

Atti, Convegno Accademia Italiana di Economia Aziendale,  
Bologna, Clueb, 1999



ATTI  
DEL CONVEGNO  
svoltosi  
a Siena  
30-31 ottobre 1998

# LA GESTIONE E LA VALORIZZAZIONE DEI BENI ARTISTICI E CULTURALI NELLA PROSPETTIVA AZIENDALE

ACCADEMIA ITALIANA DI ECONOMIA AZIENDALE

*estratto*

Luigi Maria Sicca



ORGANIZZARE I PROCESSI NELLA PRODUZIONE LIRICA

- Il caso Rossini Opera Festival -



## ORGANIZZARE I PROCESSI NELLA PRODUZIONE LIRICA

### - Il caso Rossini Opera Festival -

di

Luigi Maria Sicca\*

#### 1. PREMESSA.

Secondo un'antica superstizione l'anno bisestile sarebbe foriero di eventi funesti per i popoli e le nazioni. Eppure un mercoledì 29 febbraio del 1792 con la nascita di Gioacchino Antonio, noto al mondo intero come Gioacchino, Rossini ebbe inizio una vicenda fondamentale per la storia della musica e non solo per la città di Pesaro dove ha sede uno dei più prestigiosi festival internazionali dedicati all'opera lirica: il Rossini Opera Festival (ROF). L'importanza di questa manifestazione, condivisa unanimemente dalla stampa e dalla comunità artistica mondiale, è stata recentemente riconosciuta da un insolito quanto esaltante articolo apparso sul prestigioso periodico vaticano "Cultures et Foi" (vol. V, n.3, 1997), trimestrale in tre lingue (spagnolo, inglese e francese), in cui accanto a documenti papali, saggi, commenti e bibliografie, viene evidenziata la bellezza della produzione di "Moïse et Pharaon" ed i meriti da attribuire al ROF per averlo riportato all'attenzione del mondo intero:

*"Moïse et Pharaon y su Rossini Opera Festival hace que gravite sobre Pesaro el interés de no sólo los musicólogos y los amantes del "belcanto", sino también de los apasionados por los acontecimientos culturales trascendentales.[...] Es una experiencia inolvidable este espectáculo de Peasaro. Oscila entre la provocación y la tradición, entre el realismo y lo símbolo, entre la historia y la idea, y nos lleva, traspasando los confines del tiempo, a compartir las dificultades y sufrimientos que caracterizan siempre la búsqueda de Dios, de la salvación, de nuestra tierra prometida personal".*

Un festival è un evento complesso, la cui gestione richiede un mix di competenze artistiche e manageriali: in alcuni casi, come quello del ROF, è facile riscontrare che l'accumulazione nel tempo di competenze specialistiche diventa un fattore

---

\* Professore di Organizzazione Aziendale, Università degli Studi di Napoli Federico II. [www.docenti.unina.it/luigimaria.sicca](http://www.docenti.unina.it/luigimaria.sicca)



chiave per il successo, perché assicura vantaggi competitivi a livello internazionale. Al ROF si può quindi guardare come ad un vero e proprio modello di gestione e ad esso si farà riferimento in questo lavoro che intende analizzare ed interpretare in chiave gestionale ed organizzativa una struttura permanente, che opera tutto l'anno a Pesaro, per produrre e rappresentare l'opera di Rossini.

Per illustrare ed interpretare il caso ROF si utilizzeranno due chiavi di lettura, una di merito ed un'altra di metodo. La prima consiste nell'analisi dei *processi di produzione* tipici di un festival internazionale della lirica. La scelta di assumere la produzione come filo conduttore (di merito) che attraversa orizzontalmente tutti i livelli di azione sociale del ROF è dettata dal fatto che di fronte al dilemma, in realtà un po' logoro, del "make or buy", proprio di qualunque organizzazione con elevati costi variabili (di cui sono caso esemplare le imprese che producono arte dal vivo) il ROF ha perseguito la scelta netta di una politica di produzione propria, senza mai tradire né l'efficacia e la qualità artistica dei risultati, né l'efficienza degli investimenti. In proposito, così osserva il sovrintendente Mariotti nella relazione del *press-book* del 1996:

*"Credo che la vicenda (anche storica) del Festival di Pesaro si presti abbastanza bene, indipendentemente dai risultati artistici, a dimostrare l'oculatazza di questo investimento. [...]. È stato calcolato che nel nostro caso l'indotto ha superato nel 1995, secondo stime prudenti, i 20 miliardi di lire. Esso va ad aggiungersi a tutti gli altri effetti positivi che il Festival suscita direttamente intorno a sé - al di là dei suoi obiettivi e delle sue valenze culturali - per il solo fatto di esistere come **soggetto di produzione**: cioè come un'azienda in grado di realizzare autonomamente nei propri laboratori tutte le componenti di uno spettacolo, oltre che di formare quadri tecnici e personale di scena. Tali effetti sono l'incremento dell'occupazione, la formazione di nuove professionalità, la promozione dell'immagine della Città, il valore aggiunto su tutte le attività produttive territoriali".*

Il secondo filo conduttore (di metodo) utilizzato per interpretare il caso del ROF nasce dalla seguente domanda: qual è (e cosa è) l'"organizzazione" ROF? In altri termini, osservando questa realtà, qual è l'"oggetto" al quale possiamo attribuire il "concetto" di organizzazione? La risposta a questo fondamentale problema è rintracciabile articolando l'analisi su due livelli entro cui si snoda l'"azione sociale" (Grandori, 1995): (a) i gruppi "interni" che operano nel Festival, ovvero la dimensione intraorganizzativa. Qui occorre distinguere il *management* artistico (ovvero la squadra del sovrintendente) che progetta ed

ispira l'attività di produzione artistica della quale è in ultima analisi responsabile; dai gruppi artistici che svolgono la *core activity* del processo di produzione (ad esempio le orchestre, i cast dei cantanti, ecc.); (b) il *network* sociale, a cui fa riferimento una struttura più ampia rispetto ai gruppi, (la "macro-organizzazione"), ovvero la dimensione inter-organizzativa dell'azione sociale. Si tratta, dunque, di analizzare il contesto ambientale attorno al quale si sono create, nel tempo, le condizioni per il successo di un'iniziativa di portata internazionale: il contesto urbano, lo scenario politico, il quadro giuridico istituzionale; la centralità dello *sponsor*, il più ampio sistema di *stakeholder*, ecc.. . Nell'ambito di questi due livelli, sarà considerata una serie di attori individuali che, con i loro comportamenti, il loro sistema di incentivi, le proprie motivazioni, danno un contributo fondamentale ai processi di produzione.

## 2. UN SINTETICO QUADRO STORICO DEL ROF: LE TAPPE SALIENTI.

Il Rossini Opera Festival è un ente autonomo che promuove l'omonima manifestazione lirica internazionale, interamente dedicata a Gioacchino Rossini. Suo scopo è il recupero e la restituzione teatrale del patrimonio musicale - ancora in parte sconosciuto - legato al nome del compositore, che morì nel 1868 lasciando erede universale di tutta la sua fortuna il Comune di Pesaro: da questo lascito nacquero il Conservatorio e la Fondazione che portano il suo nome.

Dal 1974 la Fondazione Rossini, in collaborazione con la Casa Ricordi di Milano, ha avviato un rilevante progetto artistico ed editoriale: la pubblicazione, prevista in ottanta volumi, degli Opera Omnia rossiniani in "edizione critica"<sup>1</sup>.

*"Una sorta di patto di acciaio - per riprendere le parole del dott. Alfredo Siepi, Presidente della Fondazione - tra la Fondazione, il ROF e casa Ricordi basato sulla seguente divisione del lavoro: la Fondazione studia e produce le edizioni critiche, la Casa Ricordi le distribuisce in tutto il mondo mentre la collaborazione stabile con il ROF, sbocco naturale dell'attività della Fondazione per la rappresentazione delle proposte editoriali critiche, consente la diffusione dell'opera di Rossini da parte di un festival prestigioso e di respiro internazionale, accreditato per la qualità degli interpreti che ogni anno vi partecipano. Inoltre, da un lato il rapporto diretto*

---

<sup>1</sup>Si rammenta che la Fondazione ha deciso di scegliere, fra le tante firme autografe di Rossini, il nome più frequentemente attestato: Gioacchino.



*tra Fondazione e ROF che mette in scena le opere in edizione critica permette la immediata verifica empirica del lavoro svolto dai ricercatori; dall'altro l'intesa con Casa Ricordi consente alla Fondazione di superare i tipici problemi degli enti di ricerca, connessi alle difficoltà ad ottenere delle grosse sponsorizzazioni. Infatti, mentre un festival di successo può veicolare l'immagine dello sponsor (per es. la Scavolini nel caso del ROF) attraverso la propria rete internazionale di distribuzione dell'opera d'arte, un istituto di ricerca può offrire allo sponsor una piccola risonanza presso il mondo esterno: così, la nostra scelta di dedicarci ad una "ricerca applicata" rappresenta un'evidente, ed oramai sperimentata, formula di successo".*

Il concetto di "edizione critica" consiste nella realizzazione di un lavoro musicologico volto a comparare più alternative interpretative dello stesso testo. Non si tratta, cioè, di fare esclusivamente un lavoro filologico di recupero del testo originale, ma di studiare anche le successive fasi di vita di un testo (le eventuali aggiunte, le modifiche, le annotazioni interpretative, ecc...) proponendo poi agli esecutori un ampio ventaglio di sentieri per mettere in scena l'opera. La ricerca e la valutazione del materiale autentico pongono questioni non semplici e la loro soluzione passa per un'attività di ricerca condotta dai più grandi esperti di Rossini presenti sulla scena internazionale.

Il ROF nasce nel 1980 in coincidenza di tre eventi tanto fortunati quanto casuali, ben illustrati nella prima "Relazione artistico-culturale" inviata dal sindaco di Pesaro al ministero del Turismo e Spettacolo per presentare il progetto del festival:

*"Nel mese di aprile, fatto quanto mai atteso dalla popolazione, verrà riaperto lo storico teatro municipale intitolato al nome del grande maestro, consolidato e restaurato in ogni sua parte e dotato di impianti e servizi di alta tecnologia. Tale riapertura [...] cade nel corso di un anno bisestile, il che implica l'adempimento di uno speciale obbligo sancito dal compositore con le sue ultime volontà che prevedono, ogni quattro anni, in capo al Comune quale erede universale, l'onere di iniziative adeguate a divulgare la musica rossiniana. Infine, quale terzo evento concomitante, nel corso dell'anno, esattamente il 1° marzo, ha avuto luogo la presentazione del primo volume dell'opera omnia di Rossini in edizione critica, "La gazza ladra", che fa parte di quel programma culturale e di assoluto valore scientifico [...] ad opera meritoria della Fondazione Rossini".*

Con lo scopo di affiancare e proseguire in campo teatrale l'attività scientifica della Fondazione Rossini nasce, così, un vero e proprio laboratorio interattivo di musicologia applicata, finalizzato al recupero musicologico, teatrale ed editoriale di tutto il sommerso rossiniano.

Motore di questa iniziativa è l'allora assessore alla cultura del Comune di Pesaro, Gianfranco Mariotti, un professionista pesarese impegnato da anni nella sua attività ospedaliera di ginecologo e dapprima "prestato" alla Politica e, successivamente, "donato" a Rossini:

*“Se non fosse stato per Rossini, non mi sarei mai sognato di fare l'assessore [...]. La prima idea del Festival mi venne nel dicembre del '69 quando assistetti alla Scala allo storico 'Barbiere' diretto da Abbado nella edizione critica di Alberto Zedda. Lo spettacolo mi fece un'impressione enorme. La lettura del giovane Abbado, nel testo riportato alla lezione autentica - con gli acuti tagliati, gli effettacci aboliti, la strumentazione originale ripristinata, l'orchestra miracolosamente leggera e trasparente - restituiva infatti un Rossini favoloso, che non avevo mai sentito prima. Tornai a casa molto turbato ma con la precisa convinzione che spettasse alla Città di Rossini il compito storico di restituire al mondo 'tutto' il patrimonio rossiniano. Il progetto fu messo a fuoco pochi anni dopo, quando la Fondazione Rossini varò il progetto editoriale dell'Opera Omnia, e divenne concretamente attuabile con il successivo restauro del Teatro Rossini. [...]. Sulla cosiddetta 'Rossini Reinassance' - un processo di sedimentazione culturale che in realtà era andato già lentamente preparandosi negli anni precedenti ad opera di artisti, scrittori, musicologi e uomini di teatro particolarmente avvertiti - la nascita del ROF ebbe la funzione e l'efficacia di un deflagrante. Credo che la fortuna di aver fatto la cosa giusta al momento giusto sia stata una delle ragioni della enorme simpatia e dell'apertura di credito subito dimostrate da parte della critica e del pubblico”.*

All'origine del progetto vi era, dunque, un disegno Politico - di *cultural policy* - da parte della giunta comunale di Pesaro, interessata a valorizzare le potenzialità che un illustre concittadino poteva avere sul processo di crescita culturale, artistica ed economica del territorio. Così, in proposito, il fondatore-ideatore-imprenditore Mariotti ricorda l'origine del ROF:

*“L'idea iniziale era quella di fare un Festival attraverso strutture esclusivamente pubbliche. Teorizzavamo una battaglia, forse un po' spocchiosa per quei tempi, che affermasse l'idea gramsciana secondo cui non esistono due culture - una delle classi egemoni e una degli oppressi - ma una sola cultura 'nazional-popolare' nella quale ogni cittadino è legittimo erede di tutta la storia e la tradizione del suo Paese. Il progetto di restituzione rossiniana si inseriva appunto in questo solco, e pertanto il Comune ci appariva il soggetto più adatto a realizzarlo 'direttamente' in quanto articolazione democratica dello Stato. Se penso che in quegli stessi anni in tutti gli assessorati alla cultura furoreggiava l'Effimero, devo dire che la Giunta comunale combatté con molto coraggio la sua battaglia in contro tendenza, anche di fronte a qualche atteggiamento populista del P.C.I. e del P.S.I., da sempre alla guida del Comune”.*



Dopo cinque anni di gestione diretta del ROF da parte del Comune di Pesaro nel 1985 si passa ad un'Associazione, promossa dalle Amministrazioni comunali e provinciali pesaresi. Così Mariotti commenta il passaggio di formula istituzionale:

*“Nel giro di qualche anno, la mancanza di sincronia fra la concitazione dei tempi teatrali e la rigidità di quelli della macchina comunale fecero emergere la necessità di assicurare al Festival un'autonomia economico-amministrativa, mantenendo insieme la tutela dell'Ente locale e senza far lievitare i costi di gestione. Il problema fu risolto con una felice operazione di ingegneria istituzionale, attraverso la costituzione di un ente di diritto privato tra due enti pubblici: il Comune e la Provincia. Nacque così una Associazione con un Consiglio di Amministrazione di otto membri, nominati, quattro per ciascuna, dalle due istituzioni. La formula funzionò per otto anni abbastanza bene, con l'unico limite - ma pesante, una autentica palla al piede - di una spiccata lottizzazione politica del Consiglio di Amministrazione. Anche per questa ragione (assieme alla sopraggiunta impossibilità giuridica per il Comune di partecipare ancora a quel tipo di associazione) nel 1993 si passò all'assetto attuale: una Fondazione promossa da cinque soggetti pubblici e privati, che anticipava di circa tre anni quella che sarà la volontà del Legislatore con il D.L. 367 del 1996”.*

Dal novembre 1993, con il passaggio alla Fondazione, i soggetti promotori del nuovo ente sono diventati il Comune di Pesaro, l'Amministrazione provinciale di Pesaro e Urbino, la Fondazione Cassa di Risparmio di Pesaro, la Banca Popolare dell'Adriatico, la Fondazione Scavolini. Nel nuovo assetto istituzionale l'assemblea dei soci fondatori nomina il Consiglio di amministrazione, presieduto dal sindaco di Pesaro.

