



**Politecnico  
di Torino**

**Corso di laurea magistrale in ingegneria gestionale**

**Tesi di laurea**

# **PROBLEMI MANAGERIALI NELLE ORCHESTRE SINFONICHE E NEI TEATRI LIRICI**

Relatrice: prof.ssa Laura Rondi

Laureando: Filippo Maria Del Noce, matricola s283796

Anno accademico: 2022/2023



# Indice

Indice delle figure.....	5
Introduzione .....	7
<b><u>1. L'orchestra in crisi</u></b> .....	<b>9</b>
1.1 Instabilità finanziaria delle orchestre .....	9
1.2 Bowen e Baumol, la malattia dei costi.....	12
1.3 I sussidi, modalità di erogazione ed efficacia .....	17
1.4 Il problema dell'adeguatezza .....	22
<b><u>2. Le reazioni alla crisi</u></b> .....	<b>25</b>
2.1 Un modello unico .....	25
2.2 L'approccio vebleniano e lo sfruttamento del income-effect .....	30
2.3 Teoria del gusto e programmazione popolare .....	35
2.4 Economie di scala .....	38
2.5 Innovazioni.....	42
2.6 Marketing .....	46
<b><u>3. Il comportamento del musicista in orchestra</u></b> .....	<b>53</b>
3.1 I rischi della produzione di gruppo .....	53
3.2 Problemi di shirking, il caso dei solisti .....	54
3.3 Problemi di free riding, il caso degli strumentisti di fila .....	57
3.4 La professione come minaccia alla motivazione .....	60
3.5 Preparazione e studio individuale dei musicisti .....	63
3.6 Peer pressure come soluzione ai problemi di shirking e free riding .....	69
3.7 Sistemi di retribuzione.....	73
3.8 Considerazioni e suggerimenti .....	78
3.9 Metodi di valutazione in audizioni e concorsi.....	83

**Conclusione ..... 89**  
**Bibliografia ..... 90**

## Indice delle figure

Figura 1 - Indice della paga reale per lavoratore nelle orchestre e nel campo manifatturiero .....	16
Figura 2 - Il surplus del consumatore grazie ai sussidi.....	17
Figura 3 - Musica ascoltata in Italia nel 2018.....	23
Figura 4 - Il circolo virtuoso delle orchestre rappresentative.....	28
Figura 5 - Il circolo virtuoso delle orchestre alternative.....	29
Figura 6 - Tassi di crescita di inflazione, salari, prezzi, reddito pro capite e audience .....	32
Figura 7 - Risultati della regressione lineare.....	33
Figura 8 - Costi per performance e per partecipazione in sala.....	41
Figura 9 - La lunga coda di Anderson .....	44
Figura 10 - Il processo di target marketing .....	51
Figura 11 - Relazione tra task visibility e shirking/free riding.....	59
Figura 12 - Dimensioni del gruppo e task visibility .....	60
Figura 13 - Numero di secondi spesi a risolvere il puzzle durante gli otto minuti .....	62
Figura 14 - Gli effetti dello studio individuale.....	64
Figura 15 - Il rapporto controllo della varianza/aumento della qualità - costo.....	65
Figura 16 - Il costo ottimale per l'orchestrata.....	68
Figura 17 - Matrice delle frequenze.....	86
Figura 18 - Matrice delle proporzioni .....	86
Figura 19 - Matrice binaria.....	87
Figura 20 - Matrice Z .....	88
Figura 21 - Il continuo psicologico .....	88



# Introduzione

Durante gli studi in ingegneria gestionale al Politecnico di Torino, sin dalla frequentazione dei primi corsi mi resi immediatamente conto che tanti degli argomenti trattati in classe potevano essere applicati nel campo della musica classica. Lavorando in orchestra, mi accorsi che molti modelli e teorie affrontati durante il percorso di studi sono applicabili per la gestione di un ente sinfonico. Da tale osservazione è nata l'idea di questa tesi di laurea, nella quale si affronteranno tre principali temi.

Dopo aver constatato che nessun ente lirico o sinfonico al mondo è in grado di mantenere la propria attività con le sole fonti di ricavo interne, e che i sussidi pubblici o le donazioni private rappresentano un aiuto imprescindibile per il sostegno finanziario delle orchestre, verranno esposti i due problemi cardine che queste istituzioni devono affrontare: la continua ricerca di una solida legittimazione all'interno del contesto sociale, nonché la perenne precarietà e instabilità finanziaria. Si vedrà che, alla luce delle tesi di W. Baumol e W. Bowen, l'insicurezza economica è un elemento strutturale di tutto il campo delle arti performative. L'adeguatezza sociale, fondamentale per giustificare la dotazione di sussidi statali, deve invece essere ricercata attraverso un processo di rinnovamento dell'offerta musicale, da troppo tempo rimasta ancorata a modelli sviluppati all'inizio del secolo scorso. Nella seconda parte verranno esposte le soluzioni storiche a questi problemi e quali sono gli approcci più moderni. Si vedrà come le orchestre di tutto il mondo hanno spontaneamente adottato un unico modello sia di struttura organizzativa che di programmazione artistica. Il seguire una norma condivisa da tutti ha infatti favorito il processo di legittimazione. Dal punto di vista del marketing, invece, verranno discussi i due modelli più ampiamente utilizzati. Il primo, ormai in declino, sfrutta l'effetto reddito generato dalla crescita economica per trasformare la musica classica in un bene di lusso. Il secondo, invece, punta sulla formazione del gusto musicale delle nuove generazioni, con la speranza che un pubblico sempre più vasto coltivi la passione per la musica classica. Infine, verranno presentate le più importanti innovazioni adottate dalle maggiori orchestre sinfoniche.

Nella terza ed ultima parte si vedrà come il comportamento dei musicisti reagisca in seguito all'introduzione di una mentalità imprenditoriale nell'orchestra. Esattamente come nelle aziende, anche tra gli orchestrali si manifestano fenomeni di *moral hazard* e *shirking*. Verranno spiegate le cause di questi comportamenti inefficienti e saranno proposte alcune possibili soluzioni. Sarà

esposto un elenco degli attuali sistemi di retribuzione per osservarne i pro e i contro dal punto di vista degli incentivi e, infine, proporrò un metodo per una efficace valutazione delle competenze artistiche dei musicisti durante i processi di selezione.

# 1. L'orchestra in crisi

## 1.1 Instabilità finanziaria delle orchestre

A partire dal diciottesimo secolo, l'esecuzione di nuove forme di espressione musicale quali opere, sinfonie e concerti, esigeva un vasto numero di interpreti. L'uniformazione di questi gruppi strumentali, e quindi l'inizio della storia dell'orchestra come istituzione autonoma, avvenne per merito delle sinfonie di Mozart e Haydn, prime vere pietre miliari del repertorio orchestrale. In seguito, l'orchestra assume una struttura definitiva grazie alle nove sinfonie di Beethoven. All'inizio del diciannovesimo secolo, gli originali finanziatori delle orchestre, la chiesa e i monarchi europei, non erano più in grado di sostenere le crescenti spese dovute all'espansione di questi ensemble strumentali. L'attività musicale si trasferì dalle corti ai centri urbani. Le città più popolose offrivano l'opportunità di raggiungere un pubblico potenzialmente molto vasto, il quale avrebbe potuto coprire le spese di una grande orchestra. Anche se la vendita dei biglietti era aperta a tutti i cittadini, ben presto le stagioni concertistiche si rivolsero alle classi più agiate della società. I concerti divennero eventi sociali esclusivi, riservati a persone ricche e privilegiate. In tal modo i prezzi potevano essere mantenuti alti. Nonostante tutto, in breve tempo gli impresari scoprirono che era sempre più difficile coprire le spese coi soli ricavi del botteghino. Gli organizzatori reagirono sfruttando l'ascesa della borghesia. I rappresentanti più facoltosi di questa moderna classe sociale, in cambio dello status di mecenati delle arti e della cultura, un tempo riservato ai nobili e al clero, iniziarono a provvedere volentieri ai bisogni economici dei musicisti. In America le orchestre mantennero questo modello di finanziamento e ancora oggi ricevono da sponsor privati una buona parte del proprio fabbisogno finanziario. In Europa, invece, è lo stato che si è fatto carico di mantenere vivo il patrimonio lasciatoci dai maestri del passato, sostenendo l'attività musicale degli enti lirici e sinfonici.

Preservare l'eredità artistica di autori come Verdi, Puccini o Vivaldi richiede un notevole sforzo finanziario esterno. La sola vendita dei biglietti non è sufficiente a coprire le spese dei concerti. Per essere eseguito, il repertorio sinfonico necessita sul palco di un numero compreso tra i 60 e i 120 orchestrali circa, ai quali si aggiungono uno o più solisti e un direttore. Non è possibile alleggerire il

cast, come spesso fanno le compagnie teatrali, mettendo in scena lo spettacolo con un numero ridotto di artisti. Tutti i musicisti coinvolti, inoltre, devono avere il tempo di stabilire un'interpretazione comune dei brani in programma. Di solito, si devono pianificare almeno quattro o cinque prove per ogni spettacolo. Per l'organizzazione e promozione dell'evento bisogna pagare il personale amministrativo. La sala, dove si svolgono sia il concerto che le prove, ha dei costi di manutenzione o di affitto e deve soddisfare esigenze acustiche, funzionali ed estetiche: deve essere un luogo elegante e raffinato, la cui architettura contribuisca al soddisfacimento dell'esperienza artistica; deve avere una larga capienza e non può essere a cielo aperto. A tutto ciò va aggiunto che gli strumenti musicali utilizzati per l'esecuzione sono oggetti preziosissimi e la divisa del musicista, il frac, non è un abito a buon prezzo.

Le spese elencate non possono essere pareggiate dai ricavi del botteghino. In aggiunta, il declino degli abbonamenti riduce ancora di più la stabilità finanziaria delle orchestre. Oggi i fondi della maggioranza delle istituzioni sinfoniche dipendono da varie fonti: sovvenzioni statali, donazioni, vendita dei biglietti, sponsor, merchandising, affitto dei locali e altre. Purtroppo, nessuna orchestra è in grado di provvedere al proprio sostentamento economico solo grazie alle fonti di ricavo interne<sup>1</sup>. In America la differenza tra i ricavi commerciali e i costi di gestione e amministrativi viene coperta da atti privati o aziendali di filantropia. Le entrate delle orchestre europee, invece, dipendono fino al 90% da sovvenzioni statali<sup>2</sup>. Nonostante l'impossibilità *de facto* di bancarotta, un sistema che si basa fortemente su sussidi pubblici o privati è molto vulnerabile ai cicli macroeconomici e nessun modello di orchestra è al sicuro dal mutamento delle tendenze macrosociologiche. Artisti, direttori e manager hanno spesso insistito sulla necessità di trovare una via di uscita a questa situazione di precarietà finanziaria perenne. Tuttavia, l'aumento costante dei costi, la difficoltà di giustificare la propria presenza nella società moderna e la carenza di innovazione non solo non permettono alle orchestre di coprire le proprie spese in maniera autonoma, ma causano un costante incremento del deficit di bilancio. Dal punto di vista empirico tutto ciò è confermato dal calo del numero delle orchestre professionali negli ultimi decenni e dalle evidenti difficoltà per lo stato di continuare a sostenere finanziariamente gli enti sinfonici e lirici. In Italia, ad esempio, l'Ente italiano per le audizioni radiofoniche (EIAR) disponeva di quattro orchestre con sede a Napoli, Roma, Milano e Torino. Nel 1993, per motivi di risparmio, furono riunite in un'unica istituzione, l'Orchestra Sinfonica Nazionale della Radiotelevisione italiana (OSN RAI), che si esibisce

---

<sup>1</sup> FLANEGAN R. J. *The perilous life of symphony orchestras*, New Haven, CT, Yale University press, 2012

<sup>2</sup> HERMAN, A. *Orchestra Management: Models and Repertoires for the Symphony Orchestra*, Routledge, 2022

nell'auditorium "Arturo Toscanini" di Torino. Le precedenti orchestre avevano ereditato dalla gestione Manca-Pasquarelli un debito di 500 miliardi di lire e per questo si procedette alla soppressione dei quattro complessi sinfonici e alla loro fusione in un unico ente con sede in una città, Torino, dove l'emittente di Stato aveva antiche radici. I primi anni furono travagliati: il trasferimento di tutti i lavoratori a Torino causò dei forti disagi e si crearono situazioni insostenibili, come la presenza di ben undici flautisti (di solito non sono più di cinque) nella compagine orchestrale.<sup>3</sup>

Nel 2015 i lavoratori del teatro "Vincenzo Bellini" di Catania occuparono per protesta la buca d'orchestra a causa dei tagli dei fondi decisi dalle istituzioni locali e regionali. Fu negata la stabilizzazione delle posizioni degli orchestrali precari, anche se essi avevano già maturato il diritto al contratto a tempo indeterminato. A tale protesta si aggiunsero i professori stabili del teatro per via della mancata ricezione dello stipendio durante un periodo di tre mesi<sup>4</sup>.

Il teatro del Maggio Musicale Fiorentino chiuse il bilancio del 2010 con una perdita di otto milioni di euro, nel 2012 venne aperta la procedura per i licenziamenti collettivi, individuando un esubero di 70 dipendenti, e nel 2013 fu soggetto a commissariamento.<sup>5</sup>

Molti enti di dimensioni minori non assumono più musicisti a tempo indeterminato. La Filarmonica di Sanremo, ad esempio, ha sotto contratto un piccolo nucleo di orchestrali, ai quali ogni settimana si aggiungono musicisti freelance pagati per la singola prestazione.

Oltre al Maggio Musicale Fiorentino e al teatro Bellini, molti altri enti sinfonici e lirici sono stati recentemente commissariati: l'Orchestra Sinfonica Siciliana, il Teatro Regio di Torino, l'Orchestra Regionale delle Marche. Tra gli strumenti operativi di un commissario esterno, il cui obiettivo è quello di risanare la situazione finanziaria dell'istituzione in cui opera, il taglio delle spese è spesso il primo ad essere messo in pratica, generando insicurezza e instabilità tra i lavoratori, specialmente tra i precari. Di conseguenza, vengono organizzate delle proteste dai sindacati che paralizzano o perlomeno creano disagi alle attività del teatro o dell'orchestra. A Palermo, ad esempio, il primo

---

<sup>3</sup> Vittorio Emiliani, *Rai, sulla tua orchestra sei sorda, o c'è di peggio?*, <http://archivio.articolo21.org/325/editoriale/rai-sulla-tua-orchestra-sei-sorda-o-c8217-di.html>

<sup>4</sup> Cataniatoday, *Teatro Bellini, lavoratori precari occupano "la buca" d'orchestra*, <https://www.cataniatoday.it/cronaca/teatro-bellini-lavoratori-precari-protesta-18-marzo-2015.html>

<sup>5</sup> Redazione Nove da Firenze, *Maggio Fiorentino, la storia si ripete: emergono oggi gli errori del passato*, 24 gennaio 2013, <https://www.nove.firenze.it/b301241451-maggio-fiorentino-la-storia-si-ripete-emergono-oggi-gli-errori-del-passato.htm>

gennaio 2023, ha avuto notevole risalto mediatico la manifestazione contro il commissariamento davanti al teatro Politeama prima dell'atteso concerto di Capodanno.<sup>6</sup>

Nonostante i continui appelli di importanti personalità musicali che invitano a sostenere la cultura e le arti, la crisi di questi settori non tende a migliorare. Purtroppo, come si vedrà nei capitoli successivi, la carenza di risorse economiche è un elemento strutturale caratteristico non solo delle orchestre ma in generale del campo delle arti performative e ha radici sia economiche che sociali. Quando il maestro Riccardo Muti afferma che “un’orchestra sinfonica costa molto, ma molto di meno di un giocatore di calcio”<sup>7</sup>, questo paragone non convince poiché non è lo stato a farsi carico delle spese delle società sportive e il valore dei calciatori è stabilito dal mercato, ovvero dalla forte domanda di eventi sportivi di alto livello da parte della popolazione. La vera sfida è fare in modo che la cultura riesca a suscitare maggior interesse nella comunità, che sia la collettività stessa a esigere la presenza diffusa di orchestre e teatri di alto livello. Come si vedrà, il futuro della musica classica non dipende solo dai sussidi e dagli investimenti statali, ma anche e soprattutto dalla volontà dei cittadini di mantenere in vita le istituzioni culturali e artistiche.

## 1.2 Bowen e Baumol, la malattia dei costi

La crisi finanziaria delle orchestre sinfoniche è purtroppo un elemento intrinseco di tutto il campo delle arti performative in generale. Nel 1966, William Baumol e William Bowen pubblicarono un saggio pionieristico sull'argomento, intitolato: *Performing Arts: The Economic Dilemma*<sup>8</sup>. I due autori dividono le attività economiche in due macrogruppi: attività tecnologicamente progressive e attività stagnanti. Queste ultime, a differenza delle prime, non riescono a trarre benefici dal costante sviluppo tecnologico. Mancato aumento della produttività, assenza di accumulo di capitale ed economie di scala molto ridotte, sono aspetti che contraddistinguono le attività stagnanti. Il confine tra questi due gruppi è rappresentato da una diversa considerazione del lavoro. Nelle attività

---

<sup>6</sup> La Repubblica, *La protesta dell'orchestra sinfonica: "I vertici si dimettano"*, 1 gennaio 2023, [https://palermo.repubblica.it/societa/2023/01/01/news/la\\_protesta\\_dellorchestra\\_sinfonica\\_i\\_vertici\\_si\\_dimettano-381641520/](https://palermo.repubblica.it/societa/2023/01/01/news/la_protesta_dellorchestra_sinfonica_i_vertici_si_dimettano-381641520/)

<sup>7</sup> A.S.N.A.I., *Lo sfogo di Riccardo Muti*, 14 gennaio 2014, <https://www.asnai.it/lo-sfogo-di-riccardo-muti/#:~:text=Sottolineo%20che%20un'orchestra%20sinfonica,Consiglio%2C%20a%20sovrintendenti%20e%20sindaci.>

<sup>8</sup> BAUMOL, W. J., BOWEN, W. G. *Performing Arts – The Economic Dilemma*, Twentieth Century Fund, 1966

progressive il lavoro è rimpiazzabile grazie alle nuove tecnologie e ad investimenti di capitale. Questa operazione porta ad un costante e rapido aumento della produttività e al tempo stesso ad una diminuzione dei costi del lavoro. Nelle attività stagnanti, invece, il lavoro non è un elemento sostituibile. Una sinfonia di Beethoven, per essere eseguita, avrà sempre bisogno dello stesso numero di musicisti e strumenti. Il numero di lavoratori necessari rimane lo stesso oggi come due secoli fa e non avrebbe alcun senso cercare di riprodurre la sinfonia in minor tempo per accelerare la produzione. In aggiunta, qualsiasi forma di risparmio sugli input, ad esempio decidere di dimezzare il numero delle prove, provoca automaticamente un abbassamento della qualità dell'output. Un aumento sostanziale della produttività è impedito dal fatto che nella musica, nella danza, nella recitazione e in tutte le arti performative, il prodotto coincide con il lavoro.

Nel saggio, Bowen e Baumol affermarono che le attività stagnanti sono affette da un *cost disease*. La malattia dei costi consiste nel fatto che le spese delle istituzioni artistiche sono destinate a crescere in eterno, mettendo sempre più sotto pressione i bilanci di tali enti. Infatti, mentre le attività progressive bilanciano l'aumento dei salari con una maggiore produttività, le associazioni artistiche non possono mettere in scena più di un certo limite di produzioni ma al tempo stesso le richieste dei lavoratori dello spettacolo crescono, in linea con la crescita economica generale. In sintesi, i costi di produzione sono destinati a salire senza che vi sia un incremento della produzione. Oltretutto, anche solo apportare delle innovazioni al prodotto è complicato. È difficile immaginare come una tragedia di Shakespeare o un'opera di Puccini possano essere messe in scena in maniera innovativa dal punto di vista tecnologico. Certamente, anche nel campo delle arti sono stati realizzati dei nuovi prodotti come le registrazioni o i video. Tuttavia, la performance dal vivo rimane un aspetto imprescindibile e insostituibile. Una soluzione potrebbe essere quella di aumentare il costo dei biglietti. Purtroppo, però, questa operazione rischia di far diminuire la domanda ed è quindi applicabile solo fino ad un certo punto. Baumol e Bowen arrivano a conclusioni molto pessimiste, entrambi sono convinti che prima o poi i beni e i servizi prodotti da un settore stagnante siano destinati a scomparire o ad essere rimpiazzati da quelli dei settori tecnologicamente progressivi.

Baumol e Bowen costruiscono il modello della crescita sbilanciata a partire da cinque proposizioni:

1. Esistono due categorie di attività in un sistema produttivo: attività stagnanti e attività progressive. Le attività cosiddette stagnanti sono caratterizzate da una qualità dell'output strettamente correlata alla quantità di forza lavoro impiegata. In esse, il lavoro non è un

fattore di produzione facilmente sostituibile e perciò la produttività stenta a crescere. Le attività progressive, invece, sfruttano i progressi della tecnologia per essere sempre meno dipendenti dalla forza lavoro e al tempo stesso produrre sempre maggiori quantità di output. Grazie all'investimento di capitali, è possibile rimpiazzare i lavoratori con delle macchine e il subentro della tecnologia migliora la produzione sia in termini di efficienza che di quantità.

2. Si assume che il lavoro sia l'unico fattore produttivo. Non vi sono altre spese rilevanti se non quelle per il pagamento degli stipendi. Questa semplificazione serve a rendere il modello più chiaro.
3. In entrambe le attività il costo orario della manodopera è lo stesso. Esso cresce o diminuisce nel tempo ma non varia tra un settore e l'altro. Infatti, anche se nel breve periodo ci potrebbero essere delle disparità, il mercato del lavoro porterebbe col tempo al livellamento dei salari.
4. Gli stipendi di entrambe le attività crescono conformemente agli aumenti di produttività registrati nel settore progressivo.
5. La forza lavoro totale è una costante.

Siano  $V_1$  e  $V_2$  i volumi di output dei due settori;  $\alpha$  e  $\beta$  le diverse produttività medie del lavoro;  $L_1$  e  $L_2$  le diverse quantità di lavoro;  $\rho$  il tasso di crescita di produttività nel settore progressivo;  $\omega_t$  il salario orario comune ai due settori al tempo  $t$ .

Le funzioni di produzione delle attività stagnanti e di quelle progressive sono:

$$V_{1t} = \alpha \cdot L_{1t} \quad (1.2.1)$$

$$V_{2t} = \beta \cdot L_{2t} \cdot (1 + \rho)^t \quad (1.2.2)$$

Possiamo vedere come il costo di produzione tende all'infinito nel caso delle attività stagnanti, infatti:

$$C_1 = \frac{\omega_t \cdot L_{1t}}{V_{1t}} = \frac{\omega_t \cdot (1 + \rho)^t \cdot L_{1t}}{\alpha \cdot L_{1t}} = \frac{\omega_t \cdot (1 + \rho)^t}{\alpha} \quad (1.2.3)$$

$$\lim_{t \rightarrow \infty} (\omega_t \cdot (1 + \rho)^t) / \alpha = +\infty \quad (1.2.4)$$

Invece, i costi delle attività progressive non dipendono dal tempo e si mantengono stabili.

$$C2 = \frac{\omega_t \cdot L_{2t}}{V_{2t}} = \frac{\omega \cdot (1 + \rho)^t \cdot L_{2t}}{\beta \cdot L_{2t} \cdot (1 + \rho)^t} = \frac{\omega}{\beta} \quad (1.2.4)$$

L'aumento dei costi determina per forza un aumento progressivo dei prezzi. Se si assume che la elasticità della domanda per i prodotti delle attività stagnanti è unitaria rispetto al prezzo, è evidente che essa tenderà a zero nel lungo periodo.

Un'altra implicazione del modello è che la forza lavoro tenderà a trasferirsi interamente nel settore stagnante. Se infatti l'economia ha solo due settori, i quali generano tutta la sua produzione, e se supponiamo per semplicità che la quota della produzione totale dell'economia che proviene dal settore progressivo misurata in unità fisiche non cambia, allora anche il settore stagnante deve mantenere una quota costante del totale. Perché ciò avvenga è necessario che gradualmente la forza lavoro del settore progressivo  $L_2$  si sposti in  $L_1$  fino a che  $L_1$  raggiunga la quota totale di forza lavoro disponibile  $L$ . A valorizzare questa tesi c'è l'evidenza empirica che attualmente i paesi con un settore terziario più sviluppato sono quelli economicamente più avanzati, dove l'industria è sempre più meccanizzata e automatizzata.

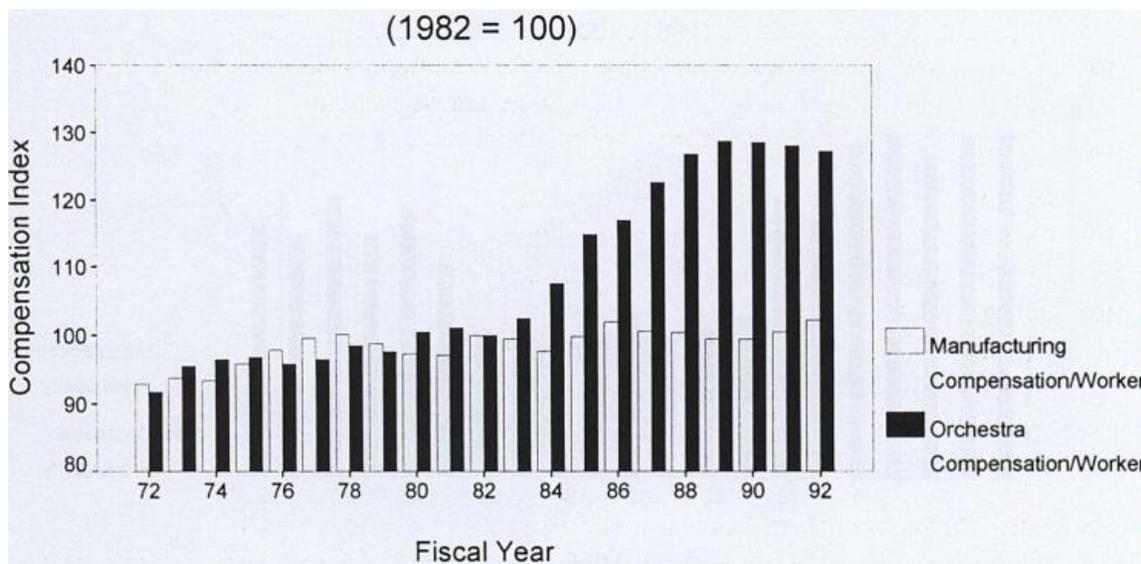
Uno dei numerosi studi che hanno dimostrato l'esistenza della malattia dei costi intuita da Bowen e Baumol è quello di Marianne Victorious Felton (1994)<sup>9</sup>. L'autrice analizza un campione di 25 orchestre americane tra il 1972 e il 1992. I ricavi delle orchestre selezionate sono circa i 7/8 di tutte le orchestre riportate al tempo dalla *American Symphony Orchestra League*, per questo motivo si può affermare che tale campione rappresenti i maggiori ensemble sinfonici del paese. La teoria del *cost disease* prevede che i salari dei lavoratori delle attività stagnanti crescano di pari passo con quelli di coloro che sono occupati nelle attività progressive. Dalla figura 1 possiamo vedere che questa tendenza è stata confermata solo fino al 1981. A partire dall'anno 1982, invece, i compensi dei

---

<sup>9</sup> FELTON, M. V. ; Evidence of the existence of the cost disease in the Performing Arts, Journal of cultural economics, 1994

musicisti sono cresciuti del 24% circa mentre il campo manifatturiero ha mantenuto i salari pressoché stabili. L'assunto secondo il quale gli stipendi dovrebbero rimanere gli stessi nei due settori è stato violato, tuttavia, questa divergenza ha addirittura aggravato la posizione di queste istituzioni musicali.

