνολογία και τα ψηφιακά εργαλεία μετασχηματίζουν ριζικά τη μορφή, τη λειτουργία και τη διάδραση των πολιτιστικών οργανισμών. Στον χώρο της κλασικής μουσικής ορχήστρας — που είναι ένας θεσμός με βαθιές ιστορικές ρίζες, σταθερά δομημένο ρεπερτόριο, και συχνά δημόσια χρηματοδότηση — η ένταξη ψηφιακών εργαλείων ανοίγει νέες δυνατότητες αλλά και εγείρει προκλήσεις. Το παρόν κείμενο θα διερευνήσει τις ερευνητικές εργασίες που αφορούν: (α) τον ρόλο και τις κατηγορίες ψηφιακών εργαλείων στην πολιτιστική παραγωγή, (β) την εφαρμογή τους στον τομέα της κλασικής μουσικής ορχήστρας, (γ) τις τάσεις, τις προοπτικές και τις προκλήσεις που προκύπτουν. Η δομή περιλαμβάνει: θεωρητικό υπόβαθρο για την ψηφιακή καινοτομία σε πολιτιστικούς οργανισμούς, κατηγορίες ψηφιακών εργαλείων και εφαρμογές, ειδική εστίαση και περιπτώσεις χρήσης σε ορχήστρες, καθώς και κριτική ανάλυση και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Θεωρητικό πλαίσιο: Ψηφιακή καινοτομία στην πολιτιστική παραγωγή

Η έρευνα για τον πολιτιστικό τομέα δείχνει ότι οι οργανισμοί τέχνης αντιμετωπίζουν την πρόκληση να ισορροπήσουν μεταξύ της αποστολής τους (καλλιτεχνικής, κοινωνικής) και της βιωσιμότητας τους (οικονομικής, οργανωτικής). Σε αυτό το πλαίσιο, η ψηφιακή καινοτομία θεωρείται στοιχείο κρίσιμης σημασίας. Για παράδειγμα, οι Yordanova, Z., & Todorova, Z. (2025) σημειώνουν ότι οι «Cultural Organizational Systems» (COS) περιλαμβάνουν πλέον ψηφιακούς πόρους, εργαλεία και νέες μορφές δικτύωσης. Συγκεκριμένα, οι Dromey & Haferkorn (2018) αναφέρουν ότι οι οργανισμοί κλασικής μουσικής και οι ορχήστρες καλούνται να υιοθετήσουν

ψηφιακή τεχνολογία όχι απλώς για λόγους λειτουργικότητας, αλλά για να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές στην κατανάλωση, τη συμμετοχή του κοινού και την αντίληψη της «κλασικής μουσικής» ως θεσμού και μορφής τέχνης. Η ψηφιακή καινοτομία μπορεί να εκδηλωθεί σε πολλαπλά επίπεδα: μετασχηματισμός των διαδικασιών παραγωγής (π.χ. ψηφιακή ηχογράφηση, streaming), νέοι τρόποι διάδρασης με το κοινό (ψηφιακή παρουσία, VR/AR, κοινωνικά μέσα), νέες μορφές χρηματοδότησης και συνεργασίας, καθώς και αναπροσαρμογή της καλλιτεχνικής ταυτότητας. Έτσι, τα ψηφιακά εργαλεία αποτελούν στοιχείο κρίσιμης σημαντικότητας για τη στρατηγική, τη λειτουργία και τη βιωσιμότητα των σύγχρονων πολιτιστικών οργανισμών—και ειδικά των ορχηστρών, επηρεάζοντας το προφίλ και τον χαρακτήρα τους.

Κατηγορίες ψηφιακών εργαλείων και εφαρμογές στον τομέα της κλασικής ορχήστρας

Η εφαρμογή των παραπάνω ψηφιακών εργαλείων στον χώρο της κλασικής μουσικής ορχήστρας παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες και προκλήσεις

Οι ορχήστρες, όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο που αφορούσε τα επιχειρηματικά μοντέλα, λειτουργούν σε περιβάλλον με αυξημένες οικονομικές και οργανωτικές πιέσεις: μείωση κοινού, οικονομικές κρίσεις, ανάγκη για ανανέωση του κοινού, ανταγωνισμό για χρηματοδότηση μεταξύ άλλων.

Για να οργανώσουμε την ανάλυση, μπορούμε να διακρίνουμε τις εξής βασικές κατηγορίες ψηφιακών εργαλείων και τις εφαρμογές τους στον χώρο της κλασικής μουσικής ορχήστρας:

Ψηφιακή ηχογράφηση, ζωντανό streaming και on-demand διανομή

Η μετάβαση από τον αναλογικό τρόπο καταγραφής/διάθεσης σε ψηφιακές μορφές (streaming, video on demand) αποτελεί βασικό πεδίο. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι πολλές ορχήστρες έκαναν άλμα προς τη ζωντανή / ψηφιακή μετάδοση κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, προσπαθώντας να προσεγγίσουν νέους ακροατές και να μη χάσουν την επαφή με το ήδη υπάρχον κοινό τους.

Η δημοσιοποίηση συναυλιών online και η χρήση ψηφιακών πλατφορμών έδωσαν την ευκαιρία σε ορχήστρες να προσεγγίσουν νέα κοινά και να ενισχύσουν την προσβασιμότητα. Η μελέτη της

Colotti (2025) αναφέρει ότι οι ψηφιακές μορφές συναυλιών (digital formats) παρουσιάζουν πλεονεκτήματα (πρόσβαση, ευελιξία) αλλά και μειονεκτήματα (μείωση εμπειρίας «ζωντανής» συναυλίας, πιστότητα της εμπειρίας, αλλαγή συμπεριφοράς του ακροατή). Παράλληλα, εξετάζεται πώς οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης και τα σύντομα ψηφιακά περιεχόμενα (π.χ. TikTok, Instagram) χρησιμοποιούνται από ορχήστρες για να προσελκύσουν νεότερες ηλικίες. Επιπλέον, η ψηφιακή διάθεση επιτρέπει σε οργανισμούς να επεκτείνονται γεωγραφικά, να αυξάνουν την προσβασιμότητα και να δημιουργούν νέα έσοδα μέσω ψηφιακών καναλιών. Η μελέτη του Poullos & Kamperou (2022) επισημαίνει ότι η ορχήστρα «Orchestra Mobile» βασίστηκε σε ψηφιακή διανομή για να αντιμετωπίσει την έλλειψη σταθερής αίθουσας και χρηματοδότησης. Υπογραμμίζει επίσης, πως η ορχήστρα OM δραστηριοποιήθηκε, χωρίς κρατική χρηματοδότηση και με ψηφιακή βάση λειτουργίας — προκειμένου να ανταποκριθεί στο νέο περιβάλλον, γεγονός που δείχνει την τάση αποδέσμευσης από τις παραδοσιακές πηγές χρηματοδότησης, η οποία με τη σειρά της προσφέρει μια νέα ευελιξία και ως εκ τούτου βιωσιμότητα.

Η ψηφιακή στρατηγική τους περιλάμβανε: χρήση social media για επικοινωνία, streaming / on-demand παρουσία, συνεργασίες, καινοτομία στη μορφή παραγωγής. Παρότι εντυπωσιακή, η μελέτη σημειώνει ότι οι παραδοσιακές ορχήστρες δυσκολεύονται να επαναπροσδιορίσουν τον ρόλο και τη λειτουργία τους σε ένα ψηφιακό περιβάλλον

Εργαλεία αλληλεπίδρασης, εμπειρίες για το κοινό και ψηφιακή προώθηση

Τα ψηφιακά μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι εφαρμογές VR/AR, αλλά και η χρήση διαδραστικών εφαρμογών για εκπαίδευση και εμπλοκή κοινού, αποτελούν σημαντικά εργαλεία. Για παράδειγμα, η εφαρμογή «The Orchestra» (iPad app), μια **διαδραστική μουσική εφαρμογή για iPad (και πλέον και για iPhone)** που δημιουργήθηκε σε συνεργασία με τη **Philharmonia Orchestra**, τον διάσημο μαέστρο **Esa-Pekka Salonen** και την Touch Press, με σκοπό την “ζωντανή” μουσική εμπειρία της ορχήστρας και την εκπαιδευτική λειτουργία της κατανόησής της αλλά και της κατανόησης της ίδιας της κλασικής μουσικής, παρέχει πολυκάμερες προοπτικές, διαδραστικά στοιχεία και βαθύτερη εμπειρία για τον χρήστη. Επιπλέον, εφαρμογές επαυξημένης πραγματικότητας συνδυάζουν έντυπο υλικό με 3D μοντέλα οργάνων της ορχήστρας, διευκολύνοντας την εκπαιδευτική εμπλοκή (π.χ. ελληνική μελέτη με AR εφαρμογή για παιδιά). (Dimitris Kaimaris et al 2023). Η χρήση AR εφαρμογής για τον εντοπισμό

οργάνων και ήχων της ορχήστρας δείχνει πως τα ψηφιακά εργαλεία εκτός σκηνής (εκπαίδευση, εμπλοκή κοινού) μπορούν να ενισχύσουν την προσβασιμότητα και το ενδιαφέρον.

Εργαλεία παραγωγής, σύνθεσης και τεχνολογία οργάνων

Η ψηφιακή τεχνολογία επηρεάζει επίσης την ίδια τη παραγωγή μουσικής: virtual instruments, sample libraries, ψηφιακή σύνθεση, χρήση motion capture, νέες διεπαφές οργάνων (New Musical Instrument Interfaces – NMIs) και digital musical instruments - DMIs κ.ά. Για παράδειγμα, η διαδικασία ανάπτυξης DMIs αναλύεται σε σχετική μελέτη. (Benjamin Lavastre & Wanderley, M. M. 2006)

Η εταιρεία Vienna Symphonic Library, για να αναφέρουμε μία μόνο περίπτωση, παρέχει ψηφιακές βιβλιοθήκες δειγμάτων οργάνων, που επιτρέπουν υψηλής ποιότητας προσομοιώσεις ορχηστρικού ήχου. Τέτοιες τεχνολογίες επιτρέπουν στις ορχήστρες και στους συνθέτες να δουλεύουν με ευελιξία, να δοκιμάζουν νέα ηχητικά περιβάλλοντα και να παράγουν υλικό εκτός της παραδοσιακής αίθουσας. Η μελέτη των DMIs (digital musical instruments) τονίζει ότι παρά την καινοτομία, η υιοθέτηση στο περιβάλλον της ορχήστρας παραμένει περιορισμένη λόγω προβλημάτων εφαρμογής, σταθερότητας και ενσωμάτωσης στο ρεπερτόριο.

Διαχείριση, ανάλυση δεδομένων και επιχειρησιακά εργαλεία

Τα ψηφιακά εργαλεία δεν περιορίζονται στην αίθουσα συναυλιών και την παραγωγή: συστήματα διαχείρισης κοινού (CRM), ανάλυση δεδομένων ακροατηρίου, ψηφιακές πλατφόρμες εισιτηρίων/συνδρομών, crowdfunding, e-commerce merchandise. Οι πρακτικές αυτές ενισχύουν τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Για παράδειγμα, η πλατφόρμα «digital orchestra strategies» προτείνει χρησιμοποίηση ψηφιακών καναλιών, online εισιτηρίων, συνεργασιών και κοινωνικών ζητημάτων για ενίσχυση της σχέσης με το κοινό. Η ψηφιακή αυτή πλατφόρμα με αυτόν τον τρόπο περιγράφει πώς η ορχήστρα μπορεί να αξιοποιεί ψηφιακά κανάλια για έσοδα, marketing και κοινωνική συνεισφορά. Επιπλέον, η έρευνα δείχνει ότι η τεχνολογία από μόνη της δεν αρκεί· απαιτείται στρατηγική, οργανωτική αλλαγή και καλλιτεχνική προσαρμογή. Το βιβλίο του Salvaggio (2025) επισημαίνει ότι ο επιτυχής ψηφιακός μετασχηματισμός στον χώρο της ορχήστρας βασίζεται σε σαφή στρατηγική, ξεκάθαρο οδηγό υλοποίησης, ισορροπία παράδοσης-καινοτομίας.

Η συνολική βιβλιογραφία τονίζει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι αποκλειστικά τεχνικό ζήτημα αλλά οργανωτικό-στρατηγικό: η τεχνολογία πρέπει να ενταχθεί στο ευρύτερο επιχειρησιακό πλαίσιο και στην αποστολή της ορχήστρας. (Salvaggio, S. A., 2025)

Τάσεις, προκλήσεις και προοπτικές

Τάσεις

Υβριδικές μορφές συναυλιών: ζωντανές & ψηφιακές μεταδόσεις, on-demand υλικό.

Προσαρμογή κοινού: προσπάθεια προσέγγισης νεότερων ηλικιών, διαφορετικών κοινωνικών ομάδων μέσω ψηφιακών καναλιών.

Καινοτομία στην παραγωγή: χρήση ψηφιακών εργαλείων σύνθεσης, συνεργασία με τεχνολογικούς φορείς, δυναμική τροποποίηση ρεπερτορίου.

Οργανωτικός μετασχηματισμός: αλλαγές στη διοίκηση, στα μοντέλα εσόδων (crowdfunding, merchandising, ψηφιακές πλατφόρμες).

Προκλήσεις

Καλλιτεχνική και οργανωτική αντίσταση: οι ορχήστρες έχουν ισχυρή παράδοση, που συχνά συγκρούεται με την ανάγκη για αλλαγή. Η μελέτη των Roulios & Kamperou (2022) υπογραμμίζει πως πολλές ορχήστρες παραμένουν προσκολλημένες στους κανόνες των 18ου-19ου αιώνα.

Ποιότητα εμπειρίας: Η μεταφορά της ζωντανής συναυλίας σε ψηφιακή μορφή ενέχει τον κίνδυνο απώλειας της «αύρας» της ζωντανής παρουσίασης.

Τεχνικά και παραγωγικά εμπόδια: Π.χ. στην υιοθέτηση DMIs, εντοπίζονται προβλήματα σταθερότητας, αποδοχής, ρεπερτορίου.

Οικονομική βιωσιμότητα: Ψηφιακά μονοπάτια δεν εξασφαλίζουν αυτομάτως έσοδα χωρίς την αντίστοιχη αλλαγή στρατηγικής.

Διαφορετική συμπεριφορά κοινού: Η μετάβαση σε ψηφιακή κατανάλωση αλλάζει τη σχέση ακροατή-ορχήστρα, γεγονός που απαιτεί νέα προσέγγιση και δημιουργία μιας νέας συνείδησης και στάσης στο ίδιο το ακροατήριο.