Il 13 agosto 1993 il Parlamento ha approvato all'unanimità la Legge speciale n. 319 “Norme a sostegno del Rossini Opera Festival”, che include a pieno titolo l'opera di restituzione rossiniana realizzata dalla manifestazione pesarese fra gli interventi di salvaguardia dei beni culturali tutelati dallo Stato. Nello stesso spirito anche la Giunta regionale Marche ha varato nel marzo 1996 un analogo provvedimento legislativo che riguarda in particolare gli aspetti di ricaduta economica e turistica.

Dal 1980 ad oggi, passando attraverso i tre menzionati assetti del ROF, la soprintendenza del festival è assunta ininterrottamente dal dott. Mariotti affiancato, fino al 1992, dal maestro Albergo Zedda (uno dei più illustri esperti di Rossini nel mondo ed autore della prima “Edizione Critica di Rossini, all'inizio degli anni '60) e successivamente dal maestro Luigi Ferrari che veniva dalla ricca esperienza professionale del Teatro Comunale di Bologna, vissuta insieme a

due prestigiosi manager dell'odierno panorama teatrale italiano, Carlo Fontana (oggi sovrintendente della Scala di Milano) e Sergio Escobar (attualmente al Piccolo di Milano).

### 3. I GRUPPI.

La definizione del concetto di "gruppo" è problema assai complesso, sia dal punto di vista empirico, sia dal punto di vista epistemologico, data l'eterogeneità di discipline che si interessano alle caratteristiche statiche e dinamiche di questo oggetto. Nel caso ROF abbiamo individuato due tipi di gruppo: la squadra del sovrintendente, che chiameremo *management artistico*<sup>2</sup>, ed i cast artistici. Ciascuno di questi gruppi persegue sia obiettivi di efficacia (rapporto tra obiettivi formulati ed risultati ottenuti), ovvero di qualità; sia obiettivi di efficienza (rapporto tra risorse impiegate e risultati raggiunti), ovvero di quantità. Possiamo però dire che mentre la squadra del sovrintendente è orientata ad entrambe gli obiettivi, i gruppi artistici sono per lo più orientati alla qualità della performance. Entrambe i gruppi sono di tipo formale, nel senso che (Franco, 1991): (a) esistono degli obiettivi ben precisi da perseguire (di efficienza e/o di efficacia); (b) vi è una designazione esplicita dei partecipanti; (c) svolgono regolarmente la propria attività, nel senso che l'azione sociale di questi gruppi è scandita da una serie di fasi che si susseguono secondo una successione rigorosa definita, nel periodo delle rappresentazioni, dagli "ordini del giorno" e dai "piani di produzione". Elementi di "informalità", tuttavia, si manifestano in entrambe i gruppi: nel caso dei gruppi artistici, che sono "non permanenti", le specificità comportamentali del lavoro collettivo lasciano spazio al perseguimento di meta-obiettivi attraverso l'instaurarsi di relazioni (meta) organizzative tra i membri del gruppo, che non sono direttamente previste dai piani di produzione. Ciò avviene sempre nei gruppi artistici, nonostante la partitura rappresenti una trama piuttosto rigorosa su cui costruire l'ordito dell'azione sociale. Ma è particolarmente vero per le "prime" interpretazioni delle Edizioni Critiche di Rossini, che si fondano sul binomio "rigore metodologico-libertà interpretativa": tale binomio, consentendo agli artisti una pluralità di

---

<sup>2</sup>In questo scritto, con il termine *management* si farà sempre riferimento alla squadra (una soggettività collettiva) composta dal sovrintendente, dal direttore artistico e dal gruppo di collaboratori.



sentieri di lettura dell'opera rossiniana, favorisce senza dubbio un allargamento delle maglie entro cui tessere le relazioni interpersonali fra gli artisti. In altri termini le partiture in Edizione Critica rappresentano delle pseudo-procedure, perché vanno (musicalmente e socialmente) "interpretate", più che "eseguite". Analogamente nella squadra del sovrintendente, che invece è un gruppo di tipo permanente, le componenti di natura informale sono assicurate dalla obbligatoria flessibilità che il gruppo deve adottare per gestire la prevedibilità relativa dei fenomeni, che caratterizza tipicamente la complessità delle organizzazioni di *performing art* (Sicca, 1998). Ma su questi punti si riferirà nelle conclusioni.

### 3.1 IL SOVRINTENDENTE E LA SUA SQUADRA.

Il processo di produzione artistica del ROF consiste in un insieme di azioni ed interazioni sociali che prendono forma all'interno di alcuni "gruppi" che hanno il compito di svolgere dei progetti (Argano, 1996), di messa in scena delle opere liriche, coordinati da un direttore d'orchestra e da un regista scelti dal *management* del festival, cioè dal sovrintendente e dal direttore artistico. Il *management* artistico, quindi, è una "squadra" che ha la responsabilità ultima (nella persona del sovrintendente) dei risultati della produzione artistica, ed il cui funzionamento risulterà cruciale per la riuscita della manifestazione. Soffermiamo l'attenzione, dunque, sulle caratteristiche di questa squadra.

Il sovrintendente, sin dalla prima edizione del Festival, è Gianfranco Mariotti, responsabile di tutto ciò che accade al ROF. "Mariotti è il Festival", si sente dire da più parti, girando per gli uffici amministrativi. Mariotti è una figura-chiave: è, al contempo, l'ideatore ed il fondatore del festival e resta ancora oggi il *leader* carismatico intorno al quale ruota l'intera vita della manifestazione. Mariotti testimonia, ancora una volta, come il *management* delle organizzazioni artistiche deve essere fortemente radicato nel contesto sociale ed artistico in cui opera (Sicca, 1999). Sono almeno tre le caratteristiche che definiscono il profilo completo del *management* di un'organizzazione artistica (Pick-Anderton, 1996; Valdani, 1998), che si riscontrano in Mariotti e nella sua squadra: competenze estetiche e conoscenza profonda dell'arte amministrata (queste sono diffuse tra tutti i membri della squadra e formalmente "garantite" dalla professionalità del direttore artistico, primo fra i collaboratori del sovrintendente); conoscenza

delle condizioni storiche e sociali dell'ambiente in cui si opera (si rammenta che Mariotti, pesarese, era assessore alla cultura a Pesaro e, quindi, ben immerso nel contesto della sua città); abilità di stipulare un "contratto estetico" con il pubblico, fondato sulla "certificazione di qualità" offerta dal lavoro dei musicologi della fondazione. La "managerialità" di questa squadra è da ricondurre alla natura "imprenditoriale" del comportamento di Mariotti dove l'"imprenditorialità" si intende nell'accezione di Pettigrew (1979) che considera "qualsiasi persona che si assume la responsabilità primaria di mobilitare risorse allo scopo di avviare, finalizzare, costruire e gestire una nuova organizzazione" (p.57). In definitiva, "il problema essenziale dell'imprenditorialità è la traduzione dell'energia individuale in finalità ed impegno collettivi. Pertanto, sebbene tradizionalmente si assimili l'imprenditorialità alla propensione al rischio finanziario nel contesto delle istituzioni economiche, è inutilmente riduttivo limitare l'uso del termine imprenditore a questo contesto istituzionale" (p. 57). Pertanto il sovrintendente Mariotti dispone di un gruppo di collaboratori pressoché stabile sin dalla prima edizione del ROF, il che ha favorito (e testimonia) il radicarsi di una forte "cultura d'impresa", intesa - à la Schein - come insieme di valori condivisi dai membri dell'organizzazione (Schein, 1985). Primo fra tutti i collaboratori del sovrintendente è il direttore artistico. Dal 1992 al ROF il direttore artistico è il maestro Luigi Ferrari, che ha sostituito il maestro Alberto Zedda (uno dei più grandi esperti di Rossini nel mondo), consulente artistico del ROF fino al 1991:

*"Il mio rapporto professionale con Zedda iniziò nel 1980. Prima lo conoscevo solo attraverso i suoi scritti musicologici e per me era quasi un mito. Lo incontrai alla Fondazione Rossini e fraternizzammo subito. Lui aveva in mano l'autografo della 'Donna del lago', e ricordo che passammo più di un'ora a stupirci, e anche a commuoverci, di fronte al nitore - insieme grafico e intellettuale - di quella partitura, tutta scritta di getto senza errori o pentimenti. In realtà i grandi studiosi rossiniani della Fondazione erano tre, Cagli, Gossett e Zedda, tutti straordinari nel loro settore. Devo dire che ho conservato sempre, lungo vent'anni, uno splendido rapporto con ciascuno di loro. Nel 1981 Zedda divenne consulente artistico del Festival. Fu lui a preferire questo incarico a quello di direttore artistico, non volendo rinunciare alla sua libertà professionale come direttore d'orchestra e non essendo interessato agli aspetti organizzativi del ruolo. Così, per ben 12 edizioni, ho elaborato assieme a lui la politica culturale e artistica del ROF (pare che per Alberto sia un record...) utilizzando quadri comunali fino al 1985 e poi, con la nascita dell'Ente autonomo, una nuova squadra di collaboratori che è ancora oggi l'ossatura del Festival. Nel '92 Zedda lasciò il ROF avendo ricevuto l'incarico - ovviamente irrinunciabile - di direttore artistico della Scala. Per fortuna ero preparato all'evento e avevo un'eccellente*



*soluzione pronta. Così proposi Ferrari, che conoscevo bene perché aveva già lavorato con noi, con altri incarichi, nell'81 e nell'82. Il suo arrivo ha cambiato gli assetti precedenti. Ferrari è a pieno titolo un direttore artistico: quindi, pur lavorando in stretto accordo col sovrintendente, ha una sua specifica responsabilità nell'organizzazione del Festival, con un maggiore e più formalizzato rispetto a quello del consulente artistico".*

La principale funzione del direttore artistico è di programmare, d'accordo con il sovrintendente, sia la *quantità* sia la *qualità* della produzione. La quantità (il numero di opere da allestire) è funzione dei vincoli di bilancio. Alla preparazione del bilancio preventivo collabora il segretario generale che è organo tipicamente amministrativo. La *qualità* della produzione, invece, dipende dalla scelta degli artisti che direttore artistico e sovrintendente decidono di invitare per realizzare l'opera, e dipende quindi anch'essa dalle disponibilità finanziarie, in considerazione dei diversi livelli di costi su cui si può attestare lo stesso spettacolo.

Ideato un progetto artistico di massima e il relativo piano economico, la direzione artistica ed il sovrintendente lo propongono per l'approvazione al Consiglio di Amministrazione. Il Consiglio può suggerire le eventuali modifiche attuative (ovviamente non di merito artistico), e da questa dialettica si dà luogo al cartellone definitivo per il festival dell'anno successivo. E poiché l'approvazione del C.d.A. arriva, alla stregua di quello che accade sempre anche in tutti gli Enti Lirici italiani, con un certo ritardo rispetto ai tempi di lavoro del *management* artistico, è consuetudine ingaggiare gli artisti con un contratto condizionato da una clausola che lo renderà "vincolante per l'ente ad avvenuta ratifica da parte del Consiglio d'Amministrazione dello stesso".

Una volta ideato il cartellone per l'anno successivo, il *management* artistico si rivolge al mercato per acquisire le risorse tra i migliori interpreti al mondo del repertorio rossiniano (primi fra tutti, il direttore d'orchestra, il regista ed i cantanti principali), confermando così la scelta storica del ROF di perseverare con un posizionamento strategico di fascia alta. E' questo un esempio assai pregnante di imprese (assimilabili ad una "burocrazia professionale" in senso molto ibrido, à la Mintzberg, 1983) che prima ancora di competere attraverso l'offerta, competono nell'acquisizione delle risorse, perché è dalla capacità di acquisirle che si rende possibile realizzare un vantaggio rispetto ai concorrenti. E tutto ciò, su di un mercato come quello artistico-musicale in cui la

globalizzazione esiste, in un certo senso, da quando è stata inventata l'opera ed il melodramma.