**Figura 1 - Indice della paga reale per lavoratore nelle orchestre e nel campo manifatturiero**



Fonte: Felton (1994)

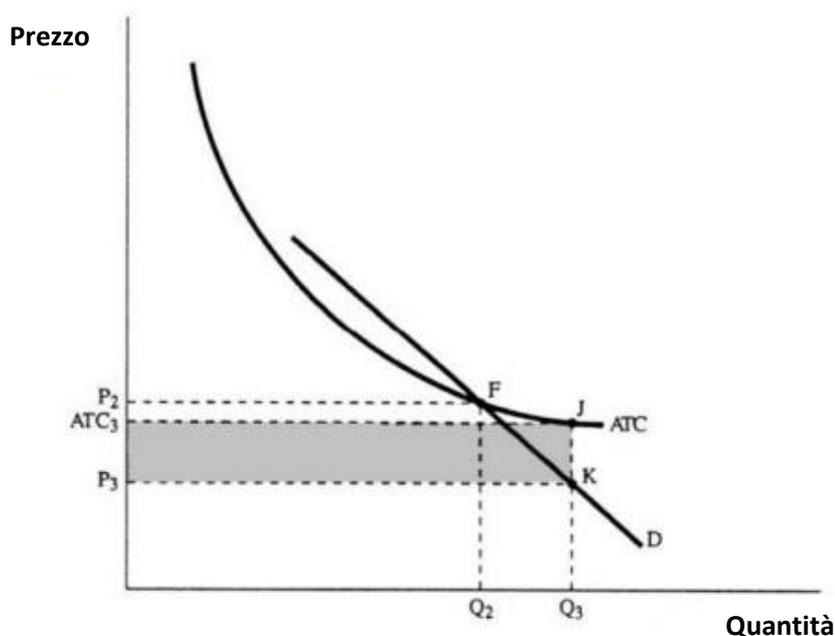
Dallo studio risulta inoltre che, in tutti i periodi presi in considerazione, l'aumento dei salari degli orchestrali ha sempre superato l'indice di inflazione.

La malattia dei costi non riguarda solo le orchestre sinfoniche o il campo delle arti performative. Ne sono affetti tutti quei settori la cui produzione è strettamente legata al lavoro. Ad esempio, i costi della sanità e dell'educazione tendono a crescere col tempo. In America ciò si riflette nell'aumento delle tasse di iscrizione universitarie e del prezzo delle assicurazioni sanitarie, in Europa, invece, è lo stato che deve sostenere le ingenti spese di questi due campi che, similmente alle orchestre, non sono in grado di rimpiazzare con macchine il lavoro svolto da professori, dottori e infermieri.

## 1.3 I sussidi, modalità di erogazione ed efficacia

Come visto, i sussidi statali sono uno strumento fondamentale per permettere agli enti sinfonici e lirici di continuare la loro attività. Garantire supporto finanziario alle istituzioni musicali e operistiche permette inoltre di accrescere il surplus del consumatore, grazie ad un contenimento dei prezzi del biglietto, senza che venga meno la qualità dell'output. Le orchestre e i teatri lirici sono tutte organizzazioni non-profit, diversamente non potrebbero accedere a nessuna forma di sovvenzione statale. Poiché non si tratta di aziende dedite al profitto, il prezzo dei biglietti viene fissato cosicché i ricavi possano coprire il costo medio degli spettacoli. Come si vede dalla figura 2, una donazione o un sussidio generano conseguenze positive sia sui prezzi, sia sul numero di spettacoli offerti. Senza sussidi i biglietti sono venduti al prezzo  $P_2$  e vengono messi in scena una quantità di spettacoli  $Q_2$ . Il punto F è il punto d'incontro fra la curva della domanda e quella del costo medio, questo punto ha come coordinate  $(Q_2; P_2)$ . Grazie alle sovvenzioni il prezzo si abbassa e aumenta il numero di eventi. L'area compresa fra i punti  $P_2$ , F, K,  $P_3$ , rappresenta l'extra surplus per il consumatore generato dall'erogazione dei sussidi. Poiché il punto K è sotto la curva di costo medio, l'orchestra è in perdita ma il deficit è coperto dagli aiuti ricevuti.<sup>10</sup>

**Figura 2 - Il surplus del consumatore grazie ai sussidi**



Fonte: Heilbrun e Gray (2001)

<sup>10</sup> HEILBRUN J., GRAY C. M. *The Economics of Art and Culture*, Cambridge University Press, 2001

Riassumendo, il costo dei biglietti diminuisce mentre la stagione concertistica si arricchisce di nuovi eventi. Il maggior surplus del consumatore consiste dunque nell'aumento della quantità di spettacoli e allo stesso tempo nella riduzione dei prezzi. Questi benefici per gli spettatori rappresentano un deficit per le orchestre ma il sussidio o la donazione vengono utilizzati proprio per coprire tale perdita. È lo stato, dunque, a farsi carico della promozione della cultura e dell'arte, finanziando tali attività con aiuti economici, e ciò permette ai cittadini, in qualità di consumatori, di registrare un surplus.

In America, dove le entrate delle orchestre sinfoniche e dei teatri lirici sono un mix di ricavi interni e donazioni esterne, lo stato non interviene e l'assenza di sussidi non dovrebbe permettere un posizionamento dei prezzi sotto la curva di costo medio, quindi, non dovrebbe essere presente un surplus per il consumatore. Eppure, le cose non stanno così: anche in America spesso i prezzi riescono ad essere tenuti bassi grazie ad una particolare strategia di discriminazione dei prezzi.

Henry Hansmann (1981)<sup>11</sup> partì dalla constatazione che per riuscire a massimizzare i ricavi delle vendite, l'ideale sarebbe intuire la curva di domanda di ciascun cliente, per poi proporre ad ogni consumatore un prezzo diverso, che rifletta la sua massima disponibilità a pagare. Tuttavia, è molto complicato riuscire ad individuare con esattezza quei gruppi di appassionati caratterizzati da una domanda particolarmente anelastica. Hansmann evidenzia però il fatto che molte istituzioni attuano una strategia di autodiscriminazione dei prezzi, la quale consiste nel fissare i prezzi dei biglietti al di sotto del prezzo ottimo che massimizzerebbe le entrate nel tentativo di indurre gli spettatori a dare alle orchestre un contributo volontario deducibile dalle tasse. Il prezzo viene quindi mantenuto basso, sotto la curva dei costi medi e prossimo a quella dei costi marginali, sperando che i melomani si autodiscrimino offrendo donazioni più o meno cospicue, ognuno decidendo in base alle proprie disponibilità economiche. La possibilità che qualcuno si rifiuti di concedere un'offerta viene attenuata dal fatto che le donazioni possono essere detratte dalle tasse.

Evidenze empiriche dell'adozione di questo sistema di discriminazione dei prezzi volontario sono state trovate da Lange e Luksetich (1984)<sup>12</sup>, i quali scoprirono che 30 orchestre classificate come grandi orchestre in media praticavano prezzi compresi nella zona anelastica della loro curva di domanda, ovvero inferiori ai prezzi massimizzanti i ricavi. Da questa e da altre prove, si deduce che le tariffe contenute fossero una strategia deliberata per indurre i mecenati a donare.

---

<sup>11</sup> HANSMANN, H. *Nonprofit Enterprise in the Performing Arts*, *Bell Journal of Economics*, 12(2), 1981, pp. 341-361

<sup>12</sup> LANGE, M. LUKSETICH W. *Demand Elasticities for Symphony Orchestras*, *Journal of Cultural Economics*, 8(1), 1984, pp. 29-47

Successivamente, Lange e Luksetich (1995)<sup>13</sup>, hanno verificato se l'adozione di tale strategia si traducesse in un aumento delle donazioni da parte di privati. Per tutte le maggiori orchestre, mediamente i prezzi inferiori a quelli che massimizzano le entrate aumentano le donazioni. Tuttavia, gli autori rilevano che il prezzo fissato risultava troppo basso perché le donazioni potessero compensare completamente le perdite registrate in entrata. I risultati hanno indicato che, in media, tutte le orchestre avrebbero potuto incrementare i loro ricavi netti aumentando i prezzi dei biglietti e solo le più grandi avrebbero subito una diminuzione delle entrate esterne dovute alla generosità dei mecenati.

Per provare empiricamente la veridicità della teoria della malattia dei costi, Bowen e Baumol analizzarono nel loro saggio le dimensioni dei cast dei teatri di Broadway lungo un arco di tempo di trent'anni. Dalla loro analisi si scopre che, mentre nel 1946 mediamente una produzione veniva realizzata da 15 attori, nel 1977 l'aumento dei costi di produzione aveva costretto i teatri a ridurre il cast fino ad una media di 8 attori. Furono i due autori stessi a suggerire l'importanza delle sovvenzioni statali o delle donazioni private proprio per evitare che le ristrettezze economiche causassero la progressiva sparizione dalle scene di ulteriori artisti. I sussidi hanno dunque anche questa importante funzione: permettono di non essere costretti ad un taglio del personale per far fronte ai costi crescenti. Come visto, nelle arti performative il prodotto si identifica con il lavoro. Una riduzione dei lavoratori non può che portare ad un calo della qualità offerta. I sussidi, quindi, non solo incrementano il surplus del consumatore, ma consentono anche agli enti lirici e sinfonici di mantenere un alto livello dei concerti.

Vediamo ora le modalità di erogazione dei sussidi e quale di esse sono considerabili efficienti. La forma con cui le orchestre e i teatri ricevono questi aiuti è di estrema importanza dal momento che, variando la struttura degli incentivi, si modifica il comportamento del management. I governi devono valutare attentamente quale sistema di finanziamenti alla cultura porterà in maniera efficiente ad un miglioramento sia qualitativo che quantitativo dell'offerta artistica. In seguito, riporto un elenco delle diverse modalità di sovvenzionamento.

---

<sup>13</sup> LANGE, M. LUKSETICH W. *A Simultaneous Model of Symphony Orchestra Behavior*, Journal of Cultural Economics, 19(1), 1995, pp. 49-68

### - ***Deficit Financing***

In questa forma il finanziamento viene elargito per colmare il deficit di bilancio a fine stagione. L'ammontare del sussidio equivale alla differenza tra costi e ricavi. Questo sistema ha però due difetti. Innanzitutto, gli organizzatori di un festival o di una stagione concertistica possono sfruttare a loro vantaggio una asimmetria informativa presente tra loro e i finanziatori. Mentre per la direzione è molto semplice documentare un eventuale aumento delle spese, per la controparte è più complesso dimostrare che un operato più scrupoloso e delle decisioni attente avrebbero potuto contenere i costi. In secondo luogo, il management non ha alcun incentivo a diminuire le spese. Non possedendo tutte le informazioni necessarie, uno dei modi che il governo ha per valutare la accortezza di un bilancio, è quello di andare a guardare ai bilanci precedenti. Una diminuzione delle richieste di sussidi, ottenuta grazie ad una programmazione oculata, aumenterà il rischio che l'anno successivo vi sia più riluttanza ad erogare un importo maggiore. I manager non ricevono alcun premio per eventuali risparmi e hanno tutto l'interesse a mantenere alta l'asticella delle spese. Gli unici obiettivi da loro perseguiti sono l'eccellenza artistica e il prestigio internazionale. Come si può vedere questa forma di sovvenzione può portare a grosse inefficienze dovute alla mancanza di autodisciplina della direzione per quanto riguarda il contenimento dei costi. Vi è addirittura l'incentivo a gonfiare le spese per poi poter legittimare le richieste future.

### - ***Lump sum***

Questa forma di sussidio non è molto comune. Le parti concordano in anticipo una quota fissa che verrà erogata per poter mantenere attiva una stagione concertistica o lirica. Anche in questo caso non c'è alcun incentivo per l'ente a registrare dei profitti, poiché questo determinerebbe la fine delle sovvenzioni. Non ricevere il sussidio sarebbe un costo ben più notevole di un leggero profitto ottenuto al prezzo di un forte impegno e grandi sforzi. Anche questo sistema di finanziamento è dunque sconsigliabile.

### - ***Matching Funds***

Questo sistema è prevalentemente utilizzato in America. I fondi statali vengono concessi in rapporto alle entrate dovute a donazioni private o sponsor. Questo rapporto può essere di 1:1, dunque ogni euro di finanziamento ottenuto dai privati viene ricompensato con un altro euro offerto dallo stato, oppure di 2:1 (sussidio doppio). Questo sistema responsabilizza i manager, i quali devono impegnarsi per attrarre donazioni. Vi è dunque un forte incentivo a migliorare la qualità dell'offerta.

Inoltre, il compito di valutare se le richieste dell'istituzione sono fondate o se invece si potrebbe ottenere lo stesso risultato con un budget inferiore, è condiviso sia dallo stato che dai privati e questo determina un controllo maggiore. Saranno i donatori a giudicare quale progetto sia più meritevole e i fondi pubblici serviranno a finanziare maggiormente proprio le proposte più affascinanti e/o prestigiose. Questo sistema spinge sia ad un incremento della qualità della proposta artistica, sia ad una maggior ragionevolezza delle richieste degli organizzatori, i quali nel metodo *deficit financing* o *lump sum* non si preoccupavano dell'ammontare delle spese.

### - ***Audience financing***

In questo caso viene erogata una quota fissa per ogni posto venduto, a prescindere dal prezzo del biglietto, oppure viene versata una somma pari o rapportata ai ricavi registrati dal botteghino. A prima vista questo sistema sembra poter portare risultati simili a quello del *matching funds*, ovvero un forte incentivo ad accrescere l'attrattiva dell'offerta. C'è però un problema: l'istituzione culturale si accolla il rischio di un fiasco. A causa di ciò, la paura di un fallimento induce i manager a tagliare le spese, ma questo porta a spettacoli qualitativamente di più basso livello. Se un'orchestra punta ad eccellere per la qualità delle proprie performance, allora il sistema dell'*audience financing* non è adatto.

Tra tutti questi sistemi, secondo Henry Hansmann<sup>14</sup>, quello del *matching funds* è il migliore. Per attirare donazioni, infatti, il management è costretto a lavorare su tre aspetti: allargamento e fidelizzazione dell'audience, sostenibilità finanziaria nel lungo periodo e ricerca della qualità. Questi obiettivi coincidono con gli interessi di un finanziatore statale ed è per questo che questa forma di sovvenzionamento è quella più consigliabile.

A questo punto è lecito domandarsi se sia giusto che una società si impegni a mantenere attivo un settore, quello delle arti performative, che verosimilmente non potrà mai fare a meno dei sussidi pubblici né ad essere economicamente autosufficiente. Il solo fatto dell'esistenza della malattia dei costi non è di per sé un motivo valido a giustificare la necessità di un aiuto finanziario. Se così fosse, allora qualsiasi azienda in difficoltà dovrebbe ricevere lo stesso trattamento e lo stato si troverebbe a compensare le perdite di qualsiasi settore che nel tempo diventi sempre più costoso ed obsoleto. La risposta a questa domanda è da ricercare piuttosto nel sentimento comune della collettività. Se la società ritiene che la presenza di orchestre sinfoniche e teatri lirici sia un valore irrinunciabile,

---

<sup>14</sup> HANSMANN, H. *Nonprofit Enterprise in the Performing Arts*, Bell Journal of Economics, 12(2), 1981, pp. 341-361

allora i sussidi sono l'unica maniera di mantenere attivi questi enti ed è giusto che siano erogati. Ecco, dunque, che la ricerca di legittimazione da parte della comunità deve essere il punto principale attorno al quale costruire la strategia di lungo periodo di un'istituzione culturale. Molto più importante della stabilità finanziaria, l'obiettivo principe deve essere quello di presentare il proprio operato come desiderabile e in linea con i valori, le regole e le credenze del sistema sociale di cui fa parte. Devono essere evidenziate le esternalità positive che l'arte può generare all'interno della popolazione e si deve evitare che la musica classica e l'opera siano considerate due forme di espressione artistica obsolete e superate.

## 1.4 Il problema dell'adeguatezza

*“Le orchestre avvertono che il loro ruolo e la loro proposta artistica manca di significato per molte persone. Un numero sempre maggiore di cittadini non vede l'orchestra presente nella loro comunità come un beneficio per se stessi, ma per ‘gli altri’, e il repertorio come espressione della ‘musica di altre persone’, non della musica che essi vorrebbero ascoltare e sostenere.”<sup>15</sup>*

Nel suo saggio del 2012 *The Perilous Life of Symphony Orchestras*, l'economista Robert Flanagan analizza la sostenibilità finanziaria delle orchestre americane ed europee<sup>16</sup>. Egli si trova in accordo con le scoperte di Baumol e Bowen, tuttavia, aggiunge che la scarsità delle risorse economiche delle orchestre non è solo dovuta all'inevitabile aumento dei costi di produzione, ma anche al calo della partecipazione ai concerti. La musica classica rappresenta una nicchia del mercato musicale globale. In Italia, la quota di mercato di questo genere si attestava a circa l'8% nel 2018 secondo i dati della International Federation of the Phonographic Industry (IFPI)<sup>17</sup>.

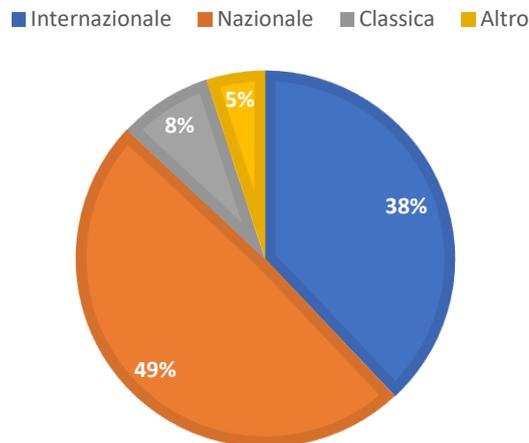
---

<sup>15</sup> LEAGUE OF AMERICAN ORCHESTRAS *Americanizing the American orchestra*, Report della National Task Force for The American Orchestra: An Initiative for Change, 1993

<sup>16</sup> FLANEGAN R. J. *The perilous life of symphony orchestras*, New Haven, CT, Yale University press, 2012

<sup>17</sup> ARENELLA, O., SEGRE, G. *Il pubblico della musica classica: innovare l'offerta per ampliare il consumo dei giovani*, Università degli Studi di Torino, 2019

**Figura 3 - Musica ascoltata in Italia nel 2018**



Fonte: IFPI (2018)

Se a ciò si aggiunge il fatto che una grossa fetta degli appassionati di questo genere è rappresentata da persone che hanno oltre sessant'anni, è evidente che il futuro non può che portare ad un peggioramento di questa quota di mercato. Il progressivo invecchiamento anagrafico dell'audience è indice di come la musica classica sia sempre più irrilevante per le orecchie dei giovani ascoltatori. Alex Ross, critico musicale statunitense e firma del *The New Yorker*, ha giustamente affermato che oggi il termine "musica classica" è un "capolavoro di pubblicità negativa"<sup>18</sup>. Il solo utilizzo di queste due parole ha un effetto deleterio dal punto di vista del marketing. La musica classica è considerata da molti come esclusiva, complessa, obsoleta e noiosa. Questa difficoltà nell'intercettare i consumatori musicali più giovani porta a conseguenze disastrose sul lungo periodo. Se oggi sono gli ultrasessantenni a garantire un pubblico ai concerti sinfonici, tra una o due generazioni il numero di persone sul palco è destinato a superare quello della platea. Se i gusti del pubblico più giovane continueranno a spostarsi su altri generi, il futuro delle orchestre sinfoniche e dei teatri d'opera è segnato.

Il problema non è dunque solo legato ai costi crescenti delle attività musicali, ma anche ad una bassa capacità di attrazione della domanda. Se le orchestre non possono modificare il proprio prodotto, è necessario che le modalità di offerta e l'immagine di tale prodotto si adattino ai cambiamenti socioculturali dell'ambiente a cui viene presentato. Dal momento che tutte le

<sup>18</sup> ROSS, A. *Senti Questo*, Bompiani, Via Angelo Rizzoli 8, Milano, 2010

orchestre dipendono in larga parte da sussidi statali o donazioni private, è evidente che la disponibilità di fondi esterni segue dinamiche non solo puramente economiche. I membri di una comunità accettano di sostenere quelle istituzioni che condividono i loro stessi valori. Di conseguenza, se questi valori cambiano, l'esistenza stessa dell'istituzione è a rischio. Un ente sociale (in questo caso l'orchestra) ha il compito di adeguare la propria immagine e la propria offerta al contesto in cui si trova, altrimenti un raffreddamento dell'interesse pubblico porterà inevitabilmente alla cessazione delle attività.

Lo studio di Flanagan sottolinea come la crisi delle orchestre non è solo finanziaria, l'aspetto economico è solo una conseguenza dell'inadeguatezza sociale di queste istituzioni. A causa dei continui mutamenti della società e dei valori da essa condivisi, le orchestre si affannano a giustificare la propria esistenza e si sentono sempre meno legittimate dal contesto sociale. Il loro scopo è infatti da lungo tempo quello di preservare il capitale culturale di una comunità. Purtroppo, però, come afferma il critico Anthony Tommasini: "Fino a che la musica classica si posizionerà nel *preservation business*, non deve sorprendere che il pubblico la rigetti e la giudichi datata e irrilevante."<sup>19</sup> La vera crisi delle orchestre ha al suo epicentro una crisi di adeguatezza, la quale poi si manifesta come crisi finanziaria.

---

<sup>19</sup> TOMMASINI, A. *MUSIC; What's New in Classical Music? Not Much*, The New York Times, 29 Aprile 2001

# 2. Le reazioni alla crisi

## 2.1 Un modello unico

Per cercare di far fronte all'instabilità finanziaria, le orchestre devono apparire agli occhi dei finanziatori come indispensabili per la società. Il loro ruolo all'interno dell'ambiente socioculturale in cui si trovano deve essere giustificato, la loro esistenza deve essere legittimata da un operato che possa soddisfare le esigenze culturali e artistiche della collettività. Secondo Mark C. Suchman, la legittimità di un ente deriva da "un'impressione generale o dall'assunzione che le attività di tale ente siano desiderabili, opportune e appropriate all'interno di un sistema sociale di regole, valori e credenze".<sup>20</sup> Dunque, deve essere opinione diffusa che un'orchestra sinfonica sia un elemento irrinunciabile per la vita musicale di una comunità, e che il suo operato meriti di essere sostenuto destinando a tale istituzione parte delle risorse pubbliche. Se si perde tale convinzione, non rimane motivo per mantenere attivo un apparato tanto gravoso dal punto di vista economico. Ecco che allora le orchestre hanno adottato delle strategie per offrire un'immagine di sé credibile, seria e affidabile.

Poiché gli assetti organizzativi di un'orchestra sono potenzialmente molti e il repertorio da proporre al pubblico è vastissimo, un eventuale finanziatore avrebbe un arduo compito nel decidere a quale compagine destinare i propri fondi. Per garantire la bontà del proprio operato e ottenere così un aiuto economico da parte dello stato o di privati, le orchestre di tutto il mondo hanno adottato un unico modello organizzativo e artistico. Questo modello è implicitamente usato come indicatore di qualità e fonte di legittimità. Le orchestre che si uniformano al modello hanno il vantaggio di essere prevedibili: offrono un prodotto standardizzato e le attività sono gestite in una maniera riconosciuta come buona e analoga in tutte le orchestre del mondo. Eliminare l'incertezza significa abbattere i rischi e dunque essere più idonei a ricevere dei sussidi.

---

<sup>20</sup> SUCHMAN, M. *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*, *Academy of Management Review*, 20(3), 1995, pp. 571-610

Questo modello consiste in due punti principali. In primo luogo, le orchestre sinfoniche di tutti i paesi utilizzano la stessa struttura organizzativa: un direttore artistico, un organico orchestrale standardizzato, un consiglio di amministrazione, una struttura gerarchica di *governance* e un modello di business basato su sussidi, sponsor, donazioni private e abbonamenti. Moltissime orchestre hanno cristallizzato questa struttura, che è rimasta intoccata dalla fine della Seconda Guerra Mondiale. L'unico aspetto di novità oggi riguarda l'assunzione di stranieri all'interno della compagine orchestrale o manageriale, ciò consolida ancor di più l'omogeneità globale del modello organizzativo.<sup>21</sup>

In secondo luogo, la programmazione ruota attorno ad un ristretto numero di capolavori unanimemente riconosciuti, il cui insieme costituisce un canone musicale. Questo repertorio tipicamente è stato composto nell'arco di poco più di un secolo, dal 1780 al 1920 circa, e consiste di lavori che sono storicamente sopravvissuti ad uno spontaneo processo di selezione storico-artistico. Questo elenco di brani comprende lavori di Mozart, Brahms, Tchaikowsky, Strauss etc. La quinta sinfonia di Beethoven ne è uno degli esempi per eccellenza. I benefici di una programmazione rigida sono molti. Innanzitutto, la ripetizione degli stessi brani genera familiarità nell'audience. La certezza che il brano eseguito sarà gradito è un grosso incentivo per il pubblico. In genere gli ascoltatori sono avversi al rischio di non apprezzare un'opera nuova ed è dimostrato che il botteghino beneficia molto di un repertorio noto. Un altro vantaggio è che anche gli esecutori, acquistando familiarità con il repertorio, necessitano di meno prove. Si generano delle economie di apprendimento che permettono di restringere i tempi di preparazione. Inoltre, la ripetizione degli stessi brani offre la possibilità di giudicare facilmente la qualità dell'orchestra. È difficile per un critico discernere ad un primo ascolto tra qualità dell'opera in sé e qualità dell'esecuzione. Se però il brano è celebre ed è stato già ascoltato molte volte, allora non resta altro che dare un giudizio all'interpretazione. In questo modo è possibile per le orchestre ottenere un riconoscimento oggettivo che, se positivo, può essere usato come argomento in sede di contrattazione per ottenere finanziamenti. Un ultimo punto è il fatto che questo canone musicale ha oggettivamente un immenso valore artistico. Il successo che questa collezione di capolavori offre, sia da un punto di vista finanziario che di legittimazione, non può essere avvertito dai musicisti come un compromesso artistico. Un musicista non avrà mai il diritto di lamentarsi di eseguire troppo spesso le sinfonie di Beethoven solo per

---

<sup>21</sup> HERMAN, A. *Orchestra Management: Models and Repertoires for the Symphony Orchestra*, Routledge, 2022

compiacere il pubblico, perché sono unanimemente riconosciute come lavori impareggiabili anche dagli artisti stessi.<sup>22</sup>

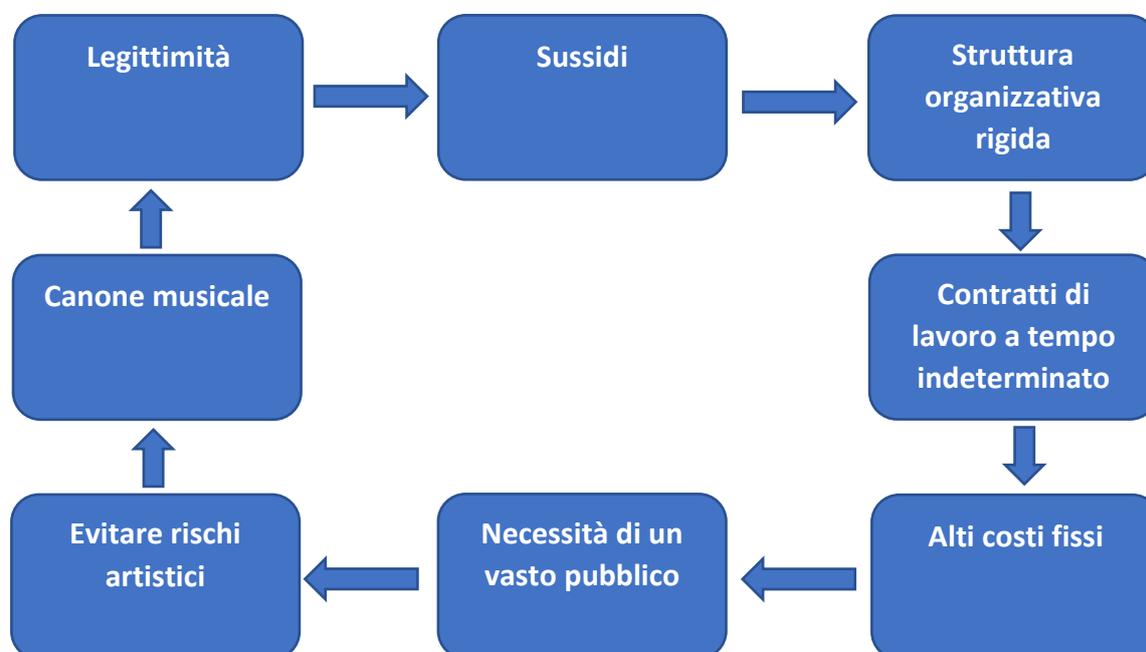
La normalizzazione della struttura organizzativa e la definizione di un canone musicale hanno così permesso alle orchestre di legittimare il proprio operato. L'adozione di questo modello universale è un biglietto da visita che denota serietà, affidabilità e impegno nel conservare il patrimonio musicale della società. Per ottenere credibilità i manager delle orchestre hanno sempre preferito la prevedibilità all'incertezza e hanno conformato le istituzioni da loro dirette ad uno standard universalmente riconosciuto.