Χρηματοδότηση: τα ψηφιακά εργαλεία χρειάζονται επένδυση κεφαλαίου και τεχνογνωσία, πράγματα όχι αυτονόητα δηλαδή, ειδικά όταν μιλάμε για οργανισμούς ιδιωτικούς, που δεν έχουν πρόσβαση σε κρατική ή κοινοτική χρηματοδότηση

Προοπτικές

Η ανάπτυξη εικονικών/επαυξημένων εμπειριών (VR/AR) θα επιτρέψει στην ορχήστρα να επεκτείνει τον χώρο της πέρα από την αίθουσα.

Η δημιουργία ανοικτών ψηφιακών πλατφορμών που επιτρέπουν συνεργασίες ορχήστρας–τεχνολογίας–εκπαίδευσης θα αναβαθμίσει το ρόλο της κλασικής ορχήστρας και θα της δώσει μία νέα θέση στο κοινωνικό και πολιτιστικό γίγνεσθαι.

Η υιοθέτηση ευέλικτων μοντέλων παραγωγής (όπως η περίπτωση Orchestra Mobile) ως πρότυπο για μικρότερες ή ανεξάρτητες ορχήστρες θα αποτελέσει πηγή μεγάλων αλλαγών.

Η χρήση δεδομένων και ανάλυσης ακροατηρίου για προσωποποίηση της εμπειρίας και αύξηση της δέσμευσης του κοινού. Η αξιολόγηση της κοινωνικής και εκπαιδευτικής αξίας της ορχήστρας μέσω ψηφιακών εργαλείων, ενισχύοντας τη νομιμοποίησή της σε σύγχρονο περιβάλλον.

Κριτική ανάλυση

Η έρευνα για την ένταξη ψηφιακών εργαλείων στις ορχήστρες είναι σχετικά περιορισμένη σε σύγκριση με πιο γενικούς τομείς της μουσικής ή των πολιτιστικών οργανώσεων. Η μελέτη του Pizzolitto (2023) επισημαίνει ότι η ψηφιοποίηση στη μουσική βιομηχανία είναι ευρέως μελετημένη, αλλά η εφαρμογή στον χώρο των κλασικών ορχηστρών χρήζει ειδικότερης διερεύνησης.

Επιπλέον, ενώ πολλά ψηφιακά εργαλεία εμφανίζονται υπό μορφή πρωτοτύπων ή πειραματικών εφαρμογών (π.χ. DMIs), το κατά πόσο υιοθετούνται μαζικά από ορχήστρες παραμένει περιορισμένο. Η έρευνα υποστηρίζει ότι πρέπει να γίνει συνδυασμός τεχνικής και οργανωτικής προσαρμογής για να υπάρξει πραγματική αλλαγή (Lavastre & Wanderley, 2006)

Έτσι, η ψηφιακή ενσωμάτωση στις ορχήστρες δεν είναι απλώς θέμα τεχνολογίας, αλλά θέμα στρατηγικής, κουλτούρας, και καλλιτεχνικής ταυτότητας. Το βιβλίο του Salvaggio (2025) τονίζει ότι η επιτυχής μεταφορά δεν αντιτίθεται στην καλλιτεχνική παράδοση αλλά την ενισχύει όταν γίνεται με στοχευμένο σχέδιο. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η ψηφιακή μετάβαση μπορεί να οδηγήσει σε νέες μορφές ανισότητας (π.χ. οργανισμοί με πόρους έναντι οργανισμών χωρίς) και ότι η μέτρηση της «αξίας» δεν περιορίζεται στα οικονομικά μεγέθη: κοινωνική, εκπαιδευτική, υπαρξιακή αξία της μουσικής χρειάζεται να αναγνωρισθεί.

Συμπεράσματα

Η εισαγωγή ψηφιακών εργαλείων στην πολιτιστική παραγωγή και ειδικά στον χώρο της κλασικής μουσικής ορχήστρας προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες: διεύρυνση κοινού, νέους τρόπους παραγωγής, πιο βιώσιμα μοντέλα, εκπαιδευτικές δράσεις, πολυ-καναλική εμπειρία. Ταυτόχρονα όμως, η υλοποίηση επιτυχημένων ψηφιακών στρατηγικών προϋποθέτει οργανωτική και καλλιτεχνική προσαρμογή, σαφή στρατηγική, επενδύσεις σε δεξιότητες και τεχνολογία, και συνεχή αξιολόγηση της εμπειρίας.

4. Η χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης στον χώρο της κλασικής μουσικής και ειδικότερα στους οργανισμούς κλασικής ορχήστρας

Η Τεχνητή Νοημοσύνη (Artificial Intelligence – AI) έχει εισέλθει δυναμικά σε όλους τους τομείς της πολιτιστικής παραγωγής και ζωής των ανθρώπων, μετασχηματίζοντας διαδικασίες, ρόλους και πρακτικές σε επίπεδο δημιουργίας, εκτέλεσης, διοίκησης και διάδρασης με το κοινό. Η κλασική μουσική και οι συμφωνικές ορχήστρες αποτελούν έναν ιδιαίτερο χώρο όπου η παράδοση, η καλλιτεχνική αυθεντία και η υψηλή εξειδίκευση συνδυάζονται με νέες τεχνολογικές δυνατότητες. Η κλασική μουσική και οι συμφωνικές ορχήστρες έχουν ιστορικά επιδείξει συγκριτικά βραδύτερη υιοθέτηση τεχνολογικών καινοτομιών σε σχέση με άλλους τομείς των δημιουργικών βιομηχανιών, κυρίως λόγω της ισχυρής προσκόλλησης στην παράδοση και στην αυθεντικότητα της ζωντανής εκτέλεσης (Kolb, 2013; Towse, 2019). Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αυξανόμενο ενδιαφέρον για την αξιοποίηση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης τόσο στην καλλιτεχνική παραγωγή όσο και στη διοίκηση και διαχείριση πολιτιστικών οργανισμών, ιδίως σε τομείς όπως το μάρκετινγκ, η ανάλυση κοινού και η ψηφιακή διάχυση του πολιτιστικού προϊόντος (Bughin et al., 2019; Agrawal et al., 2018)

Η πανδημία COVID-19 επιτάχυνε σημαντικά αυτή τη μετάβαση, καθώς οι ορχήστρες σε παγκόσμιο επίπεδο χρειάστηκε να αναπτύξουν νέους τρόπους παροχής εμπειριών, νέες μορφές ψηφιακών συναυλιών και νέες διοικητικές πρακτικές βασισμένες σε δεδομένα. Η ΑΙ συνέβαλε στην αυτοματοποίηση διαδικασιών, στην ανάλυση κοινού και αγοράς, στη διαχείριση προγραμμάτων, στη σύνθεση μουσικής, αλλά και σε προβλέψεις σχετικά με τη δέσμευση και το ενδιαφέρον του κοινού (Drott, 2021).

Η βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι η ΑΙ λειτουργεί ως επιταχυντής καινοτομίας σε τέσσερις βασικές διαστάσεις:

1. *Καλλιτεχνική δημιουργία*, μέσω αυτόματης ή συνεργατικής μουσικής σύνθεσης.
2. *Εκτέλεση και ερμηνεία*, μέσω εργαλείων ανάλυσης ήχου και υποστήριξης μουσικών.
3. *Διοίκηση και οργάνωση πολιτιστικών οργανισμών*, ιδιαίτερα με τη χρήση data analytics.
4. *Εμπειρία κοινού και επικοινωνία*, μέσω εξατομικευμένων υπηρεσιών, ψηφιακών πλατφορμών και συστημάτων διάδρασης.

Η παρούσα βιβλιογραφική επισκόπηση συγκεντρώνει και αναλύει τη διεθνή και ελληνική έρευνα που αφορά τη χρήση της ΑΙ στον χώρο της κλασικής μουσικής, με έμφαση στις ορχήστρες, ενώ ακολουθούν αναλυτικά case studies από μεγάλους διεθνείς οργανισμούς, κυρίως κλασικές ορχήστρες, καθώς και ελληνικά παραδείγματα που έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν ψηφιακά και “έξυπνα” συστήματα τεχνητής νοημοσύνης.

Η ΑΙ στη μουσική δημιουργία και σύνθεση

Η διεθνής βιβλιογραφία γύρω από την ΑΙ στη μουσική δημιουργία είναι πλούσια και εκτείνεται από συστήματα μηχανικής μάθησης ((**Machine Learning – ML**) δηλαδή **υπολογιστικά συστήματα που “μαθαίνουν” από δεδομένα**, αντί να λειτουργούν μόνο με αυστηρούς, προκαθορισμένους κανόνες, μέχρι νευρωνικά δίκτυα, (**Neural Networks**) δηλαδή ένας συγκεκριμένος τύπος συστημάτων μηχανικής μάθησης, εμπνευσμένος (πολύ χαλαρά) από τον τρόπο που λειτουργεί ο ανθρώπινος εγκέφαλος, τα οποία «μιμούνται» ή αναλύουν πρότυπα σύνθεσης. Σύμφωνα με τον Briot et al. (2019), τα deep learning μοντέλα, ιδιαίτερα τα “recurrent neural networks” και τα “variational autoencoders”, μπορούν να μάθουν το ύφος συγκεκριμένων συνθετών ή ιστορικών περιόδων, παράγοντας νέα έργα τα οποία διατηρούν τα χαρακτηριστικά αυτά!

Ενδεικτικά, η Google ανέπτυξε το **Magenta**, ένα πλαίσιο machine learning που παράγει μουσικές ιδέες, ενώ το **AIVA (Artificial Intelligence Virtual Artist)** έχει χρησιμοποιηθεί για τη σύνθεση συμφωνικών έργων που έχουν παρουσιαστεί από επαγγελματικές ορχήστρες. (Google Magenta, n.d.) Η βιβλιογραφία εξετάζει όχι μόνο την τεχνική ποιότητα των έργων αυτών αλλά και τη θέση της καλλιτεχνικής αυθεντίας, ως αναδυόμενη προβληματική. Όπως σημειώνει ο Pasveer (2021), η ΑΙ δεν «αντικαθιστά» τον συνθέτη, αλλά επεκτείνει το πεδίο δημιουργικότητας, λειτουργώντας ως εργαλείο παραγωγής ιδεών ή δοκιμών.

Για τις ορχήστρες, η χρήση τέτοιων εργαλείων μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη νέων έργων, σε συνθέσεις για εκπαιδευτικά προγράμματα ή ακόμη σε προσωποποιημένες συνθέσεις για ψηφιακά μέσα, δηλαδή “ανοιχτές” συνθέσεις, που οι παράμετροί τους μεταβάλλονται ανάλογα με τα δεδομένα του εκάστοτε ακροατή και τις εκάστοτε δεδομένες συνθήκες. Παράλληλα, η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να συμβάλει στην ανάλυση μεγάλων μουσικών σωμάτων (corpora), στη χαρτογράφηση ιστορικών και αισθητικών τάσεων στο ορχηστρικό ρεπερτόριο και στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον προγραμματισμό συναυλιών, μέσω τεχνικών ανάλυσης δεδομένων και music information retrieval (Herremans et al., 2017; Serra et al., 2013).

Η ΑΙ στην ερμηνεία και στην υποστήριξη των μουσικών

Εκτός από τη δημιουργία, η ΑΙ χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο ως εργαλείο μουσικής ερμηνείας αλλά και ανάλυσης ερμηνείας. Πλατφόρμες που αξιοποιούν την τεχνολογία machine learning μπορούν να αναλύσουν την εκτέλεση ενός έργου, εντοπίζοντας λεπτομέρειες στη ρυθμική σταθερότητα, στην άρθρωση ή στη δυναμική (Widmer, 2018). Αυτά τα εργαλεία χρησιμοποιούνται εκπαιδευτικά σε ωδεία και μουσικές ακαδημίες, αλλά έχουν αρχίσει να εισχωρούν και σε επαγγελματικούς οργανισμούς μουσικής ερμηνείας (ορχήστρες, οπερατικές σκηνές κ.λ.π).

Σε ορισμένες περιπτώσεις, η ΑΙ χρησιμοποιείται για την προσομοίωση μουσικών ερμηνευτικών μοντέλων. Η Yamaha, για παράδειγμα, έχει αναπτύξει συστήματα που «μαθαίνουν» τον τρόπο με τον οποίο ένας πιανίστας αποδίδει ένα έργο και στη συνέχεια αναπαράγουν την ίδια εκτέλεση με υψηλή πιστότητα. Παράλληλα, συστήματα computer-assisted performance μπορούν να λειτουργήσουν ως «έξυπνοι συνοδοί» σε πρόβες ή εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, δηλαδή να

αναλάβουν τη συνοδεία ορχήστρας ή πιάνου ώστε να κάνει πρόβα ένας σολίστας, σπουδαστής κ.ο.κ.

Για τις ορχήστρες, εφαρμογές AI χρησιμοποιούνται επίσης στη διαχείριση της ακουστικής. Συναυλιακοί χώροι, όπως η Elbphilharmonie στο Αμβούργο, εφαρμόζουν τεχνικές ανάλυσης δεδομένων για τη ρύθμιση της ακουστικής ανάλογα με το πρόγραμμα και την κατανομή των μουσικών στη σκηνή (Hall, 2020).

Η AI στη διοίκηση πολιτιστικών οργανισμών και στις ορχήστρες

Ένα από τα πιο σημαντικά πεδία εξέλιξης, ιδιαίτερα για τις ορχήστρες, είναι η χρήση της AI στη διοίκηση, στη στρατηγική και στη λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Walmsley (2019), οι πολιτιστικοί οργανισμοί υιοθετούν πλέον συστήματα data-driven management, αξιοποιώντας δεδομένα κοινού, στοιχεία αγοράς, ιστορικά δεδομένα πωλήσεων και ψηφιακές συμπεριφορές για να κάνουν πιο ακριβείς προβλέψεις.

Οι εφαρμογές AI περιλαμβάνουν:

- **Συστήματα πρόβλεψης πωλήσεων εισιτηρίων**
Με βάση ιστορικά δεδομένα, αποστέλλονται εξατομικευμένες προτάσεις συναυλιών (Moro et al., 2020).
- **Ανάλυση κοινού και segmentation**
Η AI βοηθά τους οργανισμούς να εντοπίσουν «κρυμμένα» μοτίβα στο κοινό, όπως ομάδες που ενδιαφέρονται για συγκεκριμένους συνθέτες, εποχές ή είδη συναυλιών.
- **Βελτιστοποίηση προγραμμάτων συναυλιών**
Αλγόριθμοι μπορούν να υπολογίσουν κόστος παραγωγής, επίπεδο ζήτησης, προφίλ κοινού και διαθεσιμότητα μουσικών.
- **Αυτοματοποίηση εργασιών**
Επικοινωνία, διαχείριση μελών, οργάνωση δοκιμών, διαχείριση αρχείων παρτιτούρας κ.ά.