Il compito di contattare gli interpreti principali (con tutto ciò che significa in termini di ricerca delle informazioni, di tempestività, di capacità relazionali, ecc...) instaurando con loro un rapporto interlocutorio ed aperto circa l'idea che si intende realizzare per ciascuna produzione è affidato al direttore artistico. Insieme al direttore d'orchestra (solitamente il primo ad essere contattato, perché da lui dovrebbe partire tutta la successiva evoluzione della produzione lirica)<sup>3</sup> il *management* artistico considera le alternative possibili su chi potrà essere il regista e discutere sui possibili cantanti, pur restando il *management* il responsabile ultimo della scelta finale<sup>4</sup>: è qui che emergono chiaramente sia gli obiettivi di efficacia/qualità che di efficienza/quantità perseguiti dal "gruppo manageriale" (il *management* artistico). Lo spettacolo nasce, dunque, dall'idea del direttore d'orchestra (e/o del regista) per volontà del *management* (la "mano visibile" del sovrintendente Mariotti e del direttore artistico Ferrari) che in base a delle proprie premesse estetiche decide di invitare quel direttore d'orchestra e/o quel regista.

### 3.2 I GRUPPI: L'ANALISI DEL PROCESSO DI PRODUZIONE

---

<sup>3</sup>Tuttavia, non è sempre così: ad esempio, quando in una produzione la regia è firmata da un grande nome del mondo del teatro, il concetto di priorità del direttore d'orchestra, valido dal punto di vista logico, tende a stemperarsi, per lasciare il posto al concetto di compatibilità artistica e caratteriale tra i diversi attori coinvolti nell'azione sociale.

<sup>4</sup>Per i cantanti la volontà del direttore d'orchestra è fondamentale. Il regista invece interviene nella scelta dello scenografo (che spesso porta con sé) e del costumista. Ognuno di questi soggetti ha diverse esigenze: per esempio ognuno di loro chiederà un certo numero di prove che ritiene opportuno per realizzare il proprio lavoro. In relazione al "peso specifico" che ognuno riesce ad esercitare otterrà quello che vuole dal direttore artistico che risulta essere un centro di riferimento e di mediazione fondamentale tra istanze diverse.



L'analisi del sistema di produzione ed erogazione è stata svolta durante la preparazione del Festival 1998. A tale scopo sono state seguite sul campo alcune delle fasi che caratterizzano il processo di nascita e sviluppo di un nuovo prodotto<sup>5</sup>. Nel seguito si utilizzerà la metafora (descrittiva, Boyd-Kuhn, 1979) dell'organismo (il prodotto nasce e si sviluppa come un organismo) allo scopo di osservare le funzioni delle singole cellule ed il loro specifico ruolo e contributo al funzionamento dell'insieme (Sicca, 1997) attraverso l'interpretazione del seguente schema che sistematizza le principali tappe di un piano di produzione.

	1	2	3
	FASI DI SVILUPPO DI UN NUOVO PRODOTTO	MACRO-FASI DI ATTUAZIONE DELL'OPERA	MICRO-FASI DI ATTUAZIONE DELL'OPERA
<b>A</b>	<b>IDEE</b> Generazione di idee Selezione e valutazione di idee Fattibilità delle idee	<b>CONCEPIMENTO DELL'ORGANISMO</b> Definizione di un modello estetico di opera da rappresentare.	<b>SELEZIONE RISORSE</b> Scelta del direttore d'orchestra, del regista, dei cantanti principali ed acquisizione della loro disponibilità. Interazione musicologi-management; Budgeting
<b>B</b>	<b>PRODUZIONE</b> Implementazione delle attività di sviluppo del "nuovo prodotto".	<b>DISAGGREGAZIONE - B'</b> Le "parti" lavorano separatamente.	<b>INTERIORIZZAZIONE DEI RUOLI</b> Comparsa, mimi, cantanti con pianoforte, lavoro d'orchestra; sartoria, scene e parrucche.
		<b>AGGREGAZIONE - B''</b> Le "parti" si incontrano.	<b>INTERIORIZZAZIONE DEI RUOLI</b> Prove all'italiana, prove antepiano, prove d'insieme., antigenerale e generale aperta al pubblico.
<b>C</b>	<b>COMMERCIALIZZAZIONE</b>	<b>INTEGRAZIONE SOCIALE</b> L'opera d'arte raggiunge un ampio pubblico.	<b>STORICIZZAZIONE DELL'OPERA D'ARTE</b> Consenso degli <i>opinion leader</i> e diffusione dell'opera d'arte presso il grande pubblico.

TABELLA 1: l'opera come processo di sviluppo di un nuovo prodotto.

Nella Tabella 1, sono indicate tre righe e tre colonne, che disegnano la mappatura di un processo di produzione dell'opera lirica da parte del ROF, attraverso la metafora dell'organismo. Esso viene concepito, si sviluppa e nasce come un nuovo prodotto: questa organizzazione, infatti, è geneticamente

<sup>5</sup>Data la naturale rigidità della funzione di produzione delle arti dal vivo (Baumol-Bowen, 1966), le fasi del processo di sviluppo di un nuovo prodotto tipicamente attribuite alle imprese industriali (Stanton-Varaldo, 1989), sono presenti nel settore delle *performing art* con alcune varianti.

orientata all'innovazione di prodotto, che non è un evento "strategico", ma un dato caratterizzante il normale funzionamento dell'organizzazione.

Per interpretare la tabella, iniziamo dall'analisi delle tre colonne. La colonna 1 sintetizza le fasi di sviluppo di un nuovo prodotto, in tre momenti:

(1A) Le idee, ovvero la generazione, selezione, valutazione e fattibilità delle idee che meritano di essere ulteriormente approfondite;

(1B) Produzione, ovvero l'implementazione delle attività di sviluppo di un nuovo prodotto;

(1C) La commercializzazione.

Nella colonna 2, parallelamente, sono descritte le macro-fasi di attuazione dell'opera lirica, attraverso la metafora dell'organismo:

(2A) il potenziale organismo-prodotto, viene concepito dal *management* artistico;

(2B) si formano le singole cellule dell'organismo, che assumono una propria identità (2B') e si aggregano tra di loro (2B'');

(2C) l'organismo "nasce", e trova una propria integrazione nel contesto sociale.

Nella colonna 3, infine, ciascuna delle macro fasi indicate viene scomposta in micro-attività specifiche:

(3A) selezione delle risorse principali (direttore d'orchestra, regista e cantanti principali) sulla base dell'adeguatezza per l'interpretazione dell'Edizione Critica disponibile, ogni anno, per l'esecuzione (interazione management-musicologi) ed attività di budgeting;

(3B) interiorizzazione dei ruoli da parte degli artisti;

(3C) storicizzazione dell'opera d'arte nel contesto in cui viene proposta.

Passiamo, ora, ad illustrare le righe, per spiegare le relazioni tra i vari elementi interni alla matrice:



(A) La riga A indica come in corrispondenza della fase di generazione, selezione, valutazione e fattibilità delle idee viene concepito l'organismo: generare l'idea dell'opera che si intende mettere in scena è compito del *management* artistico che è il primo soggetto (collettivo) ad intervenire sulla "materia prima", consegnata dagli studiosi della Fondazione<sup>6</sup>. Il *management* attraverso il proprio processo di selezione e scelta degli artisti invitati a lavorare per il festival (in primo luogo il direttore d'orchestra, il regista, ed i cantanti principali) assume il ruolo di "mano visibile" nel senso che, orientato dalla propria concezione dell'opera di Rossini che intende mettere in scena, lavora per creare le condizioni di "equilibrio sociale" (per esempio, ricercando interpreti caratterialmente compatibili) e le condizioni di "equilibrio artistico" (per esempio scegliendo mix di interpreti con concezioni estetiche compatibili) tra i diversi attori coinvolti nell'azione: da questo punto di vista i gruppi artistici sono "gruppi formali", nel senso di non spontanei, in cui i membri sono formalmente designati dal *management* artistico (in base al dettato della partitura che assegna ruoli e parti). La scelta di un regista, di un direttore d'orchestra o di un cantante principale invitati a mettere in scena un'opera rossiniana rappresenta, dunque, il primo filtro che il *management* adotta per selezionare, valutare e testare la fattibilità delle idee che meritano di essere concretamente approfondite. Il *management*, dunque, opera sulla base di un "progetto" (una propria immagine interiore dell'opera da realizzare), che inizialmente non è esplicitato e che si realizzerà nel tempo, sul campo, con il compiersi del processo di produzione: dal momento in cui gli artisti che possono interpretare e realizzare l'idea accettano l'invito, fino al giorno della "prima",

---

<sup>6</sup>I musicologi della Fondazione Rossini offrono al *management* del ROF i risultati della loro attività di ricerca (le "edizioni critiche"). L' utilizzo di questa "materia prima" dipende dalla concezione estetica che orienta il *management* artistico del ROF. Da qui è derivata la formula "musicologia più teatro", che è la storia di un viaggio alla riscoperta dei capolavori rossiniani, basato sull'attività parallela di musicisti e musicologi: i problemi teatrali vengono affrontati contestualmente a quelli specifici della partitura, mentre gli studiosi mettono a punto le soluzioni partecipando attivamente alle prove di palcoscenico.

quando la "mano" del *management artistico* mostrerà pienamente la sua "visibilità", al cast come al pubblico.

A differenza di quel che accade nella maggior parte delle imprese industriali, nel caso delle *performing art*, la fase di *test sull'idea* si conclude senza effettuare una stima della domanda di mercato e della possibile redditività del prodotto. Sui motivi di questa "disattenzione" al mercato, si riferirà più avanti nell'analisi della commercializzazione del prodotto (riga C). Per ora si tenga presente che, nel caso della lirica, si passa direttamente alla fase di messa a punto del piano di produzione che porterà alla "trasformazione" degli input (lavoro artistico, musicologico, ecc..) nell'output<sup>7</sup>.

(B) La riga B descritta dalla matrice indica l'attività di produzione di un nuovo prodotto, ovvero - nella metafora organicistica - le attività di disaggregazione e di aggregazione delle cellule. Questa fase del processo di sviluppo di un nuovo prodotto, dunque, consiste nell'avvio vero e proprio della fase di ingegnerizzazione, prototipazione e pre-produzione (test), ovvero nella "trasformazione" degli *input* acquisiti (risorse artistiche, idee, risorse finanziarie, ecc..) nell'*output*. Lo sviluppo del prodotto consiste in due fasi: (B') disaggregazione delle cellule dell'organismo; (B'') aggregazione delle cellule dell'organismo.

(B') Disaggregazione delle cellule dell'organismo. L'obiettivo del processo di disaggregazione, che si caratterizza per l'inizio dell'attività di preparazione del personale artistico e para artistico, è di guidare ciascuna cellula dell'organismo ad identificare se stessa, il proprio ruolo e contributo al funzionamento dell'organismo nel suo insieme. In questa fase del processo di produzione la responsabilità organizzativa è affidata ai *business owner* (il *management artistico*, direttore d'orchestra e regista che esercitano una funzione di

---

<sup>7</sup>Si rammenta solo, per ora, che la mancata stima della domanda e della redditività del prodotto, in corrispondenza della fase di programmazione dell'attività musicale dipende dalla rigidità della funzione di produzione di qualunque forma di arte dal vivo (Baumol-Bown, 1966) che si combina con le caratteristiche di simultaneità nell'erogazione tipiche delle imprese di servizi (Normann, 1991).



*leadership* e controllo sulle macro-attività) - ed ai *process owner* (che esercitano una funzione di *leadership* e controllo sui singoli processi disaggregati e operanti parallelamente) (Cercola-Coletti, 1995). In particolare, come mostra la tabella 1 (3B'), identifichiamo i seguenti principali sub-processi che si svolgono parallelamente:

- comparse e mimi provano in palcoscenico (*process owner*: il regista);
- i cantanti studiano al pianoforte con i maestri accompagnatori (*process owner*: maestro concertante e/o direttore d'orchestra);
- l'orchestra prova senza i cantanti (*process owner*: direttore d'orchestra)
- sartoria, scenografia, parrucchieri forniscono i rispettivi componenti per l'assemblaggio. L'inserimento graduale di scene, costumi e parrucche, da parte dei laboratori scenotecnici del ROF che realizzano interamente le produzioni del festival, è legato alle esigenze della "linea di produzione", ma va altresì ricondotto alla necessità di consentire agli artisti di interiorizzare gradualmente la realtà che si stanno avviando ad interpretare. La gradualità con cui viene inserito il materiale scenografico ed i costumi rappresenta un importante fattore psicologico per gli artisti (attori individuali) per "familiarizzare" adeguatamente con il ruolo, il personaggio e la realtà che devono andare interpretare (si evidenzia, dunque, che in alcune prove il *process owner* è il regista).

(B") Aggregazione delle cellule. Questa fase è costituita da un primo momento di aggregazione di alcune cellule dell'organismo: ci sono alcune prove gestite dal direttore d'orchestra, il quale ha bisogno di concentrarsi sugli aspetti musicali della rappresentazione. Altre prove, invece, sono gestite dal regista che necessita di concentrarsi sugli aspetti scenici della rappresentazione. Ancora, questa fase del processo produttivo è identificabile secondo il seguente ideal-tipo.