L'adozione di questo modello è adatta specialmente a quelle grosse compagnie orchestrali a cui una nazione affida la valorizzazione del proprio patrimonio musicale. Le principali orchestre rappresentative italiane, come ad esempio il Teatro alla Scala di Milano o l'Orchestra Nazionale di Santa Cecilia a Roma, non hanno lo scopo di sperimentare e proporre al pubblico un repertorio nuovo e innovativo, il loro compito consiste nell'eseguire in maniera eccellente il canone musicale. Si focalizzano nel conseguimento del massimo livello artistico per offrire al pubblico concerti di grande valore e ottenere prestigio sulla scena internazionale. Il raggiungimento di questi obiettivi garantisce l'erogazione dei sussidi per continuare a mantenere la propria attività operativa. Tutto ciò può essere riassunto come un ciclo virtuoso, che parte dall'assunzione di una rigida struttura organizzativa, caratterizzata da un grande numero di musicisti sotto contratto, e si conclude con la conquista di legittimità e, di conseguenza, la ricezione di aiuti economici.

---

<sup>22</sup> PRINZ, M. *Wenn ich die 7. Beethoven-Symphonie nicht mehr spiele, ist es noch immer zu viel. Kreativität im großen Orchester*, *International Review of the Aesthetics and Sociology of Music*, 4(1), 1993, pp. 69-76

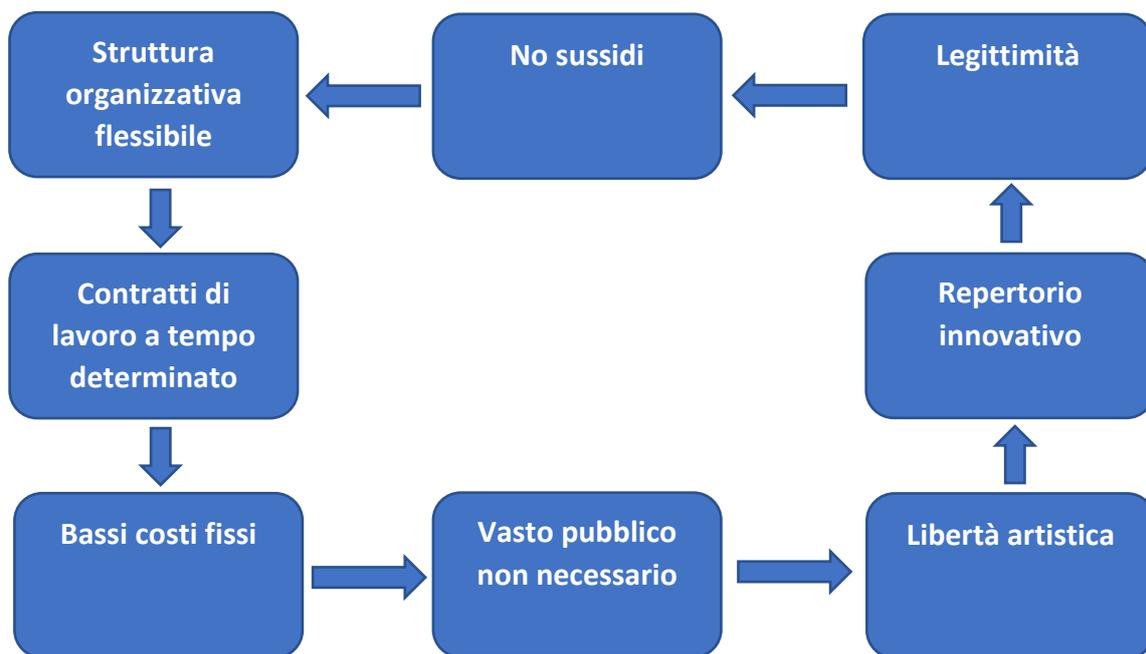
**Figura 4 - Il circolo virtuoso delle orchestre rappresentative**



Recentemente sono nati degli ensemble che non pretendono di competere dal punto di vista della qualità artistica con le grandi orchestre europee, quali il Concertgebouw di Amsterdam, i Berliner Philharmoniker o la London Symphony Orchestra, ma si propongono l'obiettivo di offrire una programmazione innovativa e varia. Alcune di queste nuove compagini orchestrali sono: la Casco Phil, con sede in Belgio; la Aurora orchestra, fondata a Londra nel 2005; l'orchestra Splendor, fondata nel 2010 e con sede ad Amsterdam. Il *core value* di queste organizzazioni è la libertà artistica, lo scopo è quello di sperimentare, proporre programmi inediti che comprendono un repertorio musicale molto vasto o brani espressamente commissionati. Per poter funzionare queste organizzazioni non possono adottare il circolo virtuoso delle orchestre rappresentative. Esse non possono dipendere completamente dai sussidi, altrimenti non avrebbero la possibilità di innovare. Come visto, le sovvenzioni sono garantite a costo di una scarsa libertà di manovra nelle scelte organizzative e di programmazione. Con i sussidi verrebbe meno la ragion d'essere di questi nuovi ensemble: la sperimentazione. Il pubblico interessato ad una programmazione alternativa esiste ma non può essere altrettanto numeroso quanto quello presente ad una tipica recita della Traviata di Verdi o altri brani convenzionali. Meno pubblico significa meno ricavi e dunque queste orchestre

non possono offrire contratti stabili ai propri musicisti poiché i costi fissi devono essere contenuti. È necessario un organico flessibile che si adatti alle esigenze del repertorio. Anche se non ricevono consistenti aiuti economici dallo stato, queste orchestre acquistano comunque una solida legittimità all'interno della comunità dove operano proprio grazie all'esplorazione di un repertorio nuovo. La figura 5 riassume il ciclo virtuoso di questi modelli alternativi

**Figura 5 - Il circolo virtuoso delle orchestre alternative**



Entrambi i cicli descritti precedentemente possono anche essere visti come viziosi: il modello delle orchestre rappresentative porta ad una assenza di innovazione artistica, mentre il modello delle orchestre alternative crea instabilità e insicurezza nell'organico, dal momento che i lavoratori sono pagati per la singola prestazione. Non esiste ancora alcun modello di orchestra in cui l'innovazione possa andare a braccetto con la tradizione.

## 2.2 L'approccio vebleniano e lo sfruttamento del

### *income-effect*

Alla base della malattia dei costi identificata da Baumol e Bowen vi è uno sbilanciamento della crescita di produttività tra le attività progressive e quelle stagnanti. I costi di messa in scena di una produzione crescono e mettono sotto pressione le istituzioni culturali che organizzano spettacoli. Nel campo delle arti performative le innovazioni sono lente e sporadiche e non tengono testa alla crescita economica generale che caratterizza i moderni sistemi economici.

La visione pessimista di Baumol e Bowen prevedeva che, ipotizzando un'elasticità unitaria della domanda rispetto al prezzo, col tempo la domanda del settore stagnante si sarebbe annullata. Riprendendo le equazioni del capitolo 1.2, ipotizzare un'elasticità unitaria equivale a dire che

$$\frac{C_1 V_{1t}}{C_2 V_{2t}} = \text{costante} = c \quad (2.2.1)$$

Sostituendo i termini dell'equazione con i risultati delle equazioni 1.1, 1.2, 1.3 e 1.5, otteniamo

$$\frac{L_{1t}}{L_{2t}} = c \quad (2.2.2)$$

Allora si può vedere che la domanda di  $V_1$  rispetto a  $V_2$  tende a zero nel lungo periodo

$$\frac{V_{1t}}{V_{2t}} = \frac{\alpha \cdot L_{1t}}{\beta \cdot L_{2t} \cdot (1 + \rho)^t} = \frac{\alpha c}{\beta (1 + \rho)^t} \quad (2.2.3)$$

$$\lim_{t \rightarrow \infty} \frac{\alpha c}{\beta (1 + \rho)^t} = 0 \quad (2.2.4)$$

Una critica rilevante a questa previsione fu però esposta dall'economista Michael Keren nel 1972<sup>23</sup>. Nel suo articolo afferma che Baumol e Bowen non hanno tenuto conto dell'elasticità della domanda

---

<sup>23</sup> KEREN, M. *Macroeconomics of Unbalanced Growth: a comment*, American Economic Review, 62 (1), 1972, p. 149

rispetto al reddito. Un'elasticità della domanda solo in funzione del prezzo non prende in considerazione il fatto che, se i prezzi dei prodotti del settore stagnante crescono, crescono però anche le entrate reali dei consumatori. Bradford (1969) aveva già in precedenza mostrato un errore interpretativo dell'equazione 2.2.1. Secondo il modello di B. & B. i termini del numeratore si muovono in direzioni opposte: i costi del settore stagnante aumentano mentre la sua produzione diminuisce, i termini al denominatore, invece, rimangono invariati. Il rapporto  $V_{1t}/V_{2t}$  tende dunque a zero a causa della decrescita del numeratore. Questa interpretazione risulta implicita nell'affermazione che  $C_1$  tende a crescere mentre  $C_2$  rimane costante. Ciò, infatti, equivale a dire che  $V_1$  tende a diminuire mentre  $V_2$  rimane costante, ma se si è supposto che i salari dei due settori corrispondano, allora la domanda non potrebbe aumentare anche se le entrate reali aumentassero. Per questo, anche se solo implicitamente, B. & B. assumono un'elasticità della domanda nulla rispetto al reddito. Bradford propone invece una diversa analisi dell'equazione 2.2.1 : il rapporto si mantiene costante poiché  $C_1$  e  $V_2$  crescono alla stessa velocità, mentre  $C_2$  e  $V_1$  rimangono inalterati. Alla luce di questa interpretazione, Bradford afferma che: "le persone possono acquistare una quantità costante di  $V_1$  e una quantità crescente di  $V_2$ "<sup>24</sup>.

A questo punto è chiaro che, se dalla parte dell'offerta è difficile trovare delle soluzioni, è però possibile lavorare sul lato della domanda. La crescita economica, infatti, genera sì extra costi, ma è anche vero che il tasso di crescita del livello del reddito pro-capite tende a mantenersi costante. Si potrebbe allora sfruttare l'effetto reddito per aumentare i ricavi in maniera proporzionale alla crescita dei costi.

Riprendendo lo studio di M. V. Felton (1994), si può vedere come, nel campione di orchestre preso in analisi, nel tempo l'aumento dei costi reali sia stato bilanciato proprio con un rincaro del prezzo dei biglietti. Tuttavia, come ci si può aspettare, ogni volta che l'aumento delle tariffe è andato oltre la crescita del reddito pro capite, si è verificato un calo di partecipazione agli spettacoli.

---

<sup>24</sup> BRADFORD, D. F. *Balance on Unbalanced Growth*, *Zeitschrift fur Nationalökonomie*, 29, 1969, pp. 291-304

**Figura 6 - Tassi di crescita di inflazione, salari, prezzi, reddito pro capite e audience**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Period	Inflation	Orchestra Salaries	Ticket Prices	Per capita Disposable Income	Attendance
73–75	8.75%	10.01%	9.44%	8.57%	2.95%
(76–78)	6.72	9.07	15.79	10.23	–2.54
75–79	6.84	8.72	10.99	9.95	0.22
79–81	9.50	12.23	17.86	10.19	–2.95
81–83	4.83	8.29	14.60	6.09	–3.82
83–86	3.49	9.19	2.75	6.93	8.38
86–90	4.64	6.52	14.06	5.64	–5.49
90–92	4.12	4.72	9.25	4.26	–2.99

Fonte: Felton (1994)

Per legittimare il rincaro dei prezzi dei biglietti, l’ascolto di opere e sinfonie dal vivo è stato trasformato in un bene di lusso. In tutto il mondo i teatri d’opera e le sale da concerto sono certamente costruiti in base alle necessità acustiche, visive e organizzative dello spettacolo, ma lo scopo ultimo è quello di offrire allo spettatore un’esperienza la cui partecipazione è considerata come elemento di prestigio. L’obiettivo è creare per il pubblico un’atmosfera raffinata, elegante ed elitaria, in modo che egli sia disposto a pagare per poter ostentare la sua appartenenza ad una classe sociale agiata e rispettabile. Dal punto di vista della pura esecuzione non vi è alcun motivo per cui gli orchestrali debbano indossare il frac, o che si venga accompagnati gentilmente al proprio posto dalle maschere del teatro. Nessuna partitura prevede che la durata dei concerti sia di circa due ore, divise da un intermezzo in cui camerieri con guanti bianchi servono l’aperitivo. Tutti questi elementi sono però necessari a giustificare il prezzo del biglietto. Gli spettacoli diventano un *augmented product*<sup>25</sup>: l’esperienza proposta va oltre la sola musica, assieme al concerto vengono offerti prodotti e servizi e questo *bundling* può contribuire a soddisfare il cliente. L’obiettivo è creare un circolo di facoltosi ascoltatori, fedeli all’orchestra e fieri di sfoggiare la propria tessera di abbonato, la quale in un certo senso può essere mostrata come *status symbol*, rappresentando allo stesso tempo

<sup>25</sup> NEWTON, T. *Orchestra Management Handbook: Building Relationships in Turbulent Times*, Oxford University Press, 2022

sensibilità alla cultura e disponibilità economica. La clientela degli abbonati, infatti, è la più ambita dalle orchestre e dai teatri d'opera: garantisce stabilità economica e, come si vede dall'articolo di M. V. Felton (1994), è la meno sensibile ai cambiamenti di prezzo. L'autrice utilizza due funzioni di regressione logaritmiche per separare l'effetto dell'aumento dei prezzi da quello della crescita del reddito pro capite.

$$LSEASATT = \log\beta_0 + \beta_1LAVTIKPR + \beta_2LRDPI + \mu$$

$$LIHSUBAT = \log\beta_0 + \beta_1LAVSUBPR + \beta_2LRDPI + \mu$$

Le variabili indipendenti logaritmiche sono il pubblico totale di una stagione (LSEASATT) e il pubblico ai concerti dedicati agli abbonati (LIHSUBAT). Siano LAVTIKPR, LAVSUBPR, LIHSUBPR e LRDPI rispettivamente il logaritmo naturale del prezzo medio del biglietto per tutti i concerti, il logaritmo naturale del prezzo medio del biglietto per i concerti dedicati agli abbonati, il logaritmo naturale del prezzo dei concerti in sede (in-home) dedicati agli abbonati e il logaritmo naturale del reddito reale pro capite. Come si vede dalla figura, sia le dimensioni dell'audience in generale che quella dei soli abbonati sono negativamente correlate ad un aumento dei prezzi, tuttavia, le ricadute maggiori sono per il pubblico totale, con un indice di correlazione di  $-0,85$ , mentre la domanda di abbonati rispetto al prezzo risulta più elastica, con un indice di  $-0,24$ .

**Figura 7 - Risultati della regressione lineare**

Dependent variable	LSEASATT	LIHSUBAT
Adjusted R <sup>2</sup>	.83	.90
Standard error	.031	.027
F	50.35**	91.45**
LAVTIKPR	-.85** (-9.38)	
LIHSUBPR		-.24** (-3.17)
LRDPI	1.40** (8.19)	.82** (7.37)

Fonte: Felton (1994)

Già nel 1899 l'economista Thorstein Veblen nella sua opera *“La teoria della classe agiata”* aveva affermato che la ricchezza viene mostrata alla società con l'ostentato acquisto di beni di lusso<sup>26</sup>. Le orchestre sinfoniche e i teatri d'opera hanno da sempre sfruttato a loro beneficio questa tesi per trasformare le arti e la cultura in un bene destinato a pochi. Un altro vantaggio in mano agli artisti è il grosso *gap* tra la qualità dell'esecuzione e la qualità percepita dal pubblico. Dal momento che solo una piccola percentuale della platea è in grado di giudicare la qualità dell'interpretazione di una sinfonia o di un'opera, è possibile sfruttare l'elevato costo dell'ingresso come indicatore del valore del concerto. Un biglietto caro genera maggiori ricavi ed è funzionale dal punto di vista del marketing in quanto un prezzo elevato suggerisce un'alta qualità del servizio.

La teoria della malattia dei costi ignorava la possibilità di trarre vantaggio dall'*income-effect*. Per fortuna un aumento del reddito ha un effetto positivo sulla quantità domandata e sulla *willingness to pay* dei clienti.

L'approccio vebleniano ha però delle conseguenze negative. La musica classica e l'opera, a causa dell'etichetta aristocratica che si sono date, rischiano delle ricadute sia dal punto di vista artistico che dal punto di vista della adeguatezza sociale. In primo luogo, la programmazione tende a ripetere quelle opere che si sono imposte come pietre miliari della storia della musica. È di assoluta importanza che i titoli dei brani e i compositori esposti sul cartellone siano di fama indiscussa, affinché la familiarità dei nomi attragga i clienti. Il repertorio delle orchestre tende così a fossilizzarsi, non lasciando spazio a lavori di nuovi artisti e impedendo la riscoperta di brani considerati minori, che invece potrebbero rivivere ed arricchire la letteratura musicale grazie ad una rinnovata interpretazione. La definizione di un canone musicale standard ha il pregio di rendere chiara l'offerta delle orchestre e diminuire quindi il rischio per gli ascoltatori. Leggendo i nomi di autori quali Mozart, Brahms o Verdi, il processo decisionale di acquisto si semplifica poiché la probabilità che l'ascolto non sarà apprezzato si abbassa considerevolmente. C'è però un'altra faccia della medaglia: l'operato delle orchestre cessa di avere un legame con l'attualità. Gli enti sinfonici e i teatri diventano sempre più simili a musei, piuttosto che essere i centri vibranti dell'attività musicale di una città. Questo mancato coinvolgimento culturale porta tali istituzioni a dare una pessima immagine di sé, e, di conseguenza, a ostacolare il finanziamento esterno. Perché, infatti, la società dovrebbe impegnarsi a mantenere operanti degli enti, il cui fine è l'ottusa riproduzione di una lista di brani datata, stilisticamente sempre più distante dai gusti musicali della comunità e perdipiù già

---

<sup>26</sup> VEBLÉN, T. *La teoria della classe agiata*, Einaudi, 2007

disponibile in rete o su CD? In aggiunta, l'aura di esclusività ed elitarismo, che in passato poteva attrarre coloro che volevano affermare e ostentare la propria presenza in una classe sociale agiata, oggi sta perdendo il suo fascino per due motivi. Il primo è che la società moderna accetta sempre più malvolentieri di destinare la spesa pubblica ad un servizio rivolto ai privilegiati e che non porta ad uno sviluppo culturale e artistico della comunità. Il secondo è che lo stile di vita, le abitudini e le preferenze delle persone ricche o benestanti cambia nel tempo e non è detto che quel tipo di offerta, confezionata per loro in passato, si adatti ancora alle loro richieste.

## 2.3 Teoria del gusto e programmazione popolare

Recentemente l'approccio vebleniano è stato revisionato. L'immagine dell'orchestra riservata ad una stretta élite di ascoltatori cominciava a collidere con i cambiamenti socioculturali della società. La programmazione rigida di un prefissato canone musicale e l'aura elitaria ed esclusiva emanata dalle sale da concerto ha cominciato nelle ultime due decadi ad essere messa in discussione dal cambiamento dei gusti e dei valori condivisi dal pubblico. A partire dalla fine della Seconda Guerra Mondiale gli stili musicali a cui sono stati esposti gli orecchi del pubblico sono cambiati rapidamente mentre la programmazione delle orchestre sinfoniche è rimasta cristallizzata. Col tempo i capolavori dei grandi compositori della cultura musicale occidentale sono stati relegati ad essere eseguiti solo in quella torre d'avorio inaccessibile rappresentata dalle orchestre sinfoniche e dei teatri d'opera. L'impressione che la musica classica sia una manifestazione musicale complessa, difficile da comprendere, obsoleta e rivolta ad una piccola nicchia di appassionati è ormai diffusa.

Come detto, l'invecchiamento dell'età del pubblico pone dei seri problemi riguardo al futuro della platea. Per riuscire ad avvicinare un pubblico nuovo e più giovane, da qualche decennio le stagioni concertistiche si sono arricchite di altri tipi di eventi meno convenzionali. Oltre ai concerti sinfonici, vengono proposti concerti educativi, a scopo divulgativo e con l'intento di formare il pubblico di domani, e i cosiddetti *pop-concert*, dove l'orchestra accompagna star della musica leggera, rock, jazz etc. Queste due tipologie fanno ormai parte del DNA di molte orchestre sia europee che americane. L'intento è di attirare in sala quell'audience che in genere non sarebbe interessata ai comuni concerti sinfonici, con la speranza che l'esposizione alla musica classica e alle sonorità della orchestra la portino in futuro a ripetere l'esperienza, magari cimentandosi nell'ascolto di un

repertorio più datato. L'obiettivo è fare in modo che le persone acquistino familiarità con il mondo della musica classica. Inoltre, il format dei concerti sta diventando sempre più informale. Salvo rare occasioni, per entrare a teatro, al conservatorio o in auditorium, oggi non è richiesto un abbigliamento cerimonioso, la tendenza va verso uno stile *smart-casual* e in ogni caso l'entrata è libera a qualsiasi tipo di look.

Questo nuovo approccio è motivato dal superamento della teoria neoclassica per quanto riguarda i gusti personali. Era infatti un convincimento comune che ogni individuo nasca con delle preferenze intrinseche ed immutabili. A tavola, per esempio, alcuni prediligono sapori dolci e delicati, mentre altri sceglieranno cibi più salati o molto aromatizzati, indipendentemente dalla cultura culinaria in cui sono cresciuti. Secondo la teoria neoclassica, la scelta di un profumo è dettata solo dalle nostre personalissime inclinazioni, che sono innate e fissate nei nostri geni. Recentemente si tende invece a pensare che l'ambiente esterno sia un importante fattore nella determinazione dei gusti di una persona. David Throsby, in uno studio del 1994, afferma che le nostre preferenze artistiche sono profondamente influenzate dalle esperienze che abbiamo fatto<sup>27</sup>. Ogni rappresentazione artistica a cui siamo esposti accresce il nostro bagaglio culturale. L'assimilazione di un'esperienza teatrale o musicale di norma sviluppa il nostro interesse per l'arte e influenza le nostre decisioni future. La partecipazione a manifestazioni artistiche aumenta le nostre conoscenze e questo ci permette di godere maggiormente degli eventi successivi a cui assisteremo, poiché saremo in grado di discernere sfumature e dettagli sempre più sottili. Il gusto per l'arte è un gusto che si consolida nel tempo e si può quindi parlare di *learning-by-consuming*. L'amore per l'arte o per la musica classica deve essere coltivato, bisogna imparare ad apprezzare. Una situazione analoga occorre con l'alta cucina. I ristoranti stellati in genere sono visitati da coloro che hanno già raffinato il proprio gusto, sperimentando sapori insoliti, scoprendo ingredienti rari e inconsueti e provando cibi tipici di altre culture. Il processo di formazione del gusto può essere riassunto come una continua tendenza al rialzo delle proprie aspettative. Ogni esperienza positivamente sorprendente accresce le nostre attese per quella successiva e col tempo questo circolo virtuoso può creare una vera e propria dipendenza artistica. "Il consumo culturale può essere visto come un processo che comporta sia una

---

<sup>27</sup> THROSBY, D. *The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics*, Journal of Economic Literature, 32(1), 1994, pp. 1-29

soddisfazione nel presente che un accumulo di conoscenze ed esperienze che influenzano la fruizione futura. Un aumento del consumo oggi provoca una crescita del consumo domani”<sup>28</sup>.

Successivamente, dalle indagini sui teatri francesi di Lévy-Garboua e Montmarquette, è emersa una forte correlazione tra l’elasticità della domanda rispetto al prezzo e l’esperienza dei consumatori. Coloro che hanno intrapreso da lungo tempo un processo di formazione del gusto, e quindi sono più esperti, sono più sensibili alle variazioni del prezzo mentre i neofiti rappresentano una domanda più anelastica<sup>29</sup>.

Il processo di formazione del gusto e la teoria del *learning-by-consuming* hanno recentemente convinto i manager delle orchestre sinfoniche a rivedere l’approccio vebleniano, che fino verso la fine degli anni 90’ aveva dettato il repertorio e il format dei concerti. Molte orchestre dedicano oggi numerose serate della propria stagione a programmi popolari e meno impegnativi, dove spesso vengono invitati artisti che normalmente si esibiscono senza l’accompagnamento dell’orchestra e in ambienti completamente diversi. L’esecuzione delle colonne sonore dei film, ancor meglio se dirette dal compositore stesso, attraggono facilmente un vasto pubblico. In alternativa, sono molto popolari i concerti dedicati a storiche band del passato quali Queen, Abba o Beatles, le cui canzoni vengono arrangiate per orchestra e voci soliste. Per stimolare la curiosità degli ascoltatori, i brani più celebri del repertorio tradizionale sono introdotti e analizzati da dei presentatori, i quali ne descrivono la forma, l’orchestrazione, lo stile, le peculiarità, e intrattengono il pubblico con interessanti aneddoti riguardo il compositore o l’opera stessa. Queste nuove tipologie di concerti rappresentano un compromesso artistico e non valorizzano le potenzialità di un’orchestra. I professori e i direttori d’orchestra, che hanno dedicato la propria vita allo studio dello strumento e all’interpretazione dei grandi maestri della storia della musica, non considerano questi concerti altrettanto importanti quanto quelli tradizionali. Tuttavia, questo trade-off tra arte e accessibilità dello spettacolo è necessario per attrarre grandi masse nelle sale da concerto. La speranza è che questi spettacoli riescano a motivare almeno una parte degli spettatori ad iniziare il proprio processo di formazione nel mondo della musica classica. L’obiettivo è innescare quella scintilla di curiosità che darà il via al circolo vizioso descritto dal *learning-by-consuming*, nel quale l’asticella

---

<sup>28</sup> DAVID THROSBY (1994), p. 3. Orig.: “an increase in an individual's present consumption of the arts will increase her future consumption”.