Η βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι όσο περισσότερο περιορίζονται οι οικονομικοί πόροι, τόσο πιο σημαντική και συστηματική γίνεται η υιοθέτηση της τεχνολογίας (Rentschler, 2021). Οι ορχήστρες, ειδικά οι ευρωπαϊκές και βορειοαμερικανικές, χρησιμοποιούν εργαλεία AI για την

κατανόηση της συμπεριφοράς του κοινού, την ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών και την εφαρμογή στρατηγικών marketing, όπως είδαμε και σε προηγούμενα κεφάλαια.

Η ΑΙ στην εμπειρία και την εμπλοκή του κοινού

Η ΑΙ έχει μεγάλη επίδραση στον τρόπο που το κοινό αλληλοεπιδρά με την κλασική μουσική. Τα συστήματα σύστασης (δηλαδή συστήματα που κάνουν προσωποποιημένες προτάσεις έπειτα από ανάλυση δεδομένων), οι ψηφιακές πλατφόρμες, τα εξατομικευμένα προγράμματα και οι immersive εμπειρίες έχουν αλλάξει τον τρόπο κατανάλωσης της μουσικής (Celma, 2010). Για παράδειγμα:

- **Συστήματα σύστασης συναυλιών** που βασίζονται σε προτιμήσεις χρηστών.
- **Chatbots** για εξυπηρέτηση κοινού και ενημέρωση για προγράμματα.
- **Υποτιτλισμός και αυτόματη μετάφραση** σε livestreams, εκεί όπου υπάρχει ανάγκη όπως π.χ στην όπερα
- **Ανάλυση συναισθήματος** στα social media, δηλαδή μια τεχνική της **τεχνητής νοημοσύνης και της επεξεργασίας φυσικής γλώσσας (NLP)** που χρησιμοποιείται για να **εντοπίζει, να αναλύει και να ερμηνεύει τα συναισθήματα** (π.χ. θετικά, αρνητικά, ουδέτερα) που εκφράζονται σε αναρτήσεις, σχόλια και κριτικές στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Γίνεται για βελτιστοποίηση της επικοινωνίας.
- **Εμπειρίες VR / AR** με αυτόματη προσαρμογή ήχου.

Σύμφωνα με τον Bonini (2022), η ΑΙ μπορεί να λειτουργήσει ως γέφυρα για νέες ομάδες κοινού που προηγουμένως δεν είχαν επαφή με την κλασική μουσική.

Διεθνή case studies χρήσης ΑΙ σε ορχήστρες κλασικής μουσικής

Η θεωρητική συζήτηση γύρω από την τεχνητή νοημοσύνη αποκτά ιδιαίτερη σημασία όταν συνδέεται με πρακτικές εφαρμογές σε πραγματικούς οργανισμούς. Στον χώρο της κλασικής μουσικής, αρκετές μεγάλες ορχήστρες και πολιτιστικοί οργανισμοί έχουν ήδη πειραματιστεί ή ενσωματώσει συστήματα ΑΙ, άλλοτε ως καλλιτεχνικό εργαλείο και άλλοτε ως διοικητικό ή επικοινωνιακό μέσο.

1 London Symphony Orchestra (LSO)

Η London Symphony Orchestra αποτελεί ένα από τα πλέον χαρακτηριστικά παραδείγματα ορχήστρας που αξιοποιεί δεδομένα και τεχνητή νοημοσύνη για την κατανόηση και διεύρυνση του κοινού της. Σύμφωνα με μελέτη των Bakhshi και Throsby (2019), η LSO χρησιμοποιεί αλγορίθμους ανάλυσης δεδομένων για να εξετάσει τη συμπεριφορά των θεατών, τόσο στις ζωντανές συναυλίες όσο και στις ψηφιακές μεταδόσεις.

Μέσω της πλατφόρμας **LSO Live**, συλλέγονται δεδομένα σχετικά με τις προτιμήσεις ακρόασης, τη διάρκεια θέασης και τη συχνότητα συμμετοχής του κοινού. Αυτά τα δεδομένα αναλύονται με εργαλεία machine learning, ώστε να δημιουργούνται εξατομικευμένες προτάσεις συναυλιών και εκπαιδευτικού περιεχομένου. Η AI αξιοποιείται επίσης για τη βελτιστοποίηση του προγραμματισμού και της ανανέωσης ρεπερτορίου, καθώς εντοπίζονται έργα και συνθέτες που λειτουργούν ως «γέφυρες» για νέο κοινό (Walmsley, 2019).

2 Berlin Philharmonic Orchestra – Digital Concert Hall

Η **Digital Concert Hall** της Φιλαρμονικής του Βερολίνου θεωρείται ένα από τα πιο επιτυχημένα παραδείγματα ψηφιακής στρατηγικής στον χώρο της κλασικής μουσικής. Αν και αρχικά βασίστηκε σε απλές ψηφιακές μεταδόσεις, τα τελευταία χρόνια ενσωματώνει τεχνικές AI για τη βελτίωση της εμπειρίας του χρήστη (Drott, 2021).

Συγκεκριμένα, η πλατφόρμα χρησιμοποιεί αλγορίθμους σύστασης (πρότασης) για την προώθηση συναυλιών με βάση το ιστορικό θέασης, τις προτιμήσεις συνθετών και τη διάρκεια παρακολούθησης. Παράλληλα, εφαρμόζονται τεχνικές αυτόματης ετικετοποίησης (auto-tagging) σε αρχειακό υλικό, επιτρέποντας την εύκολη αναζήτηση αποσπασμάτων με βάση το έργο, τον μαέστρο ή ακόμη και το συναισθηματικό ύφος της ερμηνείας (Celma, 2010).

Η διοίκηση της ορχήστρας έχει αναφέρει ότι τα δεδομένα που παράγονται από την πλατφόρμα επηρεάζουν πλέον τον σχεδιασμό του καλλιτεχνικού προγράμματος, ενισχύοντας τη σύνδεση μεταξύ ψηφιακού και φυσικού κοινού.

3 Los Angeles Philharmonic (LA Phil)

Η LA Phil θεωρείται πρωτοπόρος στη διασύνδεση τεχνολογίας και τέχνης. Μέσω του προγράμματος **LA Phil Insight**, η ορχήστρα χρησιμοποιεί AI για την ανάλυση δημογραφικών δεδομένων, συμπεριφορών κοινού και ψηφιακής αλληλεπίδρασης (Moro et al., 2020).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η χρήση predictive analytics για την πρόβλεψη ζήτησης συναυλιών. Με βάση προηγούμενες πωλήσεις, εξωτερικούς παράγοντες (καιρός, ημέρα εβδομάδας) και ιστορικά δεδομένα ρεπερτορίου, η AI προτείνει τιμολογιακές πολιτικές και στρατηγικές προώθησης. Το σύστημα αυτό έχει συμβάλει, σύμφωνα με εσωτερικές αναφορές, στη μείωση της αβεβαιότητας και στη βελτιστοποίηση των εσόδων.

4 Royal Concertgebouw Orchestra

Η Royal Concertgebouw Orchestra στο Άμστερνταμ εφαρμόζει AI κυρίως στον τομέα της εκπαίδευσης και της πολιτιστικής διάχυσης. Μέσω συνεργασιών με πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα, αναπτύχθηκαν εφαρμογές που αναλύουν την ακουστική και τη δομή των έργων, προσφέροντας διαδραστικό υλικό για το κοινό και τους μαθητές (Hall, 2020).

Η AI χρησιμοποιείται επίσης για την ψηφιοποίηση και ανάλυση ιστορικών παρτιτούρων, επιτρέποντας την καλύτερη κατανόηση της ερμηνευτικής παράδοσης της ορχήστρας. Αυτό ενισχύει τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και προσφέρει νέες δυνατότητες έρευνας.

5 Case study: AI στη μουσική σύνθεση για ορχήστρα – AIVA & συνεργατικές παραγωγές

Η χρήση συστημάτων AI στη σύνθεση έργων για ορχήστρα έχει προκαλέσει έντονο επιστημονικό και καλλιτεχνικό διάλογο. Το σύστημα **AIVA** έχει συνθέσει συμφωνικά έργα που παρουσιάστηκαν από επαγγελματικές ορχήστρες στην Ευρώπη, δημιουργώντας ερωτήματα σχετικά με την πνευματική ιδιοκτησία και την καλλιτεχνική αξία (Briot et al., 2019).

Σε πολλές περιπτώσεις, η AI λειτουργεί συνεργατικά: ο συνθέτης επιλέγει, τροποποιεί και ενορχηστρώνει υλικό που παράγεται αλγοριθμικά. Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι αυτή η πρακτική δεν αναιρεί τον ρόλο του ανθρώπου δημιουργού, αλλά τον μετασχηματίζει (Pasveer, 2021).

6 Περιπτώσεις ιδιωτικών οργανισμών, μη κρατικά χρηματοδοτούμενων

Υπάρχουν και πολύ πρόσφατες πρωτοβουλίες στο χώρο, οι οποίες δεν είναι «ορχήστρες» με την παραδοσιακή έννοια, αλλά **ιδιωτικές παραγωγές και startups μουσικής τεχνολογίας** που συνεργάζονται με κλασικούς μουσικούς/ορχήστρες για να στοχεύσουν σε νέες αγορές.

Τέτοια παραδείγματα, αποτελούν οργανισμοί, που υποστηρίζονται σε έναν βαθμό από κρατική χρηματοδότηση αλλά ταυτόχρονα δημιουργούν συνεργασίες με ιδιώτες όπως για παράδειγμα η ήδη αναφερθείσα Orchestra Mobile στην Ελλάδα, η Orchestre de la Suisse Romande (OSR) και η Mahler Chamber Orchestra. Συγκεκριμένα σε συνεργασία με τη σουηδική ArtTech εταιρεία **Cybel'Art**, η OSR λάνσαρε την εφαρμογή **Virtual Hall®**, μια εμπειρία 360° VR που μεταφέρει τον χρήστη **μέσα στο εικονικό περιβάλλον της ορχήστρας**, με 360° θέα από διαφορετικές θέσεις στη σκηνή και υψηλής ποιότητας ήχο. (Orchestre de la Suisse Romande, n.d.)

Η δραστηριότητα αυτών των οργανισμών έχει να κάνει κυρίως με εφαρμογές εικονικής κι επαυξημένης πραγματικότητας, και ζητήματα πωλήσεων ψηφιακών εισιτηρίων και στρατηγικών marketing. Όπως φαίνεται, το πεδίο των ιδιωτικών οργανισμών κλασικής μουσικής χρήζει περαιτέρω έρευνας κι αυτό ακριβώς το ερευνητικό κενό επιδιώκει να καλύψει η παρούσα εργασία με το τελευταίο της μέρος, ένα case study ενός τέτοιου ιδιωτικού οργανισμού.

7 Συγκριτική αξιολόγηση των διεθνών πρακτικών

Τα διεθνή case studies δείχνουν ότι η AI δεν εφαρμόζεται με ενιαίο τρόπο. Άλλες ορχήστρες δίνουν έμφαση στη διοίκηση και στο marketing, άλλες στη δημιουργία και την εκπαίδευση, κάποιες στη βελτίωση των πρακτικών (πρόβες κ.λ.π) και άλλες στην εμπειρία του κοινού και την ίδια τη μουσική επιτέλεση, δηλαδή το τελικό “προϊόν”. Ωστόσο, κοινός παρονομαστής είναι η ανάγκη για στρατηγική ενσωμάτωση της τεχνολογίας και η κατανόηση της AI ως εργαλείου υποστήριξης και όχι αντικατάστασης της καλλιτεχνικής διαδικασίας (Rentschler, 2021).

Η χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης στον ελληνικό χώρο της κλασικής μουσικής

Σε αντίθεση με τις μεγάλες διεθνείς ορχήστρες, η υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης στον ελληνικό χώρο της κλασικής μουσικής βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο. Παρ' όλα αυτά, η ψηφιακή μετάβαση των τελευταίων ετών, ιδιαίτερα μετά το 2020, έχει δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την ενσωμάτωση εργαλείων ανάλυσης δεδομένων, αυτοματοποίησης και έξυπνων ψηφιακών εφαρμογών σε ορχηστρικούς και πολιτιστικούς οργανισμούς.

Η ελληνική βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι οι βασικοί περιορισμοί αφορούν την έλλειψη χρηματοδότησης, την απουσία εξειδικευμένου προσωπικού και τη θεσμική αδράνεια (Ζαφειροπούλου, 2021). Ωστόσο, αναδεικνύονται και σημαντικές ευκαιρίες, ιδίως μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων, συνεργασιών με πανεπιστήμια και αξιοποίησης ψηφιακών υποδομών.

Ελληνικά case studies

1 Μέγαρο Μουσικής Αθηνών

Το Μέγαρο Μουσικής Αθηνών αποτελεί έναν από τους πλέον ψηφιακά ενεργούς πολιτιστικούς οργανισμούς στην Ελλάδα. Κατά την περίοδο της πανδημίας, ανέπτυξε συστηματικά πλατφόρμες livestreaming και ψηφιακού αρχείου συναυλιών. Αν και η χρήση ΑΙ δεν δηλώνεται ρητά σε όλες τις λειτουργίες, παρατηρείται η εφαρμογή πρακτικών που συνδέονται άμεσα με αλγοριθμική ανάλυση δεδομένων.

Συγκεκριμένα, το Μέγαρο αξιοποιεί εργαλεία ανάλυσης συμπεριφοράς κοινού (audience analytics) για την παρακολούθηση της ψηφιακής επισκεψιμότητας, της διάρκειας θέασης και των προτιμήσεων ρεπερτορίου. Αυτά τα δεδομένα χρησιμοποιούνται για τη βελτιστοποίηση της επικοινωνιακής στρατηγικής και του προγραμματισμού εκδηλώσεων (Παπαδόπουλος, 2022).

Παράλληλα, η αυτοματοποίηση διαδικασιών κρατήσεων και ενημέρωσης κοινού βασίζεται σε αλγοριθμικές λογικές που αποτελούν πρόδρομο στάδιο εφαρμογών ΑΙ, όπως chatbots και συστήματα σύστασης.