In contemporanea, si hanno le seguenti micro-fasi (3B"):

- prove all'italiana: i cantanti provano con l'orchestra ma senza scene e costumi. È una fase del processo di produzione di cui è responsabile il direttore d'orchestra (*process owner*);

- prove antepiano: il regista (*process owner*) lavora in scena con il pianoforte e, quindi, senza orchestra. Qui i cantanti sono attori; accennano appena le parti ed il direttore d'orchestra "osserva" senza intervenire. Va tuttavia detto che spesso anche durante queste prove i cantanti non rinunciano al proprio ruolo vocale. Ciò dipende da più motivi, estremamente importanti per comprendere l'azione del singolo attore sociale (l'artista) nel contesto di produzione di un'opera lirica. Se è vero che il direttore d'orchestra ed il regista hanno un fondamentale ruolo di "sintesi" nella realizzazione dell'opera (il primo, dal punto di vista musicale, il secondo dal punto di vista teatrale) è altresì vero che sul piano operativo è il singolo attore-cantante che nel corso delle prove (all'italiana ed antepiano) antecedenti il lavoro di "insieme" deve integrare l'interpretazione che il regista vuole dare al testo sotto forma di immagini e di movimenti corporei con l'interpretazione che il direttore d'orchestra dà del testo sotto forma di suoni, colori, ritmi, abbellimenti, ecc... Quindi l'attore-cantante dovendo realizzare una sintesi allo scopo di definire nel corso delle prove l'identità del "personaggio" da interpretare spesso non rinuncia, anche nelle prove di regia (antepiano) ad essere anche cantante a tutti gli effetti: egli è, in sostanza, *owner* di un processo che vede se stesso come protagonista. Questo ruolo "strategico" dell'attore cantante, nel caso specifico della produzione del ROF, assume un'ulteriore importanza, poiché nell'opera rossiniana l'interprete ha un ruolo fondamentale. In proposito, osserva il maestro Alberto Zedda nel corso della lezione introduttiva dell'Accademia Rossiniana, il 4 agosto del 1998:

*"L'opera di Rossini è come una scatola di Lego, nel senso che offre una serie di pezzi tutti eguali tra loro, ed una piccola traccia. Mettendo insieme i pezzi e la traccia, nel Lego si può fare una gru, un treno, una giraffa, o un cavallo. In Rossini i pezzi del Lego sono rappresentati dalla musica: per esempio, quando Otello va ad uccidere Desdemona, perché condannata a morte da una 'calunnia', il tema della musica è lo stesso della Calunnia nel Barbiere di Siviglia. Le Tracce sono nella natura dell'interpretazione e nella fondamentale importanza che questa assume nel Teatro di Rossini: la Calunnia de Il Barbiere e l'assassinio di Desdemona, hanno colori, sonorità ed intensità ritmiche completamente differenti. Così in Rossini, il ruolo di "costruttore" appartiene all'interprete, ed in particolare al cantante. Questi, più che per altri autori, ha un ruolo fondamentale nel creare le immagini, attraverso il proprio impegno profondo, non solo come cantante, ma anche come uomo di teatro".*

- La fase di aggregazione continua con le prove d'insieme: tutte le differenti cellule si incontrano reciprocamente e l'opera può nascere per la prima volta. Il risultato che ne deriverà dipenderà non solo dalle premesse estetiche formulate



inizialmente dal *management* artistico (*business owner*) sin dalla fase di formazione del cartellone; ma soprattutto dalle modalità con cui gli artisti invitati avranno materializzato tali premesse nel corso delle precedenti fasi del processo di produzione dell'opera lirica. Le prove d'insieme sono guidate da direttore d'orchestra. Il regista "osserva" e, se lo ritiene necessario, può intervenire. Durante queste prove il direttore afferma pienamente il proprio ruolo di sintetizzatore (in questo caso *business owner*) delle varie espressioni artistiche contenute nella produzione lirica<sup>8</sup>.

- Il processo di aggregazione delle cellule si conclude con la prova antigenerale e, successivamente, con la prova generale aperta al pubblico (3B"). La prova antigenerale è l'ultima occasione di incontro per l'intero gruppo di lavoro prima della presentazione in pubblico. Solitamente, in questa prova si cerca di non fermarsi e di eseguire l'intero lavoro. Eventuali problemi nel corso dell'esecuzione, non particolarmente gravi, non interrompono di norma l'esecuzione, come avveniva nelle fasi precedenti del processo di produzione: il processo di "miglioramento continuo" e la ricerca della qualità avvengono *by doing*, attraverso un lavoro che ciascuno fa su se stesso, "registrando" gli eventuali problemi che potranno non ripetersi nell'esecuzione aperta al pubblico. Nella prova generale aperta al pubblico, infine, si lavora come se si trattasse di una recita vera e propria; si prova tutto, anche i ringraziamenti. Il pubblico cui è destinata questa prova è un pubblico informale, nel senso che si invitano tutte quelle persone che ritengono di avere diritto all'ingresso omaggio in teatro e delle quali ci si vuole "sbarazzare" prima dell'inizio delle manifestazioni (per esempio: i parenti dei cantanti o dei dipendenti del teatro; gli artisti che in quel periodo sono a Pesaro per realizzare le altre produzioni, eventuali osservatori esterni!).

---

<sup>8</sup>Singolare, nella stagione 1998 del ROF è stato il lavoro d'insieme di Isabella, *Teen-opera* da l'Italiana in Algeri di Rossini, composta e sceneggiata per il Rossini Opera Festival da Azio Corghi, (curatore dell'Edizione Critica dell'Italiana inn Algeri) dal libretto di Angelo Anelli. Questa è stata la prima esperienza di "contaminazione" tra generi nella storia del ROF ed ha posto al direttore d'orchestra Enrique Mazzola la sfida di sintetizzare in un unico progetto estetico il gruppo rock, l'orchestra ed i cantanti lirici.

Durante la fase di aggregazione, emergono le naturali interdipendenze che fisiologicamente caratterizzano i rapporti tra i vari sub-processi sviluppati parallelamente nella precedente fase di disaggregazione. Tali interdipendenze possono essere governate di volta in volta lungo il processo, attraverso diverse forme di coordinamento: ad esempio, negoziazione (regista-direttore), comunicazione (cantanti-cantanti; regista-direttore; regista-cantanti); autorità (direttore-orchestrali; regista-attori); progettualità (management artistico-direttore; management artistico-regista); standardizzazione (management artistico-personale non artistico). In questa fase di aggregazione, cioè, si rendono evidenti le interdipendenze "tra" i sub-processi. Solo nella prova antigerale si ha la completa manifestazione di tutte le interdipendenze, alcune delle quali già risolte in precedenza, mentre altre sono ancora da risolvere: in altri termini, se è vero che il sistema dell' "aggregazione" graduale può riuscire ad ottimizzare gran parte del prodotto finale, è altresì vero che ci sono ancora molte attività che non si possono valutare appieno se non nella fase conclusiva del lavoro di insieme. Questa dimensione "prototipale" dell'offerta (l'opera lirica si realizza attraverso prototipi sempre "aperti", rispetto alla "chiusura" dei prototipi industriali) conserva sempre, cioè, una quota di "rischio" di imperfezione, rispetto a ciò che è sfuggito nei processi precedenti e rispetto a ciò che "sarà" nella reale *performance*. In definitiva, alla stregua di quel che accade nelle imprese di servizi si può dire che la natura della produzione/erogazione dell'offerta lirica si esplica in un insieme di idee che armonizzate tra loro, vanno gradualmente acquistando una fisionomia assolutamente unica; *imprevedibile* a priori, *originale* al momento dell'erogazione, *irripetibile* a posteriori.

Il processo conclusivo dell'integrazione, tuttavia, benché costituisca una tappa avanzata dell'*iter* di formazione della rappresentazione, non rappresenta ancora il momento della "nascita" vera e propria del nuovo prodotto. Non, almeno, nella prospettiva d'indagine che assume lo studioso di management nel campo delle *performing art* (Sicca, 1998). Infatti, per lo studioso di *management* affinché l'organismo-opera nasca nella sua interezza e "funzionalità" occorre che si compia l'ulteriore tappa dell' "integrazione".

(C) La riga C indica la commercializzazione, ovvero -nella metafora in oggetto - l'integrazione dell'organismo nel suo ambiente di riferimento. Si è già detto come



le scelte di programmazione del festival non sono guidate da un test di mercato volto a valutare la domanda e la redditività del prodotto: ciò dipende dal fatto che, nel caso specifico dell'opera lirica, piuttosto che di commercializzazione, occorre parlare di "integrazione sociale" dell'opera nel contesto entro cui essa viene erogata. Ciò per sottolineare la crucialità del processo di accettazione e diffusione dell'opera da parte di un vasto pubblico. Per riprendere le parole di Pick ed Anderton, l'integrazione consiste in un processo per cui "a work of art is not truly born until it has been received by the public. Thus the art's administrator's work takes place essentially in the public realm, and involves a delicate perception of whether this art may be understood and give benefit to or even be tolerated by that audience....." (Pick-Anderton, 1996, p.17). La crucialità della partecipazione dell'utente al processo di produzione e di erogazione è fondamentale per qualsiasi prodotto-servizio (prosuming) ed è ancor più forte per quei servizi ad elevata valenza "sociale", di cui l'arte e la cultura (soprattutto come considerate dal management del festival rossiniano) sono esempio emblematico.

Il concetto di "integrazione" sociale del nuovo prodotto è cosa differente, dunque, dall'attività di commercializzazione in senso stretto che caratterizza l'inizio del ciclo di vita di un prodotto industriale dopo la fase di sperimentazione tecnica e di mercato, soprattutto perché mentre queste ultime attività sono tipicamente attribuibili ad imprese *marketing-oriented*, le organizzazioni di *performing art* si caratterizzano - in modo ancora più evidente che nel mondo delle imprese maggiormente studiate - per la coesistenza di due anime che spesso operano in direzioni differenti: una orientata al prodotto; un'altra orientata al mercato. Da un lato, infatti, vi è il *management* artistico che (con tutti i dipendenti della macro-struttura) è - o dovrebbe essere - orientato dalle preferenze dei consumatori (orientamento al *marketing*); dall'altro vi sono le risorse artistiche acquisite all'esterno, sul mercato del lavoro, che rappresentano l'opera sul palcoscenico (il personale di contatto) e che operano il più delle volte sulla base di un modello estetico di produzione che prescinde dalle preferenze del grande pubblico (orientamento al prodotto). Nel caso delle *high art* (Valdani, 1998), il fenomeno dell'integrazione sociale dell'organismo, dunque, si risolve in una forma di accettazione e condivisione dell'opera d'arte da parte di un ristretto gruppo di intenditori che hanno la

formazione per interpretare i codici che caratterizzano il modello estetico di produzione di una determinata opera (storicizzazione dell'opera d'arte). Questi pochi intenditori, nella loro funzione di *opinion leader*, decretano il successo o l'insuccesso dell'opera anche presso il grande pubblico. In conclusione, il processo di produzione di un evento artistico si conclude quando, pur in presenza di un orientamento alla produzione, la "funzionalità dell'organismo-opera" nel contesto in cui esso viene rappresentato si manifesta anche presso il pubblico.

## 5. IL NETWORK SOCIALE

Un secondo livello di interpretazione del caso ROF è costituito dallo studio del *network* sociale, rappresentato da una costellazione di interlocutori socioeconomici ed istituzionali portatori sia di interessi nei confronti del ROF sia di una qualche forma di potere per far valere tali interessi (Freeman, 1984; Rullani, 1989). Nella visione dello *stakeholder management*, dunque, vi sono numerosi attori sociali che operano in un ambito più ampio rispetto al tradizionale concetto di impresa. Ciò impone di passare dall'analisi intra-organizzativa a quella inter-organizzativa, allo scopo di comprendere da un lato le modalità di soddisfazione degli *stakeholder* stessi e dall'altro le strade attraverso cui perseguire i fini istituzionali di massimizzazione della cultura rossiniana. In quest'ottica, nell'interpretazione gestionale del fenomeno artistico, occorre considerare simultaneamente, accanto alla dimensione micro, anche quella macro. Si tratta di "una frontiera non eludibile", per dirla con le parole di Vaccà (1985) lungo la quale considerare:

- (a) il quadro giuridico-istituzionale che definisce la divisione del lavoro tra attività di produzione e di distribuzione della lirica in Italia, ed all'interno del quale il ROF assume una posizione "esemplare";
- (b) il ruolo degli *sponsor* della manifestazione (la Scavolini S.p.A. ed il rapporto tra ROF, forze imprenditoriali locali e la città di Pesaro).

### 5.1 IL QUADRO GIURIDICO-ISTITUZIONALE.

L'analisi del caso ROF e le caratteristiche del modo di produzione precedentemente analizzate mostrano sia la possibilità di realizzare produzioni



liriche di alta qualità ed efficienza anche al di fuori del circuito "ufficiale" degli Enti Lirici, sia l'importanza dei festival nel sistema economico-culturale italiano (Bodo et alii, 1993), caratterizzato dalla prevalenza di un'offerta assai omogenea. Infatti, uno dei principali problemi che oggi si riscontra nel settore dell'opera lirica in Italia è lo squilibrio nella divisione del lavoro, a livello di sistema-Paese, tra le attività di produzione e le attività di distribuzione. Da un lato la parte più cospicua della produzione si articola su 12 teatri diffusi sull'intero territorio nazionale (gli Enti Lirici che insieme a Santa Cecilia che svolge esclusivamente attività sinfonica, sono riconosciuti di "rilevante interesse nazionale" dalla L. n. 800 del 1967 - Legge Corona); dall'altro manca una rete di distribuzione organica, pur in presenza di un enorme patrimonio di teatri di grande valore storico ed architettonico. Di conseguenza, a livello nazionale vi è una scarsa differenziazione nelle modalità di offerta della lirica, con una netta prevalenza della formula di teatro "a stagione": questo approccio in alcuni casi favorisce la qualità, a scapito della quantità e dell'economicità, obiettivi che invece tendono a prevalere nella produzione operistica "di repertorio" della maggior parte dei Paesi europei (Trezza-Curtolo, 1987). Così gli Enti Lirici italiani, che pure assorbono ogni anno il 50% circa del FUS, hanno tutti (ad eccezione di Santa Cecilia) la medesima "missione aziendale" ed il medesimo "posizionamento strategico", utilizzano tutti le stesse risorse (collettive) e gli stessi processi di produzione, fornendo prodotti simili sia pure a diversi livelli di qualità.

L'attuale assetto ha prodotto una fragilità di cultura imprenditoriale i cui limiti sembrano essere stati recepiti negli ultimi anni dal Legislatore che, dopo decenni di inerzia, con il Decreto Legislativo 367 del 29/06/'96 e successivamente con il Decreto Legislativo n.134 del 23/04/'98 sta sfidando il management dei teatri d'opera, ad effettuare una sorta di investimento di lungo periodo in "cultura di impresa". Al di là del processo di interpretazione giuridica (Atti, 1996; Atti, 1998), queste nuove norme, introducendo la formula della Fondazione di diritto privato nel campo della musica, stimolano la riorganizzazione del settore ed incentivano, nel medio-lungo periodo, una maggiore articolazione delle forme di offerta della lirica, proprio attraverso l'adozione del "modello-festival".