<sup>29</sup> LÉVY-GARBOUA, L. MONTMARQUETTE, C. *A Microeconomic Study of Theatre Demand*, Journal of Cultural Economics, 20(1), 1996, pp. 25-50

delle aspettative cresce ad ogni concerto e un semplice curioso può trasformarsi in appassionato e fedele consumatore di musica classica.

La tattica della programmazione popolare ha anche altri due vantaggi. In primo luogo, i concerti non convenzionali generano grandi ricavi e possono essere utilizzati come *cash cow* per sussidiare un certo livello di sperimentazione nel repertorio classico. Grazie agli incassi extra è possibile proporre brani meno noti della *Nona di Beethoven* o *Lo Schiaccianoci* di Tchaikovsky, ma dal grande valore artistico, soddisfacendo così le esigenze della nicchia degli specialisti e critici, e dando la possibilità a nuovi compositori di sentire eseguita la propria musica. Un secondo vantaggio è dato dall'incremento di legittimità ottenuto grazie ad una programmazione rivolta a tutta la società. L'immagine delle orchestre cambia: non rappresentano più i gelosi custodi del patrimonio della musica colta, ma diventano dei piacevoli divulgatori di cultura, i cui servizi sono destinati all'intera collettività. Il crollo dell'aura di elitarismo che caratterizzava le orchestre offre un forte argomento alle richieste dei manager. Finanziare le orchestre non significa più soddisfare i capricci di una stretta cerchia di intellettuali, si tratta di investire nell'educazione dell'intera società.

Esistono però anche dei contro. In primo luogo, queste formule di concerti ibridi, a cavallo tra musica classica e pop, rischiano di allontanare quella clientela storica che aveva fino ad adesso sostenuto le orchestre. Questo pubblico si sentiva a proprio agio seduto nelle sale da concerto, circondato da persone ben vestite e vuole ascoltare la musica di sempre: quel canone musicale standardizzato a cui erano affezionati. Inoltre, uscire dalla nicchia dei concerti sinfonici e andare a competere nel campo dell'intrattenimento significa entrare in un mercato dove la concorrenza è feroce e dove le orchestre a lungo termine non possono competere a causa dei loro alti costi. Per questi motivi, l'attuale programmazione delle maggiori orchestre sinfoniche europee e americane comprende sia concerti tradizionali con il format ed il repertorio musicale convenzionali, sia concerti destinati ad un pubblico più vasto e meno solito alla frequentazione degli auditorium.

## 2.4 Economie di scala

Lo sfruttamento delle economie di scala può essere un modo per far fronte alla malattia dei costi descritta da Baumol e Bowen. Sono i due autori stessi a suggerire di aumentare la frequenza degli

spettacoli per tenere sotto controllo i costi. Il modello universale della struttura organizzativa delle orchestre permette la programmazione di numerose recite con il minimo sforzo. Tenere sotto contratto tutti i musicisti dell'orchestra consente infatti di organizzare le prove prima di una première, dopodiché, in futuro, sarà sempre lo stesso organico a ripetere quel programma e non sarà più necessaria alcuna preparazione nel caso si decidesse di mettere in scena una rappresentazione extra. Uno dei vantaggi chiave del sistema di retribuzione contrattuale è proprio la possibilità di sfruttare le economie di scala di un grande ensemble e le curve di apprendimento degli orchestrali. Un'orchestra formata esclusivamente da musicisti freelance, invece, non avrebbe modo di aumentare il numero delle recite di uno stesso programma poiché gli artisti, non essendo legati all'orchestra da un contratto, non garantiscono la propria disponibilità nel lungo periodo. Una serie di rappresentazioni future potrebbe avvenire, tuttavia, se l'organico cambia, bisogna ripetere da capo la preparazione allo spettacolo e ciò genera costi.

Le spese relative ad un concerto si dividono in due gruppi: spese per il personale artistico e spese per il personale amministrativo. Nel loro studio Bowen e Baumol hanno analizzato undici orchestre americane e hanno visto che un incremento del 10% degli spettacoli non comporta una crescita dei costi delle attività di amministrazione. Il costo amministrativo medio di un concerto diminuisce al crescere del numero delle performance. Inoltre, ripetendo lo stesso concerto più volte si riduce il costo della preparazione artistica per performance. Se una settimana di prove per preparare un concerto costa 10000 euro, ovviamente mettere in scena lo stesso programma cinque volte significa abbassare i costi a 2000 euro a concerto. Secondo i due autori, è possibile raggiungere tali economie di scala cosicché il livello generale dei prezzi rimanga superiore ai costi di produzione. In conclusione, se il numero dei concerti aumenta, le spese amministrative rimangono costanti mentre calano le spese per il lavoro artistico. L'incremento del output modifica le proporzioni di spesa relative agli input e ciò può essere un ottimo antidoto contro la malattia dei costi.

Lo studio di J. R. Blau, L. Newman e J. E. Schwartz "Economie di scala interne nelle organizzazioni artistiche" analizza un ulteriore elemento che può contribuire ad abbassare i costi: il personale volontario.<sup>30</sup> Dai risultati dell'analisi si vede che le dimensioni dell'orchestra sono correlate al numero di volontari su cui essa può contare. Le grandi organizzazioni attraggono maggiormente persone disposte a mettere a disposizione il proprio tempo gratuitamente. I volontari possono nutrire una genuina simpatia verso l'istituzione e per questo offrono il proprio aiuto con piacere,

---

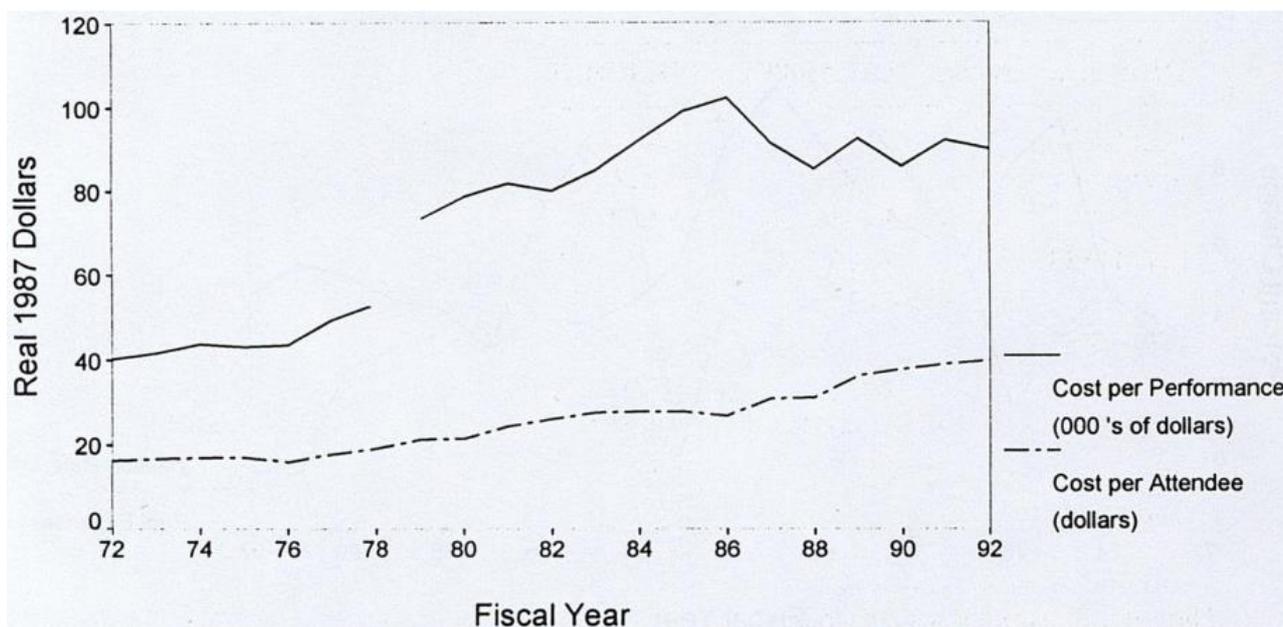
<sup>30</sup> BLAU J. R., NEWMAN L., SCHWARTZ J. E. *Internal economies of scale in performing arts organizations*, Journal of Cultural Economics, 10, 1986, pp. 63–76

oppure vogliono semplicemente imparare facendo esperienza come apprendisti. Il personale volontario ha un impatto positivo sui costi di amministrazione, anche per questo motivo è dunque interesse delle orchestre adottare una ampia struttura organizzativa che attragga un gran numero di persone pronte a collaborare nella gestione dell'istituzione.

Un altro modo per aumentare la produttività è di godere di economie di scala diversificando i propri servizi. Ciò significa offrire concerti estivi, impegnarsi in più tournée o offrire concerti extra sfruttando gruppi cameristici formati da alcuni membri dell'orchestra. E' opportuno trasferire la propria proposta artistica verso luoghi inediti, repertori non convenzionali e in periodi durante i quali la domanda di concerti non è stata ancora saturata del tutto. Ogni opportunità di lavoro deve essere colta.

La possibilità di mitigare la malattia dei costi grazie ad un aumento della produttività è confermato nel già citato articolo di M. V. Felton (1994). Il numero totale di concerti eseguiti dal campione di orchestre prese in esame si attesta a 3301 nell'anno 1986 e aumenta gradualmente fino ad arrivare alla cifra di 4207 nel 1992. Considerando l'output proprio come la somma degli spettacoli offerti in una stagione, esso è aumentato del 27,4%. Per calcolare la produttività, l'autrice propone come input un indice chiamato *orchestra productivity*. Esso consiste nel rapporto fra i salari reali delle orchestre e, al denominatore, il numero di orchestrali moltiplicato per il numero di settimane annuali pagate previste dai loro contratti. L'indice così formulato per gli stessi anni ha rispettivamente un valore di 40,19 e 43,56, ovvero un aumento del 8,39%. La produttività è dunque aumentata del 17,6%. La linea continua nel grafico della figura rappresenta i costi per performance delle orchestre durante l'arco di tempo preso in considerazione dallo studio.

**Figura 8 - Costi per performance e per partecipazione in sala**



*Fonte: Felton (1994)*

Come si può vedere, l'unico periodo dove si può notare una riduzione dei costi è proprio quando vi è stato un importante aumento della produttività, ovvero tra il 1986 e il 1988. Tutto ciò serve ad evidenziare l'importanza che può avere un incremento dell'attività artistica grazie alla differenziazione dei concerti o la ripetizione di programmi preparati in precedenza

Come si può notare il modello organizzativo standard adottato dalla maggior parte delle orchestre non si è imposto per caso. La struttura a grande organico orchestrale retribuito interamente con forma contrattuale permette di alleviare il peso dei costi sia di gestione che artistici. Per questo motivo sono rare le istituzioni artistiche che adottano un sistema di retribuzione a prestazione. La piena disponibilità degli orchestrali è fondamentale per riuscire ad avere una programmazione intensa, ricca di spettacoli e con il minor numero di prove possibili. Alcuni teatri d'opera portano questa formula all'estremo. Ogni anno vengono organizzate un paio di primiere, ovvero vengono introdotte nel repertorio delle opere nuove. La preparazione della primiere è l'unica occasione di prova dello spettacolo. Una volta messa in scena, l'opera viene regolarmente eseguita direttamente in concerto senza ulteriori prove. Il repertorio consolidato viene impiegato per riempire la stagione mentre le primiere costituiscono gli appuntamenti più rilevanti dell'anno. Questi teatri riescono a trasformarsi in vere e proprie fabbriche di concerti e la produzione intensa permette di tenere sotto controllo i costi. Questa programmazione pragmatica ha tuttavia un impatto negativo sul lavoro

degli artisti. Il musicista, infatti, è sempre alla ricerca di un perfezionamento personale e di un accrescimento delle proprie conoscenze artistiche. La mentalità imprenditoriale, però, tende a considerare i professori d'orchestra come semplici esecutori e riduce il loro ruolo a quello di un operaio che deve ripetere meccanicamente le stesse attività. Per questo motivo portare al minimo la preparazione artistica per ridurre i costi nel lungo periodo abbassa le motivazioni e dunque il rendimento degli artisti.

## 2.5 Innovazioni

Come visto, le attività progressive hanno il grosso vantaggio di poter beneficiare del costante sviluppo tecnologico. L'avanzamento continuo dello stato dell'arte dei macchinari, delle tecniche di produzione e delle conoscenze permette un regolare incremento della produttività e un abbassamento dei costi. Naturalmente anche nel campo della musica classica nel tempo sono state introdotte delle innovazioni, prima fra tutte la possibilità di registrare. Tuttavia, la fondazione da parte di Emil Berliner nel 1898 della prima casa discografica al mondo, la celeberrima e prestigiosa Deutsche Grammophon, ha portato alla nascita di un nuovo mercato, quello discografico, ma non ha ridotto i costi della musica dal vivo. Certamente le orchestre e i grandi solisti hanno beneficiato della diffusione dei vinili e successivamente dei compact disc, stipulando contratti con le varie etichette e ricevendo un compenso per il lavoro svolto davanti ai microfoni. Ciononostante, i costi degli spettacoli dal vivo continuano ad aumentare come prevede il modello di Baumol e Bowen. L'attività discografica non è legata in nessun modo a quella concertistica. Le competenze artistiche richieste sono evidentemente le stesse ma l'esecuzione di un brano durante una sessione di registrazione si svolge in un ambiente e con modalità molto diverse rispetto ad una tipica performance dal vivo in sala da concerto. Innanzitutto, l'esecutore deve ripetere innumerevoli volte frammenti del brano. I cosiddetti *take* vengono poi cuciti tra loro per ottenere un'interpretazione ideale, con una qualità del suono impeccabile e priva di sbavature tecniche. Gli ingegneri del suono manipolano poi la registrazione per eliminare le imperfezioni e arricchire il timbro dello strumento o della voce. In secondo luogo, le registrazioni sono effettuate in studio, senza pubblico, al cospetto di professionisti e staff tecnico che hanno il compito di guidare l'artista verso un'esecuzione del brano al massimo delle proprie capacità. Questo processo di continui aggiustamenti e ripetizioni può essere estenuante per il musicista, al quale è richiesta una forte capacità di concentrazione nel

lungo periodo oltre che una eccellente preparazione. L'artista, in sede di registrazione, difficilmente riesce ad abbandonarsi anima e corpo nell'esecuzione e non proverà quelle emozioni che solo il palcoscenico riesce a dare, questo sia perché lo studio discografico non prevede spettatori, sia perché registrare significa perlopiù ripetere alla perfezione piccoli frammenti. Per questi motivi una riproduzione sonora non potrà mai sostituire la magia di una esibizione dal vivo.

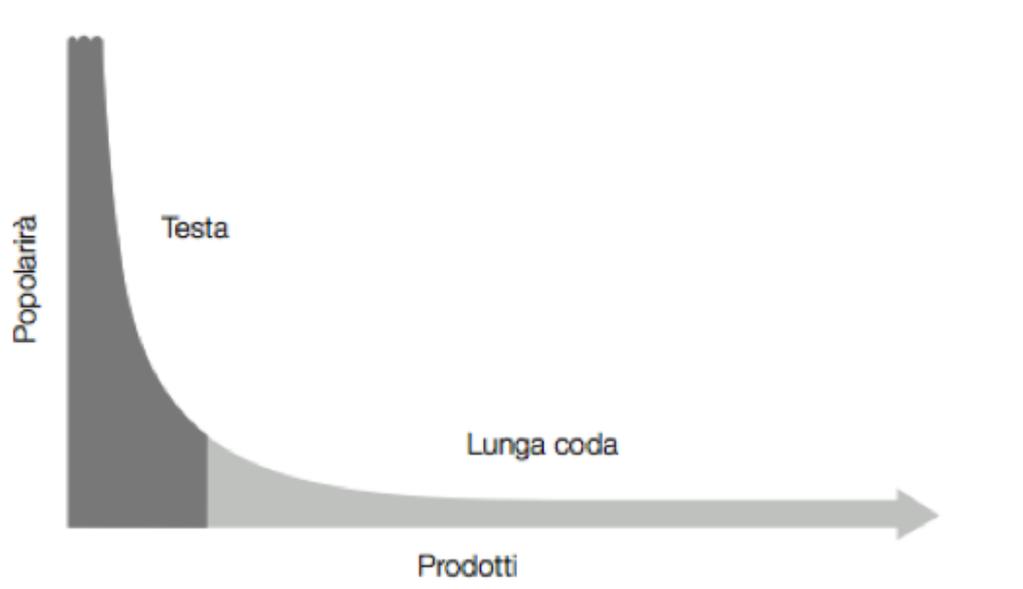
Si può dunque affermare che la discografia sia di per sé un'attività progressiva. I vari *label* quali ad esempio Sony, Naxos o Decca, sono riusciti nel tempo a sfruttare i progressi della tecnologia per migliorare la qualità del proprio prodotto, rimpicciolirne la dimensione e abbassarne il costo rendendolo accessibile a chiunque. Le registrazioni, però, sono per i musicisti classici una fonte ulteriore di guadagno, una forma di lavoro alternativa a quella concertistica tradizionale. La vendita dei dischi rappresenta un importante strumento di *merchandising* ma non aumenta la produttività delle orchestre. Anche se registrate, la natura del loro operato non cambia: il prodotto continua a coincidere con il lavoro e la qualità del output è fortemente legata alla quantità dell'input, ovvero alle ore che i musicisti dedicano allo studio personale con lo strumento e alle prove di insieme.

Nonostante non abbia provocato un aumento della produttività degli enti sinfonici o lirici, l'allargamento della distribuzione di musica a tutta la popolazione tramite diversi formati (vinili, musicassette, dischi e, più recentemente, grazie all'uso delle piattaforme digitali), ha portato a dei benefici. La possibilità di ascoltare musica classica senza essere costretti ad essere presenti ad uno spettacolo ha sicuramente facilitato quel processo di formazione del gusto della popolazione che permette il rinnovarsi del pubblico degli auditorium e delle sale da concerto. Inoltre, le case discografiche hanno permesso un rinnovamento anche dell'offerta musicale.

Come detto, il repertorio delle orchestre di tutto il mondo, a fini di marketing e per legittimare il proprio operato, si concentra su un certo canone musicale, ovvero una limitata lista di brani largamente considerati come le colonne portanti della letteratura musicale del passato. Il pubblico ha acquisito col tempo familiarità con questo catalogo di capolavori e quindi è generalmente più propenso al loro ascolto. Ciò ha però messo da parte un gran numero di autori non così rilevanti per la storia della musica come la triade Bach, Mozart, Beethoven, ma la cui opera contiene alcune gemme preziose e non andrebbe disdegnata. La concentrazione sempre più intensa del mercato discografico ha fatto sì che oltre alla presenza rilevante delle *Major*, che dedicano la propria produzione al canone proponendone l'interpretazione di artisti ed ensemble sempre nuovi, nel panorama classico sono proliferate molte etichette indipendenti di medie o piccole dimensioni che

si concentrano su alcune nicchie di repertorio. Naxos, Hyperion, Chandos e Harmonia Mundi sono forse le più note grazie alla qualità e alla varietà del loro catalogo. Allontanare la propria offerta dal canone funziona per due motivi. In primo luogo, il marketing si può focalizzare sul titolo in sé piuttosto che sull'interprete e ciò abbassa i costi. Se per rendere accattivante l'ennesimo disco delle sinfonie di Brahms è necessario puntare sulla qualità e il prestigio dell'orchestra e del direttore, chi è interessato all'ascolto delle toccate e partite di Girolamo Frescobaldi, invece, non guarderà al nome dell'interprete: dal momento che l'offerta è assai limitata, l'acquirente si accontenta del semplice fatto che una tale registrazione sia disponibile. Di conseguenza, i compensi dovuti agli artisti sono assai ridotti se si desidera incidere brani semiconosciuti o autori poco popolari e raramente eseguiti. In secondo luogo, pur escludendo quei compositori il cui nome è noto pressoché a tutti (Verdi, Puccini, Wagner etc.), il repertorio classico rimane sconfinato. La presenza di innumerevoli nicchie dà origine al fenomeno della "lunga coda" analizzato dall'imprenditore Chris Anderson in un articolo dell'ottobre 2004 su Wired Magazine per descrivere un modello economico e commerciale. In tale modello i ricavi derivano non solo con la vendita di molte unità di pochi oggetti ma anche vendendo pochissime unità di tantissimi oggetti diversi.<sup>31</sup>

**Figura 9 - La lunga coda di Anderson**



Fonte: Anderson (2006)

<sup>31</sup> ANDERSON, C. *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, 2006, Hyperion

Il fenomeno della lunga coda permette ad alcune case discografiche di concentrarsi su un repertorio alternativo. Internet e le piattaforme di diffusione musicale, come YouTube Music o Spotify, hanno agevolato lo sfruttamento di questo fenomeno eliminando i costi di produzione dei dischi. La musica classica ha grandemente beneficiato di questa proposta alternativa. Sempre più spesso, infatti, alcuni brani in passato del tutto ignorati, grazie al web ottengono quella visibilità di cui avevano bisogno per esprimere la propria bellezza. Il successo di ascolti porta alcuni grandi interpreti ad interessarsi a queste novità e così il catalogo del canone musicale si arricchisce di perle musicali prima dimenticate.

La pandemia di Covid-19 ha sancito l'affermarsi di una nuova modalità di fruizione della musica classica: il concerto in *streaming*. Questa innovazione, sebbene non aumenti la produttività delle orchestre, allarga le dimensioni dell'audience. I pionieri della distribuzione digitale dei propri concerti dal vivo furono i *Berliner Philharmoniker* grazie ad una piattaforma digitale fondata nel 2008: la *Digital Concert Hall*. Grazie a questo strumento gli utenti possono ascoltare i concerti di una delle più rinomate orchestre al mondo comodamente da casa. La qualità del suono eccezionale e una attenta regia offrono l'opportunità di godere di un'esperienza simile a quella del pubblico in sala. La *Digital Concert Hall*, inoltre, conserva su un archivio digitale gran parte dei concerti passati e offre alcuni contenuti inediti quali le interviste con i direttori e le conversazioni con i membri più di spicco dell'orchestra. I clienti possono acquistare i singoli eventi oppure possono usufruire del servizio con un abbonamento annuale o mensile. La pagina internet fu lanciata nel 2008 e ha acquisito sempre più importanza fino a raggiungere un picco di popolarità durante la pandemia. Il Primo Maggio del 2020 il direttore Kirill Petrenko condusse un memorabile *Europakonzert*, la sala vuota diede un tocco mistico all'atmosfera e l'evento fu largamente seguito. L'archivio digitale viene anche utilizzato come inesauribile fonte di marketing. La pagina ufficiale dei *Berliner Philharmoniker* non cessa mai di condividere i momenti più emozionanti dei propri migliori concerti. I brevi video di due o tre minuti circa ispirano i giovani musicisti e attirano moltissimi utenti allargando così il bacino dei sostenitori dell'orchestra. Sulla scia dei *Berliner Philharmoniker* e della loro *Digital Concert Hall*, moltissime altre orchestre hanno deciso di offrire il servizio dei concerti in streaming. Alcune si sono spinte addirittura oltre.

La *London Symphony Orchestra* ha lanciato nel 2013 la propria app per smartphone LSO Play. Il download è gratuito e l'applicazione è stata creata come un nuovo modo di interagire sia con il pubblico che con l'orchestra stessa. Gli utenti possono ascoltare i concerti della LSO e durante la

visione gli spettatori possono creare la propria regia inquadrando il direttore o la sezione dell'orchestra che desiderano vedere in dettaglio. Ci sono poi alcune finestre, cliccando sulle quali è possibile ottenere interessanti informazioni. Dalla scheda "esplora l'orchestra" è possibile conoscere tutti i diversi strumenti dell'orchestra e, facendo clic su una mappa interattiva, viene descritta la storia dello strumento e altre curiosità su di esso. Sono presenti le biografie di ogni membro dell'orchestra. È consentito agli spettatori di mettere in pausa la performance per guardare i corsi di perfezionamento tenuti da quei professori che durante il brano eseguono degli importanti passi solistici e spiegano come si sono preparati per il concerto e in che modo hanno deciso di interpretare la propria parte. È anche presente una descrizione del brano, analogamente a quanto si potrebbe trovare in un programma di sala. Inoltre, nella scheda "risorse per l'insegnamento", è disponibile del materiale didattico scaricabile dagli insegnanti e da utilizzare nelle lezioni di musica in aula. L'app LSO Play ha ricevuto diversi premi e ha portato un modo nuovo di interagire con il pubblico online. Con LSO Play, gli utenti vivono un'esperienza di ascolto simile a quella dell'audience presente in sala, ma potenziata da numerosi *feature*.

## 2.6 Marketing

Sebbene nella maggior parte dei casi le organizzazioni culturali e istituzioni artistiche di un paese siano in larga parte sovvenzionate dallo stato, sono tuttavia costrette a competere nel mercato e non possono permettersi di non seguirne la domanda.

Per questo anche le istituzioni musicali devono attivare delle strategie di marketing per valorizzare la propria proposta agli occhi del pubblico. Non si tratta solo di convincere l'audience ad assistere ad un concerto. Una strategia di marketing vincente nel lungo periodo si propone di costruire un legame emozionale forte con il pubblico, conoscere la domanda, capirne i bisogni e offrire un prodotto che la soddisfi a pieno.

Il marketing di un'orchestra ha di fronte diverse sfide:

- Scarse risorse: le orchestre di solito non hanno grossi fondi da investire in grandiose campagne di marketing

- Mercato di nicchia: la musica classica rappresenta solo una piccola parte del mercato musicale in Europa e la tendenza è di indirizzare la promozione dei concerti ad un numero sempre più ristretto di persone
- Dicotomia arte vs intrattenimento: sempre più orchestre dividono la propria programmazione tra concerti cosiddetti seri e popolari. I primi offrono l'esecuzione del repertorio classico mentre i secondi sono contraddistinti da un programma più accessibile. Questa decisione, tuttavia, è controproducente perché il marketing dovrebbe fare in modo che tutti i concerti siano popolari e che il pubblico non tema l'ascolto dei brani della grande tradizione sinfonica.
- Il termine "Musica Classica" genera soggezione ed è associato a qualcosa di complicato, noioso e inaccessibile.
- Crisi degli abbonamenti: le orchestre non possono più contare su un pubblico fedele di abbonati per vendere la maggioranza dei posti a inizio stagione, il numero di questi clienti ideali è in declino.

A questi punti critici vanno ne vanno però aggiunti altri che possono essere sfruttati a vantaggio delle orchestre:

- Il mercato musicale è in crescita così come la *willingness to pay* per ascoltare musica. Anche grazie alla pandemia di Covid-19 nel 2020 i ricavi in America legati all'acquisto di registrazioni sono aumentati del 9,2% e le persone che hanno comprato un abbonamento streaming sono aumentate del 25%.
- Molte orchestre si sono trasferite online sviluppando delle proprie piattaforme su cui poter ascoltare concerti trasmessi dal vivo o preregistrati. Alcune orchestre come la *London Symphony* hanno sviluppato un'applicazione propria. I canali di comunicazione con il pubblico si sono moltiplicati grazie al proliferare dei *social media* e piattaforme di streaming.
- La grande quantità di dati acquisibili può essere analizzata per segmentare il pubblico, individuare le tendenze della domanda e verificare il successo dei propri sforzi promozionali.
- La vita media delle persone è in aumento. Questo è un vantaggio se si tiene presente che la maggior parte dell'audience di un concerto sinfonico o spettacolo operistico ha in media più di 55 anni.
- L'orchestra e la musica sono una grande fonte di storie da condividere con il pubblico. Il potenziale *storytelling* a scopo promozionale di un'orchestra è immenso. Le vite dei

compositori sono ricche di aneddoti curiosi, drammatici o scandalosi, inoltre la storia della nascita e della première di un'opera spesso è piena di dettagli interessanti. Le occasioni per generare contenuti promozionali incisivi non mancano.