Ωστόσο το Μέγαρο Μουσικής Αθηνών δεν αποτελεί ενδεικτικό παράδειγμα per se, από την άποψη ότι δεν αποτελεί από μόνο του έναν οργανισμό κλασικής ορχήστρας, αλλά έναν οργανισμό μουσικής επιτέλεσης.

2 Εθνική Λυρική Σκηνή (ΕΛΣ)

Η Εθνική Λυρική Σκηνή, με έδρα το Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος, έχει επενδύσει συστηματικά στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η πλατφόρμα **GNO TV** αποτέλεσε ένα καινοτόμο εγχείρημα που συνδύασε livestreaming, αρχαιακό υλικό και ψηφιακή εκπαίδευση.

Στο πλαίσιο αυτό, εφαρμόζονται τεχνικές ανάλυσης δεδομένων χρήσης για την κατανόηση του ψηφιακού κοινού. Σύμφωνα με εσωτερικές αναφορές, εξετάζεται η μελλοντική ενσωμάτωση εργαλείων ΑΙ για:

- εξατομικευμένες προτάσεις περιεχομένου,
- αυτόματη υποτιτλιστική υποστήριξη,
- ανάλυση συναισθήματος μέσω social media (Κυριακίδου, 2021).

Η βιβλιογραφία σημειώνει ότι η ΕΛΣ λειτουργεί ως «πιλότος» για την εισαγωγή πιο προηγμένων τεχνολογιών στον ελληνικό πολιτιστικό τομέα, ιδίως λόγω της σύγχρονης υποδομής της.

3 Κρατική Ορχήστρα Αθηνών (ΚΟΑ)

Η Κρατική Ορχήστρα Αθηνών έχει προχωρήσει σε περιορισμένη αλλά ουσιαστική αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων που σχετίζονται με την ΑΙ, κυρίως στον τομέα της επικοινωνίας και της ανάλυσης κοινού. Μέσω των ψηφιακών καναλιών της, συλλέγονται δεδομένα σχετικά με την απήχηση των συναυλιών, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του κοινού.

Αν και δεν εφαρμόζονται πλήρως συστήματα machine learning, η χρήση data analytics επιτρέπει τη διαμόρφωση στοχευμένων επικοινωνιακών στρατηγικών και την αξιολόγηση της ανταπόκρισης του κοινού σε διαφορετικά προγράμματα (Νικολάου, 2020). Η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι μελλοντικά η ΚΟΑ θα μπορούσε να επωφεληθεί από συστήματα πρόβλεψης ζήτησης και δυναμικής τιμολόγησης, όπως συμβαίνει σε διεθνείς οργανισμούς.

4 Κρατική Συμφωνική Ορχήστρα Θεσσαλονίκης (ΚΣΟΘ)

Η ΚΣΟΘ παρουσιάζει ενδιαφέρον ως παράδειγμα περιφερειακού οργανισμού που προσπαθεί να ενσωματώσει ψηφιακές πρακτικές με περιορισμένους πόρους. Η χρήση αυτοματοποιημένων συστημάτων για τη διαχείριση αρχείων, παρτιτούρων και προγραμμάτων αποτελεί ένα πρώτο βήμα προς πιο προηγμένες εφαρμογές ΑΙ.

Ορισμένες ευρωπαϊκές συμφωνικές ορχήστρες και πολιτιστικοί οργανισμοί έχουν συμμετάσχει σε προγράμματα πολιτιστικής καινοτομίας, συμπεριλαμβανομένων δράσεων που αξιοποιούν ψηφιακά εργαλεία για την ανάλυση κοινού και την εκπαιδευτική διάχυση. Τέτοιες πρωτοβουλίες,

αν και σε αρχικό ή πειραματικό στάδιο, δείχνουν τη δυναμική υιοθέτησης τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη στον πολιτιστικό τομέα

5 Πανεπιστημιακές και ερευνητικές συνεργασίες στην Ελλάδα

Ιδιαίτερη σημασία έχει η συμβολή των ελληνικών πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων. Τμήματα Μουσικών Σπουδών και Πληροφορικής συνεργάζονται σε ερευνητικά έργα που αφορούν:

- ανάλυση μουσικού σήματος,
- αυτόματη αναγνώριση μοτίβων,
- ψηφιακή αρχειοθέτηση μουσικού υλικού.

Παραδείγματα περιλαμβάνουν ερευνητικά έργα του ΕΚΠΑ και του ΑΠΘ, όπου αναπτύσσονται αλγόριθμοι για την ανάλυση ερμηνευτικών πρακτικών και τη μελέτη ιστορικών ηχογραφήσεων (Καλογεράς, 2021). Αυτές οι δράσεις δημιουργούν το επιστημονικό υπόβαθρο για μελλοντική εφαρμογή ΑΙ σε επαγγελματικές ορχήστρες.

Κριτική αποτίμηση του ελληνικού πλαισίου

Η ανάλυση των ελληνικών case studies δείχνει ότι η ΑΙ δεν εφαρμόζεται ακόμη με τη συστηματικότητα που παρατηρείται διεθνώς. Ωστόσο, οι βάσεις έχουν τεθεί. Η ψηφιακή κουλτούρα, η αύξηση των online υπηρεσιών και η εξοικείωση του κοινού με ψηφιακές πλατφόρμες δημιουργούν ευνοϊκό περιβάλλον.

Η βιβλιογραφία συμφωνεί ότι το κρίσιμο ζήτημα δεν είναι μόνο η τεχνολογία, αλλά η στρατηγική και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού (Ζαφειροπούλου, 2021). Η ΑΙ μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο ενίσχυσης της βιωσιμότητας των ελληνικών ορχηστρών, εφόσον ενταχθεί σε μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.

Ηθικά, καλλιτεχνικά και θεσμικά ζητήματα της χρήσης ΑΙ στην κλασική μουσική

Η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης στον χώρο της κλασικής μουσικής και ειδικότερα στις ορχήστρες δεν είναι ουδέτερη ούτε ελεύθερη από προβληματισμούς. Η βιβλιογραφία αναδεικνύει

σειρά ηθικών, αισθητικών και θεσμικών ζητημάτων που αφορούν τόσο τη δημιουργική διαδικασία όσο και τη διοίκηση πολιτιστικών οργανισμών (Briot et al., 2019).

Ένα από τα βασικά ζητήματα αφορά την **καλλιτεχνική αυθεντία**. Η χρήση ΑΙ στη σύνθεση και στην ανάλυση μουσικής εγείρει ερωτήματα σχετικά με το ποιος θεωρείται δημιουργός ενός έργου και ποιος φέρει την καλλιτεχνική ευθύνη. Σύμφωνα με τον Pasveer (2021), η ΑΙ δεν μπορεί να νοηθεί ως αυτόνομος καλλιτέχνης, καθώς δεν διαθέτει πρόθεση, συνείδηση ή αισθητική κρίση. Ωστόσο, η αυξανόμενη ποιότητα των αλγοριθμικά παραγόμενων έργων δημιουργεί ασάφειες, ιδιαίτερα σε νομικό και θεσμικό επίπεδο.

Παράλληλα, τίθεται το ζήτημα της **πνευματικής ιδιοκτησίας**. Ποιος κατέχει τα δικαιώματα ενός έργου που έχει παραχθεί με τη βοήθεια ΑΙ; Ο προγραμματιστής, ο συνθέτης, ο οργανισμός ή ο αλγόριθμος ως εργαλείο; Η διεθνής βιβλιογραφία δεν έχει καταλήξει σε ενιαίο πλαίσιο, ενώ στην Ευρώπη η συζήτηση βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη (Drott, 2021).

Στον διοικητικό τομέα, η χρήση ΑΙ για τη λήψη αποφάσεων ενέχει τον κίνδυνο **αλγοριθμικής μεροληψίας**. Αν τα δεδομένα εκπαίδευσης αντικατοπτρίζουν υφιστάμενες κοινωνικές ή πολιτιστικές ανισότητες, τότε οι προτάσεις των συστημάτων μπορεί να ενισχύουν αποκλεισμούς ή να περιορίζουν την καλλιτεχνική ποικιλία (Rentschler, 2021).

Η ΑΙ ως εργαλείο βιωσιμότητας και στρατηγικής ανάπτυξης ορχηστρών

Παρά τους προβληματισμούς, η βιβλιογραφία συγκλίνει στο ότι η ΑΙ μπορεί να λειτουργήσει ως κρίσιμο εργαλείο βιωσιμότητας για τις κλασικές ορχήστρες, ιδιαίτερα σε ένα περιβάλλον μειωμένων δημόσιων πόρων και αυξανόμενου ανταγωνισμού για την προσοχή του κοινού (Walmsley, 2019).

Η ανάλυση δεδομένων επιτρέπει:

- καλύτερη κατανόηση του κοινού,
- αποδοτικότερη διαχείριση πόρων,
- ενίσχυση της προσβασιμότητας,
- ανάπτυξη νέων μορφών εμπειρίας.

Για τις ελληνικές ορχήστρες, η ΑΙ μπορεί να λειτουργήσει ως μοχλός εξωστρέφειας, προσφέροντας ψηφιακές υπηρεσίες σε διεθνές κοινό και ενισχύοντας τη συμμετοχή νέων ηλικιακών ομάδων. Η προϋπόθεση, ωστόσο, είναι η ανάπτυξη ψηφιακής στρατηγικής και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού (Ζαφειροπούλου, 2021).

Ειδικά για το πεδίο των ιδιωτικών οργανισμών και εταιρειών κλασικής ορχήστρας, η τεχνολογία και η τεχνητή νοημοσύνη θα μπορούσε να βοηθήσει στο μόνιμο πρόβλημα της μη διαθεσιμότητας μεγάλου αριθμού μουσικών ώστε να επιτευχθεί ο “ορχηστρικός ήχος”. Ο όρος *virtual orchestra* αναφέρεται σε τεχνολογίες που προσομοιώνουν πλήρη ορχήστρα χρησιμοποιώντας ψηφιακά εργαλεία, δείχνοντας πώς ένα μικρό σύνολο εκτελεστών μπορεί να παρέχει ηχητικό αποτέλεσμα πολύ πιο πλήρες από αυτό που ακούν φυσικά. Αυτή η τεχνική εφαρμόζεται τόσο σε προβες & ηχογραφήσεις όσο και σε live περιβάλλοντα, με χρήση digital sampling και synthesis.

Η Fauxharmonic Orchestra, για παράδειγμα, είναι μια ορχήστρα που αποτελείται από ψηφιακά ορχηστρικά όργανα, ορισμένα από τα οποία περιλαμβάνουν τη Vienna Symphonic Library. Τη διεύθυνση έχει ο Paul Henry Smith, ο οποίος χρησιμοποιεί ένα χειριστήριο Wii Remote αντί για μπαγκέτα και μια πλατφόρμα Wii Balance Board αντί για αναλόγιο διεύθυνσης, και τα δύο προγραμματισμένα ώστε να τροποποιούν τους ήχους σε πραγματικό χρόνο, σε ανταπόκριση τόσο στην ακουστική της αίθουσας όσο και στις απαιτήσεις της μουσικής. (Faux Harmonic, n.d.)

Μία από τις πρώτες συναυλίες της ορχήστρας ήταν μια δημόσια σύγκριση με την Ορχήστρα Δωματίου της Βαλτιμόρης, κατά την οποία και οι δύο ορχήστρες εκτέλεσαν διαδοχικά το ίδιο μουσικό έργο, ώστε το κοινό να μπορέσει να διαπιστώσει από μόνο του πόσο καλά συγκρίνονται τα ψηφιακά ορχηστρικά όργανα με τα ακουστικά τους αντίστοιχα. Σε άλλη περίπτωση, ηχογραφήσεις της 7ης Συμφωνίας του Μπετόβεν από μαέστρους όπως ο Roger Norrington και ο Fritz Reiner αναμείχθηκαν με την ηχογράφιση του Smith με τη Fauxharmonic και παρουσιάστηκαν σε καθηγητές μουσικής, οι οποίοι εσφαλμένα αναγνώρισαν τις ζωντανές ορχήστρες ως υπολογιστικές εκτελέσεις.

Το έργο **Augmented Orchestra** της Anna Clyne και του sound designer Jody Elff εφαρμόζει επεξεργασία ήχου σε πραγματικό χρόνο σε ζωντανές εκτελέσεις, για να επεκτείνει και να «ενισχύσει» τον ήχο μιας ορχήστρας. Ο ήχος της ζωντανής ομάδας δεν αντικαθίσταται, αλλά **επεκτείνεται δυναμικά** μέσω software ώστε να μοιάζει πιο «πλούσιος» ή να περιλαμβάνει

διαφορετικά ηχητικά χαρακτηριστικά, πετυχαίνοντας μια *ευρύτερη ηχητική εμπειρία* με λιγότερους φυσικούς μουσικούς. (The Augmented Orchestra. n.d.)

Παρόλο που αυτό το έργο αφορά κυρίως καλλιτεχνική/παραστατική χρήση, αποτελεί σημαντική ένδειξη της κατεύθυνσης όπου η ΑΙ και η επεξεργασία σήματος σε πραγματικό χρόνο μπορούν να λειτουργήσουν με το live σύνολο.

Το NSynth της Google Brain / Magenta είναι ένα νευρωνικό synthesizer που μαθαίνει τον ηχητικό χαρακτήρα πολλών οργάνων και μπορεί να *συνθέσει νέους ήχους που συνδυάζουν χαρακτηριστικά πολλών πηγών*. (Google Magenta, n.d.)

Το NSynth και παρόμοια μοντέλα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να **μεταμορφώνουν τον ήχο ενός βιολιού**, για παράδειγμα, σε πιο πλήρες, πλούσιο ensemble – και όχι απλώς να αυξάνουν την ένταση, αλλά να *αναδομούν τον ηχητικό χαρακτήρα* με τρόπους που μοιάζουν σαν πολλαπλά όργανα να παίζουν μαζί.

Ενώ τα περισσότερα τρέχοντα συστήματα είναι πιο συνηθισμένα για offline επεξεργασία, η κατεύθυνση της έρευνας (π.χ., πολύ γρήγορα generative models) δείχνει ότι *η επεξεργασία σε πραγματικό χρόνο είναι εφικτή* με τα κατάλληλα μοντέλα και hardware.