Questo non significa che i teatri d'opera dovranno realizzare dei festival come propria *core activity*, ma che nella geografia futura della lirica occorre dare spazio ad una maggiore articolazione delle forme di offerta, da un lato incentivando la diffusione dei festival, dall'altro tenendo conto che il modello adottato dai festival (fondato sulla specializzazione su un determinato repertorio) può essere preso a riferimento anche da altri soggetti di produzione (diversi dai festival).

Così ha affermato in proposito il segretario generale, sin dalla prima edizione, del ROF dott. Zini:

*"In Italia occorre valorizzare lo spirito di iniziativa nel campo delle arti. A tale scopo occorre differenziare le forme di offerta e le formule imprenditoriali.[...] Noi, che con la formula della Fondazione abbiamo anticipato il Legislatore di circa tre anni, ci stiamo impegnando per ottenere l'assimilazione alle Fondazioni Liriche, riconosciute dai Decreti 367 e 134. Ciò garantirebbe continuità nei finanziamenti e, quindi, nelle nostre potenzialità di programmazione. Inoltre potremmo offrire al nostro sponsor Scavolini vantaggi fiscali superiori a quelli attuali. Infine, se fossimo assimilati alle Fondazioni Liriche, potremmo allargare l'oggetto della nostra attività, con altre iniziative finalizzate alla produzione di cultura e, perché no, anche lucrative. Per esempio, potremmo istituire una scuola per tecnici ed artigiani dello spettacolo valorizzando l'impatto che il ROF in questo ventennio ha avuto sulla formazione di nuove mestieri".*

Il "modello-festival", quindi, può rappresentare una "terza via" sia rispetto al perseverare dell'attuale "modo di produzione e di distribuzione" (il teatro "a stagione" per tutti) che ha costi insostenibili per la collettività; sia rispetto ad un taglio netto (invocato da alcuni) dei finanziamenti ai teatri meno "produttivi" che porterebbe, probabilmente, ad una riduzione "forzata" e non organizzata delle attività di produzione e di distribuzione e ad uno squilibrio nella divisione del lavoro tra queste attività, in assenza della suddetta cultura imprenditoriale. Il ROF mostra in modo palese come a fronte dell'esigenza, a livello di sistema-paese, di riequilibrare la divisione del lavoro tra le attività di produzione e quelle di distribuzione (perché è economicamente e socialmente insostenibile che tutti producano le stesse cose e pochi distribuiscono) e di arricchire l'articolazione delle modalità di offerta della lirica, la formula dei *festival* si presenta come un'importante tessera di un possibile mosaico futuro. Infatti, nei festival è fondamentale, per avere successo, specializzarsi, seguire strategie di nicchia, essere i migliori al mondo su un determinato repertorio. E, questa, sembra



un'importante lezione per tutte le organizzazioni che vogliono offrire arte dal vivo, senza rinunciare ad essere competitivi.

### 5.1.1 I VANTAGGI DELLA SPECIALIZZAZIONE.

Pur restando ancora da sviluppare la commercializzazione su vasta scala di un prodotto di alta qualità, che stenta a trovare diffuso collocamento nei principali teatri del mondo, l'esperienza del ROF mostra come seguire una strategia di nicchia e di specializzazione consenta una serie di vantaggi, rispetto ad altre istituzioni (ad esempio i tradizionali enti lirici) che operano nel campo della lirica. Il ROF, cioè, si presenta come una testimonianza tangibile di come un festival, seguendo un approccio *resource-competence based* possa acquisire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, attraverso l'acquisizione di una "leadership rossiniana" di tipo internazionale sia sul fronte dei processi di acquisizione di crescenti fasce di pubblico, sia sul fronte dei processi di acquisizione delle risorse artistiche (gli interpreti rossiniani).

#### 5.1.1(a) I VANTAGGI DELLA SPECIALIZZAZIONE: PROMOZIONE.

La strategia di promozione seguita dal ROF è una delle leve fondamentali su cui si fondano i vantaggi della specializzazione. Si tratta, infatti, di una modalità di comunicazione di ampio respiro internazionale, che si fonda sulla possibilità di veicolare un prodotto che è competitivo proprio perché "unico". In sostanza, è possibile individuare due tipi di pubblici cui si rivolge la promozione del ROF (De Vita, 1993): il "pubblico-mercato" (intermediari e clienti dell'ultimo momento) ed "altri pubblici (mercato del lavoro artistico-canoro).

Il pubblico-mercato è rappresentato prevalentemente dagli intermediari commerciali interessati all'unicità ed alla specificità dell'offerta rossiniana proposta dal festival pesarese. Da fonti ROF risulta che nel 1997, il festival rossiniano ha incrementato il numero di agenzie internazionali che hanno acquistato biglietti, dalle 31 nel 1994 (11 in Germania; 4 in Italia e Francia; 3 in Svizzera e GB; 2 in USA, Austria e Giappone) a 68 (18 in Italia, 13 in Germania, 9 in USA, 8 in Francia e 7 in Svizzera; 4 GB ed Austria; 2 in Giappone e Spagna; 1 in Israele) nel 1997. Inoltre, il ROF utilizza numerosi strumenti di promozione, allo scopo di differenziare la comunicazione presso un ampio pubblico: ha partecipato a *fiere del turismo*, (Montreaux, Verona, Mosca, Varsavia, Praga,

Budapest, Berna, Vienna, Milano, Berlino, Colonia, Stoccarda, Dusseldorf, Roma, Ferrara, Caen); a *road show di presentazione turistica* (Heilbronn-Regensburg-Jena-Augsburg; Linz-Salisburgo; Varsavia-Cracovia-Budapest; Trento-Parigi-Lille); ad *incontri con operatori turistici* (a Berna, Vienna, Monaco, Madrid); ad un *educational* di tre giorni a Pesaro, cui hanno preso parte alcuni dei più importanti operatori turistici inglesi specializzati in viaggi musicali; mantiene continui rapporti con le sedi ENIT (Ente Nazionale Italiano Turismo) in tutte le città europee, che favoriscono la realizzazione di attività promozionali offrendo il supporto delle infrastrutture.

La massa di informazioni acquisite all'esterno, viene così organizzata all'interno della struttura ROF: i soggetti raggiunti dall'attività di promozione, contattano a loro volta l'ufficio Servizi di Biglietteria, che diventa un "osservatorio" di dati ed informazioni relativi al pubblico. Si è così monitorato il numero delle presenze di spettatori, che è andato crescendo negli anni, attestandosi intorno a 20.000 unità negli ultimi due anni. Relativamente alla composizione del pubblico, va sottolineata una forte componente estera: dal 52% del 1994 al 58% del 1998 di cui la % maggiore è della Germania con il 13,4%, seguita con l'8,9% dalla Francia, il 6,1% dalla Svizzera, il 5,9% dagli USA; il 5,06 dalla GB; il 4,68 dall'Austria. Grazie alla struttura *modulare* del cartellone, la maggior parte di questi spettatori si trattengono a Pesaro alcuni giorni per assistere a tutte le manifestazioni del Festival, con evidenti conseguenze positive sull'economia della città. La produttività dell'investimento delle risorse pubbliche nell'esperienza pesarese emerge dall'analisi dell'indotto economico lordo generato dal festival come azienda, (dall'occupazione della masse artistiche e tecniche, alla presenza di visitatori e spettatori ai flussi fiscali diretti ed indiretti) che è di oltre 23 miliardi per il 1997. Da un'analisi dei flussi fiscali diretti ed indiretti per il 1997 (IVA, oneri riflessi, SIAE, ecc..), infatti, emerge un valore di circa 5 miliardi e 400 milioni di lire. Se si considera che il festival ha ricevuto per il 1997 un finanziamento statale complessivo di 5 miliardi e 800 milioni, si conclude che il ROF restituisce allo stato più di quanto riceve come contributo. Ne consegue che, collocandosi a zero la partita di giro con lo Stato, l'investimento promosso sul festival da Regione ed Enti Locali risulta, in termini di ritorno economico sul territorio, vistosamente positivo.



Il ROF, inoltre, ogni anno organizza delle azioni promozionali mirate ad uno-due paesi: così, per il '96 si è scelta l'Austria; per il '97 la Germania; per il '98 la Spagna e l'Inghilterra; per il '99 la Francia (seconda Patria di Rossini). Accanto a questa attività internazionale, viene svolta anche una capillare attività di promozione presso gli uffici informazione del Centro-Italia, per favorire l'utente dell'"ultimo momento". Da due anni, per esempio, tutte le filiali della Banca delle Marche (circa 250) effettuano la vendita diretta dei biglietti.

### 5.1.1 (b) I VANTAGGI DELLA SPECIALIZZAZIONE: L'ACCADEMIA ROSSINIANA.

I vantaggi della specializzazione conseguiti dal ROF si estendono anche ad "altri pubblici" ed in particolare al mercato del lavoro artistico, che rappresenta uno *stakeholder* fondamentale da "monitorare" per il mantenimento della *leadership rossiniana* nel mondo. Il ROF realizza tale obiettivo attraverso l'Accademia Rossiniana che svolge un'attività di monitoraggio del mercato dei cantanti rossiniani.

L'Accademia, realizzata ogni anno in collaborazione con la *Peter Moores Foundation*, "consiste - come ha detto il sovrintendente Mariotti in occasione dell'inaugurazione del corso il 03-08-1998 - in un seminario di studio (più che in un'accademia vera e propria) che consente ai partecipanti di vivere il mondo rossiniano *dall'interno* di quel processo di riscoperta, di produzione e di distribuzione di Rossini che caratterizza l'attività di ricerca scientifica, che è parte fondante dell'esperienza del ROF".

L'Accademia, che si tiene ogni anno a Pesaro durante il periodo del Festival, riguarda le nuove tematiche, vocali e drammaturgiche, connesse alla restituzione rossiniana e allo sviluppo dell'"Edizione Critica" ed è aperta ai professionisti dello spettacolo e agli studiosi.

Gli allievi ammessi alla frequenza dei corsi (che si distinguono in effettivi ed uditori) sono rigorosamente selezionati sulla base dei titoli e di un'audizione e partecipano gratuitamente al piano didattico che prevede, oltre alla presenza alle prove del Festival, un seminario teorico (sessione del mattino) ed un corso di interpretazione vocale (sessione del pomeriggio), incentrato ogni anno su un'opera rossiniana che viene poi eseguita dai migliori allievi al termine

dell'Accademia, con un concerto finale inserito nell'ambito delle manifestazioni del programma del Festival.

L'Accademia, dunque, è prima di tutto un luogo di formazione di giovani cantanti con un'elevata preparazione ed alla soglia del debutto nel grande circuito mondiale della lirica, come emerge dalle affermazioni del direttore artistico del ROF, maestro Ferrari, nel corso della lezione inaugurale tenuta il mattino del 03-08-1998:

*"Il lavoro dell'Accademia sarà diviso in due sessioni: una al mattino; l'altra al pomeriggio. La sessione mattutina è di teoria; quella pomeridiana è di pratica vocale. Questa divisione rispecchia il concetto di ricerca applicata che ispira l'intera vita del ROF. Il rapporto tra teoria e pratica è molto stretto, poiché i codici - elaborati dal pensiero astratto (teoria) - si traducono in un linguaggio artistico (pratica musicale). I codici, dunque, sono propedeutici, come si direbbe in linguaggio accademico, alla pratica delle attività pomeridiane. Riprendendo una metafora botanica, possiamo definire la teoria musicale un fertilizzante in un processo di formazione di giovani cantanti, che stanno in una fase di alto perfezionamento e sono pronti al circuito di serie A. In quest'ottica, all'Accademia interverranno anche i musicologi della Fondazione, che daranno il loro contributo esponendo le attività di ricerca musicologica nella realizzazione delle edizioni critiche. [...] Alcuni degli artisti ospiti del Festival, e che verranno in aula sono molto giovani: non perché il Festival abbia intenzioni 'giovanilistiche', ma perché effettivamente i giovani interpreti di respiro internazionale sanno raccogliere l'eredità passata, sommandovi nuovi strumenti; sanno aggiungere al 'sapere accumulato' dalle precedenti generazioni, nuove idee e gli sviluppi delle tecniche vocali più recenti. Questi giovani artisti di grande fama sono - secondo me - degli ottimi interlocutori per gli allievi dell'Accademia. [...]"*

Oltre ad essere un luogo di formazione, l'Accademia svolge anche un'altra funzione, che occorre evidenziare nell'interpretazione del *network* sociale del ROF. Il punto di partenza può essere proprio il concetto adottato da Ferrari quando afferma che l'Accademia offre una formazione di alto perfezionamento per giovani pronti a debuttare nei grandi teatri d'opera. "Pronti a debuttare nei grandi teatri d'opera", appunto! L'Accademia, in quest'ottica, si rappresenta come una sorta di "osservatorio" dei cantanti rossiniani, a livello internazionale, che favorisce il controllo su un canale di approvvigionamento strategico: quello delle risorse artistiche (canore). Con l'Accademia, cioè, il ROF riesce a monitorare il mercato del lavoro dei cantanti rossiniani a livello internazionale, mettendo in moto un processo di trasformazione di "risorse" in "competenze", attraverso l'utilizzo delle proprie capacità organizzative rivolte a stimolare i processi di apprendimento dei singoli. Questo processo di "trasformazione di



risorse in competenze" si concretizza sia facendo emergere dei giovani talenti pronti a fare il "salto di qualità" nel grande circuito della lirica a partire da una loro partecipazione alle edizioni successive del ROF; sia inserendo il festival in un più ampio *network* di relazioni con tutti i teatri che nel mondo sono interessati a mettere in scena Rossini. Così, se oggi qualunque teatro per mettere in scena Rossini deve fare riferimento alle "edizioni critiche" della Fondazione ed alle ("prime") rappresentazioni del ROF; in futuro, se - come sembrerebbe - l'Accademia si rivelerà un buon investimento, si innescherà un circolo virtuoso in grado di formare una nuova generazione di cantanti provenienti dall'esperienza pesarese e quindi protagonisti di un'ampia riflessione sul mondo rossiniano in un contesto di ricerca e di pratica esecutiva unico ed irripetibile nel mondo.