## LE QUATTRO P DEL MARKETING MIX

### - **PRODOTTO**

Oltre a dischi, registrazioni e merchandise, il prodotto di un'orchestra sono i concerti. A volte si tende a compromettere le ambizioni artistiche dell'orchestra per venire incontro al pubblico. In verità la chiave di un concerto che possa attrarre il pubblico non è l'offerta di programmi leggeri ma di scarso interesse artistico. Piuttosto, sarebbe opportuno far combaciare le esigenze artistiche dei musicisti con le richieste della comunità che gira attorno all'orchestra.

Per quanto riguarda i concerti possiamo parlare di *augmented product*. Ascoltare un concerto è un'esperienza che va oltre la sola musica, assieme al concerto vengono offerti prodotti e servizi e questo bundling può contribuire a soddisfare il cliente. Bisogna conoscere il proprio pubblico per capire quali componenti della *value proposition* influiscono in maniera determinante sulla scelta di acquistare un biglietto. Ad esempio, un certo segmento di uditori potrebbe gradire una pausa più lunga per poter socializzare, altri potrebbero apprezzare molto una chiacchierata pre-concerto dove il direttore analizza e commenta il programma della serata etc.

### - **PREZZO**

Storicamente gli abbonamenti sono sempre stati la maggiore fonte di ricavi per un'orchestra. Anche se da sempre i soli abbonamenti non hanno mai coperto interamente i costi di produzione, hanno sempre offerto una valida garanzia di introiti all'inizio di ogni stagione. Oggi, i ricavi per la vendita di biglietti singoli o di gruppo sovente sorpassano quelli ottenuti dagli abbonati. Questo crea grosse difficoltà perché le orchestre sono continuamente costrette ad inseguire nuovi clienti e investire molte risorse nella promozione dei concerti. Il declino del numero di abbonati porta però con sé delle opportunità. Se, attraverso un'intelligente analisi dei dati, si riesce a definire la demografia, lo stile di vita e in generale la *willingness to pay* del pubblico, possono essere messe in pratica strategie di prezzo dinamico. L'offerta di prezzi dinamici può essere molto rischiosa ma può portare ad un importante aumento dei ricavi. Questa pratica si chiama *yield management* e ha avuto già successo in molte occasioni. Ad esempio, la Chicago Symphony Orchestra ha cominciato a modificare i prezzi

dei biglietti durante tutta la stagione anticipando la domanda e monitorando settimanalmente l'andamento delle vendite.

Per contrastare il crescente disinteresse ad abbonarsi, possono essere offerte forme alternative di abbonamento. Ad esempio, si può dare al cliente la possibilità di crearsi da sé la propria modalità di sottoscrizione. Altrimenti, possono essere vendute delle *membership*, ovvero un certo numero di entrate pagate in anticipo ad un prezzo scontato, in questo modo il cliente può scegliere autonomamente quali concerti ascoltare, senza essere costretto a pagare per l'intera stagione.

#### - **DISTRIBUZIONE**

Dal punto di vista del marketing, il luogo fisico dove il pubblico assiste ad uno spettacolo ha il potere di creare un'esperienza indimenticabile o di rovinarla. La posizione del luogo, la indisponibilità di parcheggi o il difficile accesso alla sala da concerto possono scoraggiare una potenziale visita. Per alcuni membri dell'audience alcuni dettagli banali, come la posizione dei bagni o la coda al guardaroba, possono essere fonti di stress.

Se l'orchestra non ha la fortuna di esibirsi in una sala da concerto vera e propria, ma piuttosto in un ambiente senza una acustica particolarmente buona e disegnato per essere adibito a diversi scopi, sarà comunque necessario cercare di sfruttare al massimo tutte le potenzialità del luogo. I posti a sedere della maggior parte delle sale da concerto non offrono tutti la stessa qualità sia dal punto di vista acustico che visivo. Dunque, i prezzi sono differenziabili e i posti migliori, considerati *premium*, possono essere riservati ai clienti più fedeli o a persone con un particolare abbonamento. Non bisogna dimenticare che il valore di un posto a sedere cambia a seconda del concerto. Se è presente uno strumento solista le prime file possono godere l'ascolto ravvicinato della star della serata, se invece è prevista l'esecuzione di una sinfonia per grande orchestra, allora una posizione più distanziata può offrire una migliore visione d'insieme e un maggiore equilibrio sonoro.

In risposta alle misure di distanziamento adottate durante la pandemia di Covid-19, molte orchestre hanno trasferito le proprie esecuzioni nello spazio virtuale della rete, offrendo concerti dal vivo attraverso diverse piattaforme digitali. I pionieri di questa innovativa modalità di ascolto sono i *Berliner Philharmoniker*, i quali hanno attivato il servizio della *Digital Concert Hall* già nel 2008. Questa innovazione ha delle forti ripercussioni sul marketing. Bisogna decidere se offrire gratuitamente questi contenuti virtuali oppure richiedere un pagamento in forma di singolo

acquisto o abbonamento. I contenuti possono essere trasmessi sia dal vivo che registrati. Le opzioni sono moltissime e questa nuova modalità di accesso ai concerti offre dei grossi vantaggi.

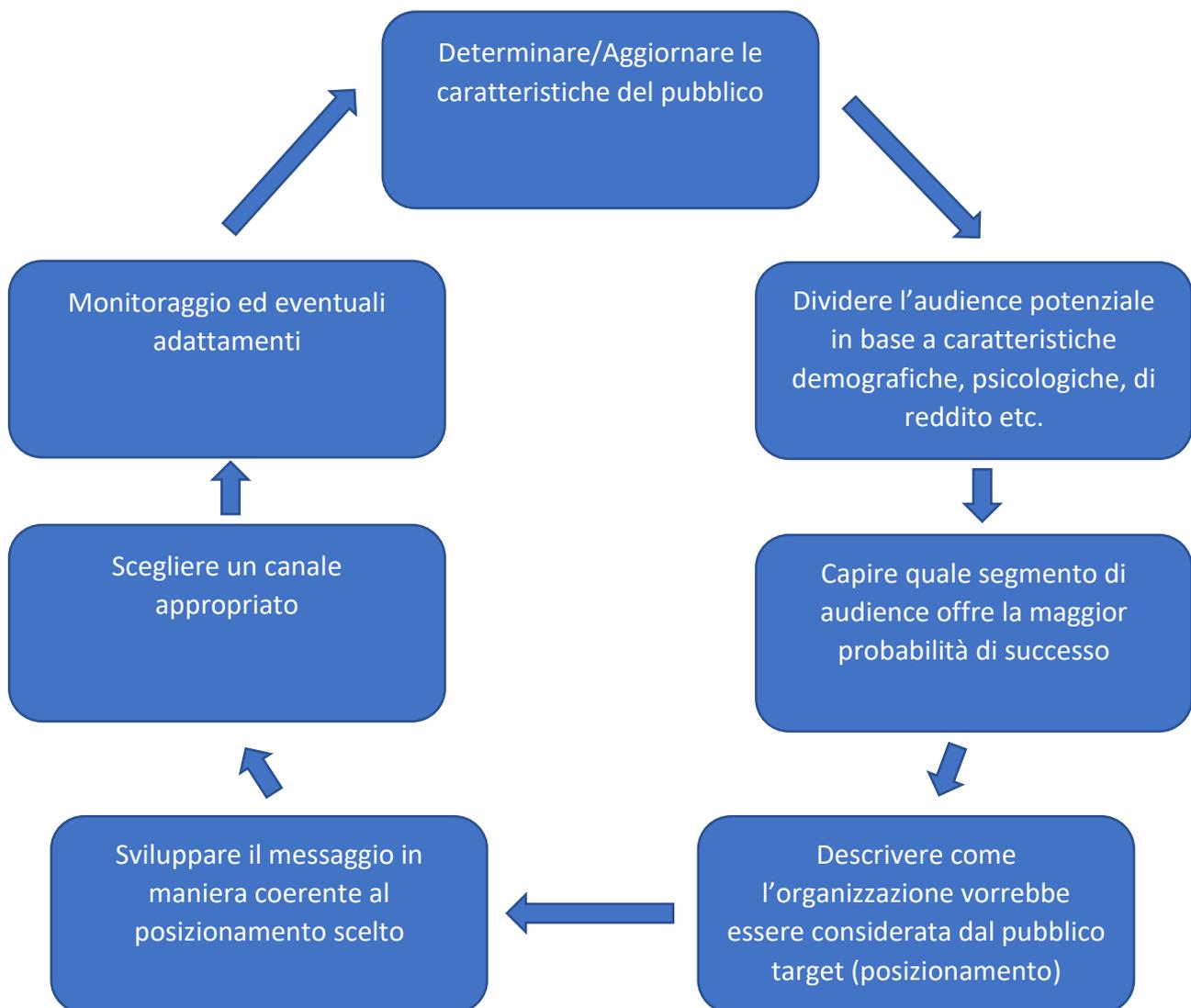
#### - **PROMOZIONE**

Il marketing serve a mettere in contatto il pubblico con la proposta artistica dell'orchestra, invogliare la partecipazione ai concerti e creare dei forti legami emozionali con la comunità che circonda l'orchestra. Le attività di marketing, per essere incisive, devono essere accuratamente pianificate. Un piano promozionale corretto dovrebbe seguire i seguenti punti:

1. A chi è indirizzato il messaggio (demografia, geografia, caratteristiche psicologiche e stile di vita)? Ci rivolgiamo ai clienti già abbonati, a nuovi ascoltatori, a persone con interessi e *background* vari o agli appassionati di musica classica?
2. Tipicamente quando vengono acquistati i biglietti o il prodotto che stiamo pubblicizzando?
3. Il contenuto del messaggio deve essere coerente con il segmento di pubblico scelto.
4. Coerenza dei canali su cui verrà trasmesso il messaggio in rapporto al target scelto.
5. Come possono essere coinvolti gli artisti?
6. Monitoraggio costante delle vendite e della visibilità del messaggio.

Segmentare correttamente l'audience è attualmente molto più facile che in passato vista la proliferazione di canali digitali per il marketing. Riuscire ad indirizzare il messaggio alle persone giuste è fondamentale. Il target marketing non è solo estremamente efficace, ma anche molto meno dispendioso rispetto al tentare di rivolgersi a tutti. Il target marketing può essere riassunto in un processo descritto dalla figura seguente.

**Figura 10 - Il processo di target marketing**



Un aspetto fondamentale del processo di target marketing è la coerenza tra il segmento di pubblico scelto, il contenuto del messaggio, il posizionamento e i canali. Non può non esserci coerenza tra questi quattro punti, altrimenti la campagna sarà del tutto inefficace se non addirittura controproducente. Il contenuto indirizzato a potenziali neofiti, ad esempio, non potrà essere troppo sofisticato e ricco di termini tecnici. Per comunicare ai melomani invece, il canale scelto potrebbe essere una rivista di musica specializzata.

Una volta superati i primi quattro passaggi, la creazione del contenuto dovrebbe tenere conto del fatto che le persone sono molto più attratte da una storia che da un semplice messaggio promozionale. Per loro fortuna le orchestre sono ricche di storie da raccontare relative alle vicende dei compositori e delle loro creazioni, aneddoti bizzarri, la storia degli strumenti musicali o di un

particolare genere di musica etc. Secondo l'azienda di marketing Demand Metric, un contenuto sviluppato attorno ad una storia ha un tasso di successo triplo rispetto ad un semplice messaggio promozionale.

Vi sono diversi modi per osservare l'andamento della campagna. Le vendite devono essere costantemente monitorate, così come la riscossione di buoni sconto. Se il canale è digitale, possiamo guardare al *click-through rate*, commenti, interazioni e condivisioni del messaggio. È buona norma sviluppare e trasmettere il messaggio sempre in due maniere leggermente diverse fra loro. Questa pratica permette poi un A/B testing, ovvero si va a verificare quale tipologia ha ottenuto i risultati migliori.

Il processo di marketing deve essere continuamente aggiornato, modificato, e bisogna avere un piano alternativo se qualcosa andasse storto.

#### - **IL PUBBLICO**

Il pubblico è al centro di qualsiasi campagna promozionale e bisogna tenere in considerazione che non c'è nessuna forma di marketing più potente della semplice *word of mouth*. Generalmente, infatti, si tende a fidarsi maggiormente dell'opinione espressa dai propri cari e amici rispetto a qualunque altra forma di pubblicità. Per riuscire a trasformare gli ascoltatori in promotori dell'orchestra, sono necessari tre fattori. Primo, il pubblico deve avere qualcosa di cui parlare, il *content marketing* è il mezzo perfetto per ispirare e guidare le conversazioni tra i membri dell'audience. Secondo, bisogna fornire al pubblico diversi modi per conversare e condividere le proprie esperienze, che sia attraverso i social media o di persona. Una volta ricevuto, il contenuto deve poter essere discusso in qualche luogo. Infine, bisogna comunicare con i clienti, ascoltandoli e rispondendo prontamente a qualsiasi loro richiesta o domanda.

Anche se la vendita di biglietti è spesso il risultato di una buona campagna promozionale, il vero successo consiste nel rafforzamento o nella creazione di nuovi legami con il pubblico. A livello tattico, ovvero nel breve periodo, un concerto tutto esaurito può essere una vittoria, tuttavia, una relazione emozionale più forte tra l'audience e l'orchestra è il risultato più desiderabile dal punto di vista strategico. Coltivare, educare e coinvolgere il proprio pubblico porta a condizioni favorevoli e sostenibili nel tempo.

# 3. Il comportamento del musicista in orchestra

## 3.1 I rischi della produzione di gruppo

La letteratura scientifica ha investigato a fondo i mutamenti di comportamento di un individuo a seconda che operi in solitaria o all'interno di una squadra. Tuttavia, ben poco è stato scritto riguardo alle decisioni di sforzo da parte dei musicisti quando si trovano a collaborare in grandi ensemble quali le orchestre. Anche se il successo in un campo artistico è spesso associato al talento o al genio creativo, nel caso della musica classica la disciplina, la preparazione e lo studio quotidiano sono aspetti fondamentali, in mancanza dei quali ne risente la qualità dei concerti. Dalla mia esperienza personale ho potuto constatare che i principali fenomeni di inefficienza che si manifestano all'interno delle grandi organizzazioni, sono presenti anche nelle orchestre. L'esecuzione di un brano in pubblico è la punta dell'*iceberg* di un ben più ampio processo di preparazione. Non metto in dubbio che durante la *performance* ognuno si esibisca al massimo delle proprie capacità, in fin dei conti i musicisti amano suonare e desiderano che il pubblico apprezzi il loro lavoro, non c'è motivo per cui qualcuno decida volontariamente di suonare male o svogliatamente durante un concerto. Tuttavia, senza delle prove svolte in maniera seria ed efficiente, e soprattutto senza un'adeguata preparazione individuale, il potenziale qualitativo di un'orchestra non potrà mai essere raggiunto appieno. Purtroppo, è proprio durante queste fasi che i musicisti sono tentati di ridurre il proprio impegno.

All'interno di un'orchestra sono due i principali problemi relativi al comportamento dei musicisti: lo *shirking* e il *free riding*. Il risultato di questi due fenomeni è il medesimo, ovvero la decisione da parte degli orchestrali di studiare meno di quanto farebbero se dovessero eseguire il brano da soli. I motivi che portano a questa scelta inefficiente sono però diversi. Nel caso dello *shirking* il musicista sfrutta a proprio vantaggio la asimmetria informativa presente tra il datore di lavoro e lui stesso. Il

*free riding*, invece, avviene poiché quando si lavora in gruppo il singolo è conscio del fatto che saranno perlopiù gli altri a trarre beneficio dal suo sforzo e al tempo stesso, però, egli riceverà in ogni caso una parte dei meriti altrui. Mentre lo *shirking* è il risultato di una relazione verticale tra datore di lavoro e dipendenti, il *free riding* avviene all'interno di una relazione orizzontale fra un gruppo di lavoratori.

Le cause di queste inefficienze sono molteplici. In primo luogo vi è la mancanza di monitoraggio: il datore di lavoro non può osservare quanto e come studiano i musicisti di un'orchestra. Un altro grave problema è la assenza di visibilità (eccezion fatta per le prime parti quando eseguono degli assoli), ovvero l'impossibilità di distinguere il contributo del singolo strumentista all'interno della massa sonora generata dall'orchestra. A questi si aggiunge il fatto che un'orchestra può essere giudicata solo in base alla qualità dell'output, non sulla quantità, e la qualità di un'esecuzione non è una cosa del tutto oggettiva, non può essere misurata e lascia spazio ad ambiguità. Infine, un concerto è un evento imprevedibile, cioè non dipende solo dalla bravura e dallo studio dei musicisti ma anche dalle circostanze. Questa incertezza non è solo fonte di stress per i musicisti, ma anche causa di inefficienze. Infine, come si vedrà, il fatto di trasformare una passione in un lavoro, per il quale si riceve una remunerazione, è una grossa minaccia a quel genuino entusiasmo per la musica che inizialmente ha spinto ogni strumentista professionista ad intraprendere la propria carriera. Tutti questi aspetti, che saranno approfonditi nei capitoli successivi, offrono l'occasione di ridimensionare la propria preparazione in vista di un concerto e/o riducono le motivazioni dei professori d'orchestra.

### **3.2 Problemi di shirking, il caso dei solisti**

Un presupposto importante della teoria del principale-agente è che le due parti in causa hanno obiettivi diversi e spesso contrastanti. Il termine *shirking* significa "sottrarsi", "eludere" o "evitare" e si riferisce appunto al fatto che, dopo la firma del contratto, l'agente può cercare di ridurre al minimo i suoi sforzi. Poiché ciò comporta una diminuzione delle prestazioni, il principale tenterà di prevenire questo atteggiamento controllando il comportamento degli agenti. Spesso però un'osservazione continua dei dipendenti risulta impossibile o eccessivamente costosa, in questo caso il datore di lavoro può sorvegliare indirettamente gli agenti guardando all'output da essi

prodotto. Ciò nonostante, a volte le prestazioni non dipendono solo dal lavoro, ma anche da circostanze esterne. In qualsiasi sport, ad esempio, i risultati di un torneo non possono essere determinati a priori conoscendo la bravura dei giocatori e le ore dedicate da ogni squadra all'allenamento. In caso di scarso rendimento, l'agente proverà a dare la colpa alle circostanze. A causa dell'asimmetria informativa il principale non può verificare se l'agente si è comportato o meno secondo i termini del contratto. Di regola, l'agente conosce i dettagli delle circostanze meglio del principale e può invocare fattori esterni per spiegare risultati insoddisfacenti. L'implicazione è che il principale non può essere sicuro che le scarse prestazioni siano dovute alla mancanza di impegno di un agente.<sup>32</sup>

La situazione descritta sopra si può manifestare in numerosi campi, compreso quello della musica. La grande differenza tra una registrazione e una *performance* dal vivo è che quest'ultima genera una piacevole *suspense* negli ascoltatori. Un disco non può che ripetere se stesso, un artista, invece, non potrà mai offrire due prestazioni identiche. Il concerto è perciò per sua natura imprevedibile. È impossibile sapere se un'orchestra suonerà in maniera memorabile o mediocre. Possiamo dunque affermare che un'esecuzione dal vivo è sempre un output incerto. Naturalmente, come visto nel capitolo 1.2, nelle arti performative il prodotto si identifica con il lavoro, dunque, se una recita è preparata con grande attenzione e organizzando un considerevole numero di prove, allora per forza la probabilità di successo sarà maggiore. Tuttavia, non si avrà mai la certezza che la qualità del prodotto finale sia quella che idealmente ci si aspettava.

Un musicista che prepara un concerto potrebbe sfruttare queste considerazioni a suo vantaggio per diminuire il proprio studio personale ed eventualmente scaricare le colpe di una esecuzione scadente al caso invece che assumersi le proprie responsabilità.

Dal momento che la qualità del concerto (Q) dipende sia dall'impegno del musicista durante lo studio personale (S), sia da una variabile casuale (V) che si identifica con degli eventi imprevisi che possono inficiare sulla corretta esecuzione del brano (ad esempio un vuoto di memoria o un attimo di deconcentrazione), possiamo scrivere:

---

<sup>32</sup> VERMEULEN P., VISSERS G., BENDERS J. *Do Loafers Shirk? The relation between team performance and individual effort*, Nijmegen Business School, Paper presented at the Fourth International Workshop on Teamworking, Nijmegen, September 4-5, 2000

$$Q = Q f(S, V) \quad (3.2.1)$$

Per semplificare, usiamo il seguente modello semplificato di incertezza. Immaginiamo che ci siano  $n$  risultati possibili dell'esecuzione del musicista  $Q_1 < Q_2 < \dots < Q_n$  (pertanto  $Q_n$  è il risultato migliore e  $Q_1$  il peggiore) e che uno ed uno solo di questi possa verificarsi. Chiamiamo rispettivamente  $p_i^H$ ,  $p_i^M$ ,  $p_i^L$  le probabilità che il risultato  $Q_i$  si verifichi quando il musicista si prepara, rispettivamente, con lo sforzo elevato  $S_H$ , intermedio  $S_M$  e basso  $S_L$ . Pertanto, il risultato atteso se, ad esempio, il musicista applica lo sforzo intermedio sarà:

$$E_M(Q) = \sum_{i=1}^n p_i^M Q_i \quad (3.2.2)$$

Ovviamente ipotizziamo che lo sforzo sia produttivo, cioè che livelli di sforzo maggiori producano contributi attesi più elevati (sebbene anche in caso di sforzi elevati possano verificarsi eventi "sfortunati" che causano contributi scadenti), pertanto  $E_H(Q) > E_M(Q) > E_L(Q)$ .

In ogni caso, dal momento che la qualità è in funzione di due parametri,  $S$  e  $V$ , il pubblico o il datore di lavoro del musicista, non potrà mai affermare con certezza se un concerto non all'altezza sia stato dovuto alla pigrizia dell'artista o al caso. In aggiunta, la qualità di un'esecuzione non è solo un output incerto, ma la sua valutazione è molto soggettiva. A meno che non vi siano casi di errori evidenti e grossolani, è molto difficile dimostrare che l'esecutore non ha suonato come avrebbe potuto se si fosse impegnato di più. In sostanza, il solista assunto in orchestra e tutelato da un contratto ha la possibilità di sfruttare queste ambiguità per sforzarsi di meno durante lo studio individuale in preparazione al concerto. Il datore di lavoro non ha molti mezzi per contrastare questa tendenza visto che non può controllare come i propri dipendenti dispongono del proprio tempo oppure con quale intensità essi si esercitino. Anche la via degli incentivi è complicata poiché non è definibile una soglia qualitativa oltre la quale può essere assegnato un premio di merito. Il riconoscimento della qualità è un fatto soggettivo e associare ad esso degli incentivi sarebbe rischioso e potrebbe generare facili polemiche. L'unica opzione è quella di prendere in esame la qualità media di più concerti. Se il musicista offre ripetutamente delle scarse prestazioni, allora questo potrebbe essere un segnale inequivocabile della sua scarsa serietà sul lavoro e solo in questo caso sarebbe lecito prendere dei provvedimenti. Se però si giudica il singolo concerto, i professori d'orchestra saranno sempre tentati di compiere un azzardo morale e arrivare impreparati (o non del tutto preparati) al concerto.

### 3.3 Problemi di free riding, il caso degli strumentisti di fila

L'orchestra è un'organizzazione dove il lavoro è diviso tra diverse decine di musicisti (a volte centinaia), ognuno dei quali si specializza in un ruolo, e dall'unione dei singoli contributi prendono vita grandi capolavori musicali. A differenza della maggioranza delle aziende, nelle orchestre la *task specialization* e la *joint specialization* sono delle caratteristiche irrinunciabili del lavoro, non sono un'opzione per ottenere dei risultati qualitativamente e quantitativamente migliori. La *task specialization* consiste nel fatto che agli orchestrali sono affidati strumenti diversi e le loro parti spesso sono indipendenti. La *joint specialization* si riferisce al fatto che l'orchestra deve suonare in maniera coordinata, il brano non avrebbe più senso se le singole voci fossero eseguite separatamente.

Ogni forma di produzione collettiva pone il problema del controllo, visto che è complicato osservare il singolo contributo al risultato finale. Quando degli individui lavorano in squadra, la verifica dei loro comportamenti rappresenta un costo che in molti casi non può essere sostenuto. Diventa inoltre complesso implementare un sistema di punizioni o premi individuali. La mancanza di *task visibility*, cioè di osservabilità e controllo, può influenzare le performance e le motivazioni di un soggetto.<sup>33</sup>

In primo luogo, se i contributi dei singoli lavoratori al prodotto finale sono indistinguibili, non solo il monitoraggio risulta impossibile, ma le persone non sono più in condizione di mostrare i loro sforzi e così non possono rivendicare i loro meriti quando dal proprio impegno deriva un aumento della *performance* di squadra. Poiché il loro lavoro non può essere dimostrato, sparisce qualsiasi incentivo a prendere iniziative o a rinforzare il proprio impegno per il bene della squadra. Al contrario, le condizioni incoraggiano a dedicare uno sforzo minore ai propri compiti. Infatti, sebbene ciascuno riceva solo una parte del proprio contributo esercitando uno sforzo normale o extra, riceverà comunque una parte non meritata dei contributi di ogni altra persona, indipendentemente dal livello delle proprie prestazioni. Il fenomeno dell'indolenza dei lavoratori a causa dell'assenza di *task visibility* viene definito *free riding*.

Che un soggetto razionale possa decidere di comportarsi da *free rider* può essere facilmente dimostrato. Supponiamo che l'output di un gruppo di lavoratori identici sia una funzione dello sforzo

---

<sup>33</sup> JONES, G. R. *Task visibility, free riding, and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behavior*, *Academy of management and review*, 9(4), 1984, pp. 684-695

di ciascun lavoratore,  $w_j$ , data da  $f(s)$ , dove  $s$  è un vettore N-dimensionale del livello di sforzo dei lavoratori e  $N$  è il numero di lavoratori. Affinché vi sia un motivo alla collaborazione, supponiamo che  $f(s)$  sia non separabile in  $s_i$ . La separabilità, infatti, consentirebbe il lavoro autonomo, che eliminerebbe i problemi di incentivazione. La remunerazione di ciascun lavoratore è definita come  $f(s)/N$ . Il costo a sforzarsi per ciascun lavoratore è dato da  $C(s_i)$ , dove  $C' > 0$  e  $C'' > 0$  e quindi la funzione è monotona crescente e convessa. A questo punto il lavoratore desidera massimizzare

$$\max \frac{f(s)}{N} - C(s_i) \quad (3.1.1)$$

La condizione del primo ordine è

$$\frac{f_i(s)}{N} - C'(s_i) = 0 \quad (3.3.2)$$

Per  $N > 1$  sia  $s'$  la soluzione all'equazione. L'efficienza però richiede che venga massimizzato l'output totale, quindi

$$\max f(s) - \sum_{i=1}^N C(s_i) \quad (3.3.3)$$

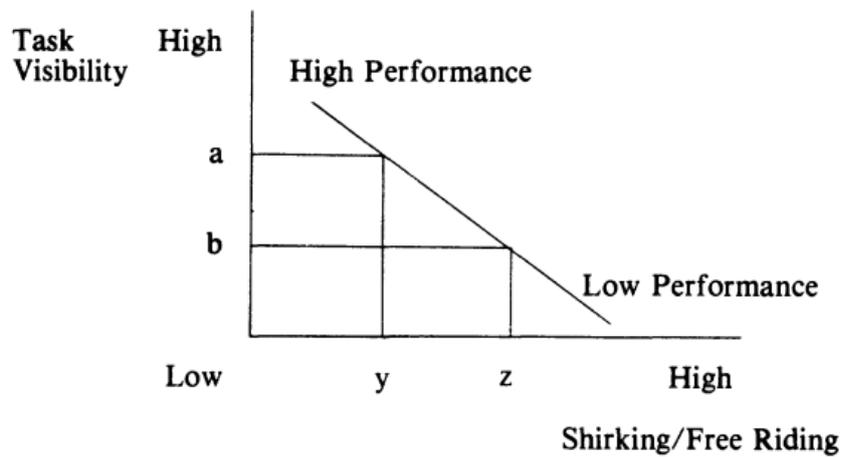
La condizione del primo ordine è

$$f_i(s) - C'(s_i) = 0 \quad (3.3.4)$$

Allora per  $\forall_i$  la soluzione in questo caso è  $s^*$  e poiché  $C''$  è strettamente maggiore di zero allora e risulta evidente che il singolo eseguirà uno sforzo  $s'$  inferiore allo sforzo ottimo  $s^*$  ogni volta che  $N > 1$ .