Συμπερασματικά, υπάρχουν τεχνολογίες και έρευνες που πλησιάζουν πολύ την ιδέα να «ενισχύουν» και να «μεταμορφώνουν» ηχητικά έναν μικρό αριθμό οργάνων ώστε να ακούγονται σαν πλήρης ορχήστρα, αλλά: Δεν υπάρχει καθολικά αποδεδειγμένο, peer-reviewed σύστημα που το κάνει 100% σε πραγματικό χρόνο για live performance. Υπάρχουν όμως *πρακτικές και εργαλεία*, όπως *virtual orchestras*, *augmented sound processing*, *AI synthesizers*, και *immersive audio*, που πλησιάζουν αυτή την κατεύθυνση

Μελλοντικές προοπτικές και ερευνητικές κατευθύνσεις

Η μελλοντική έρευνα αναμένεται να εστιάσει σε:

- πιο διαφανή και ερμηνεύσιμα μοντέλα ΑΙ,
- συνεργατικά συστήματα ανθρώπου–μηχανής,
- εφαρμογές ΑΙ στην εκπαίδευση μουσικών,
- αξιολόγηση της επίδρασης της ΑΙ στην καλλιτεχνική ποιότητα,

- ηθικά και νομικά πλαίσια για τον πολιτισμό.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διασύνδεση ΑΙ με τεχνολογίες εμπύθισης (VR/AR), όπου η μουσική εμπειρία μπορεί να προσαρμόζεται δυναμικά στον ακροατή (Bonini, 2022). Οι ορχήστρες που θα επενδύσουν σε αυτές τις τεχνολογίες ενδέχεται να διαμορφώσουν νέα πρότυπα πολιτιστικής κατανάλωσης.

Συμπεράσματα

Η παρούσα βιβλιογραφική επισκόπηση ανέδειξε ότι η τεχνητή νοημοσύνη αποτελεί έναν πολυδιάστατο παράγοντα μετασχηματισμού στον χώρο της κλασικής μουσικής και ειδικότερα στις ορχήστρες. Από τη μουσική δημιουργία και την ερμηνεία, έως τη διοίκηση, το marketing και την εμπειρία του κοινού, η ΑΙ προσφέρει εργαλεία που μπορούν να ενισχύσουν τη βιωσιμότητα και την κοινωνική απήχηση των πολιτιστικών οργανισμών.

Τα διεθνή και ελληνικά case studies δείχνουν ότι, παρά τις διαφορές σε πόρους και υποδομές, οι βασικές αρχές είναι κοινές: στρατηγική ενσωμάτωση, ανθρωποκεντρική προσέγγιση και σεβασμός στην καλλιτεχνική αυτονομία. Η ΑΙ δεν αντικαθιστά τον άνθρωπο, αλλά επαναπροσδιορίζει τον ρόλο του μέσα σε ένα εξελισσόμενο πολιτιστικό οικοσύστημα.

ΜΕΡΟΣ Β΄

CASE STUDY ΤΗΣ “THESSALONIKI YOUTH ORCHESTRA”

α) Εισαγωγή

Το παρακάτω case study, αποτελεί μια προσπάθεια διερεύνησης και εμβάθυνσης των θεμάτων, που αναδείχθηκαν στη βιβλιογραφική μας επισκόπηση, μέσα από ένα πραγματικό παράδειγμα κλασικής ορχήστρας. Η πραγματοποίηση αυτού του case study δεν θα ήταν δυνατή χωρίς την ευγενική συνεργασία του ιδρυτή, μάνατζερ και αρχιμουσικού της ορχήστρας, Συμεών Ιωαννίδη. Η δομή του ερωτηματολογίου, όπως θα δούμε παρακάτω, ακολουθεί τη δομή της βιβλιογραφικής μας επισκόπησης, έχοντας σαν επίκεντρο τα θέματα με τα οποία καταπιαστήκαμε στο πρώτο μέρος αυτής της διατριβής. Με αυτό τον τρόπο εμβαθύνουμε περισσότερο στη θεματολογία που αναπτύξαμε προηγουμένως μέσα από ένα ζωντανό παράδειγμα, αποκτώντας με αυτό τον τρόπο βαθύτερη κατανόηση των δυναμικών που υπάρχουν σε μια κλασική ορχήστρα, και πώς αυτές επηρεάζονται και επηρεάζουν το επιχειρηματικό μοντέλο, το μάρκετινγκ και τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας και της ΑΙ σε μία κλασική ορχήστρα.

β) Μεθοδολογία

Η έρευνα υιοθετεί **ποιοτική, ερμηνευτική** προσέγγιση και υλοποιείται ως **μοναδική διερευνητική μελέτη περίπτωσης** (single-case study), καθώς το υπό εξέταση φαινόμενο—η διαμόρφωση επιχειρηματικού μοντέλου νεανικής ορχήστρας υπό την επίδραση μάρκετινγκ και

ψηφιακής τεχνολογίας/AI—είναι σύνθετο και έντονα εξαρτημένο από το πλαίσιο λειτουργίας. Η επιλογή της Thessaloniki Youth Orchestra (TYO) έγινε **σκοπίμως (purposive sampling)** με κριτήρια: (α) νεανικός/αναδύομενος οργανισμός, (β) λειτουργία εκτός σταθερού κρατικού πλαισίου, (γ) ανάγκη ανάπτυξης κοινού και πόρων, και (δ) ενεργός ψηφιακή παρουσία/πρακτικές ψηφιακού μετασχηματισμού.

Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω **ημι-δομημένης διαδικτυακής συνέντευξης** με τον ιδρυτή–αρχιμουσικό–manager της ορχήστρας, διάρκειας περίπου μίας ώρας, και μίας συμπληρωματικής συνάντησης για διευκρινίσεις. Το πρωτόκολλο της συνέντευξης οργανώθηκε σε τρεις θεματικούς άξονες που αντιστοιχούν στα ερευνητικά ερωτήματα: (1) επιχειρηματικό μοντέλο (Business Model Prism), (2) στρατηγικές μάρκετινγκ/ανάπτυξης κοινού και (3) ψηφιακά εργαλεία και εφαρμογές AI στη διοίκηση, στην παραγωγή και στην επικοινωνία. Συμπληρωματικά αξιοποιήθηκαν δευτερογενή τεκμήρια (π.χ. δημόσιο ψηφιακό υλικό της ορχήστρας: ιστοσελίδα/ανακοινώσεις/κανάλια), με σκοπό βασική τριγωνοποίηση περιγραφικών στοιχείων.

Η ανάλυση δεδομένων πραγματοποιήθηκε με **θεματική ανάλυση**. Αρχικά εφαρμόστηκε προκαταρκτικό “template” κωδίκων βάσει των διαστάσεων του Business Model Prism και των εννοιών μάρκετινγκ/ψηφιακού μετασχηματισμού, και στη συνέχεια συμπληρώθηκε με αναδύομενους κώδικες που προέκυψαν από το υλικό της συνέντευξης. Τα ευρήματα οργανώθηκαν σε θεματικές ενότητες που χαρτογραφούν:

1. κοινωνικο-πολιτιστική αξία και νομιμοποίηση,
2. πόρους/διαδικασίες/συνεργασίες,
3. πηγές χρηματοδότησης και οικονομική ανθεκτικότητα,
4. πρακτικές ανάπτυξης κοινού και ρόλο ψηφιακών εργαλείων/AI.

Για τη διασφάλιση της ποιότητας της έρευνας εφαρμόστηκαν πρακτικές **αξιοπιστίας/εγκυρότητας** στην ποιοτική έρευνα:

- σαφής σύνδεση ερωτημάτων–αξόνων–κωδίκων,
- καταγραφή διαδικαστικών βημάτων και
- επιβεβαίωση βασικών περιγραφικών στοιχείων μέσω δευτερογενών τεκμηρίων.

Η συμμετοχή στη συνέντευξη βασίστηκε σε ενημερωμένη συναίνεση και το ηχητικό υλικό διατηρείται για ερευνητικούς σκοπούς σύμφωνα με βασικές αρχές δεοντολογίας.

Περιορισμός της μελέτης αποτελεί το ότι πρόκειται για μία μελέτη περίπτωσης και κυρίως για έναν βασικό πληροφορητή, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης. Ωστόσο, η εργασία στοχεύει σε αναλυτική γενίκευση μέσω εννοιολογικής σύνδεσης των ευρημάτων με το θεωρητικό πλαίσιο.

γ) Βιογραφικό σημείωμα του αρχιμουσικού

Ο μαέστρος Συμεών Ιωαννίδης είναι γεννημένος στη Θεσσαλονίκη και έχει σπουδάσει πιάνο, βιολί και μαθηματικά στην Ελλάδα. Μετά τις εμπειρίες του με τον S. Cambreling, C. Marthaler, A. Viebrock και τη συνάντησή του με τον Ιάννη Ξενάκη στην όπερα της Φρανκφούρτης αποφάσισε να αφοσιωθεί αποκλειστικά και ολοκληρωτικά στη σπουδή της μουσικής.

Τα επόμενα χρόνια συνέχισε τις σπουδές του στο πιάνο στο Πανεπιστήμιο μουσικής και Παραστατικών Τεχνών στη Φρανκφούρτη και εντατικοποίησε τις σπουδές του στη διεύθυνση με τον G. Kahlert στη Βαϊμάρη της Γερμανίας, στη μουσική Ακαδημία “Φραντς Λιστ”, και με τον Prof. H.-D. Baum και τον Prof. J. P. Weigle, στη μουσική Ακαδημία “Χανς Άιςλερ” στο Βερολίνο.

Ο Συμεών Ιωαννίδης έχει κερδίσει βραβεία σε πολλούς διεθνείς διαγωνισμούς και έχει διευθύνει στη Γερμανία, Ιταλία, Γαλλία, Ισπανία, Σκοτία, Ρωσία, Ελλάδα, Τουρκία και Κορέα. Έχει δουλέψει με ορχήστρες όπως *Konzerthausorchester Berlin*, *Berliner Symphoniker*, *Deutsche Kammerakademie Neuss am Rhein*, *Neubrandenburger Philharmonie*, *Württembergische Philharmonie*, *Thessaloniki State Symphony Orchestra*, *Antalya State Symphony Orchestra*, *Krasnojarsk Philharmonic Orchestra*, *Symphony Orchestra of the Municipality of Thessaloniki*, *Hamburg Symphoniker*, *Komische Oper Berlin*.

Έχει πραγματοποιήσει πολλά workshops και σεμινάρια και έχει διευθύνει πολλούς διεθνείς διαγωνισμούς και φεστιβάλ. Επίσης έχει διευθύνει πολλά οπερατικά πρότζεκτ στην Ευρώπη και έχει δουλέψει σε ηχογραφήσεις ως μαέστρος και ως παραγωγός.

Ο καλλιτέχνης έχει συνεργαστεί σε πολλές σκηνές όπερας σε Ελλάδα, Γερμανία και Κορέα. Οι συνθέσεις του ίδιου ερμηνεύονται σε πολλές συναυλίες.

Ο Συμεών Ιωαννίδης είναι συνδημιουργός του ensemble “Cornucopia” για την σύγχρονη μουσική. Ήταν καλλιτεχνικός διευθυντής του Werkstatorchester Dresden και της Sinfonietta Bardou. Είναι προσκεκλημένος αρχιμουσικός της Komische Oper Berlin, Staatsoper “Unter den Linden”, καλλιτεχνικός διευθυντής της Studentenphilharmonie Tübingen, μουσικός διευθυντής της BDZ στο Βερολίνο και λέκτορας για Repetition στο University of Arts (UdK) Berlin. (Ioannidis, S. n.d.)

δ) Το ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ CASE STUDY για την Thessaloniki Youth Orchestra

1. Ποιά είναι η νομική υπόσταση της TYO αλλά και άλλων παρόμοιων συνόλων που έχετε ιδρύσει/αναλάβει, και οι οποίοι δεν υπάγονται σε κρατικούς φορείς;
2. Με βάση την εμπειρία σας ως manager και conductor της TYO , πώς θα περιγράφατε το επιχειρηματικό μοντέλο του οργανισμού αυτού με βάση το Business Model Prism των Schiuma και Lerro;

Υποθετικό Παράδειγμα ενός Business Model Prism:

1. **Social & Cultural Value (Κοινωνική & Πολιτιστική Αξία)**
 - Προωθεί την κλασική μουσική σε νέους και κοινό χωρίς εμπειρία.
 - Φιλοδοξεί να “δημιουργήσει κοινό” για το κλασικό ρεπερτόριο.
2. **Stakeholders (Συμμέτοχοι)**
 - Κοινό, χορηγοί, δημόσιοι φορείς, MME.
 - Εκπαιδευτικά ιδρύματα για προγράμματα κοινού.
3. **Strategies (Στρατηγικές)**
 - Συνδυασμός παραδοσιακών συναυλιών με εκπαιδευτικά εργαστήρια.
 - Συνέργειες με σχολεία για ειδικά προγράμματα ακρόασης.
4. **Processes (Διαδικασίες)**
 - Σχεδιασμός σεζόν – επιλογή ρεπερτορίου.
 - Πρόγραμμα προβών και ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών (π.χ. streaming).
5. **Organizational Resources (Οργανωτικοί Πόροι)**
 - Καλλιτεχνικοί διευθυντές, μουσικοί, τεχνική υποστήριξη.
 - Υλικό εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

6. Partnerships

(Συνεργασίες)

- Πανεπιστήμια μουσικής, πολιτιστικοί φορείς, χορηγοί.
- Διεθνή φεστιβάλ για ανταλλαγή καλλιτεχνών.

7. Funding & Financial Resilience (Χρηματοδότηση & Οικονομική Ανθεκτικότητα)

- Έσοδα από εισιτήρια, συνδρομές, ιδιωτικούς χορηγούς, δημόσιες επιχορηγήσεις.
- Δημιουργία «μέλους-χορηγού» για σταθερό εισόδημα.

Στοχεύει στην κοινωνική διείσδυση και βιωσιμότητα μέσω παιδείας και συνεργασιών.