Così si esprime, in proposito, il sovrintendente Mariotti alla presentazione dell'Accademia il 03-08-1998:

*"Entro questo contesto, l'Accademia si propone di lavorare con i pochi giovani selezionati per demistificare l'idea del 'modo migliore' di interpretare Rossini: l'Accademia è l'espressione visibile e tangibile di come il ROF non è soltanto un contesto di produzione e di esecuzione del repertorio Rossiniano, ma soprattutto un'occasione - unica al mondo - di dibattito sul mondo Rossiniano, dal punto di vista non solo vocale (i problemi di colore, gli abbellimenti, ecc...) ma anche musicale, teatrale, storico, filologico, e dal punto di vista dell' "atteggiamento mentale" e culturale che occorre acquisire verso il repertorio rossiniano ed, in ultima analisi, verso il concetto di "virtuosismo" rossiniano, inteso come mix di forza e di leggerezza, di spavalderia e di equilibrio, di gusto del rischio e di senso della misura. L'interprete rossiniano deve essere anche uno studioso del pianeta-Rossini: ed il maestro Alberto Zedda, direttore di questa Accademia, sintetizza in modo eccellente la duplice anima dello studioso rossiniano e dell'interprete".*

## 5.2 GLI SPONSOR: LA "SCAVOLINI" E LA "CITTA' DI PESARO".

Sponsor ufficiale del festival è la Scavolini S.p.A., grazie ad un rapporto avviato all'inizio degli anni '80 tra Mariotti e Valter Scavolini, presidente della Società.

La Scavolini nasce a Pesaro nel 1961, una delle capitali storiche dell'industria del mobile italiano, come piccola azienda artigianale per la produzione di cucine. Fondata e diretta dai fratelli Valter ed Elvino Scavolini, ha sviluppato in circa un trentennio la sua quota di mercato, fino a diventare la prima azienda italiana nel settore delle cucine componibili. Lo spirito che ha animato la storia di questa azienda può essere inteso attraverso la parole di Emanuela Scavolini, figlia di

Elvino, oggi presidentessa della Fondazioni Scavolini, valida esponente di quella "seconda generazione" che si sta preparando con impegno e dedizione a prendere nelle mani le redini dell'azienda.

*"Il legame con la terra è molto sentito soprattutto dagli imprenditori della prima generazione. [...]. Qui fino a trenta anni fa non c'era nulla, solo terreni agricoli. I miei nonni erano mezzadri. [...] Negli anni '50 mio padre e mio zio erano operai in una piccola azienda che produceva gambe per tavoli. La sera, dopo il lavoro, andavano nel ripostiglio degli attrezzi per costruire le prime cucine. Erano un gruppo di amici assai intraprendenti, erano i 'ragazzi della Celletta di Santa Veneranda'. Dopo un po' iniziarono a fare le prime fotografie e da lì nacquero i primi cataloghi, vendendo le loro cucine prevalentemente al Sud. [...] Intorno al '65-'66 ebbero l'intuizione di acquistare un macchinario per realizzare il "piano curvo", e da qui nacque la prima vera e propria "fabbrica di cucine". [...] Il grande salto, poi, avvenne con la realizzazione delle cucine note come "modello Connye", ispirato alle cucine realizzate in quegli anni dalle grandi industrie tedesche".*

Da questa sintetica descrizione della storia della Scavolini, emerge come la forte condivisione di valori da parte di un gruppo di amici (i "ragazzi della Celletta di Santa Veneranda") sia alla base del processo di sviluppo di questa azienda, fondato sul legame con la propria gente e sul senso di appartenenza alla propria terra, della cui crescita ci si sente protagonisti ed artefici.

Una città, dunque, con una storia giovane di grande sviluppo economico (appena 30-40 anni) che si fonda su un'unità di intenti delle forze in campo: imprenditoria, forze politiche, operatori culturali.

L'incontro tra la Scavolini ed il ROF, nato per dare lustro alla produzione musicale del più illustre concittadino pesarese, è stato favorito -dunque - dal fatto che entrambe vivono ed operano nella città di Pesaro. Così afferma il dott. Nobili, Direttore Generale della Scavolini S.p.A., che dal 1965 fa parte dell'azienda:

*"La nostra sponsorizzazione del ROF non è un'attività di promozione vera e propria. Non credo che attraverso il ROF potremo ampliare la nostra quota di mercato. Sponsorizziamo il ROF perché crediamo nell'importanza di cullare la città nella quale siamo nati e nella quale continuiamo a costruire il nostro futuro. Ma per il nostro target è sicuramente più adatta la Carrà o la Cuccarini, accompagnate dallo slogan "La più amata dagli italiani!".*

La sponsorizzazione del ROF da parte della Scavolini, va dunque intesa non come una leva di marketing mix, ma come una pedina essenziale di una filosofia gestionale fondata su un rapporto aperto e dinamico con l'ambiente



marchigiano. D'altra parte, guardando in modo generalizzato al mondo delle imprese, è dalla metà degli anni '70 che la comunicazione finisce di essere un modo "banale" di intrattenere buoni rapporti (il PR come "pranzi e ristori", piuttosto che come "pubbliche relazioni") con l'esterno, per diventare uno strumento a due vie: in uscita per veicolare la propria immagine; ed in entrata per ascoltare le istanze dell'ambiente sociale, politico ed economico, in modo da assumere dei comportamenti adattativi e funzionali al contesto di appartenenza (Santelli, 1998). L'obiettivo fondamentale dell'intesa Scavolini-ROF è di sviluppare un supporto morale e di consenso alla città attraverso il sostegno, che si è concretizzato per il 1997 ed il 1998 in un contributo annuo di L. 750.000.000, ad un'iniziativa culturale che consente di essere co-protagonista di un'iniziativa di ampio respiro internazionale. Pertanto per lo sponsor (che consente al ROF, tra l'altro, di potere contare sulla puntualità delle erogazioni di Scavolini, rispetto ai ritardi del finanziatore pubblico), il marchio-ROF è uno strumento per veicolare l'immagine dell'azienda (più il marchio che i prodotti) a supporto dell'attività di promozione principale che avviene attraverso i mezzi di comunicazione di massa ed attraverso il fondamentale supporto alla squadra di basket - definita, dal dott. Nobili, come attività di promozione "profonda e viscerale" -. Alle spalle della sponsorizzazione del ROF, dunque, non vi è una logica del *do ut des*, ma operano delle istanze filantropiche e di socialità verso la propria terra, che pagano per lo più nel lungo periodo, come osserva, ancora, il dott. Nobili:

*"Per noi non è tanto importante guadagnare attraverso il ROF, ma trattare la città come un figlio. Ma, si badi, anche l'aspetto umano e sociale nel lungo periodo entra nel Conto Economico".*

Nella definizione del "posizionamento strategico" della Scavolini, dunque, non rientra solo la scelta di una linea di marketing orientata dal target che acquista le cucine, ma anche la natura di un'immagine fondata sul legame con la terra che ha un impatto fondamentale sia nei rapporti con le Istituzioni sia nei rapporti con l'ambiente interno all'azienda, caratterizzato in gran parte da pesaresi: i dipendenti, per esempio, che danno per scontato l'impegno sociale della famiglia Scavolini per un progetto che può avere un impatto positivo per l'economia del territorio e prestigio internazionale alla città. Il ROF, quindi, nell'attività di fund raising e di comunicazione fa leva su quell'istanza di "finalità

sociale" sentita dallo Sponsor Scavolini che si rende disponibile per un'azione di produzione e diffusione della cultura, pur nel pieno rispetto dell'autonomia decisionale del ROF, come ha sottolineato il dott. Nobili ed ha confermato sia il sovrintendente Mariotti che il segretario generale del ROF, dott. Zini.

Così si esprime, in proposito, Valter Scavolini, in un articolo su "Vita Italiana", Settembre, 1996:

*"Mi considero un self made man, un uomo che è riuscito, con molto impegno e lavoro ed anche con l'aiuto di circostanze favorevoli, a costruire un'impresa solida, ormai nota a livello nazionale. [...] Negli ultimi anni ci siamo aperti all' "operazione immagine", ormai divenuta ineludibile, per un'impresa della nostra entità. [...] E' noto il contributo che l'azienda offre al mondo del basket e del rugby italiani. L'ormai celebre "Scavolini basket" e la "Scavolini Aquila Rugby" partecipano in Italia ed all'estero alle più importanti competizioni nei rispettivi settori agonistici. Ma il "salto" veramente rimarchevole dal nostro target di riferimento ad altri ambiti di pubblico, cultura, gusti, stili di vita è stato compiuto nel 1980 anno di nascita del Rossini Opera Festival. [...]. Unire il nome della Scavolini a quello prestigioso del Festival non poteva che avere un positivo ritorno di immagine sull'azienda [...]. Ma devo dire che la ragione prima che mi ha spinto a fornire questa collaborazione, è stata determinata da senso di gratitudine che ho sempre nutrito per la città di Pesaro, la mia città, che mi ha aiutato a divenire quello che oggi sono e che rappresento nell'ambito della sua vita produttiva. [...] La vita di un self made man è comunque di piccole e grandi vittorie, come di momenti meno piacevoli e più preoccupanti. E in questo percorso ad ostacoli, il contesto, l'ambiente quotidiano in cui si vive e si lavora ha una sua determinante importanza. Io mi sono sempre sentito amato dalla mia città ed ora posso dimostrare che non mi sono dimenticato di lei e mi piace aiutarla in un'impresa, come quella del Festival, [...] limitandosi la Scavolini, in qualità di sponsor, a fornire un importante contributo finanziario per la sua realizzazione. Questo rapporto è sempre stato improntato alla massima correttezza da entrambe le parti e certamente proseguirà in questa formula anche per il futuro"*

Il ROF, quindi, fornisce un ritorno fondato sul successo di una strategia di nicchia (essere i migliori al mondo per tutto ciò che riguarda Rossini), dei piani finanziari ben definiti e fondati; un'immagine di serietà e di qualità, che costituiscono elementi di gratificazione per la Scavolini che associa il proprio nome a quello di un'iniziativa di successo, senza rinunciare ad un ritorno tangibile (visibilità del marchio su tutto il materiale pubblicitario del ROF, benefits particolari come la prelazione dei posti, inviti a serate speciali, cessione di spazi per iniziative aziendali, ecc.).

Ma è il rapporto con la città, come risulta chiaramente dalle parole di Valter Scavolini, al centro di questa relazione con il ROF. Una terra in cui fino agli anni



'60 non vi era alcuna attività industriale e che, grazie, all'intraprendenza di un gruppo di giovani, negli anni si è trasformata in uno dei più importanti poli industriali del centro Italia. Da questo punto di vista, l'altro vero "sponsor" del ROF è proprio la città di Pesaro: questa città, a differenza delle maggiori località dell'Adriatico, si è sempre proposta come alternativa alle tipiche località balneari. Una città da sempre luogo di attrazione per l'arte, gli artisti, gli intellettuali catalizzati dal fascino di una provincia in grado di liberare forze produttive, risorse culturali ed artistiche. Così si esprime, in proposito, The New York Times, il 29 aprile del 1990:

*Of all Italy's regions, one of the least known - except for its beaches - is the Marches [...] There are several reasons why people go to Pesaro. Business and beach are the two most obvious. [...] Even along the sea, there are signs of Pesaro's true character. It is not a characteristic resort city, for all its hotels and its few discos and piano bars. In the centre of the seaside strip, prominent on a grassy belvedere, there is an important piece of contemporary sculpture, a pitted, mysterious Sphere by Arnaldo Pomodoro, who - after his show, "Sculpture in the City", some years ago - bought a house in the hills and became a Pesaro resident. As the Pomodoro Sphere suggest, the city is sensitive to art, to the arts in general; and arguably more people visit for cultural reasons than for commerce or sun-bathing. [...] Also the best-selling novelist and critic Umberto Eco has bought a house an hour away, at Montecerignone. [...] Eco came to Pesaro in the mid 1960's, to participate in a conference organized by the Festival of New Cinema, an organization that for a quarter-century has been presenting and discussing films the normal circuits have not yet discovered. With Eco came writers and thinkers like Roland Barthes and Pier Paolo Pasolini, as well as leading critics from East an West. [...] Music plays an even greater role than movies in Pesaro's cultural life. The city's most famous son is Rossini [...]. Pesaro (and Rossini's money) also support a Rossini Foundation, which - among other worthy activities is supervising a splendid critical edition of the composer's long list of works, being published by the University of Chicago Press. But all this scholarship is not an arid intellectual exercise, meant to generate only more scholarship. The Foundation, the city authorities and a local sponsor, the Scavolini Company, put their heads together some years ago and came up with the Rossini Opera Festival. [...] Pesaro is a city of harmonies; music coexist happily with basketball (during the festival operas are given also in the Palazzo dello Sport at popular prices); the successful industrialist get along well with the go-ahead left-wing city administration, the beach and the hills complement each other".*

La città di Pesaro rappresenta un elemento fondamentale, dunque, nel processo di sviluppo del Festival per il quale giocano, probabilmente, le dimensioni fisiche che favoriscono il successo della maggior parte dei Festival musicali di successo in Europa: Salisburgo, Bayreuth, Edimburgo, Lucerna, Spoleto, solo per ricordarne alcuni tra i più importanti del mondo. La

dimensione provinciale come luogo di un umanesimo possibile e dunque, di una provincia intelligente e colta, in alternativa all' "infinitamente grande" ed all' "infinitamente piccolo" narrato nel famoso paradosso di Flaiano: "l'infinita medietà come sorridente metafora della provincia avanzata, non più intesa come segno della mediocrità e dell'ovvio, ma invece dell'equilibrio e dell'armonia. [...] Pesaro, non solo capitale musicale, ma una città di imprenditori tosti, di sportivi vincenti, e insieme anche una città di bei negozi, buoni ristoranti, alberghi tranquilli, spiagge non congestionate, ricchezza diffusa e non esibita. [...] Pesaro è un luogo dove è ancora realizzabile una qualità di vita inimmaginabile in buona parte del Paese: una città - semplicemente - dove si può lavorare in pace ed insieme coltivare gli affetti, frequentare gli amici, vivere una giornata attiva di 24 ore senza che alcun meccanismo infernale scippi il tempo della tua vita; tutto ciò senza pagare il prezzo dell'isolamento e del regresso, ma anzi sentendosi al centro di un flusso di notizie e di stimoli culturali di respiro internazionale" (Mariotti, 1992).