In orchestra questo fenomeno è molto diffuso. Qualsiasi musicista, durante lo studio della propria parte, analizza quali sono i punti più esposti (a cui dedicare la propria attenzione) e dove invece sarà possibile "nascondersi", coperti dalla massa sonora dell'intera orchestra. Ovviamente, più l'organico orchestrale è numeroso, più l'effetto del *free riding* è accentuato. Ciò è dovuto alla diminuzione della *task visibility*: un ensemble molto numeroso garantisce l'anonimità delle singole parti e quindi ogni membro non riesce a trarre soddisfazione da un'ottima prestazione personale e al tempo stesso non sente la minaccia di una punizione nel caso di un comportamento non professionale.

**Figura 11 - Relazione tra task visibility e shirking/free riding**

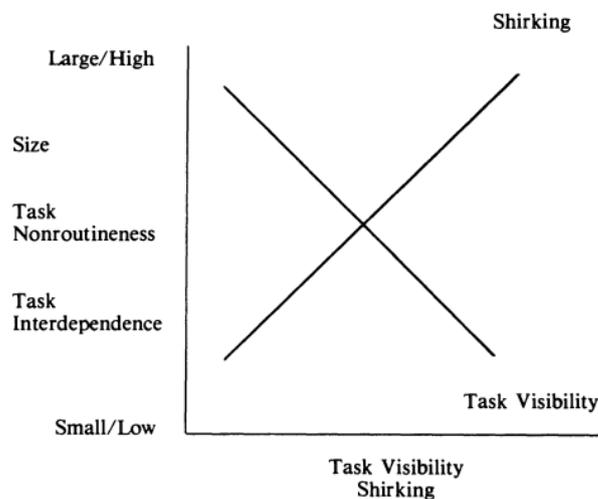


Fonte: G. T. Jones (1984)

Latane, Williams e Harkins (1979), hanno dimostrato empiricamente (manipolando la grandezza delle squadre e misurando le variazioni di performance dei membri al variare del numero dei colleghi) che al crescere delle dimensioni del gruppo, il contributo medio dei singoli diminuisce<sup>34</sup>. Il fenomeno è alquanto evidente specialmente nei gruppi di grandi dimensioni. Nei gruppi di poche unità, invece, dato che il controllo di pochi è un costo ancora sostenibile, il *free riding* può essere contenuto.

<sup>34</sup> LATANE, B. WILLIAMS, K. HARKINS, S. *Many hands may lighten work: The causes and consequences of social loafing*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 1979, pp. 822-832

**Figura 12 - Dimensioni del gruppo e task visibility**



Fonte: G. T. Jones (1984)

### 3.4 La professione come minaccia alla motivazione

I problemi di *free riding* e *shirking* si manifestano in ambiente lavorativo ma raramente appaiono all'interno di quei gruppi che svolgono un'occupazione per puro piacere. Un amatore si impegna duramente per coltivare i propri interessi e se condivide una passione con altre persone partecipa seriamente alle attività di squadra. Egli non vive dei suoi hobby ma trae una forte utilità dal semplice svolgimento di una attività e non ha bisogno di remunerazioni esterne. Una persona che ama recitare, ad esempio, decide di dedicare tempo ed energie alla preparazione di uno spettacolo solo perché ama il teatro e le sue azioni non sono dettate da ulteriori considerazioni. Naturalmente esiste un'altra categoria di persone, che potremmo chiamare dilettanti, i quali svolgono un gioco o un esercizio artistico per puro svago e non hanno intenzione di impegnarsi per migliorare le proprie capacità in quel campo. Gli amatori, invece, provano una forte passione e sono disposti a compiere sacrifici per intraprendere un percorso che li porti ad eccellere in una determinata disciplina e, sebbene possano dedicare meno tempo dei professionisti ai loro interessi, nondimeno il loro livello di sforzo è paragonabile a quello di coloro che fanno di quella attività un mestiere.

Possiamo prendere per certo il fatto che un musicista, un attore o uno sportivo sono stati guidati verso la scelta di una tale professione da un forte interesse, un amore per l'arte o lo sport superiore alla media. Tutti gli artisti e gli sportivi professionisti all'inizio della loro carriera sono stati dei grandi

amatori. Perché allora, nel momento in cui entrano in gioco delle motivazioni esterne come i soldi o la reputazione, anche in queste categorie insorgono problemi di *shirking* e *free riding* se si svolgono dei lavori di gruppo? La risposta sta nel fatto che i professionisti sono guidati da motivazioni esterne e non più interne.<sup>35</sup>

Come si può vedere dai risultati dello studio di Edward L. Deci (1971)<sup>36</sup>, quando i soldi vengono utilizzati come ricompensa per una attività, le persone non sono più internamente motivate a svolgere tale attività. La presenza del denaro come remunerazione esterna probabilmente suggerisce che le azioni compiute non dovrebbero essere realizzate senza essere pagati e quindi non si dovrebbe essere intrinsecamente motivati a svolgere un'attività. Deci fece un esperimento dove fu richiesto a 24 soggetti di completare dei puzzle di difficoltà equivalente in tre giorni diversi durante sessioni di un'ora. Durante la prova, lo sperimentatore avrebbe lasciato i soggetti da soli nella stanza per otto minuti per vedere se essi avrebbero giocato con il puzzle per puro piacere. Fu richiesto di fare lo stesso ad un gruppo di controllo di 12 soggetti. Ogni volta venne cronometrato il tempo impiegato a svolgere il puzzle durante il tempo lasciato loro libero, ovvero in assenza di un controllore. Il secondo giorno si diede al gruppo sperimentale un premio in denaro per svolgere il compito. Il terzo giorno, come il primo, l'incarico veniva eseguito senza alcun premio. I risultati dell'esperimento sono esposti nella seguente tabella.

---

<sup>35</sup> JUNIU S., TEDRICK, T., BOYD R. *Leisure or work? Amateur and professional musicians' perception of rehearsal and performance*, *Journal of leisure research*, 28(1), 1996, pp. 44-56

<sup>36</sup> DECI, E. *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation*, *Journal of personality and social Psychology*, 18(1), 1971, pp. 105-115

**Figura 13 - Numero di secondi spesi a risolvere il puzzle durante gli otto minuti**

Group	Time 1	Time 2	Time 3	Time 3 - Time 1
Experimental ( <i>n</i> = 12)	248.2	313.9	198.5	-49.7
Control ( <i>n</i> = 12)	213.9	205.7	241.8	27.9
	$E(T_3 - T_1)$ - $C(T_3 - T_1)$			-77.6 sec.* ( <i>SE</i> = 58.5)

Note.—The higher the score, the higher the motivation.  
\*  $p < .10$ ,  $df = 22$ , one-tailed *t* test.

Fonte: Deci (1971)

Come si può vedere il gruppo sperimentale, sotto la spinta della ricompensa esterna, ha investito più tempo a risolvere il puzzle anche durante il tempo libero. Tuttavia, il terzo giorno, non solo il gruppo sperimentale non si è dimostrato più così interessato al gioco come quando era stato pagato, ma si è intrattenuto con il puzzle quasi 50 secondi in meno rispetto al primo giorno e 40 secondi in meno rispetto al gruppo di controllo. Appare che un compenso esterno sotto forma di pagamento abbia sì il potere di motivare una persona in un primo momento, ma, in seguito, il costo di questo picco motivazionale ricade sulla perdita di motivazioni intrinseche dei soggetti.

Da altri esperimenti eseguiti da Deci si vede però che ciò non è vero se la ricompensa consiste in un apprezzamento sociale o una gratificazione verbale. Sentirsi giudicati positivamente dagli altri e ricevere la stima delle persone che lavorano con noi accresce le nostre motivazioni interne, probabilmente perché non percepiamo queste forme di remunerazione come un sistema di controllo.

I musicisti sono anch'essi soggetti a questi meccanismi: lo stipendio trasforma gli amatori in professionisti, e una volta ottenuto un contratto stabile è molto probabile che le motivazioni intrinseche che li avevano spinti a scegliere il mestiere del professore d'orchestra si dissolvano poco a poco. Nonostante la peculiare natura del proprio lavoro, il quale potrebbe apparire come la pura continuazione di una passione, un'orchestra che opera motivata esternamente adotterà comportamenti analoghi a quelli presenti in un'azienda o organizzazione. Nel prossimo capitolo

analizzerò in quali modi gli orchestrali possono prendere decisioni riguardo la quantità di studio da dedicare alla preparazione di un concerto e su come si manifestino fenomeni di *shirking* e *free riding*.

### 3.5 Preparazione e studio individuale dei musicisti

Un aspetto imprescindibile alla base della riuscita di ogni concerto è la preparazione individuale dei musicisti. In ogni orchestra si suppone che ci sia da parte di ciascun membro un lavoro personale prima dell'inizio delle prove. Affronteremo in questo capitolo il tema della decisione del singolo riguardo quanto lavoro dedicare alla preparazione di un concerto e i fattori che motivano questa decisione.

Bisogna però subito sottolineare che la pratica personale in vista di una *performance* non può in alcun modo modificare il livello generale del musicista. Le competenze che ciascuno ha acquisito durante decenni di studio rimangono stabili nel breve periodo e possono solo essere modificate nel lungo termine. L'eccellenza o la mediocrità del singolo rimarranno dunque tali anche dopo un grande sforzo. Nonostante ciò, è importante che ciascun orchestrale sia preparato per quello specifico concerto. Un'analogia col mondo del teatro potrebbe essere il fatto che ogni attore ha delle capacità e dei talenti intrinseci o coltivati nel tempo ma ogni copione nuovo richiede un certo sforzo da dedicare alla propria parte per memorizzarla ed interpretarla.

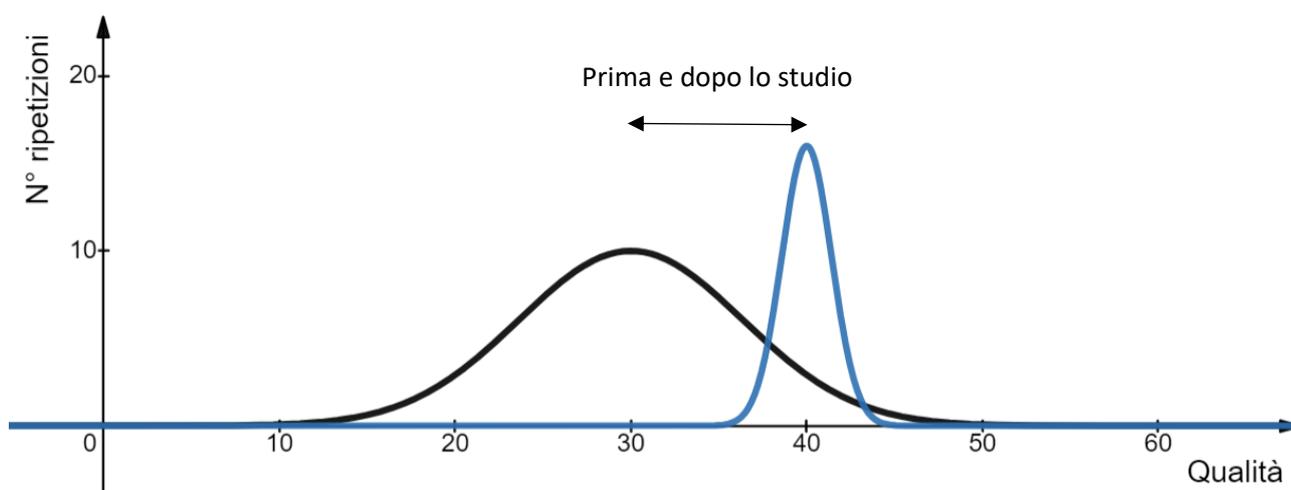
Durante lo studio personale di un passaggio, l'orchestrale si esercita avendo due principali obiettivi:

1. Raggiungere una soddisfacente interpretazione del passo, ovvero essere in grado di eseguire il passaggio in maniera accurata, musicale, con una buona qualità del suono, dell'articolazione, una perfetta intonazione e con precisione ritmica.
2. Eliminare la variabilità durante l'esecuzione del passo. Naturalmente due esecuzioni non saranno mai identiche fra loro ma bisogna fare in modo che il risultato non si scosti mai troppo da quella interpretazione ideale che il musicista sa di poter raggiungere. In altre parole, una corretta esecuzione deve essere la norma e non un evento fortunato. Una esecuzione sottotono, invece, deve verificarsi il più raramente possibile.

È possibile visualizzare su un grafico gli effetti dello studio ponendo sull'asse delle ascisse la qualità dell'esecuzione e su quello delle ordinate il numero di ripetizioni. L'area sotto la normale indica tutte le possibili esecuzioni di un certo passo. Durante lo studio notiamo come il valor medio tende a

spostarsi verso destra e la normale tende a diminuire la propria varianza. In termini pratici questo significa due cose: da una parte la qualità media dell'esecuzione aumenta con lo studio, dall'altra il musicista è sempre più in grado di ripetere frequentemente il passo al massimo delle proprie capacità e senza commettere errori. Ovviamente, nessuno può avere la certezza che la propria esecuzione durante il concerto sarà quella voluta; tuttavia, lo studio serve proprio a minimizzare l'imprevedibilità e avere il maggior controllo possibile del proprio strumento.

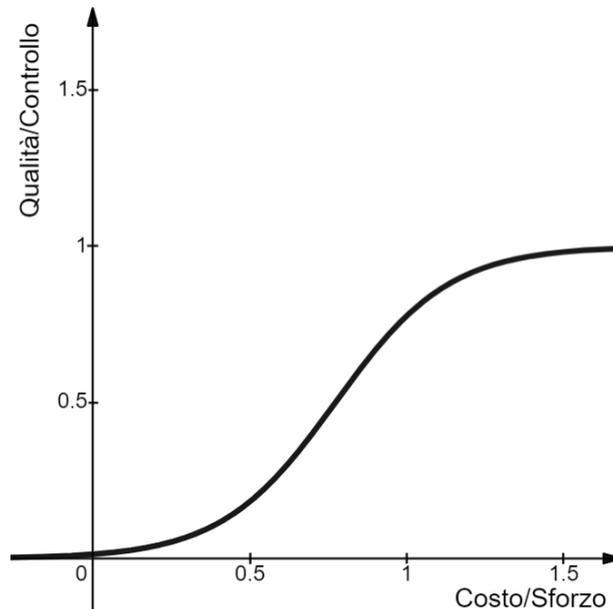
**Figura 14 - Gli effetti dello studio individuale**



Prima dell'inizio delle prove l'auspicio è che ognuno abbia studiato a fondo la propria parte in modo tale che la gaussiana di ogni musicista sia spostata il più possibile a destra e abbia una varianza bassa. Ovviamente ogni orchestrale è sottoposto a dei vincoli determinati dalle proprie capacità tecniche ed interpretative, questi limiti non permettono lo spostamento a destra della curva oltre un certo punto (almeno nel breve periodo), la variabilità invece è sempre migliorabile, anche nel breve periodo essa è indirettamente proporzionale allo sforzo investito da ognuno nello studio individuale.

Per raggiungere entrambi questi obiettivi l'orchestrale si esercita pagando un costo dovuto allo sforzo compiuto. La curva dei costi per il musicista ha una forma a S sia per quanto riguarda i costi-qualità media sia per i costi-variabilità. Questo significa che dedicare tempo allo studio di un brano porta un rapido aumento sia della qualità che del controllo della variabilità. Tuttavia, questi miglioramenti si attenuano e diventano sempre più impercettibili.

**Figura 15 - Il rapporto controllo della  
varianza/aumento della qualità - costo**



Quando un musicista si accinge a studiare la parte, è possibile distinguere all'interno dello spartito tre tipologie di passi: Solistici, Cameristici, Tutti. Vedremo quante energie il singolo deciderà di investire su ognuno di questi tre passi e il perché.

- **PASSI SOLISTICI**

I passi solistici sono quelli eseguiti da un unico musicista, gli occhi del pubblico in quel momento sono puntati su di lui ed è lui l'unico responsabile dell'esecuzione di quelle battute. Questi passi sono ad alta visibilità durante il concerto e questo rappresenta un forte incentivo allo studio. La più grande inefficienza è data dal fatto che i passi solistici sono output incerti. Un errore sarà sempre giustificabile dal caso e l'ascoltatore non potrà mai sapere con certezza se l'errore sia dovuto alla negligenza del solista oppure ad un incidente del momento. In questo caso lo strumentista può decidere di ridurre lo studio e affidarsi al caso, conscio del fatto che in seguito sarà sempre possibile dare la colpa alle circostanze. Si tratterebbe di un tipico caso di *shirking*. C'è tuttavia un altro aspetto da considerare: lo sfruttamento da parte dell'agente delle asimmetrie informative presenti tra il principale e i dipendenti per commettere *shirking* può avere successo in casi isolati, questo azzardo morale non passa però il test dei grandi numeri. Se ad ogni concerto un musicista suona i propri assoli in maniera mediocre, allora risulterà sempre più difficile convincere il principale che la causa

dei propri errori sono le circostanze e non la propria pigrizia. I colleghi, inoltre, sono presenti a tutte le prove e, per esperienza personale, posso garantire che in ogni orchestra i musicisti sanno benissimo chi sono coloro che studiano seriamente la propria parte e chi, invece, si presenta sempre preparato in maniera raffazzonata. Per questi motivi i solisti devono stare attenti: per mantenere la propria reputazione fra i colleghi e non rischiare dei richiami disciplinari non possono diminuire esageratamente la loro preparazione e affidarsi completamente al caso. Una parte esposta o un assolo costringono dunque l'orchestra a comportarsi in maniera professionale e a non sottrarsi allo sforzo dello studio.

#### - **PASSI CAMERISTICI**

Sono passi ad alta visibilità ma l'output dipende da un piccolo gruppo di persone, ognuna responsabile di *task* indipendenti e di uguale importanza per il risultato finale. La motivazione di ciascuno sarà massima solo se il livello del gruppo è uniforme. Se ci sono degli elementi con un livello più basso degli altri, i migliori saranno disincentivati a studiare in quanto sanno che il loro lavoro andrà perduto a causa della bassa qualità degli altri. È vero anche il contrario, gli elementi più deboli aumenteranno il proprio studio per stare al passo del gruppo. Tuttavia, come detto in precedenza, la bassa qualità di un musicista non è migliorabile in breve tempo e crea dei limiti qualitativi di esecuzione. Uno sforzo maggiore nel breve periodo non riuscirà a colmare il *gap* con i colleghi più talentuosi, i quali invece saranno incentivati ad abbassare i propri standard per uniformarsi a quelli dell'anello debole del gruppo. Se invece la sezione strumentale incaricata del passo ha un livello uniforme, allora tutti tenderanno a dare il massimo per non far sorgere dei conflitti all'interno del gruppo e per non essere emarginati. Il gruppo, infatti, è in grado di riconoscere la scarsità di impegno da parte di un componente. L'autodisciplina del gruppo è dunque possibile solo se esso ha un livello uniforme, altrimenti vi saranno delle inefficienze dovute al peggioramento della qualità dei componenti migliori.

#### - **PASSI TUTTI**

Questo tipo di passi è il più frequente ed è l'unico dove è impossibile osservare il comportamento dei singoli orchestrali (eccetto errori clamorosi in cui è individuabile l'*outsider*). Si tratta di momenti in cui un grande numero di persone esegue lo stesso passo e quindi la qualità dell'output è dato dalla somma delle qualità dei singoli e la responsabilità è condivisa fra tutti. L'incentivo allo sforzo è dunque molto basso e tende a scemare sempre di più con l'aumentare delle dimensioni del gruppo. Si tratta di un tipico caso di *free riding*.

Esiste dunque un alto rischio che i musicisti di fila sfruttino la bassa *task visibility* per nascondersi tra i leggii dell'orchestra e non mostrare la propria impreparazione. Le prime parti, invece, a cui sono affidati gli assoli o i passi cameristici, non possono permettersi questo lusso e di norma sono costretti a investire più energie nello studio. Questo è il motivo per cui il primo oboe o il primo fagotto ricevono uno stipendio migliore di quello di una viola di fila. Non è però ancora chiaro cosa si intenda per "ottima preparazione". Come si vede nella figura 16, la qualità è crescente in funzione dello studio ma c'è un punto oltre il quale la qualità marginale comincia a decrescere. Quale livello di abilità deve raggiungere un musicista per poter affermare con tranquillità di essere preparato? Nessuno può dirlo. Dal momento che la perfezione è irraggiungibile e che a un certo punto l'esercizio individuale porta a miglioramenti sempre più impercettibili, la decisione della conclusione dello studio dipende da molti fattori tra cui: la propensione al rischio del musicista, il valore che il musicista si aspetta di trarre da una buona *performance* in una certa occasione, e il tempo a sua disposizione. Per esperienza posso dire che si tende a sforzarsi di più quando un concerto è considerato importante. Una sala particolarmente prestigiosa, un celebre direttore, sapere che ci saranno dei critici fra il pubblico, questi sono alcuni dei fattori che possono accrescere la rilevanza di un concerto e quindi motivare il musicista ad investire molto tempo e concentrazione nello studio.

Se un concerto non è considerato particolarmente rilevante, di solito il musicista incaricato di un passo solistico o cameristico tenderà a limitare il proprio studio personale e generalmente tenderà ad esercitarsi fino a posizionarsi sul punto della curva costi-qualità in figura 16 dove la pendenza della curva comincia a decrescere, ovvero quando la qualità marginale smette di essere costante ed inizia ad abbassarsi. In genere non appena il musicista vede che i suoi sforzi portano ad un miglioramento sempre più leggero della qualità o della varianza, decide di concludere il proprio studio. Secondo Nalebuff e Stiglitz (1983), "I lavoratori eserciteranno uno sforzo fino a quando la loro marginale disutilità dal lavoro è appena bilanciata dalla loro maggiore possibilità di vincere il valore del premio. Quindi, se i lavoratori non trovano il loro compenso equo, o se ritengono che un aumento del compenso sia troppo difficile da ottenere, allora riterranno più allettante compiere un azzardo morale."<sup>37</sup> Questa predizione descrive esattamente il pensiero di ciascun musicista quando affronta lo studio di una parte. Nella figura 16 l'aumento della qualità può essere associato ad un accrescimento delle probabilità di un'esecuzione impeccabile, ovvero di raggiungere il proprio obiettivo. Se il premio per una *performance* perfetta non è ritenuto di grande valore (ad esempio

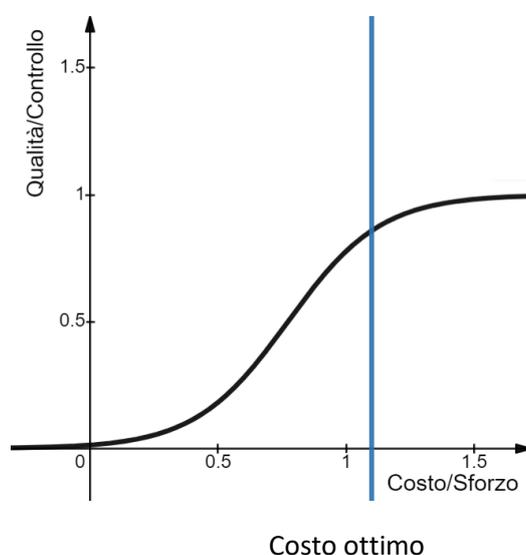
---

<sup>37</sup> NALEBUFF, B. J., STIGLITZ, J. *Prizes and Incentives: Towards a General Theory of Compensation and Competition*, *The Bell Journal of Economics*, 14(1), 1983, pp. 21-43

quando un concerto è considerato poco importante), allora lo studio terminerà prima. Al contrario, ad un concerto prestigioso saranno dedicati sforzi più intensi e termineranno solo quando la differenza di qualità ottenuta comincia a risultare davvero impercettibile.

Lo sforzo ottimale viene raggiunto solo nel caso ottimo dei passi solistici o cameristici con uniformità di livello. Nel caso di passi Tutti o di piccoli gruppi disomogenei, gli sforzi possono essere sotto il punto ottimale raggiunto dai passi solistici.

**Figura 16 - Il costo ottimale per l'orchestra**



In ogni caso, difficilmente il musicista si eserciterà sopra il punto ottimo per due ragioni. Innanzitutto, sa che l'ascoltatore non può discernere tra errori dovuti a negligenza ed errori dovuti al caso. Inoltre, anche l'esecutore, al di sopra di una certa soglia di sforzo, non è più in grado di capire se il suo studio stia effettivamente portando a dei miglioramenti oppure no, per cui interrompe i propri sforzi nel punto descritto in precedenza.

In definitiva, non potendo controllare l'incertezza dell'output e non potendo monitorare i musicisti dell'orchestra durante il loro lavoro individuale, l'obiettivo sarebbe quello di trovare degli incentivi affinché tutti si comportino almeno come i musicisti incaricati di passi ad alta visibilità.

### 3.6 Peer pressure come soluzione ai problemi di shirking e free riding

Lo spirito di squadra può giocare un ruolo molto importante al fine di aumentare lo sforzo di tutti i membri del *team* e contenere l'incentivo a ridimensionare il proprio impegno durante un compito collettivo. Sotto determinate condizioni è possibile che i singoli individui si autodisciplinino fra loro. Creando l'atmosfera adatta, il principale può scaricare sugli agenti stessi il costo del monitoraggio e aumentare così la quantità e qualità del output. Seguendo lo studio di Eugene Kandel e Edward P. Lazear (1992), introduciamo una funzione definita *peer pressure* la cui natura, a differenza della funzione di costo, è di origine sociale.

$$Peer\ pressure = P(s_i; s_j, \dots, s_N) \quad (3.6.1)$$

La pressione che il lavoratore  $w_i$  percepisce dipende dal proprio sforzo  $s_i$  e dallo sforzo dei suoi colleghi. Riprendendo quanto detto nel capitolo 3.3 e, aggiungendo la funzione di *peer pressure*, il problema di massimizzazione per il lavoratore  $w_i$  diventa

$$max \frac{f(s)}{N} - C(s_i) - P(s_i; s_j, \dots, s_N) \quad (3.6.2)$$

Mentre la funzione di costo totale  $C(s)$  è esogena, la pressione esercitata dal gruppo deriva da meccanismi di condivisione di regole e valori all'interno del gruppo ed è dunque endogena. Se si suppone che ciascun individuo dia per scontato il comportamento dei colleghi e diamo ai loro sforzi il valore di una costante allora

$$max \frac{f(s)}{N} - C(s_i) - P(s_i) \quad (3.6.3)$$

Con la condizione del primo ordine

$$\frac{\partial f / \partial s_i}{N} - C_1 - \frac{\partial P}{\partial s_i} = 0 \quad (3.6.4)$$

Poiché per definizione  $\partial P / \partial s_i$  deve essere minore di zero, allora, con la presenza della pressione dei colleghi, il livello di sforzo  $\underline{s}$  è maggiore rispetto allo sforzo  $s'$  trovato in precedenza. Va notato che però la *peer pressure*, sebbene garantisca un livello di impegno maggiore, potrebbe essere

controproducente perché esercitare pressione sui colleghi è un costo di per sé e i lavoratori potrebbero non sentirsi a loro agio operando in un'atmosfera tossica dove le persone subiscono *mobbing* da parte dei loro soci. Tuttavia, una sana autodisciplina è desiderabile e bisogna creare le condizioni affinché i singoli osservino e giudichino vicendevolmente il loro operato<sup>38</sup>.