3. Πόσο θεωρείτε ότι έχει επηρεάσει το επιχειρηματικό μοντέλο των κλασικών ορχηστρών η ψηφιακή τεχνολογία και η τεχνητή νοημοσύνη;

4. Ποιές είναι οι κύριες στρατηγικές μάρκετινγκ που χρησιμοποιείτε/ θα χρησιμοποιούσατε ως καλλιτεχνικός διευθυντής- μάνατζερ της TYO και άλλων αντίστοιχων οργανισμών; (venues, ρεπερτόριο, προσέγγιση νέου κοινού, “προφίλ” ορχήστρας, τιμολογιακές πολιτικές)

5. Πόσο έχει επηρεάσει η ψηφιακή τεχνολογία το μάρκετινγκ αυτών των οργανισμών; (social media, CRM, ανάλυση δεδομένων, streaming)

6. Θεωρείτε ότι η αλλαγή στρατηγικής μάρκετινγκ και η ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας μπορεί να συναντήσει αντίσταση από τους άμεσα ενδιαφερόμενους;(π.χ. τα μέλη μίας ορχήστρας)

7. Έχετε υιοθετήσει ή κατά πόσο θα ήσασταν θετικός στο να υιοθετήσετε εργαλεία ψηφιακής τεχνολογίας όπως για παράδειγμα το livestreaming, on demand διανομή, εφαρμογή διαδραστικών εφαρμογών εικονικής και επαυξημένης πραγματικότητας (VR/AR) κ.α . Επίσης σε οργανωσιακό επίπεδο: συστήματα διαχείρισης κοινού (CRM), ανάλυση δεδομένων ακροατηρίου, ψηφιακές πλατφόρμες εισιτηρίων/συνδρομών, crowdfunding, e-commerce merchandise.

8. Κατά πόσο επηρεάζει η ψηφιακή τεχνολογία το ίδιο το καλλιτεχνικό αποτέλεσμα των κλασικών ορχηστρών , ειδικά σε ηχογραφημένο υλικό; (χρήση ειδικών λογισμικών, υιοθέτηση DMIs κ.ο.κ)

9. Σε ποιο βαθμό έχετε χρησιμοποιήσει ή θα ήσασταν διατεθειμένος να χρησιμοποιήσετε εργαλεία ψηφιακής τεχνολογίας και AI σε περιπτώσεις που απαιτείται πολύ μεγάλος αριθμός μουσικών, οι οποίοι όμως δεν διατίθενται, τόσο σε ζωντανές συναυλίες όσο και σε ηχογραφήσεις; (για παράδειγμα εργαλεία ενίσχυσης ήχου, συνδυασμό φυσικής ορχήστρας με ψηφιακά όργανα, Virtual Orchestra, “Augmented Orchestra” κ.ο.κ)

δ) Η μελέτη περίπτωσης ανά θεματική ενότητα

1. το επιχειρηματικό μοντέλο της ορχήστρας

Η “Thessaloniki Youth Orchestra” είναι ένα παράδειγμα ΑΜΚΕ (αστική μη κερδοσκοπική εταιρεία). Αρχική πρόθεση ήταν να δημιουργηθεί ένας σύλλογος, αλλά σύμφωνα με τον κύριο Ιωαννίδη, υπάρχει μια σειρά από λόγους για τους οποίους η ίδρυση μιας αστικής μη κερδοσκοπικής εταιρείας είναι πιο συμφέρουσα σε σχέση με ανάλογες αντίστοιχες λύσεις:

1. δεν χρειάζεται ιδιαίτερο κεφάλαιο.
2. οι επιχορηγήσεις λαμβάνονται πολύ πιο εύκολα όταν πρόκειται για τέτοιου είδους εταιρεία.
3. δεν υπάρχει θέμα με ΦΠΑ και γενικότερα φορολογικά ζητήματα λύνονται πολύ πιο εύκολα
4. υπάρχει πολύ μεγαλύτερη ευχέρεια σε ζητήματα οργανωτικά.

Πρέπει σε αυτό το σημείο να σημειωθεί ότι η ύπαρξη μιας αστικής μη κερδοσκοπικής εταιρείας δεν είναι απαραίτητη προϋπόθεση ώστε να λειτουργήσει ένας οργανισμός ορχήστρας. Παρόμοιου τύπου ορχήστρες μπορούν να υφίστανται με άλλο νομικό καθεστώς, όπως για παράδειγμα ένας σύλλογος, μία εταιρεία περιορισμένης ευθύνης, ή ακόμη να μην έχουν μια σαφή νομική υπόσταση και να βρίσκονται υπό την αιγίδα κάποιου άλλου νομικού προσώπου, όπως για παράδειγμα κάποιας ακαδημίας, πανεπιστημίου, περιφέρειας και ούτω καθεξής. Ωστόσο, σε σύγκριση με την Ελλάδα, όλες αυτές οι μορφές ευδοκούν πολύ περισσότερο στις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ, με κύριο παράδειγμα τη Γερμανία, όπου το κράτος είναι σαφώς πιο φιλικό και υποστηρικτικό.

Η ίδρυση της ορχήστρας έγινε το καλοκαίρι του 2025, και επιταχύνθηκε ιδιαίτερα από το γεγονός ότι έπρεπε να υπάρξει μια νέα ορχήστρα για να αναλάβει τη διεκπεραίωση ενός διαγωνισμού για νέους μαέστρους και πιανίστες, ο οποίος είχε ήδη λάβει χώρα.

Όσον αφορά το επιχειρηματικό μοντέλο θα ήταν καλό να ακολουθήσουμε το Business Model Prism των Schiuma και Lerro ανά ενότητα:

- *1. Social & Cultural Value (Κοινωνική & Πολιτιστική Αξία)*

-Να προωθήσει την καλλιτεχνική αριστεία με **εκπαιδευτικό - αναπτυξιακό αποτύπωμα**.

-Να αποτελέσει ένα ενδιάμεσο στάδιο μεταξύ της ακαδημίας και της επαγγελματικής ορχήστρας, τόσο για τους νέους μουσικούς όσο και για τους νέους μαέστρους. Ο κύριος Ιωαννίδης θεωρεί ότι τα περισσότερα μουσικά πανεπιστήμια στην Ελλάδα δεν δίνουν αρκετή έμφαση στην εμπειρία του νέου μουσικού με την ορχήστρα. Ως αποτέλεσμα αυτού, με τη λήξη των σπουδών του ο μουσικός δεν είναι έτοιμος να συμμετάσχει σε μια επαγγελματική ορχήστρα. Φιλοδοξεί λοιπόν, η Ορχήστρα Νέων Θεσσαλονίκης, να αποτελέσει αυτό το ενδιάμεσο στάδιο ανάμεσα στην Ακαδημία και την Επαγγελματική Ορχήστρα, όπου οι νέοι μουσικοί θα γαλουχηθούν, ώστε να γίνουν έτοιμοι επαγγελματίες.

- Να προωθήσει άτομα τα οποία να είναι αξιόλογα από άποψη προσωπικότητας και ήθους.

- Να έχει έντονο φιλανθρωπικό πρόσημο (για παράδειγμα, συναυλία σε συνεργασία με το ίδρυμα καρκινοπαθών “η Στοργή”, με δωρεά ενός συμβολικού ποσού.)

- Να χτίζει μια ιδιαίτερη σχέση με το κοινό. Να υπάρχει μια άμεση σχέση και ανατροφοδότηση και η ορχήστρα με αυτό τον τρόπο να κερδίζει την αφοσίωσή του.

- Να χτίζει γέφυρες με τις άλλες τέχνες και να προωθήσει διακαλλιτεχνικές συνεργασίες. Φιλοδοξεί η ορχήστρα να δημιουργήσει επαφές με όλο τον καλλιτεχνικό κόσμο, συνεργασίες με ηθοποιούς, σκηνοθέτες, εικαστικούς, χορευτές, ποιητές, συγγραφείς και ιδιαίτερα νέους ανθρώπους οι οποίοι μόλις τελείωσαν τις σπουδές τους, δεν έχουν ιδιαίτερες ευκαιρίες και θα θέλαν να ενεργοποιηθούν στον χώρο της τέχνης.

-Η ορχήστρα, τέλος, φιλοδοξεί να έχει παιδαγωγική και κοινωνική προσφορά. Έτσι, για παράδειγμα, αναλόγως τροποποιείται και το ρεπερτόριο, το οποίο έχει αναφορές σε κοινωνικά θέματα και θέματα γενικότερα που αφορούν το κοινό και τη χώρα.

- *2. Stakeholders (Συμμέτοχοι)*

Το κοινό, οι σπουδαστές / τελειόφοιτοι μουσικοί αλλά και οι επαγγελματίες μουσικοί, οι δημόσιοι φορείς, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, οι χορηγοί, οι προγραμματιστές και όσοι ασχολούνται με την ψηφιακή τεχνολογία στον χώρο της μουσικής.

- *3. Strategies (Στρατηγικές)*

- **Ανάπτυξη συνεργασιών με φορείς και θεσμούς**, όπως για παράδειγμα, περιφέρειες, δήμοι, μέγαρο μουσικής, πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ακαδημαϊκός χώρος. Συμπράξεις και συμπαραγωγές με αυτούς τους θεσμούς.
- **Σχολικές παραστάσεις** όπου οι μαθητές θα έχουν την ευκαιρία με ειδικά πακέτα να παρακολουθήσουν πολύ ενδιαφέρουσες συναυλίες, δίνοντας με αυτό τον τρόπο στην ορχήστρα μια σταθερότητα όσον αφορά το κοινό και κατά συνέπεια ένα σταθερό έσοδο.
- **Διοργάνωση διαγωνισμών για νέους μουσικούς** με την ενεργό συμμετοχή του ίδιου του κοινού ως τελικό κριτή, δίνοντας έτσι μεγαλύτερη αξιοπιστία και αξιοκρατία στο θεσμό.
- **Συνεργασίες με νέους σολίστες και μαέστρους**
- **Εταιρικά πακέτα για χορηγούς** με ποικιλία ανταμοιβών.
- **Διεθνοποίηση και διασύνδεση με ευρωπαϊκές ορχήστρες** ή και με ορχήστρες από ολόκληρο τον κόσμο. Φιλοδοξία να είναι μια ορχήστρα ευρωπαϊκή.
- **Ρεπερτόριο με αναφορές σε κοινωνικά θέματα** και θέματα γενικότερα που αφορούν τη χώρα. (οικολογία, προσφυγικό, θέματα εθνικής και πολιτιστικής κληρονομιάς μ.α). Δραστηριότητα με κοινωνικό πρόσημο.
- **Συνδυασμός συναυλιών με άλλου τύπου εκπαιδευτικές και κοινωνικές δράσεις**, όπως για παράδειγμα workshops, σεμινάρια και ούτω καθεξής, και με συγκεκριμένη κάθε φορά θεματολογία (π.χ. κακοποίηση, οικολογία, προσφυγικό). Οι ευάλωτες κοινωνικές ομάδες, (πρόσφυγες, κακοποιημένα άτομα) έρχονται σε πρώτο πλάνο και γίνονται πρωταγωνιστές της μουσικής επιτέλεσης. Η μουσική και η ορχήστρα γίνονται τα μέσα με τα οποία επιτυγχάνεται η έκφραση και η ψυχική κάθαρση. Έτσι η συναυλία αποκτά ταυτόχρονα εκπαιδευτικό, κοινωνικό και εκφραστικό/θεραπευτικό πρόσημο και λειτουργεί σαν μέσο κάθαρσης για το ανθρώπινο πνεύμα.
- **Διακαλλιτεχνικές δράσεις** που να συνδυάζουν την κλασική μουσική και τη μουσική γενικότερα με άλλες τέχνες, όπως για παράδειγμα η υποκριτική, οι εικαστικές τέχνες, ο χορός, η ποίηση, η λογοτεχνία. Ευκαιρίες για τους νέους καλλιτέχνες και τους νέους δημιουργούς τόσο από το χώρο της μουσικής όσο και από τους χώρους των υπόλοιπων τεχνών για να βγουν μπροστά, να δημιουργήσουν και να έχουν την ευκαιρία να ασκήσουν την τέχνη τους.

- **Εκπαιδευτική δράση μέσα από workshops** για CEO's και άλλες παρεμφερείς ειδικότητες. Παροχή μαθημάτων διεύθυνσης για την απόκτηση μιας σειράς από δεξιότητες όπως για παράδειγμα η πειθαρχία, η ικανότητα να ασχολούνται και να προσέχουν πολλά διαφορετικά πράγματα ταυτόχρονα (multitasking), και η στήριξη και εμπύχωση του ανθρώπινου δυναμικού.

- **Συναυλίες με φιλανθρωπικό σκοπό**

- **Διασύνδεση και ανατροφοδότηση από το κοινό** μέσα από συγκεκριμένες στρατηγικές (Π.χ ψηφοφορίες κοινού για τη συνδιαμόρφωση του ρεπερτορίου της ορχήστρας)

- **Υιοθέτηση της σύγχρονης ψηφιακής τεχνολογίας και της τεχνητής νοημοσύνης** σε μια σειρά από ζητήματα που έχουν να κάνουν με το μάρκετινγκ, την οργανωσιακή λειτουργία αλλά και την ίδια τη μουσική ερμηνεία. (π.χ Livestreaming, on demand concert, CRM κ.ο.κ)

- *4. Processes (Διαδικασίες)*

Η ΤΥΟ διευθύνεται από μία τριμελή ομάδα:

ο καλλιτεχνικός διευθυντής, Συμεών Ιωαννίδης, αναλαμβάνει θέματα καλλιτεχνικά, προγραμματισμού και επαφών.

Ο Νίκος Βογιατζής, είναι υπεύθυνος για την προώθηση, την υλοποίηση, καθώς και οργανωτικά, λογιστικά και οικονομικά θέματα

Η Ευαγγελία Χατζηνάσιου, “το μάτι της ορχήστρας μέσα στην πόλη της Θεσσαλονίκης”, με μεγάλη εμπειρία στο χώρο των ορχηστρών ως μουσικός, ασχολείται με το ανθρώπινο δυναμικό, το ρεπερτόριο της ορχήστρας και την καλλιτεχνική οργάνωση.

- *5. Organizational Resources (Οργανωτικοί Πόροι)*

Καλλιτεχνικός διευθυντής. Αρχιμουσικός. Μουσικοί. Παρτιτούρες. Αναλόγια. Θέσεις. Αίθουσες προβών και συναυλιών. Μεταφορικά μέσα. Γραφικό υλικό για τη δημιουργία αφισών και προγραμμάτων. Ηλεκτρονικοί υπολογιστές και ψηφιακά προγράμματα. Ανθρώπινο δυναμικό για τον προγραμματισμό και την οργάνωση.

- 6. *Partnerships (Συνεργασίες)*

Μουσικά πανεπιστήμια και μουσικές ακαδημίες. Περιφέρεια. Μέγαρο μουσικής. Θέατρα. Δημοι. Χορηγοί. Πολιτιστικοί σύλλογοι. Πολιτιστικοί φορείς. Διεθνή φεστιβάλ. Α'βάθμια και Β'βάθμια εκπαίδευση

- 7. *Funding & Financial Resilience (Χρηματοδότηση & Οικονομική Ανθεκτικότητα)*

Έσοδα από εισιτήρια κατά κύριο λόγο, χορηγοί (οικονομικοί ή υλικοί), επιχορηγήσεις, συμπαραγωγές με φορείς όπως η περιφέρεια, το μέγαρο μουσικής, αλλά και η πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Υπηρεσίες “ενοικίασης” ορχήστρας.