## 6. CONCLUSIONI

L'interpretazione dell'esperienza ROF è stata condotta avendo a riferimento due chiavi di lettura che hanno attraversato orizzontalmente l'intera trattazione: una di merito (la centralità dei processi di produzione); un'altra di metodo (lo studio intra-organizzativo, ovvero dei gruppi "interni" e lo studio inter-organizzativo, ovvero le dimensioni del contesto "esterno"). Vediamo, adesso, quali sono alcune possibili considerazioni conclusive, allo scopo di tirare le fila dell'analisi svolta.

(1) I gruppi. Si è mostrato come nello studio del caso ROF un problema fondamentale consiste nella definizione dell' "oggetto organizzativo", a cui si rivolgere l'analista. Si è così focalizzata l'attenzione sull' "azione sociale" che si struttura entro i diversi "gruppi" responsabili, a vari livelli, del processo di produzione. Rispetto al mercato, alla gerarchia, al voto, ecc., il gruppo rappresenta una modalità di coordinamento più "naturale", perché fondata sull'aggiustamento diretto e reciproco tra i diversi attori sociali, passando così dalle incompetenze individuali ad una competenza collettiva: "nessuno, in un modello ideale di gruppo, ha sufficienti informazioni e competenze per risolvere bene il problema da solo. Se uno o più membri del gruppo fossero in queste



condizioni, allora sarebbe ugualmente efficace e più efficiente [...] creare un'autorità da competenza." (Grandori, 1995, p. 219). Questo fenomeno è chiaramente espresso nel caso descritto che si pone, inoltre, come emblematico di tutte le forme collettive di produzione artistica dal vivo. Queste organizzazioni si caratterizzano, sempre, per la presenza di una trama di riferimento (la partitura da interpretare) che impone a tutti gli attori sociali di portare il proprio contributo alla causa comune. La fisiologica presenza di questa trama definisce un tratto geneticamente strutturale, condiviso dai soggetti che popolano le organizzazioni artistiche: la ricerca comune di continuità e sopravvivenza del proprio lavoro a se stessi. Questo dato, in realtà rintracciabile in tutti i casi in cui si sviluppa una forte identificazione individuo-organizzazione (Schein, 1984), nel caso ROF trova conferma nelle parole di Mariotti e nell'esperienza ROF:

*"Esiste una letteratura sul 'dietro le quinte' dei grandi eventi teatrali, fondata sulla contrapposizione, invero un po' logora, fra il mondo di chi si esibisce alla luce della ribalta e quello dell'oscuro lavoratore che contribuisce alla riuscita dello spettacolo, ma che nessuno conosce ed apprezza. Credo che il Rossini Opera Festival costituisca la negazione vivente di questo antico luogo comune, perché supera - anzi, ignora - la storica separazione culturale tra palco e retro-palco. Il Festival è davvero in ogni momento un fatto collettivo, un'avventura comune [...]. Chi ha lavorato per noi sa che un patto non scritto, una tacita tesa solidarietà, lega fra loro artisti, tecnici, musicologi, amministratori, maestranze di ogni livello: la ragione è che ciascuno di loro - anche il comprimario, anche l'ultimo dei macchinisti - percepisce che il suo lavoro è importante, perché contribuisce a produrre un risultato che in qualche modo gli sopravviverà. E' quanto basta per cancellare ogni ombra di routine anche dal più piccolo gesto quotidiano [...]"*.

Lo spirito di "squadra", dunque, alimenta i gruppi e si consolida intorno ad un obiettivo comune: la realizzazione di un'esperienza estetica unica ed irripetibile. Come si è detto in altra occasione (Sicca, 1999) questa dimensione conferisce al gruppo artistico la connotazione di una "saga organizzativa" nel senso con cui Clark (1972) usa questa espressione. Nel caso ROF la saga è rappresentata da più gruppi (artistici e non) che maturano la coscienza collettiva di vivere un'impresa straordinaria, unica, nell'assolvimento del proprio compito: eseguire, interpretare o comunque collaborare alla produzione delle "prime" rossiniane, in Edizione Critica, con la consapevolezza di essere partecipi dell'avventura storica di restituzione al mondo del patrimonio rossiniano sommerso. All'interno dei vari gruppi osservati, dunque, i membri condividono gli obiettivi di

mantenimento della propria "identità culturale" (Berg-Gagliardi, 1985; Gagliardi, 1986), attraverso strategie "strumentali" (al mantenimento di tale identità) ed "espressive" (di tale identità). Ma per i membri afferenti a ciascun gruppo, la possibilità di controllare le informazioni che incidono su queste strategie sono definiti a monte dalla scelta interpretativa che un *business owner* (il management, il direttore d'orchestra, il regista) fa, circa l'interpretazione di una determinata partitura. Non si tratta, però di un rapporto "pianificato" tra informazioni e decisioni, interpretabile secondo lo schema classico, di tipo razionalistico, per cui "un'informazione ha valore se ci si può aspettare che influenzi la scelta, e rappresenta un buon investimento se l'utilità marginale attesa in termini di miglioramento della decisione superi il costo marginale dell'informazione" (Feldman-March, p.302). Nei gruppi esaminati nelle pagine precedenti, il rapporto tra informazioni e decisione ha una natura meno "razionalistica", ed è più legata ad una volontà che si forma sul campo, sulla base delle scelte effettuate dai *business owner* che coordinano i singoli sub-processi: la "mano" del management artistico, scegliendo il direttore d'orchestra, il regista ed i cantanti principali, mostra gradualmente la propria "visibilità" nel corso dello sviluppo dell'azione sociale e, in ultima analisi, al momento della rappresentazione davanti al pubblico. Il rapporto tra raccolta/uso delle informazioni e decisioni da parte dei membri afferenti ai gruppi non può essere interpretato, quindi, sulla base del modello classico della teoria organizzativa, ma richiede un approccio di tipo simbolico (Gagliardi, 1995) in grado di spiegare, attraverso l'uso di metafore ed immagini (Morgan, 1986) perché si raccolgono informazioni ed attraverso quali "giochi simbolici", come esse si utilizzano, attraverso quali filtri si trasferiscono tra i diversi membri della collettività. In realtà l'intera analisi condotta potrebbe seguire un approccio simbolico-culturale, svelando dimensioni della vita organizzativa che nell'analisi qui proposta restano invece occultati. Una rilettura dell'intero caso ROF, adottando differenti lenti di osservazione, è dunque non solo possibile, ma potrebbe rappresentare sicuramente un'importante fonte di arricchimento. La scelta di metodo effettuata, di tipo "strutturalista" è, dunque, una delle possibili, ma non certo l'unica.

(2) Adottando la metafora (descrittiva) dell'organismo (tabella 1, par.3.1), si è visto come il processo di produzione di un'opera lirica è assimilabile al lancio di



un nuovo prodotto (Choffrey-Dorey, 1983) e, pertanto, è definibile come un evento "complesso". Il concetto di *complessità*, in questo caso, è dato dalla coesistenza di tre dimensioni che si intersecano nello sviluppo dell'azione sociale della realtà studiata: (a) varianza nel tempo, ovvero variabilità; (b) varianza nello spazio, ovvero varietà; (c) prevedibilità relativa, ovvero varianza soggettiva/oggettiva.

(a) La varianza nel tempo, ovvero variabilità. Si è visto come un'opera lirica è un progetto che ha un suo ciclo di vita, dalla fase di "ideazione" di un modello estetico da parte del management artistico, lungo il percorso delle prove, la sua realizzazione, l'integrazione sociale. Attraverso la sua evoluzione *nel tempo*, le condizioni ambientali entro cui prende forma il "progetto" cambiano continuamente e, con esse, evolvono le relazioni interpersonali tra i membri dei "gruppi" (i cast, le orchestre, il *team management*). Il motore di questo processo di cambiamento è rintracciabile nella "costante mutevolezza" che caratterizza ciascun *business owner* e ciascun *process owner* nella propria funzione di coordinamento delle attività che si svolgono lungo i processi ed i sub-processi. In altri termini, nel corso di realizzazione dell'opera lirica, ciascun attore individuale costruisce una propria immagine del ruolo (teatrale e sociale) che sta interpretando e da qui deriva la *dinamica* delle condizioni entro cui si sviluppa la produzione dell'opera. Questo meccanismo è rafforzato anche dal fatto che il ROF è un luogo di ricerca su Rossini: il festival infatti, essendo sede di un dibattito continuo, di confronto, di movimenti di opinione, assume come fondante la dimensione della "variabilità" delle condizioni entro cui si sviluppano i processi produttivi.

(b) varianza nello spazio, ovvero varietà di tipologie umane e professionali in un dato momento del processo di produzione. L'allestimento di un'opera lirica coinvolge un elevato (forse il più elevato in assoluto, tra tutti i sistemi di produzione artistica dal vivo) numero di figure professionali e di tipologie umane che sono portatori di un'altrettanto elevata varietà di esigenze, di comportamenti, di istanze, di concezioni di valore. Esse sono tante quanto sono, almeno, le "classi" e le tipologie professionali identificabili nel contesto di produzione. È cioè ipotizzabile che in base al percorso di formazione di ciascuna categoria professionale si strutturino delle sensibilità omogenee: per esempio "gli orchestrali", "i cantanti", "i tecnici", "gli amministrativi", ecc.

Ammettendo questa semplificazione della realtà, si può dire che le percezioni dei diversi soggetti chiamati ad interpretare il processo di produzione non è definibile in modo univoco. In altri termini, ciascun gruppo esprime, in ogni data fase (tempo t) del processo di creazione e sviluppo di un nuovo prodotto, un proprio universo di riferimento. Spetta al management, nella gestione delle risorse umane (Boldizzoni, 1990), bilanciare e mediare le diverse esigenze per raggiungere gli obiettivi che l'istituzione si propone di conseguire: in altri termini, poiché il comportamento di un soggetto, sia esso un individuo o un gruppo, deriva dalle scelte che esso compie all'interno di una scala di priorità, allora per il *management* "assegnare valore" al proprio personale significa aiutare ciascuno "a sviluppare il proprio quadro di riferimento - la sua realtà soggettiva - [così come] capire il comportamento di una persona significa capire come tale comportamento si accorda con la sua visione della realtà" (Normann, 1979, p. 229). Nel considerare la *complessità* del tessuto sociale entro cui si sviluppa la produzione artistica, dunque, occorre considerare anche la *varietà* delle concezioni presenti nel sistema (Varchetta, 1990), che il management artistico deve identificare entro ciascuna unità temporale (al tempo t) allo scopo di "assegnare valore" ai vari "gruppi". Come al punto precedente, a rafforzare quanto si sta dicendo, anche qui incide incide la "varietà" intrinseca ad un festival - ed al ROF in particolare - come luogo di dibattito, di ricerca, di confronti e di scontri.

(c) Il concetto di varietà, dunque, è intimamente collegato ad una terza variabile che definisce la complessità di un sistema di produzione artistica. La prevedibilità relativa dei fenomeni (Sicca, 1998) è riconducibile all'esistenza di un limite strutturale a definire un piano di azione realistico di tipo razionale, da parte del *management* di qualsivoglia organizzazione artistica. La prevedibilità relativa dei fenomeni può avere una duplice specificazione: può essere oggettiva e soggettiva. La prima è connessa alla natura stessa dei fenomeni di produzione dell'arte dal vivo e riguarda - cioè - l'oggetto da rappresentare (l'opera lirica rossiniana, nel nostro caso, o il concerto sinfonico, il recital, ecc...). La dimensione oggettiva della difficoltà di pre-vedere l'andamento del processo di produzione, cioè, è data dal processo di interpretazione di un testo artistico che nel caso dell'opera rossiniana è rafforzata, come si è visto nelle pagine precedenti, dalla presenza del binomio "rigore-libertà interpretativa" che



caratterizza le Prime esecuzioni delle "Edizioni Critiche". In altri termini, è oggettivamente impensabile potere ridurre la produzione/esecuzione di un'opera d'arte entro un piano di azione rigidamente standardizzato a priori, così come avviene, per esempio, per una fabbrica di tipo fordista.

La prevedibilità relativa di tipo soggettivo, invece, rappresenta la dimensione soggettiva del cambiamento strategico ed afferisce agli schemi analitici e cognitivi che sono nella testa dei vari attori coinvolti nell'azione sociale e nel loro modo di filtrare, interpretare e "risolvere" la realtà. Questa dimensione della complessità, dunque, consiste nella componente "statica" ed intrinseca a quel processo di "interpretazione artistica" (unico ed irripetibile, vedi il precedente punto a) coordinato dai *process owner* e dai *business owner*, che intervengono con la propria creatività e sensibilità nella definizione delle esecuzioni ed, in ultima analisi, del prodotto offerto.

Entro queste tre dimensioni il *management artistico*, dunque, ha il fondamentale compito di gestire la complessità del processo di produzione dell'opera lirica. Questo schema tridimensionale punta a spiegare le fasi del processo di produzione secondo lo schema proposto al paragrafo al paragrafo 3.2 (tabella 1). Tuttavia quello schema, se da un lato ha il vantaggio di identificare e "razionalizzare" i meccanismi di produzione; dall'altro mostra il proprio limite in un eccessivo dogmatismo, dato dal meccanicismo con cui è proposto: e ciò poco si concilia proprio con le dimensioni della complessità appena illustrate, imponendo quindi prudenza nell'utilizzo di quegli strumenti di management di tipo eccessivamente razionalistico (Mintzberg, 1994).