Qualsiasi forma di pressione lavorativa si basa su due componenti per essere efficace come dispositivo motivazionale. In primo luogo, lo sforzo del singolo deve influenzare il benessere del resto della squadra, affinché gli altri abbiano incentivi a esercitare pressioni su di lui. Inoltre, oltre ad avere motivo di esercitare pressione, la squadra deve avere la capacità di influenzare le scelte del singolo individuo. La prima componente richiede una qualche forma di partecipazione agli utili, perché se i lavoratori ricevono stipendi regolari, la scelta di un lavoratore riguardo il proprio sforzo ha un effetto sui principali ma non sui suoi colleghi. Se così fosse, essi non avrebbero nessun incentivo ad autodisciplinarsi perché i loro guadagni non dipendono dalle scelte degli altri. La partecipazione agli utili è necessaria ma non sufficiente per creare incentivi oltre a quelli presenti in una situazione priva di autodisciplina. La seconda componente richiede che i colleghi abbiano i mezzi per esercitare una pressione, in caso contrario la funzione di *peer pressure* non può fornire alcun risultato utile.

La pressione può essere sia interna che esterna. La pressione interna è paragonabile al senso di colpa: esiste se il soggetto prova dispiacere nel creare danno alla propria squadra, anche se gli altri non possono sapere da chi sia stato causato il danno. La pressione esterna è invece associabile al senso di vergogna: entra in gioco la pressione esterna quando la disutilità per il singolo deriva dal fatto di essere stato identificato come colpevole dagli altri. È evidente come, se non vi è possibilità di monitoraggio neanche da parte dei colleghi, l'unica pressione efficace può essere solo quella interna.

Tuttavia, non è facile per le organizzazioni mettere in atto la *peer pressure* tra i propri dipendenti poiché essi tendono sempre a socializzare tra loro e provano più empatia per i propri colleghi piuttosto che per i dirigenti. È necessario che lo stesso gruppo che pratica l'autodisciplina condivida internamente i profitti della propria efficienza. Se un soggetto può essere osservato da 9 colleghi ma i profitti sono divisi fra 10000 dipendenti, allora il gruppo di 10 si comporterà come una singola unità e sfrutterà la possibilità di poter commettere *free riding* e *shirking*.

---

<sup>38</sup> KANDEL, E., LAZEAR, E. *Peer pressure and partnerships*, Journal of political economy, 100(4), 1992, pp. 801-817

Per questi motivi sarebbe auspicabile che un'organizzazione investa in attività dedicata alla costruzione di un forte spirito di squadra tra i dipendenti. Come accade in una famiglia, se i lavoratori condividono gli stessi valori e le stesse norme, è più probabile che possa manifestarsi un sentimento di pentimento tra coloro che hanno commesso degli errori.

Un altro modo di guardare alla *peer pressure* è quello di identificarla come una penalizzazione per lavorare ad una intensità inferiore rispetto alla media del gruppo

$$P = \frac{\sum_{i \neq j}^N S_i}{N-1} - S_i \quad (3.6.5)$$

Considerata in questo modo, la *peer pressure* risulta efficace e facile da applicare: se il gruppo condivide un livello di abilità uniforme nell'eseguire un dato compito, allora è probabile che il gruppo si autodisciplini. Per i membri di una squadra, giudicarsi vicendevolmente e valutare lo sforzo di ciascuno risulta più facile se il livello di abilità per un dato compito è uniforme. È importante che non ci siano disparità evidenti nelle capacità dei singoli. Se le competenze di ciascuno si equivalgono, allora l'impegno può essere misurato guardando solo ai risultati ottenuti. Se qualcuno è invece meno esperto degli altri in partenza, allora non potrà raggiungere i risultati dei colleghi pur lavorando altrettanto intensamente e la squadra dovrà tenere conto di questo prima di decidere se compiere delle azioni per esercitare pressione su di lui. Per questo motivo, una condizione importante per favorire la presenza di *peer pressure* ed evitare che si creino situazioni frustranti dovute al divario di capacità all'interno del gruppo, è raggiungere un livello omogeneo di abilità, condiviso da tutti i membri della squadra. Lisa Elin Haglund (2007)<sup>39</sup> ha applicato questo concetto ad uno sport di squadra: la staffetta 4x400 m. L'autrice si chiede se e la disparità nella qualità dei membri del *team* influisca sulla produzione della squadra e il suo lavoro conferma questa ipotesi. I risultati generali mostrano che all'aumentare del livello medio dei corridori, la staffetta viene percorsa più velocemente, ma all'aumentare della deviazione standard del livello dei singoli membri, il tempo di arrivo aumenta.

Nell'ambito di un'orchestra, la *peer pressure* è un ottimo antidoto contro la possibilità che qualcuno decida di diminuire il proprio livello di preparazione. Dalla mia esperienza posso confermare che in certi contesti la paura di deludere i colleghi è decisamente superiore al timore di scontentare il direttore o il pubblico. Ciò accade quando si ha una grande stima per i musicisti con cui si collabora

---

<sup>39</sup> HAGLUND, L. E. Peer effects in sports: evidence from NCAA relay teams, the university of Texas at Arlington, 2007

e si è fieri di essere accettati all'interno di un ensemble. Essere membro di un gruppo può essere un motivo di orgoglio e vanto, in tal caso un soggetto incanalerà le sue energie nel lavoro con lo scopo di dimostrare agli altri di meritare la propria posizione all'interno del *team*, e di poter contribuire al successo della squadra. Durante gli studi al conservatorio, ho partecipato ad alcune accademie orchestrali, dove veniva data la possibilità a giovani musicisti di fare esperienza in orchestra. Le più celebri accademie orchestrali sono sicuramente la European Youth Orchestra (EUYO) e la Gustav Mahler Jugendorchester (GMJO). Queste due compagini svolgono audizioni in tutta Europa per mettere insieme ensemble formidabili, composti dai migliori giovani musicisti del continente. L'importanza di queste due istituzioni spinge molti studenti ad esercitarsi tenacemente per riuscire a vincere un posto e, in seguito, a dare il massimo per ogni concerto. L'atmosfera che si respira in queste accademie, e non parlo solo delle più prestigiose, è molto entusiasmante e difficilmente qualcuno si permetterebbe di mostrare segni di indifferenza o pigrizia durante le prove. È strano: nessuno viene pagato, eppure l'impegno è massimo. Abbado, parlando della GMJO (da lui stesso fondata) afferma: "E' molto speciale lavorare con i giovani. Mi sono sempre rivolto a loro come a dei professionisti, e quello che loro danno in cambio è straordinario. Suoniamo tutti senza cachet ed essi hanno un'assoluta fiducia in me. Se io dico 'noi possiamo volare', ecco che noi voliamo!"<sup>40</sup>.

Vi sono due spiegazioni a questo fenomeno. La prima è che i ragazzi che suonano nelle accademie orchestrali non sono ancora dei professionisti, il meccanismo che porta ad un ridimensionamento delle proprie motivazioni intrinseche in seguito ad una retribuzione non è ancora scattato. In secondo luogo, tutti questi aspiranti musicisti condividono un obiettivo comune e questo, come visto, è un aspetto fondamentale affinché si inneschi la *peer pressure*. Ognuno di loro conta sul fatto che il prestigio della accademia in cui si trova possa arricchire il proprio curriculum. Tale prestigio può essere garantito solo dalla qualità delle *performance* e dunque tutta l'orchestra si sforzerà per fare in modo che il nome della accademia sia associato a concerti di straordinaria qualità. Per questi motivi ritengo che le accademie orchestrali siano un ottimo esempio di organizzazioni che operano solo grazie alla spinta di forti motivazioni intrinseche e della *peer pressure*.

---

<sup>40</sup> HAGMANN, P. *Ein Mitteleuropäer aus Italien*, Neue Zürcher Zeitung, intervista del 21/06/2003

## 3.7 Sistemi di retribuzione

Sono molte le implicazioni associate al metodo di retribuzione dei professori di un'orchestra e alle modalità di calcolo dei compensi. Si possono distinguere due macrocategorie: contratti stabili con salari mensili o pagamenti a prestazione. Entrambe queste possibilità offrono dei vantaggi e degli svantaggi. Alcune orchestre adottano un sistema ibrido, ovvero ad ogni concerto una parte degli orchestrali viene chiamata ad aggiungersi ad un ristretto nucleo di professori stabili, i quali di solito sono le prime parti dell'orchestra.

Da un punto di vista finanziario pagare il musicista per il singolo servizio è un vantaggio: minori costi fissi, nessun onere contrattuale in caso di malattia, maternità etc., maggior flessibilità nell'uso delle risorse. Inoltre, questa forma di pagamento risolve i problemi di *moral hazard* e di *free riding*. Nessuno ha infatti la certezza di essere richiamato per il concerto successivo e per questo si sforzerà a comportarsi in maniera professionalmente impeccabile. Ci sono però alcuni svantaggi. I musicisti sono liberi di cercare altri impieghi e la loro disponibilità non è mai garantita. A causa del fatto che l'ensemble è sempre variabile, i musicisti non hanno il tempo di conoscere il modo di suonare dei colleghi e adattarsi per collaborare meglio da un punto di vista artistico. Sotto l'aspetto comunicativo e del marketing non sarà possibile coinvolgere i membri dell'orchestra.

In genere le grandi orchestre hanno tutti i propri musicisti sotto contratto, sono le orchestre di piccole dimensioni e con budget ristretti ad essere formate da musicisti aggiunti chiamati di volta in volta in base alle necessità del concerto. Lo sfruttamento delle economie di scala impone questa scelta, l'assenza di orchestrali stabili e a completa disposizione dell'ensemble non permetterebbe repliche dello stesso programma distribuite su un lungo arco di tempo senza dover essere costretti a ricominciare ogni volta la preparazione.

Vediamo ora quali sono le principali tipologie di pagamento adottate dalle orchestre di tutto il mondo per salariare i propri dipendenti.

### - **SISTEMA A REDDITO FISSO**

Un sistema molto semplice di retribuzione è quello di assicurare ad ogni musicista uno stipendio fisso, a prescindere dal numero di concerti eseguiti. Questo sistema può generare conflittualità all'interno dell'organico. L'orchestra, infatti, non è sempre necessaria al completo, dipende tutto

dall'orchestrazione del brano. Una sinfonia di Haydn esige circa la metà degli orchestrali richiesti, ad esempio, da una sinfonia di Mahler. La differenza è molto evidente specialmente tra le diverse sezioni dell'ensemble. Gli ottoni, in particolare i tromboni e la tuba, e gli strumenti a percussione sono utilizzati molto più di rado rispetto agli strumenti ad arco, che invece sono presenti quasi sempre. Il fatto che tutti ricevono la stessa quota fissa ma alcuni lavorano più di altri può essere comprensibilmente visto come un'ingiustizia. Il contratto fisso, inoltre, non è vantaggioso per le orchestre, le quali sono costrette a pagare un orchestrale anche nel caso non suoni alcun concerto per motivi di salute. Per questo vengono spesso adottate delle forme di compenso più flessibili.

#### - **NORMA**

Secondo questo sistema di retribuzione, ogni professore d'orchestra ha il dovere di eseguire un fissato numero di concerti nell'arco del mese. Il termine "norma" si riferisce proprio a questa cifra concordata di esibizioni e questo sistema è sicuramente il più tradizionale e consolidato. Questa quota minima di recite garantisce al musicista l'erogazione dello stipendio concordato nel contratto di lavoro. Se lo stesso musicista prenderà parte ad ulteriori spettacoli, eccedendo quindi il numero minimo di concerti, per il lavoro straordinario sarà retribuito con un compenso supplementare. Ciò non significa che gli orchestrali siano liberi di non lavorare una volta raggiunta la soglia minima di concerti, sono comunque vincolati all'orchestra per tutti i concerti programmati. Semplicemente, il salario si divide in una parte fissa (la norma) e una parte variabile. L'orchestra ha così il grosso vantaggio di non dover erogare uno stipendio pieno ad un lavoratore che è impossibilitato a suonare per malattia, ha chiesto dei giorni di permesso, oppure non è richiesto per alcune delle opere in programma. Ciononostante, è garantita la disponibilità dell'organico completo e possono così essere sfruttate le economie di scala. La soglia limite di comparse in scena varia a seconda della frequenza con cui il musicista viene impiegato. La quota fissa di stipendio degli strumentisti ad arco copre di solito un numero maggiore di concerti di quelli richiesti al bassotubista, poiché non tutte le opere orchestrali comprendono la tuba mentre i violini, i violoncelli, le viole o i contrabbassi sono quasi sempre presenti.

#### - **DIENSTE**

Questo sistema è molto popolare in Germania. La parola "dienst" è infatti tedesca e significa "servizio". Questa modalità di retribuzione è simile alla norma ma, anziché contare il numero di

concerti, si contano il numero di *dienst*. Ad esempio, una sessione di prova può rappresentare un *dienst* mentre un concerto viene calcolato come due *dienst*. In questa maniera è possibile differenziare le prove, i concerti, le sessioni di registrazione, le trasferte, e in generale qualsiasi forma di servizio dei musicisti può essere convertita in un certo numero di *dienst*. Ogni lavoratore ha l'obbligo di raggiungere entro la fine della stagione una quota minima di *dienst*. Questo sistema è simile alla norma, in entrambi i casi gli orchestrali devono conseguire una soglia minima di lavoro. Tuttavia, dal momento che non tutti i concerti richiedono lo stesso sforzo e lo stesso numero di ore in termini di preparazione, il sistema *dienst* tiene conto anche di questi aspetti. Inoltre, si risolve il problema dei permessi giornalieri retribuiti. In molti paesi il personale artistico, come gli impiegati statali, ha diritto a un certo numero di giorni per i quali non deve giustificare la propria assenza. Per le orchestre ciò può essere un problema poiché una prova alla quale non è presente una buona fetta dell'orchestra è completamente inefficiente. Grazie al sistema *dienst*, questi giorni di permesso vengono spesi solo se davvero necessario perché il musicista sa che in caso contrario non gli sarà riconosciuto il servizio e dovrà successivamente recuperare l'assenza.

#### - **SISTEMA A PRESTAZIONI**

Con questa modalità di retribuzione tutti gli artisti ricevono uno stipendio base, di solito equivalente al reddito minimo del paese in cui opera l'orchestra, a prescindere dal numero di concerti eseguiti. Lo stipendio viene però integrato da ogni spettacolo a cui il musicista prende parte. Ogni rappresentazione è dunque pagata come lavoro straordinario e la paga varia sensibilmente in base alla quantità di recite svolte. Questo sistema non protegge i professori d'orchestra in caso di malattia o maternità, è però molto vantaggioso per l'orchestra in quanto finanziariamente molto flessibile.

#### - **SALARI VARIABILI, I COMPENSI DEI DIRETTORI E DEI SOLISTI**

Mentre nel mondo dello sport il compenso di ciascun membro della squadra viene negoziato tra i dirigenti e il giocatore stesso durante una trattativa individuale, è curioso che nelle orchestre ciascun professore riceva lo stesso livello di retribuzione. Certo, esistono delle categorie che guadagnano di più, ad esempio le prime parti di ogni sezione o la spalla dei primi violini, ma tali differenze non sono neanche paragonabili a quelle che occorrono tra il giocatore di punta di una squadra di calcio ed i suoi compagni non titolari. In ogni caso, anche se sono previsti degli aggiustamenti nel salario di chi

occupa una posizione di maggior responsabilità, lo stipendio di ciascun professore d'orchestra non viene stabilito a seguito di una negoziazione ma era già stato regolato prima dell'assunzione dalle norme sulla retribuzione interne all'istituzione.

Non è così, invece, per quanto riguarda i solisti o i direttori d'orchestra. Essi pattuiscono il proprio onorario con le istituzioni che richiedono le loro prestazioni e spesso il loro compenso è notevolmente maggiore rispetto a quello degli orchestrali, nonostante entrambi prendano parte al medesimo concerto. Questa esorbitante differenza di *cachet* è stata analizzata da Sherwin Rosen (1981)<sup>41</sup>. Questo autore cerca di trovare una spiegazione agli alti livelli di remunerazione ottenuti da alcuni singoli agenti, tra i quali include sportivi professionisti e attori oltre che musicisti. Le caratteristiche principali del tipo di lavoro svolto da questi gruppi di lavoratori che determinano i livelli salariali sono la natura intensiva del lavoro, l'imperfetta sostituibilità che esiste tra la qualità e la quantità dell'input e le significative economie di scala generate da questo tipo di attività. Tra questi tre punti, il secondo è quello prevalente nell'ambito della musica classica. Infatti, la presa mediatica e il successo di un concerto sotto la bacchetta di Riccardo Muti non potrebbe essere ottenuto sommando tra loro tre concerti diretti da un giovane maestro emergente. In sostanza, la qualità non può essere compensata dalla quantità. Rosen afferma che l'onorario richiesto da queste grandi personalità aumenta con la loro capacità di influire direttamente sui risultati economici del principale, è inversamente proporzionale al livello di disoccupazione e sarà tipicamente maggiore in quei contesti dove una valutazione dello sforzo esercitato dall'agente risulta complessa. Queste condizioni sono pienamente soddisfatte dalla natura del lavoro dei grandi solisti e direttori.

José Manuel Sánchez Santos (2011)<sup>42</sup>, si spinge oltre le conclusioni di Rosen e studia quale dovrebbe essere un compenso efficiente per quei membri di una squadra considerati delle *superstar*. Santos analizza il comportamento di questi campioni o, nel caso della musica, grandi maestri, qualora vi sia una loro partecipazione all'interno di un gruppo. l'impossibilità di affermare con precisione le produttività marginali individuali porta spesso a un problema di *free riding*, dato che, sebbene il vantaggio personale derivante dalla scarsa efficienza nella realizzazione dei compiti del singolo membro possa essere consumato privatamente, il costo dell'elusione deve essere sostenuto collettivamente da tutta la squadra. Per garantire il massimo impegno di un fuoriclasse, Santos

---

<sup>41</sup> ROSEN, S. The Economics of Superstars, American Economic Review, 71(5), 1981, pp. 845-858

<sup>42</sup> SÁNCHEZ SANTOS, J. E. Wage Levels and Agency Problems in Professional Team Sports, The Annals of the "Stefan cel Mare" University of Suceava, 2011

arriva ad una equazione di salario efficiente che non lasci all'agente alcuna motivazione razionale a decidere di compiere *shirking*.

$$S = c^2 \left( 1 + \frac{1}{p}(a + b + r) + (a + b + r)^2 \frac{1}{p^2} \right) \quad (3.7.1)$$

In questa equazione siano: S il salario efficiente; c lo sforzo esercitato dall'agente; p la probabilità che un eventuale *shirking* da parte dell'agente possa essere osservato; a la probabilità che l'agente possa essere riassunto in un'altra squadra dopo essere stato licenziato; b la probabilità che l'agente venga licenziato per cause non correlate al suo sforzo; r un fattore di sconto che riflette l'impazienza dell'agente a ricevere il compenso, egli infatti potrebbe non essere del tutto certo che il pagamento futuro avvenga. Questa equazione tiene anche in conto la non propensione al rischio dell'agente, mettendo sotto radice il fattore della retribuzione nella curva di utilità dell'agente:  $U = \sqrt{R} - c$

Mentre questa formula può essere un aiuto per definire le condizioni del contratto del nuovo direttore stabile di un'orchestra, i semplici musicisti non hanno alcun potere contrattuale e devono accettare le condizioni imposte dall'orchestra e definite nel bando di concorso indetto per ogni audizione. Il mercato è infatti ipersaturo di giovani talentuosi che, dopo aver concluso gli studi al conservatorio, sono impazienti di cominciare la propria carriera in orchestra. Questo alto livello di disoccupazione e di sostituibilità permette alle orchestre di mantenere i salari bassi, senza il rischio di perdere i propri strumentisti migliori. Grazie a questo meccanismo, il Festival di Sanremo, ad esempio, può garantire un'orchestra accompagnatrice sul palco dell'Ariston per tutta la durata del festival per una cifra minore del cachet percepito dal conduttore del festival in una singola serata. Escludere qualsiasi trattativa, però, ha il difetto di rendere l'orchestra vulnerabile ai fenomeni di *free riding* e *shirking*. Io credo, che lasciare la possibilità di poter negoziare il contratto di ciascun dipendente, anche solo in piccolissima parte, potrebbe contribuire ad incentivare i membri dell'orchestra verso una seria autodisciplina.

## 3.8 Considerazioni e suggerimenti

### QUANTITÀ VS QUALITÀ

Tutti i sistemi di retribuzione elencati nel precedente capitolo hanno un grande difetto: remunerano il musicista in base alla quantità di concerti eseguiti. La qualità dell'esecuzione non è presa in considerazione. Inoltre, non si guarda allo sforzo individuale richiesto dai vari concerti. Per un flautista, ad esempio, c'è una grande differenza in termini di stress e studio tra l'eseguire una semplice sinfonia di Haydn o il balletto *Daphnis et Chloé* di Ravel, nel quale si trova uno dei soli flautistici più ardui di tutta la letteratura orchestrale. Personalmente, durante la mia carriera in orchestra, ho lavorato sia come aggiunto, sia come musicista stabile sotto contratto. Ho sperimentato sia il salario fisso che quello a prestazioni e la mia più grande frustrazione è sempre stata quella di ricevere lo stesso compenso, a prescindere dalla difficoltà del brano che mi veniva richiesto di suonare.

Questo problema porta facilmente a polemiche all'interno dell'ensemble. In orchestra ogni sezione strumentale è capitanata da un responsabile, in inglese chiamato *principal*. Esiste un *principal clarinet*, *principal trumpet*, *principal oboe* etc. Oltre ad essere responsabile per la qualità della propria sezione, al *principal* è affidata la divisione del lavoro. Dopo aver esaminato la programmazione dell'orchestra, decide l'organico dei vari concerti, ovvero sceglie quali spettacoli eseguirà ogni collega della propria sezione. Ovviamente, se il salario degli orchestrali dipende dal numero dei concerti, il *principal* deve distribuire equamente il carico di lavoro altrimenti verrà protestato dai propri colleghi. Più difficile è però spartire giustamente le diverse parti, in modo che tutti abbiano in carico lo stesso livello di difficoltà. Questo a volte risulta impossibile poiché la stagione concertistica non viene organizzata in base alla necessità che i vari programmi siano ugualmente esigenti per tutti gli strumenti. Nascono così i malcontenti all'interno delle varie sezioni, poiché ci sarà sempre qualcuno che ritiene di essere stato responsabilizzato più dei colleghi e di essersi fatto carico dei brani più complessi.

Il mancato riconoscimento dello studio individuale e il guardare alla quantità di concerti svolti come unico indicatore di retribuzione, senza tenere conto della difficoltà dei programmi e della qualità dell'esecuzione, è un grosso difetto di tutti i sistemi salariali. Purtroppo, però, non ci sono soluzioni.

Non è possibile, infatti, istituire per ogni concerto una commissione che giudichi la difficoltà delle singole parti e attribuisca così un punteggio di merito. Inoltre, a meno che non si tratti di strumenti solisti, non è neppure attuabile un giudizio sulla qualità espressa da ogni musicista nei vari concerti, poiché il suo contributo risulta indiscernibile da quello della sezione di appartenenza.

Per questi motivi qualsiasi sistema salariale non premia l'impegno e la professionalità degli artisti, ma solo il numero di concerti a cui hanno preso parte.

## **PREMI E INCENTIVI**

Come si può vedere, l'unico sistema retributivo che incentiva il musicista a prepararsi scrupolosamente sia per le prove che per il concerto è quello che prevede un onorario per la singola prestazione ma non lega il lavoratore all'orchestra con un contratto di lungo termine. Un'orchestra formata esclusivamente da aggiunti garantisce l'impegno di ciascun membro perché tutti hanno interesse ad essere richiamati a collaborare in futuro. I musicisti di ruolo, invece, avranno sempre la tentazione di sfruttare l'assenza di controllo riguardo il proprio studio personale per lasciare una certa ambiguità al datore di lavoro riguardo le proprie prestazioni. In caso di una esecuzione sottotono sarà impossibile dire con certezza se ciò sia stato dovuto al caso o ad uno studio svogliato e disattento.

Per incentivare i professori stabili ad un impegno costante e diligente, alcune istituzioni prevedono un premio, la cui cadenza è a discrezione dell'amministrazione. Questa ricompensa viene data a coloro che hanno offerto regolarmente delle prestazioni artisticamente impeccabili. Questo incentivo, tuttavia, non risolve il problema, piuttosto ne mostra l'altra faccia della medaglia. Anche un orchestrale che svolge seriamente il proprio lavoro non può essere sicuro che non commetterà errori. Come visto, lo studio serve ad aumentare la qualità della propria interpretazione e a ridurre la probabilità di errori, che però non potrà mai essere nulla. Il fatto di non essere in pieno controllo delle proprie capacità, abbinato alla consapevolezza che un errore può mettere a rischio la propria candidatura al premio, aggiunge ulteriori preoccupazioni allo stress, già di per sé difficile da gestire, di un'esibizione in pubblico. Questi pensieri non possono che aumentare il nervosismo e dunque le probabilità che un errore accada davvero.

Un incentivo che aiuti sul serio un'orchestra ad alzare il livello dei propri concerti dovrebbe avere due caratteristiche. In primo luogo, deve liberare l'artista dal rischio intrinseco di una qualsiasi attività performativa. In aggiunta, deve motivare il musicista ad autodisciplinarsi. Una ovvia

soluzione, seppur impraticabile, sarebbe quella di osservare i lavoratori costantemente per vedere quanto tempo dedicano alla preparazione e quanta concentrazione pongono durante lo studio. Dal momento che questa via non è percorribile, vorrei proporre due possibili alternative.

- **CONTROLLO CASUALE**

Prima dell'inizio del primo giorno di prove per uno spettacolo, si potrebbe predisporre una stanza all'interno del teatro o dell'auditorium, nella quale coloro che lo desiderano possono registrare la propria parte. Tutti coloro che accettano di dare una prova della loro preparazione riceveranno il premio. Il direttore artistico provvederà a valutare la qualità delle registrazioni ottenute. Non è necessario che le ascolti una ad una, può semplicemente visionarne un campione casuale. I volenterosi riceveranno tutti una ricompensa per il proprio sforzo aggiuntivo, a meno che la propria registrazione non venga giudicata insoddisfacente dal direttore artistico. In questa maniera, gli orchestrali avranno modo di dare prova del duro lavoro svolto in tutta tranquillità e il risultato del concerto non sarà più determinante rendendoli così liberi da pensieri negativi durante lo spettacolo.