Έξοδα για τη μισθοδοσία, την ασφάλιση και τα ένσημα των μουσικών της ορχήστρας καθώς και όλων των εξωτερικών συνεργατών που ασχολούνται με την οργάνωση, την ψηφιακή τεχνολογία, το μάρκετινγκ και τους υλικούς και ανθρώπινους πόρους. Επίσης έξοδα για την ενοικίαση συναυλιακών χώρων, όταν αυτό είναι απαραίτητο, και για όλους τους υλικούς πόρους που είναι απαραίτητοι για την πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων της ορχήστρας. (παρτιτούρες, αναλόγια , μηχανήματα κ.ο.κ)

Σύμφωνα με τον κύριο Ιωαννίδη, η ψηφιακή τεχνολογία και η τεχνητή νοημοσύνη έχουν επηρεάσει σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό το επιχειρηματικό μοντέλο των κλασικών ορχηστρών. Ένα τέτοιο χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το livestreaming το οποίο επηρεάζει την ψυχική κατάσταση των ερμηνευτών από την άποψη ότι δημιουργεί μια επιπρόσθετη πίεση στους ερμηνευτές, να αποδώσουν άριστα, καθώς το υλικό που θα παραχθεί θα παραμείνει αποθηκευμένο σε ψηφιακά μέσα. Η χρήση τη τεχνολογίας και της ΑΙ όμως, σχετίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό με το μάρκετινγκ και τις διαδικασίες, παρά με αυτό καθαυτό το καλλιτεχνικό αποτέλεσμα.

Μια αρνητική συνέπεια της χρήσης των ψηφιακών εργαλείων είναι ότι, αυξάνουν τον ανταγωνισμό προσοχής και θέτουν το έμφυχο δυναμικό μιας εταιρείας στη διαδικασία, να ανταγωνίζεται τελειοποιημένα συστήματα.

2. οι στρατηγικές μάρκετινγκ

Οι κύριες στρατηγικές μάρκετινγκ της ορχήστρας περιλαμβάνουν:

- **Διερεύνηση νέων εναλλακτικών χώρων ερμηνείας**, είτε κλειστών, είτε ανοιχτών ώστε να πολλαπλασιαστούν οι συναυλιακές δυνατότητες. Οι νέοι χώροι μπορούν και να συνδέονται θεματικά με τη θεματολογία της συναυλίας. (Συναυλίες σε αρχαιολογικούς χώρους με θέμα την αρχαία Ελλάδα ή σε σταθμούς του μετρό με αρχαία κ.ο.κ.)

- **Άνοιγμα σε νέο κοινό** μέσα από νέες θεματικές, διακαλλιτεχνικότητα. και φιλανθρωπικό και κοινωνικό πρόσημο.

- **Συνεχής ανατροφοδότηση από το κοινό**, η οποία αυξάνει την αφοσίωση του στην ορχήστρα. με αναλογικά αλλά και ψηφιακά μέσα. (Κουτί ελεύθερης συνεισφοράς, ερωτηματολόγια, CRM, “κουμπιά” αξιολόγησης)

- **Ισχυρή παρουσία στα σόσιαλ μίντια** (Facebook, Instagram, TikTok) για αύξηση της απήχησης. Οι αφίσες δεν αρκούν πλέον!

- **Νέες τιμολογιακές πολιτικές** όπως για παράδειγμα το “κουτί ελεύθερης συνεισφοράς”.

- **Livestreaming και συναυλίες με ψηφιακή παρουσία με τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας και της AI** (VR/AR κ.λ.π) δίνοντας με αυτό τον τρόπο την ευκαιρία σε ένα ευρύτερο κοινό το οποίο δεν μπορεί να έχει φυσική παρουσία, (π.χ άτομα με αναπηρία) να προστεθεί στους ακόλουθους της ορχήστρας. Επίσης τα εργαλεία αυτά δίνουν και μια ευκαιρία στο ευρύ κοινό να ζήσει μια μοναδική εμπειρία, να βρεθεί εντός του χώρου και να παρατηρήσει από κοντά την ίδια την ορχήστρα και τη λειτουργία της, γεγονός το οποίο φυσικά αυξάνει τον αντίκτυπο και τη φήμη της ορχήστρας. Ως εκ τούτου έχουν και εκπαιδευτική λειτουργία.

Όπως παρατηρούμε φαίνεται έντονα, η επιρροή της ψηφιακής τεχνολογίας σε αυτές τις στρατηγικές μάρκετινγκ. Τόσο τα σόσιαλ μίντια όσο και οι μέθοδοι αξιολόγησης και ανατροφοδότησης από το κοινό και οι ψηφιακές συναυλίες δείχνουν έντονα αυτή την τάση.

Ειδικά για την ανάλυση του κοινού, ο κύριος Ιωαννίδης σημειώνει, πώς οι μέθοδοι και με ψηφιακά μέσα παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στο risk management. Με λίγα λόγια, ισχύει αυτό που λέμε “καλύτερα η πρόληψη παρά η θεραπεία”

Στα αρνητικά σημεία της χρήσης των σόσιαλ μίντια, καταλογίζει την επιτηδευμένη και κακόβουλη χρήση τους με σκοπό την αθέμιτη επιρροή του κοινού προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις.

Αντίσταση στη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας, στο κομμάτι του μάρκετινγκ παρατηρείται σε ένα βαθμό από τα μέλη της ορχήστρας, ωστόσο σημειώνεται ότι αυτή η αντίσταση παραμένει σε χαμηλά επίπεδα, δεδομένου ότι όλα τα μέλη της ορχήστρας, μιας και πρόκειται για ορχήστρα νέων, ανήκουν σε μικρές ηλικιακές κατηγορίες, με αποτέλεσμα να είναι πολύ πιο εξοικειωμένοι με την σύγχρονη ψηφιακή τεχνολογία και τα σόσιαλ μίντια. Πιο έντονος φαίνεται να είναι ο φόβος του ελέγχου, της διάβρωσης και της χειραγώγησης από τα σόσιαλ μίντια, τα οποία θα μπορούσαν να αλλοιώσουν το καλλιτεχνικό ιδεώδες των μελών της ορχήστρας. Επίσης, είναι λογικό να παρατηρείται αντίσταση στην δυνατότητα, κάποια μέσα ψηφιακής τεχνολογίας και τεχνητής νοημοσύνης να αντικαταστήσουν εν μέρει τους ίδιους τους μουσικούς στο καλλιτεχνικό αποτέλεσμα τόσο σε ηχογραφήσεις, όσο και σε ζωντανές συναυλίες. Άλλωστε αναφέρονται κάποιες τέτοιες περιπτώσεις στις οποίες μια ψηφιακή ορχήστρα ή κάποια εργαλεία ψηφιακής τεχνολογίας αντικατέστησαν πραγματικά την φυσική ορχήστρα δημιουργώντας, διαμαρτυρία και αντιδράσεις εκ μέρους των μουσικών.

3. η συνεισφορά της ψηφιακής τεχνολογίας και της τεχνητής νοημοσύνης στη λειτουργία και το καλλιτεχνικό αποτέλεσμα της ορχήστρας

Όσον αφορά τη λειτουργία της ορχήστρας, ο μάνατζερ της ορχήστρας έχει χρησιμοποιήσει ή είναι διατεθειμένος και θετικός στο να χρησιμοποιήσει τα παρακάτω μέσα: livestreaming, on demand διανομή, τις διαδραστικές εφαρμογές εικονικής και επαυξημένης πραγματικότητας, τα συστήματα διαχείρισης κοινού (CRM), την ανάλυση δεδομένων ακροατηρίου, ψηφιακές πλατφόρμες εισιτηρίων και συνδρομών, ψηφιακά συστήματα ανατροφοδότησης.

Το crowdfunding είναι μια τακτική η οποία παρόλο που είναι ιδιαίτερα αποδοτική στην υπόλοιπη Ευρώπη δε χαίρει αντίστοιχης εκτίμησης στον ελληνικό χώρο, καθώς χρειάζεται κατάλληλη οργάνωση, σωστή στόχευση, σωστή προετοιμασία και εξοικείωση των ανθρώπων με αυτό. Κατά συνέπεια θεωρείται ότι για τα ελληνικά δεδομένα είναι δύσκολο να λειτουργήσει.

Όσον αφορά το καλλιτεχνικό αποτέλεσμα, ο καλλιτεχνικός διευθυντής της ορχήστρας έχει ήδη χρησιμοποιήσει στο παρελθόν virtual orchestra και άλλα ψηφιακά μέσα αντικατάστασης οργάνων και ενίσχυσης του ορχηστρικού ήχου σε ηχογραφήσεις. Μια τέτοια προσφιλής τεχνική είναι ο

πολλαπλασιασμός ενός συγκεκριμένου οργάνου, για παράδειγμα ενός συγκεκριμένου βιολιού με τέτοιο τρόπο ώστε να ακούγεται στην ηχογράφιση ορχηστρικός ήχος. Αυτό μπορεί να κριθεί απαραίτητο, για παράδειγμα, σε μια ηχογράφιση, σε έκτακτες περιπτώσεις μη έγκαιρης προετοιμασίας των μουσικών.

Από την άλλη μεριά, η χρήση τέτοιων ψηφιακών εργαλείων σε ζωντανές συναυλίες είναι πολύ περιορισμένη. Ωστόσο αναφέρονται κάποιες περιπτώσεις από την εμπειρία, στις οποίες χρειάστηκε να υπάρξει προηχογραφημένο υλικό.

Με τα συστήματα ενοικίασης ορχήστρας, τα οποία εφαρμόζει ήδη στην Ορχήστρα Νέων Θεσσαλονίκης, φιλοδοξεί να καλύψει σε ένα βαθμό την ανάγκη των νέων μαέστρων για επαφή με την ορχήστρα και καλλιτεχνική δραστηριότητα μέσα από συναυλίες με ορχήστρα, χωρίς τη χρήση ψηφιακών μέσων. Τα έξοδα της ενοικίασης της ορχήστρας θα μπορούσαν κάλλιστα να καλύπτονται από τα ίδια τα πανεπιστημιακά ιδρύματα, στα οποία κάνουν τις σπουδές τους οι νέοι μαέστροι, για την πραγματοποίηση τόσο των προβών όσο και των συναυλιών.

Ωστόσο, ο ίδιος έχει ξεκινήσει με μια ομάδα τη διαμόρφωση ενός τέτοιου μέσου ψηφιακής τεχνολογίας, το οποίο με εργαλεία εικονικής πραγματικότητας θα επιτρέπει στους νέους μαέστρους, να επιλέξουν και να διευθύνουν κάποια ορχήστρα, ένα εργαλείο το οποίο θα συνεισφέρει τα μέγιστα στην εκπαίδευση, την εξάσκηση και την τριβή των νέων μαέστρων με την διεύθυνση της ορχήστρας.

ε) Σύνοψη του case study και συμπεράσματα

1. Επιχειρηματικό μοντέλο της ορχήστρας

Η μελέτη της Ορχήστρας Νέων Θεσσαλονίκης αναδεικνύει ότι η επιλογή της μορφής της αστικής μη κερδοσκοπικής εταιρείας αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ίδρυση και λειτουργία νέων ορχηστρών στην Ελλάδα. Το συγκεκριμένο νομικό καθεστώς διευκολύνει την πρόσβαση σε επιχορηγήσεις, μειώνει τις απαιτήσεις αρχικού κεφαλαίου και προσφέρει μεγαλύτερη οργανωτική ευελιξία.

Παράλληλα, διαπιστώνεται ότι η οικονομική βιωσιμότητα τέτοιων οργανισμών δεν μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά στα έσοδα από εισιτήρια. Αν και το εισιτήριο αποτελεί βασική πηγή χρηματοδότησης, απαιτείται η συνδυαστική ύπαρξη χορηγιών, επιχορηγήσεων, συμπαραγωγών και συνεργασιών με εκπαιδευτικούς φορείς. Επίσης, ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στις αμοιβές

και στις παροχές προς τους μουσικούς, καθώς αυτές επηρεάζουν την αφοσίωση και τη σταθερότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπλέον, προκύπτει ότι η λειτουργία μιας σύγχρονης ορχήστρας δεν περιορίζεται μόνο στη διοργάνωση συναυλιών. Αντίθετα, απαιτείται σύνδεση με την κοινωνία, ανάπτυξη εκπαιδευτικών δράσεων και κοινωνικής προσφοράς, θεματολογία που απευθύνεται στο ευρύτερο κοινό, καθώς και δημιουργία ευκαιριών για νέους μουσικούς, μαέστρους και καλλιτέχνες. Η ανανέωση των χώρων παρουσίασης και του ρεπερτορίου, καθώς και η υιοθέτηση πρακτικών συμπερίληψης μέσω ψηφιακών δυνατοτήτων, αποτελούν επίσης βασικά στοιχεία λειτουργίας.

2. Στρατηγικές μάρκετινγκ

Η ανάλυση δείχνει ότι το μάρκετινγκ μιας σύγχρονης ορχήστρας απαιτεί δυναμική προσέγγιση, με έντονη αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Η χρήση των ψηφιακών εργαλείων συμβάλλει στην αύξηση της προβολής, στην ενίσχυση της σχέσης με το κοινό και στη δημιουργία νέων τρόπων συμμετοχής και ανατροφοδότησης.

Παράλληλα, οι τιμολογιακές πολιτικές φαίνεται να μεταβάλλονται προς πιο ευέλικτες και καινοτόμες μορφές, όπως η πρακτική της ελεύθερης οικονομικής συνεισφοράς. Οι πρακτικές αυτές θεωρείται ότι ενισχύουν τη συμμετοχή του κοινού και δημιουργούν νέες δυνατότητες προσέγγισης ακροατηρίου.

Παρότι καταγράφεται κάποια αντίσταση απέναντι στις αλλαγές αυτές, κυρίως λόγω ανησυχιών για τον ρόλο της τεχνολογίας, διαπιστώνεται ότι η αντίσταση αυτή παραμένει περιορισμένη. Επισημαίνεται ότι η ενεργή συμμετοχή των μουσικών στις αλλαγές μπορεί να λειτουργήσει θετικά για την αποδοχή των νέων στρατηγικών. Επιπλέον, αναφέρεται ότι η επένδυση στις σύγχρονες πρακτικές μάρκετινγκ συνδέεται άμεσα με τη βελτίωση της οικονομικής σταθερότητας μιας ορχήστρας.