(3) La squadra del sovrintendente e la formula di successo. Nell'analisi condotta sui gruppi a supporto dell'attività di produzione in senso stretto (la squadra del sovrintendente), si è visto come il *management artistico* (concetto in sé complesso, perché riferito ad una squadra articolata, guidata dal sovrintendente) ha maturato e sviluppato nel tempo il successo dell'iniziativa. La prima bozza di *business idea* (Normann, 1992) - elaborata nel 1980 dall'imprenditore-innovatore Mariotti - e sostenuta da un gruppo piuttosto stabile di collaboratori, nonostante il passaggio delle tre formule istituzionali - ruota intorno a due perni: da un lato, avere effettuato un posizionamento strategico di "nicchia", concentrandosi su un autore, Rossini, poco conosciuto

sia dal grande pubblico sia dai musicologi; dall'altro avere seguito una strategia basata sull'innovazione sia di prodotto che di processo. Infatti la collaborazione della Fondazione, catalizzatore dei più grandi studiosi di Rossini nel mondo, ha rappresentato sin dall'inizio una garanzia di rigore metodologico nel processo di recupero delle partiture da rappresentare in teatro (innovazione di prodotto); ed ha condotto alla linea della libertà interpretativa, grazie alle "edizioni critiche" il cui *concept* risiede proprio nel disconoscere la *one best way* nei processi di interpretazione dell'opera rossiniana (innovazione di processo). In altri termini, a differenza di quel che accade in molte organizzazioni che offrono arte dal vivo, dove l'innovazione di processo è "ibernata" dalla trama della partitura, il ROF avvalendosi delle "edizioni critiche" fornite dagli studiosi della Fondazione, ha seguito anche la strada dell'innovazione di processo, pur in presenza di prodotti ritenuti "maturi" dal grande pubblico teatrale non specializzato (fatto, quest'ultimo, che evidenzia la *leadership* delle minoranze competenti - gli *opinion leader* - nel decretare il successo dell'opera d'arte). L'attività di ricerca degli studiosi della Fondazione, risulta così "assimilabile" al lavoro dei ricercatori che operano all'interno degli uffici studi delle grandi imprese o delle banche centrali dove si mettono a punto modelli macroeconomici per simulare percorsi strategici alternativi. O, anche, ai reparti di ricerca dove si studiano i materiali da adottare nel processo produttivo, tutti validi in astratto, ma ciascuno con proprie caratteristiche di cui occorre tenere conto per la scelta finale.

Così la *business idea* iniziale, sorta - come spesso accade - un po' per caso, un po' per l'emergere di fortunate concomitanze, nel tempo si sedimenta e si sistematizza, grazie all'emergere di altre due eventi:

(a) il recupero nel 1984, da parte dei musicologi della Fondazione, de "Il viaggio a Reims", la leggendaria partitura svanita nel nulla dopo la prima rappresentazione del 1825, senza neppure la traccia di copie manoscritte. Il fortunoso ritrovamento e la sua restituzione a Pesaro con la direzione di Claudio Abbado e la regia di Luca Ronconi accendono sul festival pesarese i riflettori di tutto il mondo. È il lancio di un prodotto nuovo di grande prestigio che consente al festival di assicurarsi una partenza veloce, sostenuta ed apprezzata da un ristretto target di musicolofili in grado di dare ampia eco all'evento.



(b) l'aver conquistato l'autonomia produttiva a partire dal 1990 quando per la prima volta il ROF riuscì a realizzare nei propri laboratori un intero allestimento, con tutto ciò che questo significherà, nel tempo, in termini di formazione e promozione di nuovi quadri tecnici. In proposito, così afferma Mariotti nella "nota per la presentazione alla stampa della XVIII edizione" il 10 aprile del 1997:

*"Nell'arco di diciotto anni il Rossini Opera Festival ha permesso, accanto al recupero del capitale rossiniano dimenticato, anche il formarsi di un patrimonio umano fatto di professionalità, di competenze, di amore per il lavoro, di passioni condivise. Ciò ha un significato particolare in un momento in cui la scomparsa dei mestieri artigianali rappresenta un problema sociale fra i più preoccupanti del nostro paese. Una delle ragioni del fenomeno è la pratica impossibilità, per un giovane, di apprendere uno di questi mestieri, sia per la rarefazione delle botteghe artigianali, sia per l'irrigidimento delle norme a tutela dei lavoratori occupati, norme che producono l'effetto paradossale di impedire il lavoro perché di fatto impediscono l'apprendistato. Ebbene, attorno al Festival si sono sviluppate in questi anni una quantità di attività professionali nuove, strutturalmente legate all'attività teatrale, sia in ambito artistico che tecnico: autentici nuovi mestieri, destinati a divenire più numerosi in futuro con il progresso tecnologico degli impianti".*

Il ROF, dunque, ha seguito una strategia di successo basata sulle competenze specialistiche, maturate attorno ad un progetto condiviso, in un clima di consenso rafforzato dai successi di volta in volta tangibili per i partecipanti.

(4) Il *network* sociale. Nell'interpretazione del caso, si è mostrata l'importanza strategica del *network* sociale per il successo del ROF. La nostra attenzione, in particolare, si è soffermata sulle caratteristiche del quadro giuridico ed istituzionale, che suggeriscono come il caso ROF possa essere addirittura considerato come un modello "esemplare", di riferimento per i teatri d'opera italiani. In tale direzione, sono stati esaltati i possibili vantaggi derivanti dalla specializzazione su un determinato repertorio e l'impatto positivo sia sulle politiche di promozione, sia sulle strategie di controllo dei canali di approvvigionamento (Accademia rossiniana). In proposito, occorre evidenziare che:

- il ROF ha seguito una strategia di successo basata sulle competenze specialistiche, diversamente dalla maggior parte degli Enti lirici tradizionali che non sembrano aver compreso l'importanza di sviluppare il *core business* della propria attività di progettazione dei cartelloni su progetti elaborati in base a

specificità derivanti dalla storia del proprio teatro e dai luoghi in cui operano. È la storia dei festival più prestigiosi che acquisiscono un vantaggio competitivo sostenibile, attraverso la specializzazione derivante dalla valorizzazione di competenze idiosincratiche;

- poiché l'obiettivo di qualità nell'interpretazione di un'opera lirica, (di cui il caso Rossini è esempio emblematico), richiede un tipo di voce molto specifico e delle abilità virtuosistiche idiosincratiche, occorre acquisire le risorse canore sul mercato, rinunciando alla formula del "repertorio" che invece caratterizza la produzione lirica nella maggior parte dei sistemi-paese europei. Il successo del ROF si presenta come testimonianza vivente ed indiscutibile della superiorità, in termini di qualità, del teatro lirico specializzato, rispetto al teatro di repertorio (Adorno, 1959; 1962). In altri termini, nell'alternativa *make or buy*, tra il costituire una compagnia stabile di cantanti che opera con continuità per produzioni diverse con evidenti vantaggi di costo (l'efficienza che caratterizza il sistema utilizzato ad esempio in Germania), e la scelta di acquisire sul mercato di volta in volta quelle voci "tagliate" dalla natura e dalla formazione di studio per interpretare certi autori invece di altri, la seconda scelta è senza dubbio, in termini qualitativi, quella che offre sempre i migliori risultati qualitativi (efficacia). Tuttavia, se e a livello di sistema-Paese occorre riequilibrare la divisione del lavoro tra attività di produzione e di distribuzione, quando la lirica si produce attraverso un festival è possibile avere successo grazie alla specializzazione, perseguendo strategie di nicchia. Inoltre, mentre il pubblico delle stagioni annuali è per lo più locale, soprattutto in alcune aree geografiche, i festival riescono ad attrarre un pubblico internazionale, con evidenti conseguenze positive sul tessuto del territorio. Da qui l'importanza, a livello di sistema-Paese, di giungere nel prossimo futuro ad una maggiore articolazione delle modalità di offerta di un prodotto che, essendo realizzato prevalentemente con risorse prelevate alla collettività, impone criteri di maggiore efficienza, adatti a fronteggiare il controllo della spesa pubblica. Ed il "modello festival", si è visto, è una tessera già disponibile di un possibile mosaico futuro.

## BIBLIOGRAFIA

- Adorno, Theodor W. (1959) *Bürgerliche Oper*, in *Klangfiguren*, Berlin-Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.



- Adorno, Theodor W. (1962) *Einleitung in die Musiksoziologie. Zwölf theoretische Vorlesungen*, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag [Trad. it. (1971) *Introduzione alla sociologia della musica*, Torino: Einaudi].
- Argano, Lucio (1997) *La gestione dei progetti di spettacolo*, Milano: Franco Angeli.
- Atti del Convegno Cidim (1996), *Le neo-fondazioni della lirica: un passo avanti e due indietro*, Gubbio, 5-6 dicembre.
- Atti del Seminario Anels-Antheia (1998) *Da Enti Lirici a Fondazioni: come affrontare il cambiamento*, Milano, 23 ottobre.
- Baumol, William.J.-Bowen, W.G.(1966) *Performing Arts: The Economic Dilemma*, New York: The M.I.T. Press.
- Berg, Per-Olof - Gagliardi, Pasquale (1985) The process of revelation: modesty and shame in corporate expressive strategies, *paper presentato al seminario SCOS (Standing Conference on Organizational Symbolism)*, Antibes [trad. it., Gagliardi, (1995), 321-328].
- Bodo, Carla-Trezzini, Lamberto-Turci, Maria Chiara (1993) *L'impatto economico dei finanziamenti pubblici alla cultura. Spettacolo dal vivo e festival*, Napoli: Editoriale Scientifica.
- Boldizzoni, Daniele (a cura di), (1990), *Nuovi paradigmi per la direzione del personale*, Torino: Isedi.
- Boyd, Richard.-Kuhn, Thomas (1979) Metaphor and theory change: what is 'Metaphor' a metaphor for? Metaphor in science, in Ottony A., *Metaphor and Thought*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Cercola, Raffaele-Coletti, Marco (1995) *L'impresa che assicura il cliente*, Milano: Etas Libri.
- Choffrey, Jean M. - Dorey, Françoise (1983) *Développement et gestion des produits nouveaux*, Parigi: McGraw-Hill [Trad. it. (1988) *Sviluppo e gestione dei nuovi prodotti*, Milano: McGraw-Hill Italia].

- Clark, Burton R. (1972) *The Organizational Saga in Higher Education*, *Administrative Science Quarterly*, 17/2, 178-184 [trad. it., Gagliardi, (1995), 67-78].
- De Vita, Paolo (1993) *Marketing operativo e marketing strategico*, Torino: Utet.
- Feldman, Martha, S.- March, James, G. (1981) *Information in Organization as Signal and Symbol*, *Administrative Science Quarterly*, 26/171-186 [trad. it., Gagliardi, (1995), 299-319].
- Franco, Massimo (1991) *I piccoli gruppi strutturati. Impatto sui modelli organizzativi aziendali*, Torino: Giappichelli.
- Freeman, R. Edward (1984) *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, London: Pitman.
- Gagliardi, Pasquale (1986) *The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*, *Organization Studies*, 7/2, 117-134 [trad. it., Gagliardi, (1995), 417-438].
- Gagliardi, Pasquale (a cura di, 1995) *Le Imprese come Culture*, Torino: Isedi.
- Grandori, Anna (1995) *L'organizzazione delle attività economiche*, Bologna: Il Mulino.
- Mariotti, Gianfranco (1992) *Pesaro, l'umanesimo possibile*, in Zagaglia, Beppe. *Armoniosa Pesaro*, Modena: Artioli Editore, 11-15.
- Morgan, Gareth (1986) *Images of Organisation*, London: Sage Publications Inc [Trad. it. (1996) *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Milano: Franco Angeli].
- Mintzberg, H. (1983) *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall [Trad. it., (1985) *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Bologna: Il Mulino].
- Mintzberg, Henry (1994) *The Fall and Rise of Strategic Planning*, Londra: Prentice Hall International.



- Normann, Richard (1977) *Management for Growth*, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd [Trad. it. (1979) *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Milano: Etas].
- Normann, Richard (1991) *Service Management. Strategy and Leadership in Service Business*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd [Trad. it (1992) *La gestione strategica dei servizi*, Milano: Etas Libri].
- Pettigrew, Andrew M., (1979) On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24/4, 570-581 [trad. it., Gagliardi, (1995), 51-66].
- Pick, John-Anderton, Malcolm (1996) *Arts Administration*, London: E&FN SPON.
- Rullani, Enzo (1989) La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione, in Rispoli, M. *L'impresa industriale*, Bologna: il Mulino, 13-110.
- Santelli, Marilena (1998) La comunicazione al servizio del fun-raising, *paper presentato al seminario Anels-Antheia: Da Enti Lirici a Fondazioni. Come affrontare il cambiamento*; Milano, 23 ottobre.
- Schein, Edgard H. (1985) *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Ca., Jossey-Bass.
- Sicca, Luigi M. (1997) The Management of Opera Houses. The Italian experience of the Enti Autonomi, *The International Journal of Cultural Policy*, 1/2, 201-224.
- Sicca, Luigi M. (1998) Il ruolo del management negli studi sulle performin art, *Economia della Cultura*, n. 3.
- Sicca, Luigi M. (2000) Chamber Music and Organization Theory. Some typical Organizational Phenomena Seen Under the Mycroscope, in *Culture & Organizations* vol. 6, n. 2.
- Stanton, William J.-Varaldo, Riccardo (1989) *Marketing*, Bologna: il Mulino.
- Trezzini, Lamberto- Curtolo, Angelo (1987) *L'europa della Musica. I teatri d'opera nei Paesi della CEE*, Bologna: il Mulino.

- Vaccà, Sergio (1985), L'economia d'impresa alla ricerca di un'identità, *Economia e Politica industriale*, n.45, 5-28.
- Valdani, Enrico (1998) Il marketing dell'arte: alcuni spunti di riflessione, *paper presentato alla 10° edizione del Premio Philip Morris*, Roma, 14 maggio.
- Varchetta, Giuseppe (1990) Sviluppo organizzativo e sviluppo culturale nella gestione delle risorse umane, in Boldizzoni, D. (1990), 203-282.