- **ANTICIPAZIONE DELLE PROVE**

Un'altra soluzione è quella di riorganizzare la distribuzione delle prove. Prima di ogni concerto l'orchestra si preoccupa di consegnare a ciascuno la sua parte. Si presuppone che tutti la studino prima dell'inizio delle prove, le quali poi sono tutte concentrate nell'arco di qualche giorno. La mia proposta, invece, è quella di anticipare una delle prove al momento della consegna degli spartiti. L'orchestra sarà così costretta a suonare a prima vista, senza alcuno studio precedente. In questo modo sarà molto facile per il direttore artistico confrontare il livello raggiunto dagli orchestrali il primo giorno di prove ufficiali con la precedente sessione estemporanea. Se non vi sarà alcuna differenza qualitativa, o se le indicazioni da lui date in precedenza sono state ignorate, ciò dimostra una scarsa preparazione individuale. Sarà così più semplice decidere di non assegnare i premi di merito a coloro che evidentemente sono stati negligenti. Un altro vantaggio di questa pratica è il fatto che affrontare il brano a prima vista in una prova d'insieme, lasciare una finestra di tempo per lo studio e poi iniziare la sessione di prove ufficiale, è artisticamente più efficiente rispetto alla

consuetudine di cominciare direttamente le prove presupponendo che tutti si siano preparati in precedenza.<sup>43</sup>

## IL MODELLO DELLA ACCADEMIA ORCHESTRALE

Per combattere il problema dello *shirking* e del *free riding* in orchestra senza ricorrere a minacce o incentivi, sarebbe utile guardare a ciò che propone un'accademia orchestrale ai suoi studenti. Come scritto nel capitolo 3.5, le accademie orchestrali offrono a giovani aspiranti musicisti l'opportunità di fare esperienza in orchestra, a volte lavorando con celebri direttori ed eseguendo le pietre miliari del repertorio sinfonico. All'interno di queste compagini tutti i musicisti, pur senza essere pagati, si impegnano tenacemente per garantire il successo di ogni concerto, sono fieri del loro gruppo, si sostengono a vicenda e si autodisciplinano. Inoltre, come scritto a proposito del ruolo dei *principal*, mentre tra i professionisti la spartizione del lavoro può generare conflitti se a qualcuno vengono costantemente affidati gli assoli più impegnativi, nelle accademie la situazione è opposta: c'è una forte competizione proprio per avere l'onore di eseguire le parti più esposte.

Per usare un gioco di parole, potremmo dire che i professionisti sono più sensibili agli oneri, gli accademisti agli onori del proprio lavoro. Questa differenza di mentalità può essere spiegata in tre modi:

1. Un accademista, non ricevendo uno stipendio, non ha nulla da perdere e quindi è tendenzialmente meno avverso al rischio. Un musicista professionista, invece, sa che un grave errore durante una performance potrebbe portare spiacevoli conseguenze sul lavoro. Per questo motivo i professionisti generalmente associano alle parti solistiche o complesse un costo più alto di quello attribuito alle stesse dagli accademisti.
2. Durante le accademie orchestrali si ha il tempo non solo di preparare il repertorio in maniera approfondita, ma di esplorarlo anche da un punto di vista musicologico. Spesso il direttore spiega lo stile delle opere, il contesto in cui furono composte, le loro peculiarità. I giovani, conclusasi l'accademia, hanno la consapevolezza di avere arricchito il loro bagaglio culturale e di essere migliorati musicalmente. L'accademia è per i suoi alunni un percorso di crescita e maturazione. Le orchestre professionali, invece, non si preoccupano di essere un'opportunità di arricchimento artistico per i propri dipendenti. Senza dubbio, se si ha la

---

<sup>43</sup> BRANDLER, B. J. AND PEYNIRCIÖGLU, Z. F. *A Comparison of the Efficacy of Individual and Collaborative Music Learning in Ensemble Rehearsals*, *Journal of research in music education*, 63(3), 2015, pp. 281–297

fortuna di lavorare con un bravo direttore, la sua brillante interpretazione del brano potrebbe coinvolgere emotivamente l'orchestra. Tuttavia, il modello operativo rimane radicalmente diverso: le accademie formano dei giovani musicisti affinché eseguano concerti di successo, le orchestre pagano dei professionisti che continuino a mantenere attiva la produzione di spettacoli di un certo livello.

3. Nelle accademie c'è una convergenza di interessi fra l'orchestra e suoi componenti. Il successo dell'accademia giova all'accademia stessa ma anche ai suoi partecipanti perché il loro curriculum sarà arricchito da una istituzione prestigiosa. Nelle orchestre professionali, invece, è nell'interesse della dirigenza che l'ensemble ottenga grandi riconoscimenti, tuttavia gli orchestrali, che devono compiere lo sforzo per raggiungere tali obiettivi, sanno che i loro salari, molto probabilmente, non rispecchieranno i successi artistici da loro ottenuti. Un concerto particolarmente acclamato da pubblico e critica non porterà alcun beneficio concreto ai musicisti se non una intima gratificazione per l'ottimo lavoro svolto. Inoltre, alcuni membri dell'orchestra potrebbero addirittura temere una rapida crescita qualitativa dell'ensemble, perché prevedono che le loro competenze artistiche e musicali non saranno più adeguate a ricoprire la loro posizione.

A mio parere, un'orchestra i cui membri continuano ad avere la stessa mentalità, attitudini e motivazioni di un giovane accademista dovrebbe essere l'obiettivo di ogni istituzione sinfonica e lirica. In un tale ensemble i problemi legati allo *shirking* e al *free riding* sarebbero notevolmente ridotti. Come arrivare a ciò? Innanzitutto, è indispensabile che gli artisti guardino al proprio lavoro come ad una carriera in divenire, e non come un traguardo immutabile, raggiunto il giorno in cui vinsero l'audizione. Bisogna dunque offrire loro opportunità all'interno della stagione: programmare concerti di musica da camera in cui essi siano coinvolti; esplorare la possibilità di collaborare con altre orchestre, attraverso delle partnership con altre istituzioni; mettere a disposizione di privati l'organico dell'orchestra per eventuali concerti fuori sede; organizzare delle tournée all'estero. Più la vita culturale attorno alla filarmonica si arricchisce di eventi, più i musicisti sentiranno il bisogno di proteggere ed accrescere la propria reputazione. Buone prestazioni devono essere associate a nuove ed entusiasmanti possibilità di lavoro e di guadagno.

È inoltre importante che essi siano fieri del luogo in cui lavorano e di sentano apprezzati dal pubblico per cui si esibiscono. Il lavoro dei musicisti non deve essere quello di produrre concerti, ma di offrire un servizio alla comunità. L'orgoglio per il proprio mestiere e la propria istituzione possono attivare

all'interno dell'orchestra un virtuoso e sano meccanismo di *peer pressure*. Per questo motivo è importante che ci sia un forte coinvolgimento della comunità e un interessamento da parte dei social media, della stampa, e dei canali di informazione. Infine, sarebbe importante che ai musicisti vengano offerte delle attività di perfezionamento. Mi sono sempre chiesto perché in altre professioni sono previsti dei corsi di aggiornamento o approfondimento, mentre nella musica classica, una volta concluso il conservatorio e aggiudicatosi un posto in orchestra, non è più prevista alcuna forma obbligatoria di apprendimento. Io penso che bisognerebbe promuovere dei seminari che offrano sia la possibilità di rinnovare il proprio approccio tecnico allo strumento, sia di indagare alcuni aspetti interpretativi e compositivi dei brani in programma. L'orchestra, oltre che un luogo di lavoro, deve essere anche un percorso di crescita artistica per i propri membri. In fondo, essi hanno scelto tale mestiere per passione, che deve continuare ad essere coltivata, rinnovando di stagione in stagione le proprie competenze e tenendo viva la propria curiosità.

### **3.9 Metodi di valutazione in audizioni e concorsi**

Ogni forma di competizione musicale comporta il giudizio di più candidati. È possibile valutare in maniera oggettiva la bravura e il talento di un musicista? L'esecuzione e l'interpretazione di un brano non possono essere misurate in maniera estensiva come vorrebbe la teoria classica della misurazione, formulata dal fisico britannico A. Campbell e basata sulle proprietà delle grandezze fisiche per le quali poteva essere costruita un'operazione empirica di addizione. Secondo questa teoria sono misurabili solo quelle grandezze dette fondamentali o da esse derivate. La lunghezza, la massa o l'intensità luminosa, godono tutte della proprietà additiva: non si commette errore sommando alla massa di una pietra quella di una seconda se si vuole calcolare la massa totale. Non è invece possibile utilizzare lo stesso metodo in sede di audizione o concorso. Sarebbe insensato tentare di giudicare un candidato sommando la quantità di note correttamente eseguite, misurando in Hz la potenza del suono o avvalendosi di altri parametri che rispettano la proprietà additiva. Il giudizio musicale è per forza di cose soggettivo. È allora necessario adottare un altro approccio che superi i limiti della teoria classica. Ecco che ci viene in aiuto la teoria rappresentazionale. Secondo

tale teoria, nata nel 1959, una definizione di misurazione è: processo di assegnazione empirica ed oggettiva di numeri a proprietà di oggetti od eventi del mondo reale in modo da poterli descrivere.<sup>44</sup>

Da sempre i candidati ad un concorso o ad una audizione vengono giudicati utilizzando la teoria rappresentazionale. Ad ogni esecuzione ciascun giurato attribuisce un numero, il vincitore è semplicemente colui che ottiene la media aritmetica più alta alla conclusione delle votazioni. Questo metodo a volte viene raffinato grazie all'uso della media pesata, in modo da attribuire più importanza al giudizio dei giurati più competenti o più rilevanti, oppure eliminando gli *outsider*, ovvero non tenendo conto della valutazione più positiva e negativa. Tuttavia, nonostante le migliorie adottate, ridurre la performance di un musicista ad un numero è un'operazione riduttiva, non è accettabile che sia una semplice media aritmetica ad aggiudicare un premio che potrebbe risultare fondamentale per la carriera dei candidati. La gran parte dei giurati condivide queste critiche e perciò durante l'ascolto è pratica comune quella di accompagnare il proprio voto con un commento scritto, che rivela il processo decisionale e giustifica il punteggio stabilito. Le votazioni finali si concludono sovente dopo accesi dibattiti, che spesso diventano fonti di contrasto e spiacevoli alterchi tra i membri della giuria. Inoltre, nell'assegnazione del numero, ciascun giurato adotta un *benchmark* soggettivo diverso da quello dei colleghi. Così come a scuola o all'università uno stesso voto conferito da due professori diversi potrebbe indicare due distinti valori al compito, allo stesso modo il medesimo numero dato da due giurati può determinare due livelli artistici differenti. Un'ultima critica a questo sistema è la grossa difficoltà a concedere feedback a coloro che non sono stati selezionati per le prove finali. Di solito i giurati procedono a spiegare a voce ad ognuno i motivi del suo fallimento. Queste interviste richiedono molto tempo e capita spesso che i partecipanti, anziché ottenere precisi consigli per le future competizioni, ricevano commenti contrastanti fra loro e questo provoca confusione e frustrazione.

Vorrei qui proporre un procedimento alternativo più completo, che non lasci spazio a dibattiti ed offra una valutazione dei candidati più ricca, non ridotta ad un'unica cifra. Questo metodo si compone di due fasi. La prima serve a scremare la lunga lista dei partecipanti, individuando coloro che si esibiranno nei turni successivi della competizione. Giunti alla finale, che non può comprendere più di sei o sette candidati, si passa alla seconda fase, durante la quale si identificherà un vincitore

---

<sup>44</sup> FRANCESCHINI, F. *Dai prodotti ai servizi: Le nuove frontiere per la misura della qualità*, Utet, 2001

grazie ad una comparazione a coppie dei candidati. Mi concentrerò nel caso di un'audizione col fine di assumere nuovi orchestrali.

- **FASE I**

Durante l'ascolto delle prime fasi dell'audizione, quando il numero dei candidati è maggiore di sette, verrà consegnato a ciascun membro della giuria un questionario per ciascun partecipante. Il questionario comprende sette *item* riguardanti ognuno un singolo criterio di valutazione:

1. Il candidato ha dimostrato un controllo dell'intonazione idoneo all'attività orchestrale.
2. Il candidato ha dimostrato una qualità del suono idonea all'attività orchestrale.
3. Il candidato ha dimostrato una precisione ritmica idonea all'attività orchestrale.
4. Il candidato ha dimostrato una tecnica digitale idonea all'attività orchestrale.
5. Il candidato ha dimostrato un controllo delle dinamiche idoneo all'attività orchestrale.
6. Il candidato ha dimostrato una qualità dell'articolazione idonea all'attività orchestrale.
7. L'interpretazione del candidato è risultata musicalmente convincente.

Ciascun item viene accompagnato da una scala ad elenco composta da sette categorie di risposta, tutte etichettate con aggettivi che esprimono un'opinione concorde o discorde rispetto all'affermazione. Il giurato potrà così indicare il proprio grado di accordo-disaccordo con l'enunciato. L'impostazione del questionario in tal modo, utilizzando cioè una scala *Likert*, permette la somma dei punteggi attribuiti ai singoli enunciati al fine di ottenere il punteggio complessivo del candidato. Infine, sarebbe opportuno inserire una domanda sulle capacità del candidato nell'insieme, la cui risposta può essere solo affermativa o negativa:

8. Il candidato è idoneo a ricoprire il ruolo di professore d'orchestra?

Quest'ultima domanda globale serve a provare la coerenza delle risposte del giurato: se il valutatore risultasse in pieno accordo con tutti gli enunciati, ma poi affermasse che non ritiene il candidato idoneo, allora non bisognerebbe tener conto del suo giudizio.

Questo sistema avrebbe il pregio di evitare discussioni all'interno della giuria. Non c'è più bisogno di giustificare il proprio verdetto a voce, all'interno del questionario si possono chiaramente vedere le ragioni che hanno portato all'assegnazione del punteggio finale. Inoltre, la richiesta di feedback da parte di coloro che non hanno superato la prova può essere facilmente soddisfatta inviando loro i singoli punteggi ottenuti per ciascun item, senza dover procedere ad un colloquio individuale con ciascun valutatore.

- **FASE II**

Giunti alla finale è possibile procedere con il metodo della comparazione a coppie. Il numero ristretto di finalisti permette infatti di confrontare ogni coppia di candidati, esprimendo per ciascuna la propria preferenza. Grazie alla tecnica cosiddetta *Paired Comparisons*, è possibile rappresentare i risultati del processo di discriminazione modale lungo una scala continua, chiamata *continuo psicologico*. Questa tecnica procede per passi successivi:

1) Dopo aver ricevuto i risultati della votazione, è possibile costruire una matrice delle frequenze ( $v$ ,  $w$ ), nelle cui celle è riportato il numero di giudicatori che hanno ritenuto l'esecuzione del musicista  $v$  superiore a quella del musicista  $w$ . Vengono cioè sommate in un'unica matrice tutte le matrici individuali. Riporto di seguito un esempio di una finale con quattro candidati e nove giurati.

**Figura 17 - Matrice delle frequenze**

Candidati $v/w$	1	2	3	4
1	-	7	5	8
2	2	-	1	6
3	4	8	-	7
4	1	3	2	-

2) La matrice ottenuta viene trasformata in una matrice delle proporzioni dividendo il risultato di ciascuna cella per il numero dei votanti.

**Figura 18 - Matrice delle proporzioni**

Candidati $v/w$	1	2	3	4
1	-	0,78	0,55	0,89
2	0,22	-	0,11	0,66
3	0,45	0,89	-	0,78
4	0,11	0,34	0,22	-

3) Ora possiamo trasformare la matrice delle proporzioni in una matrice binaria, inserendo in ogni cella 0 o 1. Se  $p_{v,w} < 0,5 \rightarrow p_{v,w} = 0$ ; se  $p_{v,w} > 0,5 \rightarrow p_{v,w} = 1$ .

**Figura 19 - Matrice binaria**

Candidati v/w	1	2	3	4
1	-	1	1	1
2	0	-	0	1
3	0	1	-	1
4	0	0	0	-

4) Sommando le colonne della matrice binaria possiamo trovare un ordinamento. In questo caso  $4 > 2 > 3 > 1$ . Infine, seguendo la metodologia basata sulla legge del giudizio comparativo enunciata negli anni Venti da Thurstone, possiamo procedere nella costruzione di una matrice **Z**. Da qui in poi è necessaria l'assunzione che un processo di discriminazione modale  $S_i$  abbia una distribuzione normale, è quindi possibile individuare sia la media che la dispersione del processo.

$$S_i \sim N(\mu_i, \sigma_i)$$

Data la distribuzione normale è possibile definire la variabile standardizzata  $z_{vw}$ .

$$z_{vw} = \frac{S - \mu}{\sigma}$$

Interpretando  $p_{v,w}$  in termini probabilistici si ottiene che

$$P(S_{v-w} \geq 0) = p_{v,w}$$

Dunque

$$P(z_{vw}) = 1 - p_{v,w}$$

Nota  $p_{v,w}$  è possibile quindi trovare la corrispondente variabile standardizzata  $z_{vw}$ . La somma delle colonne della matrice **Z** ci fornisce la disposizione dei candidati sulla linea del continuo psicologico. Non solo si arriva a trovare un ordinamento dei candidati, con questo metodo si può addirittura

calcolare la distanza che divide ciascun finalista. La scala non è più solo ordinale, ma è anche dotata delle proprietà di intervallo.

**Figura 20 - Matrice Z**

Candidati v/w	1	2	3	4
1	-	0,4129	0,3264	0,4562
2	0,2177	-	0,1867	0,3669
3	0,2912	0,4562	-	0,4129
4	0,1867	0,2546	0,2177	-
$\Sigma$	<b>0,6956</b>	<b>1,1237</b>	<b>0,7308</b>	<b>1,236</b>

**Figura 21 - Il continuo psicologico**



Conoscere gli intervalli che separano il posizionamento sulla linea di giudizio di ciascun candidato è molto utile per stabilire in sede di concorso se vi siano i presupposti per assegnare un premio ex-aequo oppure non assegnarlo affatto. Capita che la netta disparità di livello tra il primo e il secondo classificato porti i giurati a ad assegnare il primo e il terzo premio, senza conferire il secondo premio. Queste decisioni sono sempre prese a seguito di aspre discussioni. Grazie al metodo di Thurstone basterebbe definire a priori una distanza soglia oltre la quale il premio non verrà assegnato oppure sarà concesso ad entrambi i finalisti in ex-aequo. La stessa situazione si verifica in sede di audizione, quando non è chiaro se assumere direttamente il primo classificato, oppure concedere un *trial* sia al primo che al secondo, in quanto entrambi sono risultati meritevoli del posto.

## Conclusione

Spero che questo lavoro possa offrire un aiuto a comprendere alcuni aspetti del mondo della musica classica. I due anni di studio trascorsi al Politecnico e le ricerche svolte per la stesura di questa tesi mi hanno permesso di chiarire precisamente le cause di molte dinamiche presenti in un'orchestra. Le difficoltà finanziarie, la divergenza di interessi tra i musicisti e la dirigenza, le scelte di programmazione, le modalità di finanziamento statale, ho avuto a che fare con tutti i capitoli di questa tesi dall'interno, dalla prospettiva di un addetto ai lavori. Sono felice di aver avuto l'opportunità di affrontare questi temi con un occhio più analitico ed ora posso continuare il mio lavoro di professore d'orchestra con maggior consapevolezza.

Il lavoro di Baumol e Bowen è stato il punto di partenza di questa tesi. La loro opera dà inizio ad una vasta letteratura, originata da numerosi autori che si sono interrogati sulla veridicità della maledizione della malattia dei costi. Nessuno sa se le catastrofiche previsioni dei padri dell'economia dell'arte si avvereranno. Personalmente, però, sono d'accordo con Robert Flanagan: la fine della musica classica e delle arti performative è innanzitutto minacciata da una mancanza di legittimazione da parte della società. Qualora la comunità manifesti con forza la volontà di mantenere in vita istituzioni culturali quali teatri lirici e orchestre sinfoniche, allora la malattia dei costi diverrebbe un ostacolo non insormontabile.

Per quanto riguarda la gestione del personale, la letteratura sui fenomeni di *shirking* e *free riding* in azienda è molto vasta. Tuttavia, è stato complicato trovare delle analogie con il mondo della musica classica data la specificità dell'output. I comportamenti inefficienti degli orchestrali, infatti, inficiano solo sulla qualità del prodotto ma non sulla quantità. Se durante un processo produttivo è possibile contare le unità di prodotto finito per verificare se ci sia stata o meno una diminuzione della produttività dei lavoratori, questo sistema di valutazione non può essere trasferito in un ambito musicale. Un'ovvia soluzione sarebbe quella di definire dei parametri di qualità e vedere se sono stati rispettati, ma quali? Come esposto nel capitolo 3.8, la valutazione di un'esecuzione rimane entro certi limiti soggettiva. In ogni caso, anche se sarebbe molto difficile provarlo empiricamente, la tentazione di eludere lo sforzo è molto forte anche all'interno delle orchestre e nell'ultima parte di questa tesi ho cercato di chiarire i motivi che portano a compiere un azzardo morale sul lavoro.

# Bibliografia

- ANDERSON, C. *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, 2006, Hyperion
- ARENELLA, O., SEGRE, G. *Il pubblico della musica classica: innovare l'offerta per ampliare il consumo dei giovani*, Università degli Studi di Torino, 2019
- BAUMOL, W. J., BOWEN, W. G. *Performing Arts – The Economic Dilemma*; Twentieth Century Fund, 1966
- BAUMOL, W. J. *The Case for Subsidizing the Arts*, Challenge, 38 (5), 1995, pp. 52-56
- BLAU J. R., NEWMAN L., SCHWARTZ J. E. *Internal economies of scale in performing arts organizations*, Journal of Cultural Economics, 10, 1986, pp. 63–76
- BRADFORD, D. F. *Balance on Unbalanced Growth*, Zeitschrift fur Nationalökonomie, 29, 1969, pp. 291-304
- BRANDLER, B. J. AND PEYNIRCIOGLU, Z. F. *A Comparison of the Efficacy of Individual and Collaborative Music Learning in Ensemble Rehearsals*, Journal of research in music education, 63(3), 2015, pp. 281–297
- DECI, E. *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation*, Journal of personality and social Psychology, 18(1), 1971, pp. 105–115
- FELTON, M. V. *Evidence of the existence of the cost disease in the Performing Arts*, Journal of cultural economics, 18(4), 1994, pp. 301-312
- FLANEGAN R. J. *The perilous life of symphony orchestras*, New Haven, CT, Yale University press, 2012
- FRANCESCHINI, F. *Dai prodotti ai servizi: Le nuove frontiere per la misura della qualità*, Utet, 2001
- HANSMANN, H. *Nonprofit Enterprise in the Performing Arts*, Bell Journal of Economics, 12(2), 1981, pp. 341-361
- HAGLUND, L. E. *Peer effects in sports: evidence from NCAA relay teams*, the university of Texas at Arlington, 2007
- HAGMANN, P. *Ein Mitteleuropäer aus Italien*, Neue Zürcher Zeitung, intervista del 21/06/2003
- HEILBRUN J., GRAY C. M. *The Economics of Art and Culture*, Cambridge University Press, 2001
- HERMAN, A. *Orchestra Management: Models and Repertoires for the Symphony Orchestra*, Routledge, 2022
- HOLMSTROM, B. *Moral hazard in teams*, The Bell Journal of Economics 13(2), 1982, pp. 324-340
- JONES, G. R. *Task visibility, free riding, and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behavior*, Academy of management and review, 9(4), 1984, pp. 684-695

- JUNIU S., TEDRICK, T., BOYD R. *Leisure or work? Amateur and professional musicians' perception of rehearsal and performance*, Journal of leisure research, 28(1), 1996, pp. 44-56
- KANDEL, E., LAZEAR, E. *Peer pressure and partnerships*, Journal of political economy, 100(4), 1992, pp. 801-817
- KEREN, M. *Macroeconomics of Unbalanced Growth: a comment*, American Economic Review, 62 (1), 1972, p. 149
- LANGE, M. LUKSETICH W. *A Simultaneous Model of Symphony Orchestra Behavior*, Journal of Cultural Economics, 19(1), 1995, pp. 49-68
- LANGE, M. LUKSETICH W. *Demand Elasticities for Symphony Orchestras*, Journal of Cultural Economics, 8(1), 1984, pp. 29-47
- LATANE, B. WILLIAMS, K. HARKINS, S. *Many hands may lighten work: The causes and consequences of social loafing*, Journal of Personality and Social Psychology, 37(6), 1979, pp. 822-832
- LEAGUE OF AMERICAN ORCHESTRAS. *Americanizing the American orchestra*, Report della National Task Force for The American Orchestra: An Initiative for Change, 1993
- LÉVY-GARBOUA, L. MONTMARQUETTE, C. *A Microeconometric Study of Theatre Demand*, Journal of Cultural Economics, 20(1), 1996, pp. 25-50
- NALEBUFF, B. J., STIGLITZ, J. *Prizes and Incentives: Towards a General Theory of Compensation and Competition*, The Bell Journal of Economics, 14(1), 1983, pp. 21-43
- NEWTON, T. *Orchestra Management Handbook: Building Relationships in Turbulent Times*, Oxford University Press, 2022
- PRINZ, M. *Wenn ich die 7. Beethoven-Symphonie nicht mehr spiele, ist es noch immer zu viel. Kreativität im großen Orchester*, International Review of the Aesthetics and Sociology of Music, 4(1), 1993, pp. 69-76
- ROSEN, S. *The Economics of Superstars*, American Economic Review, 71(5), 1981, pp. 845-858
- ROSS, A. *Senti Questo*, Bompiani, Via Angelo Rizzoli 8, Milano, 2010
- SÁNCHEZ SANTOS, J. E. *Wage Levels and Agency Problems in Professional Team Sports*, The Annals of the "Stefan cel Mare" University of Suceava, 2011
- SUCHMAN, M. *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*, Academy of Management Review, 20(3), 1995, pp. 571-610
- TEOHARI-VIDICAN, G. *Innovative Aspects in Managing Multiple-Stakeholder Organizations: The Classic Professional Orchestra*, LAP Lambert Academic publishing, 2021.
- THROSBY, D. *The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics*, in Journal of Economic Literature, 32(1), 1994, pp. 1-29
- TOMMASINI, A. *MUSIC; What's New in Classical Music? Not Much*, The New York Times, 29 Aprile 2001

- VEBLEN, T. *La teoria della classe agiata*, Einaudi, 2007
- VERMEULEN P., VISSERS G., BENDERS J. *Do Loafers Shirk? The relation between team performance and individual effort*; Nijmegen Business School,  
Paper presented at the Fourth International Workshop on Teamworking Nijmegen, September 4-5, 2000

## Sitografia

- Vittorio Emiliani, *Rai, sulla tua orchestra sei sorda, o c'è di peggio?*,  
<http://archivio.articolo21.org/325/editoriale/rai-sulla-tua-orchestra-sei-sorda-o-c8217-di.html>
- Cataniatoday, *Teatro Bellini, lavoratori precari occupano "la buca" d'orchestra*,  
<https://www.cataniatoday.it/cronaca/teatro-bellini-lavoratori-precari-protesta-18-marzo-2015.html>
- Redazione Nove da Firenze, *Maggio Fiorentino, la storia si ripete: emergono oggi gli errori del passato*, 24 gennaio 2013, <https://www.nove.firenze.it/b301241451-maggio-fiorentino-la-storia-si-ripete-emergono-oggi-gli-errori-del-passato.htm>
- La Repubblica, *La protesta dell'orchestra sinfonica: "I vertici si dimettano"*, 1 gennaio 2023,  
[https://palermo.repubblica.it/societa/2023/01/01/news/la\\_protesta\\_dellorchestra\\_sinfonica\\_i\\_vertici\\_si\\_dimettano-381641520/](https://palermo.repubblica.it/societa/2023/01/01/news/la_protesta_dellorchestra_sinfonica_i_vertici_si_dimettano-381641520/)
- A.S.N.A.I., *Lo sfogo di Riccardo Muti*, 14 gennaio 2014, <https://www.asnai.it/lo-sfogo-di-riccardo-muti/#:~:text=Sottolineo%20che%20un'orchestra%20sinfonica,Consiglio%2C%20a%20sovrintendenti%20e%20sindaci.>