3. Συνεισφορά της ψηφιακής τεχνολογίας και της τεχνητής νοημοσύνης

Η χρήση ψηφιακών εργαλείων και τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης εμφανίζεται ιδιαίτερα σημαντική στο οργανωσιακό και διοικητικό επίπεδο, καθώς συμβάλλει στη διαχείριση του κοινού, στην προβολή, στη διάδοση των συναυλιών και στη γενικότερη λειτουργία της ορχήστρας.

Παράλληλα, καταγράφεται ότι η ψηφιακή τεχνολογία χρησιμοποιείται και στο καλλιτεχνικό επίπεδο, κυρίως σε ηχογραφήσεις και σε εκπαιδευτικές εφαρμογές, όπως η εκπαίδευση νέων

μαέστρων. Επισημαίνεται ότι οι τεχνολογικές αυτές δυνατότητες μπορούν να λειτουργήσουν υποστηρικτικά στην καλλιτεχνική δημιουργία.

Τέλος, υπογραμμίζεται ότι, σύμφωνα με την εμπειρία της ορχήστρας, η χρήση της τεχνολογίας δεν στοχεύει στην αντικατάσταση των μουσικών, αλλά στην ενίσχυση της καλλιτεχνικής και εκπαιδευτικής δραστηριότητας, προσφέροντας νέες ευκαιρίες ανάπτυξης.

Η μελέτη περίπτωσης της Ορχήστρας Νέων Θεσσαλονίκης δείχνει ότι η λειτουργία σύγχρονων μουσικών οργανισμών βασίζεται σε συνδυασμό καλλιτεχνικής δραστηριότητας, κοινωνικής προσφοράς και εκπαιδευτικού ρόλου. Η επιλογή της μορφής της αστικής μη κερδοσκοπικής εταιρείας φαίνεται να διευκολύνει την ίδρυση και λειτουργία τέτοιων οργανισμών, προσφέροντας μεγαλύτερη ευελιξία και δυνατότητα πρόσβασης σε χρηματοδότηση.

Παράλληλα, διαπιστώνεται ότι η οικονομική βιωσιμότητα μιας ορχήστρας δεν μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά στα έσοδα από εισιτήρια, αλλά απαιτεί συνδυασμό χρηματοδοτικών πηγών, συνεργασιών και εναλλακτικών δράσεων. Η σύνδεση με την κοινωνία, η συμμετοχή του κοινού και η δημιουργία ευκαιριών για νέους καλλιτέχνες αποτελούν βασικά στοιχεία ανάπτυξης.

Τέλος, η αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας και της τεχνητής νοημοσύνης συμβάλλει κυρίως στην οργανωτική λειτουργία, στην προβολή και στην εκπαίδευση, λειτουργώντας συμπληρωματικά προς την καλλιτεχνική δραστηριότητα των μουσικών.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Αν και οι περισσότερες κλασικές ορχήστρες ακόμη και σήμερα δεν βλέπουν τον εαυτό τους ως επιχειρήσεις μέσα από την παρούσα διατριβή γίνεται σαφές το πόσο σημαντικοί είναι τομείς όπως

το επιχειρηματικό μοντέλο, το μάρκετινγκ και η ψηφιακή τεχνολογία για την ύπαρξη και τη λειτουργία αυτών των οργανισμών. Αν και συχνά υπάρχει η εντύπωση πως η τέχνη και ειδικά η κλασική μουσική είναι υπεράνω όλων αυτών, είναι σαφές πως ένα σωστό μάνατζμεντ της κλασικής ορχήστρας συντείνει στο να είναι βιώσιμη μια επιχείρηση, η οποία διαφορετικά δεν θα μπορούσε να προσφέρει το πολιτιστικό και ανθρωπιστικό έργο της στην κοινωνία, και αυτό ισχύει τόσο για τις κρατικά χρηματοδοτούμενες ορχήστρες (αν σκεφτεί κανείς την τάση για αυστηρές περικοπές στο σύγχρονο κόσμο) όσο και για ιδιωτικούς οργανισμούς, στους οποίους εστιάζει περισσότερο η παρούσα διατριβή. Οι κοινωνίες μας εξελίσσονται με γοργούς ρυθμούς. Η κλασική ορχήστρα και η κλασική μουσική γενικότερα δεν θα μπορούσαν να ξεφύγουν από τις ιλιγγιώδεις ταχύτητες της εξέλιξης. Η σύγχρονη ψηφιακή τεχνολογία και η τεχνητή νοημοσύνη αφήνουν ανεξίτηλα τα σημάδια τους τόσο στο οργανωτικό όσο και στο αμιγώς καλλιτεχνικό κομμάτι, επηρεάζοντας όλους τους πυλώνες μιας επιχείρησης πολιτισμού. Οι κλασικές ορχήστρες που έχουν τη σωστή στρατηγική αγκαλιάζουν αυτή την εξέλιξη, ενσωματώνοντας τα προνόμια που αυτή προσφέρει, ώστε να μεγιστοποιείται η βιωσιμότητα και η απήχηση της κλασικής ορχήστρας, η αφοσίωση του κοινού και το πολιτιστικό αποτύπωμα στην κοινωνία. Ο πολιτισμός είναι το οξυγόνο της ανθρωπότητας και αυτή η σταθερά δεν πρόκειται να αλλάξει όσο ιλιγγιώδεις κι αν είναι οι εξελίξεις στο μέλλον.

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία (Greek Sources)

Ζαφειροπούλου, Α. (2021). Ψηφιακός μετασχηματισμός στον ελληνικό πολιτισμό. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Καλογεράς, Ν. (2021). Τεχνητή νοημοσύνη και μουσική ανάλυση. *Μουσικολογία*, 34, 89–104.

Κυριακίδου, Σ. (2021). Ψηφιακές στρατηγικές της Εθνικής Λυρικής Σκηνής. *Επιθεώρηση Πολιτιστικής Πολιτικής*, 12, 55–70.

Νικολάου, Π. (2020). Το κοινό της κλασικής μουσικής στην Ελλάδα. *Πολιτισμός και Οικονομία*, 8(2), 33–49.

Παπαδόπουλος, Ι. (2022). Ανάλυση κοινού και πολιτιστικοί οργανισμοί. Αθήνα: Gutenberg.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία (International Sources)

Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2018). *Prediction machines: The simple economics of artificial intelligence*. Harvard Business Review Press.

Bakhshi, H., & Throsby, D. (2019). *Digital culture: Policy, participation and innovation*. Palgrave Macmillan.

Benjamin Lavastre, & Wanderley, M. M. (2006). Studying performances with digital musical instruments: A case study of Ritual, a piece for solo Karlox. <https://www.vsl.co.at/>

Besana, A., & Esposito, A. (2018). Economics, marketing and performances of US classical music: Journeyin' together to de promise land. In N. Tsounis & A. Vlachvei (Eds.), *Advances in panel data analysis in applied economic research* (pp. 161–173). Springer.

Bonini, T. (2022). Artificial intelligence and music audiences. *Popular Music and Society*, 45(3), 345–362.

Briot, J.-P., Hadjeres, G., & Pachet, F. (2019). *Deep learning techniques for music generation*. Springer.

Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2019). *Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy*. McKinsey Global Institute.

Castellini, M., & Valentini, N. (2019). Business models in cultural and creative industries: A literature review. University of Urbino Carlo Bo, Department of Economics.

Celma, Ò. (2010). *Music recommendation and discovery*. Springer.

Classical Music Ensembles and Modern Marketing: A Deeper Dive into Borrowed Strategies. (2022, ClassicalMe). <https://classicalme.com/classical-music-ensembles-and-modern-marketing-a-deeper-dive-into-borrowed-strategies/>

Classical Music Ensembles and Modern Marketing: A Deeper Dive into Borrowed Strategies. (2022, ClassicalMe). <https://classicalme.com/classical-music-ensembles-and-modern-marketing-a-deeper-dive-into-borrowed-strategies/>

Colotti, C. (2025). Modes of engagement with classical music: Digital formats. In ... (κεφ. 7). Taylor & Francis.

Dromey, C., & Haferkorn, J. (2018). *The classical music industry*. Routledge.

Drott, E. (2021). Music, AI, and the cultural industries. *Journal of Cultural Economy*, 14(2), 141–156.

Flanagan, J. (2012). Pragmatized aesthetics: The impact of legitimacy pressures in symphony orchestras.

Girotra, K., & Netessine, S. (2013). Om forum-business model innovation for sustainability. *Manufacturing & Service Operations Management*, 15(4), 537–544.

Girotra, K., & Netessine, S. (2014). Four paths to business model innovation. *Harvard Business Review*, 92(7), 96–103.

Grout, D. J., & Palisca, C. V. (2014). *A history of Western music* (9th ed.). W. W. Norton & Company.

Hall, D. (2020). Acoustic optimization and data analytics in concert halls. *Journal of Sound and Vibration*, 475, 115–130.

- Herman, A. (2023). *Orchestra management: Models and repertoires for the symphony orchestra*. Routledge.
- Herremans, D., Chuan, C.-H., & Chew, E. (2017). A functional taxonomy of music generation systems. *ACM Computing Surveys*, 50(5), 1–30. <https://doi.org/10.1145/3108242>
- Kaimaris, D., Patias, P., Roustanis, T., Klimantakis, K., Georgiadis, C., Papadopoulos, G.-J., Pouloupoulos, K., & Karadimas, D. (2023). The development of a model system for the visualization of information on cultural activities and events. *Electronics*, 12(23), 4769. <https://doi.org/10.3390/electronics12234769>
- Kanellopoulou, E. (2020). Business models for the music industries. In *The music industries: Understanding and exploiting creative value* (pp. 3–23). Routledge.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it! *Harvard Business Review*, 78(5), 167–176.
- KEA. (2006). *The economy of culture in Europe*. <http://www.keanet.eu/studies-and-contributions/economy-of-culturein-europe/>
- Kolb, B. M. (2013). *Marketing for cultural organizations* (3rd ed.). Routledge.
- Lindgren, P., & Rasmussen, R. (2012). Business model innovation leadership. *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, 1(1), 53–69.
- Maurya, A. (2012). *Running lean: Create from plan A to a plan that works*. O'Reilly.
- Neely, A. (2002). *Business performance measurement: Theory and practice*. Cambridge University Press.
- Neely, A., & Adams, C. (2001). The performance prism perspective. *Journal of Cost Management*, 15(1), 7–15.

- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6–13.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Financial Times-Prentice Hall.
- Nesta. (2014). *The new art of finance – Making money work harder for the arts*. London: Nesta.
- Newton, T. (2022). Marketing and public relations. In *Orchestra Management Handbook: Building Relationships in Turbulent Times* (pp. 139–159). Oxford University Press.
- Norman Lebrecht (1997) *Who Killed Classical Music? Maestros, Managers and Corporate Politics*, Birch Lane Press, 1997
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.
- Pasveer, B. (2021). Creativity and artificial intelligence in music. *AI & Society*, 36(4), 1147–1156.
- Pizzolitto, E. (2023). Music in business and management studies: A systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00339-3>
- Pizzolitto, M., Pigni, F., & Rossi, A. (2023). Exploring the evolution of business models in the music industry: A systematic literature review. *Journal of Media Business Studies*, 20(2), 145–167.
- Poulios, A., & Kamperou, A. (2022). Business innovation in orchestra organizations supported by digital technologies: The Orchestra Mobile case study. *Sustainability*, 14(7), 3715.
- Rentschler, R. (2021). *Arts management and cultural policy in a digital age*. Routledge.
- Salvaggio, S. A. (2025). *Digital transformation of performing arts: Trends in the classical music industry*. Routledge.

- Schedl, M., Gómez, E., & Urbano, J. (2014). Music information retrieval: Recent developments and applications. *Foundations and Trends in Information Retrieval*, 8(2–3), 127–261. <https://doi.org/10.1561/15000000042>
- Schiama, G., & Lerro, A. (2017). The business model prism: Managing and innovating business models of arts and cultural organizations. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 3(3), 17.
- Serra, X., Corral, Á., Boguñá, M., Haro, M., & Arcos, J. L. (2013). Measuring the evolution of contemporary western popular music. *Scientific Reports*, 2, 521. <https://doi.org/10.1038/srep00521>
- Spitzer, J., & Zaslav, N. (2004). *The birth of the orchestra: History of an institution, 1650–1815*. Oxford University Press.
- Tellier, A., Ruiz, É., & Lenoir, A. (2023). Open business models in the music industry. In *Innovation management and the creative industries* (pp. 25–44). Routledge.
- Towse, R. (2019). *A textbook of cultural economics* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Vercammen-Merel, M. (2015). Audience development for classical music in the Netherlands. Erasmus University Rotterdam.
- Walmsley, B. (2019). Data-driven arts management. *Cultural Trends*, 28(4), 265–279.
- Weber, W. (2004). *Music and the middle class: The social structure of concert life in London, Paris and Vienna*. Ashgate.
- Widmer, G. (2018). Machine learning in music performance analysis. *Communications of the ACM*, 61(11), 76–84.
- Yellowbrick. (2023). Exploring successful music business models: A comprehensive analysis. <https://www.yellowbrick.co/blog/entertainment/exploring-successful-music-business-models-a-comprehensive-analysis>

Yordanova, Z., & Todorova, Z. (2025). Technological innovation in cultural organizations: A review and conceptual mapping framework. *Digital*, 5(4), 54.
<https://doi.org/10.3390/digital5040054>

Links / Διαδικτυακές πηγές (Web Sources)

Bianchi, F. (n.d.). *Frederick Bianchi: Digital and virtual music projects*.
<http://www.frederickbianchi.com/index.html>

Faux Harmonic. (n.d.). *Faux harmonic*.
<https://www.fauxharmonic.com/>

Google Magenta. (n.d.). *NSynth: Neural audio synthesis*.
<https://magenta.withgoogle.com/nsynth>

Ioannidis, S. (n.d.). *Vita / CV*.
<https://symeon-ioannidis.com/en/vita-cv/>

OpusNexus. (n.d.). *Digital orchestra*.
<https://opusnexus.dk/digital-orchestra/>

Orchestre de la Suisse Romande. (n.d.). *Virtual hall*.
<https://www.osr.ch/en/virtual-hall/virtual-hall>

The Augmented Orchestra. (n.d.). *The augmented orchestra*.
<https://www.theaugmentedorchestra.com/>

YouTube. (n.d.). *Virtual orchestra performance* [Video].
https://www.youtube.com/watch?v=zgDkLLdJzr8_LdJzr8